

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire  
Colonel Akli Mohand Oulhadj  
Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث

العلمي  
المركز الجامعي  
العقيد أكلبي محمد أولحاج  
البويرة

معهد العلوم الاقتصادية, التجارية و علوم التسيير

فرع : تسيير واقتصاد المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس  
في العلوم الاقتصادية  
تحت عنوان

تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنافسية  
المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسة "نستار" لإنتاج و توزيع  
القوفريط

تحت إشراف الأستاذ:

حواس مولود

من إعداد الطلبة:

❖ عرفوني خميبة

❖ محماد أميدي

السنة الجامعية 2010/2011

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire  
Colonel Akli Mohand Oulhadj  
Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث

العلمي

المركز الجامعي

العقيد أكلبي محمد أولحاج

البويرة

معهد العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير

فرع : تسيير واقتصاد المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان

تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنافسية

المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة "نستار" لإنتاج و توزيع

القوفايرط

تحت إشراف الأستاذ:

حواسي مولود

من إعداد الطلبة:

❖ محروني خمينة

❖ عقاد أميدي

السنة الجامعية 2011/2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم أدخلني مدخل صدق  
وأخرجني مخرج صدق  
واجعل لي من لدنك سلطانا نصيرا

# شكر

وجب علينا أن نشكر أساتذتنا الكرام  
ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة  
ونخص بجزيل الشكر والعرفان  
إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا  
وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا  
إلى الأساتذة الكرام في معهد العلوم الاقتصادية  
ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ حواس مولود  
الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة  
فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل الاحترام والتقدير.

# الإهداء

قال الله تعالى «ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصله في عامين أن اشكر لي ولوالديك إلى المصير»  
« الهى لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله حل  
جلاله».

أهدى ثمرة جهدي هذا:

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود ،إلى من كان دعائها سر نجاحي وبخاتها تلتئم  
جروحي ،إلى أجمل ماينطق به اللسان«أمي الغالية».

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار،ارجوا من الله إن يمد في عمرك لترى  
ثمرا قد حان قطافها بعد طول انتظار،وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد«والدي العزيز».

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي :حميد، كمال، سعيد  
إلى من أرى التفاؤل في عيونهم والسعادة في ضحكتهن إلى شعلة النور، إلى الوجوه المفعمة بالحبة  
أخواتي :فاطمة، فتيحة، فازية، مليكة، ولزواجهن، واولادهن.

إلى من اشتاق واحن إليهم دائما وساندوني معنويا:م خالتي حدة ،رشيدة ،كترة.  
إلى زوجة أخي الغالية:صورية  
إلى بحجة بيتنا وفرحتها:ماسي والكتكوتة الصغيرة رزيقة.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من تميزوا بالوفاء والعطاء إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة  
سرت إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي : نوال منيرة، أمال، علية.

إلى التي شاركتني هذا العمل وقاسمت معي عناءه وكانت رمزا للصدق والوفاء:«أعديدي».

إلى الأخت التي لم تلدها أمي وقاسمت معي الأفراح والأحزان طوال 4 سنوات في غرفة واحدة: رزيقة .  
إلى رمز المحبة والبسمة الدائمة صديقاتي في قسم اقتصادوتسيرالمؤسسة:فايزة، جميلة،لامية،حورية  
إلى كل من يحس بوجودي واهداني كلمة طيبة أو ابتسامة صادقة  
اهدي جهدي هذا.

## ذهبية



# الإهداء

أحمدك يا من تزهت ذاتك عن الأشباه والنظائر، ونشرك بالهداية والوقاية، نحمدك يارب تحسبا ليوم تبلى فيه السرائر ويظهر فيه ما في الضمائر ويكشف فيه المستور ويحمل فيه الصدور واسلك أن تجعلنا من الذين إذا أحسنوا استبشروا، وإذا أسأؤوا استغفروا، وإذا قالوا صدقوا وانك خير مسؤول وأكرم مأمول.

اهدي ثمرة عملي المتواضع هذا :

إلى التي أرضعتني الحب والحنان «أمي الحبيبة»

إلى الذي حصد الأشواك عن دربي «أبي الحبيب»

إلى الروح التي سكنت روحي «زوجي داعي»

إلى اللؤلؤة الصغيرة «كاتيا»

إلى من أحبهم وافتخر بوجودهم إخوتي وأخواتي: عبد النور، مولود، الياس، محند، وريدة، كترة.

إلى صديقتي وأختي فاطمة.

إلى من قاسمت معها عناء هذا العمل: ذهبية ذات القلب الصافي

إلى صديقتي: جميلة، فايزة، حورية، لامية.

إلى كل من أحبني و أحببتهم.



أعديدي  
عديدي

قائمة الجداول:

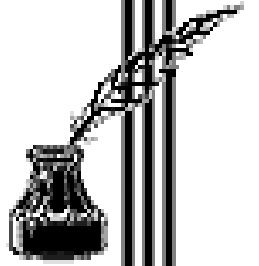
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين مبادئ الجودة القديمة والحديثة	16
02	الاستراتيجيات التنافسية الشاملة porter	48
03	أنواع المزايا التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين	51
04	أوجه اختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو .9000	58

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	14
02	تطور مفهوم إدارة الجودة	14
03	تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	15
04	العلاقة بين أنواع تكاليف الجودة	21
05	ملخص لأهداف الجودة	23
06	أدوات إدارة الجودة الشاملة	26
07	نشر وظيفة الجودة	27
08	طريقة تاجوكي	28
09	خرائط باريتو	29
10	خرائط العمليات	30
11	تحليل حالة عدم الرضا لزبون الخطوط الجوية	31
12	مبادئ إدارة الجودة بموجب المواصفة القياسية	35
13	عجلة الإستراتيجية التنافسية	47
14	مرحلة إنتاج القوفريط بالكراميل.	72
15	مرحلة إنتاج النوقة والكراميل	73
16	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نستار	74



# مقدمة



## مقدمة عامة:

تزايد الاهتمام بموضع الجودة عالميا من خلال العقدين الآخرين من القرن العشرين المنصرم من طرف المؤسسات الاقتصادية حفاظا على بقائها واستمراريتها، فأصبحت الجودة لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة عالميا، كما أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المؤسسات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، لكونها الوظيفة الأولى وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة اقتصادية لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية وبالتالي تبني فلسفة إدارة جودة عالمية التي تعبر عن أساليب التنمية الإدارية الحديثة، والتي تركز على فلسفة إدارية حديثة تمزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين ويتم ذلك باستثمار الموارد البشرية المادية والمالية المتاحة، للوفاء بمتطلبات وتوقعات المجتمع ولا ينظر إلى التحسين والتطوير الذي تشهده إدارة الجودة الشاملة باعتباره حدثا طارئا بل باعتباره التزاما مستمرا في كافة العاملين في المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية والفنية، وعلى أن يكون هذا الالتزام قائما على التعاون والولاء والحرص على أداء الواجب وللنظرة الكلية الشاملة للأمور، حتى يتم تجميع كافة الجهود المبذولة في الجودة الشاملة .

فالمشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدراتها التنافسية، ولعل تحقيق الجودة الشاملة هي إحدى تلك السبل لاسيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها مواصفات الايزو، تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك، ولكن اعتماد المؤسسات على تحقيق الجودة الشاملة يفرض عليها الانتقال من المفهوم القديم لها الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج هذا المنتج وفقا للمواصفات الدولية للايزو، لما لها من تأثير كبير على المؤسسة الاقتصادية، فكلا من إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للايزو تؤثران على المؤسسة من خلال فتح المجال أمامها للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من التمرکز في الأسواق سواء الوطنية منها أو العالمية .

طرح الإشكالية: من أجل تحليل ومعرفة كلا من الجودة وإدارتها والمواصفات المتعلقة بها تطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وما واقع ذلك في مؤسسة (نيستار)، وللإلمام بعناصر الموضوع وتوضيح الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 2 - ما هي مراحل الحصول على الايزو وأهمية الحصول عليها؟.
- 3 - ما هي علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو داخل المؤسسة؟ وكيف يؤثر كليهما على القدرة التنافسية للمؤسسة؟
- 4 - كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

- 1 - تنمية المؤسسة الاقتصادية مرتبط بمدى فعالية إدارة جودتها.
  - 2 - إن ادارة الجودة الشاملة من أهم سبل الوصول إلى تحسين نوعية أو جودة المنتج.
- متطلبات اقتصاد السوق أهم دوافع إقدام المؤسسة للحصول على مواصفات الايزو.

### المنهج المتبع:

- لتحقيق هدفنا وراء هذا البحث وللإجابة عن الأسئلة الفرعية، سنعتمد في دراستنا هذه منهجين هما:
- المنهج الوصفي التحليلي: بغية التقديم النظري لمختلف جوانب الموضوع والاستعانة به في فصلين.
  - منهج دراسة حالة تطبيقية في المؤسسة الخاصة << لإنتاج وتغليف وتوزيع القوفريط >>
- << نستار >> خلال الفصل الثالث حيث حاولنا فيه تطبيق ما جاء في الجانب النظري من مفاهيم نظرية على أرض الواقع.

### أسباب اختيار الموضوع:

- معرفة مدى تبني المؤسسة الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة.
- رغبة ملحة في معرفة أسرار موضوع ادارة الجودة الشاملة.
- كيف ظهرت الجودة ولماذا ظهرت؟
- توعية المؤسسة الاقتصادية بضرورة الحصول على شهادة مطابقة للايزو.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في:

- الاقتصاد الحر وضرورة توجه المؤسسات الاقتصادية إلى السوق الخارجية وتحمل بمنتجاتها حصة سوقية معتبرة من خلال جودة منتجاتها.
- علاقة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو ببقاء واستمرار المؤسسة في ظل المنافسة الحادة.

## محتويات البحث:

محاولة منا الإلمام بالموضوع وإعطاءه صيغة بناء ارتأينا العمل على ثلاث فصول:

**الفصل الأول:** نظرة حول المؤسسة الاقتصادية، الجودة وإدارتها.

**الفصل الثاني:** التنافسية، وتأثير إدارة الجودة الشاملة، ومواصفات الأيزو في المؤسسة

**الفصل الثالث:** دراسة حالة مؤسسة << نستار >> لإنتاج وتغليف وتوزيع القوفريط بالبويرة، ومدى تحقيقها لإدارة الجودة الشاملة.

# الفصل الأول

نظرة حول المؤسسة الاقتصادية، الجودة وأدائها.

## تمهيد:

تمثل المؤسسة الخلية الأساسية، الاقتصادية والاجتماعية، كما تعتبر من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي، والتخطيط المستقبلي، وتمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية في أي دولة في العالم. ومع زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء الخدمة الأفضل، بعد اعتماده الجودة كمعيار. ولمواجهة النظام العالمي الجديد والصمود في وجه المنافسة، يتطلب من المؤسسات أن تكون جودة منتجاتها أساس ميزتها التنافسية، وحتى تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل التحديات المعاصرة عليها اتخاذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة. ولقد خصص هذا الفصل للتعرف على ماهية المؤسسة، وكل المفاهيم المتعلقة بها في المبحث الأول ثم دراسة الجودة في المبحث الثاني، وصولاً إلى دراسة ماهية إدارة الجودة الشاملة في المبحث الثالث.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية عون اقتصادي، كما تعتبر نقطة ارتكان حياة المجتمع، فهي المنتجة للمواد والمنتجات المادية والمعنوية والثروات.

وهي موزعة للدخل، المستعملة للادخار والعمل على تداول المنتجات، والمستهلكة لجزء معتبر منها في عملية إعادة الإنتاج المستمرة، وبذلك فهي منطلق العملية الاقتصادية في دورتها: إنتاج توزيع، تبادل واستبدال، وهي منتهى هذه الدورة وانغلاقها لتتطلب دورة جديدة.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد وردت عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية أهمها ما يلي:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به، من تخزين وشراء وبيع، من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.
- المؤسسة هي تنظيم اجتماعي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.<sup>(1)</sup>
- بالنسبة ل M.truchy: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.
- المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم مع بعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيزات وتوزيع<sup>(2)</sup>
- تتمثل المؤسسة عموماً في مجموعة من الطاقات البشرية، المادية والمالية، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوثيق محدد، قصد إنجاز أو أداء المهام.<sup>(3)</sup>
- تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين، تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين.<sup>(4)</sup>
- المؤسسة هي شكل اقتصادي، تقني، قانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب معين، لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم الخدمات في مجال النقل، التجارة... الخ<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2006، ص24-25.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص9-10.

<sup>3</sup> - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص15.

<sup>4</sup> - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط 1، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2007، ص19.

<sup>5</sup> - عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1982، ص58.

• ومن خلال مختلف التعاريف السابقة نستنتج أنه لا يمكن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية بأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف وحيد وذلك يعود للأسباب التالية:

- ✓ التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في كل من طرق تنظيمها أشكالها القانونية .
- ✓ تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت ، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعدد الجنسيات.
- ✓ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجية، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسمالية إلى إعطاء تعريفات تختلف بينهما (1)

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية: (2)

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة، من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج، أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء، بما يكفل لها من تمويل كاف، وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على التكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة، البرامج، وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية، ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين... إلخ.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها، أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها، وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت الظروف البيئية مواتية، فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

### المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية:

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها ما يلي:<sup>(1)</sup>

#### I- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

طبقاً لهذا المعيار، فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين:

مؤسسات خاصة: أي تخضع للقانون الخاص، ومؤسسات عامة (عمومية): أي تابعة للدولة أو القطاع العام.

1 - **المؤسسات الخاصة:** تتخذ المؤسسات الخاصة، بدورها أشكالاً متعددة، ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية وشركات.

أ - **المؤسسات الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل، أو صاحب رأس مال لعوامل الإنتاج، بالإضافة إلى عمل الإدارة، أو التنظيم أحياناً. وقد يقدم أيضاً جزءاً من عمل المؤسسة، وهذه المؤسسة تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية أو فنادق... الخ. وغالباً لا يكون عدد العاملين فيها مرتفع وتدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة.

ب - **مؤسسات الشركات:** في هذا النوع من المؤسسات التي تنفرع إلى عدة أقسام، يتوزع فيها التنظيم أو التسيير، ورأس المال على أكثر من شخص، ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى 03 أقسام:

ـ **شركات الأشخاص:** مثل شركة التضامن، شركة التوصية، شركة المحاصة.

ـ **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** هذه الشركة تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها، والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول.

ـ **شركة الأموال (المساهمة):** هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص، يقدمون حصصاً في رأس مالها، على شكل أسهم وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول.

2 - **المؤسسات العمومية:** تنقسم هذه المؤسسات إلى نوعين وهما: مؤسسات عمومية مؤسسات نصف عمومية (مختلطة).

أ - **المؤسسات العمومية:** مثل المؤسسات التابعة للوزارات ومؤسسات تابعة للجماعات المحلية.

ب - **المؤسسات نصف العمومية (المختلطة):** تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والقطاع الخاص.

#### II- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

ونجد:

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 54.

1. **حجم الأرض أو المحل المادي** : يمكن استعماله في المؤسسات الزراعية، التي يرتبط نشاطها بشكل كبير بالمساحة التي بحوزتها.

2. **رأس المال**: ويمكن أن يأخذ عدة أشكال:

✓ رأس المال القانوني.

✓ رأس المال المالي (الدائم).

✓ رأس المال التقني.

✓ العمل.

✓ الجانب التكنولوجي

✓ رقم الأعمال والقيمة المضافة.

### III- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة:

1) **المؤسسات الصغيرة المتوسطة PME**: لقد عرفت هذه المؤسسات عدد العمال المستخدمين فيها فنجد

مثلا: أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجمع ضمن التي تستعمل أقل من 500 عامل وفيها تتوزع إلى:

■ مؤسسات MICRO والتي تستعمل بين 1 و 9 عمال.

■ مؤسسات صغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199 عامل.

■ مؤسسات متوسطة والتي تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

وخارج هذا العدد نحو الأعلى سوف تكون المؤسسة الكبيرة أي التي تستعمل 500 عامل أو أكثر.

### VI- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

ونجد:

1. **مؤسسات فلاحية**: وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من: الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها

وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا.

2. **مؤسسات صناعية**: في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية

أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي.

3. **مؤسسات الخدمات**: هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين، وهي

ذات أنشطة جد مختلفة، و واسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة والصحة.

### المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية في:<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص341-361.

**1 - وظيفة الإنتاج:** تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف المؤسسة، وتشكل الوظيفة المركزية في المؤسسة، لأنها تفي مباشرة لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن إنتاج السلع والخدمات هو مبرر إنشاء أي مؤسسة. وأما الوظائف الأخرى فتعتبر مساندة ومساعدة لها، ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج: <>حيث أنها النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج (أي المدخلات من مواد خام وعمالة وأفكار ومعدلات وأموال وغيرها) من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع ملموسة (أجهزة، آلات، أحذية، ملابس، كتب... إلخ) أو خدمات.<<

**2 - وظيفة التسويق:** تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف التنفيذية الرئيسية التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر ثاني أهم وظيفة بعد الإنتاج، وهي تسهم بدور حيوي في نجاح أي مؤسسة، وبدونها لا يمكن التعرف على رغبات وحاجات السوق وتوصيل السلع والخدمات، وإدارة التسويق على تماس واتصال مباشر ودائم بالبيئة الخارجية حتى تحقق المؤسسة أهدافها.

**3 - الوظيفة المالية / وظيفة التمويل:** تعتبر الوظيفة المالية، من الوظائف الرئيسية التنفيذية، لكونها تسهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، وإنجاز مهامها ونشاطاتها، فهي مسؤولة عن توفير الأموال للمؤسسة وترشيد استثمارها، وتمكين المؤسسة من سداد جميع التزاماتها نحو الغير على المدى القصير والبعيد، وبدون ذلك كله لا يمكن لأي مؤسسة أو مشروع البقاء والاستمرار.

**4 - وظيفة الموارد البشرية:** أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة وموجوداتها وتعتبر عماد نجاح المؤسسة أو فشلها، وتعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها إدارة النشاطات والبرامج التي من شأنها توفير القوى العاملة للمؤسسة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة، والعمل على تحفيزها، والمحافظة عليها وتنميتها.

ويمكن القول بأن الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات والمهام التي تعي بجميع شؤون وجوانب القوى العاملة في المؤسسة، بدءاً من استقطاب وجذب هذه القوى وتعيينها، وتنميتها وتطويرها، وتحفيزها وتوفير السياسات والنظم، والظروف الكفيلة بالمحافظة عليها، واستقرارها وحسن توظيفها وتعزيز انتمائها للمؤسسة ودافعيتها للعمل.

**5- وظيفة إدارة المواد (الشراء والتخزين):** تحتاج أية مؤسسة صناعية كانت أو خدمية للمواد المختلفة (مواد خام، مواد مصنعة جزئياً، أو جاهزة الصنع، وآلات ومعدات... إلخ) لتشغيل العمليات الإنتاجية والنشاطات المختلفة في المؤسسة، ولا بد من شراء هذه المواد وتخزينها والمحافظة عليها، وضمان حسن استخدامها... إلخ.

**6- وظيفة العلاقات العامة:** تستطيع العلاقات العامة، أن تسهم بدور هام في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال نشاطاتها، وبرامجها الداعمة والمساندة للإدارات المختلفة في المؤسسة.

الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير، والفئات المختلفة ذات العلاقة، واستمرار التفاعل الإيجابي، وبناء قاعدة مشتركة من المنافع المتبادلة بين المؤسسة.

**7- وظيفة إدارة المعلومات والمعرفة:** لا غنى لأي مؤسسة عن المعلومات مهما كانت أهداف المؤسسة، وطبيعة عملها، وحجمها، وعمرها... الخ.

فالمعلومات تلعب دورا حيويا وهاما في حياة المؤسسات، بدءا من إنشائها و طيلة حياتها، وتمثل المعلومات موردا ومصدرا حيويا للمؤسسة، إن كان في صياغة رسالتها وأهدافها ووضع استراتيجيتها وتنفيذها، وبناء هيكلها التنظيمي، واختيار تقنياتها واتخاذ القرارات المختلفة في مجالات التخطيط، والتوجيه والقيادة والدافعية وغيرها، وباختصار تعتبر المعلومات دم الحياة بالنسبة للمؤسسات ومفتاح نجاحها وبقائها.

**8- وظيفة إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر موضوع الجودة من أهم موضوعات الساعة بالنسبة لمؤسسات الأعمال مهما اختلفت أهدافها وطبيعة أعمالها وحجمها، وفي ظل المنافسة الشديدة في شتى الصناعات والخدمات محليا، إقليميا ودوليا، وفي ضوء نشوء هيئات المواصفات الدولية، وتطبيق المعايير الدولية في الجودة تزايد اهتمام المؤسسات بالجودة وتطبيق هذه المعايير الدولية للحصول على شهادات المواصفات العالية.

### **المطلب الخامس: أهداف المؤسسة الاقتصادية:**

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف صاحب المؤسسة وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي<sup>(1)</sup>

1. **الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

#### **■ تحقيق الربح:**

إن استمرار المؤسسة في الوجود مرهون بتحقيق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أما المؤسسات الأخرى في نفس الفرع، أو القطاع الاقتصادي ويعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا.

#### **■ تحقيق متطلبات المجتمع:**

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي، الوطني أو الجهوي والدولي.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 19-23.

