



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد - ملحقة مغنية-
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة تافنة - مغنية

تحت إشراف:

أ. خلوط عواطف

من إعداد الطالب:

بلهوس واسيني إسماعيل

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا

ملحقة مغنية تلمسان

أ. فوقي خديجة

مشرفا

ملحقة مغنية تلمسان

أ. خلوط عواطف

ممتحنا

ملحقة مغنية تلمسان

أ. عيسي نبوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التشكرات

نشكر الله العظيم ذو العرش المجيد ، فعال لمل يريد ، على نعمه الظاهرة و
الباطنة التي لا تزول إلا بإذنه و أشكره على توفيقه لنا برحمته و قدرته إلى سبيل
العلم و المعرفة .

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "خلوط عواطف " التي أشرفت على
إنجاز هذه المذكرة ، و التي لم تبخل علينا بإرشاداتها و توجيهاتها .

و شكر كل من قدم لنا حرفا و قدم لنا معلومة هامة و لم يبخل بها علينا " عيسي
نبوية " و " بن عيني رحيمة " .

إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا ، فلهم الشكر و
العرفان على مجمل نصائحهم و توجيهاتهم التي سننير طريقنا.
كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة حتى و لو
بإبتسامة أو كلمة طيبة .

و الله ولي التوفيق

الإهداء

نحمد الله و نشكره شكرا يليق بجلاله سهل لنا الصعاب ووقفنا و ألهمنا القدرة لإنجاز هذا العمل الذي أهديه :

إلى التي غمرتني بحنانها و دعواتها ، إلى التي أنارت درب حياتي ووقفت إلى جانبي في كل خطوة من خطواتي ، إلى صاحبة القلب الكبير ، إنتمائي الأول و الأخير إليك يا أروع ما في الكون، أمي الحبيبة " زكية " أبقاها الله حفظا و صونا و دعما و عوناً .

إلى من تحمل مشاق الدنيا و عنائها من أجل أن أعيش محترماً معززا ، إلى من علمني و شجعني كثيرا حتى كبري ، و ضحى بكل ما لديه ، إلى أبي العزيز " محمد " أدامه الله لنا .

إلى أخوتي يوسف و خالد و زكرياء و حسين

إلى أخواتي وفاء و سامية و أمال

إلى كل العائلة و الأقارب خاصة خالتي صبرينة و إلى العائلة الكريمة رايس .

إلى من قاسمني أتعاب هذه المذكرة و ساعداني على اجتياز الصعاب فتحي و سفيان و إلى كل عائلتهما الكريمة .

إلى من شاء القدر أن يلاقيني بيني و بينهم

إلى كل أحواتي في الله

إلى كل من يعرفني

الفهرس

المقدمة العامة .

الفصل الأول: مفاهيم حول الجودة الشاملة و الإيزو 9000

- 1 تمهيد
- 2 **المبحث الأول : ماهية الجودة**
1. مفهوم الجودة و تطولرها التاريخي
2. أهمية و أسباب الإهتمام بالجودة
3. أبعاد و محددات الجودة
4. تكاليف الجودة
- 9.....
- 12 **المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة**
1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
2. أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة
3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
4. معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 19.....
- 21 **المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة الإيزو 9000**
1. تعريف الإيزو 9000.....
2. أهمية و مبادئ الإيزو 9000.....
3. سلسلة مواصفات الإيزو 900.....
4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملو و الإيزو 9000.....
- 26
- 31 خلاصة الفصل
- الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة**
- 32 تمهيد
- 33 **المبحث الأول : مدخل للتنافسية**
1. تعريف التنافسية
2. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
3. مجالات التنافس بين المؤسسات
4. الإستراتيجيات التنافسية
- 36.....
- 39 **المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة**
1. مفهوم الميزة التنافسية
2. خصائص الميزة التنافسية
- 40.....

40.....	3. الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
42.....	4. محددات الميزة التنافسية
45.....	المبحث الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و مصادرها
45.....	1. مزايا التنافسية منخفضة أو مرتفعة
45.....	2. عدد المصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة
46.....	3. درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر فب الميزة
46.....	4. مصادر الميزة التنافسية
48.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .
49.....	تمهيد
50.....	المبحث الأول : الجودة الشاملة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة
50.....	1. العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق
51.....	2. العلاقة بين الجودة و التكاليف
52.....	3. العلاقة بين الجودة و الأرباح
53.....	4. العلاقة بين الجودة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
55.....	المبحث الثاني : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
55.....	1. أهمية إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية
56.....	2. تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية
59.....	3. إدارة الجودة الشاملة طريق التميز
63.....	4. نتائج إدارة الجودة الشاملة
64.....	المبحث الثالث : أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة
64.....	1. دور مواصفات نظام إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
65.....	2. مواصفات نظام إدارة البيئة iso14000 ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
66.....	3. دور مواصفات إدارة الصحة و سلامة العمل iso18000 في تحقيق الميزة التنافسية
69.....	خلاصة الفصل
70.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس
117.....	النتائج و التوصيات
121.....	الخاتمة العامة
124.....	المراجع
130.....	قائمة الأشكال و الجداول
132.....	الملاحق

المقدمة العامة

في ظل المتغيرات الاقتصادية المتلاحقة والسريعة وظهور الأسواق العالمية و تزايد طلبات المستهلكين للجودة و زيادة حدة المنافسة، ظهرت مفاهيم حديثة أصبحت تمثل اتجاهها ضروريا في تطوير أنشطة الكثير من المنظمات، لعل واحدا من ابرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات و القادر على مواجهتها بفاعلية .

إن إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث يتناول كل من الزبون و المجتمع و العاملين في الشركة و نظام الجودة و تطوير العمليات و المنتج . ويستلزم ذلك وجود نظام قائم و فعال لمراقبة الجودة و منهاج مطبق لأداء و تنفيذ الأعمال. وبما ان طريق الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة طريق طويل، فان اعتماد سلسلة المواصفات الأيزو بمختلف إصداراتها و نشراتها هي الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح و حجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة، لذلك بدأت عدة شركات تخطو لتطوير أنظمتها و زيادة قدرتها التنافسية لاجتياز حواجز التصدير بتبني مشاريع الأيزو.

إن سلسلة الأيزو لا تحدد مستوى الجودة أو الأداء لأي من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بل تترك ذلك ليتم تحديده من قبل المؤسسة حسب رغبات و حاجات الزبائن.

بعد أن تطور المفهوم العالمي للجودة وفي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة، وبعد أن تأكد للجميع أن الجودة ليست خياراً وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي في مختلف القطاعات، أصدرت المنظمة العالمية للتقييس أول سلسلة في مجال نظم توكيد الجودة في عام 1987، وكانت مجموعة الأيزو 9000 ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً.

وعلى الرغم مما يشمله نظام الأيزو من بعض الغموض و الصعوبات، إلا انه يجب أن تتسلح به المؤسسة، ليس فقط باعتباره شهادة تيسر على المنتج تخطي

الحدود الدولية، بل لكونها آلية تساعد المؤسسة على إصلاح نفسها و تطوير أدائها و تحقيق أهدافها و المواكبة مع التطورات الراهنة، مما ينعكس ايجابيا في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج المحلي في مقابل المنتجات المستوردة.

1 - الإشكالية :

تعمل المؤسسة العمومية الإقتصادية على بناء وتعزيز الميزة التنافسية التي تسمح لها بإحتلال مركز تنافسي قوي, وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة منافسيها و ذلك لضمان وفاء عملائها و تحقيق الريادة و من هنا نطرح الإشكالية التالية لهذه الدراسة و المتمثلة في :

ما مدى مساهمة الجودة و نظام مواصفات القياسية العالمية (iso 9000) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

سنحاول الإجابة على هذه الإشكالية من طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ماذا نعني بالجودة وفيما تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟
- ✓ ماهي أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ✓ ما المقصود بنظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ؟
- ✓ ماذا نعني بالميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية و ماهي مصادرها ؟
- ✓ هل تطبيق نظام الإيزو يساعد المؤسسة الإقتصادية على تحقيق التميز عن باقي المؤسسات الأخرى؟

من أجل معالجة الموضوع و الإجابة على هذه التساؤلات ننتقل من الفرضيات التالية :

- ✚ الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة
- ✚ يساهم تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة على رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
- ✚ تحرص إدارة الجودة الشاملة على تفعيل أسس الجودة من أجل تحقيق ميزة تنافسية

2- أهمية البحث:

- إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، فانتشرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وشاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت المؤسسات للحصول على شهادات الجودة المختلفة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

- ضرورة إبراز دور إدارة الجودة و نظام المواصفات العالمية كعنصرين أساسيين من المزيج الإداري في تحقيق أهداف المؤسسات حيث أوردت بعض الدراسات أن عنصر إدارة الجودة أصبح أكثر أهمية من العناصر الإدارية الأخرى في تحقيق النجاح وهو ما لم يطبق في عالمنا العربي حتى الآن بصورة ملحوظة وفعّالة.

- عدم إيمان بعض إدارات المؤسسات بمفعول إدارة الجودة في تحقيق النجاح واعتبارها مضيعة للوقت والمال وزيادة العبء الوظيفي على الإدارات. كما أدى ركود الإدارات في بعض الشركات لفترات طويلة وإنشغالها بالمنافسة الداخلية إلى عدم تغييرها المنهج الإداري وعدم تتبع العلوم الإدارية وتبنيها الجديد والمفيد منها .

3 - أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تحقيق نجاح للمؤسسات الاقتصادية العمومية ورفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعدّدي الأبعاد، والتأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية لضمان الاستمرار ومواكبة المنافسة العالمية .
- محاولة لفت إنتباه القائمين على إدارة المؤسسات الجزائرية إلى أهمية نظام الجودة الشاملة و الذي يعتبر من الإتجاهات الحديثة للإدارة، و الذي تبنت فوائده عندما وضع موضع التجسيد العملي، و إلى التلميح أنه قد أن الأوان أن تبدأ المؤسسات الجزائرية في التفكير بأخذ هذا المفهوم الإدلري الحديث.

4- منهج البحث :

إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن هذا البحث يتناول بالدراسة و التحليل فكرة الجودة و إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مواصفات العالمية للجودة كنظام إداري على المؤسسات الصناعية , لذلك فإن لتحقيق أهداف البحث و إختبار الفرضيات

يتطلب أن يجمع هذا البحث بين الشقين النظري و الميداني إعتامدا على الوثائق و التقارير الرسمية للمؤسسة و كدى المقابلات الشخصية و الملاحظات الميدانية.

5 – حدود البحث :

تتم هذه الدراسة على حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية تافنة لصناعة الملابس , و بالتالي فإن النتائج التي تم التوصل إليها لا يمكن تعميمها على المؤسسات الصناعية الجزائرية الأخرى, ذلك لأن لكل مؤسسة خصوصياتها التي تمتاز بها .

6 – أدوات الدراسة :

- الكتب باللغة العربية والفرنسية.
- الملتقيات الدولية ذات صلة بالموضوع.
- الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
- بعض مواقع الانترنت.

7 – تنظيم البحث :

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها مخصصة للجانب النظري والأخر خاص بالجانب التطبيقي.

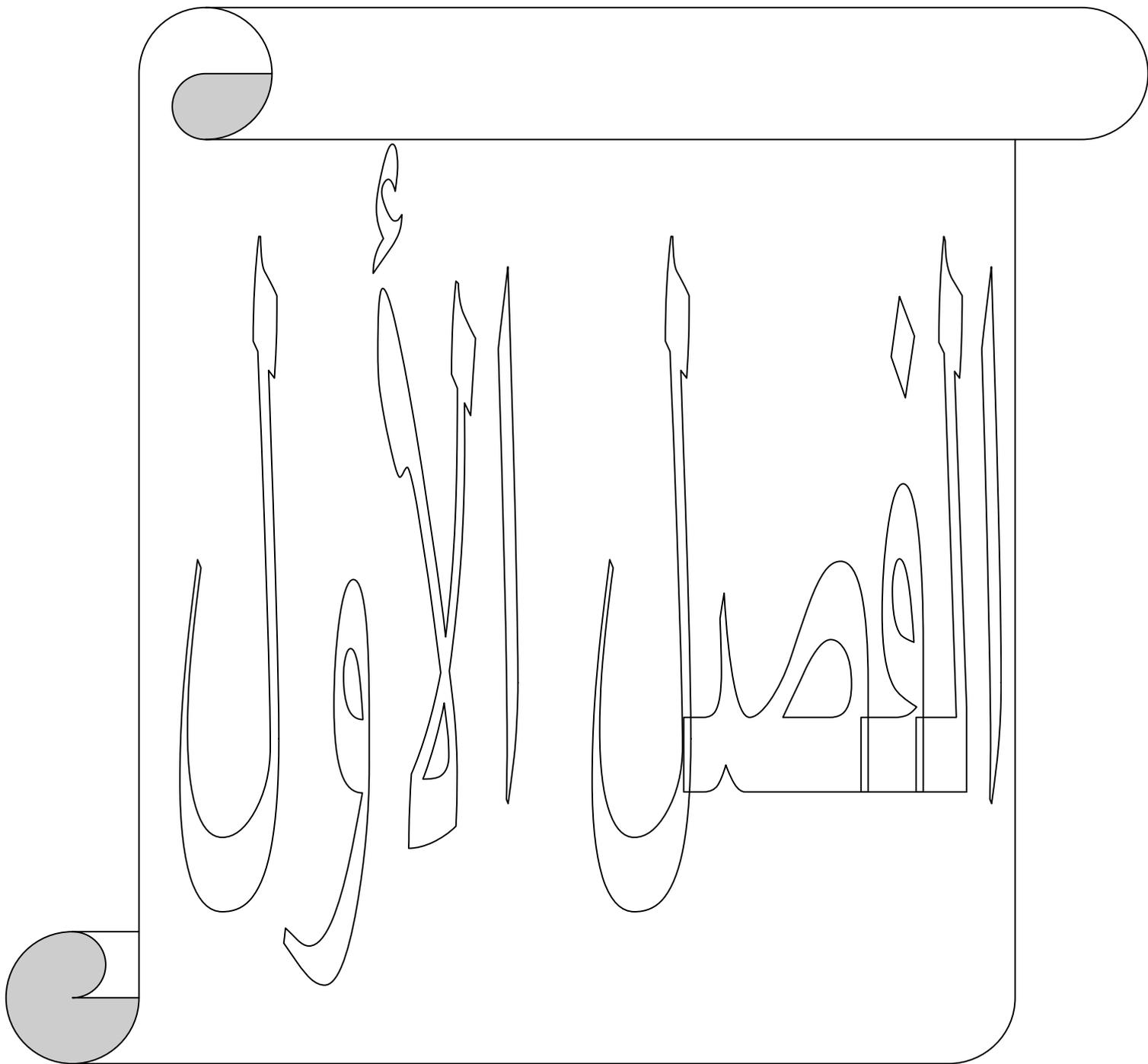
الفصل الأول: يبحث هذا الفصل في مفاهيم الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 ويتجزأ إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مراحل تطوّر الجودة وأهمّ التعاريف التي جاءت عن الجودة وأهميتها وتكاليف الجودة، أما المبحث الثاني خاص بأساسيات حول إدارة الجودة الشاملة، أهدافها ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي تمنع تطبيقها، وفي المبحث الثالث سوف نتحدث عن نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وأهميته ومبادئ هذا النظام وعلاقته مع إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: سنتناول في هذا الفصل الميزة التنافسية للمؤسسة ويتجزأ إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سنتحدث عن التنافسية، مؤشراتها ومجالات التنافس وإستراتيجيات التنافسية. وفي المبحث الثاني سوف نتطرق إلى ماهية الميزة التنافسية من مفهوم وشروط إلى غاية محددات الميزة التنافسية. وفي المبحث الثالث سوف نحاول تحديد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و مصادرها.

الفصل الثالث: يبحث هذا الفصل في مساهمة الجودة الشاملة وشهادة الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية ويتجزأ إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتحدث عن الجودة الشاملة كأداة لتفعيل

تنافسية المؤسسة وذلك من خلال علاقة الجودة بكلّ من حصّة المؤسسة في السّوق، التكاليف، الأرباح، والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، أما المبحث الثاني سوف نتطرّق إلى تقنيات إدارة الجودة الشاملة و أهمّ نتائج تطبيقها في المؤسسة الصناعية، ومن خلال المبحث الثالث سوف عرض أهمّ مواصفات الإيزو (ISO9000, ISO1400, ISO18000) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الرابع: يتطرّق هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية العمومية وهي مؤسسة تافنة لصناعة الملابس، حيث قمنا بإعطاء نبذة عن نشأة وتطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي وقمنا بتوزيع استمارات على العمّال المتعلّقين بالجودة وإدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية، وعرض أهمّ النتائج والتوصيات في نهاية الدّراسة الميدانية. وأخيرا نختم دراستنا بخاتمة فيها أهمّ نتائج البحث والتحليل للإشكالية محلّ الدّراسة .



تمهيد :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من إحدى المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص آخر ، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي يتضمن تعارف الجودة وتطورها التاريخي ، وكذا إدارة الجودة الشاملة والشروط اللازمة لتطبيق الناجح لهذا المدخل وفي الأخير تطرقنا إلى علاقة معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول : ماهية الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة أو الثورة الصناعية بل أن جذورها تمتد إلى القرن 18 قبل الميلاد ، وما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم ، وقد تعددت مفاهيم الجودة بحسب القطاع ، وكى نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة لابد أن نتعرف على ماهية الجودة ونحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة .

المطلب الأول : مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

أولاً : مفهوم الجودة

- **الجودة لغة** : أصلها من الجودة والجيد والنجيذ الرديء
- **اصطلاحاً** : فهي كلمة مشتقة من اليونانية **QUALITIES** ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة سلامته .
- **معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي** : عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد **CUSTOMER** في مدى تحسين الأداء ، إلا أن الآخرين اعتقدوا أن تعريفات الجودة تقع في أصناف فقد تكون البعض منها معتمد على المستخدم وهي تقترح بأن الجودة تكمن في عيون المشاهد¹ .
- **أما قاموس 1985WEBSBER** : عرف الجودة على أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أي صفة أو خاصية منفردة أو شاملة ويعرفها قاموس **OXFORD** : أنها درجة التميز أو الأفضلية .
- **TAGUCHI (1984)** : يعرف الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث .

¹ مهدي السامرائي ، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي " دار حرير ، الطبعة الأولى ، 2007 ، 27

• أما **FICHER** :يعرف الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل¹.

من خلال التعارف السابقة للجودة يمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة من الصفات و الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء وفي سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم².

ثانيا : التطور التاريخي

وفيما يلي شرح لكل مرحلة حسب تسلسلها الزمني³:

1. مرحلة الفحص :

التي ظهرت مع مطلع القرن العشرين بريادة " فريديريك تايلور" الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر و الضياع في العمل التصنيعي الذي كان سائدا آنذاك وقد تميزت هذه المرحلة من تطور الجودة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه " فحص الجودة " يقصد به : " عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للموصفات الخاصة لغرض التأكد من أن إنتاج يسير بالشكل الذي يرتئيه المشروع .

2. مراقبة الجودة :

بين عام 1944 - 1941 قام كلا من " هارولد دودوج و رومينغ " بتصميم جدول للعينات سمح لغير المختصين في الإحصاء باستعمالها في مجال الرقابة على الجودة .

¹ رعد عبد الله الطائي ، " إدارة الجودة الشاملة " دار عمان الأردن ، 2008 ، ص 29

² مأمون سليمان الدرادكة ، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 16

³ فريد كورتل ، أمال كحيلة ، " الجودة و أنظمة الأيزو " دار الكنوز المعرفة العملية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2012 ، ص 21 - 24

كما يعد " ديمينغ " أحد رواج الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائي حيث نقل أفكاره بعد أن طورها إلى اليابان في شهر جوان من سنة 1950 وعرضها في ملتقى دام ثمانية أيام ، يتناول موضوع الرقابة على الجودة وقد دعي من قبل السلطات اليابانية ، وبذلك لغرض مساعدة أرباب العمل اليابانيين ورفع فعاليتهم .

لكن أسلوب العينات لم يعد مقبولا في فترة الثمانينيات لكونه لا يتصف بالدقة ، فالقيام بفحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة المنتج كله بمعنى هناك احتمال ظهور وحدات معينة في المنتجات المعروضة الأمر الذي يؤثر سلبا على سمعة المنظمة ورضا عملائها ، وهذا ما دفع المنظمات إلى مراقبة كل وحدة تخرج من مصدرها إلى السوق .

3. تأكيد الجودة :

وهي مجموعة من الأنشطة التنفيذية والمخططة و الضرورية من أجل توفير ثقة كافية بأن المنتج أو الخدمة يستحق الوفاء بالمتطلبات المقدمة و التي تتعلق بالجودة وبمعنى آخر تأكيد الجودة يعني التركيز على عدم حدوث أخطاء وذلك بالتأكد من أن كل الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل المستهلك ، والرقابة الشاملة لا تتحقق إلا بتكافل جهود كل الإدارات المعنية بتنفيذ تلك المراحل .

4. مرحلة التسيير الكلي للجودة :

يمكن تعريفها بأنها " التحسين المستمر لعمليات المنظمة من أجل زيادة قدرتها على تحقيق توقعات العملاء بأقل تكلفة ممكنة "

- كما تدل على أن المبدأ الرئيسي للمنظمة يحدده ويدعمه التزام الثابت بتوفير حاجة العمل من خلال نظام متكامل من الأدوات و الدوافع التي تفرز في النهاية منتجات وخدمات ذات مستوى رفيع وهي تشمل ما يلي :
- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المفهوم .
 - مشاركة كل أفراد التنظيم في عملية تحسين الجودة .
 - إظهار الإدارة العليا بدلا بضابط التنفيذ الرئيسي وضابط العمليات الرئيسية ، شمولا قويا ، وقيادة واقعية .
 - توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء وتعديله .

المطلب الثاني : أهمية وأسباب اهتمام بالجودة

أولا : أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو المؤسسات ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي :¹

- أ- **سمعة المؤسسة** : تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة .
- ب- **المسؤولية القانونية للجودة** : تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في انتاجاتها أو توزيعها .

¹BERTRAND THEIRRY et autres « organisation et gestion de l'entreprise » les edition d'organisation .3eme paris 1998 p195

- ت- **المنافسة العالمية**: تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بالأرباح .
- ث- **حماية المستهلك** : عندما يكون مستوى الجودة منخفضة يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة أي عدم رضا المستهلك ، هو فشل المنتج وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده ، إلى أفضل المنتجات و الأكثر جودة وأمانا .
- ج- **التكاليف وحصّة السوق** : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء . كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن إنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة .

ثانيا : أسباب اهتمام بالجودة

هناك عدة مراحل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي¹:

- أ- **الضرورة المالية** : إن العيوب والأخطاء من جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب ، وتكاليف أجور العمال ، وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 % من الناتج الخام يمثل ضياعا وتبذيرا من المواد الأولية والمنتجات المصنعة والطاقة ووقت العمل ، وهذا نحو القول أن أخطاء الجودة يعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة .
- ب- **الضرورة التجارية** : الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية ، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة ، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات

¹ نسرين محمد عبد الله المحمود " العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء " رسالة الماجستير ، 2004 ، جامعة اليرموك الأردن ، ص 18 - 19

الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية ، والحاجة الماسة لرفع الصادرات ، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة ، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها التنافسية ، أما من وجهة المستهلك أو الزبون هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة / سعر ، مع احترام آجال التسليم .

ت- **الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر في التقنيات تؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية ، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله ، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة .

المطلب الثالث : أبعاد ومحددات الجودة

أولا : أبعاد الجودة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد و الجوانب التي تحدد مستوى الجودة ، فإن أبعاد الجودة لدى " بانك " تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي :

- مطابقة الموصفات للخدمة أو المنتج .
- مطابقة الموصفات لتوقعات المستهلك .
- قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي موثوقيتها .
- الحصول على الخدمة أو السلعة في الزمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها .¹

أما التصنيف الأكثر تداولاً هو تصنيف " CARVIN " 1984 " ويقوم على تحديد الجودة من خلال الجدول التالي:²

¹ مازن عبد العزيز عبد الحميد ، " أثر تطوير المواد البشرية في تحقيق الجودة ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2004 ص

51

² رعد عبد الله الطائي ، مرجع سابق ذكره ، ص 37

الجدول رقم 01 : يوضح أبعاد الجودة

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل : اللون ، والوضوح في الصورة
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل : مدى توفر السيطرة عن بعد مثل : الأجهزة الالكترونية كالتلفاز والمكيف الهوائي
العمر	احتمال استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج
القابلية للخدمية	مدى امكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح .

المصدر : رعد عبد الله الطائي : عيسى قدادة مرجع سابق ص 37

ثانيا : محددات الجودة : ¹

1-التصميم :يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عد متضمنها في المنتج أو الخدمة ، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة ، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات .

2- التوافق مع التصميم :ما يسمى بجودة التطابق ، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم ، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل ، مثل القدرات الإنتاجية ، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين

¹ محمد بوبقيرة " دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية "رسالة ماجستير في التسويق ، جامعة سعد دحلب ، 2006 ص 26

والتدريب والحوافز ، وتعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .

3- سهولة الاستخدام : إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة ، وفقا لما هو مصمم لها .

4- خدمات ما بعد التسليم : من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة و هنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء كما هو متوقع ، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية .

المطلب الرابع : تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة على أنها " التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق المنتج أو الخدمة كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من تكاليف الجودة :

1- تكاليف الوقاية (المنع) :

وهي تلك التكاليف التي تتحملها المنظمة لمنع إنتاج ومنتجات لا تتفق مع الخصائص والمواصفات وتشمل¹ :

أ- تكاليف تخطيط الجودة : وهي تكاليف تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة .

ب- تكاليف تصميم الجودة : تكاليف تصميم المنتج وخواص عملية الرقابة على الجودة .

ت- تكاليف العملية : وهي تكاليف تتفق على العمليات الإنتاجية لمطابقة مواصفات الجودة .

¹ رامي حكمت ، فؤاد الحديثي ، "الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الانتاج الآلي ، مقارنة مع النظم الصناعية الغربية " الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 218

ث- **تكاليف التدريب**: تكاليف التطوير وإعداد البرامج التدريب بالجودة للموظفين والإدارة .

ج- **تكاليف المعلومات**: وهي تكاليف اكتساب والمحافظة على بيانات جودة وتطوير وتحليل تقارير أداء الجودة .

II- **تكاليف التقويم (التثمين)** :

هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج ، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل ومن أهم الأمثلة عن تكاليف التقويم :¹

أ- **فحص المواد الداخلية** : فحص الآلات و المعدات المشتريات والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة .

ب- **فحص العمليات** : أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات تشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية .

ت- **فحص المنتجات** : أي فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات .

III- **تكاليف الفشل** :

تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة وتتمثل هذه التكاليف في تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي:²

أ- **تكاليف الفشل الداخلي** : وهي تكاليف يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية ، نتيجة ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات المحددة ومن أمثلتها :

• **إعادة العمل**: تكاليف متعلقة بالموارد والعمالة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة .

• **إعادة الفحص**: تكاليف إعادة الفحص للمنتجات التي تم إعادة العمل عليها وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص بالإضافة إلى تكلفة الوقت الذي يتطلبه هذا الفحص .

¹ محفوظ أحمد جودة " إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات " الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 167

² نفس المرجع، ص 169

- **تكاليف الفشل :** وهي تكاليف المرتبطة بتحليل أسباب الفشل الداخلي وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً و القضاء على أي معوقات تصاحبها .
- ب- تكاليف الفشل الخارجي :**
- تتضمن التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ومن أمثلتها:¹
- **تكاليف الضمان :** تتضمن تكاليف الصيانة للمنتجات المباعة ، التي يعيدها المستهلك للمنظمة لغرض صيانتها خلال مدة الضمان .
- **تكاليف المنتج المعيب :** وتتمثل في التكاليف المرتبطة بتصليح المنتج المعيب ، والمعاد من قبل الزبون .
- **تكاليف شكاوي المواطنين :** التكاليف الناتجة عن رفع الشكاوي والتي تتحملها المنظمة نتيجة انخفاض مستوى النوعية ، أو وجود عيوب في المنتجات .
- **الساحات :** تتمثل في الخسارة الناشئة نتيجة التخفيض في السعر والتي تعطي للزبون لموافقته على قبول المنتج غير المطابق للمواصفات .
- كل هذه التكاليف زائدة ترجع إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الموارد .

¹ نفس مرجع ، ص 170 .

المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

لقد تزايد وعي المنظمات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق المفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث سعت العديد من المنظمات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية ، وذلك حتى تتمكن في مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة محليا ودوليا .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة وفيما يلي أهم التعريفات :

عرفها **BOHARAT WOKHLI** : " على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى في كل وقت " ¹ .

وعرفها **JAMES RILAY** : على أنها " تحويل في الطريقة التي تدار بها المنظمة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل " إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل " ² .

أما **LAGOTHESTIS** : يرى بأنها : " الثقافة التي تعزز لمفهوم الالتزام الكامل بالتحسين المستمر و الإبداع في منامي العمل كافة وبما يقتضي إلى تحقيق رغبة المستفيد ورضاه " ³

¹ مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سابق ذكره ، ص 18

² عبد الحميد عبد النبي الطائي ، " إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص

17

³ مهدي السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

كما يعرفها كل من كوتلر (KOTLER) و (DUBOIS) : بأنها " جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل تحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و الاجراءات " ¹.

إن إدارة الجودة الشاملة يعد ذلك " النظام الناجع و الفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الاشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة " ².

المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة

أولا : أهمية إدارة الجودة الشاملة

اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة العديد من آفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر: ³

- ❖ انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها .
- ❖ تقليص التكاليف النوعية .
- ❖ زيادة الحصة السوقية .
- ❖ تقليص الحوادث و الشكاوي .
- ❖ زيادة المبيعات ورضا المستهلكين .
- ❖ زيادة الكفاءة .
- ❖ زيادة الإنتاجية و الأرباح المتحققة .
- ❖ تحقيق و فرات متعددة (مجال الاتصالات) .

ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة

حدد **SCHON BERGER** الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها وهي: ⁴

¹ KOTLER et DUBOIS " marketing management " paris : publieur union 10 éme Edition 2000 page 90

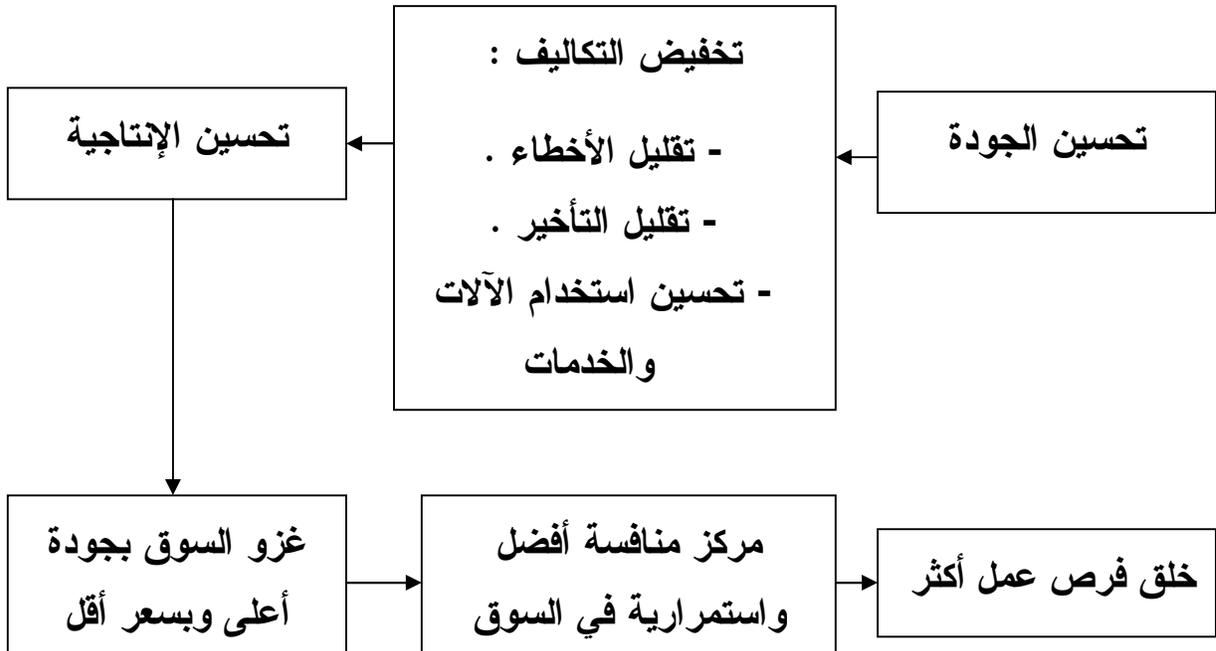
² KATSUYOSHI ICHIIHARA « Maitriser la cloulite « Edition MARA NOSTRUM 1996 p 11

³ حظير كاظم حمود ، " إدارة الجودة الشاملة " دار المسير للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 78

⁴ قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة في الخدمات " دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 149 – 150

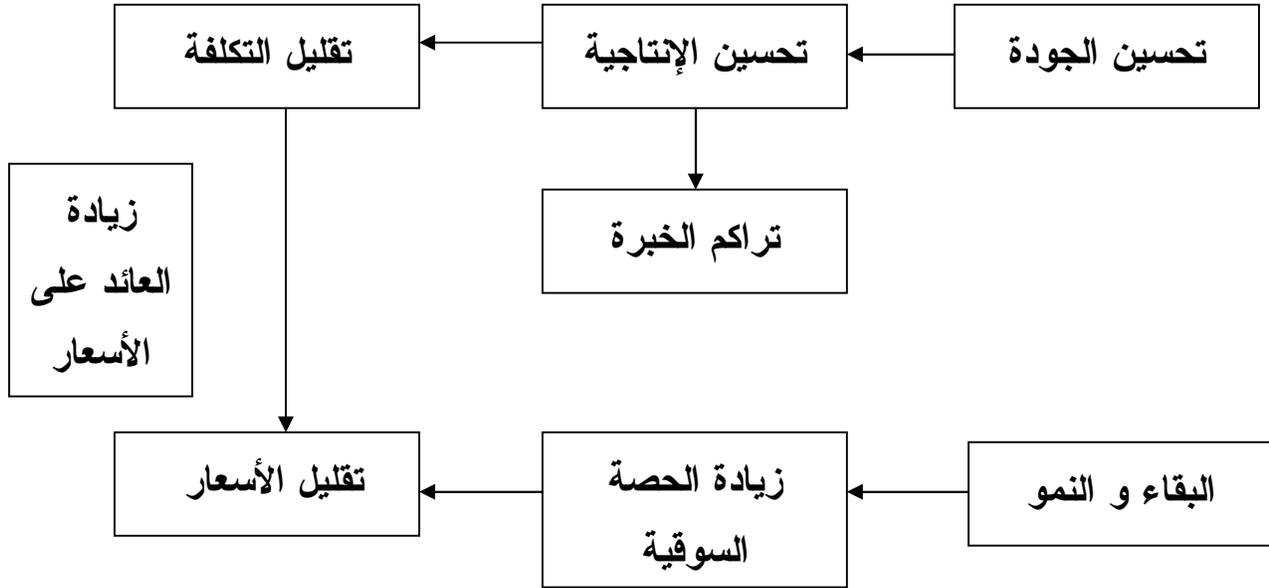
- ❖ تحقيق مستوى عال من الجودة .
- ❖ الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون .
- ❖ تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة .
- ❖ تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمنظمة .
- ❖ توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة .
- ❖ تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المنظمة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة للمنظمة .
- ❖ التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمنظمة .

الشكل رقم 1 : أهمية إدارة الجودة



المصدر : علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، ص 299

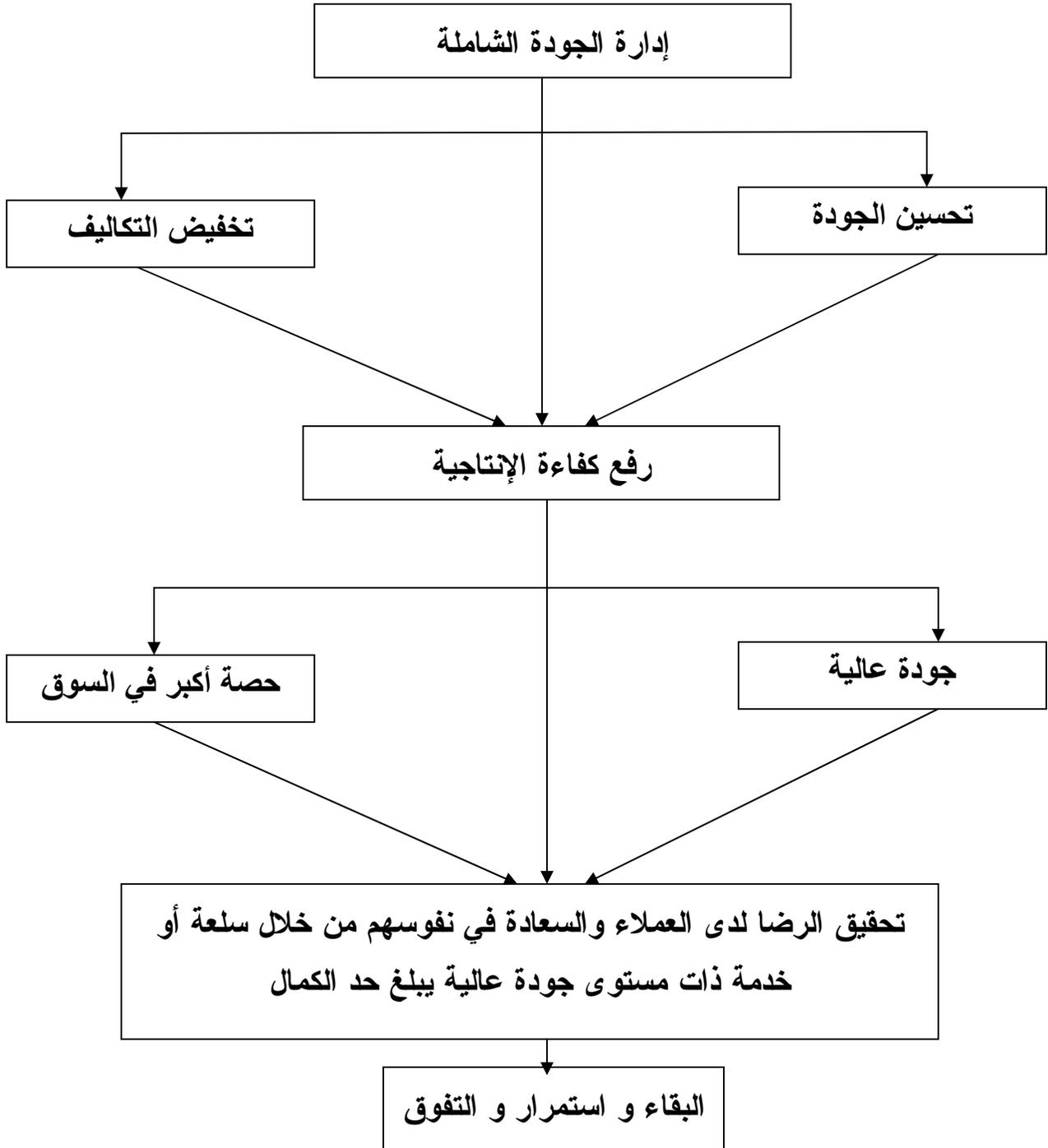
الشكل رقم 2 : أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر : قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001 " دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2005 ص 100 .

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لن يتحقق في واقع الأمر بالشكل المطلوب ، إلا من خلال وضع استراتيجية متكاملة تهدف أساساً إلى تحقيق جودة عالية ترقى إلى مستوى رضى العملاء ، ولضمان البقاء والاستمرار والتطور المطلوب ويمكن توضيح الأسس الهادفة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 3 : استراتيجية إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقلي ، " المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة " دار وائل للنشر ،
الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001 ص 40

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات ، وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق و التكامل بين هذه المكونات ومن أهم هذه المكونات ما يلي :¹

أ- **التركيز على الزبون** : إن التركيز على الزبون يعني أن تصميم المنظمة خدماتها في ضوء تحديد الزبون المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته ، وليس تصميم الخدمة على ضوء التوقعات ، بأنها سوف تحضي بإعجاب الزبون ، فهذا يعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ب- **ثقافة المنظمة** : تلعب ثقافة المنظمة " **ORGANISATIO CULTURE** " دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة ، ويبرر هنا دور الإدارة في تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة .

ت- **تصميم العملية** : إن منظمة الخدمة هي عبارة عن نظام إنتاجي له مدخلات وعمليات ومخرجات ولا يمكن تعظيم مخرجاته من مدخلاته إلا عبر تصميم العملية في ضوء مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ث- **التدريب والتحسين المستمر** : إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر ، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المؤسسة . كما أنه مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لأنه يجعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمر ، وقد اقترح **CROSBY** مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسن المستمر وهي :

-التزام الإدارة العليا بالجودة التزاما طويل الأجل .

¹ قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 150 - 158

-تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة .

-معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء .

-تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية .

-تأسيس برنامج عمل للجودة خال من العيوب .

-زيادة وعي و الفهم و الإدراك للجودة والتزام العاملين بها .

ج- التركيز على العاملين: إن التركيز على العاملين يتم من خلال المشاركة والتدريب

ومن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة وفرق العمل ، بحيث تتوقف

فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود

تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية ، حيث أن مشاركتهم في صناعة القرارات تسهل

على المؤسسة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة

الشاملة بنجاح والمشاركة تشجع عمليات الابتكار و الإبداع .

ح- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ الجودة الشاملة :¹

إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، هو التزام واقتناع الإدارة

العليا في المؤسسة بحتمية التطور والتحسين المستمر ، وينبغي أن تمتلك إدارة

المؤسسة صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على العاملين وخلق الرغبة لديهم

لتحقيق أهداف المؤسسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية

مختلفة ، وكذلك تحديد السلطات و المسؤوليات والتنسيق بينهما ، إن تبني الإدارة لنظام

الجودة الشاملة يعتبر ضروريا لنجاح وتسيير الموارد البشرية من جهة وتحقيق

المؤسسة لميزة تنافسية من جهة أخرى .

خ- بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة :

لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لأبد من توفير نظام معلومات فعال يعتمد على

التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب

حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل صحيح ، إذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي

¹فواز التميمي ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001 " عالم الكتب الحديث ، 2007 ص 41

لنظام إدارة الجودة الشاملة ويعتبر شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب على المؤسسة تبني الوسائل المناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين والتي تساعد على تحسين جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم وتحقيق رضاهم¹

المطلب الرابع : معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تؤكد الدراسات و البحوث التي أجريت على المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة ومن أهمها :²

- أ- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية .
- ب- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة .
- ت- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قد يؤدي إلى العزوف على تطبيق أو استعمال تطبيق برنامج التحسين و التطوير للجودة الشاملة .
- ث- عدم وجود إدارة قوية ، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة .
- ج-عدم توفير التمويل المالي وعدم توفر الإيظارات المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات .

تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يتضمن :

- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة ولقياس مدى التقدم و الإنجاز .
- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة .

¹ سالم القحطاني ، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، الإدارة العامة ، الرياض ، 2004 ص 29

² قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 195 - 196

- اتساع وتنوع خدمات بعض المنظمات الخدمة .
- فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة .

المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة ISO 9000

إن اتفاقية **GATT** ودورها في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبح إلزاما عليها البحث عن معايير عالمية للجودة ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال اتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج السلع و الخدمات التي تناسب مع متطلبات الزبائن ومعايير **ISO9000** هي إحدى المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة .

المطلب الأول : مفهوم ISO 9000

أولا : تعريف ISO الأيزو : ¹

تأتي كلمة **ISO** من اليونانية أي (**ISOS**) بمعنى المساوات كما أن **ISO** هو اختصار لاسم المنظمة الدولية للمعايير فكلمة الأيزو مكونة من الأحرف التالية :

I : دولي INTERNATIONAL

O : ORGANIZATION

S : تعني تقييس STANDARDISATION

و الأيزو هي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات وهي غير حكومية ، أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 14 / 10 / 1946 وبأشرت عملها في : 23 / 02 / 1947 وتتخذ من جنيف سويرا مقرا لها وهي بدورها تضم هيئات للمواصفات و المقاييس من مختلف دول العالم .

¹https://ar.wikipedia.org/wiki/الدولية_المنظمة_للمعايير

ثانيا : تعريف الأيزو 9000 : ¹

الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة ، أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 ، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة ، الذي يتضمن أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة لتتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء .

المطلب الثاني : أهمية ومبادئ الإيزو 9000

أولا : أهمية تطبيق الإيزو ISO : ²

لقد أصبح واضحا أن أغلب الموردين عالميا يطلبون رقم التسجيل في الإيزو وهو الأمر المهم في تعامل المؤسسات المختلفة مع مورديها ، حيث أن المنظمة التي تم منحها شهادة الإيزو تتسم بالثقة من قبل العملاء والموردين ، أما المؤسسات التي لا تمنح لها هذه الشهادة فغالبا ما ينظر إليها بأن منتجاتها على درجة متدنية من الجودة لذلك يمكن إنجاز أهمية تطبيق الإيزو في النقاط التالية :

- ❖ تحقيق الاستقرار و الثبات للمؤسسة وتحقيق الثقة العالية بمنتجاتها .
- ❖ إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية و التسويقية لدخول الأسواق العالمية بقدرة فعالية وكفاءة عالية .
- ❖ إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق نتيجة تزايد الثقة بمنتجاتها وخلق الاستقرار لأنشطتها .
- ❖ زيادة الفرص المتاحة للمؤسسات المختلفة وتوسيع نطاق الأسواق من خلال الاستمرارية تقديم الجودة المناسبة لمنتجاتها .

¹ فريد كورتل ، أمال كحيلة " مرجع سابق ذكره . 205 .
² نفس المرجع ، ص 206 .

- ❖ تشكيل أنظمة الثابتة للجودة وإتاحة فرص اعتمادها على استخدام TQM .
- ❖ رفع الكفاءة والفعالية للأنشطة التشغيلية وللعمليات الإنتاجية بصورة خاصة .
- ❖ تحقيق الانخفاض المستمر للتكاليف .
- ❖ تنمية روح التفاعل وتوفير سبل العمل الجماعي ، تنمية روح الفريق الواحد ، توفير سبل الرقابة الذاتية لأداء المؤسسة .
- ❖ تعزيز القدرة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء .

ثانيا : مبادئ الإيزو 9000 :

يحتوي نظام الإيزو 9000 على عناصر رئيسية لنظام الجودة ، حيث يتألف من عدة إجراءات مصممة لتحقيق ما يلي :

- ❖ التخطيط لوسائل تحقيق الجودة التي يحددها أو يتوقعها العميل .
 - ❖ توثيق الخطط في هيئة إجراءات التشغيل .
 - ❖ إيصال هذه الإجراءات لكافة العاملين الذين تؤثر أعمالهم في الجودة .
 - ❖ متابعة مدى نجاح الأداء .
 - ❖ تطوير الإجراءات على ضوء المعلومات المرتدة من متابعة أو قياس الأداء ، ففي حالة حدوث خطأ يتعين رصده والتعلم منه ، والعمل على عدم السماح بتكراره .
- ويأخذ نظام الجودة أربعة ملامح رئيسية تمثل أربعة مصادر متكاملة للجودة يمكن إنجازها فيما يلي :

- أ- تحديد احتياجات وتوقعات العملاء .
- ب- تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) .
- ت- توافق عملية الإنتاج مع تصميم المنتج .
- ث- خدمة العميل

المطلب الثالث : سلسلة مواصفات الإيزو 9000 :

تتكون المواصفات القياسية " ISO 9000 " من خمسة مواصفات خاصة بإدارة الجودة الشاملة وهي :¹

1- المواصفة الأولى : ISO 9000 وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من الإيزو 9001 و الإيزو 9002 و الإيزو 9003 .

2- المواصفة الثانية : Iso 9001 تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدماتية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بالخدمة ما بعد البيع وتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة وتبرز في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح حيويا للزبائن الذين يتطلبون منتجات بلا أخطاء .

3- المواصفة الثالثة : ISO 9002 تتناول نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج و التركيب دون التصميم أو الخدمة ما بعد البيع وتضم 18 عنصرا من عناصر الجودة للمنتجات و الخدمات ، وتهتم هذه المواصفة بالحفاظ على نظام الجودة القائمة بدلا من تطوير نظام جودة منتجات جديدة .

4- المواصفة الرابعة : ISO 9003 تخص الشركات التي لا تحتاج لنظام الجودة الشاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو التصميم أو تقديم الخدمة ، وإنما تقتصر عملها على الفحص و التقييس و الاختيار مثال ذلك : موردو البضائع الذين يقتصر عملهم على الفحص و الاختيار المنتجات الجاهزة وردت إليهم من مصانع تطبيق نظم الجودة الشاملة .

5- المواصفة الخامسة : ISO 9004 تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة وهي بذلك تختلف جذريا عن مواصفات 9003 - 9002 في حين أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد أو

¹ فؤاد محود حامد ، " إدارة الجودة الشاملة " دار البداية ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، ص 77 - 78

المصنع تجاه الزبون والصيغة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة أو المواصفة 2004 فهي إرشادية فقط .

ويوضح الجدول التالي مواصفات الإيزو ومجال تطبيقها :

الجدول رقم 2 :

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
ISO 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتجهيز و الخدمة	الشركات الهندسية ، والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع
ISO 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
ISO 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص النهائي	تناسب الورش الصغيرة ، أو الموزعة للأجهزة التي يكفي فحصها النهائي
ISO 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات .

المصدر : خضير كاضم حمودة ، مصدر سبق ذكره ، ص 118

المطلب الرابع : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

قد تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 كبداية لوصلة طريقها نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فإن الأمر يقتضي الفروض الأساسية ، بين المدخلين وذلك على النحو التالي :¹

- مواصفة الجودة إيزو تتمثل نظاما لإدارة الجودة ويتم التركيز فيما يلي الإجراءات وطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل حيث أن التوقعات هو التزام العاملين بهذه الطرق و الإجراءات يضمن أداء العمل بشكل جيد ، والحصول على هذه الشهادة تجري مراجعات خارجية وداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بها أو عدمه .
- وفي المقابل فإن نظام إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد والطموحات والدوافع والسلوكيات ، والتفاعل بين الجماعات في مواقع العمل تصبح أيضا موضع اهتمام .
- وبالتالي فإن نظام إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين الفني و الاجتماعي من خلال نظام إداري يرتكز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين وأصحاب الأموال ، إضافة إلى المتطلبات الفنية ، ويمكن إيجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 وفق الجدول التالي :

¹ فريد كورتل ، مرجع سابق ذكره ، ص 244 – 245

الجدول رقم 3 : الفرق بين ISO و إدارة الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة الشاملة	نظام الإيزو ISO	جوانب الاختلاف
يأخذ اهتمام الكافي	لا يأخذ الاهتمام الكافي	1- الاهتمام بالعميل
تعطي الأهمية اللازمة	لا تعطي الأهمية اللازمة	2- جودة المنتج أو الخدمة
يتم التركيز عليها	لا يتم التركيز عليها	3- مبادئ التحسين المستمر
تعطي الاهتمام اللازم	لا تعطي اهتمام اللازم	4- مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة
معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة إلى أخرى	معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي	5- المعايير مع العميل
تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	تعامل غير مباشر مع العميل	6- التعامل مع العميل
المنظمة لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي يناسبها	المنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة	7- الاستقلالية

تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب الشركات الصغيرة التي تزيد الدخول إلى السوق العالمي	8-نوعية الشركات
--	--	-----------------

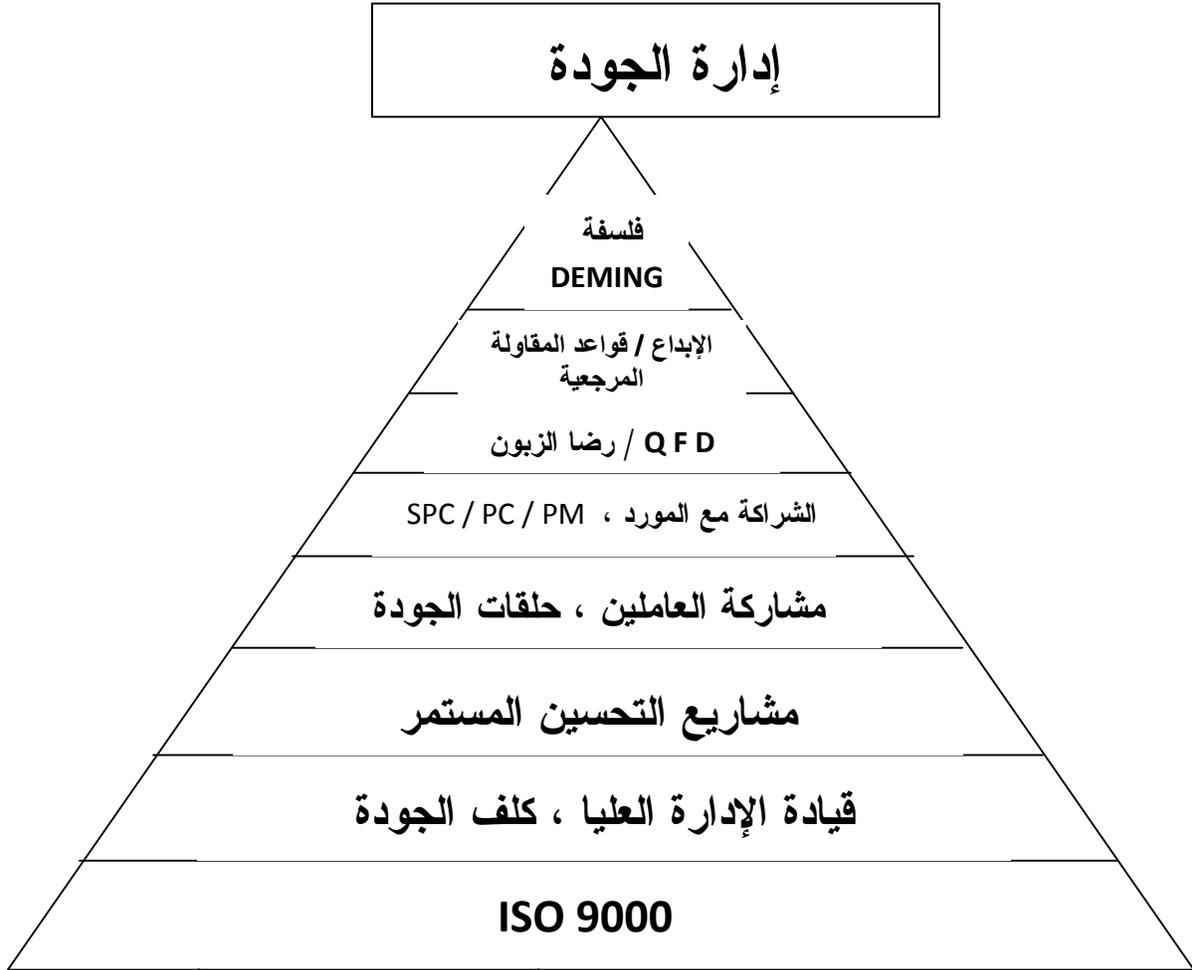
المصدر : مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سابق ، ص 259

نستنتج من هذا الجدول بأن العلاقة بين إدارة الجودة و الأيزو 9000 هي علاقة تكامل ، فيمكن الحصول على الأيزو 9000 بدون إدارة الجودة الشاملة .

ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو 9000 وهذا أفضل .

ويمكن تطبيق نظام الجودة و الأيزو 9000 كبداية الطريق للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم 04 : مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 هي القاعدة الأساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة .



المصدر : لعللي بوكميش ، "إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 " دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 121 ،

وتفسيرا للشكل فإن الحصول على شهادة المطابقة يمكن الشركة من التوجه نحو تطبيق الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي :¹

- تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها
- مشاركة وقيادة وتوجيه الإدارة العليا وفرق الجودة ، وتخطيط وضبط وتحسين إستراتيجيات الأعمال القائمة على الجودة .
- مشاركة العاملين وتفويض فرق المشروع وحلقات الجودة .
- ضبط العملية الإحصائية (SPC) وقدرة العملية (PC) وإدارة العملية (PM) .

¹ لعللي بوكميش ، مرجع سابق ذكره ، ص 122

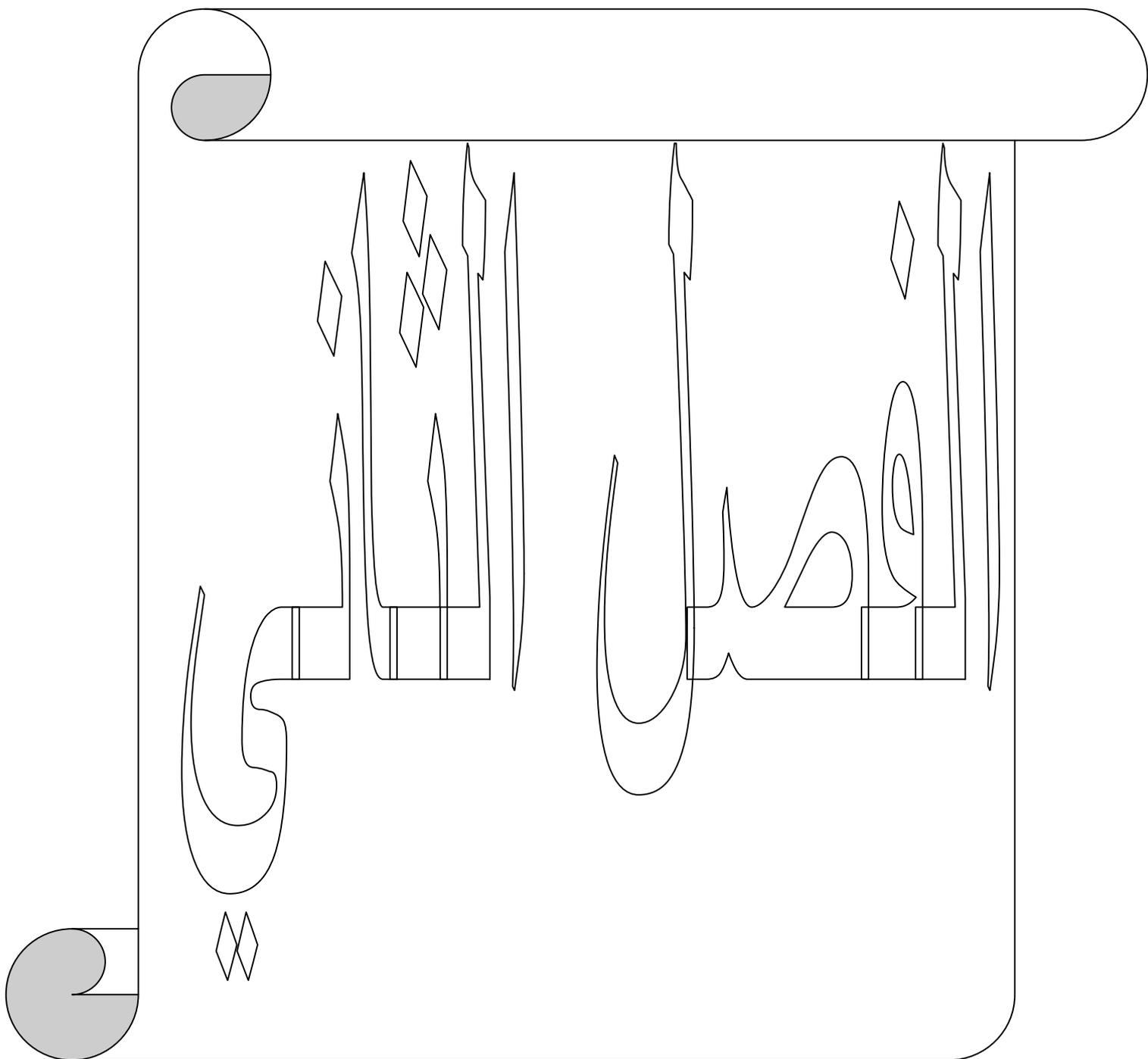
- أنظمة إدارة التخزين ، الإنتاج مثل نظام الإنتاج والوقت JIT .
- التأكيد على مشاركة المورد المستتدة إلى الخبرة و الثقة أكثر من التقييم .
- استخدام مصفوفة انتشار وظيفة الجودة (QFP) .
- فلسفة DEMING .

