جامعة أبو بكر بلقايد ❖ تلمسان ❖
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
المركز الجامعي ❖ مغنية ❖
قسم علوم اقتصادية
تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة الخزف

من إعداد الطالب:
أولاجي نبيل
حدار هشام

تحت إشراف الدكتورة :
د.خلوط عواطف

لجنة المناقشة:

د.خلوط عواطف	جامعة تلمسان	مشرفة
د.أوبختي نصيرة	جامعة تلمسان	رئيسة
أ.عيسي نبوية	جامعة تلمسان	مناقشاً

السنة الجامعية:
1437/1436 هـ
2016/2015 م

دعـــاء:

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، و لا أصاب بالياس إذا فشلت بل ذكرني بان دائما الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة و أن حب الإنتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب إذا جردتني من المال فاترك لي قوة العبادة حتى اتغلب على الفشل، و إذا جردتني من نعمة الصحة فاترك لي نعمة الإيمان.

يا رب إذا أسات إلى الناس أعطني شجاعة الإعتذار، و إذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو.

يا رب إذا نسيتك فلا تنساني

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي :

- إلى من منحني كل شيء في الوجود من تربية و أخلاق، إلى من أفهمني معاني الرحمة و الحنان و علمني أن الحق خير ما في هذا العالم و أقدس ما في الوجود إنه: أبي الغالي.
- إلى من عانقت روحي روحها و آثرتني على نفسها من ولوجي إلى هذه الدنيا، فغمرتني بحبها و راعتني بحنانها: أمي منبع الود و الوئام
- إلى الغاليين على قلبي: لإخوتي الكرام
- إلى صديقي و رفيق دربي.
- إلى من تناساهم القلم و لم ينساهم القلب

نبيل أولاجي

الإهداء:

أصوغ سطور الحب على كل من نبض الوريد بطيفهم و لهج اللسان بذكره و دمعت العين لشوقهم، أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قرن الله سبحانه و تعالى فقال فيهما بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

" وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا "

سورة الإسراء

- إلى من ربت و صبرت ..... أمي الغالية
- إليك يا من أورثني هدية الأخلاق إلى إعتزازي و فخري...أبي العزيز
- إلى من شاركوني رحم فحضن، في بيت الأمومة و الأبوة إخوتي

هشام حدار

فهرس المحتويات:

مقدمة عامة

الفصل الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: هرم إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث؛ أهمية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: المعايير الأساسية للإيزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم الإيزو 9000

المطلب الثاني؛ فوائد الحصول على شهادة الإيزو

المطلب الثالث: علاقة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية للمؤسسة

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مراحل و مداخل تطور الميزة التنافسية:

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مفهوم التنافسية و العلاقة بين مستوياتها و مؤشرات قياسها:

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

المطلب الثالث: العلاقة بين مستويات التنافسية

المبحث الثالث: خلق القيمة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف القيمة و مكوناتها

المطلب الثانى: حلقة بناء القيمة وأساليبها

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة طريق لتحقيق القيمة للعميل و بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول؛ مبدأ التركيز على الزبون

المطلب الثاني: مبدأ التعين على التحسين المستمر

المطلب الثالث: مبدأ مسؤولية الإدارة و مشاركة العاملين: وتتضمن:

المبحث الثاني: تحقيق رضا العميل و المحافظة عليه و كسب عملاء جدد

المطلب الأول مفهوم رضا العميل واهمية تطبيقه و التوجه بالعميل من قبل المؤسسة

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة فى خدمة العملاء و المتغيرات التي تؤثر في رضا الوظيفي

المطلب الثالث: تحقق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: تأثير الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة يدخل أساسي لتحقيق العينة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

خلاصة الفصل.

خاتمة عامة:

قائمة المصادر و الملاحق:

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجه العالم في ظل متغيرات العولمة قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تعد الشركات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب، وإنما تعداها ليشمل المستوى العالمي، بحيث كان عليها التنبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية و حرية التجارة و ظهور الشركات متعددة الجنسيات، و من بين التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة والتي تسود بيئة الأعمال نجد:

- زيادة الاتفاقيات الدولية الاقتصادية كاتفاقية الجات التي تقضي بتحرير التجارة العظمية
- ظاهرة العولمة التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العظمية
- زيادة التكتلات الاقتصادية كالسوق الأوروبية الموحدة متلا.
- تسرع حركة التطور التكنولوجي و ظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة.
- زيادة متطلبات العميل.
- زيادة حدة المنافسة.

كل هذه التحديات جعلت الدول تهتم بموضوع الجودة و تضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية، من خلال تطوير مؤسساتها و شركاتها و الارتقاء بأدائها العام، و تحسين استخدام مواردها الاقتصادية لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة.

و لن تتمكن الشركات من مواكبة مستجدات العصر في مجال ترسيخ وتطوير الجودة في منتجاتها، إلا من خلال التخلص من العوائق والمتكلات التي تعانى منها، وإلا فلن تقبل على الصعيد الدولي و لن تستطيع منافسة سلع الشركات الأخرى سوآءا على المستوى الداخلي أو الخارجى، و من الطبيعي أن يلزم النمط القائم على تحقيق الجودة الشاملة في منتجاتها و خدماتها و أعمالها المختلفة حتى تستطيع المنافسة و البقاء في السوق، و بالتالي تحقيق المزيد من الربحية.

كل هذه المتغيرات دفعت المؤسسات إلى تطبيق تقنيات وأساليب إدارية حديثة، لتضمن من خلالها احتلال مركز قوي في السوق وكذا المحافظة على هذا المركز

و تعظيمه، ومن أهم التوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال:

- الاهتمام بالجودة و تحقيق منتجات ترضي وتلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم.

- السعي لإسعاد العملاء وذلك من خلال جودة المنتج والسعر المناسب.
- السعي لإرضاء كافة المتعاملين مع المؤسسة من عما،ل مساهمين، موردين، زبائن والمجتمع ككل.
- تطبيق التكنولوجيا الحديثة والعالمية

ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث على النحو الآتي؛

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة تأثير في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، لا بد من الإجابة أولا على الأسئلة التالية:

- إلى ماذا تهدف إدارة الجودة الشاملة؟
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟
- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؟

فرضيات البحث:

للإجابة عل الأسئلة الفرعية وضعنا الفرضيات التالية؛

— تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل.

— الميزة التنافسية هي اكتشاف الطرق الجديدة التي تجعل المؤسسة في مركز متميز يضمن لها النجاح و البقاء الذي يواكب العصر الراهن، عصر التكنولوجيا والتطور السريع.

— إن تقديم قيمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة، حيت تسعى هذه الإدارة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تكسبها ثقة عملائها.

أهمية البحث:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة في الوضع الراهن، و التي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، التفوق على المنافسين و تحقيق الزيادة.

دوافع الدراسة:

و لقد كانت الإشكالية و التساؤلات السابقة منطلقا لنا في اختيار موضوع المذكرة، إلى جانب انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وما يعنيه ذلك منتقلبات إقتصادية ، فسوف نرغم في السنوات القليلة القادمة على الإجابة على هذه التساؤلات لتفادي أن نصبح مجتمع مستهلك فقط ومن جهة أخرى التخصص الذي ندرسه ذو صلة وثيقة بالموضوع، وقد نكلف يوما بتسيير مؤسسة ما، وبالتالي فإن دوافعنا لدراسة هذا الموضوع نلخصها في النقاط التالية:

- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص.
- شعورنا بقيمة الموضوع كونه مصيري بالنسبة للمؤسسات والشركات العالمية.
- الإجراءات التي تقوم بها الجزائر لالتحاقها بالمنظمة العالمية للتجارة OMC وقيام

عند من المؤسسات الجزائرية بمبادرات في مجال الجودة و شهادات الإيزو.

- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة الشاملة و بناء ميزة تنافسية.
- توضيح كيفية تحقق الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

أهداف البحث:

تتجلى أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- رفع الغموض عن إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة و بناء الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

منهج البحث:

من أجل أن نصل إلى أهداف البحث، و حتى نتمكن من الإجابة على الأسئلة ، دراسة الإشكالية المطروحة، تحليل أبعادها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات الموضوعة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب نوع الدراسة التي نقوم بها، إذ يساعدنا في عرض جميع المعلومات ويسمح لنا بفحصها، تحليلها واستخلاص في الأخير الملاحظات و النتائج.

مصادر الدراسة:

لتحليل هذا الموضوع تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية;

- الكتب باللغة العربية والأجنبية.
- المجلات و الملتقيات المتخصصة في مجال الاقتصاد.
- الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
- مواقع الإنترنيت.

صعوبات الدراسة:

أما عن الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع فتمثلت في;

- ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، و مراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية و جوانبها المختلفة، في حين قل ما نجد مراجع تربط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته والتي تحمل قدرا كبيرا من التعقيد والغموض، مما أدى إلى محاولة تناول هذا الأخير من كافة الجوانب التي يمسها.

هيكل البحث:

فيما يخص المنهجية المتبعة في تحليل هذا الموضوع و بالنظر لطبيعته ارتأينا أن نقسمه إلى ثلاث فصول مقدمة وخاتمة مع العلم أن كل فصل يحتوي على ثلاث مباحث .

إذ كان لزاما علينا في **الفصل الأول** أن نتطرق فيه إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة و نستهله بأهم المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة الشاملة مع تبيين أهم رواد تطورها وهرم الجودة الشاملة، مبرزين الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى مبادئها و أهدفها و أهميتها مع ذكر المعايير الأساسية للإيزو، كوننا أخرنا هذين العنصرين إلى آخر الفصل ليس تقليصا للحجم العلاقة التي تجمع بينهما و إنما لإبراز أهمية الدور الذي يلعبه الإيزو في حياة المؤسسات.

أمّا في **الفصل الثاني** فقد تحدثنا فيه عن معنى الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، معاييرها و كذلك المؤشرات التي تعتمد في قياسها مبرزين العلاقة التي تربط بين مختلف مستويات هذه الميزة

للوصول إلى خلق قيمته مضافة للمؤسسة لتحقيق جودة شاملة من شأنها أنه تضمن البقاء و الاستمرارية لها في جو تنافسي لا يعترف بالسقيم و لا مكان للضعيف فيه.

و **الفصل الثالث** فيحمل عنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية استعرضنا فيه مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مبرزين مبدأ التركيز ،مبدأ التركيز على التحسن المستمر و كذلك مبدأ مسؤولية الإدارة و مشاركة العاملين تطرقنا إلى تحقيق رضا العامل ،المحافظة عليه وكسب عملاء جدد كما تحدثنا عن إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثير تقنيات و العلاقة التي تربطهما.

أما **الفصل الرابع** فقد قمنا بصياغته على شكل دراسة حالة بمؤسسة الخزف لمدينة مغنية وهذا من أجل معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي.

و في الأخير سنعترض إلى أهم النتائج التي وصلنا إليها و طرح أهم التوصيات في هذا المجال.

دراسات سابقة:

1.دعاء محمد سلمان- مدى أثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول الشرق أوسطية (دراسة مقارنة للاقتصاد المصري) رسالة دكتراه – كلية التجارة – جامعة عين شمس- مصر-2004 .

2. شرين سامي معروف تحديث الصناعة المصرية و دورها في دعم القدرة التنافسية للصادرات - المصرية – رسالة ماجستير –كلية التجارة – جامعة عين شمس – مصر-2004.

3.فاضل يمينة فوزية – أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية – رسالة ماجستير – فرع علوم التسيير – جامعة الجزائر – 2003.

4.مسعود بن مويزة – الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – رسالة ماجستير –كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير – جامعة الأغواط-2005.

5.نيفين حسين محمد محمود – القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد – رسالة دكتوراه – كلية التجارة – جامعة عين شمس – القاهرة.

مقدمة الفصل:

إن التحديات العالمدية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكة المعلومات Internet ، منظمة المواصفات العشية 180، ...الخ) تحتم على المنظمات الاقتصادية **كافة** انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي و البيعي بمرونة أكتر كفاءة و فاعلية،

و من أكتر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت الآن و بفضل الكم

الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، لسيما و أن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير، ومن هذا المنطلق تم إعداد هذا الفصل من خلال المرور بالمباحث التالية;

المبحث الأول; مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: اساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث; المعايير الأساسية للإيزو وعلاقته بالجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

إن الموقع الإستراتيجي المتقدم التي وصلت إليه الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديته ، لم يكن ابتكرا من ابتكارات العصر الحالي، بل له جذوره المتوغلة في القدم، أي هو امتداد لماضي سابق.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

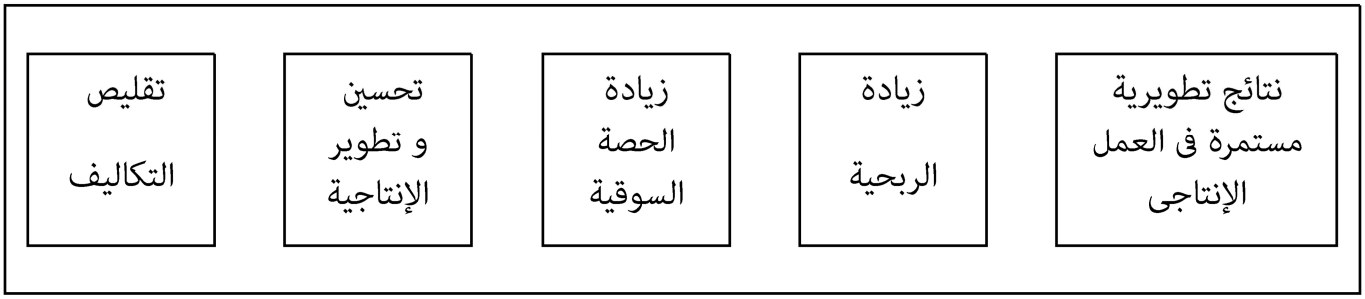
تعد إدارة الجودة الشاملة من أكتر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة التي استحودت على الإ هتمام الواسع من قبل اختصاصيين و الباحتين و الإداريين و الأكاديميين، الذين يعنون بشكل خاص في تطوير و تحسين الأداء الإنتاجي الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية[1] إلا أنهم و رغم كل جهودهم لم يتوصلوا إلى تعريف محدد لها فمتلا كانت أول محاولة لرضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل معهد المقاييس البريطاني *(British Standards Institute)* حيت عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير[2] ، لذا كان هذا التعريف يركز على كل من الكفاءة و الفعالية داخل المشروع و الذي يحمي المنظمة و يقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلال أهداف المشروع دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل أو أن تكون هناك جهود ضائعة.[3]

وقد أشار *Edwards Deming* والذي يعد أبو السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء الجودة الشاملة أهمية كبيرة، حيث تعد الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمه الإنسانية،

[1] خيضر كاظم حمود— إدارة الجودة الشاملة— دار الميسرة للنشر— عمان— الأردن— الطبعة الأولى— 2000- ص 71,
[2] محفوظ أحمد جودة— إدارة الجودة الشاملة رمفاهيم وتطبيقات، — دار واثل للنشر— عمان— الأردن— الطبعة الثانية-2006 ص22.
[3] خيضر كاظم حمود— مرجع سابق— ص 74,

وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات تعتبر متداخلة ومتفاعلة في تنشيط حركة الجودة الشاملة[1] ، وهي:

الشكل رقم 1.I: خطوات حركة الجودة الشاملة



من إعداد الطلبة

وحسب *Joseph Juran* فإن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا بل نظاما تسييريا يستخدم ويطبق أدوات في تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة، مع وحدات تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة[2]، أما *Philip Grosby* عرفها على أنها المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم[3]، ذلك أن تحفيز وتشجيع السلوك التنظيم أي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة.

أم من وجهة نظر معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فإن إدارة الجودة الشاملة هي:

أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيدين من السلعة أو الخدمة لمعرفة مدى التحسين المحفزة، حيث يؤكد هذا التعريف على ضرورة التطوير المستمر في العمليات

[1] خيضر كاظم حمود— مرجع سابق— ص 77.
[2] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد— إدارة الجودة الشاملة— الكعيبان للنشر والتوزيع— الرياض— الطبعة الأولى- 1998-ص74.
[3] عبد العزيز أبو نبعة— إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم والتطبيقات— مجلة الإداري— العدد 74— سبتمبر 1998 — ص70.

وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، كما عرفها *N. Chorn* بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات[1]، أي أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر و الإبداع في كافة مناحي العمل[2].

وحسب رأي **خيضر كاظم حمود** فإن التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاث مرتكزات هادفة، وهي:[3]

1- تحقيق رضا المستهلك (العميل).
2- مساهمة العاملين في المنظمة.
3- استمرارية التحسين و التطوير في الجودة.

و ما يمكن ملاحظته من خلال هذه التعريف:

1- إن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك و كذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، و المركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.
2- إن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمه، لذا ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.
3- — إن استخدام تلك المداخل يقع تحث مختلف المفاهيم التالية:
أ- التطوير المستمر للجودة
ب-الجودة الشاملة.
ت-إجمالي العمليات الإدارية للمشروع.

---

[1] *N.H. Chorn- Total Quality Management: Panacea or Pitfall- International of Physical Distribution Logistics Management- Vol 21- N°8- 1991- P 31.*

2 N. Logothetis- Managing for Total Quality- UK: Practice Hall LTD- 1992- P 1.

3خيضر كاظم حمود- مرجع سابق- ص 72.

ث- إدارة الجودة بمفهومها الواسع في المنظمة.

ج- التكلفة و الفاعلية الإدارية للجودة.

و في الأخير نتخلص من التعاريف المقدمة بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و العمليات التسييرية و الأدوات الإحصائية و الموارد المالية و البشرية، بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي و الخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

يتضح بجلاء عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة الشاملة، فإن ذلك يقودنا للوقوف أما ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة، وهم:[1]

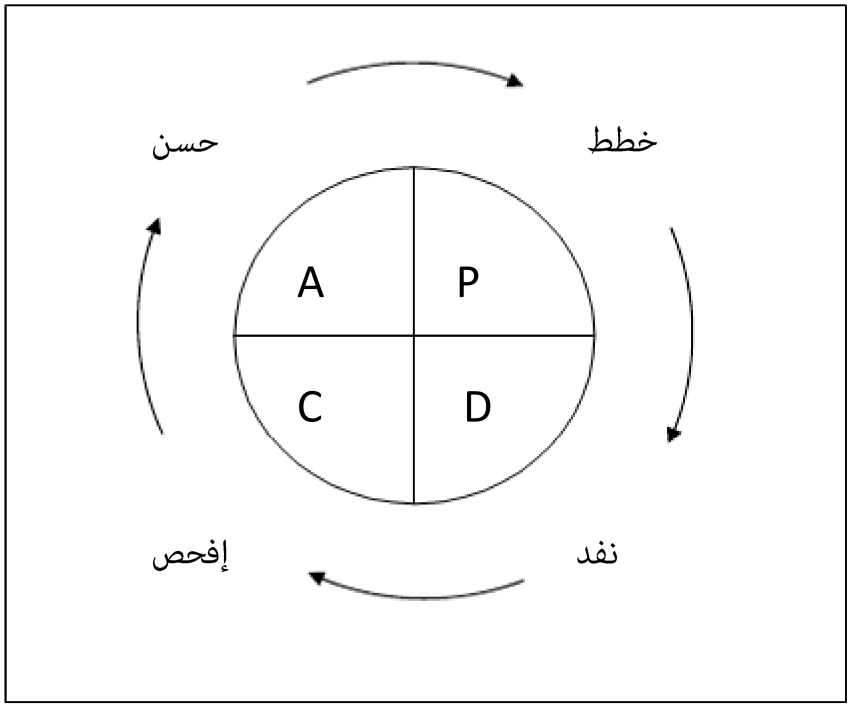
إدوارد دمنج	Edwards Deming
جوزيف جوران	Joseph Juran
قليب كروسبي	Philips Grosby

ففي عام1931بدأ *Deming* والذي تعلم على يد *Shewhart* بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين[2]، إذ قاد ثورة الرقابة للجودة عام 1947

[1] خيضر كاظم محمود - مرجع سابق- ص 91.
[2] محفوظ أحمد جودة— مرجع سابق— ص 24

بالاعتماد على أفكار *Shewhart*[1] كما قد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمنج المعروفة *PDCA* خطط *PLAN* نفذ *DO* افحص *CHECK*، ومن تم حض *ACT*[2] والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 2.II دائرة ديمنج



المصدر: قاسم نايف علوان— إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001— دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان- الطبعة الأولى- 2005- ص 83.

وقد أشار **ديمنج** بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معيارا[3] تتعلق بتحسين الجودة و التي تتطلب طرائق السيطرة الإحصائية و المشاركة و التعليم و التحسين الهادف، وهي[4] :

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي— إدارة الجودة الشاملة— دار اليازوري للنشر والتوزيع— عمان— الطبعة الأولى—2005-ص47
[2] قاسم نايف علوان— إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001— دار الثقافة للنشر والتوزيع— عمان— الطبعة الأولى- 2005-ص 83.
[3] خيضر كاظم حمود- مرجع سابق- ص 91
[4] محمد عبد الوهاب العزاوي— إدارة الجودة الشاملة- مرجع سابق- ص 47-49

1- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات و الخدمات المزمع تقليمها، أو إقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.

2- تبني فلسفة جديدة: فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي في المواد الأولية والعمل والتأخير في التجهيزات وغيرها.

3- تقليل الاعتماد على الفحص: والاستعاضة عنه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة

4- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر، و تعني عدم اعتماد الأسعار كمؤثر أساسي للشراء، بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجتهم.

5- استخدام الإحصائية في الرقابة و التخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي بدلا من الاعتماد على التفتيش النهائي.

6- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع و الخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء و تجاوزها و تحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر و الاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.

7- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب: و تعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب و التعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.

8- تحقيق التنافس بين الإشراف و الإدارة: و تعني تحسين العمليات الإشرافية و تمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية، و تحسين أدائهم وفق التوجيهات المختلفة و تعميق توجيهات المشرفين نحو تحسين الجودة.

9- إبعاد الخوف: و تتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء، و إبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر و دون تردد أو خوف

10- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعكس كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة و جعلهم يعملون سوية و بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة الملائمة و الإنتاجية العالية.

11- تقليل الشعرات: تفادي استدام الصيغ و الأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية لتحسين الإنتاج.

12- اعتماد فرق العمل: تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدد، و التركيز بدلا من ذلك على تكوين الفرق داخل منظمة الأعمال.

13- إزالة العوائق في الاتصالات: و تتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين.

14-إقامة البرامج التطويرية: و تعني إحلال برامج التعليم و التطوير المستمرين في الأداء، و اعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة، تم الاستغناء عن الطرق القديمة و اعتماد الأساليب الجديدة باستمرار و لقد أوضح Deming أن هناك عددا من الأمراض القاتلة التي تصيب الإدارة مشيرا إلى أن أغلب شركاتها تعاني من هذه الأمراض و التي تمنع من جدوى تحسين الجودة[1] وهي[2]:

1- عدم ثبات الأهداف: حيث أن عدم ثبات الأهداف أو الأغراض المتعلقة بالمنظمة من شأنها أن تخلق عدم ردنا للمستهلك الداخلي (العاملين في المنظمة) و ذلك بإيقاعه في اضطراب و عدم استقرار نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة سيما على المدى الطويل في وضع الخطط

2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل: و المتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة، حيث أن التأكيد على هذه الحالة من شأنه أن يغفل الآفاق الحقيقية للمنظمة هو إهمال العاملين و الموردين و المستهلكين

3- تقييم الأداء و إعداد التقييم السنوي: إذ لا يجوز إغفال دور العاملين و أنشطتهم المتعلقة بالأداء، سيما و أن الأداء المتحقق من الأفراد يمثل أحد معطيات البيئة التي يعملون بها نظرا لكونها تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المتحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط.

[1] قاسم نايف علوان— مرجع سابق— ص 85

[2] خيضر كاظم حمود- مرجع سابق-ص93-94.

4- عدم ثبات الإدارة: و خصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.

5- اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط: وكمثال على ذلك يمكن القول أنه من الممكن أن تأخذ أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بالرضا عن سلعهم، في حين أن المنظمة قد تغفل مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن السلع التي اشتروها.

إن بعض أمراض ديمنج ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربع عشرة، و قد اعتقد ديمنج أن جودة الأداء هي المسؤولية الأساسية لإدارة الشركة ودلل على ذلك بأنها تمثل الجانب أو الطرف الرئيسي الذي له من السلطة و القوة ما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم التي يسير العمل وفقا لها[1]

و من جهة ثانية هناك المفكر *Joseph Juran* الذي يعد المعلم الأول للجودة في العالم، حيث ساهم في تعليم اليابانيين في كيفية تحسين الجودة، كما نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951، حيث أكد فيه عن مسؤولية الإدارة عن الجودة[2]، وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة، وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل و التي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع *Deming* من حيث أنه ركز على المستهلك و عرف الجودة بأنها المهتمة مع الإستعمال و ليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة[3].