## ■ عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج.

**2. الأهداف الاجتماعية:** من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

## ■ ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة.

## ■ إقامة أنماط استهلاكية معينة:

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة، بالتصرف في العادات الاستهلاكية، لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار، والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة، غير موجودة في السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية، قد تكون في غير صالحه أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

## ■ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية، واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك، مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء.

## ■ توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات الصحي، والتأمين ضد الحوادث العمل وكذلك التقاعد كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم، بالإضافة إلى المرافق العامة، مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...الخ.

**الأهداف الثقافية والرياضية:** في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا:

## ■ توفير وسائل ترفيهية وثقافية:

تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة، التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح، ومكتبات ورحلات، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه.

## ■ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج، وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلياً كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة.

## ■ تخصيص أوقات للرياضة:

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها، على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل، بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة، ويتخلص من الملل، الذي عادة ما يصيب الإنسان العامل في مختلف المناصب ليؤدي دوره كاملاً في الإنتاج، وكذا يتم في هذه المهرجانات إقامة علاقات اجتماعية وانسجام في الاتجاهات وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، ودفع الإنتاج والإنتاجية فيها.

**5- الأهداف التكنولوجية:** بالإضافة إلى ما سبق، تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي:

## ■ البحث والتنمية:

مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً.

المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظراً لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات.

## المبحث الثاني: ماهية الجودة:

تعد مفاهيم الجودة، وحفظ النوعية أحد أهم المعايير المعاصرة في ميدان الإدارة، والتي من دونها من الصعب على أي مؤسسة بغض النظر لحجمها، أن تستطيع المحافظة على توازنها وتميزها وقدرتها على التنافس في عالم الأعمال المعاصر الذي أصبح دخراً بخضم واسع من متطلبات ومعايير الجودة التي يتم تقييم مكانة المؤسسة بين أقرانها محلياً أو عالمياً بناءً عليها.

## المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطويرها التاريخي:

يتناول هذا المطلب مفهوم الجودة و تطورها التاريخي على الترتيب:

### I- مفهوم الجودة:

يمكن تعريف الجودة من عدة نواحي أهمها ما يلي:

## التعريف المبني على المنتج:

يمكن تعريف الجودة من هذه الزاوية على أنها: >> إنتاج المؤسسة لسلعة، أو تقديم خدمة، بمستوى عال من الكفاءة المتميزة، فتكون قادرة من خلاله على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التمييز فيهما <<(1)

## التعريف المبني على المستخدم:

تعرف الجودة على أنها: >> أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والمنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات، تعتبر من المنتجات الأعلى جودة.<<(2)

## تعريف j.m-juran وزميله:

تعرف الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال"، فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي **juran** وزميله: >> هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم << بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

وعليه تعرف الجودة على أنها: >> مدى مطابقة مع المتطلبات، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل، كما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة.<<

أما المواصفة الدولية "iso 2000:9000" وقد عرفت الجودة بأنها: >> درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج، لمتطلبات العميل.<<(3)

## II- التطور التاريخي للجودة:

تعود ظهور الجودة في القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية، كنتيجة لمشكلة كثرة المنتجات حتى فيما يخص الإنتاج بالسلسلة، وعرفت مراحل تطور مختلفة، ومن خلال تتبع التاريخي لمفهوم الجودة، قسم الباحثون مراحل تطورها إلى 07 مراحل، وهذا كما يلي(4)

### 1. المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة ( ما قبل القرن العشرين):

اتسم الإنتاج في هذه المرحلة باعتماده على فرد واحد، أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين. حيث يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة، إنتاج المنتج بكميات صغيرة، ويكون مسؤولاً عن صنع المنتج ككل ففي هذه المرحلة كان الإحساس بالانجاز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي فالحرفي يستخدم براعية يدوية في إنتاج المنتج، وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاة

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص12.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص19.

<sup>4</sup> - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2009، ص56-61.

للفخر، وهو ما كان يشكل حافزا للعمل، لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي، سواء من حيث معايير الجودة، أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، ويتم صناعة المنتج بالضبط بناء على حاجات الزبائن ورغباتهم، وذلك من خلال الاتصال المباشر بين الزبون والحرفي.

## 2. المرحلة الثانية: مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة ( 1900 - 1918):

لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع، وأدخلت مفاهيم جديدة مثل: التخصص في العمل وتقسيم العمل، وعليه لم يعد مسؤولا عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزءا من عمليات صنعه، وفي هذه المرحلة لا نجد اتصالا مباشرا بين الزبون والمنتج، لذا ربما يكون أداء المنتج ضعيفا نسبيا، كلفة إنتاجه واطئة نسبيا و وقت التسليم قصير عادة مثل: المنتجات الزراعية، الأجهزة الالكترونية... الخ. أصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال، وعليه أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولا عن جودة المنتج.

## 3. - المرحلة الثالثة: ضبط الجودة عن طريق الفحص: ( 1919 - 1945 ):

شهدت الفترة ما بين 1919 و 1945 تطورا جديدا في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا، وازداد عدد العاملين، مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة «المفتش» الذي تكمن أهميته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها، حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير. وأولى الشركات التي أنشأت قسما خاصا بالفحص هي شركة ( Weston Electric )، التي كانت تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات (Atett)، وفي عام 1925 حولت شركة (Atett)، العاملين في ذلك الوقت إلى مختبر لفحص أجهزة الهاتف، ومن العاملين الذين عملوا لدى هذه الشركة وبرعوا فيها بعد في تطوير مفاهيم وأساليب الجودة

Wadword, STRPHENS ET H F DODEGE SHEWART

## 4. المرحلة الرابعة: الضبط الإحصائي للجودة ( 1945 - 1960 ):

في هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عال للجودة المنتوجات، هو ما تسعى إليه جميع المؤسسات فتحقق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المؤسسات تختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتركيزها واهتمامها بعمليات الإنتاج حيث يتم فحص عينات من الإنتاج لكل دفعة إنتاج، والذي ينتج عنه هدر أقل في الموارد ويقل العمل المعاد للأجزاء غير المطابقة فضلا عن تخفيض تكاليف الإنتاج.

## 5. المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة ( 1960 - 1985):

في هذه المرحلة، أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين وتتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المؤسسة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها، كانت هذه المرحلة انعكاسا للضبط الشامل للجودة، الذي عرفه " Feigenlaun " على انه نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف ال مجاميع في المؤسسة لتطوير الجودة ( التخطيط)

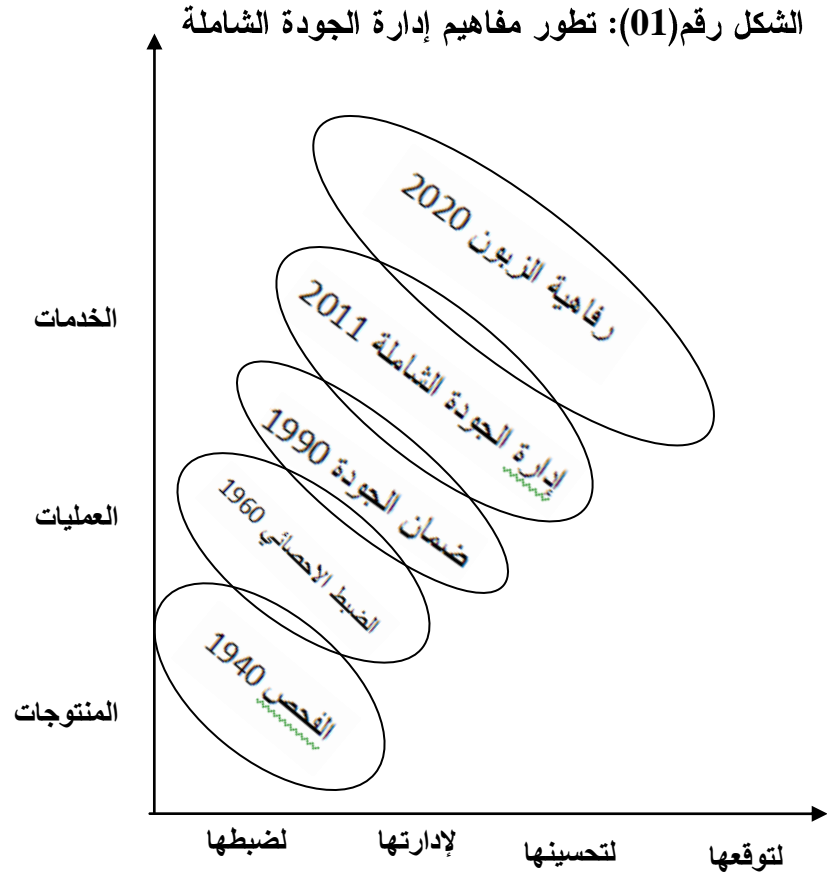
إدامتها (الضبط)، وتحسين الجودة لأجل إنتاج السلع والخدمات بالمستوى الأكثر اقتصادية الذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن.

#### 6. المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة ( 1985-2011):

من أهم خصائص هذه المرحلة، هو التركيز العالي على العملية، تستخدم المؤسسات التي تعتمد هنا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج، وتطوير مواصفاته وبما يلبي حاجيات الزبائن، وتوقعاتهم ويحقق مستوى رضا عال للزبائن الحاليين و المرتقبين أما مساهمة أو مشاركة المورد في إدارة الجودة الشاملة، فإنه يساعد في تقليل الهدر للطاقات، كما يساعد في تحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات، هذا المدخل يؤكد على أهمية المورد ومشاركته في هذه المرحلة نجد مستوى أداء عال للمنتج، تكاليف أقل، تسليم أسرع فضلا عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة.

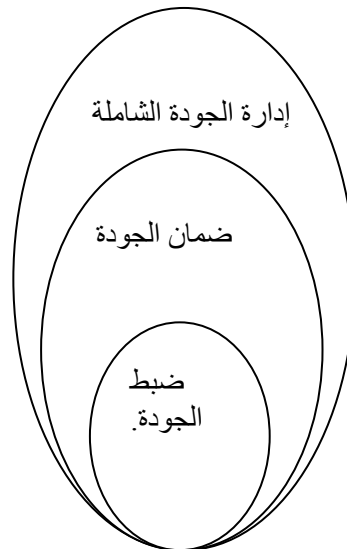
#### 7. المرحلة السابعة: مرحلة رفاهية الزبون ( 2011 - المستقبل)

يتوقع أن يشهد العقد القادم خطوات كبيرة في آساليب ضبط الجودة، إذ ولكي تحقق المؤسسة مستوى الجودة المطلوب، عليها أن تبدأ بالزبون، وليس بالسلعة الملموسة، أو العملية الإنتاجية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون، في جميع عمليات ضبط الجودة بدءا من التخطيط للأنشطة، و الفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها، وصولا إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى " سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة، وتحقيق رضا الزبون ". ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الأشكال الثلاثة التالية:



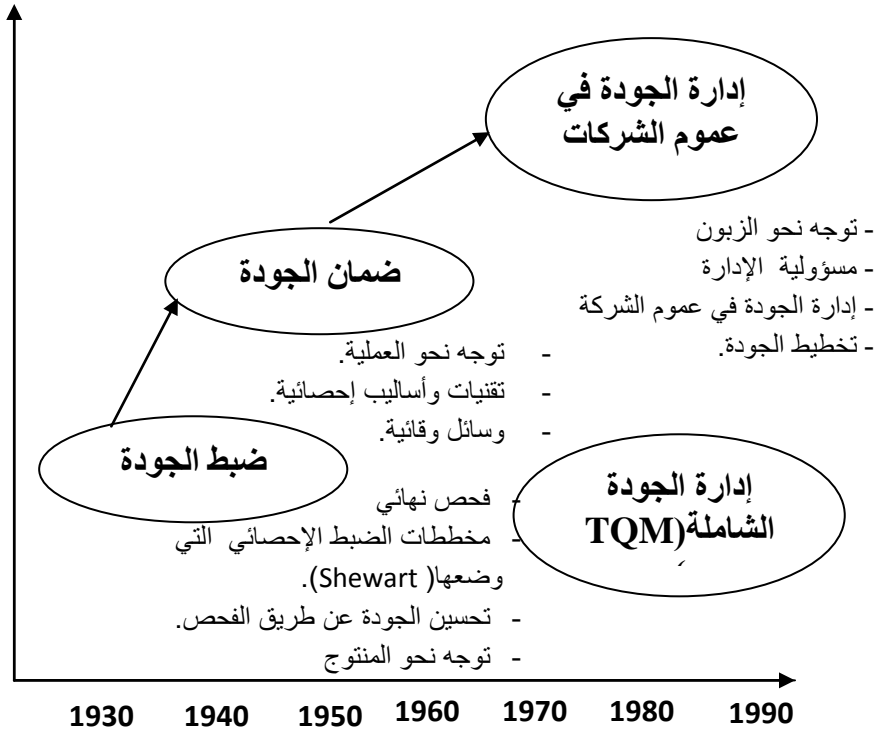
المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الشكل رقم(02): تطور مفهوم إدارة الجودة



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الشكل رقم(03): تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 62.

## المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد الجودة

يتناول هذا المطلب مبادئ وأبعاد الجودة على الترتيب:

### I- مبادئ الجودة:

حددت المبادئ لإدارة الجودة بغية استخدامها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، بهدف قيادتها باتجاه تحسين الأداء بجانب الاهتمام باحتياجات ورغبات الزبائن كافة، بحيث هناك مبادئ قديمة وحديثة للجودة والجدول التالي يبين الاختلاف الموجود بينهما.

الجدول رقم(01): الفرق بين مبادئ الجودة القديمة والحديثة.

المبادئ الحديثة	المبادئ القديمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ جودة عالية تعني تكلفة أقل.</li> <li>■ التنقيب عن المشكلات المتعلقة بالعمليات ومن ثم معالجتها، بحيث لا يتكرر حدوثها فالجودة تعتبر أمرا كان آتيا وليس أمرا طارئا يمكن التنقيب عنه.</li> <li>■ القيام بعمل بشكل صحيح من المرة الأولى.</li> <li>■ الشراء من أجل الجودة أو الثقة.</li> <li>■ الموردون هم أعضاء موثوق فيهم.</li> <li>■ افتراض أن الأخطاء لن تحدث، ويتم التخطيط على هذا الأساس.</li> <li>■ تعد الجودة مهمة كل فرد، وذلك من مرحلة التصميم إلى مرحلة الشحن.</li> <li>■ النظام الإداري هو السبب بنسبة 80% عن مشكلات الجودة.</li> <li>■ الوعي بالجودة مسؤولية كل عامل مشارك.</li> <li>■ تعتمد الإدارة على العاملين في تحديد ومعالجة المشكلات، نظرا لأنه الأقرب إلى المشكلة يكون في موقع أفضل عند صنع القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ جودة عالية تعني تكلفة عالية</li> <li>■ التنقيب عن مشكلات المنتج، ومن ثم تصحيحها وتعديلها.</li> <li>■ يتم تحديد الأخطاء ومعالجتها.</li> <li>■ الشراء من العروض الأولى سعرا.</li> <li>■ الموردون خصوم و بالتالي يشتبه في أمرهم.</li> <li>■ الافتراض أن الأخطاء سوف تحدث لذا يتم وضع فحوصات وضوابط لتصديها.</li> <li>■ تعد الجودة وظيفة من وظائف التصنيع.</li> <li>■ العاملون هم المسؤولون عن أغلب المشكلات المكلفة للجودة.</li> <li>■ قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة .</li> <li>■ يجب على الإدارة إدراك مشكلات الجودة وتفويض المسؤولين من أجل تحسين الوضع.</li> </ul>

المصدر: وليام مور هبرت: حلقات الجودة، ترجمة: زين الدين بن عبد الرحمان، معهد الإدارة العامة للبحوث السعودية، 1991، ص22.

## II - أبعاد الجودة:

ويمكن تصنيفها كما يلي:

**الأولى:** تتضمن أبعاد الجودة الخدمة وتتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>

- **المعولية:** تتضمن انسياق الأداء و الاعتمادية، وتعني أن المؤسسة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفى المؤسسة بوعودها.
- **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل، مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.<sup>(2)</sup>
- **الكفاية أو المقدرة أو الأهلية:** تعني امتلاك المهارات المطلوبة، والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.
- **إمكانية الوصول للخدمة:** تتضمن سهولة الوصول والاتصال.
- **التعامل:** تتضمن اللياقة أو الأدب والاحترام، التقدير، والصدقة التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الاتصال بالزبائن، مثل العاملين في أقسام الاستقبال، أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية.
- **الاتصال:** تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها، والإصغاء لطلباتهم.
- **الموثوقية أو المصداقية:** تتضمن جعل المؤسسة جديرة بالثقة، والاعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة، وتدافع عن مصالح الزبائن من الصميم.
- **الأمان:** التحرر من الخطر أو الشك.
- **فهم ومعرفة الزبون:** بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن.
- **الملموسية:** الجوانب المادية للخدمة.
- **الوقت :** أي كم ينتظر الزبون.
- **التسليم في الوقت المحدد:** تسليم الخدمة في الوقت المنفق عليه مع الزبون.
- **الجودة المدركة.**
- **سهولة المنال.**
- **الإتمام أو الكمال.**
- **الدقة.**

**الثانية:** تتضمن أبعاد جودة السلعة و تتمثل فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- **الأداء:** خصائص التشغيل الأساسية.
- **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية، وتمثل الصفات المضافة الى المنتج مثلاً: كجهاز التحكم عن بعد.
- **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

<sup>1</sup> - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2009، ص22.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، جامعة العلوم الاقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 22.

<sup>3</sup> - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

- الديمومة أو المتانة: طول مدة الاستخدام، اقتصاديا وتكنولوجيا.
- الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).
- القابلية للخدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).
- الجمالية: الرونق أو الإحساس الذي يولده امتلاك السلعة أو مخاطبة الحواس.
- الجودة المدركة: التقييم غير المباشر للجودة (السمعة)، وبغض النظر عن الفروقات الظاهرة في أبعاد جودة السلعة والخدمة فإنهما تشتركان بالخصائص التالية:
  - أ- كلاهما تعكسان الكيفية التي يفكر بها الزبون بما يتعلق بالجودة.
  - ب- كلاهما تقترحان ممارسة أنشطة أو أشياء ينبغي على المدراء في جميع المستويات القيام بها إذا كانوا يرغبون بإنتاج أو تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.

### المطلب الثالث: أسباب الجودة.

من أهم الدوافع (الأسباب) التي جعلت المؤسسة تبحث عن الجودة نجد الأسباب المالية والمتمثلة أساسا في محاولة التقليل من التكاليف، الأسباب التجارية المتمثلة أساسا في وجود منافسة، وكذلك نجد الأسباب التقنية الخارجية وجو المؤسسة، وسوف نتعرض لها بالتفصيل.<sup>(1)</sup>

#### I- الأسباب المالية والأسباب التجارية: وهي

أ- الأسباب المالية: فيما يخص الأسباب المالية عندما يكون هناك عيب في منتج معين، يكلف المؤسسة تكاليف ضخمة والمتمثلة في:

-تكاليف إصلاح المنتج: عند بيع منتج معين فيه عيوب مع إمكانية وجود خدمات ما بعد البيع فالمؤسسة تتحمل تكاليف إصلاح هذا المنتج سواء كانت قطع غيار أو يد عاملة، أو غير ذلك من العوامل الأخرى.

-تكاليف الإرجاع: إرجاع الزبائن لبعض المنتجات نتيجة عيوب معينة، فهذه أيضا تعتبر تكاليف.

-المرفوضات: رفض منتج معين نتيجة عدم تطابقه مع المواصفات.

-أجور الموظفين: أجور موظفي التفريق، الإصلاح... الخ. كل هذه العناصر السابقة تعتبر تكاليف على عاتق المؤسسة، تزيد من سعر التكلفة وتتنقص من الأرباح، وكذلك تنقص من سمعة المؤسسة.

ب- الأسباب التجارية: عادة ما يرتبط نشاط المؤسسة بعدة عوامل تجارية نذكر منها:

- أسعار الطاقة، والمواد الأولية المنافسة للمنتجات الأجنبية، يجعل المؤسسة في موقف صعب ثم أن استمرارها ونموها وديمومتها مرتبط بحسن منافستها والتي تفسر عن طريق العلاقة بين السعر والجودة مع احترام آجال التسليم، وما يمكن أن تسجله، أن سعر البيع يزداد بزيادة الجودة وتلبية رغبات الزبائن

<sup>1</sup>- معمر الزهرة، تواتي حورية، الجودة أداة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، المركز الجامعي بالبويرة، دفعة 2009-2010، ص 23-24.

ولكن تظل تكاليف الجودة منخفضة مقارنة بالأعباء التي تتحملها المؤسسة في حالة وجود عيب في المنتجات.

## II - الأسباب التقنية والخارجية والجو السائد في المؤسسة وهي:

أ - الأسباب التقنية: تطور التقنيات المستعملة في الإنتاج، يسمح بوجود منتجات ذات فعالية تقنية عالية فهناك منتجات تمتلك عناصر زائدة، منتجات مكيفة، ومنتجات ذات مستوى تكنولوجي عالي، فالمؤسسة تتنافس على منتجات ذات خاصية استعمال جيدة، أي أن يكون المنتج يحتوي على خصائص معينة:

■ أن يكون فعالا بمعنى أنه يؤدي وظائفه بصفة جيدة.