خلاصة :

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل ، فالجودة هي المحور والأساس التي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة ، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبائن ، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة ، كفلسفة للتسيير تقوم على مبادئ أسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء .

ولمساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي ليست عملاً صعباً بل يمكن إثباته على أساس مساعدة الفرد لذاته مع وعي كامل بتطبيق المساعدات الوظيفية والأدوات الأخرى .

حيث الإدارة الناجحة هي مفتاح لنجاح و المحافظة على نظام إدارة الجودة الشاملة .



تمهيد :

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة وكثرة المنافسين في اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة . مما يتحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق ، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة التنافسية بمثابة صمام الأمان لمواجهة المنافسين وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل : حيث سنتعرض للإطار المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية وفي الجزء الثاني أما في الجزء الأخير سوف نحاول توضيح معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهم مصادرها .

المبحث الأول : مدخل للتنافسية

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية ، فهناك من يرى أن التنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة ، كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل : الجودة والتكاليف ... الخ .

المطلب الأول : تعريف التنافسية

هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة " بأنها القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية في حين أن المواطنون يحصلون بمستوى المعيشة متمم ومستديم على حد سواء " ¹

أما التنافسية على مستوى القطاع : " هي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق النجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية " ²

وهناك عدة تعاريف تناولت تحليل مقصود تنافسية المؤسسة ومن بين هذه التعاريف ما لي :

1-تعريف **M.ENRIGHT** : تنافسية المؤسسة هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات

وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية " ³

2-تعريف **CHIAM KHIMAN** و **ANDERSSON** : هي قدرة المؤسسة على بيع

3-وتسويق السلع والخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو

مستمر " ⁴

¹ علالي مليكة ، " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة " مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص 93

² عبد السلام أوقداف " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة " مكتبة الإشعاع ، الاسكندرية ، 1997 ص 25

³ مصطفى أحمد رضوان " التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو في العالم " دار الجامعية ، الاسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 20 .

⁴ مصطفى أحمد رضوان نفس مرجع ص 20

4- عرفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا 1991 : هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات المطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم " ¹

المطلب الثاني : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

لقياس تنافسية المؤسسة هناك عدة عوامل منها :²

1- الربحية : تعتمد على منافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجياتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وعلى إنفاقها الحالي على ابحاث و التطوير أو إيرادات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى ، إن النوعية تعتبر عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ، ومن تم النفاذ في الأسواق والمحافظة عليها .

2- تكلفة الصنع : تكون المؤسسة غير تنافسية حسب نموذج " أوستن " للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويرجع ذلك لسببين :
الأول : انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن أن يرجع للإدارة غير الفعالة للمؤسسة .
الثاني : أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا نتيجة ارتفاع معدلات التضخم وارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج .

3- الحصة من السوق : تشير إلى ثلاث نقاط أساسية :

الأول: من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة تسود على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على مستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية .

الثانية : عندما يكون هناك حالة تعاضم المنافع ضمن قطاع نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج لزيادة حصتها في السوق وزيادة الربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى
الثالثة : في حالة كون قطاع النشاط الاقتصادي غير متجانس فإن ذلك يؤدي ضعف ربحية المؤسسة .

¹مصطفى أحمد رضوان مرجع سبق ذكره ص 20

²نفس مرجع، ص 46 - 53

المطلب الثالث : مجالات التنافس بين المؤسسات

لجأت المؤسسات إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها من أجل احتلال الصدارة في الأسواق المحلية والعالمية ومن أهم مجالات التنافس بين المؤسسات ما يلي :¹

1- التنافس بالوقت : حيث يجرى التنافس بين المؤسسة على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المتعلقة بتمويل وتسويق ، وتقليص دورة حياة المنتج ، وعليه فإن الوقت أهم عوامل المؤسسة ومن أهم مواردها ، لقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى الوقت الاستراتيجي .

2- التنافس بالجودة : تعد الجودة مصدرا التمييز المؤسسة وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام ، سواء بالسوق المحلية أو العالمية ، كما تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة .

يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها :

- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين .
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا .
- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات .

3- التنافس التكنولوجي : تتنافس المؤسسات حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة وطرح منتجات جديدة وذلك من أجل بناء مركز تنافسي لها والحصول على مزايا تنافسية على أساس التكلفة الأقل ومن مزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة :

¹ تامر البكري ، " استراتيجيات التسويق " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 264 – 270

- تعزيز الجودة في السلع والخدمات وبالتالي جذب أكثر عدد ممكن من الزبائن والحصول على الحصة الأكبر في السوق .
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة .
- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة أو بديلة منافسة .

4-التنافس بالأسعار : هو امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها ، أي القدرة على خفض أو رفع السعر دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب للمنتجات وحجم الأرباح .

المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية

إن التصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الأساسية العامة للتنافس هو الذي قدمه PORTER هذه الأسس موضحة في شكل رقم 05

وتعرف على أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثماري متفوق ¹.

الشكل رقم 05 : الاستراتيجيات العامة للتنافس

المجال التنافسي	الصناعة ككل	1/ التمايز	2/ الريادة التكلفة
	قطاع سوقي معين	3 ب / التركيز على التمايز	3 أ / التركيز على التكلفة
		تميز	تكلفة أقل التنافسية
		الميزة	

¹ Andrew pearson " the strategis chois " competitive strategy and question of how to compete p1 , 2010

SOURCE : Porter ME « COMPETITIVE ADVANTAGE « Créatine and suatianingsuperiar performance the free prese new year p 12

وقد عرف بورتر ثلاث استراتيجيات للتنافسية وهي :

أولا :أسس قيادة التكلفة COST LEADESHIP STRATEGY :

تبحث استراتيجية الريادة على تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل ومن تم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر¹

وبالتالي فهي أس تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق التكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع .

ثانيا : أسس التمايز DIFFERANTRATION STRATGY :

تهدف هذه الأسس إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسة المنافسة ، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة ، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة ، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة² .

ويمكن تعريفها على أنها : أسس تهدف إلى تقديم السلع أو الخدمة المختلف عما يقدمه المنافسون تناسب رغبات واحتياجات المستهلك ، الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر³

¹Anderew pearson p 1

²Anderew pearson p 2

³ محمد أحمد عوض ، " تادارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص 176

ثالثا : أسس التركيز FOCUS STRATEGY :

تختلف هذه الأسس تماما عن الاستراتيجيين السابقين إذ تستند إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة ، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من الجزئيات بدلا من التعامل على السوق ككل¹ وعليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو القطاع السوقي ، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة التنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين .

¹Michael porter « l'avantage concurrentiel » édition dunod paris p 15

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة

تسعى المنظمات للبقاء في السوق وتستقر في مجال عملها ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية من أجل البقاء وذلك يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر من خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

يعرفها **HOFER** على أنها المجال التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها¹.

أما **ROPPA PORT 1992** يرى بأن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون².

وينظر إلى الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الأسس التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية ، المادية و التنظيمية ، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية³

بينما يرى **PORTER** : هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها ، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض⁴.

¹ تامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 191

² نفس مرجع ، ص 191

³ مصطفى محمد أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ص 13

⁴ Michael porter « l'iresratageconcurrentiel » traduit par philiptela ,editiondunond , paris , France , 1997 p 13

المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية

من خصائص الميزة التنافسية ما يلي :¹

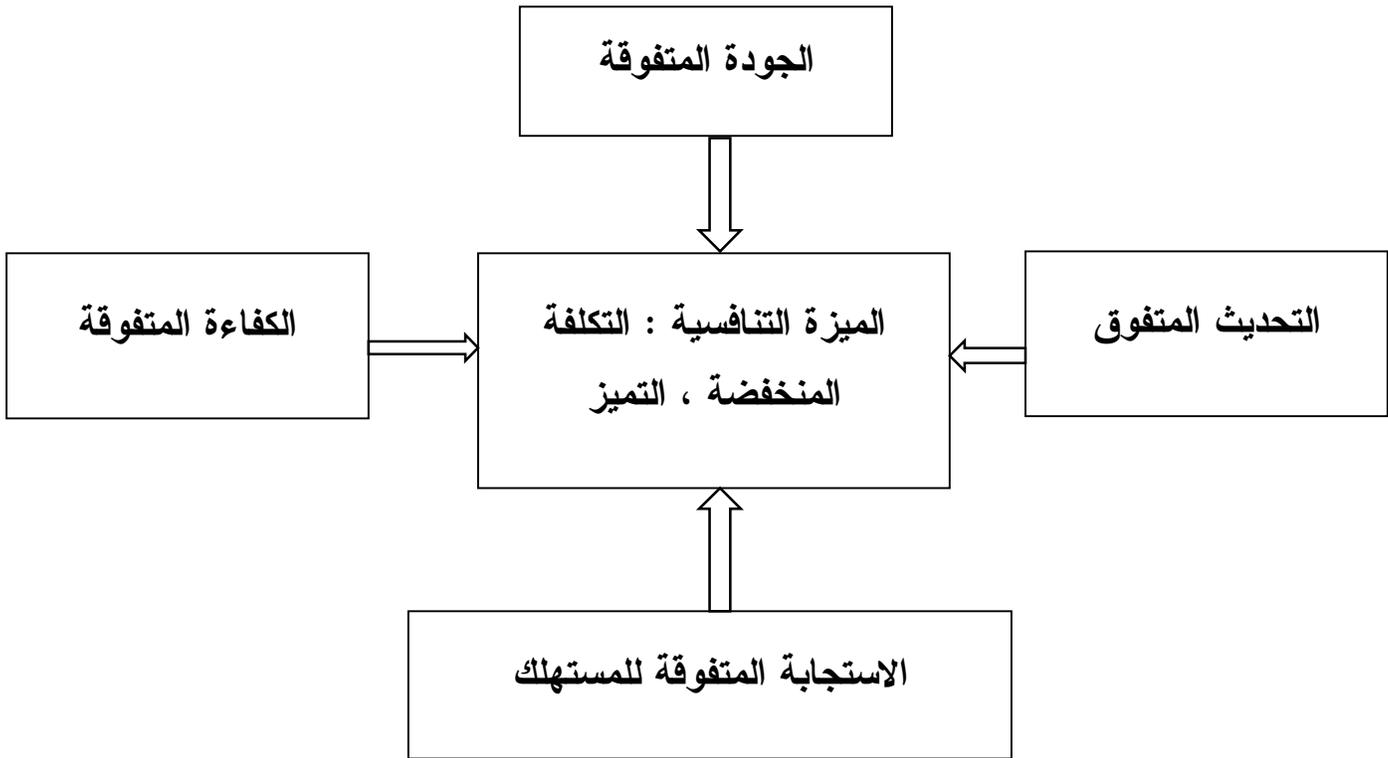
- ❖ أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل ولسي على المدى القصير فقط .
- ❖ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق .
- ❖ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ومن قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
- ❖ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات بيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات .
- ❖ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد .

المطلب الثالث : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تعتبر كل من الكفاءة والتحديث و الجودة ، الاستجابة لحاجات العميل العناصر التي تشكل الأسس العامة لبناء للميزة التنافسية والتي يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم . 06

¹تامر البكري ، مرجع سبق ذكره ص 194

الشكل رقم 06 : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر : محمد أحمد سيد " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل " دار المريخ ، الرياض

ص 204

1-الكفاءة : EFFICTENCE :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة للإنتاج ووحدات معينة من المخرجات ، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل

المدخلات المتمثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة ، الأرض ، ورأس المال ... الخ إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹

2- الجودة QUALITE :

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار ، العمل على توفير المنتجات وخدمات ذات جودة عالية ومن ثم الاهتمام برغبات المستهلكين في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك الفرد حيث ، أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها و الجودة الاهتمام الأول له² .

3- التحديث و الإبداع INOVATION :

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية ، إذ يمنح للمؤسسة سواء من خلال " المنتجات أو العمليات " شيئاً منفرداً يفتقر إليه المنافسون مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة مع منافسيها³ .

4- الاستجابة للعميل :

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة⁴

المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من بعدين هما :⁵

1- حجم الميزة التنافسية : تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات .

¹محمد أحمد سيد " الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل " دار المريخ ، الرياض ص 204-208

²محمد أحمد سيد مرجع سبق ذكره ص 205

³نفس مرجع ، ص 205

⁴نفس مرجع ، ص 214

⁵نبيل مرسبي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 1998 ص 86 - 88

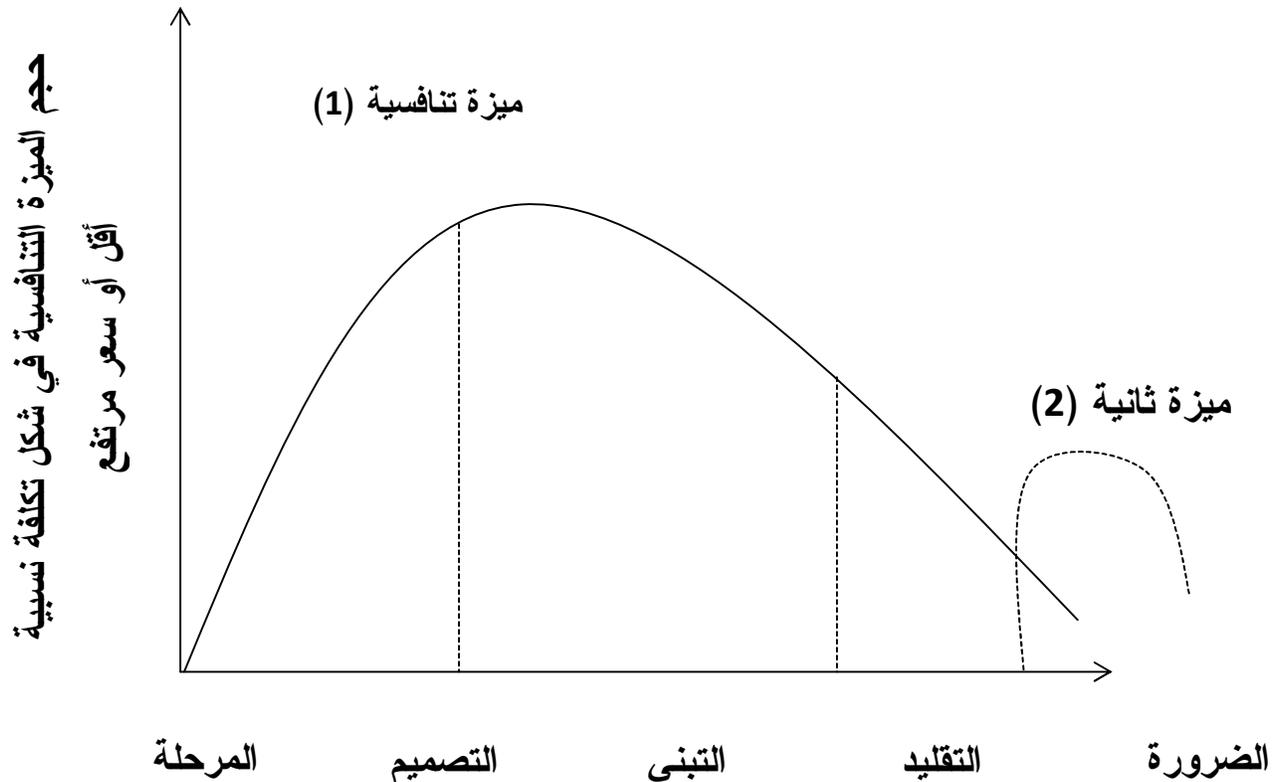
أ- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري ، المالي والمادي ، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر .

ب- **مرحلة التبني** : تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

ت- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكن المنافسين قاموا بتقليد الميزة خاصة بالمؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن تم انخفاض الوفورات .

ث- **مرحلة الضرورة** : تأتي هذه المرحلة هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أساس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على الميزة الجديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

الشكل رقم 7 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ص 86

- 2- أنطاق التنافس :يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعد وهي :
- أ- القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع الخرجات للمؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
- ب-درجة التكامل الأمامي :يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية ، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسة قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .
- ت-العد الجغرافي : يمثل عدد مناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية واحدة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .
- ث-قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة كوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلف التي تنتمي إليها المؤسسة .

المبحث الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادرها

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف وهي :

المطلب الأول : مزايا تنافسية منخفضة أو مرتفعة¹

أ- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على تكلفة الأقل لقوة العمل والموارد الخام ، وهي سلعة التقليد نسبيا من قبل المنافسين .

ب- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة ، والسمعة الطيبة أو العلامة التجارية والعلاقات الطيبة مع العملاء ، وتتطلب هذه المزايا مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العاملين .

المطلب الثاني : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة²

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين ، كاعتمادها مثلا : على تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء المواد الخام رخيصة الثمن أي اعتمادها على التكلفة المنخفضة للموارد الأولية في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها .

المطلب الثالث : درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة³

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتفعة .

¹ نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 100 - 101

² نفس مرجع ، ص.102

³ نفس مرجع ، ص 103

المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين مصدرين للميزة التنافسية وهي الاطار الوطني ومدخل الموارد كما يلي :¹

أ- الاطار الوطني : إن الاطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية ، لذلك نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها من بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعرفية والمالية والبنى التحتية ، كما أن توفر هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية .

ب-مدخل الموارد : تصنف إلى ثلاثة أنواع وهي :

- **المواد الأولية :** إن المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذلك يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار موردها والتفاوض على أسعارها وجودتها .
- **معدات الإنتاج :** تعتبر معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها ، بهدف استمرار الإنتاج بفعالية لأطول وقت ممكن .
- **الموارد المالية :** تسمح الموارد المالية بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذلك على المؤسسة أن تحقق التوازن المالي وتحافظ عليه بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد .

ت-الموارد الغير الملموسة : تتضمن ما يلي :

- **الجودة :** تسعى المؤسسة إلى حجز حصص سوقية كبيرة بالاعتماد على الجودة ، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلك ، وتهدف

¹ عمار بوشناف ، " الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مصادرها ، تنميتها وتطويرها " جامعة العلوم الاقتصادية و التسيير ، 2000 ص 61

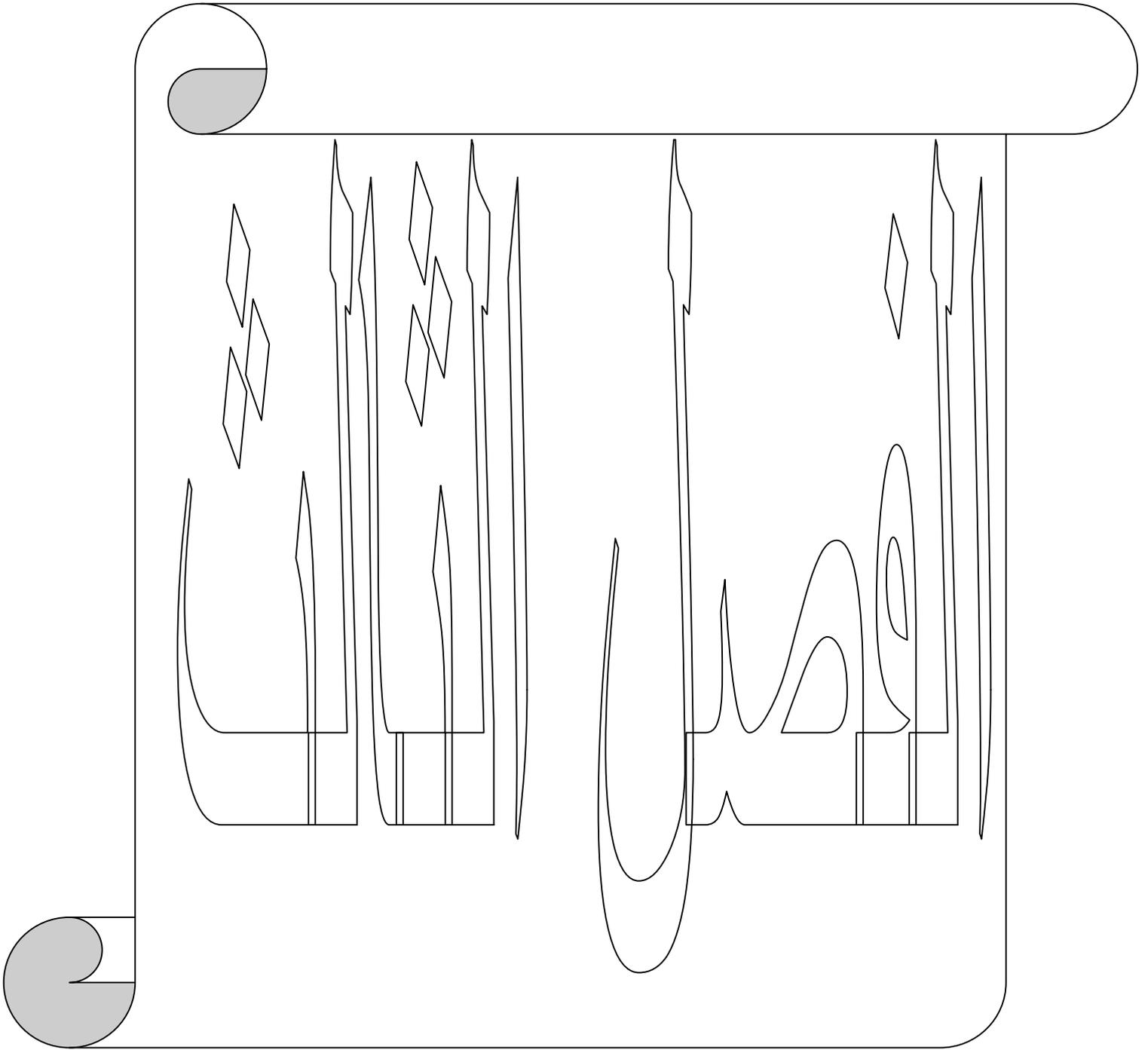
المؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة من أجل الحصول على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة العملاء .

- **المعلومات :** يجب على المؤسسة أن تكون بدراية بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها والتي تلعب فيها المعلومات دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم ومتغيرات الأسواق ، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .
- **المعرفة :** تتخذ من المعرفة المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة ، والتي تستمدتها من مصادر متعددة مثل مراكز البحوث ، كما يمكن أن نستنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية ، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح لها بخلق مزايا تنافسية .
- **أسلوب العمل :** أي درجة عالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج والتنظيم و التسويق ، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة .

خلاصة

من خلال هذا الفصل تعتبر الميزة التنافسية والتنافسية من أهم ما يميز المنظمة عن غيرها ، ولأن دراية التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق ، وقد دفعت حدة التنافس إلى تحديد استراتيجيات التنافسية التي تستمد لها لمواجهة منافسيها واحتلال مكانة قوية في السوق .

ومهما تعددت الاستراتيجيات التنافسية تبقى استراتيجية الجودة من أهم الأسس التنافسية التي تتبناها المؤسسات لتطوير قدراتها التنافسية .



تمهيد :

نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما نقلناه من تحولات على العالم الاقتصادي ، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمر مهم لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي ، وهذه القدرة باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة إلى جانب تصميم منتجات وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ، وهذا ما يبرز لنا أهمية الجودة ومواصفات الإيزو في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال هذا الفصل سوف نحاول توضيح دور الجودة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وفي المبحث الأخير سوف نقدم بعض مواصفات الإيزو ودور كل واحد في تنشيط و تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة .

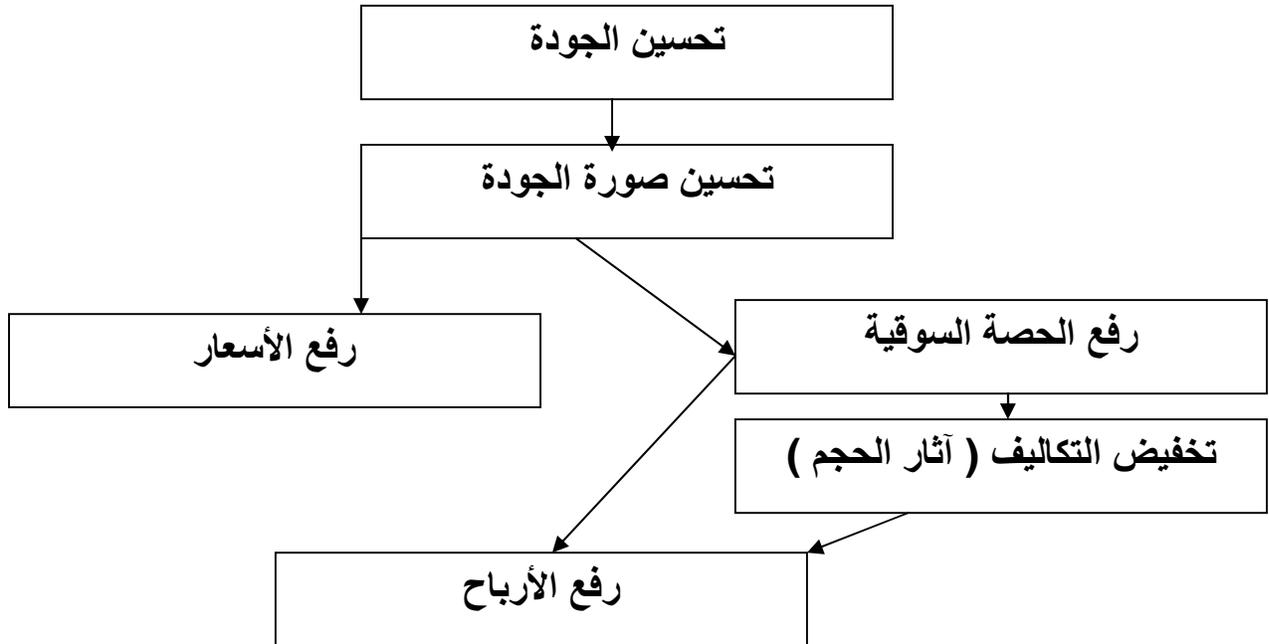
المبحث الأول : الجودة الشاملة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة

تعد الجودة مصدر تفوق المؤسسة وتلعب دورا كبيرا في جذب العديد من الزبائن والمستهلكين بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم وتعتبر الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها في السوق .

المطلب الأول : العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق¹

الجودة مصدر مهم لتحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن ، وبما أنه لا يمكن تقدير الربح أو الخسارة المتعلقة بصورة المؤسسة فإنه من المؤكد أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن وتقتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى رفع حصتها في السوق وكسب زبائن جدد ، ولقد أثبتت الدراسات أن تحسين الجودة يسمح للمؤسسة بالبيع بأسعار مرتفعة وزيادة أرباحها وهذا ما يوضحه الشكل (08) :

الشكل رقم 08 : العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق و الأرباح



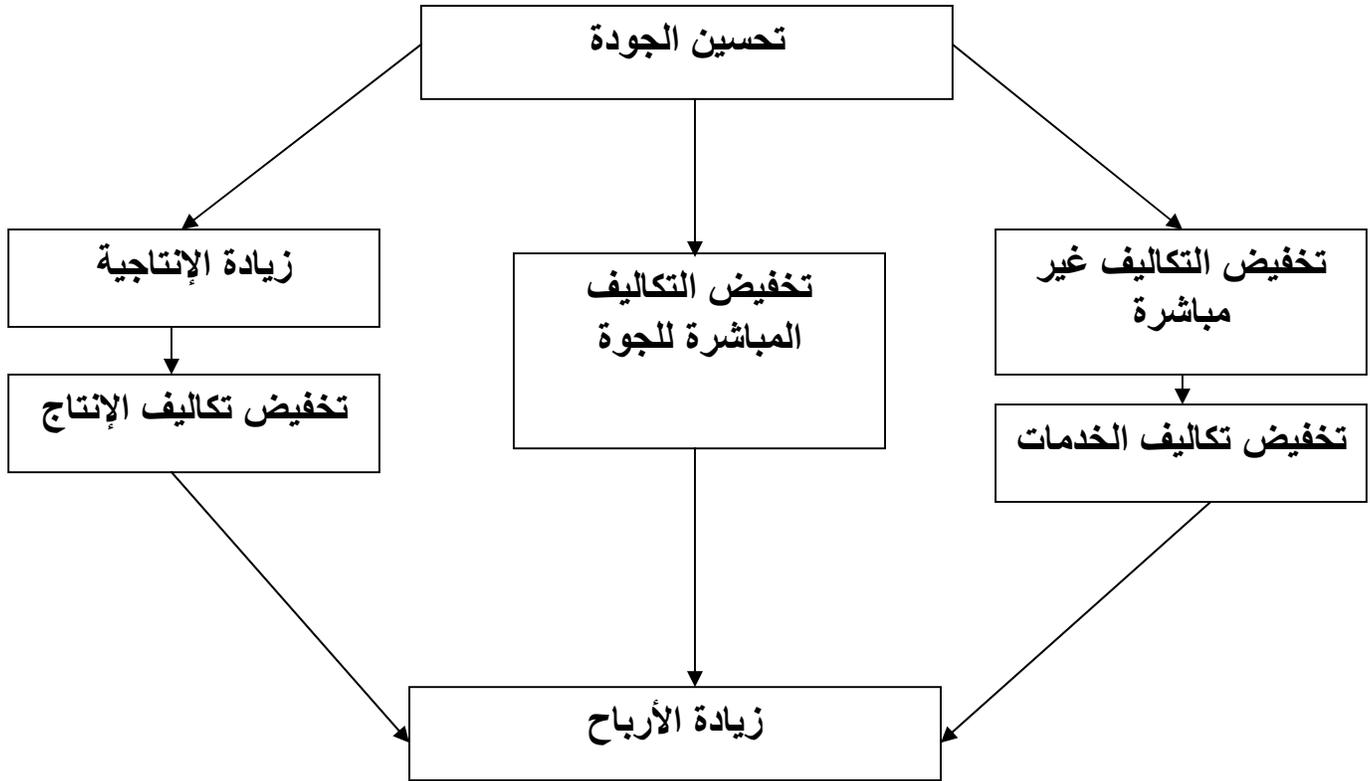
¹ قرومي حميد " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " المركز الجامعي بالبويرة ص 36

Source : J-c Tarondeau Marketing ,strategie industrielle Edition vuibert , paris , 1998 , p 241

المطلب الثاني : العلاقة بين الجودة و التكاليف ¹

لقد ساد الاعتقاد بأن الجودة تكلف غالبا ، وقد أثبت العكس من طرف الصناعيين اليابانيين الذين فرضوا نظرة جديدة متمثلة في " ليست الجودة التي تكلف غالبا ، ولكن اللاجودة " وأن تحقيقها يسمح بتفادي مجموعة من التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من " تكاليف الإنتاج والخدمات " وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل رقم :09

الشكل رقم 09 : العلاقة بين الجودة والتكاليف



Source : J . C tarondeau , op cit p 242

¹قرومي حميد : مرجع سبق ذكره

المطلب الثالث : العلاقة بين الجودة و الأرباح

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن و المستهلكين وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة مما يساعدها على فرض أسعار وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة¹

الشكل رقم 10 : يوضح العلاقة بين الجودة و الأرباح



¹قرومي حميد : مرجع سبق ذكره

Source : J . C tarondeau , op cit p 243

المطلب الرابع : العلاقة بين الجودة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الأسس التنافسية الأساسية الثلاثة التي اقترحها M.porter فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دورا مهم في استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف ، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك .

- أما بالنسبة لدور الجودة في أسس التميز : فالجودة تعتبر عامل تميز بين معروضات المؤسسات وبعد من الأبعاد الأساسية في أسس التميز ، بحيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تتضمن أسس إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين .

- أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز : فهي تركز على البعدين المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة ، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية واكتساب ثقة ووفاء زبائنها .

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الأسس التنافسية للمؤسسة في الجدول رقم :

04

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة privilégiées	الإستراتيجية التنافسية
تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والخدمات رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم	المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) تصميم بسيط ، يمكن أن يرفع الإنتاجه بحوث تجديد الطرق	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
زيادة وفاء الزبائن رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع	التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) الأداء خصائص ثانوية الخدمات بحوث تجديد المنتجات	التميز
اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية زيادة وفاء الزبائن	مزيج بين المطابقة والتصميم	التركيز

Source : J-c Tarondeau Marketing ,strategie industrielle Edition vuibert , paris , 1998 , p 245

المبحث الثاني : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

بناء على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وانطلاقاً من ذلك نستنتج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية لتكاثف وتنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي من خلال الجودة .

المطلب الأول : أهمية إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- إن تقويم الوضع التنافسي للمؤسسة يستدعي بالضرورة الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها .
- فاعتماد المؤسسة الاقتصادية إدارة الجودة الشاملة له أثر كبير في تقوية تنافسيتها وتعمل على زيادة الثقة الزبائن بمنتجات وخدمات المؤسسة . كما تساعد على تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من إهدار الموارد ، من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسير الأداء وتحسين إدارة الوقت ، والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة .
- بعد أن أصبح المستهلكون الآن يفكرون بالنوعية 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 لمعرفة المنتج الجيد 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 نظيرتها ذات النوعية الرديئة وتولد عائداً أكبر للمبيعات نفسها¹ .

¹ عمران حميدة وسعدلي فاطيمة ، " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية " شهادة الماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد ، البويرة ، 2011 / 2012 ص 72 - 73

المطلب الثاني : تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية

من بين السبل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها لتقنيات إدارة الجودة الشاملة : " الإنتاج في الوقت المحدد ، إعادة الهندسة والقياس المقارن .

أولا : الإنتاج في الوقت المحدد

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات وذلك وفقا للأوجه التالية :¹

- تحديد الموارد التي تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات كبيرة الحجم .
- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة الشاملة فإنتاج الطلبية الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها .
- بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية ، فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها ، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة و السلطة الكافية للتصرف .
- تسهيل عملية جمع البيانات وذلك من أجل الاتصال الفعال بين إدارة الجودة الشاملة وعمال الإنتاج .
- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج ، إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة الشاملة .
- لا يوجد مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود جودة رديئة لأنها مسؤولية الجميع .
- يؤدي التركيز على الجودة الشاملة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة ويساهم الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية وتوفير الموارد اللازمة لها

¹ خالد العامري ، " إدالرة المنتج " دار فاروق للنشر ، القاهرة ، 2003 ص 45

في الوقت المناسب ، مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العميل وكذلك تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها .

ثانيا : إعادة الهندسة

تهدف المؤسسات المعاصر إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة ، ولتحقيق هذا يحاولون التجديد و التطوير وإعادة تنظيم عملهم و نشاطاتهم وعملياتهم وتعرف إعادة الهندسة على أنها : " إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقياس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف ، الجودة أو الخدمة " ¹

- ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة ، تحسين مستوى جودة منتجاتها مما يحقق رضا عملائها ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.
- ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء ، سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة .
- ومن الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية الإنتاج للهندسة .
- ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة ، تحسين الجودة ، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب ، ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها ²

¹ أحمد سيد مصطفى " إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات " دار الكتب للنشر ، القاهرة ، ط3 ، 2002 ، ص 411

² نفس مرجع ، ص 412

ثالثا : القياس المقارن :

يعمل القياس المقارن على تشجيع وتحسين المستمر للأداء ويساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم و على فهم كيفية أداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة ، والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية ، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها ومن تم الاستفادة منها و تطبيقها فهي تعتبر أداة لتحسين المستمر لأداء المؤسسة¹ .

ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي :²

❖ **تغيير المناخ الثقافي :** حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعلية وقوية ، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها ، إذ تركز على أساس البحث عن الأفكار و الحلول التي تثبت جدواها ، ويعد تغيير المناخ الثقافي على إقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل وهي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل .

❖ **تحسين الأداء :** حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختبار عمليات التحسين وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديلها ، ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة للتحسين في كل المستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل .

❖ **تحسين أداء الموارد البشرية :** إن تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتدريب فعندما يدرك العاملون الفجوة الموجودة بينما يقومون بعملية وطريقة الأداء الأفضل فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب إشراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات .

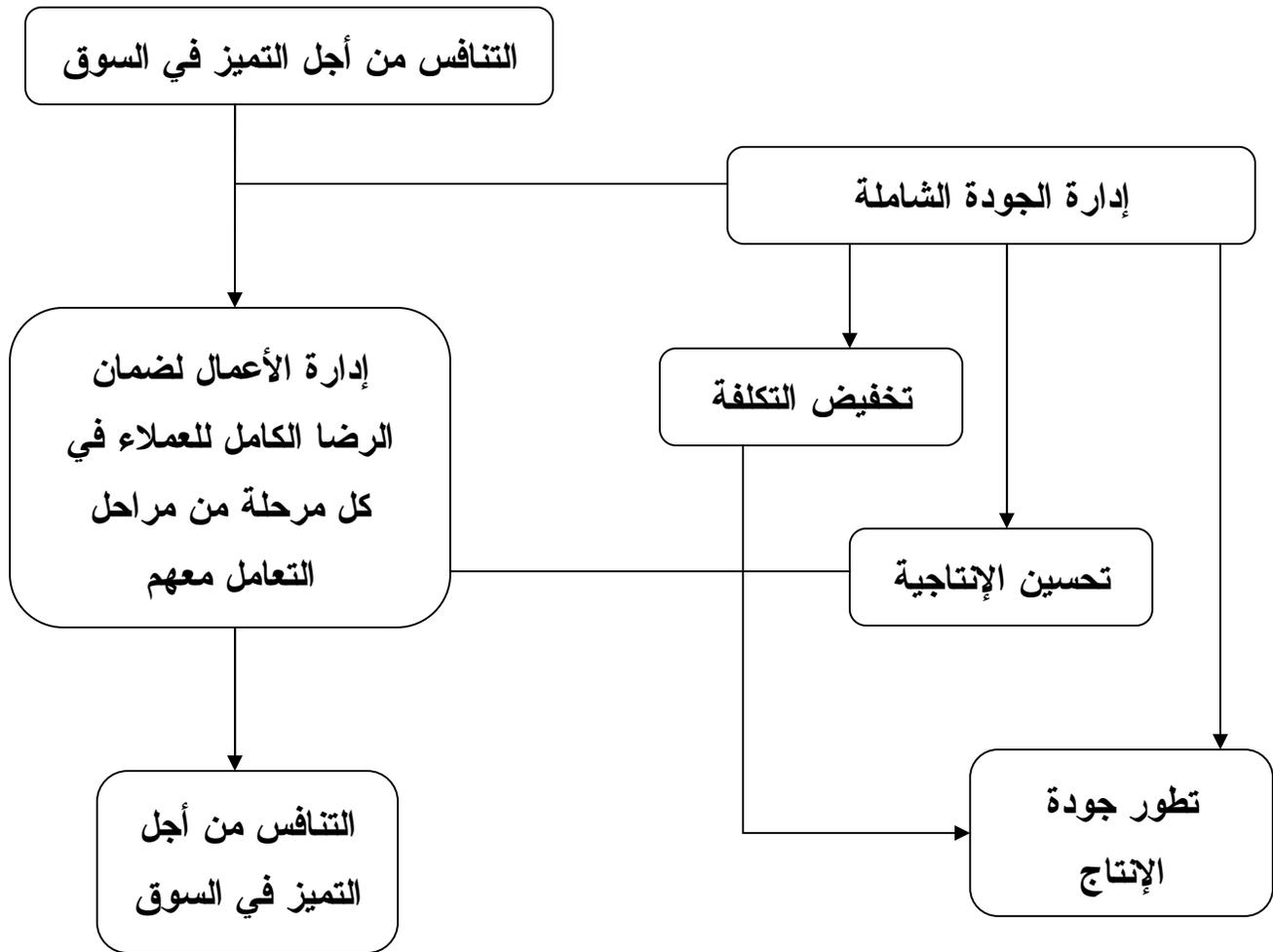
¹ أحمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره ص 113 - 114

² نفس مرجع ، ص 115

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة طريق التميز

من خلال الشكل الآتي سوف نوضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز للمؤسسة الاقتصادية .

الشكل رقم 11 : إدارة الجودة الشاملة ، طريق التميز



المصدر : سونيا محمد البكري " إدارة الجودة الكلية ص 29

يتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها المؤسسة لعملائها ، كما تساعد أيضا على تحسين مستوى الجودة وتعظيم إنتاجية المؤسسة . كل هذا من شأنه أن يحقق رضا عملائها وأن يضمن ولاءه وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق .

لقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية 'إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وهي فلسفة قائمة على مجموع من الأفكار الخاصة ، وذلك بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز في الجودة ¹ .

المطلب الرابع : نتائج إدارة الجودة الشاملة

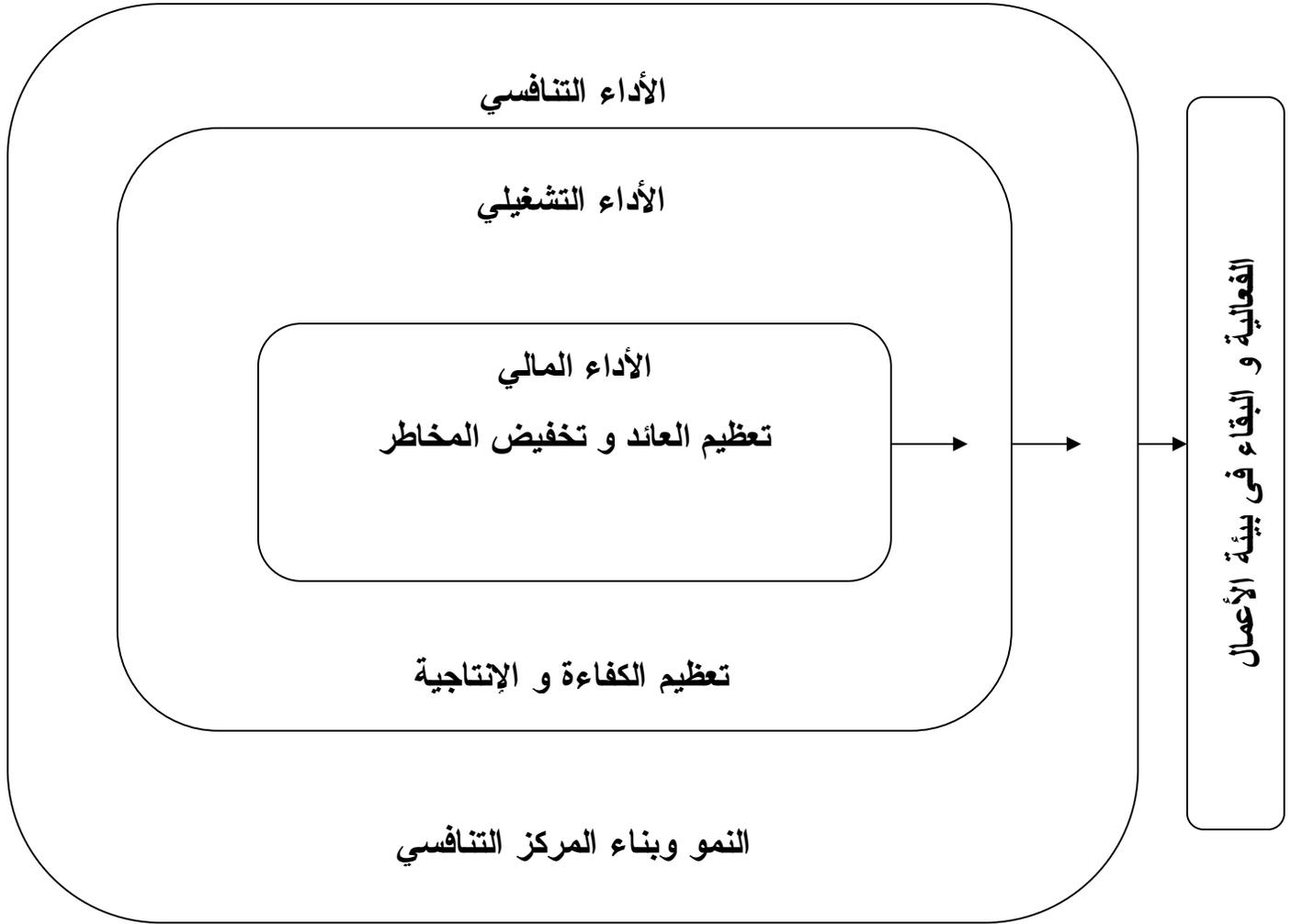
تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج وهي : ²

أ- **النتائج المالية :** تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي باتجاهين أولهما " زيادة المبيعات " والثاني " تخفيض التكاليف " وكلاهما محدد مهم للربحية ، إذا تزداد المبيعات كلما زادت استجابة المؤسسة لتوقعات زبائنها ، وهذا يعني الاستفادة من مزايا اقتصادية .

كما تساهم في تخفيض التكاليف ومنها كلفة إعادة العمل والضمان وتكاليف الشغل فضلا عن مزايا أخرى غير المنظورة متمثلة بتحسين سمعة المؤسسة ومركزها في السوق التنافسية ويظهر الشكل التالي " النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة

¹ سونيا محمد البكري ، " إدارة الجودة الكلية " الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 30
² زكريا الدوري ، أحمد علي صالح ، " الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 289 - 293

الشكل رقم 12 : النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : زكريا الدوري ، أحمد علي صالح ، نفس المرجع ، ص 289

ب- النتائج التشغيلية : يشير مصطلح الأداء التشغيلي للدلالة على نسبة المخرجات إلى المدخلات بينما تشير الكفاءة التشغيلية إلى معدل التحسين المستمر في الأداء التشغيلي إما زيادة معدل المخرجات المنتجة بجودة عالية أو تخفيض معدل المدخلات التي تحقق المستوى ذاته من المخرجات كما أو نوعاً أو كيلاهما .

إن تحسين التصميم يسهل في إلغاء الخصائص غير الجوهرية في تحقيق القيمة المضافة وهذا يعني تقليص مدخلات العملية ، أما تحسين جودة العملية يساهم في رفع كفاءة العمليات من

خلال إلغاء وإعادة تنظيم المسارات التي تحقق القيمة المضافة الجوهرية ، وهذا يعني بالضرورة زيادة المخرجات ذات الجودة المقبولة وكلاهما يساهم في رفع الإنتاجية .

- فضلا عن مزايا غير مباشرة تتمثل في تقليص إطلاق المنتجات للسوق وتساهم جودة العملية في تقليص زمن الدورة وتخفيض المخزون .

الشكل الموالي يمثل النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم 13 : النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : زكريا الدوري و أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 391

النتائج التنافسية لإدارة الجودة الشاملة :

ينفق العديد من الباحثون بأن الأداء التنافسي للصناعة يكمن في طاقتها الكامنة وفي التكيف و البقاء في بيئة العمل .

وقد أثبتت الدراسات بأن التميز في الجودة يقود المركز التنافسي والسمعة الصناعية إلى مستويات أعلى ، إن دعم إدارة الجودة الشاملة للمركز التنافسي للصناعة يتحقق باتجاهين :

- التركيز على الجودة يساهم في تحسين الحصة السوقية للصناعة ومن ثم تحقيق الحضور التنافسي القوي في السوق .
- أما الاتجاه الثاني فيتمثل في تحسين صورة التمايز من خلال تطوير خصائص جديدة لمنتجات الصناعة وخدماتها .

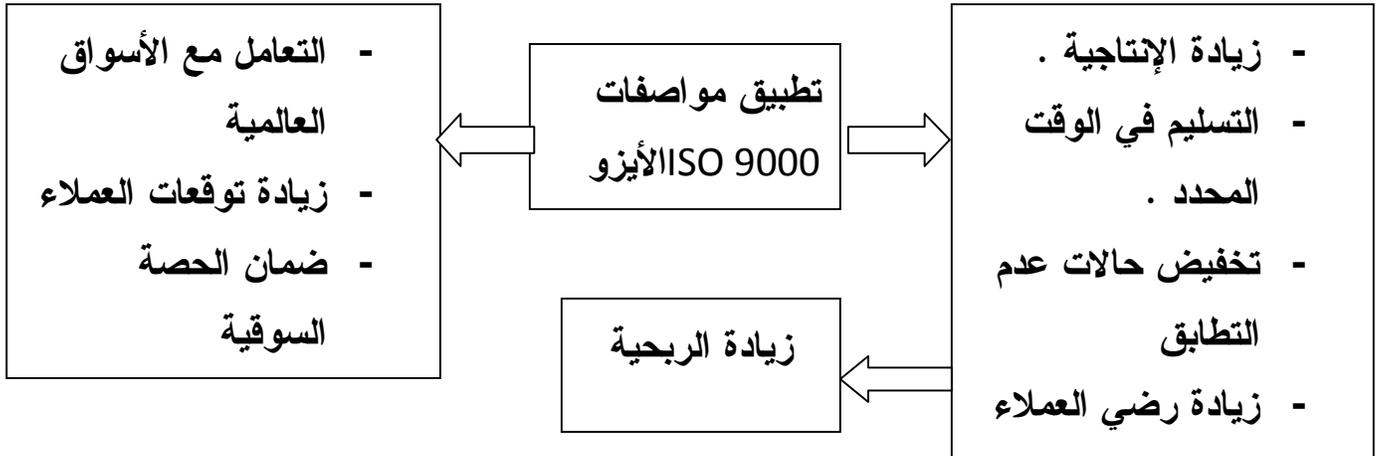
المبحث الثالث : أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة

يساهم الإيزو في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، ونظرا لهذه الأهمية فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات و خاصة اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة **ISO9000** ومواصفات نظام إدارة الجودة وسلامة العمل **ISO18000** ومواصفات نظام إدارة البيئة **ISO14000** حيث أن لكل منهما جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول : دور مواصفات نظام إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

أصبح في الوقت الحالي تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها وعملائها ، فالمؤسسة التي حصلت على شهادة الإيزو **ISO9001** ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل المتعاملين معها والشكل الموالي يوضح أهمية هذا النظام في تحقيق المزايا التالية :

الشكل رقم 14 : أهمية مواصفات نظام إدارة الجودة



المصدر : سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية مصر 2002 ، ص

زيادة حجم الأرباح المحققة من جراء تحقيق الجودة و انخفاض مستوى التكاليف ، ومن جهة أخرى يسمح للمؤسسات بالدخول إلى الأسواق العالمية و الرفع من حصتها السوقية ¹ .

المطلب الثاني : مواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

أ- تعريف سلسلة المواصفات ISO14000 :

هي عبارة عن مجموعة من المواصفات ، تزود المنظمات بهيكل لإدارة التأثير البيئي و السيطرة عليه ، كما تقدم مجموعة من الأدوات والموجهات الشاملة بهدف تطوير وتنفيذ وصيانة و تقييم السياسات و الأهداف البيئية ، وتسعى باستمرار لمعالجة المشاكل البيئية من مصادرها وليس في خط النهاية ، وتوجه اهتمامها للمواقع الحرة بشكل خاص ² .

II- **مكونات نظام ISO14000 لإدارة البيئة :** والذي يتألف أساساً من العناصر التالية ³ :

أ- **السياسة البيئية :** التي تلتزم وتعمل على الوقاية من التلوث والتقييد بالقوانين و التشريعات البيئية وتوفير إطار لوضع الأهداف ومراجعتها .

ب- **الخطة البيئية :** التي تهتم بتشخيص المسائل البيئية بالمؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة لها ، ووضع برنامج للتكفل بهذه المسائل ضمن إطار زمني محدد .

ت- **التنفيذ و التشغيل :** يحتاج تنفيذ الخطة البيئية إلى توفير عاملين مؤهلين ومدربين وإلى توثيق دقيق لمجمل الإيرادات وخطوط اتصال واضحة ومرنة.

ث- **مراجعات الإدارة :** حيث أكدت المواصفات **ISO14000** على عمل مراجعة دورية للنظام من قبل الإدارة وضرورة توثيق عمليات المراجعة .

¹ سونيا البكري ، نفس المرجع ، ص 362

² نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النجار ، " إدارة البيئة (نظم و متطلبات وتطبيقات ISO14000) " ط 1 ، المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص

93

³ أحمد بن عيشماوي ، " إدارة الجودة الشاملة T.Q.M الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية " دار الحامد

للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 187 - 189

بعد إرساء هذا النظام في أماكن المؤسسة أن تتقدم بطلب لدى مكتب مسجل معتمد لدى منظمة **ISO** لمنحها شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية **ISO14000** التي تستطيع أن تحقق من خلالها المزايا التالية¹ :

- أ- **تحسين الأداء البيئي** : من خلال التحكم في معدلات التلوث وترشيد استخدام الطاقة الكهربائية وتدوير و استخدام الموارد وكل هذا يخفض في التكاليف .
 - ب- **تحقيق الميزة التنافسية** : حيث أن الأداء البيئي من خلال إنتاج منتجات نظيفة وغير ملوثة للبيئة يساهم بقدر كبير في كسب رضا وثقة وولاء العملاء و المساهمين وغيرهم مما يساهم أيضا في تحقيق الميزة التنافسية .
 - ت- **رفع كفاءة وجودة الإنتاج** : من خلال الالتزام بالمعايير البيئية يمكن شراء أفضل المواد الخام الذي يؤدي إلى إنتاج منتجات تتسم بالجودة وغير ملوثة للبيئة .
- المساهمة في تحسين الصور الذهنية للمؤسسة كونها ملتزمة أخلاقيا بما لا يضر البيئة و المجتمع.

المطلب الثالث : دور مواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 في تحقيق الميزة التنافسية

أ- تعريف سلسلة المواصفات **ISO18000** :

توفير ما يلزم من الشروط و المواصفات الفنية و الإيرادات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها آمنة وصحية حتى لا تنشأ عنها إصابات مهنية²

وتعمل هذه المواصفات على تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل ، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو الإقلال منها قدر الإمكان ، كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من

¹ أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 189
² زكريا طاحون ، " السلامة و الصحة المهنية وبيئة العمل " دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2006 ، ص 26

المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل ملوثات الهواء ، الضوضاء ، الحرارة والرطوبة وغيرها¹ .

II- مستلزمات إدارة الصحة و سلامة العمل :

هناك عدة مستلزمات يجب توفيرها لتطبيق برامج إدارة الصحة و سلامة العمل نذكر منها ما يلي :²

- ✓ إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج الصحة و سلامة العمل ودعمها .
- ✓ توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ تلك البرامج .
- ✓ تدريب العاملين بصفة مستمرة على استعمال الآلات و المعدات المستخدمة .
- ✓ نشر الوعي و التنقيف في الأمن و السلامة المهنية عن طريق اللوائح و الإرشادات.
- ✓ إجراء الصيانة الدورية للآلات و المعدات في المؤسسة لتفادي وقوع الحوادث .
- ✓ توفير ظروف عمل ملائمة وخلق جو عمل مناسب .
- ✓ متابعة التقارير و الأبحاث المختصة في السلامة و الصحة المهنية لمواكبة التطورات .

إن أهمية التي تتطوي عليها إدارة الصحة و سلامة العمل تنطلق من الأهداف التي تود المؤسسات بلوغها ، سيما أن هذا المجال أصبح من مرتكزات التي تحقق النجاح و التميز في الأداء بالنسبة للأفراد و من تم للمؤسسة ككل ، من خلال توفير بيئة عمل آمنة و من بين المزايا التي يحققها هذا النظام :³

- ✓ تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة و سلامة العمل .
- ✓ تعزيز الثقة بالمؤسسة وخلق جو محفز لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية .

¹ زكريا طاحون ، مرجع سابق ص 26

² محمد فالح صالح ، " إدارة الموارد البشرية " دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 185

³ عبید علي أحمد حجازي ، " بحوث التسويق " دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 27 - 28

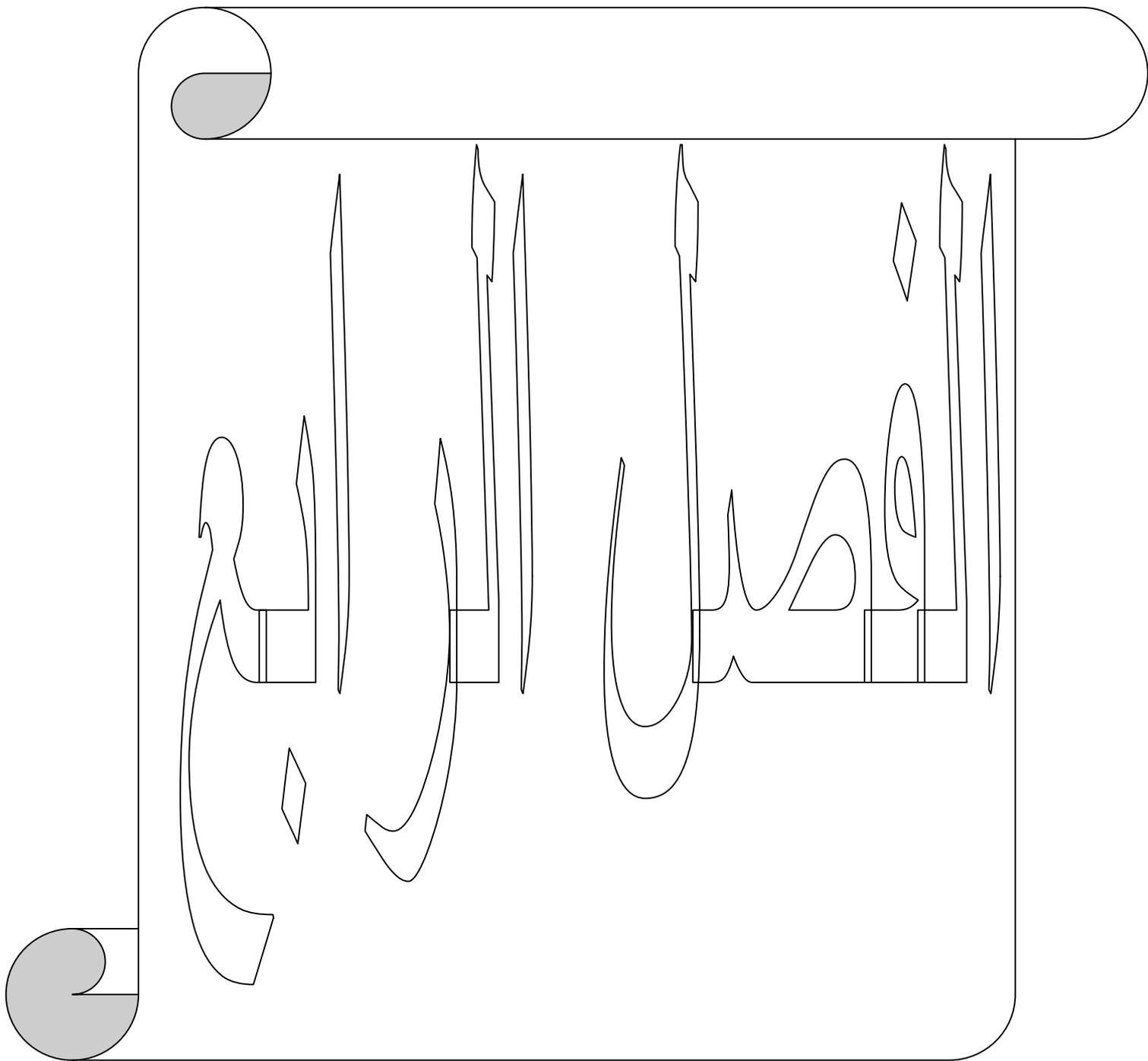
✓ تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية و البشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العملية .

✓ تحسين سمعة المؤسسة.

فمجموع هذه المزايا تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا ونجد أن مواصفات الإيزو تكتسب نفس أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة باعتبارها أداة من أدواتها ، كما أن اعتمادها يمهّد الطريق للمؤسسة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة .

خـلاصـة :

إن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة ، لابد أن تكون لها القدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها ، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين ، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات لكي تتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية لإتباع ما يسمى بالموصفات الدولية للإيزو ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .



تمهيد :

تتميز البيئة التنافسية الحالية بالتعقيد ، حيث أصبح إلزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن ترتقي وتتميز في أدائها ، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تبنيها لنظم إدارية حديثة تسمح لها بالارتقاء بمستوى جودة منتجاتها وخدماتها ، حيث أصبحت الجودة العنصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

بعدها تطرقنا في الجزء النظري إلى كل من الإطار الفكري و النظري للجودة ونظام إدارة الجودة (الإيزو) ومختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية ، سنقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية الحائزة على شهادة الإيزو 2008 : ISO9001 وهي مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية ، حيث نهدف من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة والحصول على شهادة الإيزو على تنمية قدراتها التنافسية .