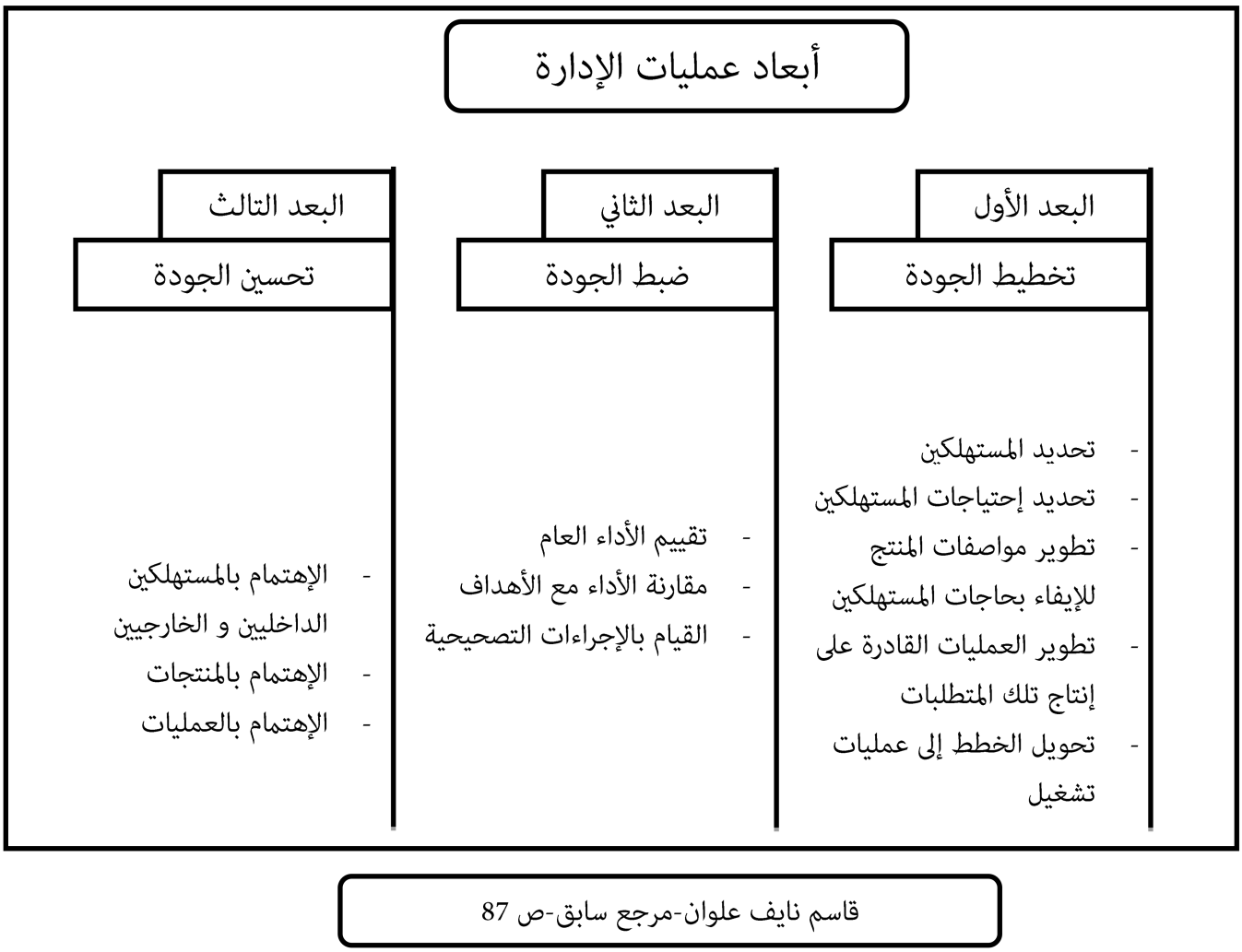
أشار *Juran* إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع و الإبتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة و تحشيد أسباب المشكلة، و وضع الحلول المناسبة و تقييمها بإيجابيها و سلبيتها و اختيار الحل الأفضل أي أقل سلبيات وأكثر إيجابيات[4]، وقد ركز على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة

[1] قاسم نايف علوان-مرجع سابق-ص 85
2محفوظ أحمش جودة-مرجع سابق- ص 24
[3] قاسم نايف علوان- مرجع سابق-ص 86
[4] محفوظ أحمش جودة- مرجع سابق- ص 32

الجودة و لكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا و دعمها للجودة كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساسا مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة[1].

و قد ترجم *Juran* أفكاره في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران، و هي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة، و يمكن توضيح ثلاثية عمليات الإدارة لجوران في الشكل الموالي:

الشكل رقم 3.I :ثلاثية عمليات الإدارة لجوران



قاسم نايف علوان-مرجع سابق-ص 87

[1] نفس المرجع السابق— ص 33

بهذه الأفكار التي قدمها *Juran* لعب دورا بارزا في التنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة خاصة عمليات الوفاء باحتياجات المستهلكين باعتبارها أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وأكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة و تحقيق مستوى عالي فيها[1]، كما أكد أن التزام الإدارة و العاملين يتمثل في تحسين الجودة، و هو يعتقد أيضا بأن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة[2].

إن أحد المفاهيم التي جاء بها كروسبي هي ما يعرف بـ *Zero Defects* أي المعيبات الصفرية في إطار العمليات الإنتاجية، حيث أنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة، و كذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة[3]، و قدم أربعة مسلمات لإدارة الجودة، وهي[4]:

1- تعريف الجودة; وتعني مطابقة الاحتياجات.
2- نظام تحقيق الجودة; المنهج العقلاني لمنع المعيب.
3- معيار الأداء; المعيار الوحيد للأداء هو المعيب الصفري.
4- القياس; مقياس الأداء هو كلفة الجودة، حيث أكد على كلف عدم المطابقة و العمل المعاد و المخزون و الفحص و الاختبارات.

وقد ركز كروسبي على الدوافع و التخطيط أكثر من العمليات الرقابية الإحصائية للجودة، و أساليب حل المشاكل و قد أكد أن الجودة غير مكلفة لأن التكاليف الرقابية أو التي تمنع حودث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص و التوفيق و التصحيح والفشل[5]، وهناك فكرة قائلة بأن

[1] محفوظ أحمش جودة— مرجع سابق— ص 33,
[2] قاسم نايف علوان— مرجع سابق— ص 87
[3] , خيضر كاظم حمود— مرجع سابق— ص 95,
[4] محمد عبد الوهاب العزاوي— إدارة الجودة الشاملة— مرجع سابق— ص 51,
[5] سونيا محمد البكري- إدارة الجودة الكلية- الدار الجامعية، الطبعة الأولى- 2002- ص 36

بناء الجودة ينبغي أن يتم في الإنتاج و أن يتم تصميمها في المنتجات و في عملية الإنتاج منذ الوهلة الأولى وهي مستوحاة من بحث قدمه كروسبي،

كما أنه هو من أطلق المقولة; الجودة ليست مكلفة، فى أواخر السبعينيات، و كان اعتقاده بأن نظام الجودة إذا تم تصميمه بشكل جيد سيؤدي إلى تحقيق أرباح تفوق التكاليف[1]

و بعد أن استعرضنا الفلسفات الرئيسية لرواد الجودة الشاملة الثلاث، نستطيع أن نلخص فكر و فلسفات إدارة الجودة الشاملة في نقاط رئيسية، وهي[2]

- التحسين المستمر *Continuous Improvement*
- إرضاء العميل *Customer Satisfaction*
- فهم العمليات *Process Understanding*
- مشاركة الجميع *Total Involvement*
- القيادة *Leadership*
- تكوين الفرق *Teaming*
- اتخاذ القرارات *Fact-based Decision-making*
- التدريب والتعليم *Training and Eduction*

كما يمكن مقارنة أهم الاتجاهات لإدارة الجودة الشاملة لكل من دمنج، جوران و كروسبى.

[1] 1 http:// www.musahim.biz/showthead.php.

[2] عبد الفتاح محمود سليمان— الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد— إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع— مصر— الطبعة الأولى—2001— ص 21.

الجدول رقم I.1: أهم الإتجاهات لإدارة الجودة الشاملة لكل من دمنج، جوران و كروسبي

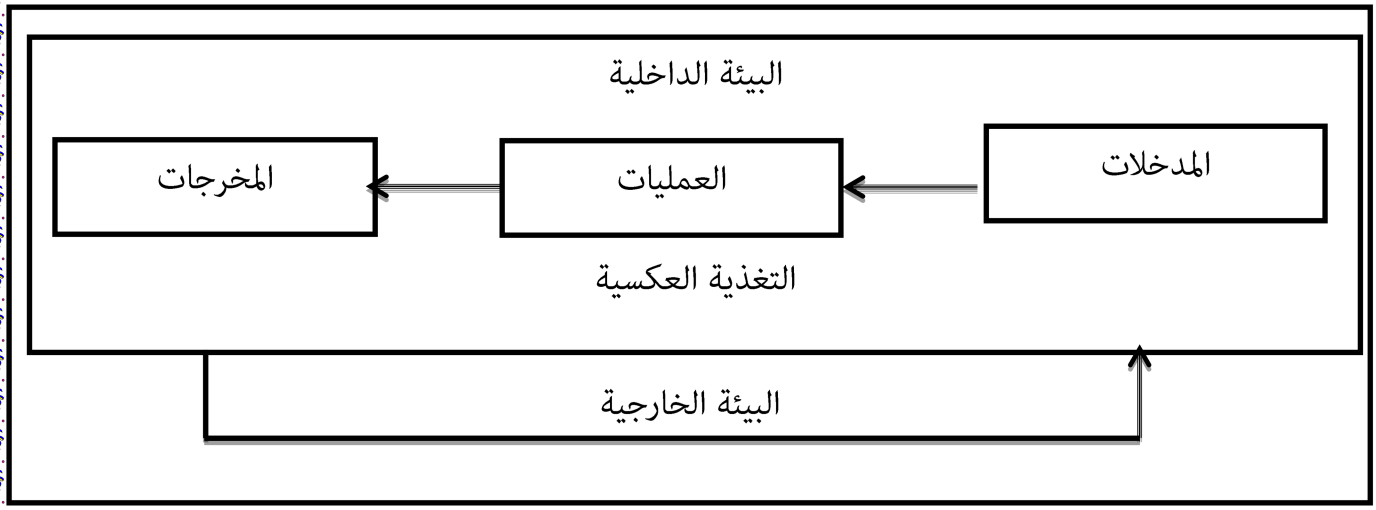
رواد إدارة الجودة الشاملة	مفهوم الجودة	فلسفة الجودة	أسلوب التنفيذ	أهم إنجازاتهم
دمنج Deming	تطابق مع إحتياجات المستهلك	إن الإنتاجية تتحسن كلما زاد مستوى التغيير و التجديد	إستخدام الأساليب الإحصائية لضبط العمليات	-أربعة عشر نقطة في الجودة -الضبط الإحصائي -سلسلة دمنج للعمليات -النظر للمنظمة كوحدة متكاملة
جوران Juran	الصلاحية للإستخدام و الملاءمة مع المتطلبات	لأجل تحقيق الجودة لابد من الإعتماد على العاملين و النظم و الإجراءات	-تحقيق الكفاءة يتم بإنجاز نشاط بعد أخر. -التدريب الواسع -حلقات الجودة -الأساليب الإحصائية	-الأربع عشرة خطوة لتحقيق الجودة -نظرية الأبعاد الثلاثية في تطوير الجودة و تحقيقها
كروسبي Grosby	-الملاءمة لمتطلبات المستهلك -عدم وجود أخطاء -الوقاية و ليس الإصلاح	-الوقاية و ليس متابعة الأخطاء. -العمل الصحيح من أول مرة	مجموعات تطوير الجودة	-الأربع عشرة خطوة لتحقيق الجودة -كلف إحداث التطابق -المكلف الصفري -الوقاية أو المنع -نموذج العمليات

قاسم نايف علوان - مرجع سابق- ص 86.

المطلب الثالث: هرم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، فهو يمثل نظاما فعالا لإحداث عمليات التكامل و التنسيق والتفاعل بين جميع أنشطة الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة، من أجل تحقيق عمليات تطوير الجودة و تحسين الأداء بالنسبة للأفراد العاملين، بما يؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك بتحقيق رغباته و بأقل تكلفة[1] وبالتالي تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتكون من هيكل متداخل مع العلاقات المتشابكة بين أفراد المؤسسة و بيئتها الخارجية، حيث تؤثر و تتأثر بها، و يوضح الشكل التالي العناصر المكونة للنظام.

الشكل رقم 4.I: فكرة النظام المفتوح في الإدارة



مأمون الدرادكة و طارق الشبلي-الجودة في المنظمات الحديثة-دار صفاء للنشر-عمان-الطبعة الأولى-2002-ص-39-42.

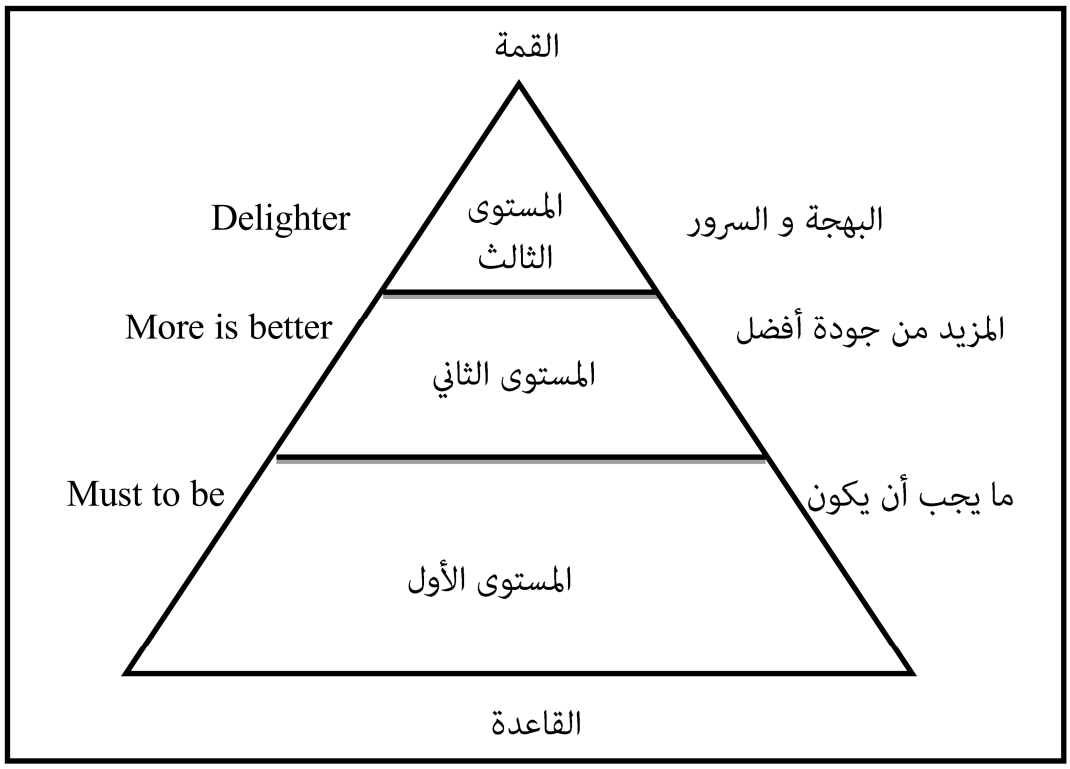
وبالتالي فإن المؤسسة تصل إلى أهدافها المسطرة مسبقا ليس فقط في مرحلة محددة من مراحل الإنتاج، بل من خلال نجاعة نظامها ككل حيث أن منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يجب أن تبنى في مسعى لتحقيق الكمال في مستوى جودة سلعها أو خدماتها من أجل تحقيق التفوق على

[1] قاسم نايف علوان— مرجع سابق— ص 134,

الآخرين، إن تحقيق هذا المستوى من كمال الجودة لا يمكن للمنظمة أن تبلغه بدفعة واحدة لتحقيق الرضا العالي المستوى و السعادة لدى عملائها، إنما عليها أن تحققه على دفعات وعلى مستويات متدرجة هرميا وفق ما قدمه المفكر (نور باكي كانو Norbaki kano) على غرار هرم ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية[1]، فقد أوضح كانو أن هذا الهرم يتكون من ثلاث درجات أو مستويات هرمية، والمنظمات التي تريد تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة عليها أن تحقق المستوى الأول من الجودة وتوطد نفسها جيدا فيه، ومن ثم تطلق لتحقيق المستوى التالي فالثالث لتصل إلى حدة الكمال في جودة سلعها أوخدماتها التي تقدمها لعملائها.

و فيمايلي شكل توضيحي لهذه المستويات أو الدرجات الهرمية للجودة الشاملة كما وضعها كانو:

الشكل رقم 5.I: هرم إدارة الجودة الشاملة



عمر وصفي عقيلي- مرجع سابق- ص 46.

[1] عمر وصفي عقيلي- المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر- دار وائل للنشر- عمان- الطبعة الأولى-2001-ص46.

وفيما يلي شرح لكل مستوى من مستويات هرم إدارة الجودة الشاملة[1]:

المستوى الأول:

يمثل هذا المستوى أو الدرجة من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد شرائه للسلعة أو اقتنائه للخدمة، وعادة ما تكون هذه المزايا معروضة له مسبقا ومتأكد من الحصول عليها، وكمثال علي ذلك زبون يدخل مطعما معينا يعرفه يتوقع أن يحصل علي لحم طازج و مائدة و صحون و ملاعق لطيفة.٠٠ الخ، فإذا لم يقدم المطعم له هذه الجوانب من جودة الخدمة سوف يستاء و يشعر بعدم الرضا.

المستوى الثاني:

يشتمل هذا المستوى على مزايا المستوى الأول لكن بمستوى جودة أعلى ومزايا إضافية، مثل النظافة المتميزة في المطعم السابق، مذاق اللحم والمأكولات متميز، تنوع كبير في الأصناف، مكان هادئ و مريح، موسيقى خفيفة، ...الخ، هذه المزايا الإضافية من جودة الخدمة تحقق درجة رضا أعلى لدى الزبون من المستوى الأول.

المستوى الثالث:

يشتمل هذا المستوى على جوانب من الجودة لم يكن العميل يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحدث الرضا العالي لديه فحب، بل تدخل البهجة و السرور إلى نفسه، ذلك لأنها فاقت توقعاته، و تجعله يرضى تماما عن السلعة أو الخدمة، ويتحقق لديه الولاء للمنظمة، و مثال عليها إيصال الزبون بإحدى سيارات المطعم مجانا للمكان الذي يقصده إذا لم يكن متوفر لديه سيارة، أو تقديم سيارة عينية للزبائن ٠

1عمر وصفي عقيلي- مرجع سابق- ص 47-48.

من خلال الهرم السابق نرى أنه على المنظمة أن تتدرج في تقديم مستوى الجودة لعملائها، فالفترة السريعة دون هذا التدرج قد تكون مغامرة إذ يحتاج الأمر إلى إمكانيات و تخطيط مسبق، أضف إلى ذلك أن التدرج يعتبر بمثابة التحدي و الحافز للمنظمة لتصل إلى حد الكمال في مستوى الجودة مستقبلا، فهو يساعدها على توفير مستلزمات و متطلبات كل مستوى و العمل على تحقيقه، و يكون بمثابة القاعدة لتحقيق المستوى الكلي و هكذا، مما يمكن للمنظمة من تلبية احتياجات كل مستوى بشكل ملائم و مناسب و مدروس.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب و الأدوات اللازمة لتطبيقها، و تعتمد هذه الفلسفة على مبادئ أساسية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، و هذا من خلال الدور المهم الذي تلعبه في حياة المؤسسة.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتيح لنا تحطيم الحواجز التقليدية التي تقيد الأجهزة الإدارية و المديرين و تمنعهم من الاستفادة من الإمكانيات الكامنة في كل فرد من الأفراد الذين يعملون معهم، فهذه الفلسفة الجديدة تتكون من بعض المبادئ المساعدة التي يمكن تطبيقها على المنظمات الكبيرة و الصغيرة عل السواء.[1]

بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تم تقسيم المبادئ إلى ثمانيه مبادئ، هي[2]:

[1] عبد الرحمن توفيق- المناهج التدريبية المتكاملة- بميك للنشر- مصر- الطبعة التالتة- 2004- ص 51.

[2] محمد عبد الوهاب الزاوي- أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO14000، ISO9000 - دار وائل للنشر- عمان- الطبعة الأولى- 2002-ص 70.

✓ **أولا التركيز عر الزبون:**

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها و نجاحها مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

✓ **ثانيا القيادة:**

تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، و إيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة

✓ **ثالثا مشاركة الأفراد:**

إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

✓ **ربعا:مدخل العملية:**

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

✓ **خامسا استخدام مدخل النظام للإدارة:**

إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة و المتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

✓ **سادسا التحسن المستمر:**

إن الحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفا ثابتا مستمرا.

✓ **سابعا مدخل الحقائق في إتخاذ القرار:**

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات و المعلومات وليس على الحدس و التخمين أو الخيرة.

✓ **ثامنا علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:**

تعتمد المنظمة و المجهزين كلا على الآخر، إذ تربطهم مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

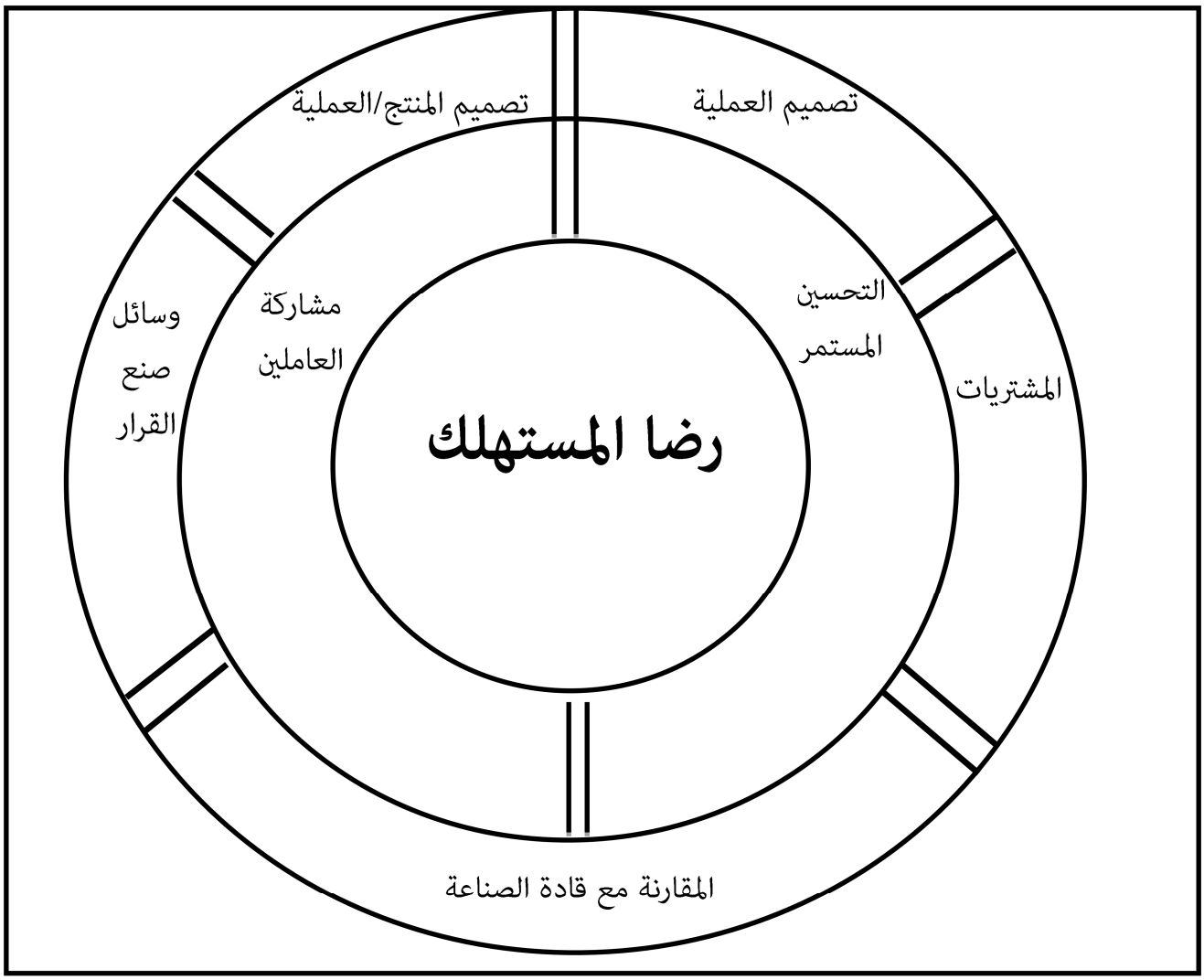
و من خلال ما تم عرضه يمكن تحديد مبدأين أساسيين لإدارة الجودة الشاملة، وهما[1]:

1- مبدأ التركيز على المستهلك:

يعد التركيز على المستهلك و تحقيق رضاه و تلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت و هو ما يراه Krojewski ، حيث يضع رضا المستهلك المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة، و يمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له وفقا للشكل التالي:

[1] حميد عبد النبي الطائي و آخرون- إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO - الوراق للنشر و التوزيع- عمان- الطبعة الأولى- 2003-ص 47.

الشكل رقم 6.I: عجلة الجودة الشاملة



Source : *Krajewsky- Leeand Ritzman- Larry « Operation Managment Strategy and Analysis »- Adison-wesley Publishing Co.Inc- 1996- P 141.*

و كما هو موضح من خلال الشكل السابق، فإن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستهلك، لذلك فالمنظمات وجدت أصلا لتلبية حاجات المستهلك وهو المتفضل على المنظمات عند اقتناءه لسلعها، و أصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار المستهلك للسلعة، لذلك يعتبر المستهلك الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة، ويعد نقطة البداية و النهاية لمختلف الأنشطة، بمعنى أن النشاط يبدأ بالمستهلك في تلبية حاجاته و رغباته و ما يطمح إليه، و ينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج

وبالتالي هو الذي سوف يقيم هذا المنتج أو ذاك، و عليه فإن إرضاء المستهلك يعني زيادة إقباله على المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات و زيادة الأرباح، وعلى العكس، فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة و لا يمكن الاستمرار بالإنتاج، لذلك يعرف *Koteler* المستهلك بأنه أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي المعتمدة عليه[1]، لذلك فإن *Ebert* يقسم العوامل التي تؤثر على الجودة الجيدة إلى نوعين هما; عوامل داخلية وعوامل خارجية[2]، حيث أن المنظمة هي عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية مثل المستهلكين والبائعين وهما العنصران الأساسيان اللذان يؤثران على الجودة، أما العوامل الداخلية فهي تتمثل في المدراء والعمال و الموارد و التسهيلات و العملية الإنتاجية، أما بالنسبة للأقسام والإدارات داخل الشركة فينظر إليهما من جانبين مورد ومستهلك في الوقت نفسه[3] فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده

. ومما تقدمك يتضح بأن التركيز على المستهلك يعد أحد الركائز الأساسية لفرص النجاح لأي منظمة كانت، لذلك فإن التسويق الحديث أو عمليات الإنتاج الحديثة تبدأ بالمستهلك وتنتهي بالمستهلك، وبدأ التنافس حاليا للحصول على أكبر شريحة من المستهلكين بسبب تعاظم دور المنافسة والسابق نحو تقديم أفضل المنتجات التي تتسم بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات المستهلكين المستقبلية، وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح.

2- مبدأ التركيز على العملية:

و ذلك لأجل تقليل التلف و الضياع و تحسين العملية الداخلية للإنتاج، حسب المواصفات المعدة لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة، و من أجل بيان فكرة و مفهوم هذا المبدأ يتطلب الأمر توضيح العناصر التالية والتي تتعلق بالعملية و النظام الإنتاجي و عناصر الكفاءة الإنتاجية.

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل— يوسف جحيم الطائي— إدارة الجودة الشاملة:من المستهلك الي المستهلك— مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع- عمان- الطبعة الأولى- 2004- ص 332.

[2] حميد عبد النبي الطائي وآخرون- مرجع سابق- ص 48.

[3] قاسم نايف علوان- مرجع سابق- ص 94.