■ أن تطور مدة استعماله.

من هنا فإن المؤسسة المنافسة، تهدف إلى تطوير تقنيات الإنتاج، وذلك عن طريق تحسين الإنتاج وتحسين طرق وعمليات المراقبة.

ب - الأسباب الخارجية: تمثل في مختلف الضغوطات الخارجية على المؤسسة، وهي عبارة عن مطالب من طرف الأشخاص، سواء زبائن، أو بعض المؤسسات المهنية، التي تهتم بسلامة المستهلك، والمحافظة على حقوقه، وحماية بيئته من الأخطار التلوث، أو بعض المؤسسات التي لها الصلاحية الكاملة في منح سمعة المؤسسة، وذلك من خلال قوانين ومواصفات المنتج ودرجة تطابقه لها.

ج - الجو السائد في المؤسسة: الجودة هي مسؤولية مشتركة بين العديد من الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، لذا فإن تطور معنى الجودة في المؤسسة، يساهم في تحسين جودتها ويؤدي أساسا إلى سيادة روح المبادرة بين العمال وكذا التحلي بالنزاهة في العمل.

### المطلب الرابع: تكاليف ومستويات الجودة:

يتناول هذا المطلب تكاليف ومستويات الجودة على الترتيب:

I - تكاليف الجودة: تعرف تكاليف الجودة بأنها التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوى

الجودة المحدد، وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

■ تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي تدفع لتحويل دون وصول المنتجات رديئة الجودة للمستهلك، ويعكس

هذا النوع من التكاليف الهدف من برنامج إدارة الجودة المتمثل في عمل الشيء بطريقة صحيحة من المرة

الأولى، ومن الأمثلة على تكاليف الوقاية ما يلي: (1)

■ تكاليف تخطيط للجودة.

■ تكاليف تصميم المنتج.

■ تكاليف العملية.

■ تكاليف التدريب.

<sup>1</sup> - محمد عبد العالي النعيمي، تحقيق الدقة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص72-73.

■ تكاليف المعلومات.

■ **تكاليف الكشف والاختبار:** وهي التكاليف التي تتفق على عمليات الاختبار والكشف، لتقييم مستوى

الجودة الفعلي، والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة، مثل تكلفة اختبار المواد الداخلة وكذلك تكاليف العمل وتكاليف القياس.

ويمكن تقسيم تكاليف الكشف والاختبار إلى العناصر التالية: (1)

أ - تكاليف اختبار المواد المشتراة.

ب - مصروفات خدمات المعمل.

ج- تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل.

د - تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي.

و - تكلفة المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار.

هـ- تكلفة مراجعة الجودة.

ي - تكاليف صيانة الأجهزة ، ومعدات ضبط الجودة.

ل - تكاليف الاختبار أثناء تركيب المنتج وتجربته لدى العمل.

■ **تكاليف المعيب:** وهي التكاليف المتمثلة في عيوب أو مرفوضات الإنتاج وتشمل هذه التكاليف العناصر

التالية:

أ - **تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه ( الخردة):** وهي التكاليف التي تنشأ عن حدوث معيب في الإنتاج لا يمكن إصلاحه.

ب - **تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه:** وهي التكاليف التي تصرف على إعادة إصلاح العيوب التي حدثت في الإنتاج.

ج- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين، بسبب عيب المواد الموردة.

د - التكلفة التي تسببها احتجاجات العملاء.

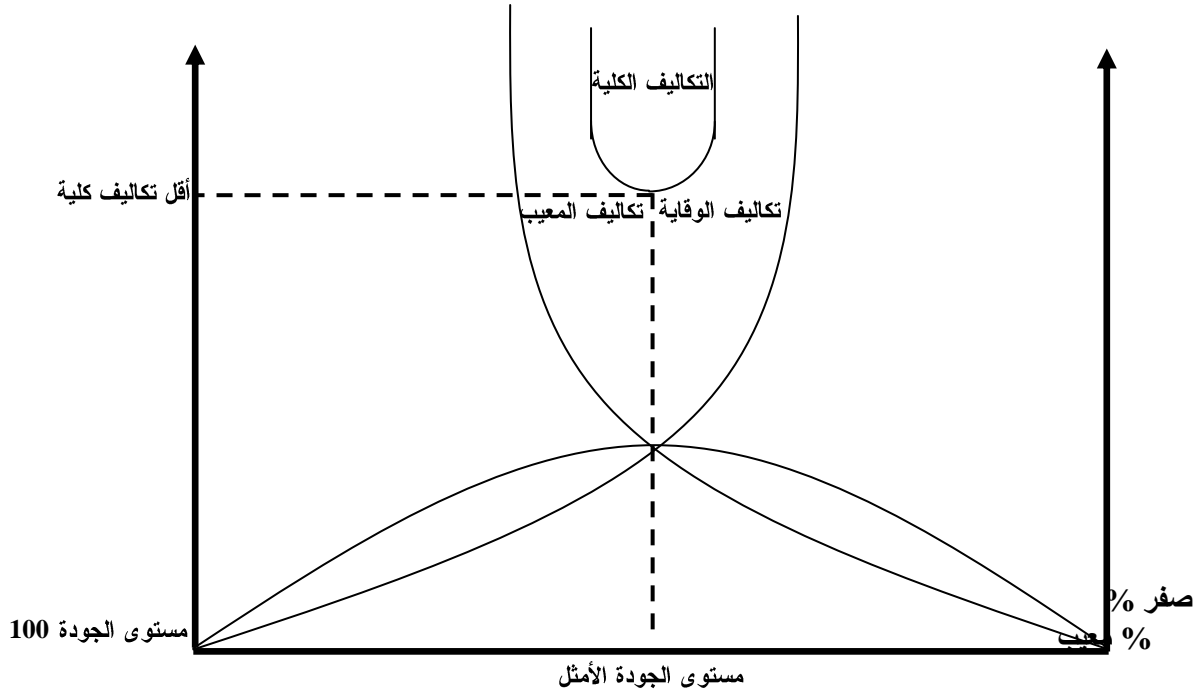
هـ- تكلفة إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه بواسطة العميل.

■ **التكاليف الكلية:** وهي التي تتمثل في مجموع تكاليف المجموعات الثلاثة السابقة، والشكل التالي يوضح

العلاقة بين أنواع التكاليف الثلاثة السابقة.

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص16.

الشكل رقم: ( 04 ) العلاقة بين أنواع تكاليف الجودة



المصدر: محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص41.

## II- مستويات الجودة:

يتأثر قرار تحديد مستوى الجودة، بعاملين أساسيين هما: (1)

أ- قيمة السلعة بالنسبة للمستهلك، وهذه يتم تحديدها بمجموعة من العوامل، توضحها المعدلة التالية:

$$\text{قيمة السلعة} = 1أ + 2أ + س + ص$$

حيث :

1: نظرة المستهلك، ومدى اقتناعه برتبة السلعة، بين البدائل المتاحة.

2: درجة توقع المستهلك لمستوى التطابق بين المواصفات الكلية للسلعة، والمواصفات المعلنة.

س : مستوى دخل المستهلك.

ص: ظروف المنافسة العالمية أو المحلية.

ب: التكلفة الكلية للسلعة، حيث حدد "Juzan" ثلاث أنواع رئيسية من التكلفة التي تؤدي مستوى الجودة

هي:

1 - تكلفة الوحدات المعيبة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص52.

2 - تكلفة الفحص.

3 - التكلفة الوقائية وتمثل في تكلفة تدريب العمالة، وتكلفة الصيانة، وتكلفة التصميم.

### المطلب الخامس: أهمية الجودة وأهدافها

يناقش هذا المطلب أهمية وأهدافها على الترتيب:

#### I- أهمية الجودة: وتمثل فيما يلي: (1)

- إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس، وزيادة حصتها السوقية، وتحسين الربحية.
- البحث عن التميز، ويعني تقديم كل ما هو نادر، وفريد من نوعه، ويتحقق ذلك بإشراك الزبون، ليكون جزءاً فاعلاً في إنتاج المنتج، أو تقديم الخدمة من جهة، وأن يسهم جميع العاملين، والأقسام في بناء منظمة الجودة.

▪ تحسين سمعة المنظمة.

▪ تحسين الإنتاجية

▪ تقليل الهدر في الموارد.

▪ تقليل الكلف.

▪ زيادة الحصة السوقية.

▪ تحسين الربحية.

#### II- أهداف الجودة: بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما: (2)

1) أهداف تخدم ضبط الجودة: هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ - أي المعايير - على مستوى المنظمة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان، وإرضاء الزبائن... الخ.

2) أهداف تحسين الجودة: هي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء، وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر، هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

✓ أهداف الأداء الخارجي للمنظمة، ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

✓ أهداف الأداء للمنتج، وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

✓ أهداف العمليات، وتتناول مقدرة العمليات، و فاعليتها و قابليتها للضبط.

✓ أهداف الأداء الداخلي، وتتناول مقدرة المنظمة و فاعليتها، ومدى استجابتها للتغيرات

ومحيط العمل.

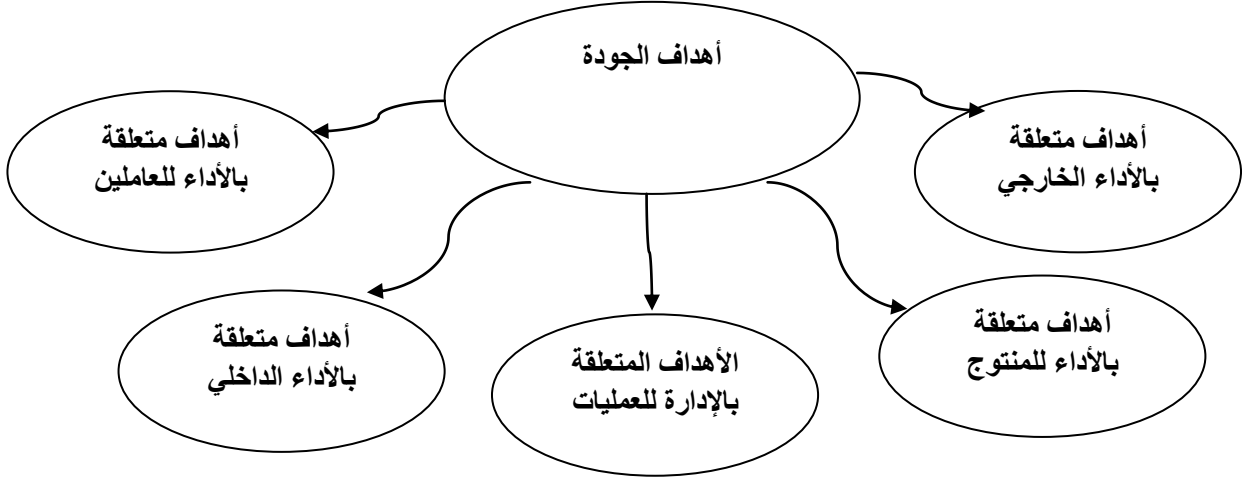
✓ أهداف الأداء للعاملين، وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز، وتطوير العاملين.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، ورجع سبق ذكره، ص26.

والشكل الموالي يلخص هذه الأهداف:

الشكل رقم ( 05 ): ملخص لأهداف الجودة



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

### المبحث الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

لقد جرت محاولات عديدة، لتقديم تعريف الجودة « Quality » ، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها ، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات، التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، وذلك لما اتصفت به من موضوعية، وتعبير دقيق عن المفهوم.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.

يتناول هذا المطلب تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها على الترتيب كما يلي:

#### I- تعريف إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية، التي تقوم

على مجموعة من الأفكار والمبادئ، التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول أبرز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه المفاهيم (التعاريف) ما يلي: (1)

■ عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها: " منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية، من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة ".

■ وقد عرفها " James Rilay " وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها: >> تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة، على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء، المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل << ويمكننا الإشارة باختصار إلى الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ التميز: وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال اهتمامها بالبيانات والمعلومات المرتدة عن العميل وأخذها بعين الاعتبار، في خططها واستراتيجياتها التنظيمية.
- ✓ تركيز المؤسسة على الجودة: بمعناها الواسع، وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والطريقة التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات المقدمة.
- ✓ التحسين والتطوير الدائم: يجب أن يكون محور الاهتمام الأساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة ويجب أن يكون التحسين مستمرا وأن لا تكتفي المؤسسة بالتحسين على فترات متباعدة، وكذلك تقتضي التطوير والتحسين.

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 17-20.

- ✓ أن لا يتم الأداء بشكل أفضل في كافة أنحاء العمليات التي تقوم المؤسسة بها، وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج.
- ✓ الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين بالمؤسسة، من خلال أن تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي، لا يتعارض مع تحقيق نجاح المؤسسة، فالأساس هو التعاون بين الأفراد والمؤسسة.
- ✓ اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات، ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة، والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لعمل المؤسسة.
- ✓ العمل الجماعي: استغلال جماعات العمل الفعالية، وتدريبها على الأساليب الخلاقة والتحليلية في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون في عمل المؤسسة.
- ✓ إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر، وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.
- ✓ الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم، فالتدريب يضمن إكساب الأفراد والعاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين جودة العمل في المؤسسة.

## II - أهمية إدارة الجودة الشاملة:

(1) وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي

- انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها.
- زيادة الحصة السوقية.
- تقليص تكاليف النوعية.
- تقليص الحوادث والشكاوي.
- تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.
- زيادة الكفاءة.
- زيادة الإنتاجية، والأرباح المتحققة.
- تحقيق منافع و وفورات متعددة.
- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات، والمشاركة الفاعلة.

## المطلب الثاني: أدوات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ينتظر هذا المطلب إلى أدوات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على الترتيب:

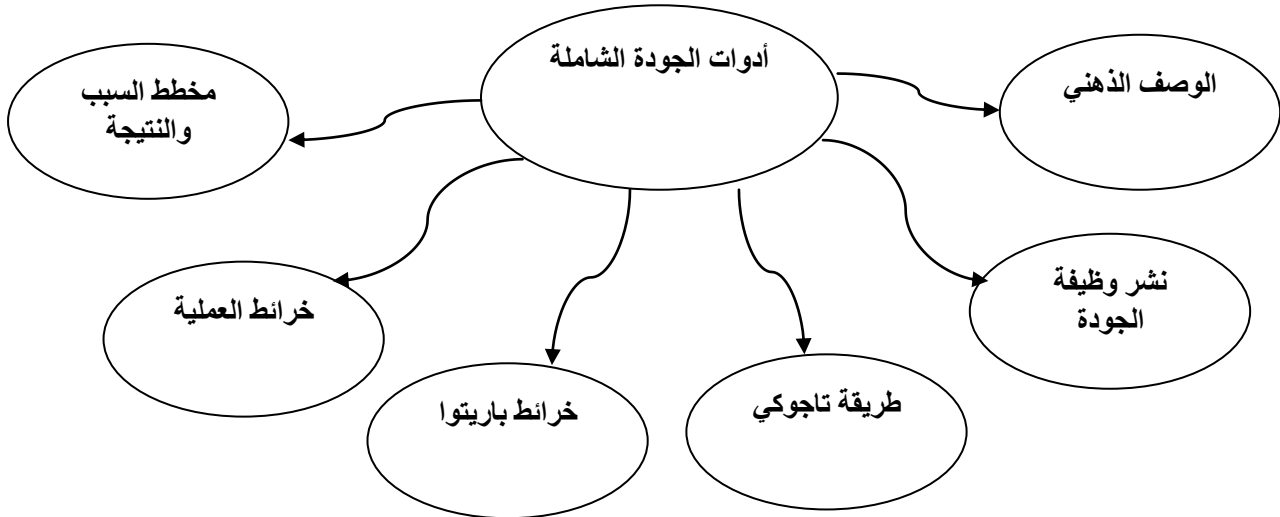
## I - أدوات إدارة الجودة الشاملة: وتشمل: (2)

<sup>1</sup> - خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص78.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص153-168.

إن تطبيق الجودة الشاملة، يستلزم تدريب العاملين بالمؤسسة، على بعض الوسائل التي تحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة، والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 06: أدوات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

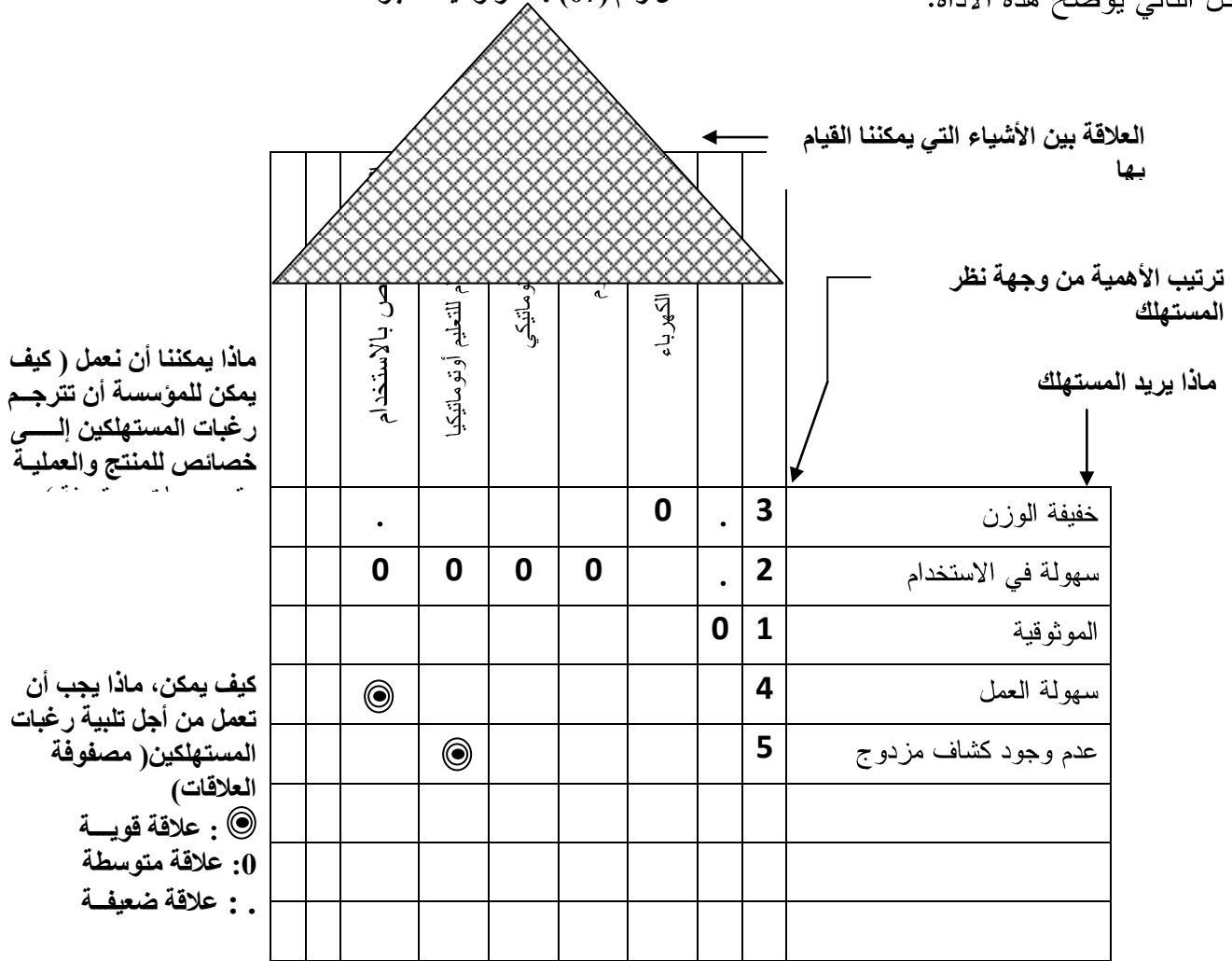
## 1 نشر وظيفة الجودة:

نشر وظيفة الجودة، برنامج فعال، لإدارة الجودة الكلية، يقوم بترجمة رغبات العميل إلى مواصفات محددة قابلة للتصميم...و يستخدم هذا البرنامج في تحديد التصميم الوظيفي الذي يرضي العميل، كم أنه يترجم رغبة العميل إلى هدف تصميم...، ولتحديد العلاقة بين رغبة العميل وخصائص المنتج يستخدم ما يسمى بدين الجودة، وهو مخطط بياني يستخدم لمواجهة مشكلة عدم التطابق بين رغبات المستهلكين، ومواصفات المنتج، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين :

- رغبات المستهلكين.
- المنتج.

والشكل التالي يوضح هذه الأداة:

الشكل رقم (07) : نشر وظيفة الجودة



الترتيب حسب الأهمية من وجهة نظرنا

المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 153.