المبحث الأول : المنهجية المتبعة في دراسة حالة

المطلب الأول : أسباب اختيار دراسة حالة

تعود أسباب اختيار دراسة حالة بشكل رئيسي إلى :

- أهمية هذا القطاع بالنسبة للاقتصاد الوطني ودور الجودة في تحقيق التميز داخل القطاع وخارجه .
- اختيارنا للقطاع العمومي وذلك لمعرفة إذا كان هذا القطاع ينافس القطاع الخاص في جودة المنتجات .
- حصول مؤسسة تافنة على شهادة الإيزو 2008 : ISO9001 .
- التعرف على دور و أهمية إدارة الجودة داخل المؤسسة
- التعرف على خطوات الحصول على شهادة الإيزو .
- إستراتيجية المؤسسة لتحقيق البقاء والنمو في ظل المنافسة التي تواجهها

المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا واتبائها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا ، وذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرضه على الباحث نوع المنهج المتبع ، وفي بحثنا هذا نود معرفة أهمية الجودة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، وهل لهذه الأخيرة دور في تحقيق الميزة التنافسية إذا سيرت بطريقة فعالة

المطلب الثالث : مصادر جمع المادة العلمية

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية و الميدانية و من مصادرها ما يلي :

أ- مصادر جمع المادة العلمية النظرية :

تم الاعتماد على الكتب و المجلات و الأطروحات الجامعية و البحوث و المحاضرات و الملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية

ب- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية :

تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات

التالية :

- المقابلات : والتي يمكن تعريفها بأنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية " وأيضا الزيارات الميدانية نظرا لطبيعة موضوع البحث الحديث فقد تم إجراء عدة مقابلات مع رئيس مصلحة المستخدمين GRH وكدي مسؤول نظام الجودة (RMQ) وإقناعهم بإجراء الحالة التطبيقية في مؤسستهم الحاصلة على شهادة 2008 : ISO9001 وبعد قبولهم العرض حاولنا الحصول على ما استطعنا من معلومات وقمنا بطرح بعض الأسئلة عليهم المتعلقة بموضوع بحثنا منها :

- ما هي المؤسسات التي تتعاملون معها لبيع منتجكم ؟ .

- عدد المشاركات في المعارض الوطنية و الدولية ؟

- هل المؤسسة حاصلة على شهادة ISO ؟

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

- كيف ترون منظمة الإيزو ؟
- كيف ترى المنتج الوطني داخل وخارج الوطن ؟
- متى أصبح المصنع يسمى بتافنة ؟
- المادة الأولية لصناعة ملابس تستورد من الخارج أم تصنع في الجزائر ؟
- هل هناك مشاكل في تسويق منتجكم نحو الخارج ؟
- انضمام الجزائر إلى منظمة العالمية للتجارة هل هي بمثابة قفزة للمصنع تعود بالفائدة أولاً تعود بالفائدة على المصنع ؟
- الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة

المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا الاستبيان والملاحظة بغية معرفة واقع وحقيقة الجودة في المؤسسة ميدان الدراسة والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية

أولاً : الاستبيان :

ويشتمل الاستبيان على عدة أجزاء وكل جزء يحتوي على عدد من المحاور الذي يتضمن بدوره مجموعة من الأسئلة .

يتعلق المحور الأول بإدارة الجودة الشاملة ، في هذا المحور هناك أسئلة متعلقة بمهام ودور إدارة الجودة داخل المؤسسة وخارجها ، ويلخص المحور الثاني أهمية شهادة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، أما المحور الأخير وهو محور الميزة التنافسية

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

يلخص قدرة المؤسسة على البقاء و النمو في ظل التغيرات البيئية الخارجية ومواكبة التطور الحاصل .

ثانيا : الملاحظة

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا وذلك لما لها من دور مكمل للمقابلة من جمع للبيانات حيث تجولنا في أقسام وإدارات و ورشات المؤسسة و سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل و الترتيب الداخلي للمكاتب وعلاقة العمال برؤسائهم وحرصهم على الجودة في كل شيء ومدى معرفة مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال ولقد تأكدنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة المقابلة .

المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

المطلب الأول : تاريخ نشأة وتطور مؤسسة تافنة¹

تافنة لصناعة الملابس مؤسسة عمومية اقتصادية ذات مسؤولية محدودة هي شركة مخصصة في صناعة الملابس منذ سنة 1965 ، ولقد مرت من تصنيع الأقمصة تحت تسمية **sonac** ثم صارت مرتبطة بـ **sonitex** سنة 1976 ثم سنة 1982 بـ **ECOTEX** في هذه الفترة بدأت بالتميز عن غيرها في مجال ألبسة العمال وبفضل تجربتها الطويلة صارت " تافنة للصناعة " مثال يقتضى به برأس مال قدره 13 مليار دينار جزائري ، متخصص في مجال الألبسة العمالية في جميع الأصناف و الأشكال والمجالات (إزار ، غطاء الوسادة ، غطاء الأفرشة ،.. الخ) وأيضا وسائل الحماية الشخصية .

تحتوي على ورشة عمل بها 250 آلة جديدة أوتوماتيكية وسهلة الاستعمال ونجد كذلك عمال مؤهلين ، وذلك من أجل إرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم .

ومؤسسة تافنة طورت منتجات جديدة تتلاءم مع مناخ الصحراء وكذا البدلات اليابانية ، والبدلات الأمريكية وملابس الصيف بألوان و أحجام مختلفة .

¹ الملحق رقم 02

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

حصلت مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية في جوان 2012 على شهادة الجودة إيزو

9001/2008 من طرف الشركة الألمانية " TUV " تحت رقم 0110125830

المطلب الثاني : تعريف بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس¹

I- بطاقة تقنية عن المؤسسة :

هي شركة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة مغنية - من بين 14 شركة في الجزائر متخصص في التفصيل و الخياطة وفي الوقت الراهن المؤسسة تابعة للمجمع CNH متواجدة في روية الجزائر العاصمة .

تتربع على مساحة إجمالية قدرها 5639 م² منها 3256 م² مبنية أما موقعها الجغرافي فهي تقع في شمال المدينة حيث يحدها :

شمالا : البنك الوطني الجزائري BNA

شرقا : مقر الضمان الاجتماعي CNAS

غربا : شارع محمد خميستي

جنوبا : شارع الثورة

العنوان : ص.ب رقم 14 طريق ندرومة -مغنية- تلمسان

البريد الإلكتروني : tafna_confection1@yahoo.fr

الهاتف 043316310 / 043313158 الفاكس : 043313167

¹ الملحق رقم 03

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

II- قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة في المؤسسة :

عدد العمال الإجمالي	126 عامل حسب التقسيم التالي :
المديرية	03
المصلحة التقنية	06
المصلحة التجارية	06
مصلحة تسيير الموارد البشرية	02
مصلحة اللوجستيك و الرقابة	12
مصلحة المحاسبة و المالية	02
مصلحة الإنتاج	95

وسائل ومعدات الإنتاج	234 آلة مختلفة للخياطة
وسائل النقل	04 سيارات وشحنتان
المواد المستعملة	قماش - خيط - قطن - صوف - جلد
أهم المنتجات	بدلات العمل - بدلات الوقاية و الأمن أفرشة
أهم الزبائن	الأمن الوطني - الحماية المدنية - شركة - سونطراك - نافطال

طبيعة ومستوى الخطر	حريق	منخفض <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>	مرتفع <input type="checkbox"/>
	انفجار	منخفض <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>	مرتفع <input type="checkbox"/>
	أخرى	منخفض <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>	مرتفع <input type="checkbox"/>

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

III- وسائل مكافحة الحريق :

شبكة حريق و95 مطفاة مختلفة الأحجام ومتنوعة	الوسائل المادية
14 عون أمن يرأسهم رئيس خلية الأمن السيد بشير مصطفى بصفته مسؤول اللوجستيك والرقابة و الأمن	الوسائل البشرية

إنجاز آخر مخطط التدخلات يوم : 22 / 12 / 2010

الملاحق

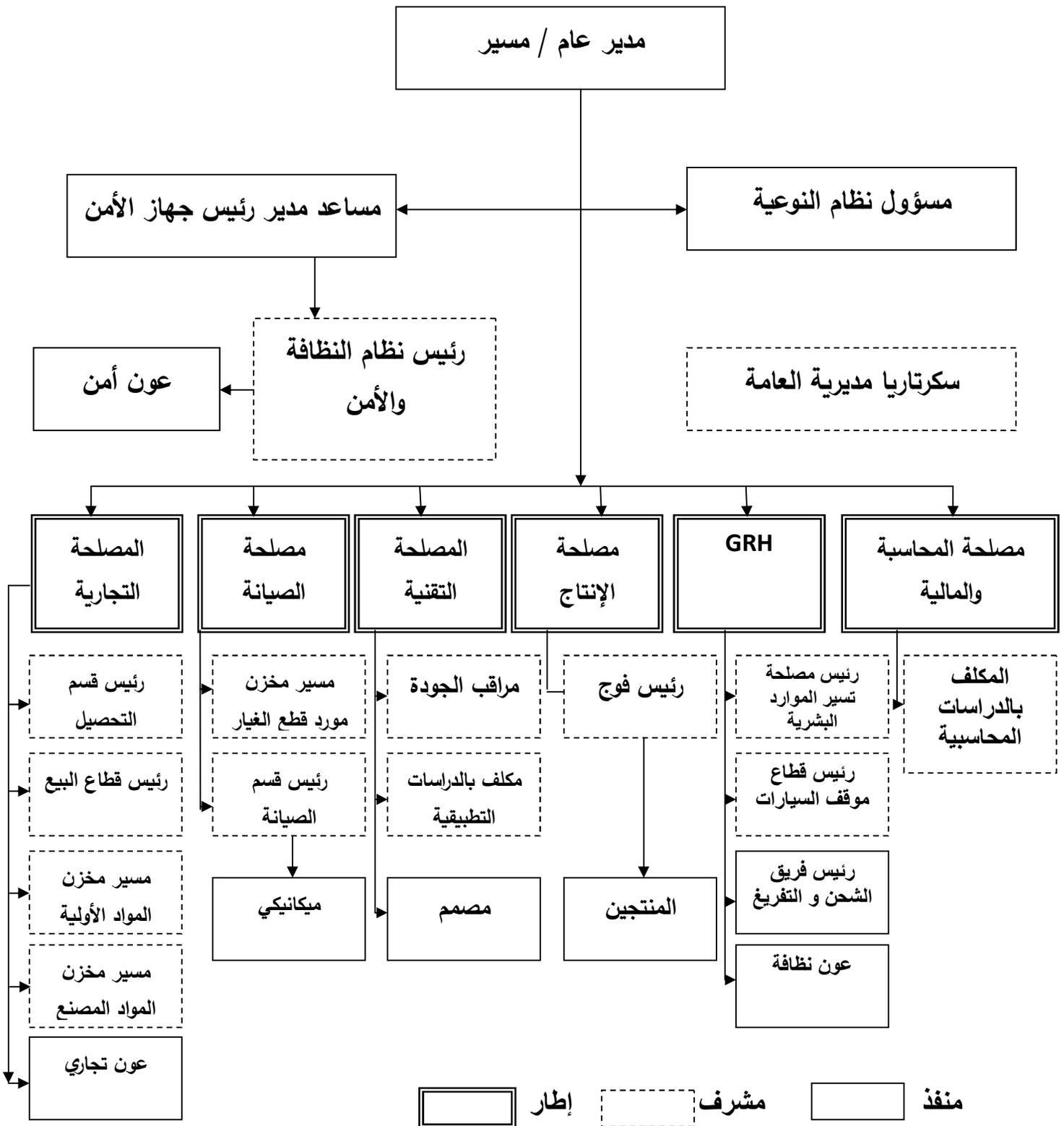
خطة شبكة الحريق
خريطة الموقع

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي تافنة

يمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل التالي ¹ :

¹ الملحق رقم 04

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية



الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

من خلال الشكل يتبين لنا بأن هيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة يتكون من المصالح التي تحتاجها لبلوغ منتجاتها والمحافظة على شهادة الجودة حيث أن جميع المصالح أو رؤساء المصالح استفادوا من جملة من التكوينات في مختلف تخصصاتهم نذكر على سبيل المثال :

- المصلحة التجارية : قد تحصل المسؤول عن هذه المصلحة على شهادة مهندس تقني

تجاري **ingenieur techo commercial**

- مصلحة الصيانة : تكوينات مختلفة مثل الميكانيكية و الإلكترو ميكانيك وعند الحصول المؤسسة على ماكنات جديدة يستفيد رؤساء المصلحة من تربصات في ألمانيا و إيطاليا .
- مصلحة التقنية : أي تكوينات في المجال التقني مثل : تكوين في مجال التفصيل وكدي التكوين في مجال الطرق والمناهج .
- مصلحة الإنتاج : تكوين في مجال تسيير الوقت وتنظيم ورشات الإنتاج .
- مصلحة المستخدمين : تكوينات في مجال تسيير الموارد البشرية في الجزائر العاصمة وهران .
- مصلحة المالية : تكوين رئيس المصلحة في المعهد العالي للإدارة و التخطيط (ISGP)
برج الكيفان الجزائر العاصمة .
L institut supérieur de gestion et de planification

المطلب الرابع : نظام إدارة الجودة لمؤسسة تافنة

إن نظام إدارة الجودة **systeme de management de qualité** ينظم أهداف إجراءات كل مصلحة على حدى ويفصل المصالح إلى عمليات متناسقة مبنية على اتصال قوي وفعال حتى تصل إلى الأهداف المرجوة وهذا ما يعرف بالتدقيق الداخلي الذي يشرف عليه مسؤول نظام الجودة (R.M.Q) والجدول الآتي يوضح أهداف المنتظر تحقيقها من قبل جميع مصالح المؤسسة وذلك للحفاظ على شهادة الجودة ISO 2009 / 2008

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

الجدول رقم (05) : أهداف ومؤشرات قياس الجودة السنوية لسنة 2016¹

المؤشر الزماني	نسبة تحقيق الأهداف	مؤشر القياس	الأهداف	الرمز	عمليات S M Q
6 أشهر	100%	مستويات الإنجاز	تحقيق البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي	M1	الإدارة
3 أشهر	100%	مستويات الإنجاز	تنفيذ قرارات محضر مراجعة المديرية		
3 أشهر	>80%	مستويات الإنجاز	تنفيذ خطة التدريب	S1	G R H
3 أشهر	>80%	مستويات الإنجاز	فعالية التدريب		
3 أشهر	>90%	مستويات الإشباع	إشباع الزبون	R1	الاستماع للزبون
شهري	<5/mois	عدد الشكاوي	عدد شكاوي الزبائن		
3 أشهر	>80%	مستويات الإنجاز	تحقيق المبيعات	R2	المبيعات
3 أشهر	>90%	مستويات التطابق	حصول على مشتريات مطابقة ومحددة	R3	الشراء
3 أشهر	>80%	مستويات الإشباع	الوقت الكلي للعمل	R4	الإنتاج
3 أشهر	>90%	مستويات الإشباع	الوقت الفعلي للعمل		
3 أشهر	100%	مستوى شكاوي الزبائن	الحفاظ على المنتج (لا يجب أن تقدم شكوى من طرف الزبائن)	R5	تسيير المخزن

¹ الملحق رقم 05

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

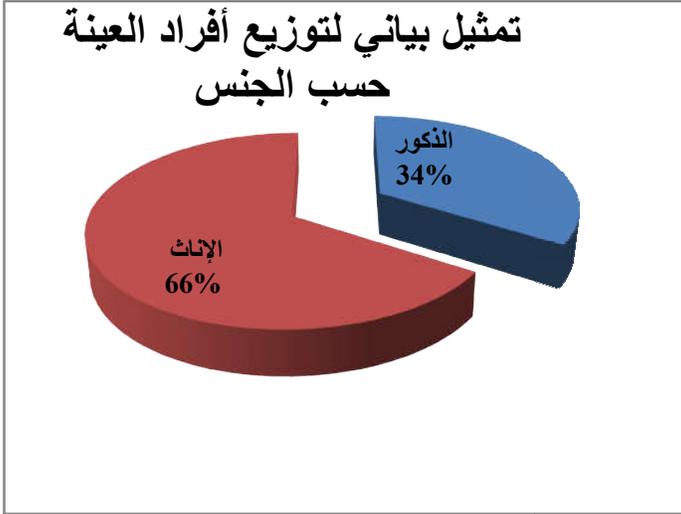
3 أشهر	85%	مستويات الإشباع	احترام برنامج المراقبة مرة واحدة في الشهر		
3 أشهر	>95%	مستويات التوفر	ضمان توفر معدات الإنتاج	R6	الصيانة
3 أشهر	-	معيار عادي	وقت ونوع التدخل الحاصل وقت التدخل العادي		
3 أشهر	2	معايير وتدابير المراقبة	احترام برنامج المراقبة قبل وبعد الإنتاج	A1	مراقبة المنتجات
3 أشهر	100%	مقال مراقب %100	احترام برنامج المراقبة النهائية		

المبحث الثالث : عرض استمارة الاستبيان و تحليلها

المطلب الأول : محور البيانات الشخصية

1- الجنس :

جدول رقم (1) : يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس



الجنس	العدد	النسب المئوية	الترتيب
ذكر	43	%34	2
أنثى	83	%66	1
المجموع	126	%100	

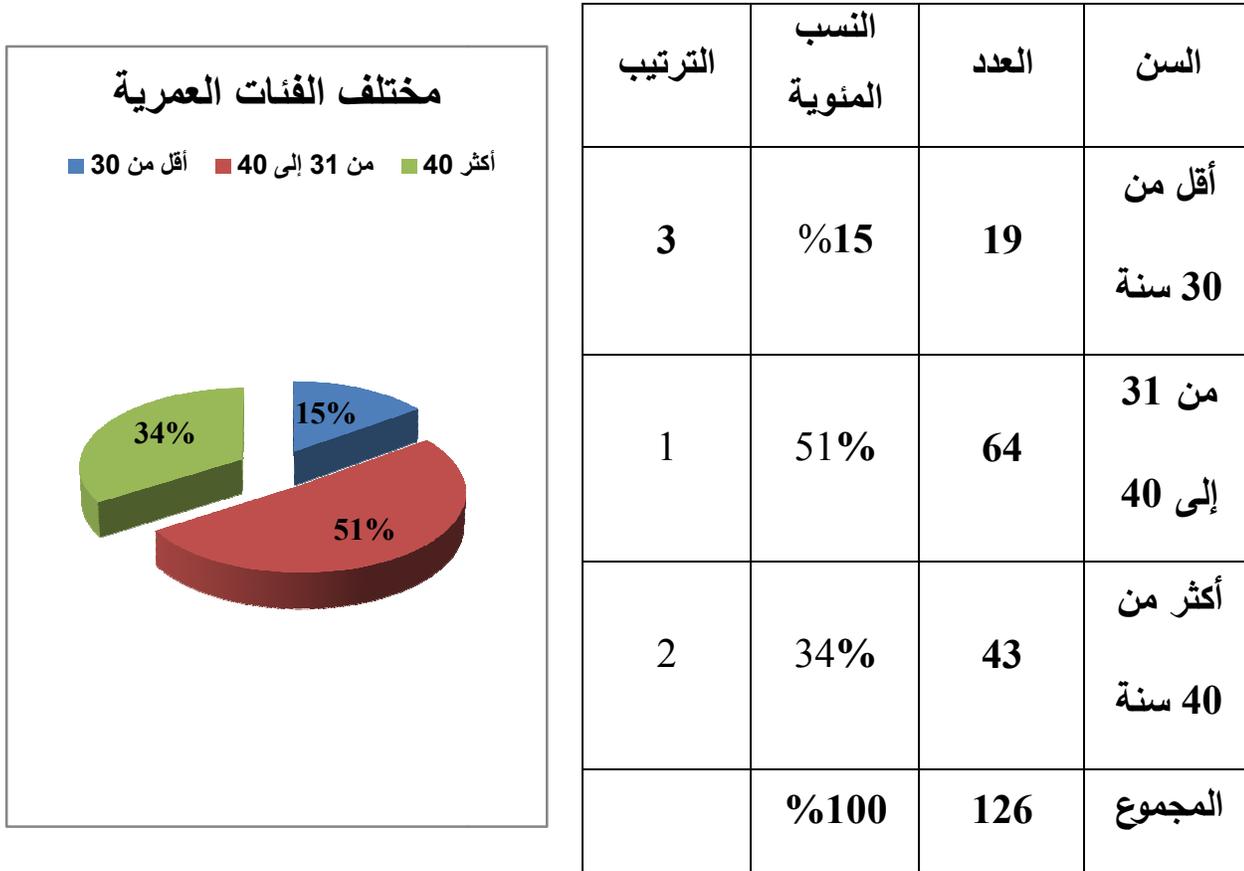
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

أظهرت النتائج تحليل الجدول أن نسبة الإناث العاملات في مؤسسة تافنة قد بلغت 66% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ممثلة في ذلك المركز الأول بينما بلغت نسبة الذكور العاملين في المؤسسة نسبة 34% ممثلين في ذلك المركز الثاني من أفراد عينة الدراسة .

2- العمر :

جدول رقم (2) : يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير العمر



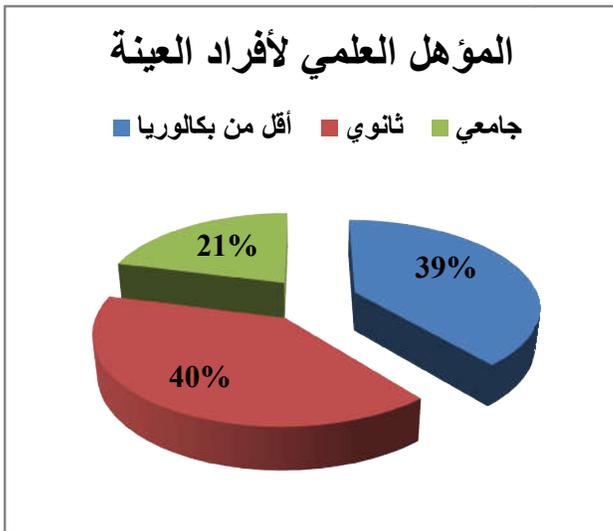
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة في المركز الأول بنسبة 51% تليها نسبة الأفراد الأكثر من 40 سنة بنسبة 34% و في المركز الثالث نجد الأفراد العاملون الأقل من 30 سنة وذلك بنسبة 15% من إجمالي عينة الدراسة .

3-المستوى التعليمي :

جدول رقم (03) : يوضح توزيع عينة الدراسة



الترتيب	النسب المئوية	العدد	المستوى التعليمي
2	39%	49	أقل من بكالوريا
1	40%	51	ثانوي
3	21%	26	جامعي
	100%	126	المجموع

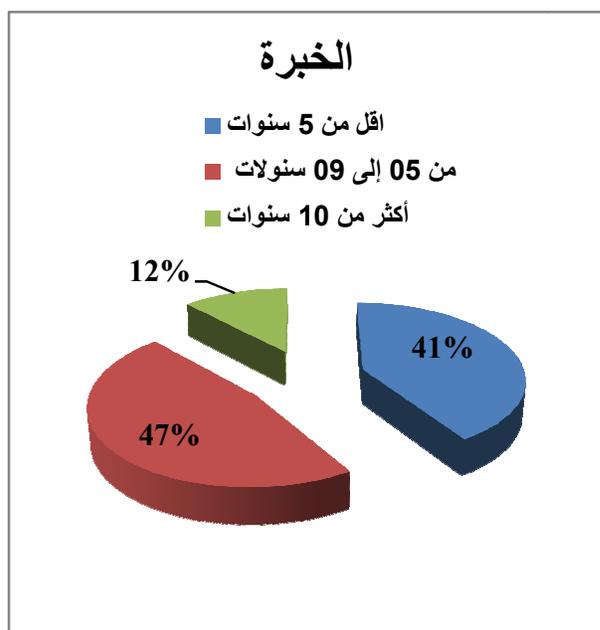
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن الأفراد ذات مستوى تعليمي ثانوي في المركز الأول بنسبة 40% أما في المركز الثاني نجد الأفراد ذو تعليم أقل من الثانوي ومعظمهم حاصلين على شهادة التكوين المهني في الخياطة و التفصيل وبنسبة 39% أما الأفراد ذات مستوى تعليمي جامعي في المركز الثالث بنسبة 21% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهو أصحاب رؤساء المصالح في المؤسسة .

4-الخبرة :

جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة



الترتيب	النسب المئوية	العدد	الخبرة
2	%41	52	أقل من 05 سنوات
1	%47	59	من 05 إلى 09 سنوات
3	%12	15	أكثر من 10 سنوات
	%100	126	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

أظهرت النتائج بأنه قد جاء في المركز الأول العاملين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (05 - 09) بنسبة %47 بينما جاء في المركز الثاني العاملين الذين ليهم أقل من 05 سنوات بنسبة %41 وجاء في المركز الثالث الأفراد الذين يتمتعون بخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة %12 من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

II- محور إدارة الجودة الشاملة

1-تهدف مؤسسة تافنة إلى الوصول إلى الجودة الشاملة ؟

جدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



الترتيب	النسب المئوية	العدد	المنصب
1	%100	80	نعم
	%00	-	لا
	%100	80	المجموع

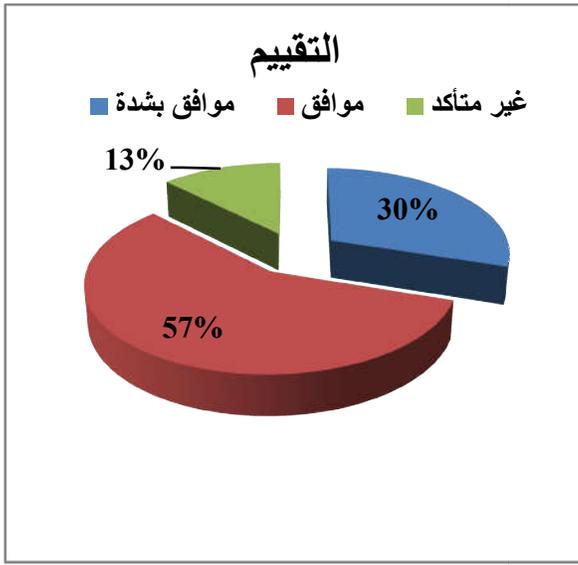
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

أظهرت نتائج الجدول أن كافة أفراد العينة قد أجابوا بأن مؤسسة تافنة تهدف إلى الوصول إلى الجودة الشاملة وذلك بنسبة بلغت 100% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وهذا يدل على أن كافة العاملين في المصنع لديهم الوعي الكافي بأن مؤسستهم تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء .

2- يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
2	%30	24	موافق بشدة
1	%57	46	موافق
3	%13	10	غير متأكد
	%100	80	المجموع

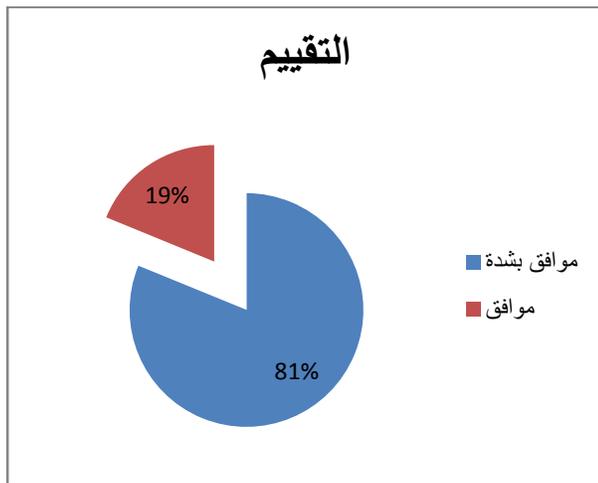
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول نرى في المرتبة الأولى الموافقون على هذه العبارة بنسبة 57% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغة 30 % أما الأفراد الغير المتأكدون في المركز الثالث بنسبة 13% وهذا يبين لنا أن 87.5% من عينة الدراسة يرون أن المديرون في المؤسسة يقومون بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف على حاجيات ورغبات العملاء وهذا يعد من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة خاصة بعد تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة مثل البدلات اليابانية و الأمريكية وملابس الصيف .

3- الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة عن السؤال



الترتيب	النسبة المئوية	العدد	التقييم
1	%81	65	موافق بشدة
2	%19	15	موافق
	%100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

أظهرت لنا نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة و بنسبة 81% على أن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أما باقي أفراد العينة كانوا موافقون على هذه النقطة حيث أن نظام إدارة الجودة يقدم الأهداف المطلوب تحقيقها خلال السنة للإدارة العليا و يجب على الإدارة العليا العمل على تحقيق هذه الأهداف وذلك لضمان تدقيق داخلي ناجح .

4- يتصف المصنع بسرعة تلبية رغبات الزبائن .

الجدول رقم (08) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة عن السؤال



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

التقييم	النسب المئوية	العدد	الترتيب
موافق بشدة	45%	36	2
موافق	52%	42	1
غير متأكد	3%	02	3
المجموع	100%	80	

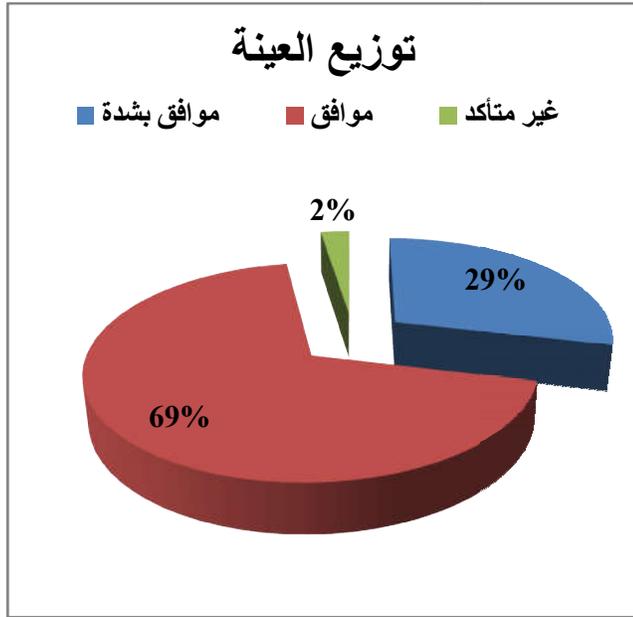
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء الموافقون على العبارة بنسبة 52% وفي المركز الأول تليها نسبة 45% الموافقون بشدة بينما جاء في المركز الثالث الغير متأكدون بنسبة 3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح بأن 97.5% من أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن ، وهذا مؤشر إيجابي يدل ويؤكد التزام الإدارة العليا بتحقيق أسس الجودة المتمثلة في إرضاء احتياجات العميل .