أ- إدارة العملية الإنتاجية:

إن معظم مشاكل الجودة هي ناتجة عن العمليات الإنتاجية، وتتضمن هذه الإدارة العملية نقطتين أساسيتين هما[1]:

السيطرة: أي التخطيط وإدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة على مستوى عالي من الأداء في العملية الإنتاجية.

التحسين: أي تشخيص الفرص المتاحة لأجل تصبن الجودة في الأداء.

تهدف إدارة العملية إلى تقصير السلسلة الزمنية و زيادة سرعة استجابة المستهلك الخارجي للمنتجات، لأنها خالية من الأخطاء و العيوب و ذات جودة عالية.

ب- مكونات النظام الإنتاجي:

وهو يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي[2]:

- **المخرجات:** و تعد نقطة البداية والمتمثلة في وضع مواصفات المنتجات النهائية وعلى أساسها يتم تنظيم جميع العمليات الإنتاجية الفرعية.
- **عملية التحويل الإنتاجي:** ويشمل هنا المعدات والمكائن و طرق الإنتاج و السيطرة التوعية و التصاميم وغيرها.
- **المداخلات:** و تشمل جميع عناصر الإنتاج من مواد ومعدات وأفراد و خطط و طاقة و مواد مشتراة سواء كانت نصف مصنعة أو مصنعة و غيرها.

ح- أنواع نظم الإنتاج:

على ضوء التطورات العملاقة التي صاحبت أنظمة الإنتاج و التكنولوجيا، يمكن أن تقسمها إلى[3]:

الإنتاج المستمر: وفقا لهذا النوع يتخصص المصنع بعمليات صناعية معينة، لإنتاج عدة أصنف متمثلة بكميات كبيرة، حيث يكون معدل الطلب عليها كبيرا و تكون فيه طريقة التصنيع و مواصفات السلعة المنتجة تابتة لفترة طويلة نسبنا.

---

[1] *Evans-J-R- Applid Production and Operation Management- 4Thead West Publishing- Co-1993- P19.*

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل- يوسف جحيم الطائي- مرجع سابق- ص 339.

[3] حميد عبد النبي الطائي وآخرون- مرجع سابق- ص 63-64.

نظام الإنتاج الكبير: وفقا لهذا النمط يتم إنتاج عدد كبير من الأصناف المتماثلة، فإذا قررت الإدارة التوقف عن إنتاج معين فيكون من غير الممكن تحويل الآلات لإنتاج أصناف أخرى بسهولة دون تحمل تكاليف إضافية كبيرة.

الإنتاج على أساس الدفعات: و هي الأنظمة التي تنتج مجموعة واسعة من المنتجات و مزيج سلعي مختلف، و يكون النظام هنا مرنا للمنتجات الواطئة الحجم و عالية التنوع.

الإنتاج على أساس الطلب: هذه النظم تحتوي على عدة تصميمات للمنتجات للتناسب مع أذواق المستهلكين المختلفة مع انخفاض كمية المخرجات من كل نوع، هذا التنوع في المنتجات قد يكون مرتفع التكلفة لو تم إنتاجه بطريقة الإنتاج المستمر.

أنظمة الإنتاج المرنة وتكنولوجيا المجاميع: و تسمى في بعض الأحيان خلايا التصنيع و هو ذلك النمط من الإنتاج الذي يتخصص بالإنتاج الأجزاء والمكونات أو الوحدات المركبة شبه المجمعة، التي تستخدم لاحقا في تجميع و إنتاج السلع النهائية.

د- أساليب تنظيم مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية:

و في الواقع العملي هنالك العديد من الأساليب التي تستخدم في مجال تنظيم المدخلات و المخرجات من هذه الأساليب هي:

أسلوب المصفوفات: يستخدم أسلوب المصفوفات في عملية حساب مقدار حاجة العملية الإنتاجية إلى المواد الأولية على اختلافها، و كذلك حسب مقدار المواد نصف الجاهزة التي تدخل في الإنتاج الجاهز

أسلوب التدفق: تعتبر نماذج التدفق إحدى الصيغ الرياضية المشتقة من النماذج الشبكية، حيت أن الأسلوب المرشح لمعالجة تدفق المواد ضمن العملية الإنتاجية و كذلك تنظيم مدخلاتها و مخرجاتها هو نماذج التدفق الأقصى الذي بموجبه يتم معالجة مشكلة تدفق المواد من المصدر لغاية محطة الوصول من خلال المسارات الموجودة في الشبكة.

أسلوب الجدولة: تعد الجدولة المرحلة الأخيرة من مراحل الإنتاج باعتبارها المرحلة التي تتعلق بتخطط نشاطات المنظمة الأساسية و بالدرجة الأساس تساهم في تنظيم مدخلات و مخرجات عمليات الإنتاج.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة المنتجات و الخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة لعملاء، و كسب رضاهم من خلال تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها[1]، وهناك مقولة في هذا الخصوص هي[2]:

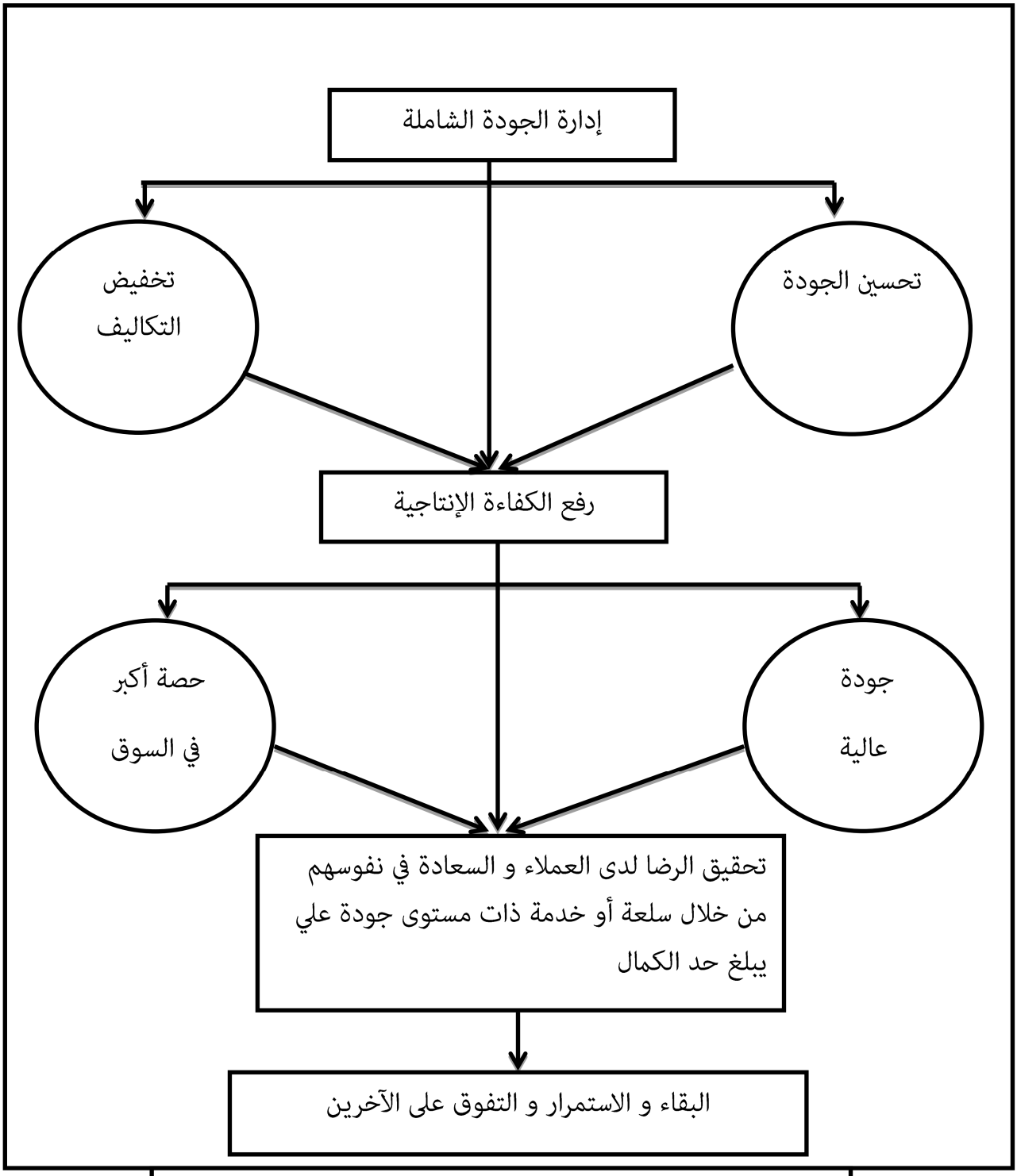
"لا احد يستطيع آن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته، و رغباته بدرجة عالية و تخطيطها بشكل مستمر و دائم"

إن تحقيق المقولة الآنفة الذكر و التي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا و سعادة عاليا المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء و الاستمرار و التطور، و يمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

[1] http:// www.mmsec.com/TWDA.htm.

[2] عمر وصفي عقلي- مرجع سابق- ص 39-

الشكل رقم I.7: أهداف إدارة الجودة الشاملة



عمر وصفي عقلي- مرجع سابق- ص - 40-

على ضوء الشكل السابق وفي مسعى لتحقيق مضمونه نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي[1]:

- ✓ فهم حاجات و رغبات العميل(المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
- ✓ توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيت: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية
- ✓ التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة و توقع احتياجات و رغبات العميل فى المستقبل و جعل تلك عملا مستمرا
- ✓ جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحسين
- ✓ التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطور و التحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، و جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيب الإنفاق.

و عموما يمكن تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي[2]:

تحقيق الربحية والتنافسية في السوق: إذ يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية و خلق الحصص السوقية الكبيرة و الفترة التنافسية العالمية.

تحقيق رضا المستهلك: من خلال التعرف على العملاء المحاليين والمرتقبين و تحديد ما ينبغي تقديمه لهم، و ذلك بدأ من البحوث التسويقية مرورا بالإنتاج و التخزين و وصولا إلى البيع و التسويق.

زيادة الفعالية التنظيمية: حيت تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الاهتمام بشمل الجماعي تشجيعه و تحقيق التحسين المستمر بالإتصالات و اشتراك أكبر للعمال في معالجه و حل المشاكل الإنتاجية و تحسين العلاقات و الوظيفية و التنظيمية بينهم.

و يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي[3]:

[1] عمر وصفي عقلي- مرجع سابق- ص - 41-
[2] خيضر كاظم محمود- مرجع سابق- ص – 83-84-
[3] قاسم نايف علوان- مرجع سابق- ص 99.

1) يجب أن تمتلك جودة المنتجات بالاستمرار و أن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.
2) أن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
3) أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة الفترة على إجراء التعديلات التي تحمل في بيئة عمليات الإنتاج
4) السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة و تخفيض العيوب

و مما سبق نلاحظ أنه من أجل تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة يجب على إدارة الشركة تعلم القيم الجديدة و الممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الجودة.

و البعض يحدد أهداف الجودة بالأعمال و الممارسات الفعالة التي ينبغي على إدارة العمليات القيام بها و السعي إلى تحقيقها، و يمكن تناولها عنى النحو التالي[1]:

- القيام بتحسينات شاملة و مترابطة مع بعضها البعض داخل المنظمة
- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام و الإدارات و كذلك جميع العاملين في الشركة.
- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج و العمليات و خدمات ما بعد البيع.
- السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية أيضا[2]:

- إحداث تغيير في جودة الأداء، تطوير أساليب العمل وتحسين بيئة العمل.

[1] سونيا البكري-تخطيط و مراقبة الإنتاج -دار الجامعية للنشر -الإسكندرية- الطبعة الأولى- 2001- ص372-374.

[2] [1] *http:// www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm.*

- الرفع من مهارات العاملين، قدراتهم و ولائهم و الحرص على بناء و تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.
- التشجيع على المشاركة في أنشطة و فعاليات المؤسسة و تقليص إجراءات العمل من حيث الوقت و التكلفة

مما سبق نجد أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل ممكن خلال تلبية متطلباته و حاجاته و توقعاته و تحقيقها، و جعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة، فمن يتأخر عن ذلك سيجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته في السوق و خاصة أن العالم في الوقت الراهن يعيش منافسة شديدة، فالبقاء للأقوى و الأقوى هو الذي يكون قادرا على إشباع و تلبية حاجات عملائه و تحقيق الرضا و السعادة لديهم أكثر من منافسيه من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

المطلب الثالث؛ أهمية إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات[1]، حيث اعتمدتها الكثير ن المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها و من قدراتها على البقاء في سوق تنافسية.[2]

و من بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة[3]:

1- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي ترتكز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن
2- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة.

[1] عبد الفتاح محمود سليمان— مرجع سابق— ص 47.
[2] عبد الستار محمد العلي- إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل كمي- دار وائل للنشر-الطبعة الأولى- الأردن- 2000- ص 495.
[3] مأمون الدرادكة وطارق التبني- مرجع سابق- ص 76.

3- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب و تقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة و المستمرة.

أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة، من أهمها[1]:

1. تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق و رفع معدلات الربحية.
2. تعزيز العلاقات مع الموردين.
3. رفع برحية رضا العملاء.
4. تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
5. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء و تقليل معدلات التالف.
6. فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق الحالية.
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من الشركات الصناعية العالمية مثل; شركات سيروكس IBM Zerox كاديلاكCadilake ، ديبونث Dupont ، سولكترون Solectron ، ميليكيني، Milliken ، روايال.

ميل Royal Mail ، وغيرها من الشركات العالمية الصناعية و الخدمية[2]، و يمكن بيان أهم هذه الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات وفق ما يلي[3]:

1. تحسين الإنتاجية و الجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين و التدريب المستمر[4].
2. انخفاض في تكاليف الإنتاج و بالتالي زيادة الأرباح المحققة للشركة,
3. تخفيض العمل المعاد و بالتالي زيادة جودة المنتج و تحقيق رضا المستهلك,
4. تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين و رفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف الشركة[1].

[1] محفوظ أحمد جودت- مرجع سابق— ص 23
[2] قاسم نايف علوان— مرجع سابق— ص 91,
[3] نفس المرجع السابق— ص 91,
[4] براند كوهين- رونالد ستيفن- إدارة الجودة الكلية في الحكومة- ترجمة عبد الرحمان أحمد- معهد الإدارة العامة- الرياض- 1997-ص 252.

5. إحداث عملية تفاعل و تنسيق شامل بين جميع العمليات و الأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة من أجل إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة[2].
6. زيادة معدل العائد على استثمار الشركة,
7. زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها و تقليل الأخطاء و وقت تأخير تسليم المنتج,

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وأن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن تم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخلين والخارجين.

كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و المنتجين فحسب، و إنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق و الإحساس بالفخر و الاعتزاز حينما تتحسن سمعة المنظمة.

المبحث الثالث: المعايير الأساسية للإيزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أي منظمة هو نظام تسييرها، بعد ذلك جودة منتجاتها،

و الاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة و يصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أجل التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتوصل و الحفاظ على الأداء الاقتصادي، و ذلك ظهرت لدينا على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة و النظم الخاصة بها، و أطلق عليها سلسلة الإيزو ISO.

[1] فريد عبد الختام— المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية— دار الفكر للطباعة و النشر— القاهرة- الطبعة الأولى- 1996- ص 39.

[2] اديدجي باديرو— الدليل الصناعي إلى الإيزو9000— ترجمة فؤاد هلال— دار الفجر للنشر والتوزيع— مصر— 1997-ص72-74.

المطلب الأول: مفهوم الإيزو 9000

إن مصطلح ISO يمثل اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات

(International Organization For Standardization) إذ نجد الاسم المختصر ISO أكثر اتصالا و شيوعا بدلا من IOS و لقد استمد هذا الاختصار من الكلمة اليونانية التي تعني تعادل أو تساوي[1]، و منظمة الإيزو أو المنظمة الدولية للتوحيد القياسي تأسست عام 1947، بهدف رفع المستويات القياسية و وضع المعايير و الأسس و الاختبارات و الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تبادل السلع و الخدمات على المستوى العالمي[2] ، فضلا عن تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العالمية و التكنولوجية و الاقتصادية عملت المنظمة من خلال إصدارها للمواصفات العالمية على توفير لغة مشتركة مع المعاقدين و وسيلة لتسهيل التبادل التجاري الدولي[3].

تمارس منظمة الإيزو أعمالها من خلال تشكيل لجان فنية(TC) لها الحق بإنشاء لجان فنية و مجموعات عمل (SC) من أعضائها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة، و يكون هدف هذه اللجان إعداد مسودات المواصفات العالمية في ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان الفنية، علما بأن المنظمة شكلت ما يقارب 760 لجنة فينة وفرعية و 1942 مجموعة عمل تعمل نحن ما يسمى بمجلس الإدارة الفني، و بهذا يقع على عاتق منظمة الإيزو مهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة، باستثناء المواصفات الفنية للمنتوجات الخاصة بالصناعات الكهربائية و الهندسية الإلكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906 و هي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية(EIC)[4].

[1] سملالي يحصيه- الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديد المناخ الاقتصادي الجديد- 22/23 أفريد 2003- جامعة ورقلة- ص 189

[2] http:// www.suhuf.net.sa/2000jaz/dec.

[3] محمد عبد الوهاب-العزاوي أنظمة ادارة الجودة والبيئة 14000 180- 9000 180- مرجع سابق— ص 29,

[4] محمد عبد الوهاب ا1عزاوي— أنظمة ادارة الجودة والبيئة ISO 14000- ISO 9000- مرجع سابق-ص 30,

أقرت الهيئة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة الإيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة و التي تعني مشاركة و مساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة و أهداف الشركة، و كذلك تحديد الوسائل لتحقيق و تنفيذ هذه السياسة والأهداف[1].

و تعرف سلسلة الإيزو 9000 على أنها سلسلة من المواصفات و المقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد ن أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء[2].

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الإيزو و هي نظام للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطه المنظمة يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء و جودة عاليان، و هذه المعايير عالمية موضوعة من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي أو للمعايرة، و بالتالي فإيزو 9000 هي شهادة تمنحها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي للشركات التى توفر لديها مجموعة من المقاييس و المعايير و المطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين لطلبه هذه المنظمة الدولية، بحيث يمكن لأي شركة في العالم إذا وفرت هذه المطالب (المقاييس) في نظام جودتها بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة، بداء عليه فهذه الشهادة تؤكد على وجود مستوى جودة قياسي عالمي متوفر في الشركة.

إذن 9000 180 هي بمثابة دليل أو مرشد للشركات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المعايير العالمية لديها، لتمكنها من الحصول على إحدى شهادات المنظمة الدولية للتوحيد القياس، و هي الإيزو: 9001- 9002- 9003- 9004.:[3]

و فيما يلي توضيح لكل مواصفة على حدى[4]:

1سمير محمد عبد العزيز- اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000-10011-مطبعة الإشعاع الفنية— الإسكندرية— الطبعة الأولى— 2000- ص 109.

2نفس المرجع السابق- ص137-147.

3عمر وصفي عقيلي-مرجع سابق-ص63.

4نفس المرجع السابق،ص64

أ. **إيزو 9001؛** تتضمن هذه الشهادة الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج، حتى مرحلة ما بعد بيعه للمستهلك، و كذلك مراحل تحسين المنتج و تجديده، و تشمل على 20 عنصرا من عناصر الجودة المطلوبة، و هي تعتبر شروط منح شهادة الإيزو 9000.

ب. **أيزو 9002؛** تتضمن هذه الشهادة الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة و تحسينها و تطويرها و بيعها فقط دون أن يشمل على مراحل التصميم الهندسي و الخدمة ما بعد البيع، و تضمن هذه المواصفة 18 عنصرا من عناصر الجودة، و توافرها شرط للحصول على شهادة إيزو 9000.

ج. **أيزو 9005؛** تشمل هذه الشهادة الدولية على مقاييس تشمل نظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلعة المنتجة و اختبار جودتها، و تتضمن 12 عنصرا من عناصر وهي شروط مرفوضة على الشركات للحصول على شهادة الإيزو 9003.

د. أيزو 9004; تتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي بجب إتباعها من قبل الشركات للحصول على إحدى شهادات الإيزو9001. 9002. 9003، أي أنها توضح تطبيق نظام إدارة الجودة في ثلاث أنواع من الشركات التي أشرنا إليها سابقا للحصول على إحدى شهادات الإيزو الثلاثة,

أما فيما يخص مجالات تطبيق هذه المواصفات فهي كالتالي[1]:

أ- **إيزو 9001؛** هي خاصة بإعطاء نموذج لتأكيد الجودة في التصميم و التطوير و الإنتاج والتركيب و تقديم الخدمات

ب-**إيزو 9002:** و هي خاصة بإعطاء نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج و التركيب و تقديم الخدمات,

ت-**إيزو 9003؛** هي خاصة بإعطاء نموذج لتأكيد الجودة في الفحص و الاختبار النهائيين.

[1] *http://suhuf.net.sa/2000jaz/dec.*

ث- إيزو 9004؛ هي خاصة بإعطاء نموذج لنظام إدارة و تأكيد الجودة و كذلك خطوط إرشادية لعناصر النظام,

كما نجد أنه ليس كل المواصفات تتناسب مع كل أنواع الشركات، فنجد[1]:

أ- **إيزو 9001؛** خاصة بالشركات الهندسية و الإنسانية و الخدمية.

ب- **إيزو 9002؛** خاصة بالشركات ذات الإنتاج المتكرر مثل الصناعات الكيماوية,

ج- **إيزو 9003؛** تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي.

ح- **إيزو 9004؛** و هي تناسب كل الصناعات و الخدمات.

و ما يمكن ملاحظته هو أن الإيزو 9001 حتى 9003 هي شهادات تمنح للشركات التي تتوفر فيها الشروط و هي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة إلتزام الشركات المنتجة اتجاه المستهلك، في أن توفر في منتوجاتها المواصفات المحددة في شهادة الإيزو، أما الإيزو9004 فهي مرشد الشركات لتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو)

و عموما توجد تلاته دوافع أساسية لتطبيق مواصفات 9000 *ISO* ؛ نوجز أهمها فيما يلي[2]:

1- طلب الزبون: إن طلب الزبون أو ضغط الزبون على الشركات لإتبات مطابقة نظام جربتها لمتطلبك 9000 *ISO* يعد الدافع الرئيسي للعديد منها لتطبيق مواصفات 9000 *ISO* خاصة بعد ما أصبح هذا شرطا مسبقا لدى الزبون لكي يقوم بعمليات الشراء.

2- الميزة التنافسية: تطبق شركات 9000 *ISO* رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التمايز السوقي، و بالتالي كسب ميزة تنافسية مقابل منافسيها من الشركات غير الحاصلة على شهادة المطابقة، فلو أتيحت للزبون فرصة التعامل مع شركتين متساويتين في جميع عوامل المفاضلة و

[1] أحمد شاكر العسكري- التسويق الصناعي -دار وائل للنشر- عمان- الطبعة الثانية- 2005- ص 271.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي- أنظمة إدارة الجودة و البيئة 14000 *ISO* - 9000 *ISO* - مرجع سابق- ص 58-59.

لكن الأولى حاصلة على شهادة المطابقة و الثانية لم تتحصل عليها، فإنه سوف يختار الأولى بلا تردد.

3- التحسين الداخلي: على الرغم أن الكثير من الشركات قد طبقت مواصفات ISO 9000 نتيجة لضغط السوق الخارجي (ضغط الزبون) فإن شركات أخرى قد طبقته للفوز بمنافع داخلية، حيث أن تلك الشركات و جدت أن التحسينات في الجودة و أداء المصنع تتميز بقيمة دائمة متساوية على الأقل إلى القيمة السوقية للتسجيل حيث أن نظام الجودة جيد التأسيس يمكن أن يزيد من الإنتاجية و يقلل من التكاليف الناجمة عن عدم الكفاءة، حيث يمكن تطبيق مواصفات ISO 9000 كقاعدة أو حجر أساس لتطبيق أنظمة جودة أشمل متمثلة بإدارة الجودة الشاملة.

و بهذا نستنتج أن طلب الزبون الميزة التنافسية هي دوافع من قوى خارجية ممثلة بالزبائن، أم التحسين الداخلي فهو دوافع من قوى داخلية ممثلة بإدارة المنظمة.

و يعتمد الإيزو على المبادئ الآتية[1]:

1- وثق ما تفعل (الإجراءات): توثيق كيف أن العمليات تجري.

2- افعل ما وثقت (التنفيذ): تنفيذ تلك العمليات وفقا للإجراءات الموثقة.

3- سجل ما عملته الإدارة بالاستناد إلى الحقائق الموثقة من خلال الاحتفاظ بالمجلات المناسبة.

4- دقق النتائج: التأكد من خلال مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات التي تكون من خلال التطبيق الداخلي.

5- عالج الفروقات: فإذا كان المنتوج غير مرضي سوف يكون من الصعب الحفاظ على جودة ثابتة و متناسقة.

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي— أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO14000 — ISO 9000 — مرجع سابق— ص 44.

المطلب الثاني؛ فوائد الحصول على شهادة الإيزو

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة يمثل ميزة تنافسية خاصة حالة تعتمد المنافسين كلما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصار التعامل مع الشركات المتحصلة على تلك الشهادة[1]، و هناك هدفان أساسيان لشهادة الإيزو وهما[2]:

1. تضمن للعملاء الحصول على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها.
2. تضمن أن تتم عملية توفير المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة و غير مكلفة.

كما يؤدي تطبيق الإيزو إلى زيادة الطلب على منتجات الشركات الصناعية و الخدمية على حد سواء، و بالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه الشركات و خلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية و الخارجية و التحسن المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة و العاملين في الشركة[3]، و تتضح أهمية تطبيق معايير الإيزو في المؤسسة من خلال ما يلي[4]:

1- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك، و مساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية وملائمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
2- توفير و تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات و المعطيات الإدارية و الفنية و المساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بحورة أفضل
3- المساعدة في رفع مستوى أداء المؤسسة و تحقيق الكفاءة و الكفاية المطلوبة و تقليل كلف العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب و المسترجعات، الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع و الخدمات المعروضة من قبل الشركات.
4- تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة و التقييم الذاتي.

---

[1] سملالي يحضيه— مرجع سابق— ص 186.
[2] ريتشاردل ويليمز— أساسيات إدارة الجودة الشاملة- مكتبة جرير— الرياض— الطبعةالأولى— 1999— ص 98.
[3] قاسم نايف علوان- إدارة الجودة كاملة و طلبك الإيزو 9001-2000- مرجع سابق- ص 194.
[4] [2] *http:// www.sotaliraq.com/frum/view topic.*

كما تتضح في[1]:

1. التمتع بميزة التقدم للعطاءات (المناقصات) التي تشترط الحصول على شهادة الأيزو.
2. التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة والحصول على حصة أكبر من السوق.
3. تصبح الشركة مكانا لاستقطاب القوى العاملة المتميزة[2].