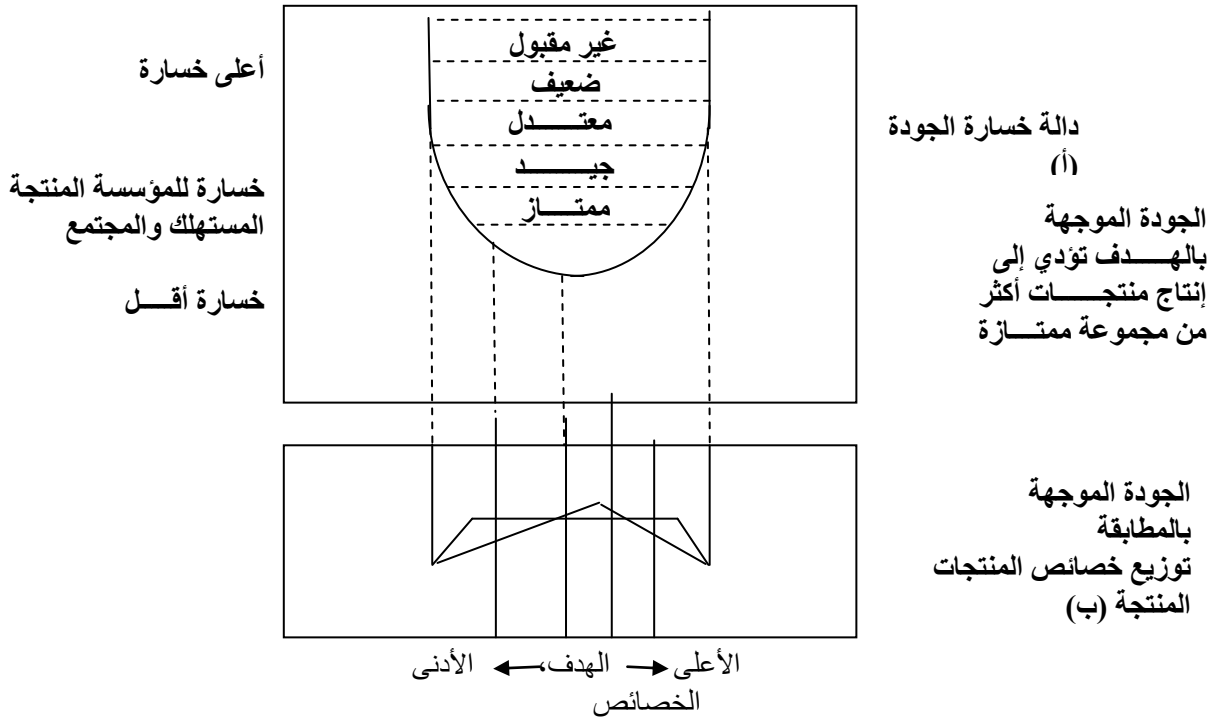
**طريقة تاجوكي " Taguchi technique "**: لمواجهة مشكلة سوء التصميم المنتج، أو العملية تستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو:

أن السبب الرئيسي لغالبية مشاكل الجودة، هو سوء تصميم المنتج، أو العملية، ويمكن مواجهة ذلك من خلال:

1. إزالة الآثار المعاكسة يكون أوفر من إزالة الأسباب، بمعنى أن كل عملية إنتاجية تواجه بمجموعة من الظروف البيئية، والطبيعية المعاكسة، والتي تسبب في عدم التطابق بين المنتج و رغبات المستهلك. ولقد ثبت أن إزالة هذه الظروف، يكون أرخص من إزالة أسباب عدم التطابق، بمعنى أن تجنب الخطأ يكون دائما أوفر من معالجته بعد حدوثه.
2. العمل على خفض تكاليف الجودة الرديئة، حيث لوحظ أنها تزداد كلما انحرف المنتج عما يريده المستهلك وهذا ما يسمى بدالة خسارة الجودة.
3. لا بد من العمل المستمر على تحسين الجودة، حتى تضمن أن يكون المنتج محققا لهدف التطابق مع رغبات المستهلك.

والشكل التالي يوضح هذه الطريقة:

الشكل رقم (08): طريقة تاجوكي.  
دالة خسارة الجودة



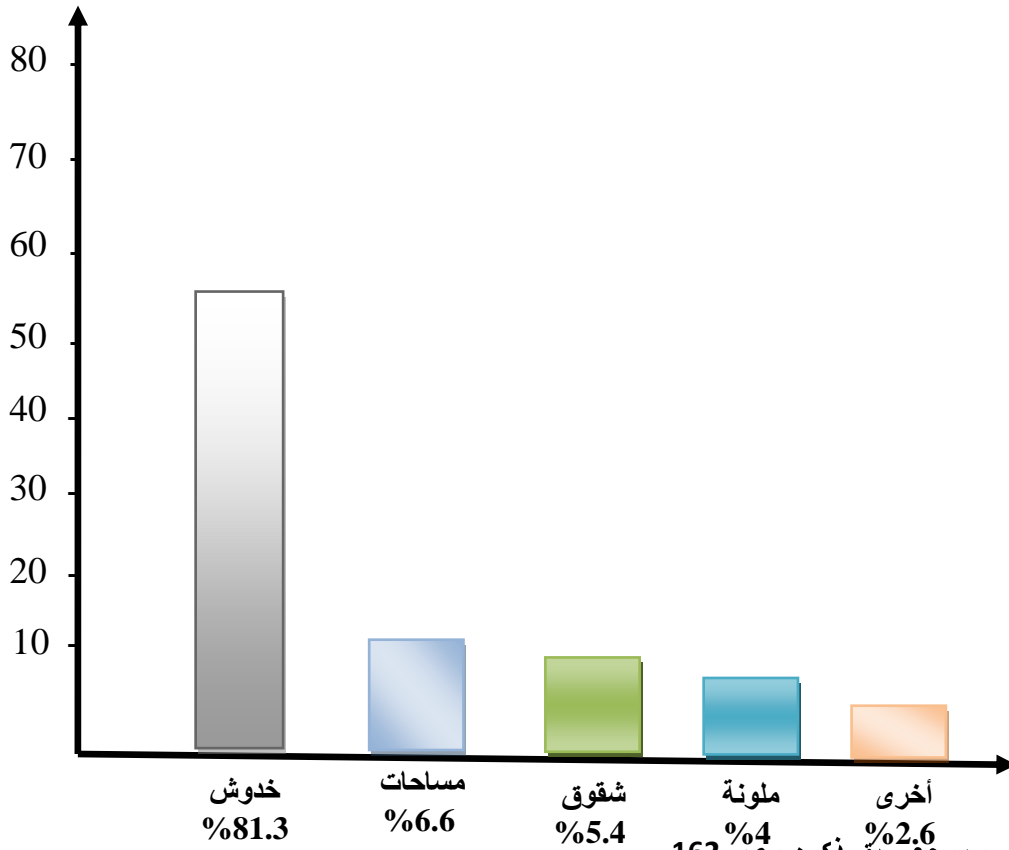
المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 161.

2 خرائط بارتيو: " PARITO CHARTS "

وتستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، وتستند هذه الطريقة، على افتراض أساسي، هو أن 80% من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 20% من المسببات، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات المستهلكين، وأن تولي هذا السبب 80% من اهتمامها.

والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الخريطة على الأقداح الزجاجية، والتي لوحظ أن 80% من أسباب عدم تطابقها للمواصفات يرجع إلى الخدوش.

الشكل رقم (09): خرائط باريتو



المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

### 3 خرائط العمليات:

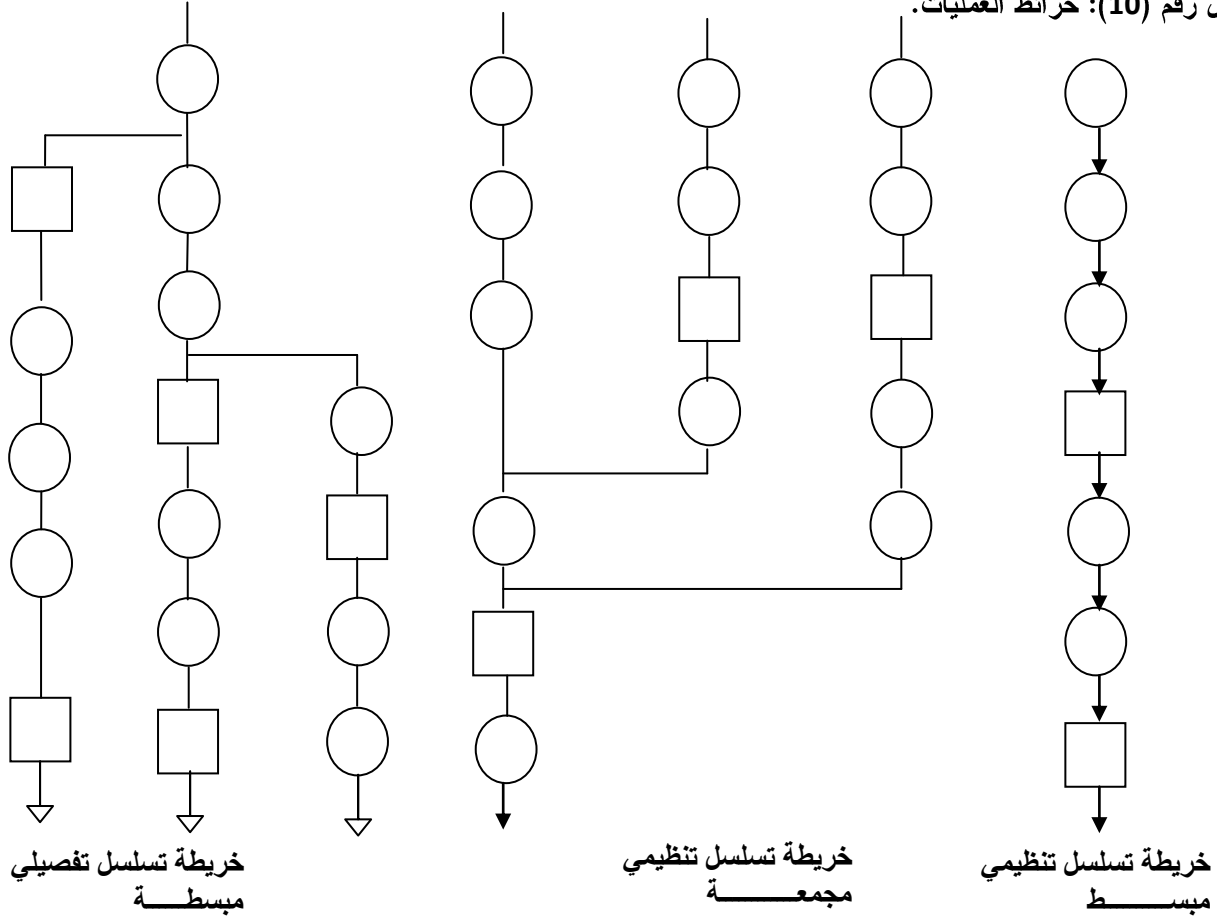
وتستخدم للمساهمة في التشخيص مشاكل الجودة، ووفقا لهذه الخريطة، تم اختيار وتوظيف العلية الإنتاجية، في مراحلها المتتابعة، ويعبر عن هذه المراحل في شكل مخطط سريان العمليات للمنتج، وهذا المخطط يبين تنظيم المعلومات، حول العملية على شكل بياني، كما يحدد العمليات الواجب إجراؤها للحصول على السلع المطلوبة، أي أنه يساعد في:

- تحديد أفضل الأماكن لجمع البيانات.

- تشخيص المشكلة ومتابعة جذورها.
- تحديد أفضل مكان لتدفق العملية الإنتاجية.
- توفير مساحات نقل المواد.

والشكل التالي يوضح بعض أنواع هذه الخرائط.

الشكل رقم (10): خرائط العمليات.



○ : عملية ← : نقل

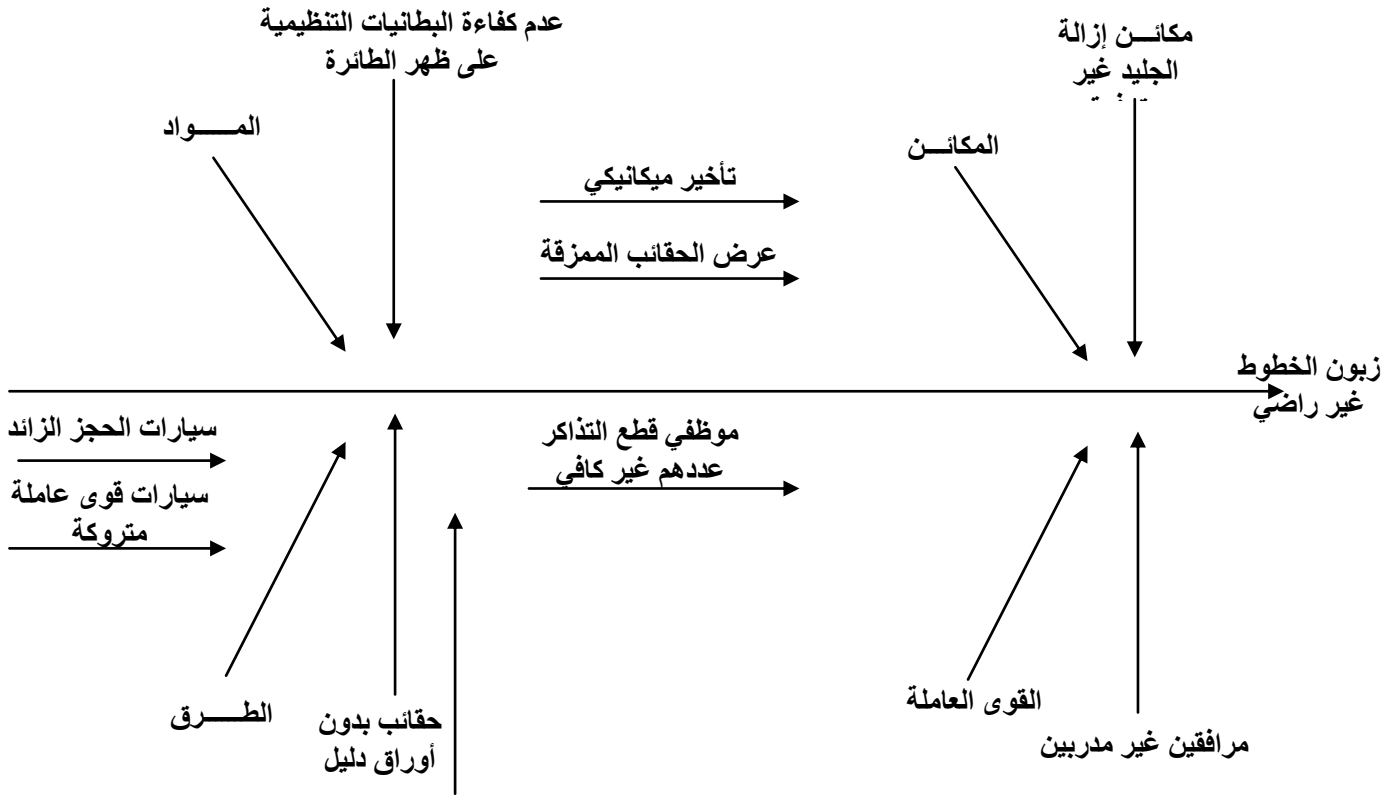
□ : تفتيش ▽ : تخزين

المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

#### 4 مخطط السبب والنتيجة ( مخطط أشيكاوا):

وهذا الأسلوب، يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق، ثم تحديد الأسباب الرئيسية وكذلك الأسباب الفرعية، لكل مجموعة، وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة، مع إهمال الأسباب الأخرى. والشكل الموالي، يوضح تحليل حالة عدم الرضا لزبون الخطوط الجوية.

الشكل رقم (11): تحليل حالة عدم الرضا لزبون الخطوط الجوية.



المصدر: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 166.

## 5 - العصف الذهني:

يستخدم أسلوب العصف الذهني، في حلقات الجودة، ويعمل على تحويل بيئة الاجتماع الذي تعقده حلقة الجودة، إلى منتدى مفتوح، يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظاتهم وآرائهم وعرضها على بساط التحليل دون أي خوف من النقد أو السخرية. ويمكن تعريف العصف الذهني بأنه: >> وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار، من مجموعة من الأفكار في وقت قصير.<< ويقوم الأعضاء في حلقة الجودة، باستخدام هذا الأسلوب بغية تحديد مشكلات التي تقع في نطاق عملهم، وتؤثر على الجودة.

حددت مواصفات الإيزو ISO 9000:2000، ثمانية مبادئ لإدارة الجودة، بغية استخدامها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، بهدف قيادتها باتجاه تحسين الأداء بجانب الاهتمام باحتياجات ورغبات الزبائن كافة، وهي: (1)

### ➤ الاهتمام بالزبون من خلال:

- التحديد الدقيق لمتطلبات واحتياجات الزبائن المؤسسة، كافة في المنتجات والخدمات والأسعار، وشروط التسليم، ومدة الضمان.
- إبلاغ جميع المستويات التنظيمية المعنية بهذه المتطلبات، والاحتياجات والشروط بشكل واضح، ودقيق.
- إيجاد حالة التوازن بين متطلبات واحتياجات الزبائن، ومتطلبات المؤسسة.
- قياس مدى رضا الزبائن عن جودة منتجات المؤسسة، والخدمات المقدمة لها، واتخاذ الإجراءات التطويرية، في ضوء نتائج هذا القياس.
- إدامة الاتصالات الهادفة مع الزبائن المؤسسة، لخلق علاقات مفيدة فيما بينهما تعود معطياتها بالنفع على الجانبين معا.

### ➤ القيادة:

- باعتبارها مسؤولي ة عن وضع الأهداف والاتجاه للمؤسسة، ويتوجب عليها خلق الجو المناسب للعاملين، لضمان مشاركتهم في تحقيق الأهداف وهذا من خلال:
- ابتعاد القيادات عن اتخاذ قراراتها على أساس ردود الأفعال، بل على أساس رؤية مستقبلية مبنية على حقائق.
- التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية المؤثرة في طبيعة عمل المؤسسة، والاستجابة السريعة الهادفة لها.
- فهم احتياجات كل من له مصلحة في المؤسسة، والأخذ بها بشكل واضح الأبعاد والمعالم وسهل الاستيعاب، عند تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- دعم الثقة المتبادلة بين جميع المستويات التنظيمية، لإزالة كل مسببات الشعور بالخوف أو التردد، في تقديم المقترحات التطويرية.
- توفير الموارد اللازمة لأداء الأعمال بالجودة، المستهدفة وبيئة العمل المطلوبة لتحقيق ذلك.
- تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات من خلال وضوح سلطتهم، ومسؤولياتهم، وتحفيز المبدعين منهم وتطوير قنوات الاتصالات المثمرة فيما بينهم.

<sup>1</sup> - إسماعيل إبراهيم القزاز، وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، المباشرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 206-210.

- وضع أهداف واضحة لمواجهة الاحتياجات التدريبية من المعارف، والمهارات، والدراسات وتطوير أساليب التدريب والتعليم الذاتي من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة والكفيلة بتحقيق ذلك من الناحية العملية.

### ➤ مشاركة العاملين:

- العاملين جوهر المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية، ومشاركتهم الفاعلة تمكنهم من إظهار قدراتهم، ومواهبهم، وتطبيق هذا المبدأ يستدعي:
- اعتماد أسلوب منح الصلاحية اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تعترض كل عمل لمنفذ العمل المسؤول عنه، لكي تقع على عاتقه في النهاية المسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل بجودة الأداء المطلوبة.
- دعم فكرة أن التحسين يتأتى من اكتشاف الفرص التطويرية من قبل الجميع، لأن اعتماد هذا النهج في العمل يؤدي إلى تطوير المهارات وإمكانيات العاملين كافة.
- تشجيع أي ابتكار يؤدي إلى قيمة مضافة لمصلحة المؤسسة، وزبائنها معا.
- قياس رضا العاملين بمستوى رضاهم، عن أعمالهم وطموحاتهم المشروعة، ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي ينتسبون إليها واعتزازهم بذلك.

### ➤ أسلوب العملية:

- إن تحقيق الكفاءة المطلوبة يتأتى من خلال إدارة جميع الأنشطة وفعاليات المؤسسة ومواردها، على أساس نموذج العملية، ولتطبيق فإن الأمر يستدعي اعتماد الإجراءات الآتية:
- تحديد العمليات للتوصل إلى الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها، ومن ثم تحديد مدخلات هذه العمليات ومخرجاتها، علاوة على تحديد نقاط الاتصال بينهما وطريقة قياسها.
- تحديد مسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها.
- تقييم نتائج العمليات وتأثيرها في الزبائن والموردين، والمؤسسة.
- تجديد الزبائن الخارجين والداخلين لكل عملية من هذه العمليات.
- أخذ عوامل الموارد اللازمة لأداء العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب قياس نتائجها بعين الاعتبار، عند وضع أنظمة إدارة المعلومات.

### ➤ أسلوب النظام في الإدارة:

- إن إدارة العمليات المترابطة كنظام متكامل، يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وتطوير الأداء وزيادة إنتاجية وتحقيق ذلك يستدعي:
- بناء النظام وهيكلته بأفضل الطرائق المؤدية لتحقيق كفاءة الأداء النوعي، وتطوير العمليات.
- تحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الطرائق قبل البدء بتنفيذها.
- تحديد مجالات الاعتماد المتبادل بين العمليات في النظام.
- تطوير النظام باستمرار، من خلال نتائج فعاليات القياس والتقييم المستمرين.

## ➤ التطوير المستمر:

يتعين جعل التطور الهدف الثابت والدائم والمستمر للمؤسسة، في كل الظروف والحالات وتحقيق ذلك

يستدعي:

■ تضمن أهداف المؤسسة التطوير المستمر لنظم العمل، والعمليات، والمنتجات على المستوى الجماعي والفردى.

■ تطبيق منهجية الإدارة الشاملة، للجودة وتقنياتها بشكل خطوات تطويرية وليس بخطوة واحدة.

■ اعتماد أسلوب التقييم الدوري للأداء النوعي من خلال مقارنة المتحقق منه بالمستوى المحدد له، للوقوف على الحجم الحقيقي للتطوير واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء نتائج المقارنة.