5- يحرض المصنع على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن :

الجدول رقم (09) : يوضع توزيع العينة للإجابة عن السؤال



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

التقييم	النسب المئوية	العدد
موافق بشدة	29%	23
موافق	69%	55
غير متأكد	2%	02
المجموع	100%	80

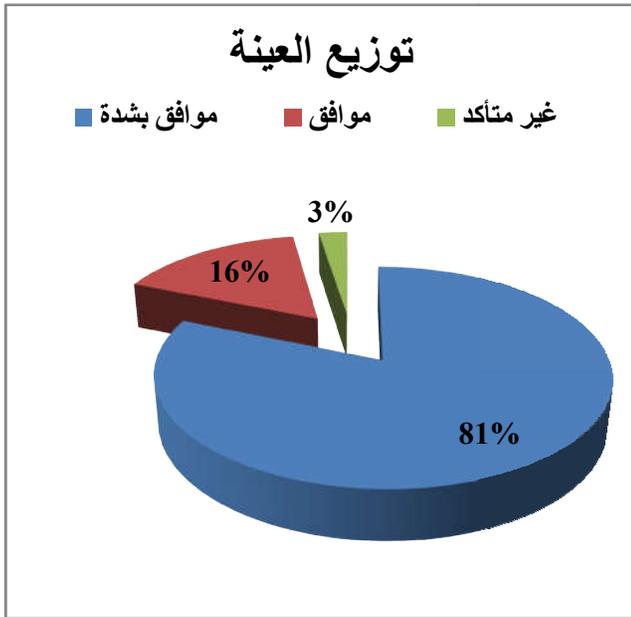
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

أظهرت النتائج أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة 69% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة أما نسبة الغير متأكدون فقد بلغت 2% من إجمالي أفراد العينة .

ومن هذه النتائج يتضح لنا بأن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحرص على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات مما يدل دلالة قاطعة على أن المصنع يحرص على المنافسة في السوق وذلك بتنوع منتجاته التي تتناسب مع كافة أذواق الزبائن .

6- يوجد لدى المصنع خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها

الجدول رقم (10) : يوضع توزيع العينة للإجابة عن السؤال



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
1	81%	65	موافق بشدة
2	16%	13	موافق
3	3%	02	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

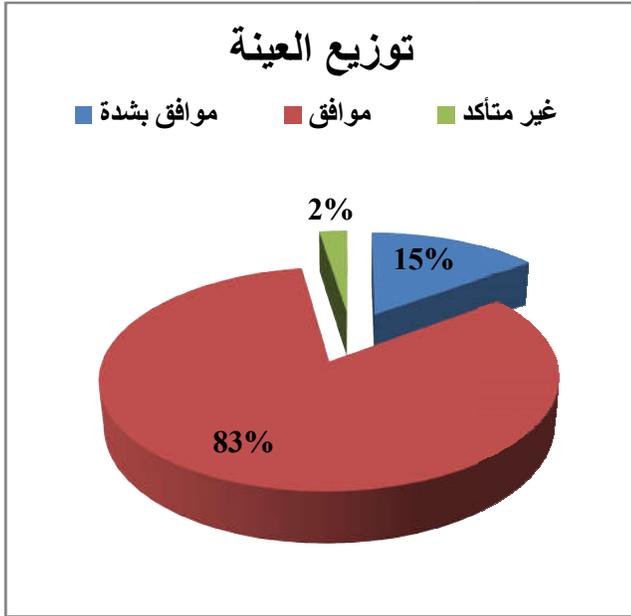
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء الموافقون بشدة على العبارة بنسبة 81% وفي المركز الأول تليها نسبة 16% للموافقون من أفراد عينة الدراسة وجاء في المركز الثالث الغير متأكدون وبنسبة 3% على هذه العبارة

ومنه فإن معظم العاملون بالمؤسسة على دراية بمخطط الذي وضعه مسئول إدارة الجودة الشاملة الذي يبين أهداف ومؤشرات قياس الجودة السنوية داخل المؤسسة .

7- تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن

الجدول رقم (11) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



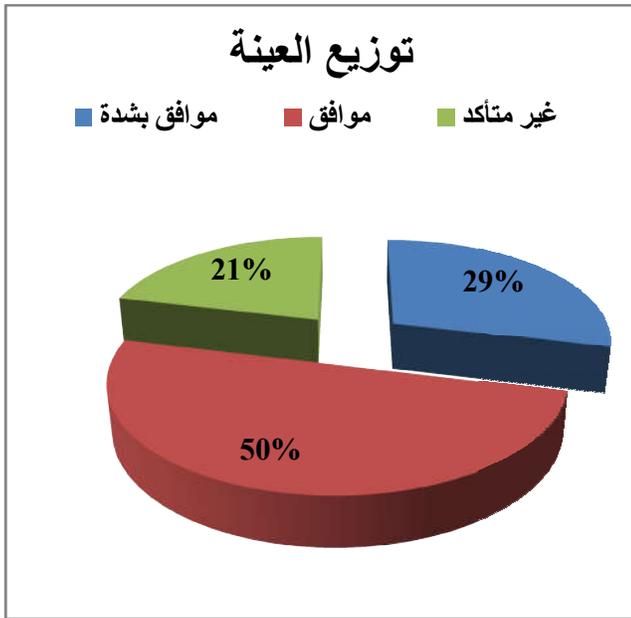
الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
2	15%	12	موافق بشدة
1	83%	67	موافق
3	2%	1	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

أظهرت النتائج أن قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة 83% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وفي المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة 15% أما في المركز الثالث الغير متأكدون بنسبة 2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

إن أكثر من 98% من عمال المؤسسة يرون بأن الإدارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن وذلك من أجل الحفاظ على مكانة وصمعة المؤسسة و اكتساب زبائن أكثر مما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى .

8-تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات و تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة
الجدول رقم (12) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



التقييم	النسب المئوية	العدد	الترتيب
موافق بشدة	29%	23	2
موافق	50%	40	1
غير متأكد	21%	17	3
المجموع	100%	80	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

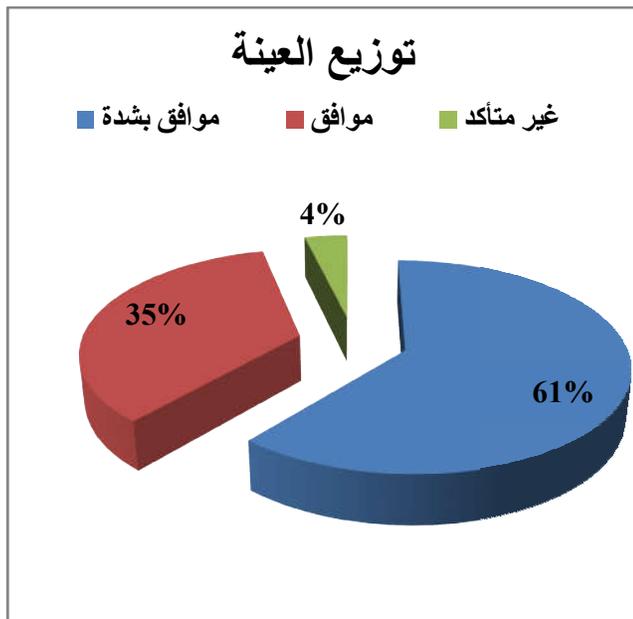
من خلال الجدول جاء الموافقون على هذه العبارة في المركز الأول بنسبة 50% أما الموافقون بشدة بنسبة 29% في المركز الثاني وبالنسبة لأفراد عينة الدراسة الغير متأكدون قد بلغت 21% في المركز الثالث .

والتحليل على هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 78% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تسهل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة لان وصول المعلومة في الوقت المناسب و الكمية الكافية يجنب المؤسسة سوء التسيير ويعمل على التنسيق الجيد بين مختلف مصالح الأقسام .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

9- هل تهتم الإدارة بالعمل الجماعي وتحقيق التحسين المستمر بمداومة الاتصال بالمستفيدين

الجدول رقم (13) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



الترتيب	النسبة المئوية	العدد	التقييم
1	61%	49	موافق بشدة
2	35%	28	موافق
3	4%	3	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

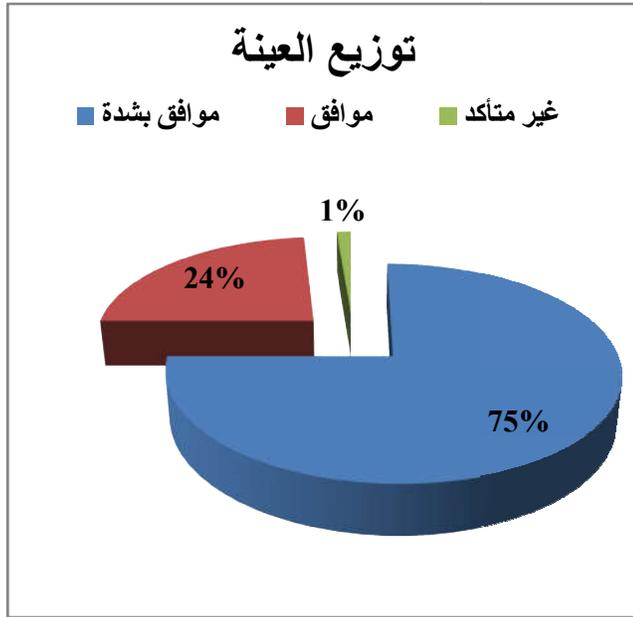
أظهرت النتائج أن قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة بنسبة 61% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وفي المركز الثاني الموافقون بنسبة 35% أما المركز الثالث بالنسبة للأفراد الغير متأكدون بنسبة 4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

هذا يبين لنا أن أكثر من 96% من أفراد المؤسسة يرون أن الإدارة تهتم بالعمل الجماعي وتحقيق التحسين المستمر بمداومة الاتصال بالمستفيدين وذلك لأن أساس نجاح أي مؤسسة هو العمل الجماعي المنظم وذلك بمداومة الاتصال بين رؤساء المصالح وكافة عمال المؤسسة

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

10- تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية :

الجدول رقم (14) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
1	75%	60	موافق بشدة
2	24%	19	موافق
3	1%	01	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

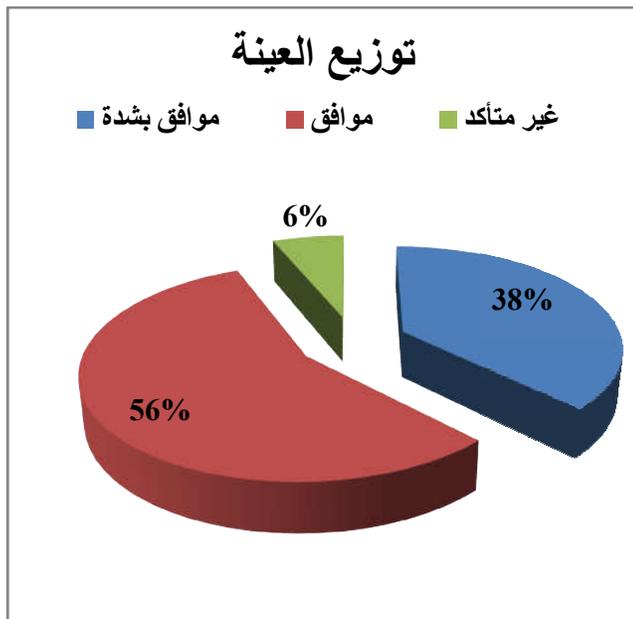
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول نرى أن نسبة الموافقين بشدة بلغت 75% وفي المركز الأول أما الأفراد الموافقين في المركز الثاني بنسبة 24% وفي المركز الثالث الأفراد الغير متأكدون بنسبة 1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

من هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 98% من عمال المؤسسة يرون بأن إدارة تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية ، وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على السعي الأكيد نحو تحقيق إدارة الجودة في المصنع .

11- تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة

الجدول رقم (15) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



الترتيب	النسبة المئوية	العدد	التقييم
2	38%	30	موافق بشدة
1	56%	45	موافق
3	6%	05	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

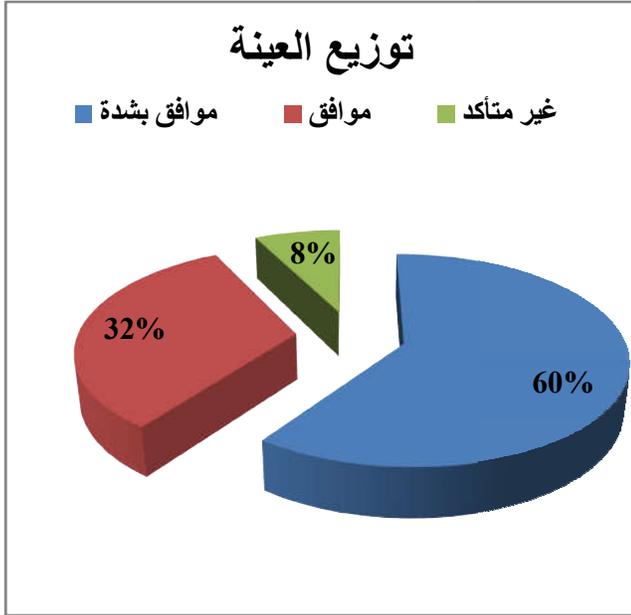
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء الموافقون على العبارة بنسبة 56% في المركز الأول تليها نسبة 38% للموافقون بشدة في المركز الثاني ، بينما في المركز الثالث الغير متأكدون بنسبة 6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

وهذا يوضح أن 93% من أفراد عينة الدراسة يشيدون بمجهود المؤسسة على التحسين المستمر في نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة وذلك من أجل الحفاظ على شهادة الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة 2008 : ISO9001 .

12- تهتم المؤسسة بمشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة

الجدول رقم (16) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
1	%60	48	موافق بشدة
2	%32	26	موافق
3	%8	06	غير متأكد
	%100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

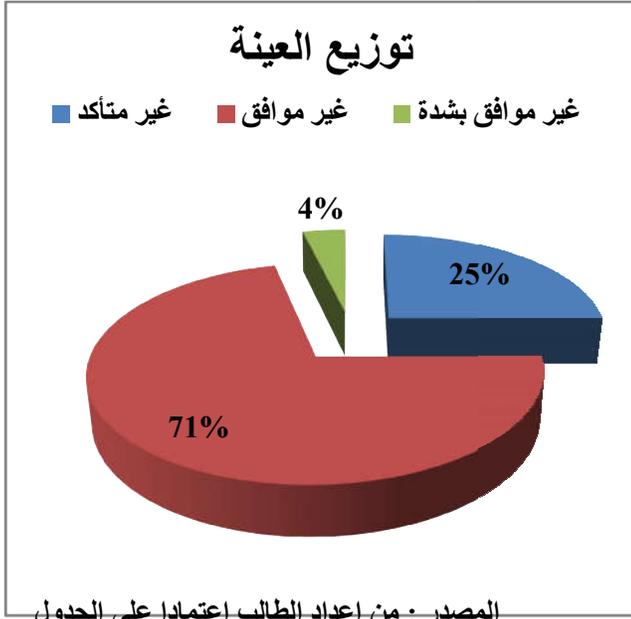
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

أظهرت النتائج أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة بنسبة 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وفي المركز الثاني الموافقون بنسبة 32.5% أما في المركز الثالث بالنسبة للأفراد الغير متأكدون وبنسبة 8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة

من هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 92% من عمال المؤسسة يرون بأن المؤسسة تهتم بمشاركة العاملين في تحسين الجودة وذلك لتشجيع العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي .

13- هل تتبع المؤسسة أنظمة تحفيزية فعالة لرفع أداء العمال :

الجدول رقم (17) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



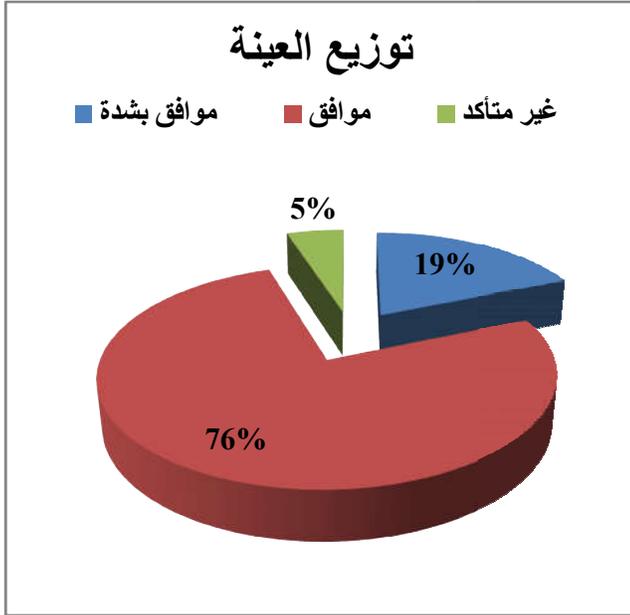
الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
2	%25	20	غير متأكد
1	%71	57	غير موافق
3	%4	03	غير موافق بشدة
	%100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء الغير الموافقون على العبارة بنسبة 71% في المركز الأول تليها نسبة 25% للأفراد الغير المتأكدون بينما في المركز الثالث الغير موافقون بشدة بنسبة 4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. أظهرت النتائج بأن المؤسسة لا تتبع أنظمة تحفيزية فعالة لرفع من أداء العمال وذلك للسياسة المتبع من طرف المؤسسة .

14- هل تعمل المؤسسة على استقطاب القوى العاملة المميزة

الجدول رقم (18) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



التقييم	النسب المئوية	العدد
موافق بشدة	19%	15
موافق	76%	61
غير متأكد	5%	04
المجموع	100%	80

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء في المركز الأول الموافقون على العبارة بنسبة 76% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وفي المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة 19% أما في المركز الثالث بالنسبة الأفراد الغير متأكدون بنسبة 5% من إجمالي عينة الدراسة .

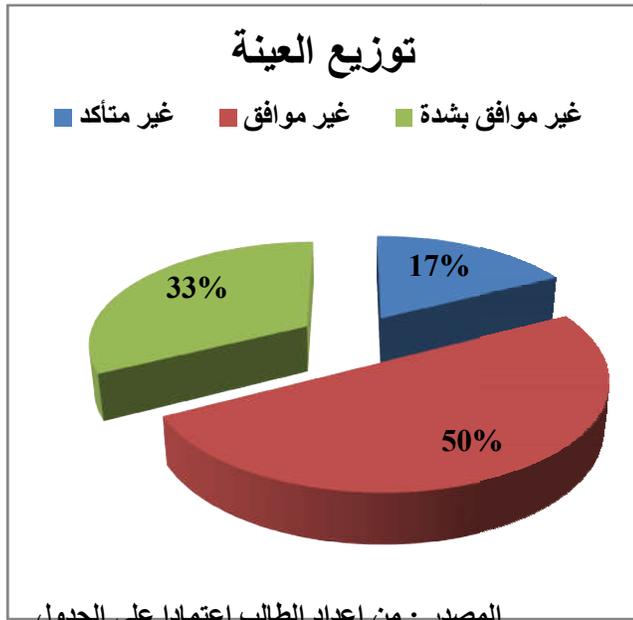
من هذه النتائج يتضح أن هناك أكثر من 94% من الأفراد يرون أن المؤسسة تعمل على استقطاب القوى العاملة المميزة ومن أجل تشجيع الإبداع و الابتكار وكذا تحسين المنتج و الاستفادة من خبرة هؤلاء لتطوير قدرات المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

III- محور شهادة الإيزو :

1- يحرص المصنع على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية ISO

الجدول رقم (19) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
2	17%	14	غير متأكد
1	50.00%	40	غير موافق
3	33%	26	غير موافق بشدة
	100%	80	المجموع

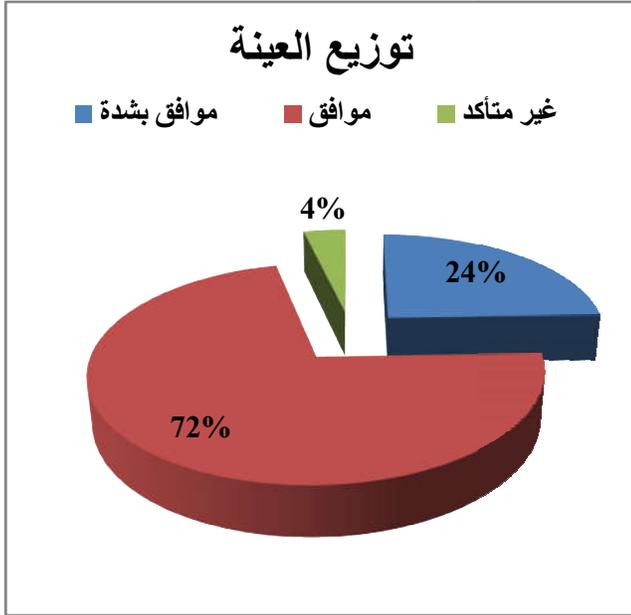
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء الغير موافقون على العبارة بنسبة 50% في المركز الأول تليها نسبة 33% للأفراد الغير موافقون بشدة بينما في المركز الثالث الغير متأكدون بنسبة 17% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت النتائج بأن المؤسسة لا تحرص على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة الإيزو في جلب المواد الأولية لصناعة الملابس ومن بين أهم مورديها نجد مركب ندرومة SOITINE المؤسسة الوطنية للنسيج سبدو ، وكدي مؤسسة أقبوا للنسيج ببجاية وبعض المؤسسات المتواجدة في كل من خراطة وباتنة والتي لم تتحصل على شهادة الجودة ISO9001 .

2-الحصول على الشهادة : الإيزو يجعلنا قادرين على حل مشاكل المتعلقة بالجودة .

الجدول رقم (20) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
2	%24	20	موافق بشدة
1	%72	57	موافق
3	%4	03	غير متأكد
	%100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

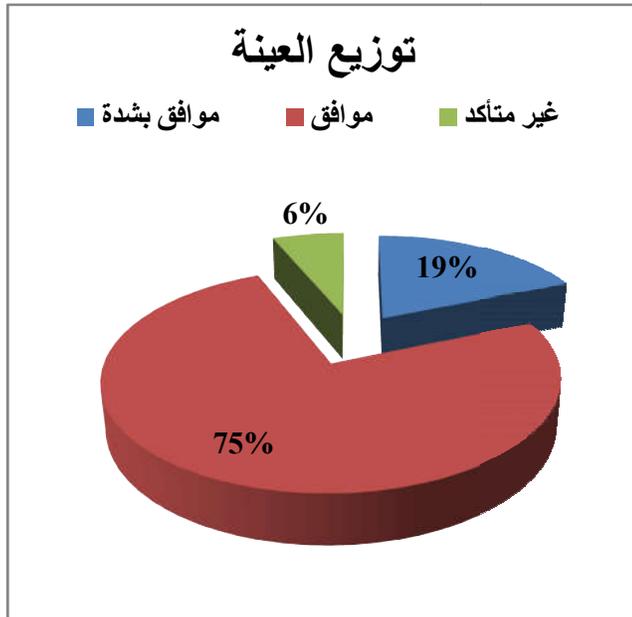
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول نرى في المرتبة الأولى الموافقون على هذه العبارة بنسبة 72% بينما في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة 24% وفي المركز الثالث الأفراد الغير متأكدون بنسبة 4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

من هذه النتائج أن حوالي 98% من الأفراد العينة يرون بأن الحصول على شهادة الإيزو جعلهم قادرين على حل مشاكل الجودة وذلك لما تقدمه الشركة المانحة لهذه الشهادة من معايير لمساعدة المؤسسة على تحقيق الجودة في جميع الأقسام و المصالح .

3- هناك تحسين في العمل بعد الحصول على شهادة الجودة (ظروف العمل + أدوات العمل + الأجر)

الجدول رقم (21) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



التقييم	النسبة المئوية	العدد	الترتيب
موافق بشدة	19%	15	2
موافق	75%	60	1
غير متأكد	6%	05	3
المجموع	100%	80	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

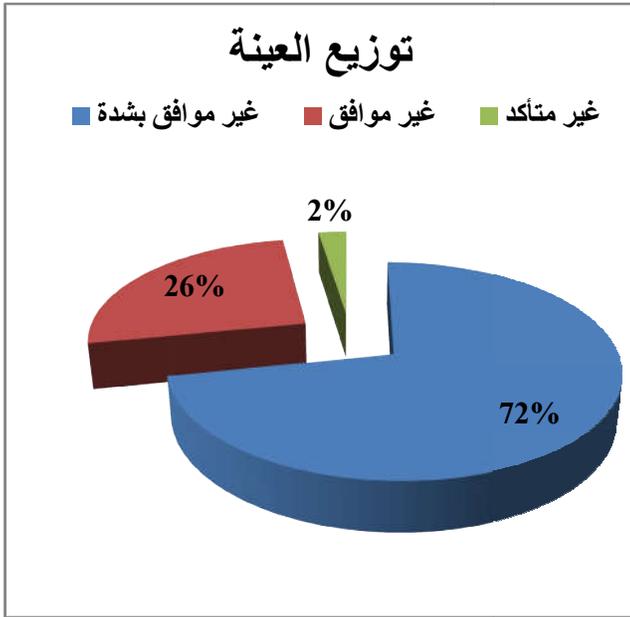
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء الموافقون على العبارة بنسبة 75% في المركز الأول تليها نسبة 19% للأفراد الموافقون بشدة بينما المركز الثالث للأفراد الغير متأكدون بنسبة 6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت النتائج بأن هناك تحسن في العمل بعد الحصول على شهادة الجودة وذلك بتحسين مناخ العمل داخل الورشات والحصول على آلات جديدة تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة بينما اتفق معظم العمال على أنه لا يوجد زيادة في الأجر بعد الحصول على الشهادة .

4- نظام الجودة الإيزو وهو مجموعة من الوثائق الكثيرة وغير مفيدة

الجدول رقم (22) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
1	%72	57	غير موافق بشدة
2	%26	21	غير موافق
3	%2	02	غير متأكد
	%100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

من خلال الجدول نرى في المرتبة الأولى الغير موافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة %72 بينما في المركز الثاني الغير موافقون بنسبة %26 وفي المركز الثالث الأفراد الغير متأكدون بنسبة %2 من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

ومن هذه النتائج يتضح حوالي %96 من عمال المؤسسة يرون بأن نظام الجودة الإيزو 9001 قد قدم إضافة إلى المؤسسة وساعدها على تحقيق أهدافها سواء الداخلية أو الخارجية .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

5- هل ارتفعت نسبة الربحية بعد الحصول على شهادة الإيزو .

الجدول رقم (23) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال .



التقييم	النسبة المئوية	العدد
موافق بشدة	39%	31
موافق	54%	43
غير متأكد	7%	06
المجموع	100%	80

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

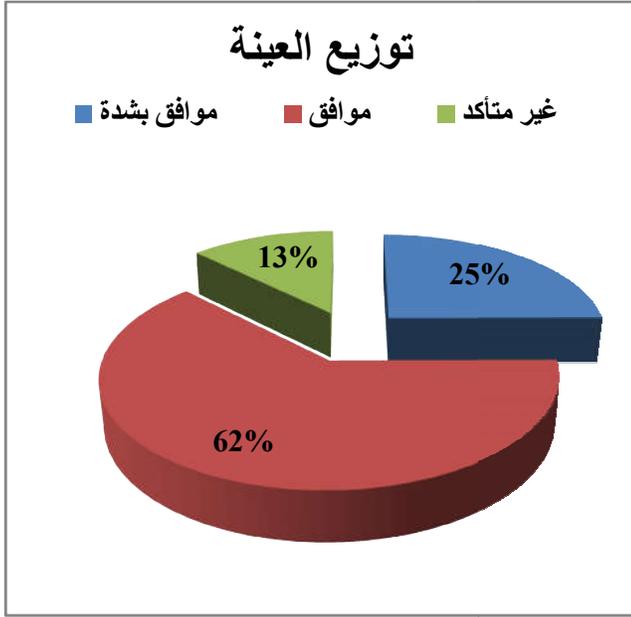
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء الموافقون على العبارة بنسبة 54% في المركز الأول تليها نسبة 39% للأفراد الموافقون بشدة بينما في المركز الثالث الغير متأكدون بنسبة 7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت نتائج بأن نسبة الربحية بعد الحصول على شهادة الإيزو قد ارتفعت ونلاحظ ذلك في رقم أعمال المؤسسة حيث كان يقدر بـ 91.414.000.00 دج سنة 2013 أما اليوم فهو يقدر بـ 130.000.000.00 دج مع العلم أن المؤسسة تحصلت على الشهادة في جوان 2012

6- إدارة المؤسسة تطلب بدل جهد أكبر للحفاظ على هذه الشهادة .

الجدول رقم (24) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة .



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
2	%25	20	موافق بشدة
1	%62	50	موافق
3	%13	10	غير متأكد
	%100	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

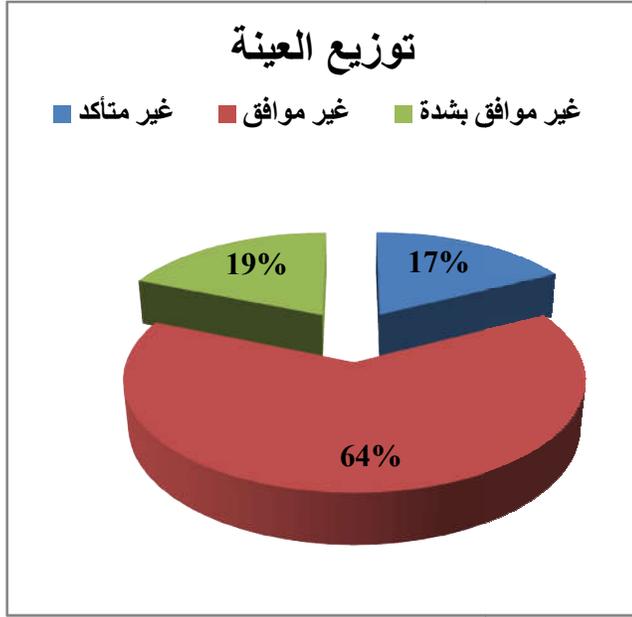
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال هذه النتائج نرى في المرتبة الأولى الأفراد الموافقون بنسبة %62 بينما في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة %25 وفي المركز الثالث الغير متأكدون بنسبة %13 من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت النتائج بأن حوالي %87 أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تطلب بدل جهد أكبر للحفاظ على شهادة الإيزو حيث يجب تحقيق أكثر من 80% من الأهداف التي ترسمها إدارة الجودة بالنسبة لكل مصلحة على حدا وهو ما يوضحه مخطط أهداف ومؤشرات قياس الجودة السنوية .