- تحقيق الاستقرار و الثبات للمؤسسة و اكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة.

- تشكيل الآنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة و إتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة القائمة على المراجعة و التقييم المستمر

كما نجد أن تطبيق مواصفات الإيزو يندرج تحت مجموعة من الفوائد، من أهمها[3]:

1 . يقلل من عدد مرات إجراء فحص المنتج و ذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض و المعاد تصنيعه.

2. استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.

3. يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.

4. يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه و التدريب و تطوير القدرات الشخصية لهم، بما ينعكس إيجابيا على الإنتاج.

5. وضوح في المسؤوليات و الصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة، و هذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة و محددة بما يساهم في خلق وعي و إشراك أكبر بالجودة.

إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضمانا و إثباتا للمؤسسة بأن لديها نظام إداري متين، يتطابق مع فلسفة و مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته و تطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المسارعة في أذواق المستهلكين و التطورات التقنية الحديثة.

[1] عمر وصفي عقيلي- مرجع سابق- ص67.
[2] مأمون الدرادكة وطارق الشبلي— الجودة في المنظمات الحديثة— مرجع سابق— ص 232.
[3] قاسم نايف علوان- مرجع سابق- ص 194.

و تكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس و إدخال أنظمة إدارة جودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، و قد أصبحت شهادة الإيزو مطلبا تجاريا و شرطا أساسيا للمنافسة في القرن الحالي في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية (W.T.O) و ملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضاعة المحلية المعدة للتصدير و مقياس للمنافسة، و في هذا العدد يقول الدكتور Juran :

***أنت لست مجبرا على تطبيق ISO 9000 لكن بقاءك ليس مضمونا*[1]**

المطلب الثالث: علاقة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة

الإيزو ليس نظاما لإدارة الجودة الشاملة، بل هو نظام لضمان وتوكيد الجودة الشاملة التي تقوم على التحسين و التطوير المستمرين[2]، والحصول على شهادة المطابقة ليس هدفا في حد ذاته، و إنما هو وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء، و التطوير الشامل لتنظيمها تأكيدا لمفهوم الجودة الشاملة[3].

ونميز عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة بعكس معايير الإيزو التي تتفق على تعريفها، و هذا ما لحظناه من خلال ما ورد من تعريفات سابقا، على أن إدارة الجودة الشاملة؛ سبيل لبقاء المنظمة.، و هي: فلسفة إدارية تدرك صعوبة فصل حاجات العميل عن أهداف المنظمة و أيضا هي: * أسلوب لتأكيد الفاعلية و الكفاءة القصوى لمنظمة بتطبيق العمليات و النظم التي تؤدي للتفرق و تمنع الأخطاء و تؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء[4].

و على هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 و لكن كليهما ليسا بميلين مختلقين لفلسفة واحدة، و في الوقت نفسه لا يوجد تعارض

[1] حميد عبد النبى الطائي و آخرون- مرجع سابق- ص118-119.
[2] أحمد شاكر العسكري- مرجع سابق- ص 268.
[3] علي السلمي- إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو- دار غريب للطباعة والنشر-القاهرة1995 - ص177.
[4] سمير محمد عبد العزيز- مرجع سابق- ص111

بينهما، و لتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات الإيزو وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية[1]:

- هل أن الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة؟
- هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تحقيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟

أما الشركات التي لم تطبق برنامجا لإدارة الجودة الشاملة و لم تحصل على شهادة المطابقة، من أين تبدأ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة9000 ISO أم من إدارة الجودة الشاملة أم كلاهما؟

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات يختلف من شركة إلى أخرى و كذلك من بلد إلى آخر، بينما تطبيق إحدى مواصفات الإيزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس و المواصفات، حيت يكون التطبيق وفق قواعد إرسالية محددة تساعد في تطبيق الإيزو، و لذلك فإن الحصول على شهادة الإيزو يعتبر دليلا لإمتلاك المنظمة نظام جودة موثق يمكن الإعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة[2]، لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إتباع المنظمة سلسلة المعايير الدولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة متثالية تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيقها[3]، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات الإيزو يتوجب عليها الاعتماد منذ البداية على متطلبات الإيزو و محاولة تطويع متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بالتوجه نحو التحسين المستمر لجودة السلعة و تطوير عمليات الإنتاج و التصنيع[4]، إذن فإنه يمكن تشبيه إدارة الجودة الشاملة بعجلة تصعد مرتفعا، بينما تكمن فعالية الإيزو في كفاءته لمنع هذه العجلة من الانحدار و التراجع[5]، و هكذا فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية و كفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة بشكل شامل و متكامل و باتجاه المستهلك لإشباع رغباته،

1محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO14000- ISO 9000 - مرجع سابق- ص 71.
[2]قاسم نايف علوان- مرجع سابق- ص213.
[3]محمد عبد الو هاب العزاوي- إدارة الجودة الشاملة- مرجع سابق- ص 77.
[4]قدار طاهر رجب- المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ISO 9000 –دار الحصاد -دمشق- الطبعة الأولى-1998-ص257.
[5]حميد عبد النبى الطائي و آخرون- مرجع سابق- ص 141

يجعلها مدخلا للتكامل مع مواصفة الإيزو، و بذلك تكون إدارة الجودة مكملا للإيزو و لكنها ليست بديلا عنه[1]، و أن مواصفات ISO 9000 هي الأرضية التي يمكن للمنظمة أن تستند إليها للبدأ بتطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة، حيث يجب الإشراك أن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدأ ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة[2].

و ترتبط معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية[3]:

1- إن المواصفات القياسية للإيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل في حين تنبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافا للإيزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء.
2- أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فعالية و كفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل و مستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الإيزو.

أن تركيز مواصفات الإيزو على التوثيق و المراجعة المستمر يساهم في تحسين إدارة الجودة و نظم تأكيدها مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر و التشغيل الكامل للنظام.و يمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للإيزو و غدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

[1] قاسم نايف علوان— مرجع سابق- ص 214.
[2] محمد عبد الوهاب العزاوي— أنضمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 -ISO14000 — مرجع سابق— ص 72.
[3] سمير محمد عبد العزيز— مرجع سابق— ص 140—142.

جدول رقم 2.I: الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	مواصفات الإيزو
01	موجهة بالعملاء	ليس ضروريا لأن تكون موجهة بالعملاء
02	تشمل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة	قد لا تمثل جزءا متكاملا من الإستراتيجيات
03	موجهة بالفلسفة و مفاهيم و أدوات و أساليب شاملة	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
04	تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسين و التطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة	التحسين و التطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات و طرق عمل
05	تشمل جميع الإدارات و الأقسام و الوحدات و المستويات التنظيمية	يمكن تطبيقها على أقسام و إدارات محددة و ليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل
06	يتولى مسؤولياتها كل فرد في المنشأة و ليس إدارة أو قسما محددا	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
07	تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم و النظم و مراحل التشغيل	قد لا يتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
08[1]	تتبنى التغير المستمر لاسيما في التقافة التنظيمية	تبدو و كأنها في حالة إستاتيكية و ضمن بيئة ثابتة لا تتغير

المصدر: أحمد شاكر العسكري –مرجع سابق- ص 273.

[1] خيضر كاظم حمود-مرجع سابق-ص108

و في الأخير نلاحظ أن كثيرا من الشركات بدأت تحذوا في اتجاه تطوير أنظمتها و زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، وذلك بتبني تطبيق أحد المواصفات الدولية و التي تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موتقة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة متل نظاما للجودة الشاملة، ولذلك فهما متكاملان في منظور واحد.

خلاصة الفصل:

تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها و خدماتها، كما أن تطبيق معايير الإيزو و الحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، و تعتمد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية و التي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها، و بالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح من متطلبات البقاء في الأسواق العالمية التي تتصف بحدة المنافسة فيها وبقاء الأفضل و الذي يقدم أفضل و أجود المنتجات و الخدمات، و لا تكتفي الجودة الشاملة لتحقيق هذا الهدف، بل يجب على المؤسسة أن تتفوق و تتميز على منافسيها، و الذي لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها لميزة تنافسية قوية، و هو موضوع الفصل الموالي.

مقدمة الفصل:

تحاول المؤسسات الاقتصادية التفاعل مع التغيرات الاقتصادية العلمية من خلال مختلف الإجراءات للاندماج أكثر في الاقتصاد العالمي، هذه الجهود غالبا ما توصف بعدم النجاعة وهذا والفعالية نتيجة التناقضات بين الإجراءات العملية والواقع الاقتصادي بشكل عام، والمؤسسة الاقتصادية بشكل خاص، هذه المؤسسة التي ما تزال تبحث عن تعزيز ميزتها التنافسية لمواجهة المعطيات المستقبلية الناجمة عن الجهود للانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر، والشراكة الاقتصادية بمختلف أشكالها.

و في إطار هذا الفصل سنتعرض إلى تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال معالجة المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مفهوم التنافسية و العلاقة بين مستوياتها و مؤشرات قياسها

المبحث الثالث: خلق القيمة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

إن الكلاسيك و في مقدمتهم **دافيد ريكاردو** افترضوا جمود التخصص و تقسيم العمل الدولي، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من انتشار التكنولوجيات في شتى المجالات، وما تموج به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة، يجعل المزايا النسبية تخضع لتغيير مستمر عبر الزمن وأن تنتقل من دولة إلى أخرى خاصة في ظل افتراض إمكانية انتقال عوامل الإنتاج، و من هنا أصبحت الميزة النسبية عملية ديناميكية، يمكن خلقها واكتسابها[1]، و هذا ما أسماه **بورذر** بالميزة التنافسية التى حاول من خلالها معالجة القصور فى أوجه نظريات التجارة الدولية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب، بل تتعداه إلى المستوى العالمي أيضا، وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف بإختلاف طبيعة النشاط و مدى اتساعه و تنوعه، فإن استمرار البقاء في السوق يتطلب دعم و تطوير القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، و خلق مزايا تنافسية مستدامة، و هذا ما يدفعنا إلى ضرورة الإلمام بمختلف جوانب هذا المصطلح — **الميزة التنافسية**— و إبراز أهم محدداته.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها[2]، حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، و هذا ما يجعلها في مركز متميز يسمح لها بتقديم منتجا متميزا بأسلوب أنجح من منافسيها، من خلال انخفاض تكلفة عملياتها التي تمكنها من تقديم منتجات تصارع في جودتها ما يقدمه المنافسون مع بيعها بأسعار أقل[3]

1سامي عقيقي حاتم- اقتصديات التجارة الدولية- مرجع سابق- ص 269.
2نبيل مرسى خليل- مرجع سابق- ص79.
3 أحمد سيد مصطفى- المدير و تحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد- دار الكتب المصرية- الطبعة الاولى- 2001- ص 142.

لكن لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق أيضا من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجي التنافسية، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:[1]

أ- القيمة المدركة لدى العميل:

حيث يمكن المؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدري العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها، في حين نجد أن فشل المؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لهذا نجد أن هذا البعد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها.

ب- التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، و هذا ما يطلق عليه بعد التميز الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق.

و من خلال التعاريف المقدمة نجد أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة[2]

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

لقد وضع Porter مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، و التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة، و الذي سيكون له تأثير مباشر على المؤسسات على المنافسة العالمية، و

1 معالي فهمي حيدر- نظم المعلومات; مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية- الإسكندرية 2002- ص08,
2 عبيد علي أحمد الحجازي-اللوجستيك كبديل الميزة النسبية- دار المعارف- الإسكندرية- 2000- ص77.

يمكن توضيح هذه المحددات فيمايلي:[1]

أ. عوامل الإنتاج:

لقد وضع Porter مجموعة من المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية و رأس المال و هي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها و الحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، و هي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

و نظرا لأن الميزة التنافسية تخلق و لا تورث، فإن النجاح في تحقيق ميزة تنافسية لا يعتمد على المنح و الهبات الطبيعية، و لكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى ميزة تنافسية، لكن النقيض من ذلك نجد أن الدول ذات الوفرة في الموارد الطبيعية و تفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية

ب. أوضاع الطلب المحلي:

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب و معدل نموه و مدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلى يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات و رفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي[2]، و لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، و تحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار و التجديد لتلبي احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية و تعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

1 دعاء محمد سلمان- من أثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول الشرق الأوسطية (دراسة مقارنة للاقتصاد المصري) رسالة دكتوراة- كلية التجارة- جامعة عين شمس- مصر- 2004- ص 26.

2عمر صقر- العولمة و قضايا إدارية معاصرة- الدار الجامعية- ا*لإسكندرية- 2003- ص 93.

ج- الصناعات المغذية والمكملة:

تعتبر الصناعات المغذية و المكملة سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأن هذه الصناعات تشترك مع بعضها البعض في التقنيات و المدخلات و قنوات التوزيع و العملاء، الامر الذي يسهم في تخفيض السعر و إتاحة فرصة تبادل المعلومات و الأفكار و التكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير و خلق مهارات إنتاجية و إدارية أفضل.

د- إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تعتمد إستراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة و مشجعة على المنافسة، لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات و التطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، و من ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

هـ- دور الحكومة:

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة و دعم عمليات الابتكار و التطوير و تنمية عوامل الإنتاج.

و- دور صدفة:

تلعب العوامل الغير متوقعة أو التي تحدث بمحض المصدفة دورا هاما في تنافسية و نجاح العديد من الصناعات، و لعل أهم هذه العوامل تكمن في:[1]

- الاختراعات الجديدة.
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.
- التغيرات في أسواق المال و أسعار الصرف العالمية.
- الكوارث الطبيعية

1 محمد حسن حسين تنيرة- مرجع سابق- ص 32 .

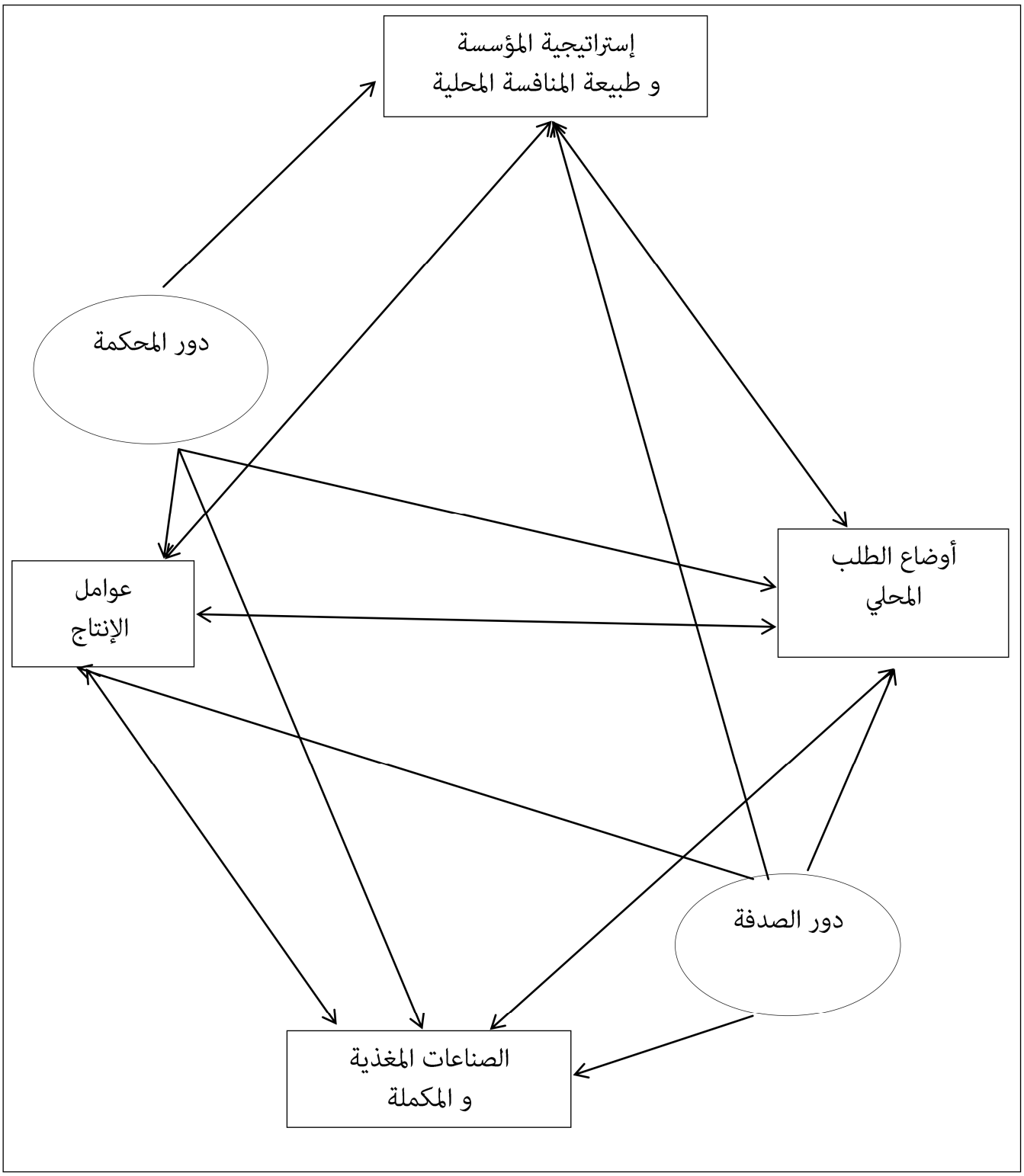
حيث يترتب على هذه التغيرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أدرى أكثر استجابة للظروف الجديدة التي قد تؤدي إلى تغيير في المحددات السابقة للمميزة التنافسية.

و من خلال المحددات السابقة نجد أن المحددات الأربعة الاولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عيها Porter قطعة ماس من حيث التداخل و التشابك فيما بينها[1]، أما المحددين الأخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة، تستطيع أن تؤثر على جميع المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

و الشكل التالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية

1شرين سامي معروف. تحديث الصناعة المصرية و دورها في دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية. رسالة ماجستير، كلية التجارة- جامعة عين شمس— مصر- 2004— ص 95٠

الشكل رقم 2.II: محددات الميزة التنافسية



Source: Porter Michael -Nations of Adventage Competitive -op.cit P 127.

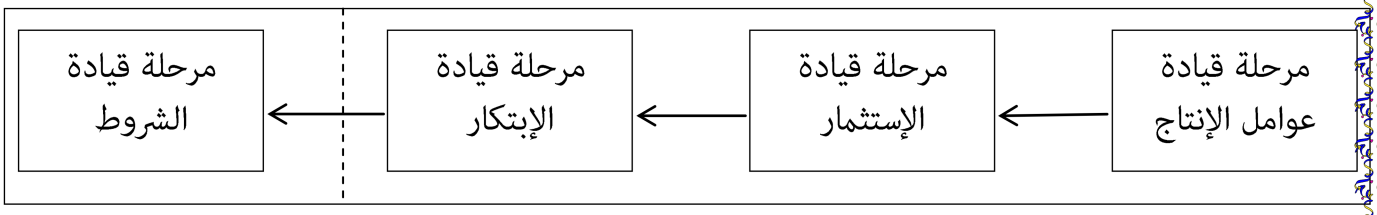
المطلب الثاني: مراحل و مداخل تطور الميزة التنافسية:

حتى تستمر أي مؤسسة وتحافظ على مكانتها في السوق لابد من أن تتوفر على ميزة تنافسية، إلا أن هذه الميزة لا تبقى ثابتة لعدة أسباب، بل إنما يجب أن تتطور، وهذا التطور يتم عبر مداخل سنتطرق إليها في هذا المطلب، و لا يمكن الكلام عن المداخل قبل الحديث عن مراحل تطور الميزة التنافسية.

أولا: مراحل تطور الميزة التنافسية:

يرى Porter أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها، و قد أوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل و كذلك ليس ضروريا ترتيبها[1]، وقد لخص المراحل الأربع في الشكل الأتي:

الشكل رقم 3.11: مراحل تطور الميزة التنافسية



عاطف عبيد-مرجع سابق-ص.538

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة و الأخيرة فهي تمثل تراجع و تدهور للميزة التنافسية، و فيمايلي شرح لكل مرحلة على حدى:[2]

1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، و ذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا هاما في المنافسة، و هذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة

1 سامي عفيفي حتم- اقتصاديات التجارة الدولية- مرجع سابق- ص 284،
2 عمر صفر- مرجع سلق- ص 96.

2- مرحلة قيادة الاستثمار:

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة و مؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل [1]،و من ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين، حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية و تحين جودة المنتج و جذب الطلب بشكل عام,

3- مرحلة قيادة الابتكار:

تعتمد هذه المرحلة على الابتكار و المهارات و التكنولوجيا الأكثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، و هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، و يزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا و التميز من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار و التطوير.

4- مرحلة قيادة الثروة:

تمثل هذه المرحلة بداية تراجع و تدهور الميزة التنافسية نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة، و رغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات و الابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، و هذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، و من ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.

ثانيا: مداخيل تطوير الميزة التنافسية

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل ما زالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية

1 نيفين حسين محمد محمود. القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد- رسالة دكتوراة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. ص 09

1- مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم.

إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين و استمرارية ارتباطهم بالسلعة و منافعها هدفا استراتيجيا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه، الأمر الذي يتوجب دراسة و تحليل تلك الأذواق و الاحتياجات و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي:[1]

أ- تحقيق رضا المستهلكين: إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا المستهلك من القيم و المنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة و المتغيرة.

ب- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب.

ت- ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية و بالمفردات الإضافية.

ث- تقديم سلع و خدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.

ج- تقديم المنتج بأسعار جذابة و ملائمة لإمكانيات المستهلكين.

ح- توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كخدمات ما بعد البيع (النقل،التشغيل والصيانة).

2- مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل و المتميز دائما، وتتمثل تلك القدرات في:[2]

1 طلعت أسعد عبد الحميد- التسويق الفعال، الأماميات والتطبيق- مصر- دار المتحدة للإعلان-1999-ص 188.

2 عبد الستار محمد العالي— مرجع سابق— ص 44.

أ- المرونة: و هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها و صورتها لدى المستهلك و تعزيز ولائه لمنتجاتها.

ب- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية و التكنولوجيا و البشرية إلى الرفع من الإنتاجية و تحقيق أفضل المخرجات و أجودها، بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة تنافسيا.

ت- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليصه لصالح المستهلك و المؤسسة في نفس الوقت.

ث- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق و تنمية الموقف التنافسي المؤسسة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية و ضرورة التطوير و أهمية السعي إلى تحقيقه[1]، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير و التجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

- **مصادر الميزة التنافسية:** يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات و الموارد

المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة[2]، سواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم مصادر الميزة تتلخص فيما يلي:

1 محسن أحمد الخضيري- صناعة المزايا التنفسية- مجموعة النيل العربية- الطبعة الاولى- القاهرة- 2000-ص116.

2 عبد السلام أبو قحف- كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية-الدار الجامعية-الإسكندرية- 2003- ص 264.

أ- التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج[1]، و هذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

ب- المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحللها و تفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، و تحقيق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقق في الأخير التميز على المنافسين.

و من هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، و هي تتمثل فيما يطلق عليه الآن **رأس المال الفكري**، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات(نظريات)، مفاهيم و غيرها من الأشكال[2]، وما يزيد من فعالية هذه المعرفة هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم و الدقيق و الذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم[3]، من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن تم تعديل سياستها و استراتيجياتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات و الأوضاع الجديدة.

ج- الجودة: و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل لهذا نجد أن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنويع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها

خ- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها، ذلك أن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها في توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الاستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد أن الأفراد هم النصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة

1كمال الدين عبد الغني المرسي-الخروج من فخ العولمة- المكتب الجامعي الحديث- الطبعة الأولى- الإسكندرية-2002- ص 16.
2 على السلمي- ادارة التميز-دار غريب- القاهرة-2002- ص 202.
3 أحمد حلمي جمعة وحسني أحمد الخولي- أساسيات البحث العلمي-دار صفاء-الطبعة الأولى- عمان-الأردن1999-ص09.

التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية

هـ- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم التنافسية و العلاقة بين مستوياتها و مؤشرات قياسها:

لقد كثر التساؤل حول مفهوم التنافسية منذ نهاية السبعينيات[1]، أين أصبحت الدول تتطلع إلى انشغالات الباحثين في مجال الاقتصاد و إدارة الأعمال وهذا ما جعل من التنافسية أداة تستعمل في عملية صنع السياسة الاقتصادية في العديد من الدول المتقدمة و النامية على حد سواء. و في عالم اليوم، أصبح مفهوم التنافسية ذا وقع متزايد الأهمية، و لم يعد استعماله ينحصر في النظريات الاقتصادية فقط، بل أصبح للتنافسية مجالس و إدارات، سياسات و مؤشرات.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي تختلف عن تنافسية القطاع، و بدورهما يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع و مستدام لدخل الفرد فيها[2]، و لتوضيح ذلك أكثر لا بد من دراسة كل مستوى من مستويات التنافسية على حدى

أولا: تنافسية المؤسسة

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية المقدمة من قبل الدولة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج

1 Marie Claude Esposito et Martine Azuelos- Mondialisation et Domination économique éd.economica- Paris- 1997- P 155.

2 نسرين بركك و عادل الملي- مفهوم التنافسية و التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية- الملتقى الدولي حول: محددات التنافسية للأقطار المربية في الأسواق الدولية- المعهد العربي للتصنيف تونس- 19- 21 جوان 2000-ص26

الموظفة في العملية الإنتاجية (العمال، رأس المال و التكنولوجيا)[1]

لهذا نجد أن معظم الدراسات تتفق على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتحديد مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية و ليست الدول في حد ذاتها، و لقد جاء مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس ثلاثة معايير رئيسية، تتمثل في الربحية، التميز و المساهمة في التجارة الدولية[2].

ففيما يتعلق بالربحية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متصاعد قابل للاستمرار.

أما التمييز فهو نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها، قد يكون علامة تجارية أو أداء متميزا أو سعرا منخفضا أو مزيجا مما سبق، في حين نجد أن التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، يعني زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمي.

ثانيا: تنافسية القطاع:

إذا كانت تنافسية المؤسسة تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و ابتكار[3]، فإن مفهوم تنافسية القطاع يعتبر متشابها إلى حد كبير معها، لأن الصناعة التي تسمح بالقدرة التنافسية تكون مؤسساتها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية الدولية.