■ التركيز على الإجراءات الوقائية لمنع الأخطاء النوعية في أثناء تنفيذ العمليات وتكررها، وليس العلاجية أي لمواجهة الخطأ بعد وقوعه من خلال اعتماد سياسة المنبع الوقائي بشكل فاعل.

■ تدريب العاملين في مختلف الفعاليات والأنشطة على أساليب التطوير المستمر وطرائق حل المشاكل علاوة على أساليب الابتكار وإدارة العمليات.

■ متابعة أنشطة التطوير المستمر بموجب معايير محددة لهذه الفعالية ومكافأة جميع المشاركين في التطوير.

## ➤ أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات:

إن القرارات المؤثرة، أي القرارات ذات المردودة الايجابية، تبنى على أساس البيانات والمعلومات

المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية، ولتطبيق ذلك فإن الأمر يتطلب:

■ وضع أساليب علمية لعملية جمع المعلومات المتعلقة بفعاليات المؤسسة كافة ومقاييس للاحتساب الكمي لدرجة تحقيق أهدافها.

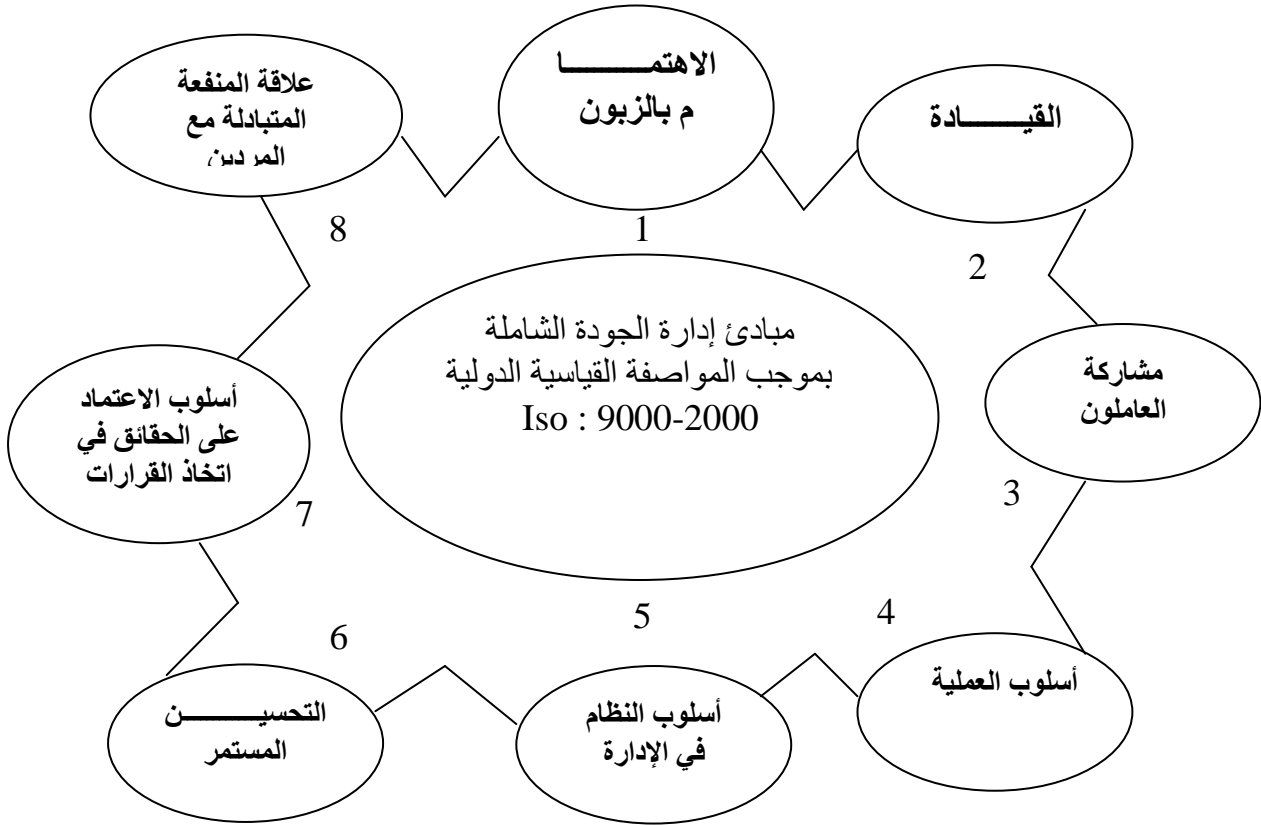
■ التأكد التام من دقة المعلومات والبيانات المجمعة قبل المباشرة بعملية تحليلها.

■ استخدام التقنيات الإحصائية والأساليب العلمية المتقدمة في عملية جمع البيانات وتحليلها.

■ اتخاذ القرارات في ضوء النتائج المنطقية المتوازنة للتحليلات، بعد مزجها بالخبرات المتوفرة ذات العلاقة بالموضوع أو الحالة المعنية.

والشكل التالي يوضح مبادئ إدارة الشاملة، بصيغة موجزة:

الشكل رقم (12): مبادئ إدارة الجودة بموجب المواصفة القياسية الدولية ISO 9000:2000



المصدر: إسماعيل إبراهيم الفزاز، مرجع سبق ذكره ، ص 211.

### ➤ علاقة المنفعة متبادلة مع الموردين:

- إن تطوير مستوى الأداء النوعي لدى المؤسسة ومورديها، يعتمد على وجود علاقة مصلحة مشتركة فيما بينهما، ويترتب على إدارة هذه العلاقة بالكفاءة المطلوبة تعزيز إمكانية التوصل إلى منفعة مشتركة لكل طرف من خلال زيادة القيم المضافة وتحقيق ما تقدم يتطلب:
- إعداد قائمة بالموردين الأساسيين للمؤسسة.
  - وضع أسس واضحة المعالم للعلاقة بين المؤسسة ومورديها تؤدي تطبيقاتها إلى تحقيق التوازن في المنافع المستهدفة على الأجلين القريب والبعيد لكل من المؤسسة والموردين.
  - اعتماد أسلوب فاعل للاتصالات المستمرة مع الموردين.
  - إبلاغ الموردين بمتطلبات واحتياجات زبائن المؤسسة ومساعدتهم على تفهمها بالعمق المطلوب، من خلال اطلاعهم على تأثيرات توريداتهم في تحقيقها من عدمه.
  - إشراك الموردين بعملة تطوير المنتجات والخدمات المقدمة لها بغية قيامهم بالتطوير اللازم لديهم على توريداتهم.

■ إطلاع الموردين على أسس المعتمدة في المؤسسة لعملية تقييم وإعادة تقييم الموردين بهدف أخذ ذلك بعين الاعتبار، للاحتفاظ بالموقع التنافسي لهم تجاه المؤسسة من حيث كفاءة الأداء النوعي وسرعة الاستجابة للعمليات التطويرية المطلوبة في منتجهم.

### المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الدائم، فإن على إدارة المؤسس، العمل على تغيير ثقافة المؤسسة وقيمها، وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي: (1)

#### 1) دعم الإدارة العليا:

من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المؤسسة.

#### 2) التركيز على العميل:

إن الهدف الرئيسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، هو رضا العميل وإساعده وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجيه نحو العميل مطلب أساسي وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم، وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.

#### 3) التعاون وروح الفريق:

ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق، والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

#### 4) ممارسة النمط القيادي المناسب:

إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى أسفل فقط، وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة، ويقول "ريتشارد ويليامز" في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 5) وجود نظام للقياس:

من المتطلبات الأساسية، وجود نظام القياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج، والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 205-206.

## 6) فعاليات نظام الاتصالات:

من الضروري أن يكون هنالك نظاما للاتصالات باتجاهين، سواء بين الرئيس والمرؤوس أو من داخل المؤسسة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم، وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت، يقول "توفيق محمد عبد المحسن" أن من خصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة، هو نهجها الواقعي في تبنيها.

### المطلب الرابع: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حدد "ريتشارد فرمان" R, Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها: (1)

1. التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفات للتصميم قابلة التنفيذ.
2. تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
3. وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
4. عمل مراجعة مستمرة للعمليات، لإزالة الهدر.
5. ابتكار مقاييس الأداء.
6. إدراك المنافسة، وتطوير إستراتيجية المنافسة.
7. وضع أسلوب تطوير مستمر بالنهاية.

وبصفة عامة، فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية مؤسسة هي كالتالي:

- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمؤسسة).
- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- جودة البيئة الداخلية للمؤسسة.
- جودة البيئة الخارجية للمؤسسة.

### المطلب الخامس: الأخطاء الناتجة عن التطبيق ومعوقاته

يناقش هذا المطلب الأخطاء الناتجة عن التطبيق ومعوقاته على الترتيب

#### I- الأخطاء الناتجة عن التطبيق:

إن تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة، غالبا ما يصاحب عدد من الأخطاء الشائعة المتوقعة، التي يجب أخذها في الحسبان، وتلافيها عند التطبيق من أجل ضمان النجاح في التنفيذ، وهنا تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يعترضه بعض الصعوبات وقد يؤدي ذلك وقوع المؤسسات في عدد من الأخطاء عند التطبيق في أي مرحلة من مراحلها ويرصد حافظ فرج أحمد بعض هذه الأخطاء كالتالي:

<sup>1</sup> - مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 ص 69-83.

- تعجل المؤسسة لتحقيق المؤسسات سريعة.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
- أخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقلبها.
- عدم التقدير الكافي بأهمية الفرد البشري.
- عدم انسياق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- إتباع أنظمة وسياسات و ممارسات لا توافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- التصدي مع بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة.
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل
- نقص المعرفة أي عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكيفية التخطيط السليم لمنهجها.
- القول الكثير والفعل القليل.
- نقص متطلبات التطبيق.
- النقل الحرفي كنماذج سابقة دون تعديل، ودون مراعاة، لظروفها البيئية الداخلية والخارجية.
- عدم تحديد حاجات العملاء تحديدا جيدا.
- الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة، إلى معايير محددة تتفق وحاجات العملاء.
- التطبيق دفعة واحدة وبشكل شامل.
- الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير.
- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري.
- استعجال النتائج.

## II - معوقات التطبيق:

يرى "ستيفن كوني" أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في

أية مؤسسة هي:

- فقدان الثقة في المدير.
- الاتصالات الرديئة.
- الموظفون غير المنضبطين.
- ضيق الوقت.
- الانفراد في الرأي.
- سوء نظام المكافآت والحوافز.
- ويمكن إضافة الأسباب التالية:
- التسلسل الهرمي الصارم.

- عدم مرونة الاتصالات الصاعدة.
  - الميل إلى تفادي المسؤولية.
  - الخوف من الفشل.
  - الإحجام عن تفويض السلطة.
  - الروتين المعوق.
- وفي مصر أوضحت نتائج البحوث والدراسات، عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، أن هناك مشكلات ومعوقات عديدة تواجه هذا التطبيق في المؤسسات الحكومية نذكر منها:
- عدم الاستقرار الإداري.
  - عدم الاستفادة من التدريب.
  - عدم القدرة على تجديد عملاء المنظمات الحكومية.
  - ضعف النظام المالي.
  - ضعف نظام المعلومات الإداري.

## خلاصة الفصل:

- توصلنا من خلال دراستنا لهذا الفصل إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها في النظام التالية:
- مهما كانت أنواع المؤسسة وخصائصها، وأهدافها، يظل التنسيق بين مختلف الوظائف أمراً ضروريا لسيادة الجودة في المؤسسة.
  - للجودة أهمية كبيرة لدى المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التعارف التي ذكرت سابقا.
  - لتحقيق منتجات ذات جودة لا بد من تبني إدارة الجودة الشاملة، وظهر ذلك من خلال تطورها التاريخي المتمثل فيما يلي: مرحلة الفحص، مرحلة الضبط إحصائي، مرحلة ضمان الجودة مرحلة إدارة الجودة الشاملة، مرحلة الرفاهية الزبون.
  - تعد إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة وفلسفة إدارية، تهدف إلى إرضاء العملاء والتخفيض من التكلفة من خلال التحسين المستمر للجودة.
  - تحقيق أداء متميز ونتائج جيدة يستدعي التركيز على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:
    - الاهتمام بالزبون.
    - القيادة.
    - مشاركة العاملين.
    - أسلوب العملية.
    - أسلوب النظام في الإدارة.
    - التطوير المستمر.
    - أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات.
    - علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين.

# الفصل الثاني

التنافسية، وتأثير إدارة الجودة الشاملة والايزو في

المؤسسة



## تمهيد:

مع ازدياد حدة المنافسة العالمية، ازدادت توقعات الزبون حدة فيما يتعلق بالجودة. لذا و لكي تكون المؤسسات قادرة على التنافس وعلى المحافظة على مستوى أداء جيد لابد لها من استخدام أنظمة أكثر فاعلية و كفاءة، يمكن أن تسهم في تحسينات مستمرة في الجودة و في ازدياد رضا الزبائن والعاملين والمالكين وحملة الأسهم، بل وتحقيق رضا المجتمع ككل.

ولأن حاجات الزبائن يمكن توحيدها و جمعها في "مواصفات" ورغم أن هذه المواصفات. قد لا تضمن لوحدها تلبية حاجات الزبائن خاصة إذا كان هناك قصور في الأنظمة المستخدمة في إنتاج المنتجات المؤسسة. لهذا السبب طورت مقاييس أنظمة الجودة العالمية و الأدلة الإرشادية المكملة لمتطلبات الجودة المحددة في قائمة المواصفات الفنية.

## المبحث الأول: ماهية التنافسية و إستراتيجيتها.

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، و التقليل من سلبياته، حيث تعطي التنافسية مؤسسات الدول فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

وبما أن المؤسسات هي التي تتنافس و ليس الدول، فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق العالمية.

## المطلب الأول: تعريف التنافسية و أنواعها.

يتناول هذا المطلب تعريف التنافسية و أنواعها على الترتيب كما يلي).

### I- تعريف التنافسية:

يعد مصطلح التنافسية خاصة في أيامنا هذه من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين الاقتصاديين و السياسيين، بل أكثر من ذلك لدى مختلف الأفراد مهما اختلفت مهنتهم، فالأهمية المتزايدة لهذا المصطلح لن تمر دون إثارة العديد من التساؤلات لدى الباحثين، و الكثير من الانشغالات والاهتمامات لدى كافة المجتمعات المدنية، و ما يجب الإشارة إليه هو أن ليس هناك تعريف محدد ودقيق للتنافسية و يمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات و النقاشات التي قام بها العديد من المفكرين حيث نجد:<sup>(1)</sup>

- إن هناك من يعرف التنافسية على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية".

- كما أنها تعرف أيضا بأنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المحدد، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

- في حين نجد: "أن التنافسية لا تعدو و أن تكون أسلوب يسلكه الأعوان الإقتصاديين في محيط الأسواق التنافسية، و كل عون و على وجه الخصوص المؤسسة تبحث عن وضعيات و مزايا في ظل احترام القواعد المحددة، و مع توفير كافة الشروط العادلة للمجتمع".

وهناك تعاريف أخرى:

- تعريف التنافسية حسب المؤسسات: "يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية".

<sup>1</sup> - <http://etudiant.dz.Net/vp/t22873.htn.06/03/2011>

- التعريف البريطاني ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.  
- "تعني 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، من قبل الحكومة و لم يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال و التكنولوجيا)".

#### - تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها. "قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة أفضل".

#### - تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE):

تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ( OCDE ) التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج في ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".

#### - تعريف بعض الإقتصادييين:

يرى " ALDINGTON " بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، و هذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه " LODGE AND SCOTT " وهو "أن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق إنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".

#### II- أنواع التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية وهي: (1)

1. **تنافسية التكلفة أو السعر** : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
2. **التنافسية غير السعرية** : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب ينكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
3. **التنافسية النوعية**: وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملاءمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

<sup>1</sup> - <http://TA3HIM.COM/MONTADA/SHOWTHREAD.PHP?T:6027,15/03/2011>

4. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

#### المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.

إن جوهر التنافسية هو تحقيق الربح، لكن أشكالها و مؤشراتنا تكون من خلال مستوى التحليل سواء أكان مشروعاً، أم قطاعاً، أو على المستوى الكلي، حيث يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها مايلي:

1. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في السوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

2. **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير التنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعني ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعني ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة، عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

3. **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق، أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية.

4. **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية

بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها المحتملين.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية.

تشير الإستراتيجية التنافسية (Competitive strategies) إلى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (Porter ; 1996) والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها، لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون، وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافيا بمفرده لضمان امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، وذلك لأن هذا الموقف يمكن أن يقلد بطريقتين هما<sup>(1)</sup>

1 - أن يرتب المنافس موقفه التنافسي لمواجهة الأداء المتميز، أي أن المنافس يعيد النظر في نشاطاته الحالية، ويقلد نشاطات المؤسسة ذات الموقف التنافسي الفريد.

2 - أن يبقى المنافس في موقفه الحالي، ويسعى في نفس الوقت للحصول على ما يتميز به الآخرون، أي أن المنافس يبقى على نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات المؤسسة ذات الموقف التنافسي الفريد، وعليه فإن اختيار الموقف التنافسي الفريد يجب أن يدعم بالمبادلات بين نشاطات المؤسسة، أي أن تعطى بعض النشاطات أهمية كبيرة على حساب النشاطات الأخرى لنفس المؤسسة.

مما سبق يؤشر اقتران مفهوم الإستراتيجية التنافسية لدى الكثير من المهتمين بميدان الإستراتيجية

بالإسهامات الأستاذ بورتز عندما قدم نمودجه المعروف بعجلة الإستراتيجية التنافسية، الشكل رقم 03 في إشارة إلى العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية، و المتمثلة فيما يلي:

- نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها.

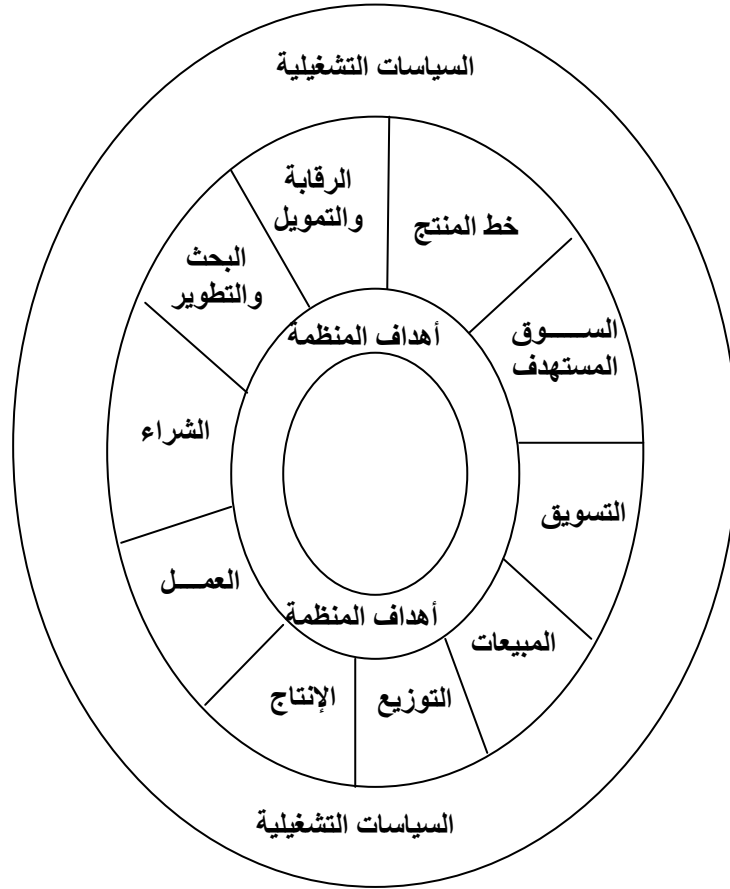
- القيم الشخصية للمدربين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين.

- الفرص و التهديدات البيئية الخارجية.

- ما ينتظره المجتمع من المؤسسة اتوقعات الاجتماعية.

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص303-

الشكل رقم 13 : عجلة الإستراتيجية التنافسية.



Source : Porter , M.E . (1980), Compétitive Stratégies ,N.Y .

يتضح من الشكل أعلاه أن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة هي في حقيقتها انعكاس لأهداف المؤسسة المتمثلة في المنافسة و الربحية، و المسؤولية الإجتماعية، و الحصة السوقية، و سياستها التشغيلية معبرا عنها بكل من المنتج، الرقابة، التمويل، البحث و التطوير، الشراء، العمل، الإنتاج، التوزيع، المبيعات، التسويق، السوق المستهدف.

وافستراتيجيات التنافسية لبورتر ممثلة في الجدول الموالي: (1)

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص146-148.

الجدول رقم (02): الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ PORTER.

التمايز		التكلفة الأقل	النطاق التنافسي
إستراتيجية التمايز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع	
إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التركيز على التكلفة	سوق مستهدف ضيق	

Source: Porter, ME, (1990), the Competitive Advantage of Nations Newyork, the Free press p 39.

يلاحظ من الشكل السابق أنه عندما تتوفر لدى إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه ببساطة يمكن أن نطلق عليهما "الريادة في التكلفة". وعندما تركز هاتين الإستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق (أو سوق مستهدف ضيق) فإنه يمكن أن نطلق عليهما "التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز".