7- هل كان لتطبيقات الجودة أثر في تخفيض التكاليف لدا المنشأة .

الجدول رقم (26) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
3	17%	14	غير متأكد
1	64%	51	غير موافق
2	19%	15	غير موافق بشدة
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول جاء الغير الموافقون على العبارة في المركز الأول بنسبة 64 % تليها نسبة 19 % للأفراد الغير الموافقون بشدة بينما جاء في المركز الثالث الغير متأكدون بنسبة 17% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

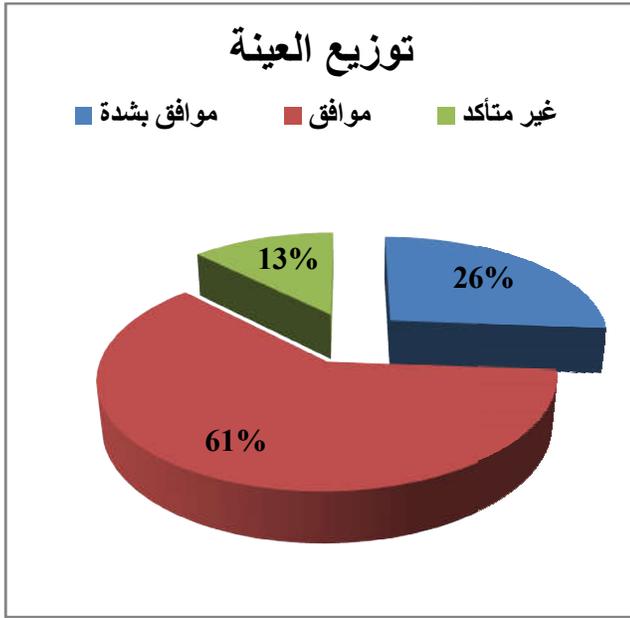
أظهرت النتائج بأن أفراد العينة يرون بأنه الحصول على جودة المنتجات لايد من زيادة في التكاليف ويرى مسئول نظام الجودة في المؤسسة بأنه يمكن تخفيض تكاليف إلى أقصى درجة ولكن من المستحيل المحافظة في هذه الحالة على جودة المنتج .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

IV- محور الميزة التنافسية :

1- تحتل المؤسسة مكانة قوية في السوق من حيث المنافسة :

الجدول رقم (26) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



التقييم	النسبة المئوية	العدد	الترتيب
موافق بشدة	26%	21	2
موافق	61%	49	1
غير متأكد	13%	10	3
المجموع	100%	80	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

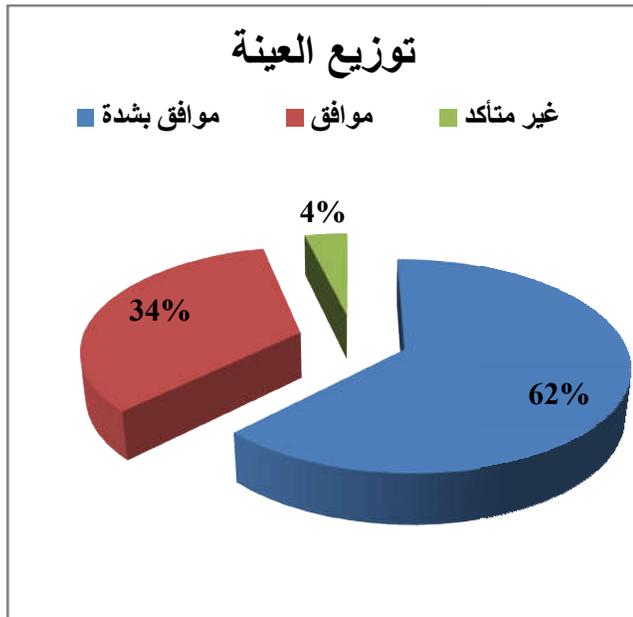
من خلال الجدول الأفراد الموافقون على العبارة في المركز الأول بنسبة 61% وفي المركز الثاني الأفراد الموافقون بشدة بنسبة 26% ويأتي الأفراد الغير متأكدون في المركز الثالث بنسبة 13% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت النتائج بأن المؤسسة تملك مكانة قوية في السوق من حيث المنافسة حيث تصنف في المرتبة الثانية في مجال تفصيل وخياطة الملابس وهذا يدل على جودة منتجاتها والمكانة التي تحتلها في السوق مما يقدم إضافة جديدة للمؤسسة وتحسين صمعتها في السوق .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

2-تمتلك المؤسسة قدرات تنافسية تجعلها تحقق البقاء والنمو في ظل المنافسة التي تواجهها .

الجدول رقم (27) : يوضع توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



الترتيب	النسبة المئوية	العدد	التقييم
1	62%	50	موافق بشدة
2	34%	27	موافق
3	4%	03	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

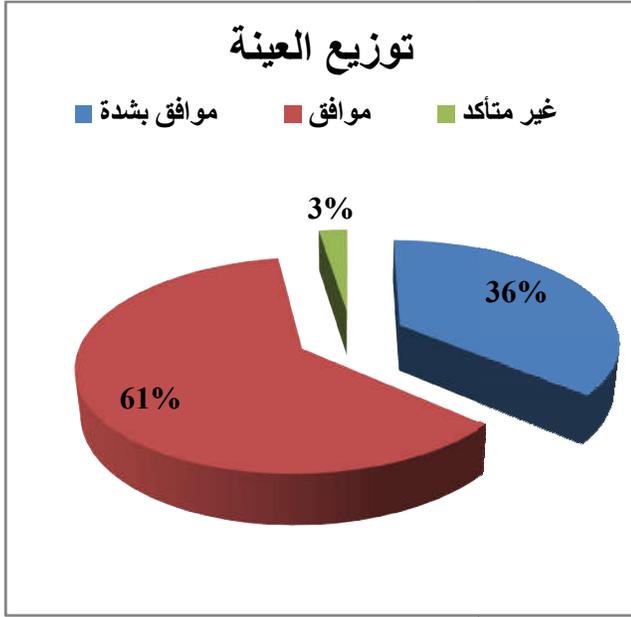
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال النتائج نرى في المركز الأول الأفراد الموافقون بشدة بنسبة 62% بينما المركز الثاني الموافقون بنسبة 34% والأفراد الغير متأكدون بنسبة 4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة

أظهرت النتائج بأن حوالي 96% من أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تمتلك قدرات تنافسية تجعلها تحقق النمو و البقاء في ظل المنافسة التي تواجهها حيث أن المؤسسة انطلقت في مزاوله نشاطها سنة 1965 ولم تتأثر بالأزمات التي مرا بها الاقتصاد الوطني إلى يومنا هذا.

3-تهدف المؤسسة من خلال جودة منتجاتها إلى تعزيز وزيادة حصتها السوقية

الجدول رقم (28) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
2	36%	29	موافق بشدة
1	61%	49	موافق
3	3%	02	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

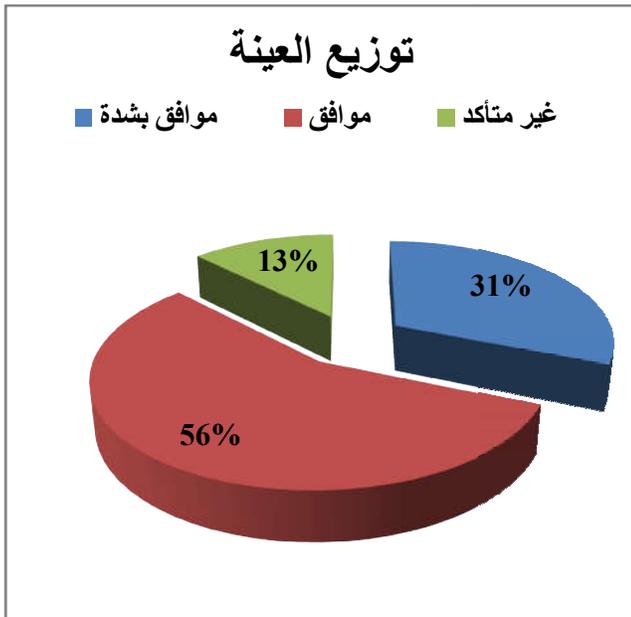
من خلال الجدول جاء الموافقون على العبارة بنسبة 61% في المركز الأول تليها نسبة 36% للأفراد الموافقون بشدة بينما في المركز الثالث الغير متأكدون بنسبة 3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت النتائج بأن المؤسسة تهدف إلى تعزيز وزيادة حصتها السوقية وذلك من خلال جودة منتجاتها وكذا تصميم منتجات جديدة مثل البدلات اليابانية والأمريكية وملابس الصيف بألوان وأحجام مختلفة وتطوير منتجات تتلاءم مع مناخ الصحراء .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

4- الأسعار المنخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين هي الميزة التي تتفوق من خلالها على المنافسين .

الجدول رقم (29) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



الترتيب	النسبة المئوية	العدد	التقييم
2	31%	25	موافق بشدة
1	56%	45	موافق
3	13%	10	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

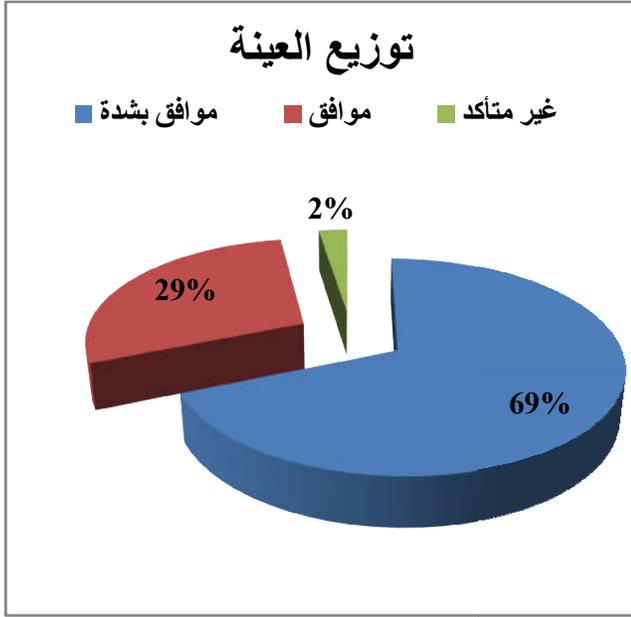
من خلال هذه النتائج نرى في المرتبة الأولى الأفراد الموافقون بنسبة 56% بينما في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة 31% وفي المركز الثالث الأفراد الغير متأكدون بنسبة 13% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت النتائج بأن الأسعار المنخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين هي الميزة التي تتفوق من خلالها على المنافسين حيث أن زبائن المؤسسة يودون الحصول على منتج بسعر مقبول وذات جودة والمؤسسة الناجحة هي التي تعمل على إرضاء زبائنها وعملائها من أجل كسب ولائهم .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

5-تطبيق المؤسسة تكنولوجيا حديثة تساعد على بناء الميزة التنافسية .

الجدول رقم (30) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



الترتيب	النسب المئوية	العدد	التقييم
1	69%	55	موافق بشدة
2	29%	23	موافق
3	2%	02	غير متأكد
	100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

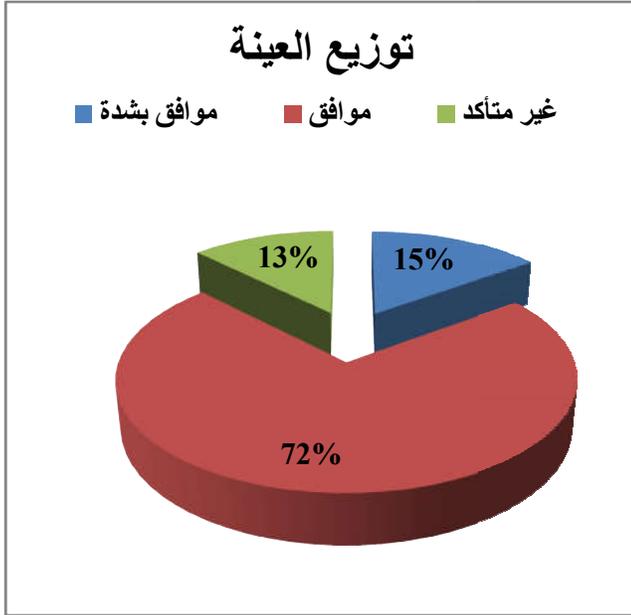
من خلال الجدول الموافقون بشدة على العبارة بنسبة 69% في المركز الأول بينما الأفراد الموافقون في المركز الثاني بنسبة 29% وفي المركز الثالث الأفراد الغير متأكدون بنسبة 02 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت النتائج بأن المؤسسة تعمل على استخدام تكنولوجيا حديثة ويتمثل ذلك في شراء معدات و آلات جديدة ذات تكنولوجيا عالية تساعد في اقتصاد التكاليف وريح الوقت مما يساعدها على تحقيق التميز عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

6- تخصص المؤسسة مبالغ للقيام بعملية البحث و التطوير بغية تحسين الميزة التنافسية

الجدول رقم (31) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



التقييم	النسب المئوية	العدد	الترتيب
موافق بشدة	15%	12	2
موافق	72%	58	1
غير متأكد	13%	10	3
المجموع	100%	80	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

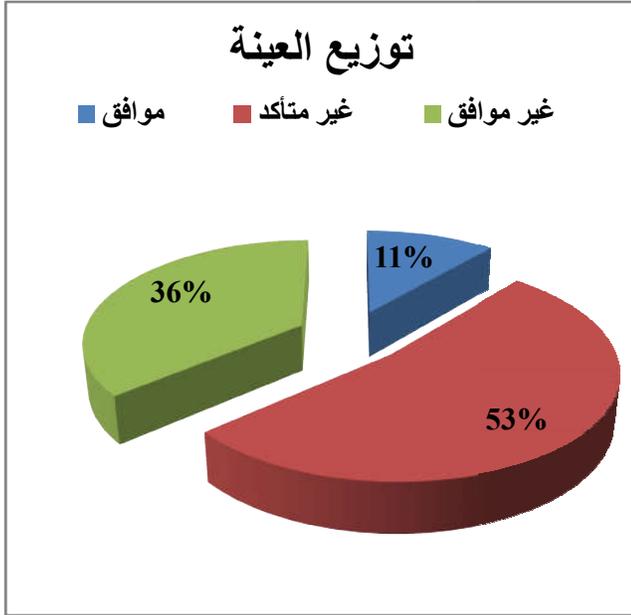
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال هذه النتائج نرى في المرتبة الأولى للأفراد الموافقون بنسبة 72% بينما نسبة الأفراد الموافقون بشدة كانت 15% في المركز الثاني وجاء في المركز الثالث لأفراد الغير متأكدون بنسبة 13% من إجمالي أفراد عينة الدراسة

أظهرت النتائج بأن المؤسسة تخصص مبالغ للقيام بعملية البحث و التطوير بغية تحسين الميزة التنافسية وكذا تعزيز وزيادة الحصة السوقية وإشباع حاجات ورغبات الزبائن .

7-تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات

الجدول رقم (32) : يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال



التقييم	النسب المئوية	العدد	الترتيب
موافق	11%	09	3
غير متأكد	53%	42	1
غير موافق	36%	29	2
المجموع	100%	80	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

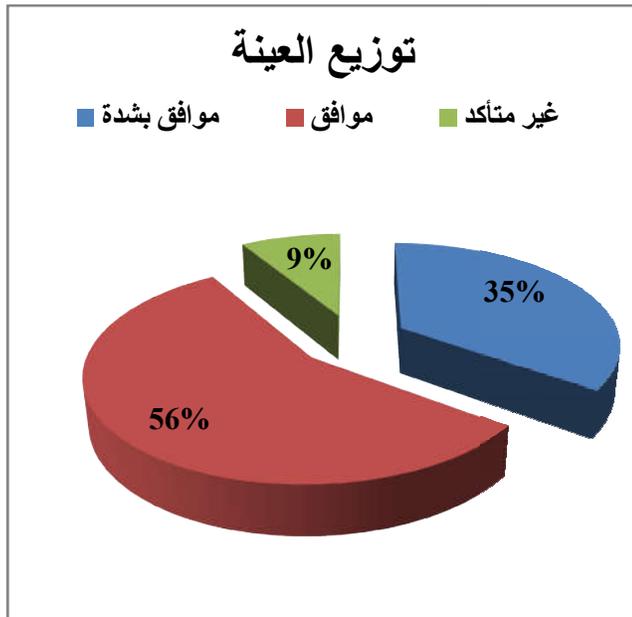
من خلال الجدول الغير متأكدون في المركز الأول بنسبة 53% بينما نسبة 36% للأفراد الغير موافقون في المركز الثاني ويأتي الأفراد الموافقون في المركز الثالث بنسبة 11% من إجمالي أفراد عينة الدراسة

أظهرت النتائج بأن المؤسسة تملك قنوات محددة لتوزيع المنتجات وتسعى في المستقبل إلى زيادة قنوات التوزيع واختيار أفضلها ولكن ذلك يعد صعبا نظرا للمنافسة المتواجدة في السوق .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

8- هل تمتاز المؤسسة بالمرونة و التكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة الإنتاج .

الجدول رقم (33) : يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة



التقييم	النسبة المئوية	العدد	الترتيب
موافق بشدة	35%	28	2
موافق	56%	45	1
غير متأكد	9%	07	3
المجموع	100%	80	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال هذه النتائج نرى في المرتبة الأولى الأفراد الموافقون على العبارة بنسبة 56% أما في المركز الثاني نجد الأفراد موافقون بشدة بنسبة 35% وفي المركز الثالث الأفراد الغير متأكدون بنسبة 9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أظهرت النتائج بأن المؤسسة تمتاز بالمرونة لأنها ذات نظام مفتوح بتأثر المحيط الخارجي ويجب عليها إجراء تعديلات في بيئة الإنتاج وذلك لما يتوافق مع متطلبات السوق وإشباع حاجات ورغبات الزبائن لكسب ثقة العملاء و تحسين صورة المؤسسة على الصعيد المحلي و الدولي .

خلاصة الفصل :

تبين لنا بعد تحليل النتائج وتفسيرها أن مؤسسة تافنة لصناعة الملابس قد حسنت من قدراتها التنافسية وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة والوفاء بمتطلباته ، وهذا ما ظهر جليا في تحسين أهم مؤشرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة على غرار مؤشرات الربحية والحصة السوقية ونوعية الخدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة لعملائها بالإضافة إلى الاهتمام الذي أولته المؤسسة لنشاط الإبداع وسعيها إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية وبالتالي التميز عن المنافسين .

النتائج :

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- ❖ تلتزم مؤسسة تافنة بتطبيق وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار .
- ❖ تعمل إدارة الجودة على تبليغ جميع أفراد المؤسسة بأهمية الوفاء بمتطلبات العملاء وذلك من خلال الاجتماعات الدورية مع مختلف مصالح المؤسسة .
- ❖ يتم إعداد نظام إدارة الجودة والقيام بمراجعته دوريا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- ❖ يتم رفع تقارير للإدارة العليا عن مستوى أداء نظام إدارة الجودة بالإضافة إلى ما يتطلبه هذا الأداء من تحسين وتطوير .
- ❖ تقوم المؤسسة بتحديد الموارد المادية و البشرية و الموارد الأخرى المساعدة على تطبيق والمحافظة على نظام إدارة الجودة ولتحسين فعاليته باستمرار .
- ❖ تحرص المؤسسة على توفير المؤهلات والمهارات و الخبرات والتدريب المناسب لجميع الأفراد القائمين على أعمال تؤثر على جودة مخرجاتها .
- ❖ تعمل المؤسسة على تجهيز ورشات العمل بالآلات وخطوط إنتاجية ذات تكنولوجيا عالية تساهم في تلبية متطلبات المنتجات وتتم صيانتها وفق تعليمات فنية للمصنعين .
- ❖ تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل المناسبة لكل أفراد المؤسسة وكذا توفير ظروف عمل مناسبة لأمن وسلامة الأفراد من جهة ، والحفاظ على المعدات و الآلات والخصائص التقنية للمنتجات أثناء مراحل عملية الإنتاج و التخزين من جهة أخرى .
- ❖ تعمل المؤسسة وخاصة إدارة الجودة الشاملة على نشر ثقافة الجودة بين الأفراد .
- ❖ تحرص المؤسسة على زيادة قنوات توزيع منتجاتها الخاصة بها .
- ❖ تقدم مؤسسة تافنة تشكيلة واسعة من المنتجات نتيجة انتهاجها لإستراتيجية التنوع .
- ❖ بغية تحقيق أهدافها سعة المؤسسة إلى الحصول على شهادة **ISO9001** وهي تفكر حاليا في الحصول على شهادة **ISO18001** نظام إدارة الصحة وسلامة العمل .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

- ❖ تتميز منتجات المؤسسة بالسعر المنخفض مقارنة بمنتجات المنافسين نتيجة تحقيق المؤسسة لميزة التكلفة الأقل
- ❖ تميزها عن باقي المنافسين من خلال حجم ونوعية خدمات ما بعد البيع التي تقدمها لهم خاصة وإن الخدمات جد مهمة في نشاط الصناعة .
- ❖ تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق .
- ❖ تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة تحقق رضا العميل وزيادة ربحيتها .

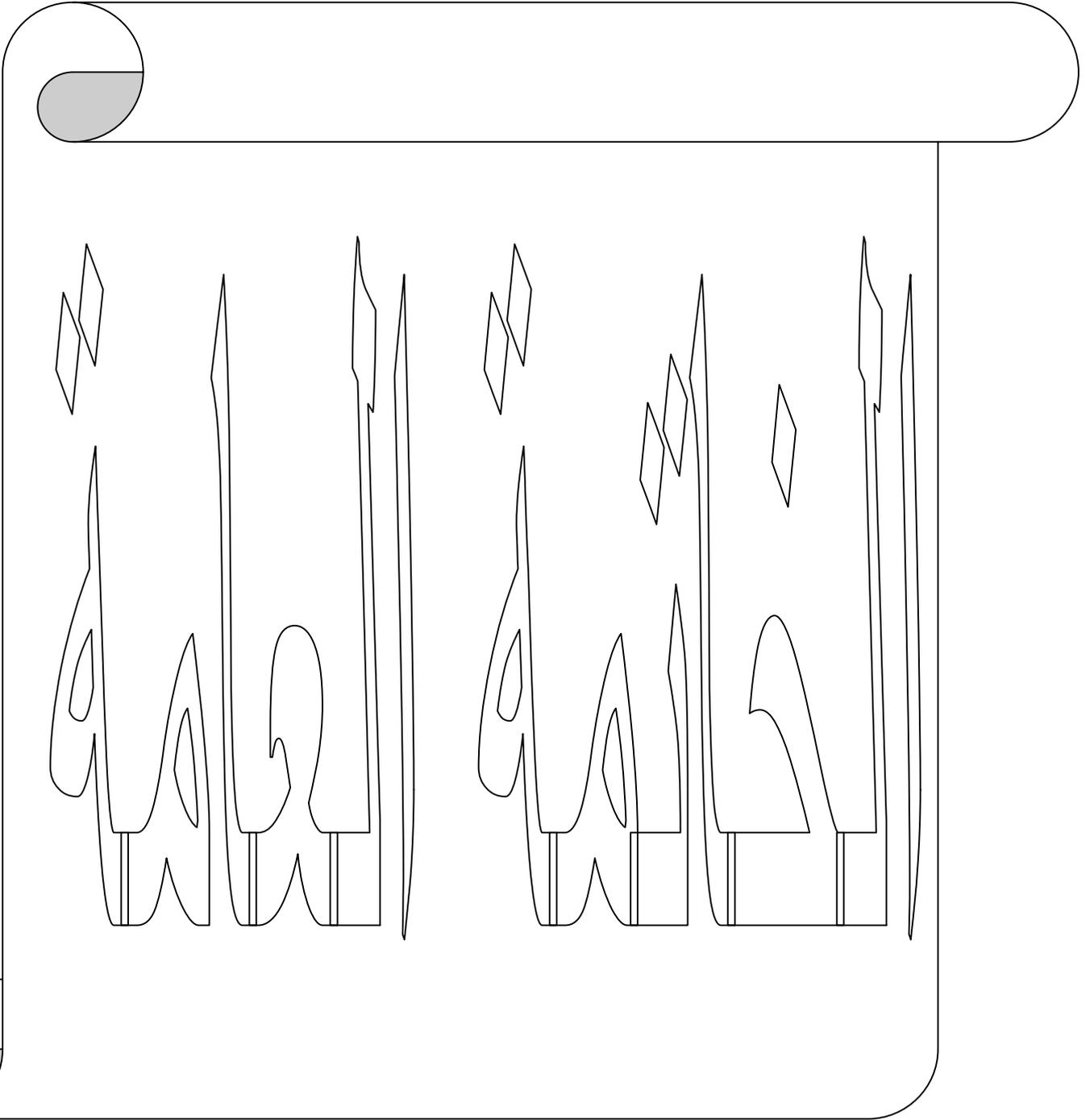
التوصيات :

من أهم توصيات هذه الدراسة :

- لا يجب أن تنتظر الإدارة العليا إلى نظام ISO9001 على أنه مجرد شهادة لتسويق منتجاتها ، إذ يجب تحسين أفراد المؤسسة بأهمية هذا النظام و الفوائد التي تجنيها من وراء تطبيقه و الالتزام بمبادئه .
- رغم نجاح المؤسسة في تطبيق ISO9001 والوفاء بمتطلباته إلا أنه لاحظنا وجود بعض النقائص في النظام القائم في المؤسسة مثل عدم الاهتمام بتحفيز العاملين لدى على المؤسسة مراجعة سياساتها في هذا المجال .
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بأبعاد جودة المنتجات إذا أرادت أن ترفع من القيمة التي تقدمها لعملائها وكسب عملاء جدد .
- على المؤسسة الاعتماد على إستراتيجية اتصال خارجية فعالة تكون قادرة على بناء صورة لعلامتها التجارية والتعريف أكثر بمنتجاتها وكسب ثقة العملاء .
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية الصيانة الوقائية لما لها من أهمية بالغة في الحفاظ على مستويات الأداء و جودة المنتجات .
- على المؤسسة العمل على تحقيق مزايا تنافسية أخرى غير ميزة التكلفة لأنها ميزة سهلة التقليد والمحاكاة ، وذلك بتوفيرها لبيئة عمل تساعد على بناء مزايا تنافسية جديدة .
- حث العاملين على تنمية وتطوير مهارتهم بشكل مستمر وتقديم الدعم المادي لهم .
- توفير المناخ المناسب لمشاركة العمال في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات .
- الاهتمام بسياسة التوظيف وإعطاء الأولوية للكفاءات ذات القدرات الإبداعية .
- العمل على تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن لأنها السبيل الأكثر فعالية لضمان زيادة ربحية المؤسسة .
- تدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم .

الفصل الرابع دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية

- العمل على تشجيع الإبداع والإبتكار وتهيئة بيئة العمل الجماعي .
- العمل على تحسين جودة منتجاتها أكثر فأكثر ذلك من أجل الدخول إلى الأسواق الأجنبية
- الاهتمام بالموارد البشري لأنه أساس الجودة الشاملة .



الخاتمة العامة

أصبح مصطلح الجودة من المصطلحات التي تشغل اهتمام العديد من المفكرين لأن الظروف التي عرفها العالم قبل الحرب العالمية الثانية تختلف كثيراً عما هو سائد الآن، فاهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير، و اشتد التنافس بينهم، لذلك أصبح البقاء مرهون بجودة المنتجات ، و لأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات على إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز، و تعتبر من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ذلك لأنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء و تساعد في تحقيق رضا و ضمان ولأهم ، كما تعمل على التطبيق الجيد لمواصفات الإيزو من أجل الاستمرار في الأسواق المحلية و دخول الأسواق العالمية .

و بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها فب بداية هذا البحث فقد تم اثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا ،و من خلال تعمقنا في دراستنا و تطبيق الجانب النظري على مؤسسة الصناعية توصلنا الى أن إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو تساهم بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الصناعية على إمتلاك الميزة التنافسية .

و هدفت الدراسة من أجل الاجابة على الاشكالية : ما مدى مساهمة الجودة و نظام مواصفات القياسية العالمية (iso 9000) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟ حيث قمنا بتقديم شامل لكل من الجودة و إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة ISO 9000 من خلال الفصل الأول مبينين أسس الجودة من أجل إعطاء صورة تمهيدية عن إدارة الجودة الشاملة

حيث تبين لنا بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على العديد من المبادئ كالتحسين المستمر و التركيز على العميل و تطوير الية المشاركة في القرارات و حل مشاكل الضغوط التنافسية التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية كفريق متكامل, أما معايير الإيزو فهي عبارة عن معايير أو مواصفات تصدرها المنظمة العالمية للمعايير "ISO" و تتمثل في مجموعة من الشروط يجب تطبيقها من طرف المؤسسة حتى تحصل على شهادة الإيزو و التي تثبت أن منتجات هذه المؤسسة تتميز بمستوى الجودة العالمية , بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و تنمية المزايا التنافسية في ظل سوق عالمي مبني على الجودة .