لهذا نجد أن التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و من أهم مؤشراتها الربحية الكلية للقطاع و مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة.[4]

1 كمال رزيق و بوز عرور عمار- التناقصية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الملقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية التالثة- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة البليدة- 21-22 ماي 2002- ص 84.

2منى طعيمة الجرف- مفهوم القدرة التنافسية و محدداتها، مجله أوراق اقتصادية- مركز البحوث والدراسات الاقتصاية و المالية- العدد19- القاهرة- أكتوبر 2002- ص 04.

3فريد النجار- المنكسة و الترويج التطبيقي- مؤسسة شبي الجامعة- الإسكندرية- 2000- ص11.

4كمال رزيق و بوزعرور عمار- مرجع سابق- ص 84.

ثالثا: تنافسية الدولة:

إن الوصول إلى تعريف دقيق لتنافسية الدولة يواجه بالعديد من الصعوبات، فالمفهوم يتداخل ويتشابك مع مفاهيم أخرى مثل النمو و التنمية الاقتصادية و ازدهار الدول و إلى جانب ذلك فهو مفهوم ديناميكي يتغير و يتطور باستمرار، و إزاء هذه الصعوبات تم تقسيم تعاريف تنافسية الدولة إلى تلات فئات[1]:

أ- التعاريف المسندة إلي أوضاع التجارة الخارجية للدول:

لقد تم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع الميزان التجاري للدولة، لأن الفائض فيه يدل على قوة تنافسية الدولة، بينما يعني العجز تدهورا في تنافسية الدولة، و قد تم استخدام هذا التعريف لتفسير تنافس الولايات المتحدة في الثمانينيات من القرن الماضي مقارنة باليابان.

لكن تجدر الإشارة إلى أنه هناك من يرى أن تعميم تعريف تنافسية الدولة استنادا إلى وضعية الميزان التجاري لا يمكن أن ينطبق على جموع الحالات، فمن الممكن بلوغ مستويات معيشية مرتفعة رغم وجود عجز تجاري متنامي (حالة الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات)

ب- التعاريف المسندة إلي مستويات المعيشة فقط:

و هي تركز على قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشية متزايدة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي.

ت- التعاريف المسندة إلي أوضاع التجارة الخارجية و مستويات المعيشة فقط:

يشير مفهوم التنافسية وفقا لهذه القفة إلى قدرة الدولة على تحقيق توازن في ميزانها التجاري مع تحسن مستويات المعيشة لمواطنيها.

و لقد أوضح Porter أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل

1 مسعود بن مويزة- الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-رسالة ماجستير— كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة الأغواط 2005- ص03.

الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات متل أسعار الصرف، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دابة عكسية لتكلفة العمل[1].

و بناء عليه، يصبح مفهوم التنافسية وتيق الصلة بقدرة الدولة على الاستجابة للأسواق العالمية و توليد الموارد المطلوبة لاحتياجات سكانها، و هذا يعني أن استهداف التنافسية يعني استهداف النمو و الاقتصادي في الإنتاج والتشغيل و الرفاهية الاقتصادية في مفهومها العام.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

عند الحديث عن القافية لا بد من استخدام مؤشرات على مستويات متعددة تدعى المؤشرات التنافسية، التي تعتبر من أبرز و أهم المؤشرات انتشارا[2]، بحيث تخدم المنظور الكلي، كما تخدم المنظور الجزئي، وفيما يلي سوف نتعرض إلى أهم هذه المؤشرات من خلال مستويات التنافسية الثلاث:

اولا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة على صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تعكس التكلفة و الربحية و التي نوجزها فيما يلي:

أ- مؤشر التكلفة:

تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها، لتحقيق مركز تنافس يضمن لها البقاء في السوق الدولي.

1 Michael Porter- The Competive Advantage of Nations- The Free- 1990- P3-6.

2 رضا عيد السلام - مكانة مصر و الدول العربية في المؤثرات العالمية-دار المهتم مصر- 2004- ص 21.

ب- مؤشر الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد من أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد و قابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق.

و هنا, تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي، بل لا بد من تطبيق معايير الجودة التي أصبحت ضرورة ملحة تفرضها الظروف الدولية خاصة مع اتساع المساحة المنافسة المتقدمة.

ث- مؤشر الحصة السوقية:

يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية و الأسواق الدولية على حد سواء، إذا تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر، و هذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها و تنمية قدراتها التنافسية

ثانيا: مؤشرات قياس تنافسية القطاع

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دول أخرى، أما فيما يخص مؤشراتها فهي تنحصر في[1]:

أ- مؤشر التكاليف الإنتاجية:

يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى التكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن التكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو تكلفتها الوحدوية

1مسعود بن مويزة- مرجع سابق- ص 31.

ب- مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية:

يستعمل الميزان التجاري و الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين، وإذا أخذنا بعين الاعتبار حصة الدولة في التجارة الدولية فإن القطاع يفقد تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معين.

ثالثا: مؤشرات قياس تنافسية الدولة

إن التقارير العالمية التي تناولت مؤشرات قياس تنافسية الدولة عديدة و متنوعة، أهمها تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) ، تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) و مؤشرات البنك الدولي (WB)

إضافة الى مؤشرات صندوق النقد الدولي(IMF)، إلا أن تحليلنا في هذا المجال سوف يقتصر على المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) و الذي يصنف مؤشرات تنافسية الدولة إلى ثمان مجموعات رئيسية تتمثل فيمايلي[1]:

أ-مؤشرات الاقتصاد المحلي:

و تهدف هذه المؤشرات إلى تقييم المتغيرات الاقتصادية الكلية للاقتصاد المحلي و التي تخص الناتج المحلي الإجمالي، الاستثمار، الادخار، الاستهلاك، تكاليف المعيشة و غيرها من المتغيرات، ومن هذه المؤشرات يمكن استخلاص ما يلي:

- إنتاجية الاقتصاد الوطني تعكس قدرة الدولة على توليد القيمة المضافة في الأجل القصير
- تحقيق التنافسية الدولية ذو الأجل الطويل يتطلب تكاليف عمليات التكوين
- مستوى الرخاء الاقتصادي لدولة ما يعكس أداءها الاقتصادي.

1عاطف عبيد - الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة المالية للتجارة- مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية- جامعة حلوان- مصر- مارس 1999- ص543

- اعتماد المنافسة المحلية على آليات قوى السوق يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للدولة.

- اشتداد حدة المنافسة في الاقتصاد المحلي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية عند دخولها الأسواق الدولية.

ت- مؤشرات دور الحكومة:

توضح هذه المؤشرات تأثير الأداء الحكومي و دور السياسات الحكومية على تشجيع أو إعاقة البيئة التنافسية المحلية، و من أهم هذه المؤشرات نجد الإنفاق الحكومي و تطوره، السياسات المالية المطبقة و مدى قيام الدولة بوظائفها التقليدية، و من هنا يمكننا استخلاص النقاط التالية:

- ينبغي تدنية التدخل الحكومي المباشر في النشاط الاقتصادي إلى أدنى حد ممكن، و هذا لا يعني منع الحكومة من أداء دورها في خلق البيئة التنافسية الملائمة للمشروعات.

- تمتع الدولة بدرجة كافية من المرونة في تعديل السياسات الاقتصادية حسب ما تمليه التغيرات في البيئة الدولية، يسهم في ارتفاع قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات العالمية، و من تم الحفاظ على قدرتها التنفسية.

ث- مؤشرات الجوانب التمويلية:

تتعلق هذه المؤثرات بأسواق رأس المال ونوعية الخدمات المتاحة، و كفاءة الجهاز المصرفي، و تتلخص دلالة هذه المؤثرات من خلال:

- ارتفاع الجوانب التمويلية: يسهم في تسيير الأنشطة المولدة للقيمة المضافة

— توافر القطاع المالي الكفء المتطور والمندمج دوليا، يساعد على رفع درجة التنافسية الدولية

د- مؤشرات البيئة الأساسية:

و تقيس هذه المؤثرات مدى توافر شبكات الاتصالات و المواصلات و غيرها من البنية الأساسية اللازمة لرفع إنتاجية الاستثمار الخاص و زيادة جاذبية الدول للاستثمار الأجنبي المباشر[1].

ي- مؤشرات الإدارة على مستوى المؤسسة:

و تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة على صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير المنتج، مراقبة الجودة و التنمية البشرية و التسويقية.

و- مؤشرات التدويل:

تهدف هذه الطائفة من المؤشرات إلى تحديد فترة الاقتصاد على الاندماج في الإقتصاد العالمي في ظل الاتجاه نحو العولمة، و من أبرز هذه المؤشرات نجد الميزان التجاري، معدل نمو الصادرات و الواردات، معدل صرف العملة الوطنية، مستوى الحماية المطبقة و درجة الإنفتاح على العالم الخارجي، أما فيما يخص دلالة هذه المؤشرات فهي شرح في:

- أن نجاح الدولة في انخراط في عمليات التجارة الدولية يعكس ارتفاع التنافسية لاقتصادها
- ارتفاع برجة انفتاح الاقتصاد المحلي أمام الأنشطة الاقتصادية الدولية، يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء الاقتصادي للدولة
- الاستثمار الدولي يؤدي إلى إعادة تخفيض الموارد الاقتصادية العالمية بشكل أكتر كفاءة فيما بين مختلف الأقاليم.
- إن التنافسية الوطنية التي تكون مدفوعة من خلال أنشطه التصغير، غالبا ما تكون محجوبة بالنمو في الاقتصاد المحلي.
- يتطلب رفع مستوى معيشة السكان الاندماج في الاقتصاد العالمي.

1محمد حسين تنيرة- وسائلخلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعة التحويلية في الدول الغربية- رسالة ماجستير-كلية العلوم الاقتصادية -جامعة أسيوط مصر-2004-ص 38.

أأ- مؤشرات الموارد البشرية:

تتناول هذه المؤشرات مدى توافر و كفاءة الموارد البشرية من حيث قوة الدخل و مستوى المعيشة و معدلات التشغيل و البطالة، حيث أن[1]:

- توافر القوة العاملة المساهمة يزيد من القدرة التنافسية للدولة.
- تتواجد علاقة ارتباط قوي بين ارتفاع القدرة التنافسية للدولة و ارتفاع مستوى معيشة السكان.

المطلب الثالث: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن المؤسسات الاقتصادية يمكن أن تأخذ من ١لإجراءات الإدارة و التنظيمية و المالية و التكنولوجية ما قد يساعدها على الارتقاء بتصميم منتجاتها و تحسين جودتها و خفض تكلفتها، و هذا ما يمكنها في نهاية المطاف من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة، و إلى النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى.

لكن هذه المؤسسات لا تعمل في فراغ، و إنما تمارس أنشطتها في بيئة وطنية محددة (دولة) وهذه البيئة قد تكون معززة لتنافس المؤسسات أو معوقة له، و من تم نجد أن أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، و التي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبعي (مثل وفرة عوامل معينة أو ندرتها، الموقع الجغرافي، عدد المكان، ..الخ) و بعضها الآخر خاص بنوعية السياسات و التشريعات الاقتصادية التي تضعها الدولة،

و بطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة و بمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي[2].

و لقد أشارت تقارير دولية أن مستوى المعيشة في دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، لكن لا يعتبر نجاح تنافسية إحدى المؤسسات العاملة في دولة ما مقياس على تنافسية الدولة، إذ يمكن أن يرجع نجاح

1عاطف عبيد - مرجع سابق- ص 546.

2إسماعيل صبري عبد الله و آخرون- التعاون الإقتصادي العربي بين القطبية و العولمة. دار الفارس- الطبعة الأولى- الأردن- 2000-ص 128.

المؤسسات فيها عوامل استثنائية لا يسهل محاكاتها من طرف المؤسسات الأخرى، لهذا يلجأ بعض الباحثين إلى دراسة تنافسية صناعة معينة من جهة و كافة النشاطات المتعلقة و المرتبطة بها من جهة أخرى، انطلاقا من أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية دليل على عوامل قوة في الصناعة ككل ولو بصفة نسبية[1].

و مما تقدم نستطيع القول بأن العلاقة التي تربط بين المستويات الثلاث للتنافسية هي علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود مؤسسات قادرة على قيادة القطاع لإكسابه قدرة تنافسية على المستوى الدولي، ومن ثم الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

المبحث الثالث: خلق القيمة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

تعتبر القيمة أساس تحقيق إدارة الجودة الشاملة و كذا لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة تسعى من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان ولائه بهدف تأكيد بقائها في ظل السوق التنافسية الحالية.

المطلب الأول: تعريف القيمة و مكوناتها

تعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة مفتاح النجاح للمؤسسة، و ذلك من خلال البحث الدائم و المستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية أو معنوية في المنتج لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة[2].

أولا: تعريف القيمة ولمن يتم توجيهها

يعرف (Zeithaml) القيمة على أنها: التقييم العام لأهمية المنتج من قبل المستهلك، و ذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه[3].

و القيمة لا تعني القيمة المادية و المالية فقط، إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها،

1مسعود بن مويزة – مرجع سابق – ص 07.

2عبد السلام أبو قحف- التنافسية و تعبير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية- الدار الجامعية للنشر-الإسكندرية- 1997- ص 98.

3JOKUNG Octave- Introduction au Management de la Valeur- édition Donod- Paris- 2001 P33.

و تقوم المؤسسة بإضافة قيمة لكل من[1]:

1/ العملاء: إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات التي تلبي احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم و توقعاتهم.

2/ العاملين: إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجو و البيئة الملائمة لحثهم عل التقدم و التطور، و كذا تقديم و تقييم جهود هؤلاء الأفراد و إسهاماتهم.

3/ أصحاب الأسهم: ويتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم و كذا حصة الأرباح التي يحصلون عليها.

ويعد خلق القيمة من مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، من المسير،المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية... و غيرهم[2].

و تعتمد المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى على خلق قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد و يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة بمجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل و ذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي و زيادة حصتها السوقية[3].

و يرتبط تحقيق القيمة بالمعايير التالية[4]:

- عائد المبيعات.
- تكلفة المواد الخام.
- رأس المال الفكري.
- التمويل الرأسمالي.
- إرضاء العميل.

1 د عبد الرحمان توفيق- قمة الأداء: كيف تجعل 01% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء- تأليف; دافيد لاسكال وروي بيكوك- مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر- القاهرة- 1998- ص 25- 26.

2 BOUIN Xavier- Tous Gestionnaires : Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles- ed.Dunod- Paris- 2002- P 181.

3 مجموعة خبراء- الملتقى العربي الثاني; التسويق في الوطن العربي (الفرص و التحديات)- المنصة العربية للتنمية الإدارية-القاهرة-2004- ص 157 .

4 عبد الرحمان توفيق- قمة الأداء: كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء- مرجع سبق ذكره ص35.

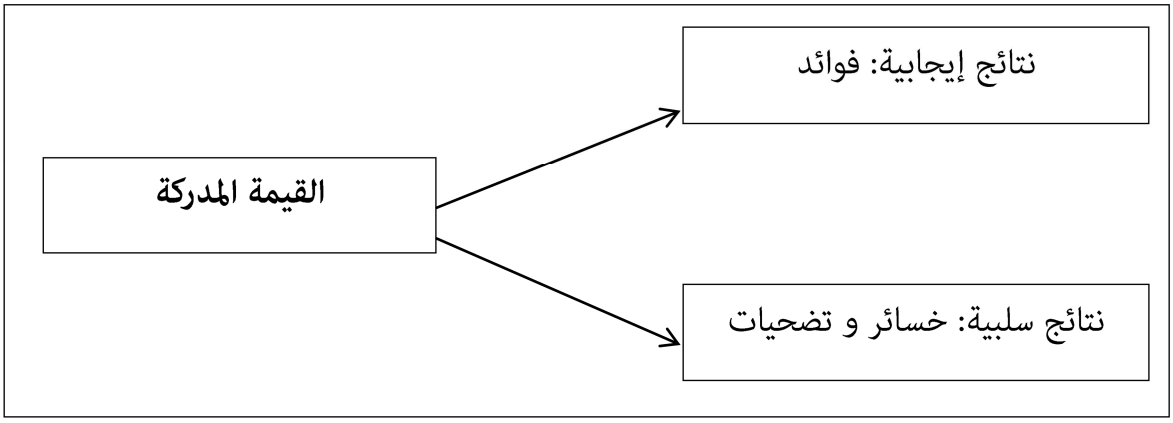
- إدارة العمليات.
- إدارة الموارد.
- إدارة الأفراد و تحقيق رغباتهم.

ثانيا: مكونات القيمة

بالنسبة للعميل فإن شراء منتج ما يسمح له بتلبية احتياجاته و تحقيق رغباته، فعملية الشراء هذه تؤدي إلى عدة نتائج إيجابية (فوائد) ينتفع من خلالها العميل و لكن أيضا تنجم عنها عدة نتائج سلبية (خسائر) يتحملها هذا الأخير، و التي يعد سعر الشراء أهمها.

و يعرف علماء التسويق القيمة من خلال العلاقة بين الفوائد و الخسائر التي يقوم العميل بإدراكها في المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1.111: القيمة علاقة بين النتائج السلبية و الإيجابية المدركة في المنتج من قبل العميل



و تعد كيفية تعظيم هذه العلاقة بهدف زيادة و تعزيز القيمة التي يدركها العميل في المنتج الذي تقدمه له المؤسسة من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين، ذلك أنهم مجبرين على اختيار أحد السبل التالية: إما زيادة الفوائد أو تخفيض الخسائر التي يتحملها العميل.

و قد أثبتت عدة دراسات في التسويق في قطاعات معينة بأن العميل يكون حساسا أكثر لزيادة الفوائد المحصل عليها مقارنة بالخسائر التي يتحملها لدى اقتناء منتج ما، فمثلا: في مجال الهاتف النقال تضاعف

المؤسسات عروضها، و ذلك من خلال تقديم عدة مزايا مع المحافظة على السعر ثابتا، مثلا مدة إضافية مجانية للاتصال بالنسبة للأشهر الأولى، مما يزيد من شدة المنافسة بين المؤسسات.

وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تسعى إلى تقليص حجم الخسائر و التضحيات التي يتحملها العميل للحصول عل منتجاتها، و ذلك بهدف تعظيم القيمة التي يتحصل عليها، بتقليص السعر مثلا، أو إجراء تسهيلات في تقديم طلبات الشراء أو آجال التسليم

و نميز أربع مكونات أساسية للقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة للعميل من خلال منتجاتها، و التي يمكن حصرها في الوقت، الكفاءة (تحمل المسؤولية، الأمان أو الثقة والرغبات والتوقعات)[1]

و الشكل التالي يوضح هذه المكونات الأربعة للقيمة على النحو الاتي:

الشكل رقم 2.III: المكونات الأربعة للقيمة المضافة



يتضح من خلال الشكل أن القيمة المضافة تتحقق من خلال توفير أربع مكونات أساسية في المنتج، و التي تتمثل في الوقت الملائم لتقديم الختمة أو السلعة، توفير شروط الأمان بهدف تعزيز ثقة العميل فيما تقيمه له المؤسسة، بالإضافة إلى كفاءة المنتج في أداء المهمة التي يرغب فيها العميل وكذا تلبية رغباته وتوقعاته أو حتى تجاوز هذه التوقعات.

تعد عملية تحقيق القيمة للعميل في المنتج الن تقدمها المؤسسة له عملية فائقة الأهمية، فما هي

1 BOUAYAD Anis et D'ANDRE EMMANUEL- Stratégie et Métier de l'Entreprise : Pourquoi et Comment Définir le Métier de Notre Entreprise- cd.Dunod- Paris- 2000- P 57.

الأثار المترتبة عن عملية خلق قيمة للعميل.

المطلب الثاني: حلقة بناء القيمة وأساليبها

يحاول مسؤولي المؤسسات أن يضعوا الاستراتيجيات التي تلائم التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، في حين يسعى مبدعي و مبتكري هذه المؤسسات إلى خلق و إبداع القيمة التي تساهم في تحقيق التفوق و الزيادة في مجال نشاطها دون الاكتراث لهذه المتغيرات البيئية.[1]

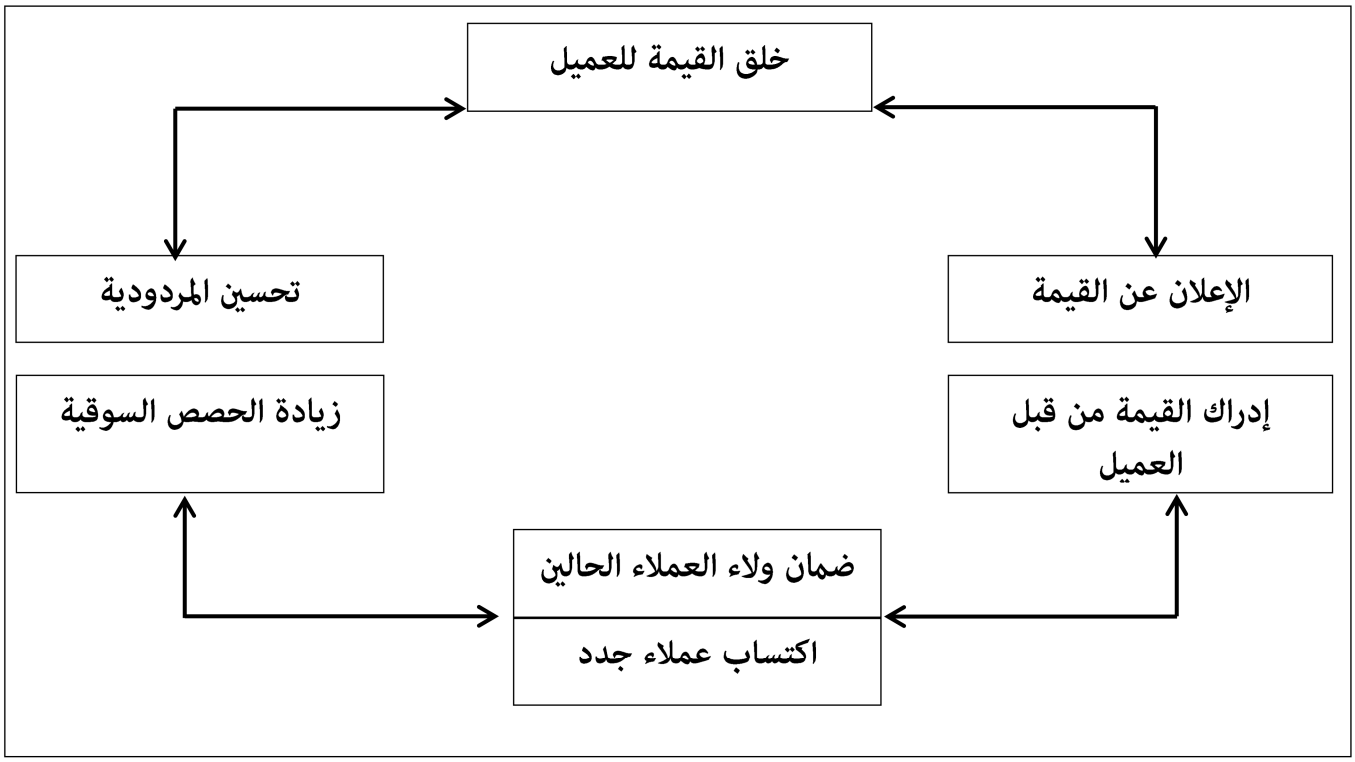
أولا: حلقة بناء القيمة للعميل

يعرف مفهوم القيمة أهمية متزايدة من قبل مسيري و مبدعي المؤسسة، فمثلا(Marketing Science Institute)في الولايات المتحدة الأمريكية، تقوم بدراسة الاهتمامات العليا لأكبر المؤسسات و أبرزها، وفي آخر دراساتها في فترة(1998/ 2000) وضعت المؤسسات فهم خلق القيمة للعميل في مثلمة أولوياتها و اهتماماتها.

و هذا الاهتمام المتزايد بخلق القيمة للعميل يتم تفسيره من خلال مدى التأثير الإيجابي الذي ينسب لهذه القيمة المحققة من قبل المؤسسة، والتي يتضح أثرها من خلال ما يدعى بحلقة خلق القيمة [2]والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:

1 Harvard Business Review- Les Opportunités de Croissance- Les éditions d'Organisation-Paris- 1999- P 36.
2 JOKUNG Octave- Introduction Au Management De La Valeur- op.cit- P 31

الشكل رقم 3.III :حلقة خلق القيمة للعميل



إن أي عملية لخلق قيمة للعميل يجب أن يتم الإعلان عنها بهدف إدراكها بطريقة صحيحة من قبل العملاء، فهذا الإدراك الجيد يسمح بضمان و تحقيق ولاء أفضل من قبل العملاء الحاليين، كما يساهم في تأسيس علاقات دائمة معهم، و يمكن المؤسسة أيضا من الحيازة على عملاء جدد.

إن هذه الزيادة في حجم العملاء الذين ستحوز عليهم المؤسسة ستؤدي إلى زيادة نمو الحصص السوقية لهذه الأخيرة، وبالتالي تأمين مركز تنافسي أفضل من المذافسين.

ثانيا: أساليب تحليل القيمة

تعرف أساليب تحليل القيمة على أنها تقنية للتنافس، تهدف إلى تحقيق المطابقة الأفضل أو الملائمة بين المنتج و احتياجات المستعمل.[1]

1 SIEGEL Dominique- Segmentation Stratégique Et Gestion De La Qualité- La Revue Des Sciences De Gestion- N° 195- Mai-Juin 2002- P 22.

و يمكن التمييز بين أسلوبين أساسيين في تحليل القيمة، وهما:[1]

1/ سلسلة القيمة:

تعد سلسلة القيمة التي أنشأها (PORTER) أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في استراتيجيه المؤسسة، والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة و على القيمة.

إذ تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج و تعظيم القيمة المحققة

و ترتكز قدرة المؤسسة على الصمود في وجه التنافسية بفضل تحكم أفضل في نشاطاتها الأساسية وفعالية أعلى في تسيير العلاقات التي تربط بين أنشطتها

و يتم ترجمة القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل إما من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات.

و يجب أن يتم تصميم سلسلة القيمة بمستوى عالي يمكن المؤسسة من بناء و تعزيز ميزاتها التنافسية، فعلى المؤسسة أن تقوم بتحديد و التركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها و تدفق مالي على المدى الطويل للمنتجات التي تلبي من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها

كما على المؤسسة أن تطور من الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الزيادة و التميز، و ذلك بتخصيص مواردها أكثر من المنافسين، و من تم يتم تقليص و إلغاء الأنشطة التي لا تسيطر عليها و لا تتحكم فيها بطريقة جيدة، بشرط ألا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق قيمة لهذه الأخيرة.