**1. قيادة التكلفة:** وهي الإستراتيجية التي تكون المؤسسة فيها أقل منتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الإستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض المجالات مثل: البحوث و التطوير، الإعلان والترويج وغيرها.

إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة الكلفة (أي أقل كلفة ممكنة) ستكون قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائماً أقل من أسعار منتجات المنافسين وتحقق حجم مرضي من الأرباح.

إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة، يوفر لها خطاً دفاعياً ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن المؤسسة قوة تساومية عالية مع الموردين لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم.

كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجزاً أمام دخول الآخرين إلى الصناعة، وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطرة في منافستها، والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسات الرائدة في التكلفة يحققون غالباً في حدود فوق المتوسط من العائد على الإستثمار.

**2. التمايز:** وهي إستراتيجية تنافسية تتطوي على الأفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومميز، ويتمثل التميز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك.

وتمكن هذه الإستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الإستثمار يفوق المستوى المتوسط

في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة من جانب العملاء و الذين تقلل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحملة المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشترين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمايز.

إن إستراتيجية التمايز تؤدي غالبا إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة إستراتيجية التكلفة المنخفضة حيث أن التمايز يؤدي إلى حواجز أفضل للدخول إلى الصناعة، ومن ناحية أخرى إن إستراتيجية التكلفة المنخفضة تحقق في الغالب حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها التي تقوم على التمايز.

**3- التركيز:** هذه الإستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، و تسعى المؤسسة هنا إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين، بسبب التركيز على خفض تكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء...إلخ.

وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

\* **التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

\* **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية، فإن المؤسسة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها و خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

**المطلب الرابع: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.**

يتناول هذا المطلب تعريف الميزة التنافسية و أنواعها على التوالي:(1)

<sup>1</sup> - طاهر منصور محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص308-309.

## I: تعريف الميزة التنافسية:

جاء مفهوم الميزة التنافسية (competitive advantage) ليحل محل الميزة النسبية (relative advantage) الذي كان سائداً في الاقتصاد بين الصناعيين و متخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات و طرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية الى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج و مهارات بشرية و معرفية.

في البداية أشير للميزة النافسية بكونها المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها، و في التسعينات من القرن الماضي وصفت بأنها المكانة التي تطورها المؤسسة لتتفرد فيها لمواجهة المنافسين، و المستندة إلى أنماط بناء واستخدام كفو و فعال للموارد.

ويرى (porter. 1985) أن القدرات المميزة هي الطريق لتحقيق الميزات التنافسية.

## II- أنواع الميزات التنافسية:

إن كون الميزة التنافسية تجسد إمكانية المؤسسة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها، أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة متفردة أفضل و أحسن منهم، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في المؤسسات تتحقق من خلال إقناع الأسواق و العملاء و المنافسين، و الأطراف الأخرى بأن خيارات المؤسسة تركز إلى ميزات تتفرد فيها، و لا يستطيع الآخريين مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات.

إن المنافسة تصبح شديدة جدا و مؤثرة على المؤسسة إذا ما حققت معها عناصر و ميزات تنافسية مماثلة، لذلك تحاول المؤسسات أن تجد لنفسها موقعا متفردا و مختلفا عن المنافسين الآخريين، و يستشعر هذا الموقف العملاء بشكل خاص.

لذلك فإن عناصر الميزات التنافسية كثيرة و تتأني من مصادر متعددة و تتجسد لاحقا بأنواع من المزايا التنافسية معوضة على بعضها البعض و متكاملة، و إذا ما أريد استعراض أهم أنواع المزايا التنافسية في المؤسسات، فيمكن الإشارة إلى بعض هذه الأنواع، و كما يعرضها الجدول الموالي.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص311.

الباحثون	أنواع المزايا التنافسية
EVANS ,1993.	كلفة، نوعية، مرونة ، تسليم، الإبداع.
CERTO&PETER,1995.	كلفة، نوعية، مرونة ، اعتمادية.
MINTZBERG&QUINN,1996.	نوعية، الإسناد ، السمعة، السعر، التصميم.
KARAJEWSKI&RITZMAN,1996.	كلفة، نوعية، مرونة، وقت.
BEST,1997.	كلفة، تميز، نمو، تحالفات، الإبداع.
SLACK,ET...AL,1998.	التصميم، نوعية، مرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع.
MACMILLAN&TAMPO,2000.	كلفة، تميز، مرونة، وقت، تكنولوجيا.

المصدر: من إعداد الباحثين.

### المطلب الخامس: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة بثلاث ظروف و هي: (1)

#### 1 - مصدر الميزة: يمكن ترتيب التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام و حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل : تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

وتتميز هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- ✓ يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية، و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- ✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، و التعلم المتخصص والبحوث و التطوير، التسويق، و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة.

## 2 - عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

## 3 - درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على سدادها، و يتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط .

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق و أسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، و تجنب هدر الجهد و الموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الإقتصادية.

## المبحث الثاني: مجموعة المعايير الدولية للإيزو ISO

إن الحاجة إلى التقييس ليست وليدة عصرنا الحاضر و إنما هي حاجة رافقت الإنسان في حياته اليومية منذ أقدم الأزمنة، فقد حاول الإنسان منذ آلاف السنين إيجاد وسائل تساعده على التعامل مع الآخرين لتلبية احتياجاته، و مع مرور الزمن و تقدم الحضارات تطورت هذه الوسائل إلى مواصفات و مقاييس.

### المطلب الأول: مفهوم المنظمة الدولية للإيزو ISO و أسباب شيوعها

يتناول هذا المطلب مفهوم المنظمة الدولية للإيزو و أسباب شيوعها على الترتيب :

#### I: مفهوم المنظمة الدولية للإيزو (ISO) :

تم تأسيس المنظمة الدولية للتقييس عام 1946 م بعد الحرب العالمية الثانية، و كانت مهمتها الرئيسية إصدار المواصفات الدولية، و توحيدها في المجال الصناعي، لكي تساعد على تسهيل التبادل بين الدول و تطوير التعاون فيما بينها، وقد اشتقت مواصفة ISO-9000 من المواصفات القياسية البريطانية BS-5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979.

وبالتالي فإن ISO-9000 هي عبارة عن مجموعة من المواصفات و المعايير التي تم اعتبارها متطلبات للأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس، و تعتمد مواصفات ISO، على أساس توثيق كل النظم والإجراءات والتعليمات والاحتفاظ بالسجلات الملائمة. (1)

ويمكن أن تقوم بطرح سؤال حول هذه المواصفات ألا و هو من أين جاءت هذه المواصفات؟ و تكون الإجابة على هذا السؤال كآتي:

المواصفة القياسية لنظم الجودة ومن بينها ISO-9000 جاءت من المواصفات القياسية لحلف الناتو AQAP1، والمواصفات القياسية البريطانية BS-5750 التي أصدرها المعهد البريطاني عام 1979م، ومن المواصفات القياسية العسكرية: MIL - Q 9858 A الصادرة سنة 1993، بسبب أنه لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج أو تلك الخدمة، إذ أن جودة المؤسسة هي أكبر ضمان للجودة الشاملة، لأن جودة النظام ككل تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة وتوحد مواصفاتها على مدى زمني طويل، لذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية ISO-9000 لتوحي ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة، بحيث يكون هناك منظمات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة في المؤسسات المختلفة، وفي حال تطابقها مع متطلبات مواصفة سلسلة ISO-9000، تمنحها شهادة بذلك وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلانا صريحا لها. (2)

## II أسباب شيوع المنظمة الدولية للإيزو (iso) :

هناك عدد من الأسباب وراء صدور المواصفات القياسية الإيزو 9000، من أهمها: (3)

- ✓ ظهور تكتلات إقتصادية إقليمية مثل : السوق الأوروبية المشتركة وغيرها من التكتلات .
- ✓ المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
- ✓ الإهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.
- ✓ سهولة تبني و تطبيق مواصفات الإيزو، وشيوعها على المستوى العالمي.
- ✓ انعكاسات تطبيق الإيزو على فاعلية الأداء.

## المطلب الثاني: مراحل و أهمية الحصول على الإيزو:

يتناول هذا المطلب مراحل وأهمية الحصول على الإيزو على الترتيب:

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص307.

<sup>2</sup> - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو (9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص53.

<sup>3</sup> - سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص148.

## I: مراحل الحصول على الإيزو:

- تختلف إجراءات تأسيس نظام الجودة المطابق للإيزو على العديد من العوامل مثل: طبيعة العمل وحجم الشركة، الوضع الراهن للرقابة على الجودة ومتطلبات السوق، وتتبع المؤسسات الخطوات التالية لأغراض الحصول على الشهادة. (1)
- ✓ قبول الإدارة العليا و قراراتها بالتوافق مع متطلبات المواصفة ISO-9000.
  - ✓ دراسة مدى ملائمة تأسيس نظام الجودة المعتمدة على ISO-9000، من حيث التكاليف و الفوائد المتوقعة، و مدى المساهمة في زيادة الربحية على المدى البعيد.
  - ✓ قرار مجلس الإدارة لتأسيس نظام الجودة ISO-9000، يتضمن التزام صريح.
  - ✓ نقاشات على مستوى الإدارة العليا حول تبني أو إختيار النموذج الملائم .
  - ✓ التشاور مع الإتحادات و العاملين، لشرح مفهوم و فوائد تطبيق النظام، لأن التنفيذ الناجح يتطلب التعاون و إشراك كافة العاملين.
  - ✓ تحديد لجنة توجيهية بإشراف الإدارة التنفيذية، و تخصيص الوقت الكافين و الصلاحية اللازمة لتنفيذ المهمة.
  - ✓ تدريب أفراد الفريق على الأوجه المختلفة للنظام، و منهجية التنفيذ.
  - ✓ مسح النظام الحالي للسيطرة على الجودة من وجهة نظر متطلبات ISO-9000.
  - ✓ تحديد النشاطات المطلوبة، و صياغة الخطة التي تحدد عناصر العمل، و توزيع المسؤوليات على أقسام مختلفة، و أفراد مختلفين و تحديد أوقات مستهدفة لتنفيذ هذه الأنشطة.
  - ✓ كتابة تعليمات العمل و إجراءاته للتوافق مع متطلبات المواصفة.
  - ✓ تحضير دليل الجودة الذي يوضح سياسة الجودة للمنظمة، و توفير موجز بإجراءات النظام، يتضمن وثائق مفصلة حول الإجراءات و التعليمات للأقسام و أفراد المنظمة.
  - ✓ تدريب العاملين على الطرق و الإجراءات الموثقة.
  - ✓ إصدار سياسة الجودة للمؤسسة، و توجيهاتها، و يجب على المؤسسة ضمان فهم كافة العاملين لهذه السياسة، و أن تترجم إلى اللغة المحلية لوضعها في متناول أيدي العاملين.
  - ✓ تحديد تاريخ لتقديم النظام الجديد، من خلال إخضاع النظام للإختيار لمدة شهر على الأقل، و إجراء التدقيق اللازم لتقييم مدى تطابق النظام مع متطلبات المواصفة ISO-9000.
  - ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء التقييم السابق الإشارة إليه.

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2003، ص126-128.

✓ القيام بتدقيقات إضافية عن مراجعات إدارية مكثفة، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لضمان أن يكون النظام عمليا.

✓ القيام بالتدقيق التمهيدي من قبل وكالة خارجية.

✓ القيام بالتقييم الرسمي من قبل جهة الإعتماد لأغراض منح الشهادة.

## II - أهمية الحصول على الإيزو:

- تكمّن أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة، التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى قلب المستهلك، ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الإيزو 9000 ومن أهمها ما يلي: (1)
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية وموائمتها بالمتطلبات منظمة التجارة العالمية الجات.
  - ✓ توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية، والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل .
  - ✓ مساعدة في رفع مستوى أداء المؤسسة ، وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات، الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل المؤسسات.
  - ✓ تحسين مستوى العلاقة مع العملاء .
  - ✓ تمكين المؤسسة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي .
  - ✓ تحفيز موظفي المؤسسة على العمل ن ورفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق، وبالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثوق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي.
  - ✓ ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر .
  - ✓ مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية، بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التلف والعيوب وزيادة المبيعات.

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص 151.

### المطلب الثالث: مواصفات الأيزو ومجالات تطبيقها

يتناول هذا المطلب مواصفات الأيزو ومجالات تطبيقها كما يلي: (1)

تتكون مواصفة الأيزو 9000 من خمسة مواصفات وهي :

✓ **ISO 9000** : مواصفة توكيد وإدارة الجودة ، وهي توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات لكي تتناسب طبيعة المنشأة ، والأساليب اللازمة للتنفيذ، كما تشرح كيفية إعداد العقود بين الأطراف المختلفة.

✓ **ISO 9001** : مواصفة تمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشآت، فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج، وقواعد التركيبات والصيانة وخدمات ما بعد البيع.

✓ **ISO 9002** : مواصفة تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الإنتاج، والتركيبات وتحتوي على متطلبات يسترشد بها في إنتاج وتركيب المنتجات وخدمة ما بعد البيع.

✓ **ISO 9003** : مواصفة تمثل نموذج لتوكيد الجودة بالفحص والاختيار للمنتج النهائي.

✓ **ISO 9004** : دليل استرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية الإدارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الإنتاج، وعلى المنشأة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها وإعداد دليل الجودة الخاص بها، الذي يضمن مستوى الجودة وفي نفس الوقت يؤهل المنشأة للتوافق مع مجموعات المواصفات القياسية.

✓ **ISO 26000**: وهي المواصفة القياسية المستقبلية حول المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص والمنظمات المجتمع المدني في المساهمة في تنمية المجتمع والمشاركة في تنفيذ المشروعات الاجتماعية والإنسانية. إن قيام القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بدورها الاجتماعي والإنساني في خدمة المجتمع سيؤدي بلا شك إلى تحقيق التنمية المستدامة والتقدم لأي مجتمع.

### المطلب الرابع: مزايا الحصول على الأيزو.

إن تطبيق المواصفات والمقاييس العالمية ( ISO 9000 ) من قبل المؤسسات لها العديد من الفوائد التي تعود على التنظيم والأفراد وهي: (2)

✓ العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية، مما يمكن هذه التنظيمات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم.

✓ تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات، وطرق العمل بشكل مساعد على تحقيق المواصفات العالمية.

1- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2008 ، ص 98-99.

2- سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 151.

- ✓ رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
- ✓ بناء علاقات قوية وملتزمة مع العملاء.
- ✓ تدريب المسؤولين في المؤسسة على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.
- ✓ إعطاء العاملين شعوراً بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية.
- ✓ تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإتاحة المجال واسعا للمؤسسة للدخول السوق العالمي وقدره فاعلة وكفاءة .
- ✓ تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة .
- ✓ استمرارية تحقيق الجودة العالمية للمنتجات .
- ✓ تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.
- ✓ فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع.

### المطلب الخامس: علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة

تتعدد تعريفات إدارة الجودة الشاملة بعكس ما هو عليه الحال في تعريف الأيزو 9000 إذ أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لتطوير شامل ومستمر لمراحل الأداء كافة وتشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، الإدارات، الأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، لتحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية والنمو.

ولا ينطبق هذا المفهوم فقط على المؤسسات الصناعية فحسب بل يمتد أيضاً ليشمل المؤسسات الخدمية مثل المصارف، والمستشفيات، الفنادق والمؤسسات الحكومية.

أما الأيزو (9000) فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه، واعتبار أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان فإن المديرين والخبراء اليابانيين يرون أن الأيزو 9000 متوافقة مع رؤيتهم لإدارة الجودة الشاملة من حيث: (1)

- 1- أن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد كالشركة المنتجة أو البائعة وأنه على خلاف الأيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب بأبعد توقعات المشتري، وتسعى لاستياق حاجاتهم بما يمكنها من الفوز بالحصة السوقية ودعم نمو المؤسسة.
- 2- إن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل سعياً لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلا متوافقا مع مواصفة الأيزو والحصول على الشهادة .

<sup>1</sup>- فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ( 9001 )، ط 1 ، جدارة للكتاب العالمي، عمان ، 2008 ص 62-63.

3 -إن مواصفة الأيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.

وعلى الرغم من هذا التشابه بين أدرة الجودة الشاملة والأيزو 9000 إلا أن هناك العديد من الاختلافات بينهما موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 04 ) : أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000.

إدارة الجودة الشاملة	الأيزو 9000
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ موجهة بالعملاء</li> <li>✓ تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة</li> <li>✓ موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة</li> <li>✓ تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية للفلسفة.</li> <li>✓ تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.</li> <li>✓ يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم معين</li> <li>✓ تحتاج إلى أحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء.</li> <li>✓ قد لا تمثل جزءا متكاملًا بالإستراتيجية .</li> <li>✓ موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني .</li> <li>✓ التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة.</li> <li>✓ يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارة محددة ن وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل .</li> <li>✓ يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة .</li> <li>✓ قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.</li> </ul>

المصدر: عبد العزيز، سمير محمد ( 2000 )، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011 : رؤية اقتصادية فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، مصر ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص 118.

وبذلك فإن الأيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناءا عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد. واعتمادا على ما سبق فإن نظام الجودة هو صناعة البيئة التنظيمية التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم المطلوبة بمستوى متميز من الأداء طبقا للمواصفات المطلوبة، فهو الهيكل التنظيمي ، والمسؤولية والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي المدخل لإدارة المنظمة وتقوم على الجودة وتبنى على مشاركة جميع العاملين، وتستهدف النجاح طويل المدى، من خلال إرضاء العملاء وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة.

## المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة والإيزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية وأهم جوائزها وأهداف الجوائز

المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق نظام الجودة الشاملة التي يستلزم توافقه مع الإيزو 9000، يكفي لتحقيق هذه الميزة كأسلوب له أثر كبير على ربحية المؤسسة من ناحية وعلى مواجهة التحديات في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية من ناحية أخرى.

### المطلب الأول: تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

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

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

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

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

وبعد أن أصبح المستهلكون الآن يفكرون بالنوعية ( الجودة ) أكثر بكثير مما سبق، فإن المؤسسات تعمل على الاحتفاظ بالزبائن وبناء الإقناع ( الرضا ) لديهم ، وذلك من خلال كفاءة وفعالية برنامجها لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك يلعب الإدراك دورا مهما بالأهمية نفسها لدور الأداء، إذ يكون أمام المنتج الجديد أو الخدمة التي يدركها الزبائن بأنها عالية الجودة فرصة أفضل، أو اكتساب حصة أكبر في السوق من المنتج أو الخدمة التي يدرك الزبائن بأنها رديئة النوعية، حتى وان كانت المستويات الفعلية للجودة متشابهة كما يمكن أن تولد النوعية الجيدة أرباح كبيرة، ويمكن تسعير المنتجات والخدمات عالية الجودة أعلى من نظيراتها ذات النوعية الرديئة وتولد عائدا أكبر للمبيعات نفسها.

✓ إن النوعية الرديئة تقضي على قابلية المؤسسة على التنافس في السوق، وتزيد من كلف إنتاج سلعتها وخدماتها، وتقضي الجودة كسلاح تنافسي ملاحظة عدد من التطبيقات المهمة منها:

✓ الإرضاء لهذه الجودة، وهذه تعتمد على تقييمات الأشخاص من خارج المؤسسة التي تنتج البضائع والخدمات، إذا لم يتم تحديدها وفقا لمعيار داخلي معين أو إذا تم إقامة ذلك المعيار بصورة جيدة على أساس تفسيرات وتحليلات دقيقة لمعلومات الزبائن والتغذية الراجعة عن احتياجات وتوقعات الزبائن.

✓ إن كل أجزاء المؤسسة تلعب دورا في أن ترى بأن احتياجات الزبون وتوقعاته قد تمت مقابلتها.

✓ إن رضا الزبون عادة ما يتصل باستعمال الطويل الأمد للبضائع أو نتائج الخدمات لهذا فإن تقييمها يستند على المقارنة على طول الوقت مع إدراكات الزبون لمعطيات منافسة.

✓ إن النوعية ( الجودة ) هدف ديناميكي متحرك يجب تحسين البضائع والخدمات على مر الوقت، كلما تقدم المنافسون لأن ما كان ينتج بجودة معينة البارحة قد لا يكون كذلك غدا.