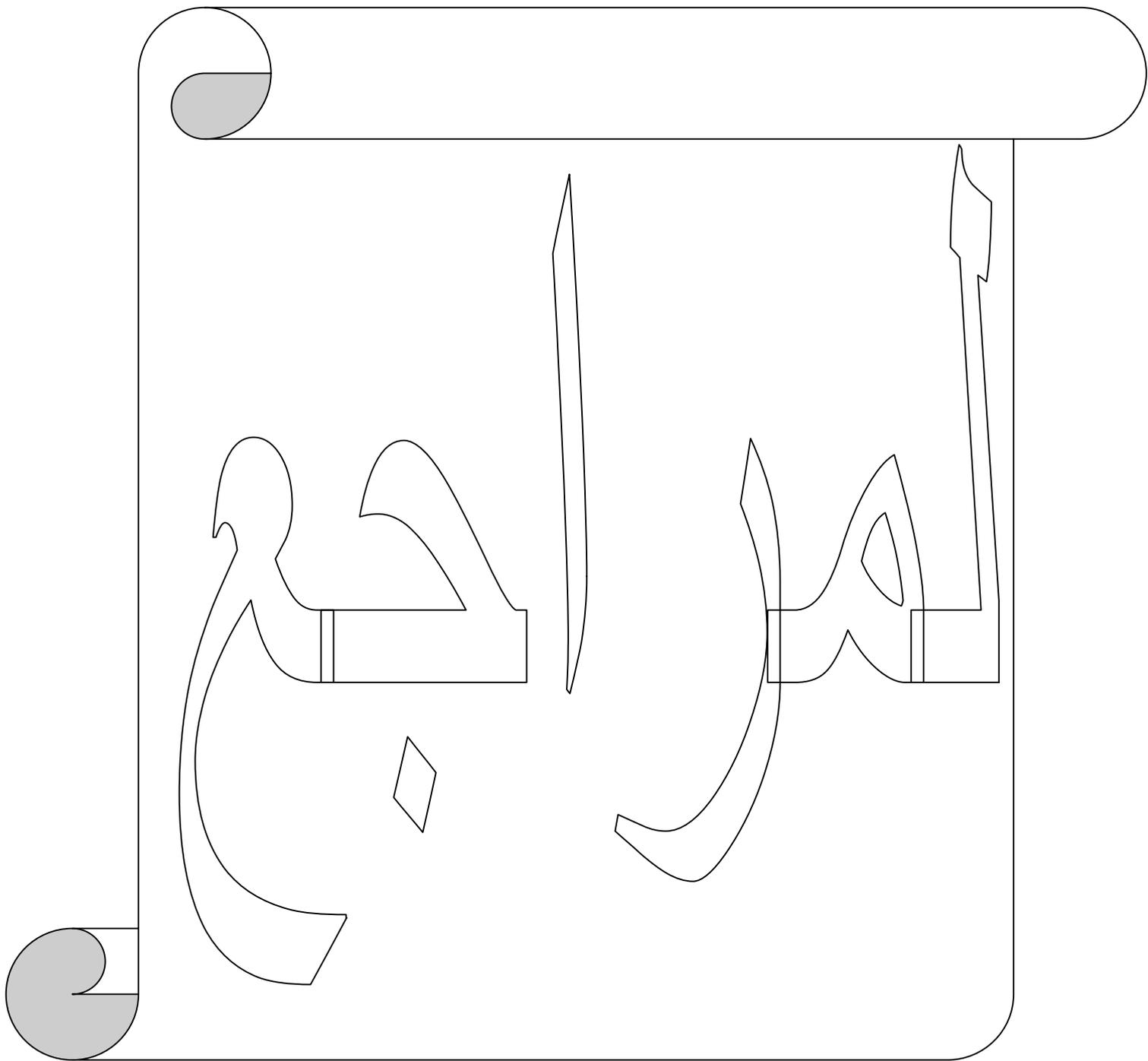
أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية موضحين مؤشرات التنافسية للمؤسسة و أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة من أجل تسويق منتجاتها في السوق .و يجب الإهتمام بالأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و مصادرها (الكفاءة ,الجودة , التحديث و الابداع ,الاستجابة للعميل) بهدف مواكبة التطورات التسارعة التي يشهدها العالم و المتمثلة في تسارع وتيرة العولمة و الاندماج الاقتصادي العالمي,و سياسات الإفتاح و تحرير الأسواق و أصبحت القدرة على النجاح في المؤسسة من أهم عناصر نمو المؤسسات و إستمرارها.

و في الفصل الثالث توصلنا إلى خلاصة مفادها ان تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في المؤسسات يعملان على تحقيق و تعزيز القدرات التنافسية سواء من حيث حصة المؤسسة في السوق أو التكاليف للمتعلق بالجودة أو الاستراتيجيات التنافسية و ذلك من أجل رفع قيمة أرباح المؤسسة حيث تقوم إدارة الجودة الشاملة بتطبيق تقنيات تعد طريق التميز تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى, و توفير خدمات تشبع حاجيات العملاء و تلبية متطلباتهم . لذا تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة الصناعية لرفع مستوى نشاطها.

دعمت الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية تمت على مؤسسة تافنة لصناعة الملابس في الفصل الأخير و التي إشتملت على ثلاثة محاور رئيسية (إدارة الجودة الشاملة , شهادة الإيزو ,الميزة التنافسية) حيث أن المؤسسة تمتاز بسمعة جيدة في السوق و جودة في المنتجات و إمتلاكها لشهادة الإيزو .

حيث أكدت الدراسة على إهتمام المؤسسة بأسس الجودة و التطبيق الجيد لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ,و ذلك من خلال إعداد خطة واضحة حول الجودة محددة بأهداف و تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها , كما تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي و تسهيل الاتصال انشر ثقافة الجودة لتحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة , كما أن مواصفات الإيزو لعبت دور ههم في حل المشاكل المتعلقة بالجودة و كدى تخفيض تكاليف المصنع , و تسعى من أجل الحفاظ على هذه الشهادة عن طريق تحقيق أهداف السنوية التي يقوم بإعدادها مسؤول نظام الجودة, كما تسعى إلى تعزيز و زيادة حصتها في السوق من خلال جودة منتجاتها و إستعمال طرق حديثة في الإنتاج كما تحرص على تدريب العمال بصفة مستمرة و إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة لمواجهة المنافسين ,كل هذا جعل المؤسسة تتمتع بالمرونة من أجل التأقلم مع بيئة الإنتاج والتغيرات الحاصلة في السوق المحلية.

و في الأخير مهما يكن أمر الاختلاف في ملائمة أو عدم ملائمة منهج وتقنية إدارة الجودة الشاملة و مواصفات اللإيزوفي تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي , إلا أننا نرى أنه من المفيد زيادة إستخدام هذا المنهج، ونتوقع أنه سوف يحقق نجاحاً في بعض منظمات القطاع العمومي و الخاص بشرط توفير وضمان البيئة والثقافة المطلوبة لنجاحه وهذا هو التحد الحقيقي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة شديدة المنافسة (المنتجات الأجنبية خاصة).



قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- مهدي السامرائي, " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدماتي", دار الحرير, ط1, 2007.
- 2- رعد عبد الله الطائي , " إدارة الجودة الشاملة ", دار اليازوري, الأردن, 2008.
- 3- مأمون سليمان الدرادكة, " إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء", دار الصفاء, ط1, 2006.
- 4- رامي حكمة فؤاد الحديقي, "الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الانتاج الانمي مقارنة مع نظم الصناعة الغربية ", دار وائل, الأردن , ط1 , 2002.
- 5- محفوظ أحمد جودة, " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات", الأردن, ط1, 2004.
- 6- عبد الحميد عبد النبي الطائي, " إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO", مؤسسة الوراق ,الأردن , 2003.
- 7- خضير كاظم محمود , " إدارة الجودة الشاملة ", دار المسير , ط1, 2000,
- 8- قاسم نايف علوان , " إدارة الجودة في الخدمات ", دار الشروق, الأردن, 2006.
- 9- عمر وصفي عقيلي, "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة", دار وائل للنشر و التوزيع, الأردن, 2001.

- 10- فريد كورتل, **أمال كحيلة**, "الجودة و أنظمة الايزو", دار الكنوز, الأردن, ط1, 2012.
- 11- **فؤاء محمود حامد**, "إدارة الجودة الشاملة", دار البداية, ناشرون وموزعون ط1, 2003.
- 12- **لعلي بوكميش**, "إدارة الجودة الشاملة , الايزو 9000", دار الراية للنشر و التوزيع, 2011.
- 13- **فواز التميمي**, "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9001, عالم الكتب الحديث, 2007.
- 14- **سالم القحطاني**, "إدارة الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها في القطاع الحكومي", الإدارة العامة, الرياض , 2004.
- 15- **مصطفى محمود أبوبكر**, "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية", الدار الجامعية, مصر, 2004.
- 16- **نبيل مرسي خليل**, "الميزة التنافسية في مجال الاعمال", الدار الجامعية للنشر, مصر, 1998.
- 17- **مصطفى أحمد رضوان**, "التنافسية كالية من اليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم", الدار الجامعية, مصر, ط1, 2011.
- 18- **مروان محمد نجيب**, "دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية", دار الكتب القانونية , 2011.

- 19- **علي السلمي**, "السياسات الادارية في عصر المعلومات" دار
الكنوز,الأردن, 2012.
- 20- **قاسم نايف علوان**, "ادارة الجودة الشاملة و متطلبات
الايزو 9001:2000" دار الثقافة للنشر و التوزيع, ط1, 2005.
- 21- **عبد السلام أوقدف**, "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة" مكتبة
الاشعاع, الاسكندرية, 2007.
- 22- **تامر البكري** , " استراتيجيات التسوق", دار اليازوري للنشر و
التوزيع , 2008.
- 23- **محمد أحمد عوض**, "الادارة الاستراتيجية",الدار الجامعة
الاسكندرية, 2000.
- 24- **محمد أحمد سيد**, "الادارة الإستراتيجية مدخل متكامل" دار المريخ
, الرياض.
- 25- **عمار بوشناف**, "الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
مصادرها, تنميتها و تطويرها", جامعة العلوم الاقتصادية و التسيير,
2000.
- 26- **خالد العامري**, "ادارة المنتج" دار فاروق للنشر, القاهرة , 2003.
- 27- **أحمد سيد مصطفى**, " ادارة الانتاج و العمليات في الصناعة و
الخدمات" دار الكتب للنشر, القاهرة, ط3, 2002 .

- 28- سونيا محمد البكري, "أدارة الجودة الكلية", الدار الجامعية , مصر , 2002
- 29- زكريا الدوري, أحمد صالح, "الفكر الاستراتيجي ة انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال", دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, 2009.
- 30- نجم العزاوي, عبد الله حكمت النقار, " ادارة البيئة نظم و متطلبات و تطبيقات ISO 1400 , ط1, دار المسيرة, عمان , الاردن , 2007.
- 31- أحمد بن عيشماوي, " ادارة الجودة الشاملة T.Q.M الاسس النظرية و التطبيقية في المؤسسات السلعية و الخدمية" دار الحامد للنشر و التوزيع, الأردن , 2013.
- 32- زكريا طاحون, " السلامة و صحة المهنية و بيئة العمل", دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , 2006.
- 33- محمد فاتح صالح, " إدارة الموارد البشرية", دار المسيرة , عمان , الأردن, 2004.
- 34- عبيد علي أحمد حجازي , " بحوث التسويق" دار زهران, عمان , الأردن, 2000.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

- 35- Kotler et Dubois, «Marketing Management", publie union ,paris ,2000.
- 36- Michael porter, "l'avantage concurrentiel", édition dunod , paris,1997.

- 37- **Bertrand Thierry et autres**, " organisation et gestion de l'entreprise", les éditions D'organisations, Paris ,1998.
- 38- **Katsuyoshi.Ishihara**, " Maîtriser la qualité ", Edition Mara nostrum ,1996.
- 39- **J-C Trondeu** , Marketing, stratégie industrielle industrielle édition Vuibert, paris ,1998.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- 40- Andrew Pearson, " the strategists choice" competitive strategy and the question of how to compete. 2010.

المذكرات :

41- نسرين محمد عبد الله المحمود, "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء, رسالة الماجستير(2004-2005), جامعة المبروك , الأردن.

42- مازن عبد العزيز عبد الحميد, "أثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة" رسالة دكتورا, جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

43- محمد بوبقيرة, دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية, رسالة ماجستير , جامعة سعد دحلب البلدية, الجزائر.

44- **علاي مليكة**, "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة" رسالة ماجستير, جامعة محمد خضير بسكرة , الجزائر.

45- **عمران حميد**, سعدلي فاطمة, "أثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية" شهادة الماستر ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة أكلي محمد, البويرة 2011.2012.

الملتقيات:

46- قرومي حميد، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة " الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خرج قطاع المحروقات في الدول العربية " المركز الجامعي بالبويرة، الجزائر.

مواقع الأنترنت :

- https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation

الأشكال و الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
14	أهمية إدارة الجودة الشاملة	1
15	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2
16	إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة	3
29	مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 القاعدة الأساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة	4
36	الإستراتيجيات العامة للتنافس	5
41	الأسس العامة لبناء الميزة التنفسية	6
43	دورة حياة الميزة التنافسية	7
50	العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق و الأرباح	8
51	العلاقة بين الجودة والتكاليف	9
52	العلاقة بين الجودة و الأرباح	10
59	إدارة الجودة الشاملة ، طريق التميز	11
61	النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة	12
62	النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة	13
64	أهمية مواصفات نظام إدارة الجودة	14
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة	15

فهرس الجداول

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
8	أبعاد الجودة	1
25	مواصفات الإيزو و مجال تطبيقها	2
27	الفرق بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة	3
54	دور الجودة في الأسس التنافسية للمؤسسة	4
81	أهداف و مؤشرات قياس الجودة السنوية لمؤسسة تافنة	5

المداد الحرفي

الإستمارة ضع علامة (X)

- الرجاء ذكر المعلومات الشخصية الآتية من أجل استكمال البحث :
- الجنس: ذكر أنثى
- العمر : أقل من 30 من 31 إلى 40 أكثر من 40 سنة
- المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ثانوي جامعي
- الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات أكثر من 10 سنوات
- أولاً: محور إدارة الجودة الشاملة
- تهدف مؤسسة soitime إلى الوصول إلى الجودة الشاملة .
- نعم لا
- الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات و رغبات المستهلكين .
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- يتصف المصنع بسرعة تلبية رغبات الزبائن .
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- يحرص المصنع على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات أكبر عدد من الزبائن.
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- يوجد لدى المصنع خطة واضحة حول الجودة و محددة بأهداف معينة و تلتزم الإدارة بتطبيقها.
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماته اتجاه الزبائن .
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة .
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- هل تهتم الإدارة بالعمل الجماعي وتحقيق التحسين المستمر بمداومة الاتصال بالمستفيدين.
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية.

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في نظام الإنتاج و الخدمة من أجل تحسين الجودة.

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- تهتم المؤسسة بمشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة.

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- هل تتبع المؤسسة أنظمة تحفيزية فعالة لرفع من أداء العمال .

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- هل تعمل المؤسسة على استقطاب القوى العاملة المميزة .

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- ثانيا : محور شهادة الايزو

- يحرص المصنع على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية iso

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- الحصول على شهادة الايزو يجعلنا قادرين على حل المشاكل المتعلقة بالجودة .

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- هناك تحسين في العمل بعد الحصول على شهادة الجودة (ظروف العمل +أدوات العمل+الأجر).

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- نظام الجودة الايزو هو مجموعة من الوثائق الكثيرة و غير مفيدة .

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- هل ارتفعت نسبة الربحية بعد الحصول على شهادة الايزو.

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- إدارة المؤسسة تطلب بدل جهد أكبر للحفاظ على هذه الشهادة.

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- هل كان لتطبيقات الجودة أثر في تخفيض تكاليف لدى المنشأ.

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- ثالثا : محور الميزة التنافسية

- تحتل المؤسسة مكانة قوية في السوق من حيث المنافسة .

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- تمتلك المؤسسة قدرات تنافسية تجعلها تحقق البقاء و النمو في ظل المنافسة التي تواجهها .

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- تهدف المؤسسة من خلال جودة منتجاتها إلى تعزيز و زيادة حصتها السوقية .

- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

- الأسعار المنخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين هي الميزة التي تتفوق من خلالها على المنافسين .
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- تطبيق المؤسسة تكنولوجيا حديثة تساعد على بناء الميزة التنافسية .
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- تخصص المؤسسة مبالغ للقيام بعملية البحث و التطوير بغية تحسين الميزة التنافسية.
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- هل تملك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات.
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة
- هل تمتاز المؤسسة بالمرونة و التكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة الإنتاج .
- موافق بشدة موافق غير متأكد غير موافق غير موافق بشدة

الملحق الأول : إستمارة الإستبيان



TAFNA CONFECTION MAGHNA :

Entreprise public économique, entreprise unipersonnel à responsabilité limitée, est une société spécialisée dans l'industrie manufacturière depuis 1965 dans un but de perfectionnement toujours grand, elle est passée de la confection de la chemiserie sous la dénomination de SONAC, pour être rattachée ensuite à SONITEX en 1976, puis à ECOTEX en 1982, c'est à cette période qu'elle se démarque dans la tenue de travail, cette longue expérience fait aujourd'hui de TAFNA Confection, un leader au capital de 13 Milliards de dinar, spécialisée dans la tenue et vêtement professionnelle en tout genre et des articles de literies (Draps, taie, couvre matelas, oreilles) ainsi que les équipements de protection individuelle.

Un Atelier de plus de 250 nouvelles machines automatiques et simples ainsi qu'un personnel expérimenté et qualifié nous permet aujourd'hui de satisfaire aux besoins de notre clientèle.

Nous comptons parmi celle-ci :

Les corps constitués, DGSN-DGPC-Le Groupe SONATRACH avec toutes ses filiales du grand sud et du nord-EGTT-ADE-SONELGAZ-EPA-EPIC NETCOM-Le Groupe SOMIPHOS-ALZING-SNTF-NAFTAL-GRTE-GRTG...

Avec TAFNA CONFECTION à développé des produits nouveaux adaptés au climat rude du SAHARA, tel que le costume Japonais, la Combinaison type American, tenue d'été...avec des différents supports et couleurs.

L'entreprise est certifiée selon la norme internationale du système management de la qualité ISO 9001 version 2008 depuis Juin 2012 par l'organisme TUV sous l'identifiant 01100125830.

NOM & PRENOM DU DG/GERANT : Mourad KHALDI

Adresse : BP : 14, Route de Nedrouma-MAGHNA- W.Tlemcen

Tel : 043 39 68 67/80 Fax : 043 31 31 67 Email : tafna_confection1@yahoo.fr

EFFECTIF PERSONNEL : 120

Moyens de transport : 03 Véhicules + 02 Fourgons

Matériels de lutte contre l'incendie : Réseau d'incendie de m³

95 Extincteurs différents type

الملحق الثاني : نشأة مؤسسة تافنة



Fiche Technique de L'Entreprise

TAFNA CONFECTION MAGHNA: Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée. Est une entreprise publique économique spécialisé dans l'industrie manufacturière depuis 1965 dans un but de perfectionnement toujours grand, elle est passée de la confection de la chemiserie sous la dénomination de **SONAC**. Pour être rattachée ensuite à la **SONITEX** en 1976, puis à **ECOTEX** en 1982. C'est à cette période qu'elle se démarque dans la tenue de travail. Cette longue expérience fait aujourd'hui de **TAFNA CONFECTION** un leader au capital de **91 414 000,00 DA**, Spécialisée dans la réalisation de la tenue professionnelle en tout genre et des articles de literie (Draps, taie, couvre matelas, oreillers...).

Activité : Industrie Manufacturière (Industrie de Vêtements).

Nom du Responsable : M^{er} KHALDI Mourad tant que *Directeur Général* Gérant.

Adresse : BP 14 Route de Nédroma—Maghnia—TLEMEN.

Coordonnées : S^{td} (043) 31.63.10 C^{cl} (043) 31.31.58 L.D/Fax : (043) 31.31.67

Adresse Electronique : tafna_confection1@yahoo.fr

L'Entreprise est certifier **ISO 9001:2008** enregistré sous N° **01 100 125830**
Valable du **13/09/2012** jusqu'au **12/09/2015**

Situation Géographique : L'Entreprise est localisée au Nord de la Ville :

a) Limitation :

- **Au Nord** : Banque National d'Algérie (**BNA**)
- **A l'Est** : Siège de la Sécurité sociale (**CNAS**)
- **A l'Ouest** : Rue de Mohammed KHEMISTI.
- **Au Sud** : Route de la Révolution.

b) Superficie :

Entreprise repose sur une superficie totale de **5639 m² ,3256 m²** Construit.

Date de Création	Mars 1963
Date d'Ouverture (le début de l'activité)	Mars 1965
Classifié	Poste N° 02
Échantillon	Fondation Classé

Liste Humaine et des Moyens Matériels Utilisés :

➤ Le Nombre total de Travailleurs / 126 selon la répartition suivante :

La Direction	03
Service Technique	06
Service Commercial	06
Service Gestion Personnel	02
Service Logistique & Sécurité	12
Service Comptabilité & Finances	02
Service Production	95

➤ **Les Moyens et les équipements de Production** : 234 Machine à coudre différents

➤ **Les Moyens de Transport** : Deux Voitures & Une Camionnette

➤ **Matériaux Utilisés** : Tissu, Fil, Coton, Laine, Cuir.....

➤ **Produits Clés** : Tenues de Travail, Tenues de Sécurité, Combinaison, La literie.....

➤ **Principaux Clients** : DGSN, DGPC, Sonatrach, Naftal.....

La Nature et le Niveau du risque	Incendie	<i>Faible</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Moyen</i> <input type="checkbox"/>	<i>Élevé</i> <input type="checkbox"/>
	Explosion	<i>Faible</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Moyen</i> <input type="checkbox"/>	<i>Élevé</i> <input type="checkbox"/>
	Autre	<i>Faible</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Moyen</i> <input type="checkbox"/>	<i>Élevé</i> <input type="checkbox"/>

Moyens de Maîtriser L'Incendie :

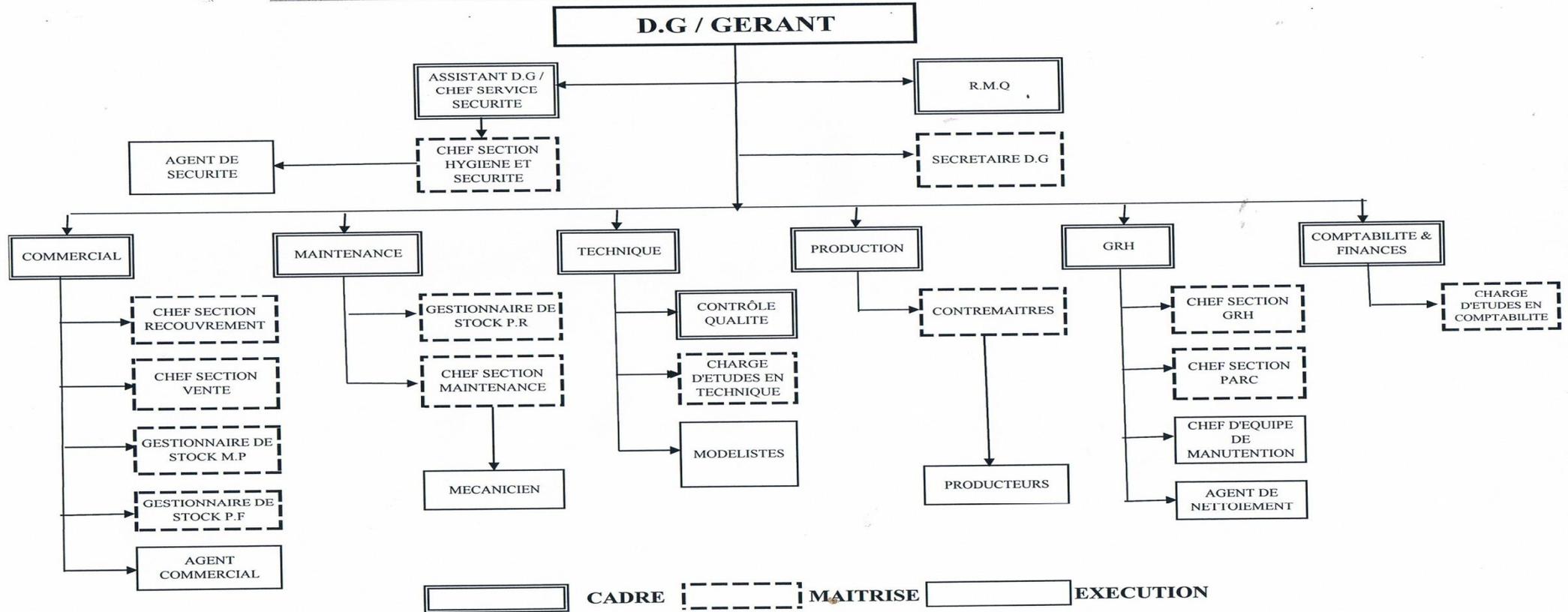
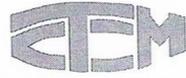
Les Moyens Matériels	Réseau d'Incendie & 95 extincteur varié et différentes tailles.
Les Moyens Humains	14 agents de sécurité dirigée par le président de la cellule de sécurité monsieur BACHIR Mustapha responsable Logistique & Sécurité.

Réalisation du dernier schéma d'interventions : Le 22/12/2010

Suppléments :

<i>Plan du Réseau d'Incendie</i>
<i>Plan du Site</i>

الملحق الثالث : البطاقة التقنية للمؤسسة



Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée EURL TAFNA CONFECTION MAGHNA
Sis Route de Nédroma, Maghnia Tlemcen, BP 14/Capital Social 91.414.000.00 DA
Tél : 043 39 78 76/ 39 78 80/Fax : 043 31 31 67
RIB : 001.00514.0300.300.059/35 BNA Maghnia
NIF : 099813026204399/RC : 98/B/043262

الملحق الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة



TAFNA
CONFECTION
MAGHNA

Edition : N°01

Révision : 00

IM 09 01

SYSTEME DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE

OBJECTIFS QUALITE ANNUELS
ET INDICATEURS DE MESURE ANNEE :
2016

Page 1/ 2

Date

17/05/2012

Processus SMQ	Code Processus	Objectifs	Indicateurs de mesure	Niveaux	Fréquences de surveillance
MANAGEMENT	M1	1-Réaliser le programme annuel d'audit	Taux de réalisation	100%	Semestrielle
		2-Mettre en œuvre les décisions de la RD	Taux de réalisation	100%	Trimestrielle
GRH	S1	1-Réaliser le plan de formation	Taux de réalisation	>80%	Trimestrielle
		2-Efficacité des formations réalisées	Taux de réalisation	>80%	Semestrielle
Ecoute Client	R1	1-Satisfaire les clients	Taux de Satisfaction	>90%	Trimestrielle
		2-Nombre de réclamations clients	Nombre de réclamations	<5/Mois	Mensuelle
Vente/ordonnancement Lancement	R2	1-Réaliser le chiffre d'affaires	Taux de réalisation	≥80%	Trimestrielle
Achats	R3	1-Réaliser des achats conformes aux exigences spécifiées	Taux de conformité	≥90%	Trimestrielle
Fabrication	R4	1-Réalisation TRO	Taux de réalisation	≥80%	Trimestrielle
		2-Réalisation TOR	Taux de réalisation	>90%	Trimestrielle
GDS	R5	1-Préserver les produits (aucune réclamation clients)	Taux de réclamation clients	100%	Trimestrielle
		2-respect de programme de vérification 01 fois par mois	Taux de réalisation	85%	Trimestrielle
Maintenance	R6	1-Assurer la disponibilité des équipements de production	Taux de disponibilité	≥95%	Trimestrielle
		2-Heure /type d'intervention effectuée/heure d'intervention standards	standards	—	Trimestrielle

 TAFNA CONFECTION MAGHNA	Edition : N°01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page 2/ 2
	Révision : 00		OBJECTIFS QUALITE ANNUELS ET INDICATEURS DE MESURE ANNEE : 2016
	IM 09 01		

Contrôle Produit	A1	1-Respecter le programme du contrôle avant et pendant et après production	Nombre de mesure contrôle étalonné/ Nombre de mesure contrôle	2	Trimestrielle
		2-respecter le programme du contrôle final	100% articles contrôlés	100%	Trimestrielle

Date et visa du RMQ

KHALDI Samir
R. M. Q.

الملحق الخامس: أهداف ومؤشرات قياس الجودة السنوية لمؤسسة تافنة

شهادة

ISO 9001:2008

المواصفات:

01 100 125830

الشهادة رقم:



طريق ندرومة ص ب 14
مغنية تلمسان
الجزائر

حامل الشهادة:

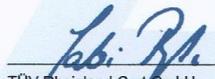
صناعة و بيع الملابس المهنية و بيع معدات الوقاية الشخصية و البيضاء

المجال:

لقد تم إنجاز مراجعة نهائية و لقد بينت المراجعة الإيفاء بمتطلبات
ISO 9001: 2008

الشهادة صالحة من 2015-09-13 الى 2018-09-12

الصلاحية:


TüV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

كولونيا، 2015-06-24



www.tuv.com

 TüVRheinland®
Precisely Right.

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 125830

Titulaire du certificat: **EPE TAFNA CONFECTION**
Route de Nédroma BP14
Maghnia Tlemcen • Algerie



Domaine de validité: Confection et vente de vêtements professionnels & Vente d'équipements de protection individuelle et de literie

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 2015-09-13 jusqu'au 2018-09-12.
Certification initiale 2012

2015-06-24


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

10/201 4.08 E.A4 © TÜV, TÜEV and TÜV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval.

www.tuv.com



 **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

الملحق السادس : شهادة الجودة ISO 9001

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الجودة و مواصفات الإيزو في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ,ذلك أن لكلاهما دور فعال في تحسين صورة المؤسسة في السوق وكذلك يساعدان المؤسسة على إكتساب ثقة الزبون و المستهلك ,بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية، و من أهم نتائج هذه الدراسة أنه على المؤسسة الإلتزام بتطبيق و تطوير نظام إدارة الجودة كما أن الجودة هي مسؤولية الجميع ,وفي الأخير توصلنا إلى أنه يجب الإهتمام أكثر بأبعاد الجودة و التفكير في تصدير منتجات المؤسسات المحلية الى الأسواق الخارجية .

الكلمات الدالة : الجودة . المؤسسة الصناعية . الميزة التنافسية . شهادة الإيزو .

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance des normes de qualité et ISO dans une activation économique concurrentielle de l'entreprise , de sorte que les deux sont un rôle déterminant dans l'amélioration de l'institution Surat sur le marché ainsi que pour aider l'organisation à gagner la confiance des clients et des consommateurs, ainsi que d'accroître la compétitivité , et des résultats les plus importants de cette l'étude que l'obligation des institutions à mettre en œuvre et de développer le système de gestion de la qualité que la qualité est la responsabilité de chacun , et enfin, nous avons atteint , il faut accorder plus d'attention aux dimensions de la qualité et de la pensée dans l'exportation des produits des institutions locales aux marchés étrangers .

Mots clés: Qualité. Industrial Corporation . L'avantage concurrentiel . certification ISO

Summary :

This study aims to highlight the importance of quality and ISO standards in a competitive economic enterprise activation , so that both are instrumental in improving the Surat institution in the market as well as help the organization to gain customer confidence and consumer , as well as to increase competitiveness , and of the most important results of this the study that the institution obligation to implement and develop the quality management system as that quality is everyone's responsibility , and at last we reached it must pay more attention to the dimensions of quality and thinking in the export of local institutions products to foreign markets.

Key words : quality . Industrial Corporation . Competitive advantage . ISO certification