2/ تحليل الموارد و الكفاءات;

تعتبر الموارد أصول خاصة بمؤسسة تساهم في خلق القيمة، و من أهم موارد المؤسسة الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية و كذا سمعة المؤسسة، أما الكفاءات فتعتبر محركات تنظيمية

1 JOKUNG Octave- Introduction Au Management De La Valeur- op.cit- P 63- 76.

تتواجد في عدة خطوط للمنتجات.

و للحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية الحالية للمؤسسة، يجب أن تكون الموارد والكفاءات التي تعد كأساس لخلق هذه القيمة، صعبة التقليد والمحاكاة من قبل المؤسسة.

فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملاتها ستضأل و تتلاشى.

و هنا يمكننا التمييز بين تلاث طرق أساسية للحيلولة دون ذلك، وهي:

1- **السبب المبهم:** و الذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة مصدر التفوق و بالتالي تقليد الموارد و الكفاءات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- _**الترابط الزمني:** يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينها و بين المؤسسة التي تملك أصولا استغرقت سنوات كتيره في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الإنجاز، و أحسن مثال على ذلك الكفاءات التي تستغرق وقتا لتتكون و تتعزز لدى الأفراد داخل المؤسسة

3- **المحافظة الدائمة:** فإذا لم تقم المؤسسة بالمحافظة على كفاءاتها و مواردها فإنها ستتناقص فعاليتها وأترها في تحقيق القيمة، وبالتالي إن لم تقم بصيانة أصولها الاستراتيجية فإن مركزها سيتراجع في السوق بالمقارنة بمنافسيها

و من خلال التعرض إلى حلقة القيمة نجد أنها مصدر لبناء ميزة تنافسية، و السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: كيف يمكن للجودة أن تكون عاملا أساسيا لخلق القيمة و بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة طريق لتحقيق القيمة للعميل و بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن تحقيق رضا العملاء و ضمان ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات بصفة دائمة و مستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة فالعميل يستطيع تقييم و

تقدير هذه القيمة و إدراكها، على الأقل من خلال مقارنتها بالقيمة التي يقدمها المنافسون، كما يستعمل معاييره الخاصة في ذلك. و من أهم المعايير التي يستخدمها العميل في تقديره للقيمة:

- مجموع الخدمات المقدمة و درجة مطابقة المنتج لتوقعات العميل.
- تكلفة الشراء والاستعمال.
- آجال التسليم.

و يفترض على المؤسسة أن تهتم بهذه العناصر الثلاث للجودة لأن العميل يملك خيارات كثيره للشراء في ظل السوق التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة، كما يفترض بها أيضا أن تظهر اهتمامها بالعميل من خلال الاهتمام باحتياجاته و محاولة تلبية هذه الاحتياجات.[1]

كما تعد القيمة أيضا أساسا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تعرف على أنها:"المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من ذلك المنتج"[2].

و أفضل مثال على ذلك، الجودة العالية للمنتج التي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، ذلك أن الجودة تعظم من قيمة المنتج من وجهة نظر العميل مما يرفع من ثقته في المنتج و بالتالي في المؤسسة في حد ذاتها، و هذا يؤدي إلى زيادة الحصص السوقية لهذه المؤسسة، وهذا يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.

و لا يمكن الحديث على الجودة الشاملة بمعزل عن السعر، ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه المشتري يخضع لمدى تقييمه للعلاقة (جودة / سعر) الخاصة بالمنتج الذي سيشتريه، و علاقتها بالقيمة التي سيتحصل عليها

و لقد طور (BROTH) تقنية تدعى "طريقة القيمة" في تصميم جودة المنتج، إذ تحدد هذه الطريقة جودة المنتج بواسطة عناصر السعر، ذلك أن "الجودة عبارة عن درجة التميز بالسعر المقبول و يحقق

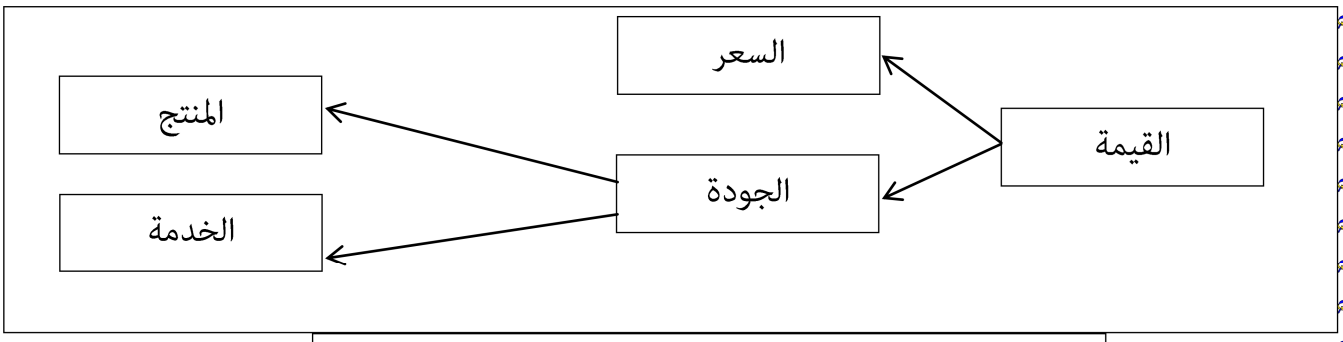
[1] 1JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric- Au Cœur Du Changement : Une Autre Démarche De Management- La Qualité Totale- édition Dunod- 3eme édition- Paris- 1995 - P 23-24.

2 عبد الستار محمد العلي- مرجع سابق- ص 40.

السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة"[1].

كما عرض (GALE) نموذجا يوضح من خلاله أن الجودة الشاملة هي أحد خصائص القيمة، إذ أن قرار الشراء يخضع للمقارنة و المفاضلة بين الجودة والسعر، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم 4.111: نموذج (GALE) لاتخاذ قرار الشراء



عبد الستار محمد العلى- مرجع سبق ذكره- ص 510.

و تستعمل هذه الطريقة في قياس الجودة التنافسية، ذلك أن المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للعميل هو الذي يحوز على أعلى قيمة في نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة، و بالتالي تحوز رضاه و ثقته، مما يساعد على ضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

و على كل مؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمه، و ذلك بهدف بناء ميزة أو مجوعة مزايا تنافسية لها، و فشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة يكلفها الكثير.

و من أشهر الأمثلة على ذلك شركة التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينيات، و فشلت في تحديد و إدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها 90 بليون دولار، و هذا ما دفعها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها و سياساتها و هياكلها التنظيمية

1عبد الستار محمد العلى- مرجع سبق ذكره- ص 509.

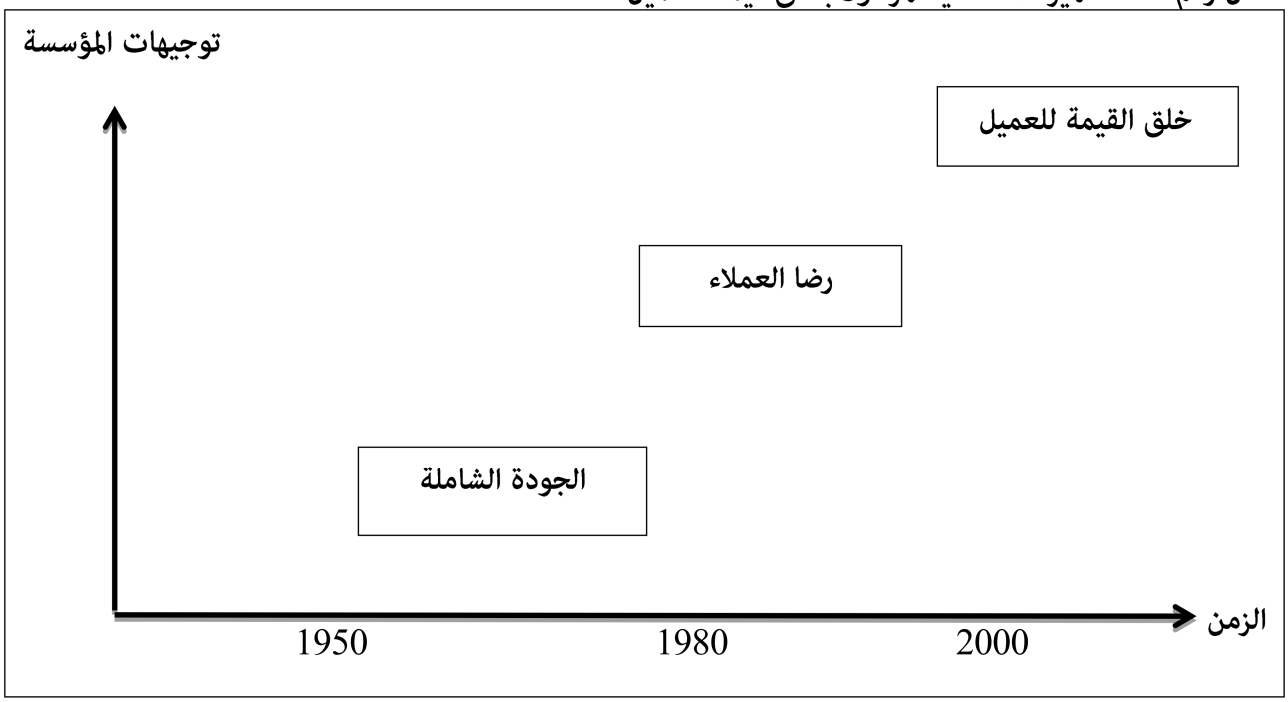
و تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون - من جراء تعاملاتهم مع المؤسسة- على قيمة أعلى من القيمة التي يحصلون عليه لدى تعاملهم مع منافسيها

و على الرغم من أن السعر يلعب دورا هاما في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد بكثير من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، إذ يعتمد تحديد هذا المفهوم بالنسابة للعميل - بالإضافة إلى السعر والجودة- إلى مدى الاقتناع بالمنتج و مدى الاعتمادية عليه و الخدمات ما بعد البيع.

و لكي يدرك العميل القيمة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تزويده بكافة المعلومات عن قيمة المنتجات التي تقدمها له بالمقارنة بمنافسيها، مما يعزز من ميزتها التنافسية.[1]

إن تحسين جودة المنتجات و مستوى رضا العملاء للحيازة على ميزة تنافسية لا يكفي للتصدي لحدة المنافسة، إذ يجب أن تركز المؤسسة على عملية تصميم، بناء و نقل القيمة إلى العميل كأساس لخلق جودة شاملة و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 5.III: الميزة التنافسية تمر أولا بخلق قيمة للعميل



Source: JOKUNG Octave- Introduction Au Management De La Valeur- op.cit- P **31.**

1 معالي فهمي حير- مرجع سابق- ص 8-9.

يتضح من خلال الشكل أن المؤسسات أصبحت تهتم بخلق القيمة للعميل كأساس لخلق الجودة الشاملة في منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من استمالة عملائها، وبالتالي المحافظة على مركزها التنافسي و تعزيزه.

و لا يمكن تحليل القيمة إلا من خلال مقارنتها بالمنافسين، فتقديم تركيبة أفضل لجودة المنتجات يسمح بتحقيق قيمة أعلى من التي يمنحها المنافسون للعملاء، مما يساعد المؤسسة على خلق ميزة تنافسية دائمة و المحافظة عليها.

و يمكن اعتبار الجودة الشاملة كعملية مسبقة للقيمة المدركة من العميل في منتج ما، و يتحقق رضا العميل عندما يتطابق أداء المنتج مع ما كان يتوقعه العميل و بالتالي تلبية احتياجاته، أو حتى تتعداها، و رضا العميل سيؤدي إلى ضمان ولاءه، هذا بالإضافة إلى اكتساب المؤسسة لعملاء جدد، مما سيزيد من ربحية هذه الأخيرة، فالعملاء الأوفياء يساهمون في تعزيز ربحية المؤسسة واستمرارها.[1]

و مما تقدم نجد أن كل مؤسسة تهدف إلى تحقيق وتعزيز رضا العميل فكيف يمكن للميزة التنافسية المبنية على أساس الجودة أن تحقق رضا العميل.

1 JOKUNG Octave- Introduction Au Management De La Valeur- op.cit- P 37- 40

خلاصة الفصل:

لا يمكننا أن نتحدث عن تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دون أن نأخذ بعين الاعتبار المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تمارس فيه هذه المؤسسة نشاطها، حيث لم يسبق أن شهد العالم تسارعا في التطور التكنولوجي كالذي يحدث حاليا، والذي أدى إلى اختراق جميع أوجه الحياة العصرية؛ و هذا ما جعل المستهلك يتطلع دائما نحو الأفضل و الأجود، لذلك نجد أن السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح في هذا المجال يكمن في مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق تميز. المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالى.

مـــــدخل الفصل الرابع:

في الفصول الثلاثة السابقة تعرضنا إلى الجانب النظري و الفكري و الذي حاولنا من خلاله دراسة مفهوم الجودة الشاملة و علاقتها بتنافسية المؤسسات الاقتصادية

أما في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي و هذا من أجل معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع الع سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث نستهل الأول منه بنبذة تاريخية عن واقع المؤسسة ثم نظرة عامة حول الانتاجية و في الأخير تقيم نظام الجودة الشاملة بالاعتماد على الاستبيان

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن واقع المؤسسة.

المبحث الثاني : نظرة عامّة حول الإنتاجية.

المبحث الثالث: تقييم مؤسسة الخزف Certaf و نظام الجودة بها

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن واقع المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تمهيدية عن مؤسسة سيرتاف[1]

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495.

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما درا قادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI)اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 بـ 1200 عامل يعملون بالتناوب (2 x 8)كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك و لأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو و حولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم إدماج منتوج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكّل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها .

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.

إن وجود أي مؤسسة على الساحة الاقتصادية إنما من أجل تحقيق هدف معين ترسمه لنفسها والمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة تهدف إلى ما يلي:

- إعداد وتحقيق المخطط السنوي وعدد الدورات الإنتاجية.

[1]- معلومات قدمت لنا من طرف المؤسسة

- ضمان التمويل بالمواد المحلية والخارجية الضرورية لتنفيذ البرامج الإنتاجية.

- إجراء دراسات على مستوى السوق ومتابعة الأحداث والتطورات.

- التعاون بين المؤسسات عن طريق وسائل ومنظمات في النشاطات الصناعية المشتركة في المخطط الإنتاجي.

- تنـظيم وتنمية هيـاكل الصيانة التـي تسمـح بتحسـين الأداء للأجهزة الإنتاجية.

- الحفاظ على المخازن الإستراتيجية من المواد الأولية والمنتجات النهائيـة.

- ضمان التسويق المنتوجات في إطار الأهداف المحددة والقياسات المسموح بها من المواد المسوقة من طرف الدولة.

- استغلال تسيير وتنمية نشاطات الإنتاج.

- إجراءات مسابقات التكوين واختيار للعمال من أجل رفع فعالية ومردودية المؤسسة.

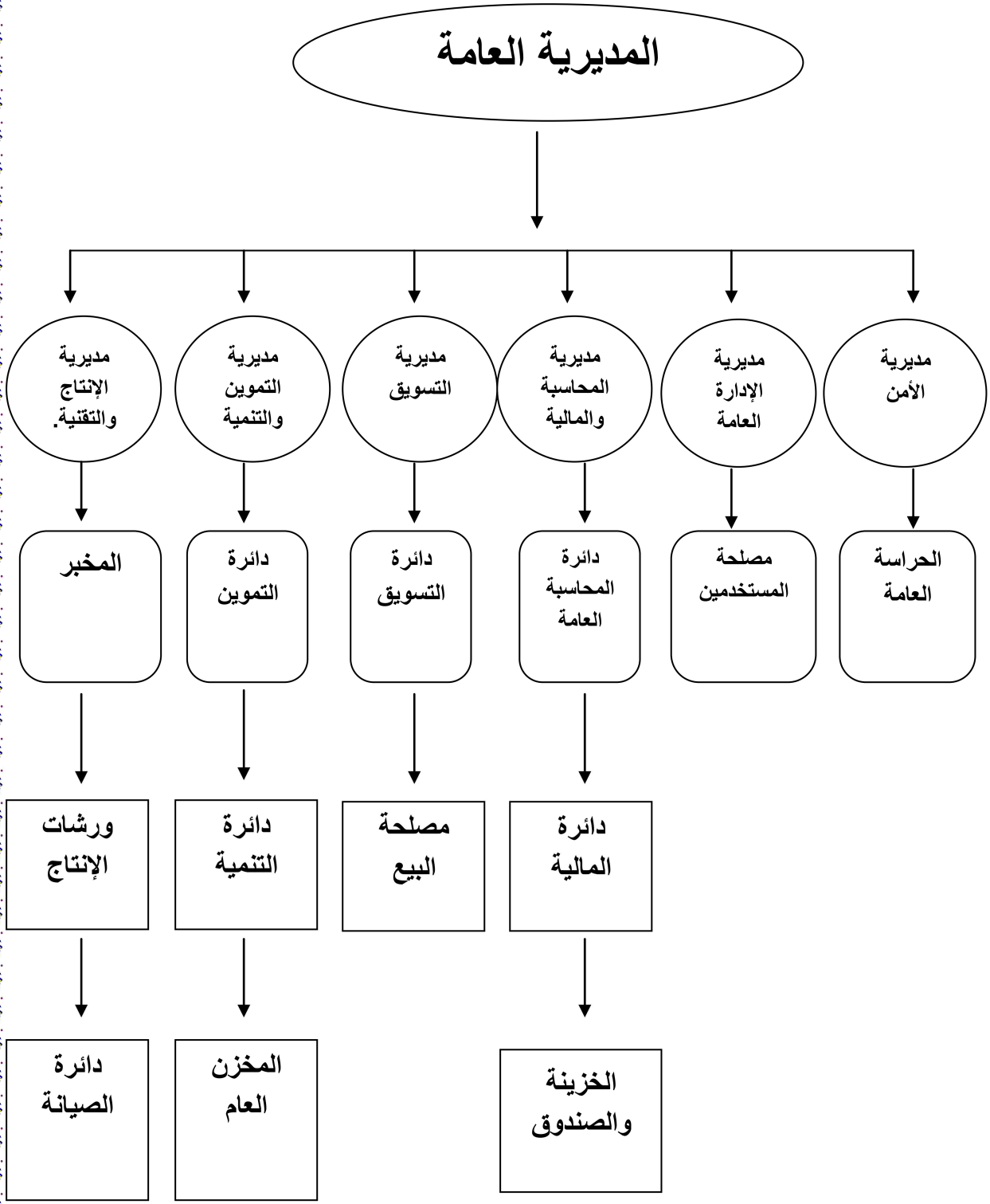
المبحث الثاني : نظرة عامّة حول الإنتاجية.

المطلب الأول: وصف هيكل التنظيمي لمؤسسة سيرتاف.

إنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمي للإنسان ، فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح ، لقد تعددت أشكال لهيكل التنظيمية وتطورت في محاولة لتحسين الأداء والاتصال والعملية والإدارية ككل في المؤسسات، وذلك حسب الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي (سيرتاف).



المصدر: معلومات قدمت لنا من طرف المؤسسة.

وللتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن نبين دور كل من المديريات المبيّن في الشكل السابق:

1) **المديرية العامة:** هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية والعتاد وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة ويكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج وتسويق المنتوج والحفاظ على عتاد المؤسسة وممتلكاتها.
2) **مديرية الإدارة العامة:** دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة واللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل وتنمية ذلك حسب مخططات وبرامج، كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة بالمراقبة ومتابعة العمال، العمل، الأجور و التكوين.
3) **مديرية المحاسبة والمالية:** عملها مهم في المؤسسة يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا وسنويا من شراء وبيع وتخزين وتسديد الديون المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والنتيجة للسنة المالية والمعاملات مع البنوك كما تسير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة.
4) **مدقق الحسابات:** دوره مراقبة تسيير المؤسسة وذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.
5) **مديرية التموين والتنمية:** مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار ، دراسة الطلبيات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية وكل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات ولوازم ومعدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.
6) **مديرية الإنتاج والتقنية:** مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الأواني الخزفية، والقرميد، الآجر، ...) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج والكمية المنتجة.
7) **مديرية التسويق:** هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال ومقابلة الزبائن، وتقييم ثمن المنتوج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتوج والإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة ومتكررة لبيع منتجاتها.

8) **مديرية الأمن**: مهمتها حماية الفرع وأملاكه وعماله من الأخطار الممكنة، ومعاينة الإنتاج عند خروجه بالشاحنات إذا كان مطابقا للفاتورة التي تمنحها المؤسسة في حالة البيع، كما تسارع بالتدخل في حالة حوادث العمل.

الفرع الثاني: الخطوات المتبعة لبناء الهيكل التنظيمي.

لقد قامت مؤسسة سيرتاف بدراسات حتى توصلت إلى المراحل التي عليها قامت بتشكيل الهيكل التنظيمي والمتمثلة في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

الخطوة الثانية: يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة: إن هذه الخطوة تركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة، وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

- التقسيم حسب الوظائف.
- التقسيم حسب المنتج.
- التقسيم حسب العملاء.
- التقسيم حسب المناطق الجغرافية.
- التقسيم حسب مرحلة الإنتاج.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد مكن ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: السلطة، المسؤولية ، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، اللجان.

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب.

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل ، ولابد أنّ يكون الاختيار قائم على بدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)، وهذه الأخيرة توضح حجم الهيكل التنظيمي(التنظيم)، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات، الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما سمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المؤسسة ، عنونها ، أهدافها ، وسياستها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها...إلخ.

الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

المطلب الثاني : مراحل دورة المنتوج.

عملية الإنتاج في الورشات: كيفية الحصول على الإنتاج الكامل و المراحل التي يمر بها إلى أن يصير جاهزا للتسويق وهي:

1) **تحضير العجين Préparation de la pâte :** المواد الأولية تكسر و ترفع إلى الغربال ثم تخزن و بعد تقدير الكمية و وزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج

خاصة، وبعد ذلك تؤخذ للخلط، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة.

2) **تحضير الطلاء الخزفي** : - l'émail هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا (émail) يستعمل للطلي .

3) **تحضير الخليط للسكبBarbotine :** - من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم العملية بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الأواني المختلفة .

4) **صناعة القوا لب:Moule** - في هذه الورشة تصنع القوا لب بالجبس على أشكال و أحجام مختلفة، هناك نوعان : قالب رئيسي: Moule mère و قالب فرعي: Moul fils

5) ا **لتشكيل بالمعايير** Calibrage : في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة أوتوماتيكية (Calibreuse) يوضع العجين في القالب الفرعي ثم نضعه في الرأس الذي يدور في الآلة ثم بعد ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي إلى الفرن للطهي الأول .

6) ا **لتشكيل بالسكب Coulée** هناك طريقتين:

أ - السكب في قالب جامد: خاص لصنع الكؤوس والفناجين.

ب – السكب بالتبخير: وهو يخص الأواني المجوفة، الأغطية وعدة قطع صغيرة، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل إلى الفرن لطهيها بمساعدة ناقل كهربائي .

7) **الطهي و مراقبة السلع المشكلة** : لسلع المشكلة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد الطهي تخرج من الفرن و تعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

8) **التزيين بالطلاء نوعان :**

أ – التزيين بالطباعة: عن طريق آلة طبع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي .

ب – التزيين بـالرش: عن طريق آلة تقوم برش ألوان مختلفة على السلع، ثم يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي .

9) **الطلاء الخزفي** : السلع النصف مصنعة تنقل يدويا نحو هذه الورشة، حيث تطلى أوتوماتيكيا في آلة خاصة (الصحون والكؤوس) أما الفناجين و السلع الأخرى يكون طلائها يدويا.

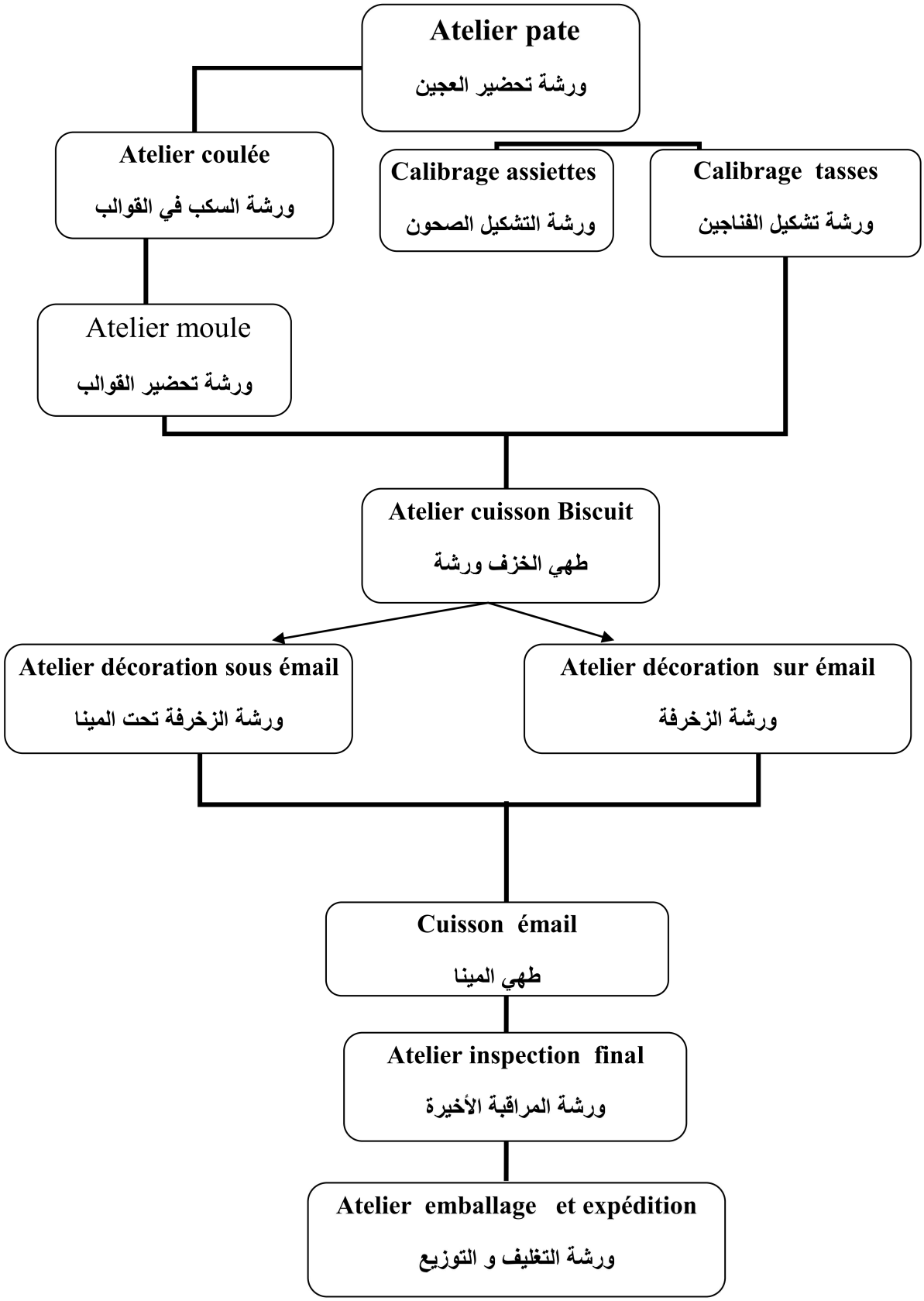
10) **الطهي و مراقبة السلع المطلات**: السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة تدفع إلى الفرن، و بعد ذلك تخرج و يتم عزل الصالحة منها، أما السلع المزخرفة بالطباع وبالرش تبعث إلى ورشة التغليف والتوزيع .