وللجودة الشاملة تأثير على تنافسية المؤسسة من خلال تأثيرها على السوق والزبون وعلى ربحية المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

- تأثير الجودة الشاملة على السوق : تمكن الجودة الشاملة من تحقيق الاستمرار والنمو، حيث أن المؤسسة التي تتبناها تسعى إلى بلوغ أقصى جودة ترضي العميل، كونها إحدى أسباب نجاح المؤسسات، فالمؤسسة التي تطبق نظام الجودة لشاملة تصل إلى كسب الأسواق أكثر من المنافسين.
- تأثير الجودة الشاملة على الزبون: يجب أن يكون للمؤسسة التزام اتجاه زبائنها وبالتالي زيادة التنافس وبالتالي توفر خيارات مختلفة للزبون، وكذلك للمنافسين من خلال التحسين وزيادة في الأداء، أمام ذلك فإن نظام الجودة الشاملة سيؤدي دورا أساسيا في جعل الزبون يلبي حاجياته بدرجة أكبر من الرضا، والثقة كما تمكنهم من تحصيل التطلعات للمواصفات وكذلك التطور المنشود.
- تأثير الجودة الشاملة على الربحية من خلال تحسين الإنتاجية: وتعرف الإنتاجية على أنها محصلة لقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج ( رأس المال، مواد أولية، إلخ ولها تأثير على ربحية المؤسسة بتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، من خلال الجودة العالية والتكاليف المنخفضة .
- كما يمكن تعريفها كما يلي " تعبر الإنتاجية عن ما هو محقق جراء استخدام الأموال والاستثمار، المواد الأولية، حيث تشكل النسبة بين المدخلات والمخرجات"
- وتعرف الكفاءة الإنتاجية " العلاقة بين حجم الإنتاج وموارده، أو نسبة المخرجات إلى المدخلات أي تعتبر العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية مقياسا من مقياس الكفاءة الإنتاجية " .
- تقتضي تحسين الإنتاجية الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، الآلات والوقت... إلخ الأمر الذي يحسن من إنتاجية هذه العناصر مما يخفض من تكلفة الوحدة الكلية، وذلك من خلال التحسين المستمر الذي له اثر على ربحية المؤسسة عن طريق تحسين العمليات الإنتاجية و بالتالي الزيادة في ربحية المؤسسة.

<sup>1</sup> - <http://islam.Fin.Go-Forum.net/t/1793-Topic,28/03/2011>

## المطلب الثاني: تأثير مواصفات الأيزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

يسهم نظام الأيزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات في كافة النواحي التي تتعلق بالإنتاج، أو تقديم الخدمة سواء في التخطيط، الإنتاج، التسويق، ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك وبالتالي منح الثقة للتعامل وإدارة المؤسسة على حد سواء.<sup>(1)</sup>

تطبيق المواصفات العالمية (أيزو 9000) من قبل المؤسسات يعمل على زيادة قدرتها التنافسية من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية مما يمكن هذه المؤسسات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم.

✓ تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإتاحة المجال واسعا للمؤسسة لدخول السوق العالمي بقدرة فاعلة وكفاءة.

✓ الاستمرار في تحقيق الجودة العالية في المنتجات والخدمات.

✓ رفع مستوى الأداء إلى الأفضل.

✓ يوفر النظام ميزة تنافسية مؤثرة أي أن نظام الأيزو (9000) يوفر للمؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو ميزة تنافسية، وسمة مميزة وهذه الشهادة تكون بمثابة شهادة موضوعية مؤكدة لوجود نظام نشط وفعال للجودة في المؤسسة.

✓ كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة، وأقل تكلفة، والمحافظة على البيئة والصحة العامة وهذا يشعر المجتمع بأن المؤسسة خير دعم وسند له.

✓ التحسين المستمر: إن مواصفة الأيزو 9000 تركز على منع حدوث الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها، بمعنى أنها تركز على الوقاية أكثر من تركيزها على العلاج، وهذا يسهم في التحسن المستمر للجودة ولعمليات المؤسسة ككل.<sup>(2)</sup>

## المطلب الثالث: أهم الجوائز التي حصلت عليها إدارة الجودة الشاملة

من الجدير بالذكر أن الكثير من الدول لديها جوائز جودة محلية، وفي حين تتعدد الجوائز تضل هناك ثلاث جوائز شهيرة هي:

✓ جائزة ديمينج اليابانية ، جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، والجائزة الأوروبية لإدارة الجودة إضافة إلى ذلك هناك جائزة الحسين للإبداع باعتبارها أرفع الجوائز الممنوحة للجودة عربيا.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص 103.

<sup>2</sup> - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ( 9001 ) ، ط 1 ، جدارة للكتاب العالمي، عمان، 2008 ص 61.

<sup>3</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2006 ، ص 324-346.

1 **جائزة ديمينج** : تعد جائزة ديمينج أقدم جوائز الجودة ، ويرجع تاريخ إنشائها إلى عام 1951 في هذا التاريخ تلقى العالم الأمريكي ديمينج دعوة من اتحاد العلماء والمهندسين في اليابان لإلقاء محاضرات عن الجودة والضبط الإحصائي، ونظرا لما حملته تلك المحاضرات من قيمة علمية كبيرة، اقترح رئيس الاتحاد تأسيس جائزة بذكرى الإسهام الفعال الذي قدمه ديمينج للصناعة اليابانية وقد وافق أعضاء الاتحاد بالإجماع وصدر قرار تأسيس جائزة ديمينج والتي تمنح للمؤسسات التي تحقق مؤشرات عالمية في حقل الجودة .

2 **جائزة مالكوم بالدريج** : تأسست جائزة وطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 جائزة مالكولم بالدريج وزير التجارة الأمريكي، وأصبحت أهم وأرقى جائزة في وزارة التجارة الأمريكية، حيث أن هذه الجائزة بدأت في عام 1988 في ذكرى تأبينه يقصد منها تكريم وتشجيع المؤسسات التي أظهرت التزاما في تحسين الجودة والإنتاجية، والعمل على نشر تجاربها الناجحة ويعلم بها الجميع كقصة نجاح حتى يمكن الاستفادة منها.

3 - **الجائزة الأوروبية للجودة** : أنشأت المجموعة الأوروبية بالتعاون مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة ما يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة، استنادا إلى الأبعاد والعناصر الأساسية التي جاءت بها كل من جائزة ديمينج في اليابان عام 1951، جائزة بالدريج في الولايات الأمريكية عام 1987 .

وقد منحت هذه الجائزة عام 1992 وقد تم صياغة نموذج هذه الجائزة بالتعاون مع ثلاث جهات

أوروبية ساهمت في ذلك و هي:

أ- ممثل المجموعة الأوروبية.

ب- المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة.

ج- المنظمة الأوروبية للجودة.

4- جائزة الحسين للإبداع و التفوق:

أسست جائزة الحسين للإبداع والتفوق من قبل صندوق الحسين للإبداع والتفوق في عمان، الأردن

عام 2000 ، حيث تم تنفيذ مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي، و يهدف هذا المشروع وبالتعاون مع الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي وتمنح هذه الجائزة لأفضل برنامج تعليمي في ثلاث تخصصات هي:

- علم الحاسوب.

- إدارة الاعتمال.

- تخصص الحقوق.

### المطلب الرابع: أهداف الجوائز التي حصلت عليها إدارة الجودة الشاملة.

تهدف جوائز إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف عديدة ، يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- زيادة وعي الناس بأهمية جوائز إدارة الجودة الشاملة بسبب مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات المشاركة فيها.
- تشجيع تقييم الذاتي للمؤسسات و مقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعية.
- الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الإستراتيجيات.
- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.
- تشجيع المؤسسات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

---

<sup>1</sup>- سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص 117.

### خلاصة الفصل:

إن التنافسية أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات كما بالنسبة للدول، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى لتحسين وضعيتها التنافسية رغم أن معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية لم يتفقوا على تعريف موحد للتنافسية، والمؤشرات المستعملة لقياسها تدور حول الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة من السوق، ولذا على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو مع التفوق عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.



#### تمهيد:

انطلاقاً مما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين نحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية وتطبيقها ميدانياً وذلك من خلال التربص الذي أجريناه في "مؤسسة نستار لإنتاج القوفريط بالبويرة".  
ورأينا أن قبل دراسة الجودة في المؤسسة يجب أولاً دراسة واقع الجودة في الجزائر، وذلك من أجل الوصول إلى معرفة واقع ومكانة الجودة في "مؤسسة نستار لإنتاج القوفريط" من خلال إتباع الخطوات التالية:  
-تقديم المؤسسة.

-محيط ووضعية المؤسسة.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## المبحث الأول: معالم الجودة في الجزائر

حتى يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الدخول إلى الأسواق الخارجية، يجب عليها أن ترقى إلى مستوى المعايير الدولية الفنية، الصناعية والصحية التي تتناسب مع ذوق المستهلك في الأسواق الدولية والتي تمنحها القدرة التنافسية.

ولتحقيق هذا المستوى من الجودة يجب على هذه المؤسسة أن تدمج الجودة ضمن الإستراتيجية الشاملة لها كهدف للتحكم التقني في المنتج، ولهذا يجب تبني برنامج ضمان الجودة، قصد تأهيل المؤسسات الجزائرية.

## المطلب الأول: أسباب تأخر ظهور الجودة في الجزائر.

إن مفهوم الجودة لا يقتصر فقط على عمليات المراقبة والتفتيش، كمفهومين تقليديين بل تطور مفهومها ليدل على ادارة فعالة وناجعة لنظام الجودة في المؤسسة وهذا ما تفتقر إليه مؤسساتنا وكان سببا من الأسباب الرئيسية في تأخر ظهور الجودة فيها. باعتبار نظام الجودة نظاما جديدا لم تحسن المؤسسة الجزائرية التحكم فيه جيدا، يعود ذلك إلى تقصير الإدارة في أداء المهام الموكلة إليها وهذا بسبب نقص التكوين بالدرجة الأولى وغياب جهاز معلومات ونظام اتصال فعالين كل هذا من شأنه أن يقف عائقا أمام دخولها إلى سوق المنافسة العالمية<sup>(1)</sup>

## المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة في الجزائر

إن فكرة الجودة الشاملة كانت سائدة في الجزائر منذ زمن بعيد، وقد تطورت مفاهيمها بمرور الوقت، فقد أقرت الجزائر القانون المالي وتبنته كما هو إلى غاية 1973. وفي سنة 1989 أصبح ميدان الجودة متابعا من طرف إجراءات القانون الجزائري وبالضبط في المادة 17 منه، والذي يبقى غير معدل لغياب نصوص علمية في ميدان الجودة ومراقبتها.

وفي 07 فيفري سنة 1989 تم إصدار ونشر القانون 02-89 الذي يعرف الشروط العامة لبلوغ الجودة وحماية المستهلكين، ووفقا لهذا القانون نشرت العديد من القوانين التي مست المجالات المرتبطة بالجودة والتمثلة في (النظافة، إعلام المستهلكين، الضمانات، الخدمات، مراقبة الجودة والمطابقة). ونظراً للتطور الذي شهده مفهوم الجودة، باعتباره أصبح حديث الساعة فقد خصصت له عنايات كبيرة، وأصبحت الجودة تقاس بمدى الإشباع لدى الزبون، كما تعتبر وسيلة لمعرفة طريقة الإنتاج وكيفية التحكم في تقنيات البيع بالإضافة إلى التحلي بروح الإبداع للتكهن بالتغيرات والإعداد للتأقلم معها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - عمارة أسماء وآخرون، دراسة نظام ادارة الجودة الشاملة وانعكاسات مؤشرات الجودة على النتائج، مذكرة التخرج ليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2004، ص10-11.

<sup>2</sup> - مرجع سبق ذكره ، ص 12.

### المطلب الثالث: تجسيد مفهوم الجودة في الواقع

بعد ظهور مفهوم الجودة في المؤسسات الجزائرية، وتطوره، وجب إسقاط هذا المفهوم على الواقع، وبذلك تم إنشاء المنظمة المسؤولة عن التقييس في الجزائر وهي "LANOR" الذي انشأ وفقاً للمرسوم التنفيذي 98-68 في 21 فيفري 1998، وذلك في إطار تغيير المعهد الوطني وحماية الملكية الصناعية "INAPI" والذي انشأ في 1973، ويهدف المعهد الوطني للمطابقة إلى وضع سياسة تقييس وطنية تشمل العناصر التالية:

- إعداد و إشهار ونشر المقاييس الوطنية.

- اختيار العلاقات الوطنية انطلاقاً من علامات الجودة.

- إعطاء تصريحات تقضي بإمكانية استعمال هذه العلامات ومراقبة هذا الاستعمال في إطار التشريعات المنفذة.

- ترقية وتنمية البحوث والتجارب الوطنية والمقدمة من الخارج لتهيئة المقاييس الوطنية وضمان تطبيقها.

كما يعمل المعهد أيضاً على تمثيل الجزائر عن طريق المشاركة في أعمال المنظمات الدولية والجهوية للتقييس <<ISO>> والمنظمات العربية للتطوير الصناعي والمناجم <<AIDMO>> ويتكون المعهد من 57 لجنة تقنية وطنية، تعمل على وضع المقاييس، ويقوم المعهد بمنح شهادة واحدة للمطابقة وهي تاج <<TEDJ>> الممنوح لشركة BCR .

ومع التحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني وانتقاله إلى اقتصاد السوق حيث يجب الاهتمام بالزبون، الجودة والمنافسة، وأين يجب أن تكون السلعة معروفة لتمكين تمييزها عن المنافسين، فقد بادرت العديد من المؤسسات الجزائرية إلى تبني وجهة الجودة لتسجيل التميز سواء على المستوى الوطني أو المستوى العالمي<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المنتجات الجزائرية

المؤسسات الجزائرية تمكنت ولو متأخرة من إدراك ضرورة اقتحامها للأسواق العالمية وقد سعت

جاهدة للحصول على التأشيرة التي تسمح لها بمنافسة نظيراتها عالمياً.

وقد توصلت العديد منها إلى هدفها ودخلت ميدان المنافسة الدولية بعد حصولها على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية، ونذكر على سبيل المثال:

✓ مؤسسة سوكتيد لإنتاج القطن الماص والضمادات الجراحية.

✓ المؤسسة العمومية -سابطا-.

✓ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

✓ المؤسسة الوطنية للدهن.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره ، ص12-13.

بالإضافة إلى العديد من المؤسسات التي لا تزال تسعى جاهدة لإقامة نظام ادارة جودة فعال والعمل على تحسينه باستمرار بالإضافة إلى محاولة تطوير منتجاتها وخدماتها لكنها لحد اليوم لم تتوصل إلى الهدف المرجو وهو الحصول على الشهادة وهذا لا يرجع لعدم جودة منتجاتها ولكنه راجع للسياسة التي تمارسها الجهة المعنية بمنح هذه الشهادة كغيرها من المنظمات العالمية على المنتجات العربية فوصول بعض المنتجات الجزائرية إلى مستوى عال من الجودة أصبح عائقا أمام انطلاقها للعالمية وما يجسد تنافي مبادئ المؤسسة مع ما يحدث في الواقع.

وكمثال بالنسبة للمنتجات الجزائرية نأخذ منتجات << صيدال >> التي تتوفر على جميع شروط المطابقة ولكنها لحد اليوم تسوق محليا ولا تملك تأشيرة دخولها إلى السوق العالمية لأن هذا لا يتناسب مع مصالح السوق الفرنسية فيما يتعلق بتجارة الأدوية، والمشكل الذي يقف عائقا أمام المؤسسة هو رفع التعويض عن منتجاتها في حالة حصولها على الشهادة، وهذا يجعل المستهلك بطبيعة الحال يبتعد عن منتجاتها ويتوجه إلى اقتناء السلع الفرنسية، وهذا جعل مؤسسة <<صيدال >> تتراجع في طلب الإعتماد والمشكل المطروح الآن هو انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، هذه الأخيرة وضعت كشرط حصول المؤسسات على شهادة المطابقة مع المعايير الدولية<sup>(1)</sup>

ولعل من بين الأسباب التي مازالت تؤجل انضمام الجزائر للمنظمة هو عدم تمكن العديد من مؤسساتها الحصول على الشهادة والمراد من ذلك طبعا هو إبقاء المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات العربية تابعة للأنظمة الموضوعة من طرف المنظمات العالمية التي تنادي بمبادئ ليست سوى حبر على ورق لا وجود لها في الواقع إلا إذا تماشت ومصالحها وهذا طبعا على حساب المؤسسات.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره ، ص15.

## المبحث الثاني: بطاقة فنية لمؤسسة نستار

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم المؤسسة المستقبلية <<مؤسسة نستار لإنتاج وتغليف وتوزيع القوفريط>>.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

في البداية نعرف المؤسسة ونقوم بذكر مهمتها ومبدأ الإنتاج فيها، ثم نتطرق في الأخير إلى الهيكل التنظيمي لها.

#### I- تعريف المؤسسة:

مؤسسة نستار شركة عائلية ذات المسؤولية المحدودة، وذات الطابع الخاص، تم البدء في بنائها سنة 1998 وكان الانتهاء من البناء عام 2000، وفي نفس السنة تم طلب الماكينات الخاصة بصنع القوفريط وفي شهر جوان 2001 وصلت الماكينات المتعلقة بصنع القوفريط أين استغرق تجهيز الماكينات مدة 03 أشهر، ليخرج أول منتج في عام 2002، وفي هذه السنة تم وصول ماكينة ثانية لإنتاج الشكولاتة بالكراميل. أنشأت هذه المؤسسة برأس مال قدره 50 مليون دينار جزائري، وبعدها بدأت في الإنتاج ونمو نشاطها، أصبح رأسمالها يقدر بـ 100 مليون دينار جزائري، وحاليا فهو يقدر بـ 256 مليون دينار جزائري.

تقع مؤسسة نستار في حي المحطة بالبويرة -الجزائر، ومساحتها تبلغ 2000 متر مربع بالنسبة للجزء المبنى و1400 متر مربع مستعمل لموقف للسيارات.

#### II- مهمة المؤسسة:

المهمة الأساسية للمؤسسة هي إنتاج وتغليف، وتوزيع القوفريط بمختلف أحجامها وأنواعها بالإضافة إلى نشاط ثانوي ألا وهو إنتاج الشكولاتة بالكراميل ويقدر إنتاجها في اليوم حوالي 04 طن وفي خلال سنة حوالي 1000 طن.

### المطلب الثاني: محيط ووضعية المؤسسة.

#### I- محيط المؤسسة:

تتمتع مؤسسة نستار بالبويرة ككل المؤسسات بمحيط داخلي ومحيط خارجي

1- **المحيط الداخلي:** يتمثل في مجموع العمال الذين يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى

الزبائن والموردين والمنافسين الذين يتأثرون بالمؤسسة حيث بلغ عدد العمال فيها أثناء مرحلة الإنشاء 15 عامل، وبعد هذه المرحلة أصبح عدد العمال فيها 44 عامل، ويوزع هذا العدد كما يلي:

عدد العمال في الإدارة: 05 عمال

• عدد العمال في ورشة الإنتاج: 34 عامل.

• عاملين يقومان بوظيفة <<حراسة المؤسسة>>

• عاملين في وظيفة السياقة

• عامل في دور ميكانيكي.

بالإضافة إلى أن هذه الطاقة البشرية مقسمة إلى فريقين يعملون بالتناوب

فريق من 8:00 صباحا إلى 14:00 نهارا

وفريق آخر من 14:00 نهارا إلى 9:00 ليلا.

2 - المحيط الخارجي: ويتمثل المحيط الخارجي في ما يلي:

- المنافسون: يعتبر العنصر البارز في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك من خلال ما يشكله من خطر دائم

على المؤسسة، ويتمثل أهم منافسين مؤسسة نستار فيما يلي :

➤ شركة بيمو

➤ شركة لو

➤ شركة ريقار

➤ شركة الحقول.

- الزبائن: وهو العنصر المهم الذي تركز عليه المؤسسة والمحافظة عليه، يتمركز زبائن الأوفياء لهذه

المؤسسة فيما يلي: سطيف، تيزي وزو، أقبو، بجاية، الجلفة، الجزائر العاصمة، والبويرة.

- الموردون: تتمثل أهم الدول الممولة لمؤسسة نستار في الدول التالية: من العملة كل من <<شركة

بلدور>> التي تمون المؤسسة منها الفرينة <<شركة أقوقيل>> للتغليف، <<شركة جنرال>> والشركات

الأجنبية ونجد منها سويسرا يتم استيراد المنكهات منها، وغبرة الحليب من كندا، الدهن النباتي من ماليزيا،

ومواد أولية أخرى من هولندا.

II- وضعية المؤسسة:

إن مؤسسة نستار تحتل السوق أي لها مكانة في السوق تجعلها مستمرة في السوق.

III- مبدأ الإنتاج في المؤسسة

تمر عملية الإنتاج داخل المؤسسة بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

1 -مرحلة اقتناء الموارد الأولية: تتمثل الموارد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتج في الفرينة السكر

الناعم، كاكاو، الزبدة، حليب ، معطرات غذائية، نشاء الذرة، مسحوق التخمير، ملح، مستحلي (لستين

الصويا)، فحمات الصوديوم ،البعض منها يتم اقتناءها من داخل الوطن والباقي من الخارج فمثلا نجد:

الفرينة من شركة "بلدور" العملة، والمنكهات من سويسرا، غبرة الحليب من كندا، والدهن النباتي من ماليزيا

ومواد أولية أخرى من هولندا .

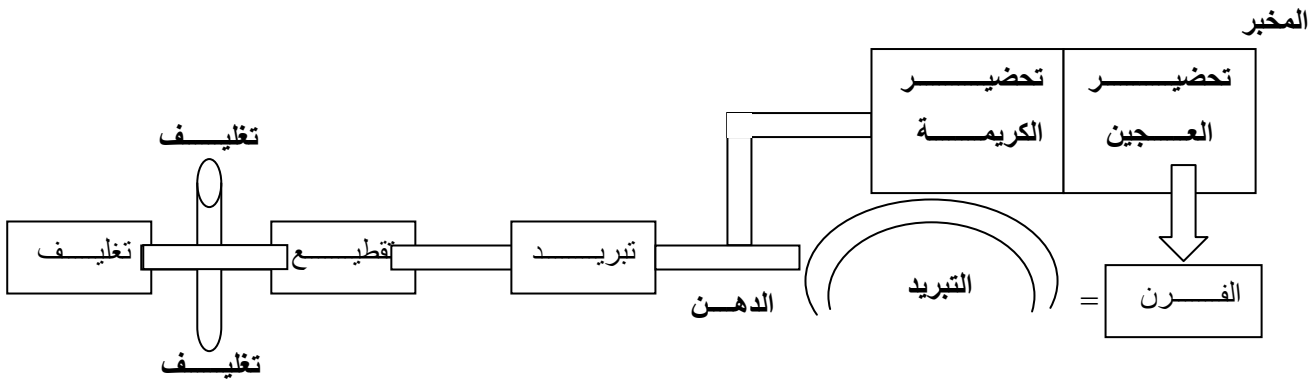
2 -مرحلة خلط المكونات: يتم خلط المكونات الأساسية داخل آلة الخلط ليتم تحويلها إلى عجينة جاهزة

للاستعمال، بعدها يتم تمرير تلك العجينة عبر أنابيب خاصة لتأخذ الشكل المراد، على شكل صفائح.