11)**التزيين على الطلاء الخزفي**: تستقبل السلع المزينة وترسل إلى الفرن لطهي الطلاء بعربة خاصة، وبعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة (صورة مطبوعة) وتوضع في كل واحدة فتل ذهبية.

12) **الطهي وعزل السلع المزينة:** السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة و تدفع إلى الفرن لطهي هذه الطباعة، ثم بعد إخراجها يتم عزلها يدويا وإرسالها نحو ورشة التغليف والتوزيع.

13) **ورشة التغليف والتوزيع**: في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع و وضعها في صناديق كرتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها.

ويمكن تلخيص ذلك في المخطط التالي:



هيكل التنظيمي ورشات الإنتاج.

المصدر: المعلومات قدمت لنا من طرف المؤسسة

المبحث الثالث: تقييم مؤسسة الخزف Certaf و نظام الجودة بها

تستعمل قائمة الاستقصاء أساسا لتحقيق أهداف الدراسة في التأكد من صحة الفرضيات و الحصول على المعلومات أو التفسيرات الممكنة للمشكلة التسييرية الخاصة بدراستنا و المتمثلة فيها مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية مؤسسة الخزف.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الزراعة

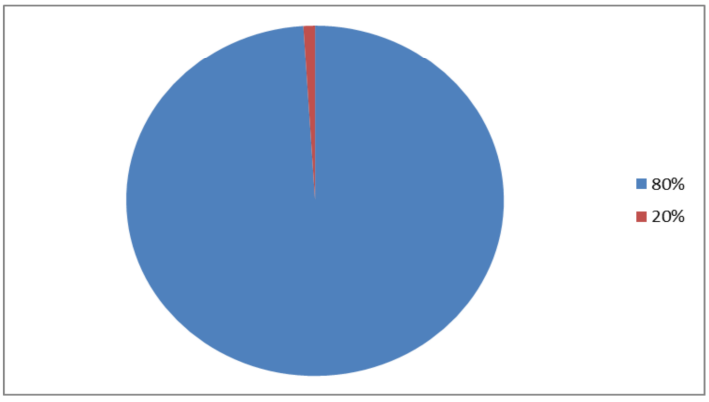
يمثل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة الخزف Certaf الذين تتوفر فيهم الخصائص الموضوع للدراسة، أما عينة الدراسة فهي المفردات المختارة من مجتمع الدراسة و الكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة، من صعوبة الأستقصاء كبر ميتمع الدراسة، فبات مكن اللازم اختيار عينة تمثل هذا المجتمع، لذا اخترت حجم العينة مساويا لـ 100 مفردة هناك عدة طرق لطرح قائمة لإستقصاء من بينها الاستبيان و هي الطريقة التي اعتمدنا عليها.

المطلب الثاني: تحليل الإستبيان

قمنا بصياغة الاسئلة بطريقة واضحة و بسيطة و ذلك من أجل أحصر الإجابات من أجل الحصول على نتائج واضحة و شمل من الدراسة و قد قمنا باختيار عينة عشوائية بنسبة 20% من مجموع 100 عامل.

1- الجنس: الذكور 81 و الإناث 19

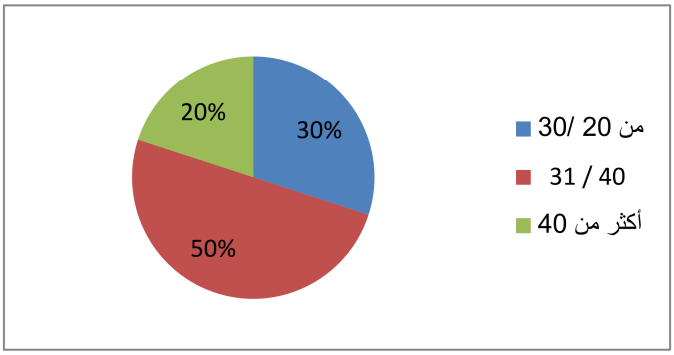
الجنس	العدد	النسبة
الذكور	80	80%
الإناث	20	20%
المجموع	100	100%



من خلال الاستثمارات الموزعة عل عمال المؤسسة و نلاحظ من خلال هذه النسبة وجود الذكور أكثر من الإناث و ذلك راجع لطبيعة المؤسسة التي تهتم بتخطيط و دراسة المشاريع و متابعتها ميدانيا (ورشات العمل) و الذي يتطلب جهد كبير و تنقلات مستمرة و هذه الوظيفة تكون سهلة لذكور

2- العمر:

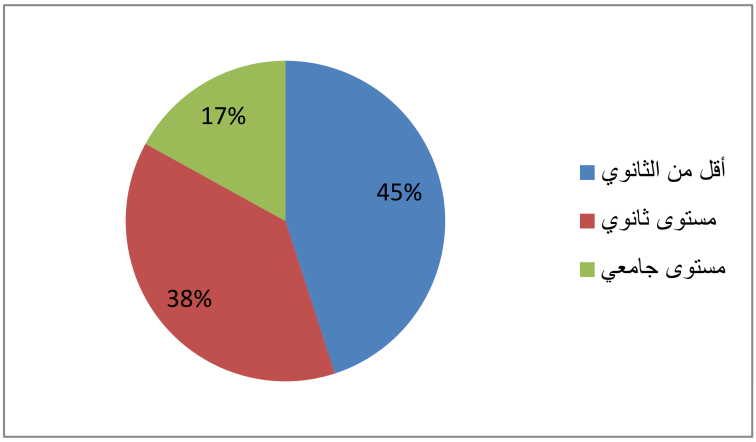
العمال	العدد	النسبة
من 20 /30	30	30%
31 / 40	50	50%
أكثر من 40	20	20%
المجموع	100	100%



من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح ارتفاع في فئة الأعمال التي تتراوح ما بين 40/31 سنة و التي تقدر بـ 50% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوظيف الفئات الشبابية و الذي يعتمد على الفعالية و الحيوية و الطاقات الحيوية.

3- المستوى الدراسي:

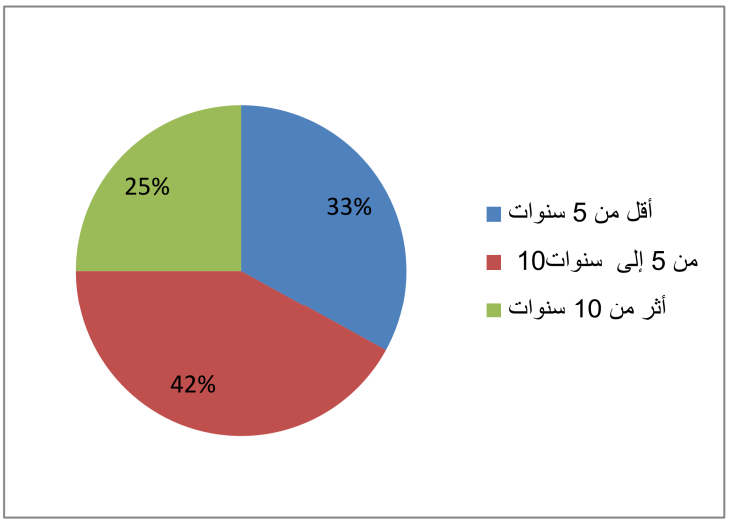
المستوى التعليمي	العدد	النسبة
أقل من الثانوي	45	%45
مستوى ثانوي	38	%38
مستوى جامعي	17	%17
المجموع	100	%100



هذا الجدول يبرز نتيجة التأهيل العلمي للعمال حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي أقل نسبة و المتمثلة في 17%، أما المستوى الثانوي و الأقل من الثانوي هي أكبر نسبة، و تعني أن المؤسسة لا تتمتع بالمؤهلات العلمية.

4- الخبرة المهنيّة:

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	33	%33
من 5 إلى سنوات10	42	%42
أثر من 10 سنوات	25	%25
المجموع	100	%100



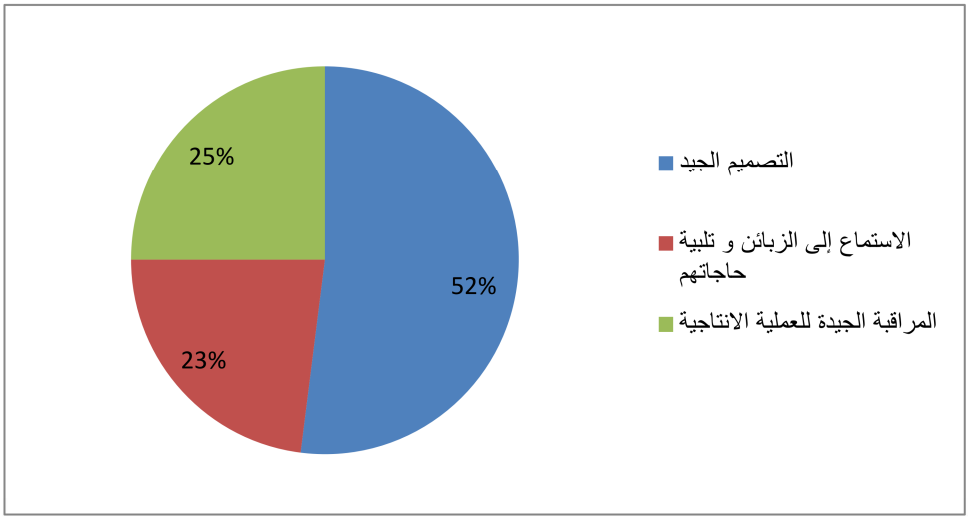
من خلال الأجوبة نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم خبرة مهنية و ذلك من خلال النسبة المتحصل عليها

I. بالجودة الشاملة:

1- التزام الإدارة بالجودة الشاملة:

أ- أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات:

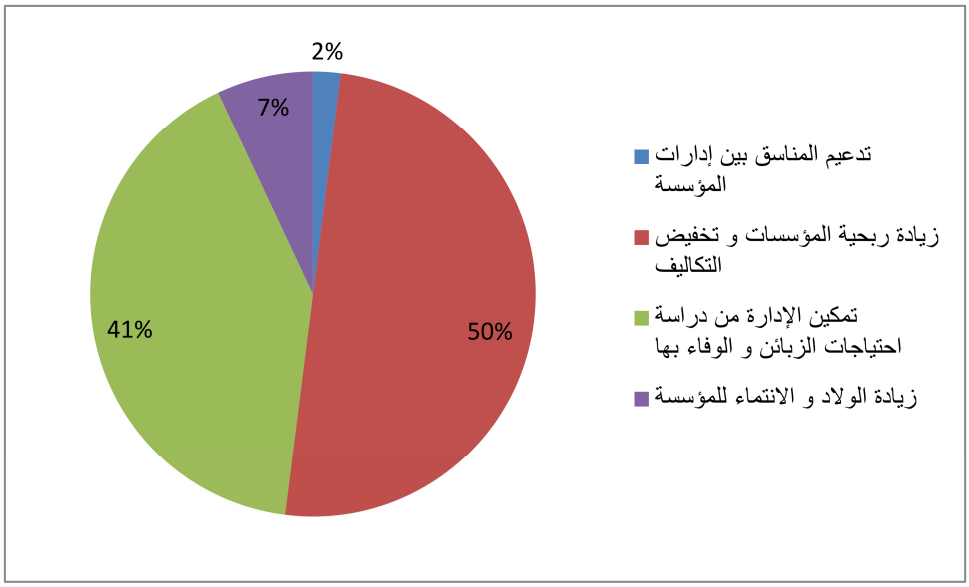
	التصميم الجيد	الاستماع إلى الزبائن و تلبية حاجاتهم	المراقبة الجيدة للعملية الانتاجية
التكرار	52	23	26
النسبة	52%	23%	25%



52% تمثل إجابات العمال بأن التصميم الجيد للمنتوج هو المؤشر الذي يساهم في تحقيق الجودة المنتجات، بينما 25% و 23% و هي نسب متقاربة اعتبرت أن المراقبة الجيدة لعمليات الانتاج و الاستماع إلى الزبائن أحسن مؤشرين يساهمان في تحقيق جودة المنتجات و الشكل التالي يمثل ذلك.

ب- سبب الاهتمام بالجودة الشاملة:

	تدعيم المناسق بين إدارات المؤسسة	زيادة ربحية المؤسسات و تخفيض التكاليف	تمكين الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن و الوفاء بها	زيادة الولاد و الانتماء للمؤسسة
التكرار	2	5	41	7
النسبة	2%	50%	41%	7%

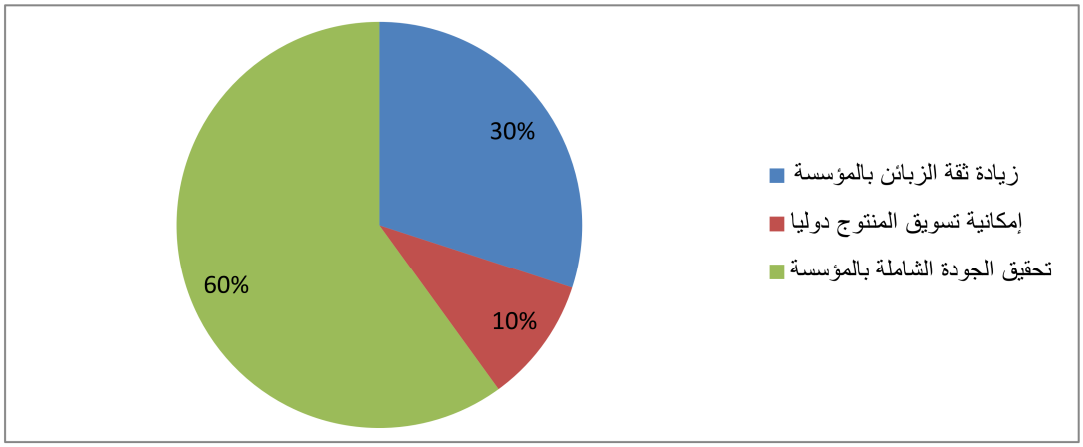


50% من الأفراد أجابوا بأن الاهتمام بالجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة و تخفيض التكاليف، بينما يرى 41% من العمال بأن الاهتمام بالجودة الشاملة يعني لهم تمكين الادارة من دراسة احتياجات الزبائن و الوفاء بها في حين يرى 7% من العمال أن زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة هو سبب الاهتمام بالجودة الشاملة، أما 2% من العمال يرون أن تدعيم التناسق بين إدارات المؤسسة سبب الاهتمام المؤسسة للجودة الشاملة.

ج- معنى حصول المؤسسة على شهادة الإيزو:

نشير هنا أن معظم العاملين بالمؤسسة لا يعرفون معنى شهادة الإيزو، ما عدا بعض الإطارات، الأمر الذي استدعي منا شرح هذا المعنى لهم فتحصلنا على الإجابات التي كانت كما يلي:

	زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة	إمكانية تسويق المنتوج دوليا	تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة
التكرار	30	10	60
النسبة	%30	%10	%60

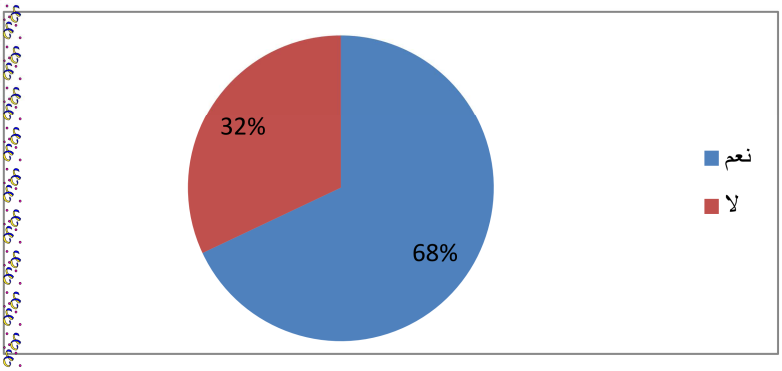


تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، الجواب الذي أخذ نسبة 60% هي النسبة الأكبر و هذا يعني أن المؤسسة التي تتحصل على شهادة الإيزو تطبق نظام الجودة الشاملة في جميع مصالح المؤسسة و ليس فقط مصلحة الانتاج.

2- التركيز على التحسين المستمر:

أ- يتم التشجيع في المؤسسة بأسلوب الفريق؟

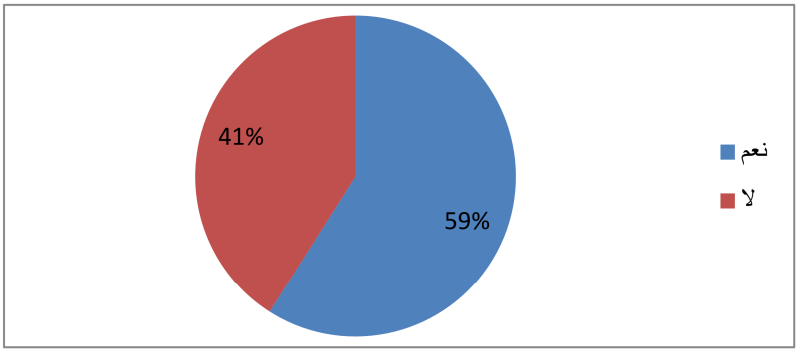
	العدد	النسبة
نعم	68	%68
لا	32	%32
المجموع	100	%100



نلاحظ من خلال هذه النسبة أن الجواب كان 68% نعم و هذا يعني أن المؤسسة تشجع العمل بأسلوب الفريق و هذا دليل على الدقة المتحصل عليها و كذلك ربح الوقت.

ب- هل هناك تحسين في جودة المنتوجات مقارنة بالعام الماضي؟

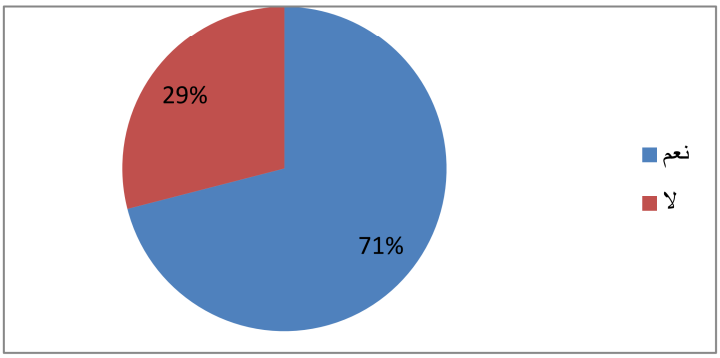
	العدد	النسبة
نعم	59	%59
لا	41	%41
المجموع	100	%100



نلاحظ من خلال هذه الأجوبة أن منتوج المؤسسة يتحسن مقارنة بالعام الماضي و ذلك لأسباب تنافسية فلابد على المؤسسة من تحسين منتوجاتها لضمان مكانتها في الوقت.

ج- وضع المؤسسة لخطة تدريب من أجل مواكبة التطورات؟

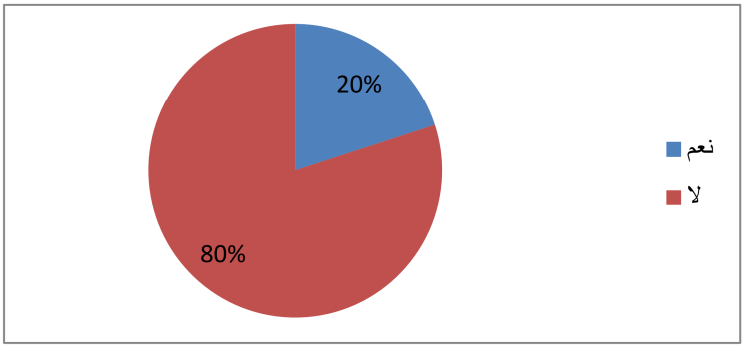
	العدد	النسبة
نعم	71	%71
لا	29	%29
المجموع	100	%100



من خلال سؤالنا هذا اتضح لنا أن الجواب كان 71% بنعم و ذلك أن المؤسسة تقوم بوضع خطة تدريب و ذلك من أجل تقرير مكانتها في السوق و ذلك من خلال تحسين أداء عمالها.

3- هل تستعمل المؤسسة طرق انتاجية حديثة؟

	العدد	النسبة
نعم	20	%20
لا	80	%80
المجموع	100	%100

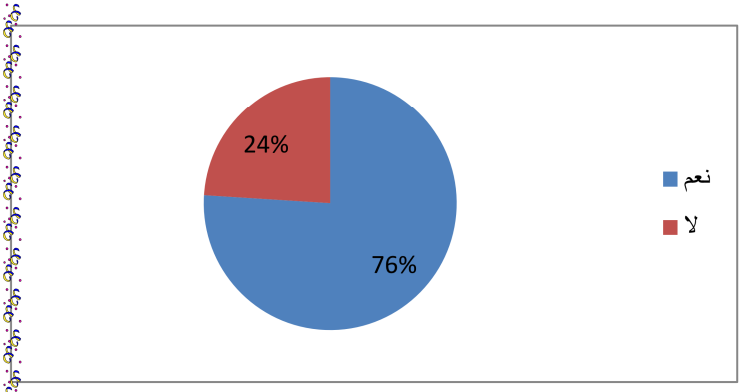


نلاحظ من خلال هذه النسبة و اتي تقدر بـ 80% أن المؤسسة لا تعتمد على طرق انتاجية حديثة لأن استعمال هذه الآلات الحديثة يؤدي إلى تخفيض العمالة و هذا ما يتعارض مع الأهداف الاجتماعية للمؤسسة.

4- التركيز على العمال:

هل المؤسسة تضع ثقة في العمال:

	العدد	النسبة
نعم	76	%76
لا	24	%24
المجموع	100	%100



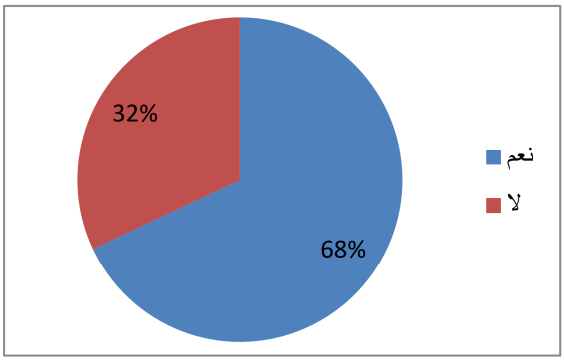
حسب النسب المتوصل إليها فإن 76% من العمال يرون أن المؤسسة تعمل فيهم الثقة من أجل انجاز المهام و هذا ما يزيدهم الثقة في النفس و الاطمئنان و ارتفاع روح الانتماء للمؤسسة في حين النسبة المتبقية و هي ضئيلة و التي تمثل 24% فتصريحاتهم تبين أن المؤسسة لا تحملهم الثقة.

- هل توفر المؤسسة للعاملين حرية المشاركة في القرارات المناسبة.

II. التركيز على التحسين المستمر

أ- يتم التشجيع في المؤسسة بأسلوب الفريق

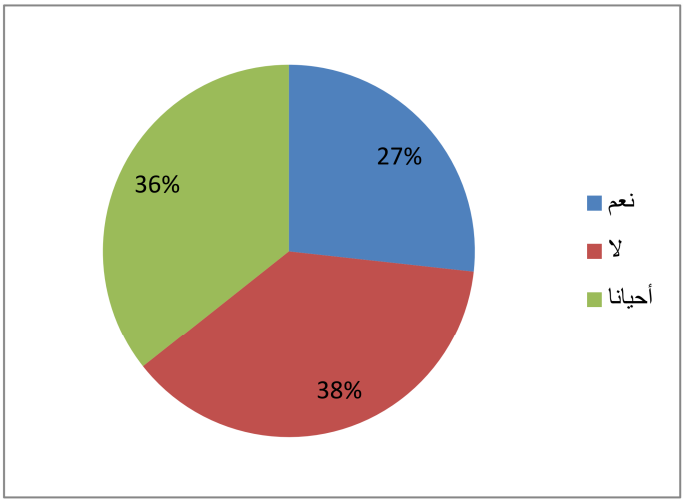
	العدد	النسبة
نعم	68	%68
لا	32	%32
المجموع	100	%100



نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها 68% من العمال نترك لهم درجة المبادرة في حين 32% ردوا أنهم لا توجد حرية المبادرة في العمال داخل المؤسسة، فالمؤسسة تحاول أن تتركهم حرية المبادرة و تبتعد عن تقييد عمالها و كبح حرياتهم إطار العمل.

- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

المشاركة في اتخاذ القرارات	العدد	النسبة
نعم	27	%27
لا	38	%38
أحيانا	36	%36
المجموع	100	%100

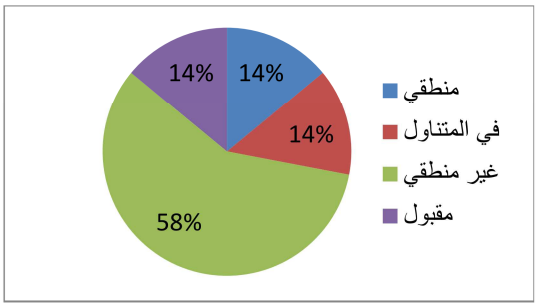


يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 38% لا تأخذ المؤسسة برأيهم من اتخاذ القرارات من أجل تخطيط و تحسين أوضاعها، 27% هم محل مشاورة و أخذ رأيهم في بعض القرارات و التي يبلغ 35% من مجموع عمال المؤسسة.