3- **مرحلة دهن الصفائح بالكريمة** : أولاً يتم تحضير الكريمة بالمكونات الخاصة بها وعن طريق آلة أخرى يتم دهن الصفائح بالكريمة الجاهزة أين توضع الكريمة بين ثلاثة صفائح ويتم تثبيتها بآلة ضاغطة لتدخل بعد ذلك داخل آلة قصد تبريدها ثم تقطيعها إلى مستطيلات صغيرة.

4- **مرحلة التغليف**: يتم تغليف الأشكال ثم وضعها داخل علب ويتم تغليفها ووضعها داخل المخازن ليتم بعدها توزيعها وتسويقها بوسائل خاصة بالمؤسسة، وتتمثل وسائل النقل لهذه المؤسسة في : الزبائن الشاحنات، ويمكن إيضاح هذه المراحل الأربعة في الشكلين التاليين:

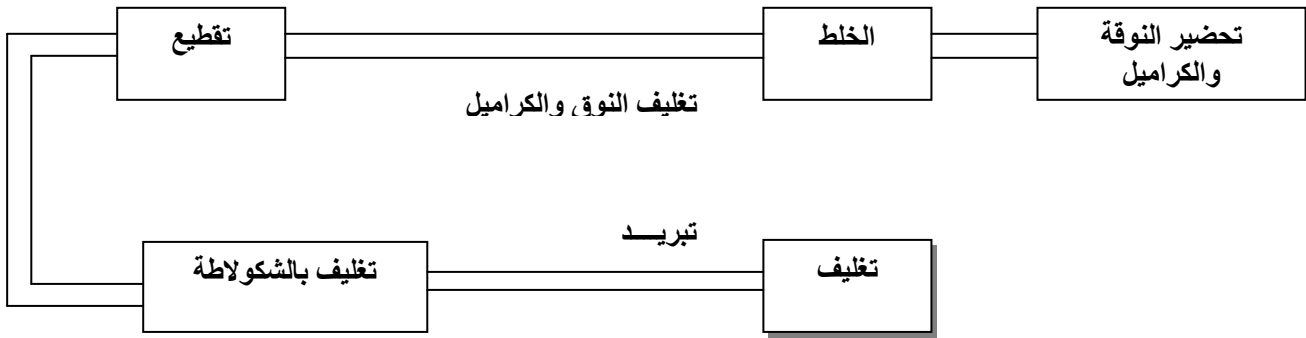
الشكل رقم (13): إنتاج القوفريط بالكراميل



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً للمعلومات المقدمة.

الشكل رقم(14): انتاج النوقة والكراميل.

المخبر



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمعلومات المقدمة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتم تنظيم المؤسسة وفقا لثلاث مصالح تنفرع إلى الأقسام الموالية:

**مصحة الصناعة:** تضم قسمين قسم الإنتاج والقسم التقني.

**قسم الإنتاج:** هناك ورشة واحدة يتم فيها إنتاج وتغليف القوفريط في علب مختلفة الأشكال حسب الطلبية.

**قسم تقني:** يكون على رأسه شخص واحد مختص في صيانة الآلات ومعالجتها إذا ما تعرضت إلى خلل

ما.

**مصحة التموين والبيع:** هناك قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات

**قسم المشتريات:** يهتم بتلبية وتوفير احتياجات المؤسسة بالمواد اللازمة بأقل تكلفة وجودة عالية وبالكمية

المناسبة وفي الوقت المناسب.

**قسم المبيعات:** بما أن المؤسسة تشتغل حسب الطلبيات فهي تعمل على نقل الطلبيات بواسطة شاحنات

خاصة بها.

**مصحة الإدارة والمحاسبة:** وتشمل قسم الإدارة وقسم المحاسبة التي يكون على رأسها خبير محاسب

وهو المسؤول عن السير الحسن للعمليات المالية، حيث يشرف على هذه المصالح مدير عام الذي هو مؤسس

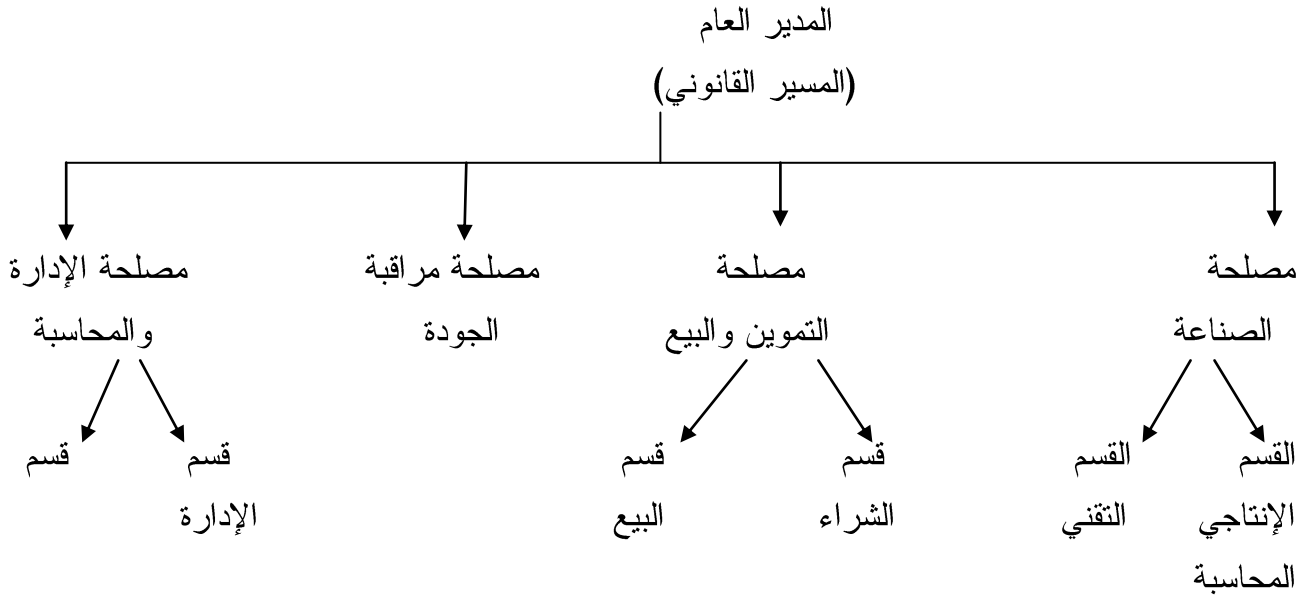
المؤسسة.

**مصحة مراقبة الجودة:** تحتوى المؤسسة على مخبر يقوم بمراقبة مدى صلاحية المنتج، مع العلم أن

هذا المخبر موجود خارج المؤسسة، فهو يقوم بدراسة وتحليل المنتج من حيث المزايا والعيوب.

والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نستار.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نستار



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير المؤسسة.

#### المطلب الرابع: المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

هناك عدة مشاكل تواجهها المؤسسة خلال مراحلها الإنتاجية، كذلك خلال تسويق منتجاتها.

- نقص المواد الأولية .
- مشكلة المنافسة غير الشرعية، والمنافسة الشرعية أمام المؤسسات الأخرى الكبرى، وذلك يعود إلى نقص أو انعدام وسائل الترويج والإعلان، والتشهير بمنتجات هذه المؤسسة.
- نقص اليد العاملة المؤهلة على مستوى المؤسسة.
- صعوبات متعلقة بعدة مستويات إدارية واقتصادية، واجتماعية والنظام الجمركي لازال يمثل عائق يحول دون تقدم المنتج الوطني بسبب توجيه السياسة الاقتصادية الوطنية إلى انفتاح السوق في الوقت الذي لازالت المؤسسات الجزائرية لم تبني قاعدة متينة تحمي مشارعا ومنتجاتها.

#### المطلب الخامس: واقع ومكانة الجودة في المؤسسة.

نحاول في هذا المطلب الإحاطة بجوانب الموضوع من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة نستار لإنتاج وتغليف وتوزيع القوفريط، بالبويرة وذلك من خلال تتبعنا للخطوات التالية:

##### I- تقديم مصلحة مراقبة الجودة في المؤسسة:

يسهر مسؤول الجودة في هذه المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة فهو مسؤول عن مراقبة الجودة ويقوم بالمهام التالية:

-مسؤول عن تنسيق متطلبات الزبون التي يرفعها للمصالح المعنية.

- مواكبة جميع التطورات والتغيرات الخارجية.
- تحسين مستمر ودائم لنوعية الإنتاج.
- المشاركة في الأعمال التصحيحية والوقائية.
- العمل على مراقبة التطابق بين المنتج ومتطلبات الزبائن.

## II- آليات الجودة المتبعة بالمؤسسة:

تحاول المؤسسة في إطار تعزيز قدرتها التنافسية من خلال اعتمادها لبعض الآليات التي تساعد على تحقيق جودة شاملة لجميع نشاطاتها ووظائفها وتتمثل في إنجاز مجموعة من التحسينات اللازمة، وذلك في مختلف وظائفها الرئيسية: الإنتاج و التسويق ،التموين باعتبارها مصدرا مهما لتحقيق قدرات تنافسية كبيرة:

### • بالنسبة لوظيفة التموين :

- تنسيق العمل، إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات وظيفية التموين.
- الاعتماد على مواد أولية ذات جودة عالية.
- الحرص على وصول المواد في الوقت المناسب.
- الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزون ولضمان تحقيق جودة الإنتاج.

### • بالنسبة لوظيفة الإنتاج :

- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية.
- العمل المستمر من أجل الوصول إلى منتج مطابق للموصفات الدولية.
- الخبرة والكفاءة لمختلف العمال الذين يقومون بالعملية الإنتاجية.
- وجود مخبر خاص خارج المؤسسة يقوم بمراقبة المنتج.
- جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية.
- الاعتماد على استخدام الآلات الحديثة في العملية الإنتاجية.

### • بالنسبة لوظيفة التسويق :

- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم.
- إيصال الطلبات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.
- العمل على كسب عدد أكبر من الزبائن من أجل زيادة حجم المبيعات.
- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطها.
- تطوير آليات نقل البضائع.

### • بالنسبة لوظيفة الصيانة :

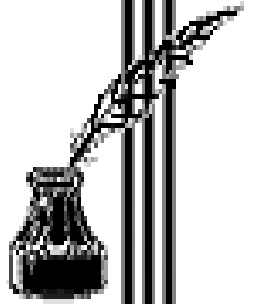
- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين العمال المشرفين على الصيانة.
- مراقبة آلات الإنتاج من وقت لآخر.

## خـلاصة :

من خلال ما تم دراسته في الفصل التطبيقي لمؤسسة " NESTAR " لإنتاج وتغليف وتوزيع القوفريط والذي يتضمن تجسيد المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين النظريين، وعلى أهمية تطبيق نظام الجودة، توصلنا إلى أن مؤسسة " NESTAR " كغيرها من المؤسسات الجزائرية تسعى لتحقيق الربح والاستمرارية من خلال تحسين نوعية وجودة منتوجاتها، ورغم عدم حصولها على شهادة الايزو فإن هذه المؤسسة لها مكانة لا بأس بها في السوق الوطنية إلا أنها تعاني من عوائق كثيرة مقارنة بالمكانة التي تحتلها على المستوى الوطني ومن بين هذه العوائق مثلا: المنافسة الشديدة في السوق.



# خاتمة



## خاتمة عامة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية والجزائرية تعرف الدور الفعال للجودة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق فهي الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل وصول منتجاتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية.

ونظرا للأهمية التي تحتلها الجودة الشاملة فقد تعرضنا في بحثنا إلى دراسة هذه الأخيرة من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية حيث توصلنا إلى تلخيص أهم النتائج والتمثلة فيما يلي:

-الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج.  
-إدارة الجودة الشاملة وسيلة تحقيق مختلف أهداف المؤسسة بالإضافة إلى امتلاكها لموقع تنافسي مهم.  
-جودة المنتج من أهم الأعمال التي تهتم بها المؤسسة الإنتاجية، فعن طريق الجودة يمكن أن نحصل على زبائن أو نفقد زبائن، فإذا كانت الجودة ذات مستوى مقبول فالمستهلك يقبل على المنتج أما إذا كانت الجودة منخفضة فيحدث العكس:

-لإدارة الجودة الشاملة عدة روابط ببعض المنظمات العالمية خاصة المنظمة العالمية للمواصفات، إذ تعد العلاقة بينهما تكاملية أي أن على المؤسسة الاقتصادية السعي للحصول على شهادة الايزوا وجعلها أساسا للتحسين المستمر في المستقبل.

-تختلف الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يخص الجودة الشاملة، وذلك من خلال الوقائع التي لمسناها في المؤسسة " NESTAR " لإنتاج وتغليف القوفريط، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

\* رغم أن المؤسسة لم تحصل على شهادة الايزوا إلا أن إقبال الزبائن على منتجاتها يدل على جودتها عالية .

\* مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يساعد على تدفق المعلومات وانسيابها في جميع الاتجاهات.

\* اعتمادها على آليات بسيطة لتطبيق الجودة الشاملة ورغم ذلك فإن منتجها ذات جودة عالية.

\* استخدام تقنيات المراقبة للجودة من خلال المخبر الذي تمتلكه المؤسسة خارج محيطها.

\* انتهاز مبدأ التحسين المستمر والتواصل لوضع إدارة الجودة الشاملة في إطار مرن يتغير وفقا للمتطلبات الجديدة.

\* المؤسسة ليس لديها ميزة التصدير إلى الأسواق الخارجية.

من خلال النتائج السابقة الذكر والتي توصلنا إليها بناء على المعلومات المقدمة رأينا ضرورة تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تعمل على إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة والتمثلة فيما يلي:

-ضرورة الفهم الأفضل والاستيعاب الجيد لمفهوم الجودة الشاملة وإدارتها من طرف الأفراد العاملين بها بالإضافة إلى الإطارات داخل المؤسسة على حد سواء.

-العمل على تنظيم حملات إعلانية موجه لكل قطاع سوقي مع التركيز على التغليف للتعريف أكثر

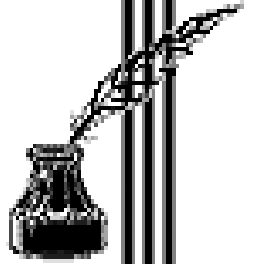
بالمنتوج.

-الاهتمام بالزبائن فهم مصدر ربحية المؤسسة.

-السعي للحصول على شهادة الإيزوا 9000.

وأخيرا فإن نظام الجودة يبقى الشغل الشاغل لدى أي مؤسسة اقتصادية، والعمل على المحافظة عليه من خلال تحسنه المستمر من أجل الحد من المشاكل التي تواجه المؤسسة والعمل على حصولها على ميزة تنافسية تميزها على باقي المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- 1 - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 2 - إسماعيل إبراهيم القزاز، وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، المباشرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2009.
- 3 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 4 - حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2003 .
- 5 - حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2003.
- 6 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان.
- 7 - سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 8 - صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن 2008.
- 9 - طاهر منصور محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 10 - عبد العزيز، سمير محمد ( 2000 )، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011 : رؤية اقتصادية فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، مصر ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- 11 - عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1982
- 12 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2006 .
- 13 - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن 2009.
- 14 - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو ( 9001 ) ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع عمان 2007.
- 15 - قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1 2006.
- 16 - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2006.

- 17 - مأمون سليمان الدراكية، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن 2008.
- 18 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط 2، جامعة العلوم الاقتصادية، دار وائل للنشر عمان، 2006.
- 19 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 20 - محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
- 21 - محمد عبد العالي النعيمي، تحقيق الدقة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 22 - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
- 23 - مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. 2008 .
- 24 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 25 - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط 1، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2007.
- 26 - وليام مور هبرت: حلقات الجودة، ترجمة: زين الدين بن عبد الرحمان، معهد الإدارة العامة للبحوث السعودية، 1991.

#### المذكرات:

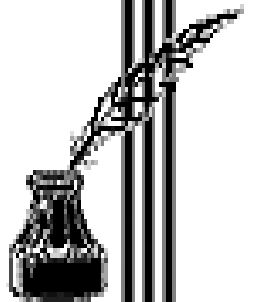
- 27 - عمارة أسماء وآخرون، دراسة نظام إدارة الجودة الشاملة وانعكاسات مؤشرات الجودة على النتائج، مذكرة التخرج ليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2004.
- 28 - معمر الزهرة، تواتي حورية، الجودة أداة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس المركز الجامعي بالبويرة، دفعة 2009-2010.

## المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Porter , M.E . (1980), Compétitive Stratégies ,N.Y
- 2- Porter, ME, (1990), the Competitive Advantage of Nations Newyork, the Free press .
- 3- TURGUL ATMER ET ROLAND CALORIE, DIAGNOSTIQUE ET DECISION STATEGIQUE,PARIS , 1998

## المواقع:

- 1- [http : // islam Fin. Go – Forum . net / t 1793 – Topic](http://islam.Fin.Go-Forum.net/t/1793-Topic)
- 2- [http://TA3HIM.COM/MONTADA/SHOWTHREAD.PHP?T:6027,](http://TA3HIM.COM/MONTADA/SHOWTHREAD.PHP?T:6027)
- 3- [rttp :/etudiant dz. Net/vp/t22873.htm.](http://etudiant.dz.Net/vp/t22873.htm)





ملحق (01)



ملحق (02)

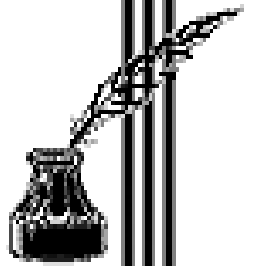


ملحق (03)



ملحق (04)

# فهرس الموضوعات



## فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ	.....مقدمة عامة.....
	<b>الفصل الأول: نظرة حول المؤسسة الاقتصادية، الجودة وأدائها</b>
2	.....تمهيد.....
3	.....المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
3	.....المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
4	.....المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية.....
5	.....المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة الاقتصادية.....
6	.....المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
8	.....المطلب الخامس: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
10	.....المبحث الثاني: ماهية الجودة.....
10	.....المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.....
16	.....المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد الجودة.....
18	.....المطلب الثالث: أسباب ودوافع الجودة.....
19	.....المطلب الرابع: تكاليف ومستويات الجودة.....
22	.....المطلب الخامس: أهمية الجودة وأهدافها.....
24	.....المبحث الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
24	.....المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.....
25	.....المطلب الثاني: أدوات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
36	.....المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
37	.....المطلب الرابع: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
37	.....المطلب الخامس: الأخطاء الناقصة عن التطبيق ومعوقاته.....
40	.....خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني: التنافسية، وتأثير إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في المؤسسة</b>
42	.....تمهيد.....
43	.....المبحث الأول: ماهية التنافسي وإستراتيجيتها.....

43	المطلب الأول: ماهية التنافسية وإستراتيجيتها.....
45	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.....
46	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية.....
49	المطلب الرابع: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.....
51	المطلب الخامس: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
52	المبحث الثاني: مجموعة المعايير الدولية للايزو.....
52	المطلب الأول : مفهوم المنظمة الدولية للايزو وأسباب شيوعها.....
53	المطلب الثاني: مراحل وأهمية الحصول على الايزو.....
56	المطلب الثالث: مواصفات الايزو ومجالات تطبيقها.....
56	المطلب الرابع: مزايا الحصول على الايزو.....
57	المطلب الخامس: علاقة الايزو بإدارة الجودة الشاملة.....
59	المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة والايزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية وأهم جوائزها.....
59	المطلب الأول: تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.....
61	المطلب الثاني: تأثير مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.....
61	المطلب الثالث: أهم الجوائز التي حصلت عليها إدارة الجودة الشاملة.....
63	المطلب الرابع: أهداف الجوائز التي حصلت عليها إدارة الجودة الشاملة.....
64	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة &lt;&lt; نستار &gt;&gt; لإنتاج وتغليف وتوزيع القوفريط بالبويرة.</b>
66	<b>تمهيد.....</b>
67	المبحث الأول: معالم الجودة في الجزائر.....
67	المطلب الأول: أسباب تأخر وظهور الجودة في الجزائر.....
67	المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة في الجزائر.....
68	المطلب الثالث: تجسيد مفهوم الجودة في الواقع.....
68	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المنتجات الجزائرية.....
70	المبحث الثاني: بطاقة فنية لمؤسسة << نستار >>.....
70	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....
70	المطلب الثاني: محيط ووضع المؤسسة.....
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
74	المطلب الرابع: المشاكل التي تواجهها المؤسسة.....

74	المطلب الخامس: واقع ومكانة الجودة في المؤسسة.
76	خاتمة الفصل.
77	خاتمة عامة.

ملاحق

فهرس الموضوعات