5- التركيز على الزبون

أ- هل يعتبر سعر المنتوجات مناسب لجودتها؟

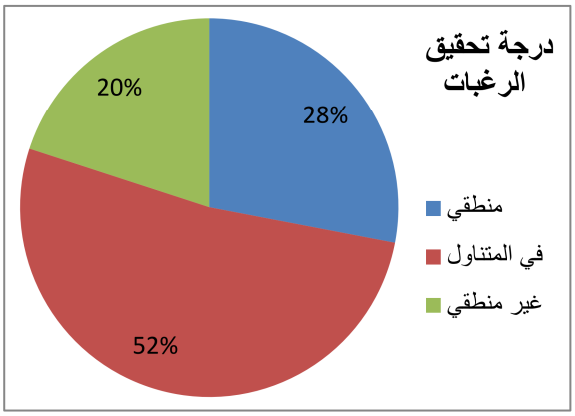
السعر	منطقي	في المتناول	غير منطقي	مقبول
العدد	14	14	58	14
النسبة	%14	%14	%58	%14

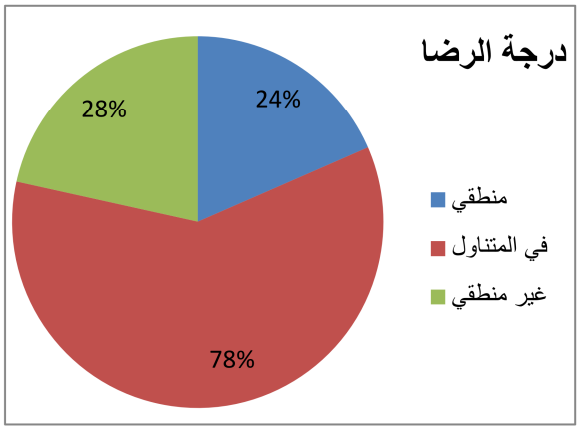


تحت ظل كل تلك الظروف قمنا بالسؤال عن السعر المقدم من طرف المؤسسة فوجدنا أن السنة الغالبة على ذلك غير أنه غير منطقي بدرجة 58% هذا على اختلاف الطبقات سواء كان موظف أو ذو مهنة حرة أو تاجر إلا أن هناك من يراه في المتناول، منطقي، مقبول بدرجات متقاربة في ما تبقى من السنة.

ب- درجة الرضا و تحقيق رغبات الزبائن؟

السعر	منطقي	في المتناول	غير منطقي
درجة الرضا	%24	%78	%28
درجة تحقيق الرغبات	%28	%52	%20

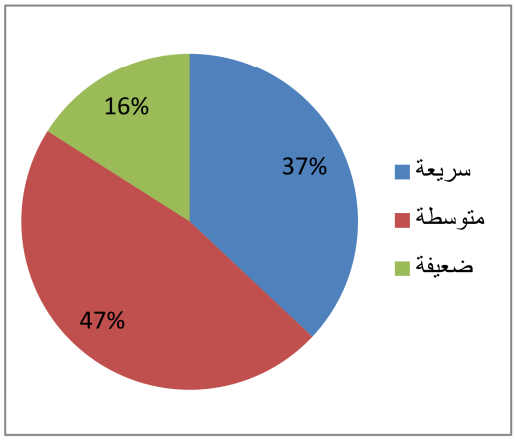




تعتبر رضا و تلبية رغبات الزبائن من أهم عناصر الجودة و سببا في فقدان هذه الأخيرة في تحقيق رغبات زبائنها فوجدنا أنها متوسطة على العموم.

ج- تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن:

سرعة	سريعة	متوسطة	ضعيفة	المجموع
العدد	37	47	16	100
التكرار	37%	47%	16%	%100

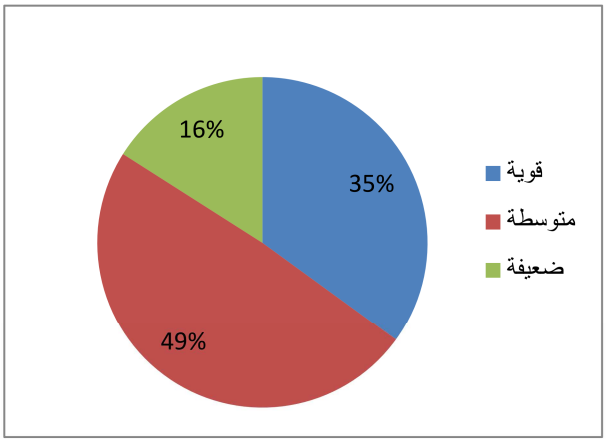


من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها وجدنا أن المؤسسة تتصف بسرعة متوسطة في تلبية رغبات الزبائن و هذا ما أكده لنا 47 عامل و هي نسبة عالية نوعا ما.

6- علاقة الجودة الشاملة بالمنافسة

أ- ما هي حالة المنافسة:

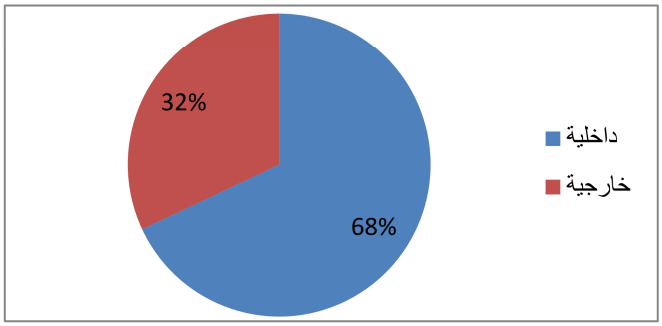
	قوية	متوسطة	ضعيفة
العدد	35	49	16
التكرار	%35	%49	%16



من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها وجدنا أن المؤسسة تتصف بمنافسة متوسطة و ذلك لقلة الشركات المتخصصة في هذا المجال.

ب- ما هو نوع المنافسة

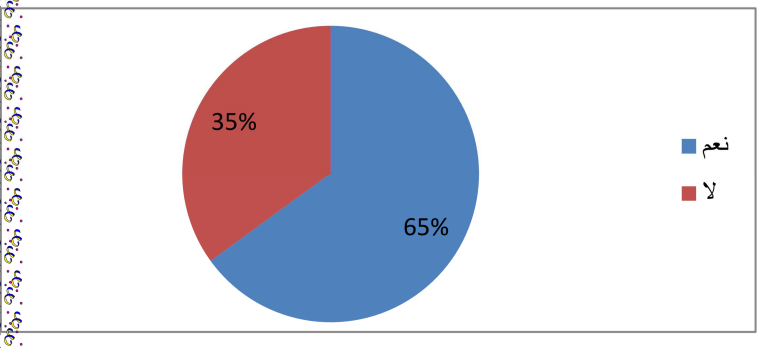
	داخلية	خارجية
العدد	68	32
التكرار	%68	%32



نلاحظ أن معظم الأجوبة كانت تصب في جهة واحدة و هي أن المنافسة داخلية و هذا ما أكده لنا 68 عامل و ذلك أن الجزائر غير منفتحة على سوق الخارجية.

ج- هل يوجد نظام يهتم بدراسة السوق

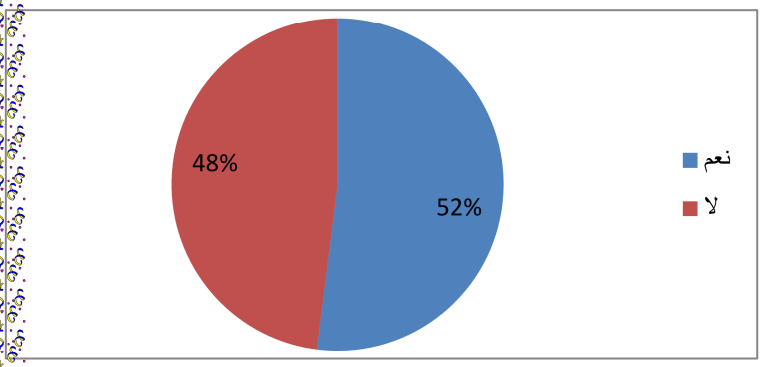
	نعم	لا
العدد	65	35
التكرار	%65	%35



من خلال النسبة المتحصل عليها وجدنا هناك نظام يهتم بدراسة السوق متواجد في قسم التسويق.

د- هل تعتمد المؤسسة على تقنيات اتصال حديثة التي تحقق لها التميز

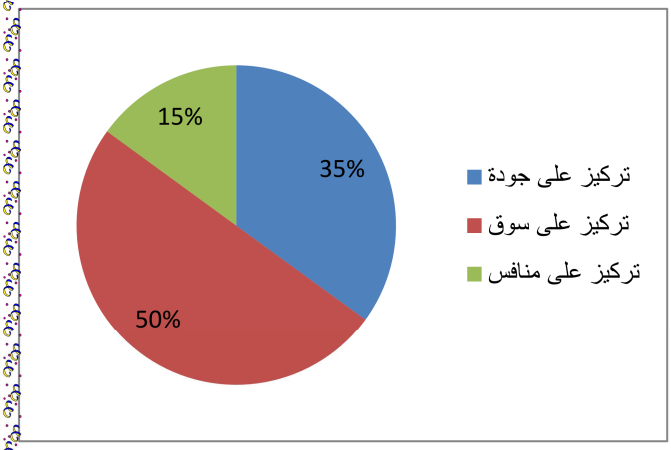
	نعم	لا
العدد	52	48
التكرار	%52	%48



نلاحظ من هذه النسب أنها متقاربة و هذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على وسائل اتصال حديثة كما هو الحال في معظم المؤسسات الجزائرية

هـ- ما هو عامل تطبيق الجودة الشاملة فلي المنافسة؟

	تركيز على جودة	تركيز على سوق	تركيز على منافس
العدد	35	50	15
التكرار	%35	%50	%15



تعتمد شركة سيرتاف بالتركيز على السوق بنسبة 50% مع إعطاء أهمية على الجودة.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا التطبيقية لهذا الموضوع اتضح لنا ان للجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر لما لها من أثر بالغ على المؤسسات و بقائها مما سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية و الخارجية، لذى وجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية و تعزز القدرة التنافسية في الاسواق المحلية و العالمية.

الخاتمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها، كما أن تطبيق معايير الإيزو والحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات، كما تعد إدارة الجودة الشاملة أهم عوامل التنافس المطلوبة من أجل الدخول إلى الأسواق العالمية.

إن التحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها، الأمر الذي يجعل المؤسسة الاقتصادية مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية، والعمل المستمر على تحسينها، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في سلعها وخدماتها، ومن ثم تحقيق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون.

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها، كما تساعد أيضا في تحقيق رضاهم وضمان ولائهم لها.

وأيا كانت التقنية المستخدمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي تعمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية والعالمية.

ومن خلال ما تم سرده يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إرضاء الزبون بأي شكل ممكن من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها.
- تساهم المواصفات القياسية للإيزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج الذي تقدمه لهم المؤسسة.

- هناك عدة متغيرات كالعولمة، اتفاقية الجات، زيادة متطلبات العميل،تسارع التطور التكنولوجي، ...تساعد في زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.
- تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة.
- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

وبناء على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:

- دعم المنافسة ومنع لاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الأسواق.
- تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات.
- وضع نظام لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تتفق على تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة.
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة بالمنتج، والتي تشكل فرصا قوية لخلق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- السعي نحو تحقيق رضا العميل.
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

بعد الانتهاء من عرض جميع عناصر موضوع بحثنا، الذي هو موضوع متشعب يمكن تناوله من عدة جوانب، يمكننا أن نفسح المجال أمام من يريد التعمق والاستمرار من خلال تقديم بعض العناوين التي تصلح لأن تكون بحوثا مستقبليتا، مثلا:

- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
- آليات تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن إعداد هذا العمل ما هو إلا توفيق من عند الله تعالى، فإن أصبنا فمن الله، وإن أخطأنا فمن النفس ومن الشيطان، نسأل الله الهداية والتوفيق وأن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، والله الهادي إلى ما فيه خير.

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة وحسني أحمد الخولي- أساسيات البحث العلمي- دار صفاء- الطبعة الأولى- عمان- الأردن- 1999.
2. أحمد سيد مصطفى- إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات- دار الكتب للنشر- القاهرة- الطبعة الثالثة- 1998.
3. أحمد سيد مصطفى- التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية- دار الكتب للنشر- القاهرة- 2001.
4. أحمد سيد مصطفى- المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد- دار الكتب المصرية- الطبعة الأولى- 2001.
5. أحمد شاكر العسكري- التسويق الصناعي دار وائل للنشر- عمان- الطبعة الثانية- 2005.
6. أحمد عثمان- كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة- تأليف دافيد لاسكال- مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر- القاهرة- 1998.
7. أحمد ماهر- الإدارة: المبادئ والمهارات- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2003-2004.
8. اديدجي باديرو- الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000- ترجمة فؤاد هلال- دار الفجر للنشر والتوزيع- مصر- 1997.
9. إسماعيل صبري عبد الله وآخرون- التعاون الاقتصادي العربي بين القطبية والعولمة- دار الفارس- الطبعة الأولى- الأردن- 2000.
10. براند كوهين- رونالد ستيفن- إدارة الجودة الكلية في الحكومة- ترجمة عبد الرحمان أحمد- معهد الإدارة العامة- الرياض- 1997.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)- الدار الجامعية- القاهرة- 2003.

12. توفيق عبد الرحمان المحسن- بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية- دار الفكر العربي- مصر- 2003.
13. الإدارة الحديثة في التسويق- الوقت- الجودة- مؤسسة شباب الجامعة للنشر- الإسكندرية- 2004.
14. جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2003.
15. حميد عبد النبي الطائي وآخرون- إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO- الوراق للنشر والتوزيع- عمان- الطبعة الأولى- 2003.
16. خالد العامري- إدارة المنتج- تأليف: ستيفن مورس- دار فاروق للنشر- القاهرة- 2003.
17. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد- إدارة الجودة الشاملة- الكعيبان للنشر والتوزيع- الرياض- الطبعة الأولى- 1998.
18. خيضر كاظم حمود- إدارة الجودة الشاملة- دار الميسرة للنشر- عمان- الأردن- الطبعة الأولى- 2000.
19. دال بسترفيلد- الرقابة على الجودة- ترجمة سرور إبراهيم سرور- المكتبة الآكاديمية للنشر- القاهرة- الطبعة الأولى- 1995.
20. ريتشاردل ويليمز- أساسيات إدارة الجودة الشاملة- مكتبة جرير- الرياض- الطبعة الأولى- 1999.
21. رضا عبد السلام- مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية- دار السلام مصر- 2004.
22. سمير محمد عبد العزيز- اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011- مطبعة الإشعاع الفنية- الإسكندرية- الطبعة الأولى- 2000.
23. سونيا محمد البكري- إدارة الجودة الكلية- الدار الجامعية- الطبعة الأولى- 2002.

24. سونيا البكري- تخطيط ومراقبة الإنتاج- الدار الجامعية للنشر- الإسكندرية- الطبعة الأولى- 2001.

25. طلعت أسعد عبد الحميد- التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق- مصر- دار المتحدة للإعلان- 1999.

26. عاطف عبيد- الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة- مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية- جامعة حلوان- مصر- مارس 1999.

27. عايدة سيد خطاب وصلاح منصور عباس- أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة- دار الكتب للنشر- القاهرة- 2001.

28. عبيد علي أحمد الحجازي- اللوجستيك كبديل الميزة النسبية- دار المعارف- الإسكندرية- 2000.

29. عبد الرحمان توفيق- الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية- تأليف ريتشارد ويتلي وديان هيسان- مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك- مصر- 1998.

30. عبد الرحمان توفيق- الجودة الشاملة: الدليل المتكامل- بميك للنشر والتوزيع- القاهرة- 2003.

31. عبد الرحمان توفيق- المناهج التدريبية المتكاملة- بميك للنشر- مصر- الطبعة الثالثة- 2004.

32. عبد الرحمان توفيق- قمة الأداء: كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء- تأليف: دافيد لاسكال وروي بيكوك- مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر- القاهرة- 1998.

33. عبد الرحمان توفيق- منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة- بميك للنشر والتوزيع- القاهرة- الطبعة الثالثة- 2004.

34. عبد الستار محمد العلي- إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي- دار وائل للنشر- الطبعة الأولى- الأردن- 2000.

35. عبد السلام أبو قحف- التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية- الدار الجامعية للنشر- الإسكندرية- 1997.

36. عبد السلام أبو قحف- كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2003.

37. عبد الفتاح محمود سليمان- الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد- إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع- مصر- الطبعة الأولى- 2001.

38. عصام الدين أمين أبو علفة- التسويق: المفاهيم –الاستراتيجيات – النظرية والتطبيق- مؤسسة حورية الدولية للنشر والتوزيع- الإسكندرية- 2003.

39. علي السلمي- إدارة التميز- دار غريب- القاهرة- 2002.

علي السلمي- إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو- دار غريب للطباعة والنشر- القاهرة- 1995.

40. علي السلمي- السياسات الإدارية في عصر المعلومات- دار غريب- القاهرة- 1995.

41. علي شريف- الإدارة المعاصرة- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2003.

42. عمر صقر- العولمة وقضايا إدارية معاصرة- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2003.

43. عمر وصفي عقيلي- المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر- دار وائل- للنشر- عمان- الطبعة الأولى- 2001.

44. فرانكلين أوهارا- دليل (ISO 9000) للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية- ترجمة مركز التعريب والبرمجة- الدار العربية للعلوم للنشر- الطبعة الأولى- لبنان- 1999.

45. فريد عبد الفتاح- المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية- دار الفكر للطباعة والنشر- القاهرة- الطبعة الأولى- 1996.

46. فريد النجار- إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة- إدارة الأعمال الاقتصادية العالمية- مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة- مؤسسة شباب الجامعة للنشر- الإسكندرية- 1999.

47. فريد النجار- المنافسة والترويج التطبيقي- مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية- 2000.

48. فلاح حسن الحسين- الإدارة الإستراتيجية- دار وائل للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى- عمان- 2000.

49. قدار طاهر رجب- المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو ISO 9000- دار الحصاد- دمشق- الطبعة الأولى- 1998.

50. قاسم نايف علوان- إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001- دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان- الطبعة الأولى- 2005.

51. كمال الدين عبد الغني المرسي- الخروج من فخ العولمة- المكتب الجامعي الحديث- الطبعة الأولى- الإسكندرية- 2002.

52. ليلى أحمد الخواجة- القرارات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات- مكتبة الشروق الدولية- الطبعة الأولى- القاهرة- 2004.

53. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي- الجودة في المنظمات الحديثة- دار صفاء للنشر- عمان- الطبعة الأولى-2002.

54. مؤيد عبد الحسين الفضل- يوسف حجيم الطائي- إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك- مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع- عمان- الطبعة الأولى- 2004.

55. محسن أحمد الخضيري- صناعة المزايا التنافسية- مجموعة النيل العربية- الطبعة الأولى- القاهرة- 2000.

56. محفوظ أحمد جودة- إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)- دار وائل للنشر- عمان- الأردن- الطبعة الثانية- 2006.

57. محمد إسماعيل عمر- أساسيات الجودة في الإنتاج- دار الكتب العربية للنشر- القاهرة- 2000.

58. محمد صالح الحناوي ومحمد فريد الصحن- مقدمة في الأعمال والمال- الدار الجامعية- الإسكندرية- 1996.

59. محمد عبد الوهاب العزاوي- إدارة الجودة الشاملة- دار اليازوري للنشر والتوزيع- عمان- الطبعة الأولى- 2005.

60. محمد عبد الوهاب العزاوي- أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO14000. ISO9000- دار وائل للنشر- عمان- الطبعة الأولى- 2002.

61. محمد مرعي مرعي- فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة- تأليف: مانفريد ماك- دار الرضا للنشر- 1999.

62. معالي فهمي حيدر- نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2002.

63. نادية العارف- الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2001.

64. نادية العارف- التخطيط الاستراتيجي والعولمة- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2002.

65. نبيل مرسى خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب- الإسكندرية- 1998.

ب- المجلات:

1. عبد العزيز أبو نبعة- إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات- مجلة الإداري- العدد 74- سبتمبر 1998.

2. منى طعيمة الجرف- مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مجلة أوراق اقتصادية- مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية- العدد 19- القاهرة- أكتوبر 2002.

جـ- أطروحات الدكتوراة ورسائل الماجيستير:

1. دعاء محمد سلمان- مدى أثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول الشرق أوسطية (دراسة مقارنة للاقتصاد المصري) رسالة دكتوراة- كلية التجارة- جامعة عين شمس- مصر- 2004.
2. شرين سامي معروف- تحديث الصناعة المصرية ودورها في دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية- رسالة ماجستير- كلية التجارة- جامعة عين شمس- مصر- 2004.
3. فاضل يمينة فوزية- أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية- رسالة ماجستير- فرع عولم التسيير- جامعة الجزائر- 2003.
4. محمد حسن حسين تنيرة- وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعة التحويلية في الدول الغربية- رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة أسيوط- مصر- 2004.
5. مسعود بن مويزة- الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الأغواط- 2005.
6. نيفين حسين محمد محمود- القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد- رسالة دكتوراة- كلية التجارة- جامعة عين شمس- القاهرة.

د- الملتقيات والندوات الفكرية:

1. سملالي يحضيه- الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد- 23/22 أفريل 2003- جامعة ورقلة.
2. كمال رزيق وبوزعرور عمار- التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة البليدة- 21-22 ماي 2002.
3. مجموعة خبراء- الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة- 2004.

4. نسرين بركات وعادل العلي- مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية- الملتقى الدولي حول: محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية- المعهد العربي للتخطيط- تونس- 19-21 جوان 2000.

المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

1. Armand Payan et autres- L'analyse concurrentielle- Manuel de Gestion- vol 01- Ellipses édition- Paris- 1999.
2. BOUAYAD Anis et D'ANDRE EMMANUEL- Stratégie et Métier de l'Entreprise : Pourquoi et Comment Définir le Métier de Notre Entreprise- cd.Dunod- Paris- 2000.
3. BOUIN Xavier- Tous Gestionnaires : Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles- ed.Dunod- Paris- 2002.
4. CATTAN Michel- Maîtriser les processus de l'entreprise- guide opérationnelle- les éditions- d'organisation- Paris- 2000.
5. Evans-J-R- Applid Production and Operation Management- 4Thead West Publishing- Co- 1993.
6. GLASS Neil- Management : Les 10 défit- les éditions d'rganisation- Paris- 1995.
7. Harvard Business Review- Les Opportunités de Croissance- Les éditions d'Organisation- Paris- 1999.
8. Jean-Charts Mathé- Management Stratégique Concurrentiel- Libraire Vuibert- Germain- 2001.
9. JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric- Au Cœur Du Changement : Une Autre Démarche De Management- La Qualité Totale- édition Dunod- 3eme édition- Paris- 1995.
10. JOKUNG Octave- Introduction au Management de la Valeur- édition Donod- Paris- 2001.
11. Krajewsky- Leeand Ritzman- Larry « Operation Managment Strategy and Analysis »- Adison-wesley Publishing Co.Inc- 1996.
12. Marie Claude Esposito et Martine Azuelos- Mondialisation et Domination économique- éd.economica- Paris- 1997.
13. Michael Porter- Choix Stratégiques et Concurrence- éd.économica- Paris- 1982.
14. Michael Porter- The Competive Advantage of Nations- The Free.

15. N. Logothetis- Managing for Total Quality- UK: Practice Hall LTD- 1992.
16. SIEGEL Dominique- Segmentation Stratégique Et Gestion De La Qualité- La Revue Des Sciences De Gestion- N° 195- Mai- Juin 2002.

ب- المجلات:

1. N.H. Chorn- Total Quality Management: Panacea or Pitfall- International of Physical Distribution Logistics Management- Vol 21- N°8- 1991.

مواقع الإنترنيت:

1. http://www.arabo.org.eg/tra_arc_20013_7.asp.
2. http:// www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm.
3. http:// www.mmsec.com/TWADA1.htm.
4. http:// www.musahim.biz/showthead.php.
5. http:// www.sotaliraq.com/frum/view topic.
6. http:// www.suhuf.net.sa/2000jaz/dec.
7. http://www.yusuf-abufara.net/product%20Design.htm.

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.I	أهم الاتجاهات لإدارة الجودة الشاملة لكل من دمنج، جوران وكروسبي	14
2.I	الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو	43
1.II	متطلبات الإستراتيجية العامة للتنافس	65
1.III	القواعد الأساسية الواجب احترامها لتحقيق رضا العميل	96

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.I	خطوات حركة الجودة الشاملة	03
2.I	دائرة ديمنج	06
3.I	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران	11
4.I	فكرة النظام المفتوح في الإدارة	15
5.I	هرم إدارة الجودة الشاملة	16
6.I	عجلة الجودة الشاملة	20
7.I	أهداف إدارة الجودة الشاملة	26
1.II	القوى التنافسية	59
2.II	محددات الميزة التنافسية	71
3.II	مراحل تطور الميزة التنافسية	72
1.III	القيمة علاقة بين النتائج السلبية والإيجابية المدركة في المنتج من قبل العميل	84
2.III	المكونات الأربعة للقيمة المضافة	85
3.III	حلقة خلق القيمة للعميل	87
4.III	نموذج (GALE) لاتخاذ قرار الشراء	91
5.III	الميزة التنافسية تمر أولا بخلق قيمة للعميل	93
6.III	سلسلة القيمة للتوجه بالعميل	98
7.III	الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية	109
8.III	دورة الجودة	113
9.III	نموذج شركة (Ford) و (Xerox) لتعزيز ميزاتهما التنافسية	114
10.III	نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت	117
11.III	إدارة الجودة الشاملة طريق التميز	127
12.III	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	128
13.III	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة	130
14.III	معايير الأيزو أساس لتطوير الجودة وتحقيق التميز في السوق	132

الملخص

مع انفتاح الاسواق و اشتداد المنافسة أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تسعى للبحث عن الطرق الملائمة التي تكسبها التميز في الأداء لتحقق مكانة سوقية مما يحقق أهدافها لدى تهدف من خلال هدا المقال إلى إبراز الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مصدر غني وفي كفاءة رائدة في تحقيق تميز الأداء التنظيمي للمؤسسة ضمن جملة من الإجراءات لها القدرة على ضمان الإبداع وتحقيق التحصين المستمر ً

كلمات مفتاحية :

الجودة ، الجودة الشاملة ، الأداء المنضمي للتميز ، التحسين المستمر.

لهسد تبث آ ٢

L’objectif de cet article est de mettre en avant le rôle majeur du management de la qualité totale (TQM) comme ressource riche et compétence clé de l’excellence de la performance organisationnelle de la firme, engagé dans un processus de l’innovation et l’amélioration contenue.

Mots clé :

La qualité, le mangement de la qualité totale, la performance organisationnelle de l’excellence, l’amélioration contenue.

Abstract :

The objective of this article is to highlight the important role quality management Total (TQM) as a rich resource and core competence of performance excellence organization of the firm, engaged in a process of innovation and improvement contained.

Keywords:

The quality, the mangement of total quality, organizational performance excellence, contained improvement.