



جامعة الجيلالي بونعامة

- خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



العنوان:

جودة المنتج ودوره في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

للمؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة عريب-ولاية عين الدفلى-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت إشراف:

د. مريم خلج

إعداد الطالبين:

- عبد المطلب ناجم

- اسماعيل ناجي

لجنة المناقشة

<u>الصفة</u>	<u>الدرجة العلمية</u>	<u>اسم ولقب الأستاذ</u>
رئيسا	أستاذ محاضرة "أ"	د/ نوال شيشة
مقرا	أستاذة محاضرة "أ"	د/ مريم خلج
ممتحنا	أستاذة محاضر "أ"	د/ بلال بغدادي

السنة الجامعية

2022/2021



جامعة الجيلالي بونعامة

- خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



العنوان:

جودة المنتج ودوره في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

للمؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة ملينة عريب-ولاية عين الدفلى-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت إشراف:

د.مريم خلج

إعداد الطالبين:

- عبد المطلب ناجم

- اسماعيل ناجي

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضرة "أ"	د/نوال شيشة
مقررا	أستاذة محاضرة "أ"	د/مريم خلج
ممتحنا	أستاذة محاضر "أ"	د/بلال بغدادي

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

كلمة شكر

قال الله تعالى: "وقل الحمد لله فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

بعد شكر المولى عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل، نتقدم

بجزيل الشكر والعرفان

لمن كانت قلمنا وراء كل كلمة كتبناها الأستاذة الدكتورة خلع مريم جزاها الله كل خير وجعلها في ميزان حسناتها.

إلى جميع الأساتذة الذين قدموا لنا نذاع وتوجيهات ساهمت في إتمام هذا العمل.

إلى إدارة وعمال مطبنة عريبه بعين الدفلى الذين لم يبخلوا علينا بالمساعدة ونشكرهم على المعاملة الحسنة وحسن الترحيب والاستقبال.

عبد المطيب & اسماعيل

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى :

من قال فيهما عز وجل: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى من حملتني وهنا على وحن، و ربنتني فأحسننت تربيتي، و جعل الله الجنة تحت

قدميها، أمي، حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى من تعب في تربيتي و تعليمي أبي تحممه الله.

إلى سدي و عزتي إلى رمز التفاني و العطاء زوجتي، وأبنائي حفظهم الله.

إلى أعز ما وهبني الله إخوتي و أخواتي حفظهم الله.

إلى رفاق دربي أصدقائي، إلى من تعلمنا معا حروف الصداقة.

إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي.

إلى كل من ساعدني و لو بالكلمة الطيبة.

إلى كل من لم تسعهم مذكرتي و وسعهم ذاكرتي.

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي عبر أسطر هذا العمل المتواضع.

عبد المطالب

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى :

من قال فيهما عز وجل: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى من حملتني وهنا على وحن، و ربّنتني فأحسنّت تربيتي، و جعل الله الجنة تحت

قدميها، أمي، حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى سندي و عزتي إلى رمز التفاني و العطاء أبي الحبيب

إلى أعز ما وهبني الله إخوتي و أخواتي حفظهم الله.

إلى رفاق دربي أصدقائي، إلى من تعلمنا معا حروف الصداقة

إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي.

إلى كل من ساعدني و لو بالكلمة الطيبة.

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي عبر أسطر هذا العمل المتواضع.

اسماعيل

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تقوم به جودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملبنة عريب بولاية عين الدفلى وتزويد المؤسسة بالتوصيات والاقتراحات اللازمة سعيا لمساندة أصحاب القرار من اجل توجيه أنظارها نحو تبني استراتيجية فعالة لإدارة الجودة الشاملة لكي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها جودة المنتج لدى ملبنة عريب.

ويهدف الإحاطة بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظري وتطبيقي أولها يدور حول نظام إدارة الجودة في المؤسسات والثاني يتناول كيفية تقييم نظام الجودة في ملبنة عريب توصلنا إلى أن تقييم نظام الجودة بالمؤسسة كان له الأثر البالغ في تحسين أداء وخدمات المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

الكلمات المفتاحية : الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، مؤسسة ملبنة عريب.

Abstract:

though This study we want to show the extent of the application in the economic institutions in ghardaia, considering the concept as a modern management concept and in order to understand the topic, the study was divided into two theoretical and practical chapters, the first of which is the tour of the quality management system in institutions and the second deals with how to evaluate the quality management system at the manufacturing "Dairy Arib" in wilaya of Ain Defla ,which was the subject of numerous studies recently so to develop and improve performance by responding to the requirements of client. Hens , as sample of economic institutions , the study aimed to recognize the integration and applications in algerian economic enterprises of pipes manufacturing "Dairy Arib" in wilaya of Ain Defla.

Key words: quality, total quality, total quality management, manufacturing "Dairy Arib"

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ث	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	
6	تمهيد.....
7	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة.....
7	المطلب الأول: تعريف الجودة وتطورها التاريخي.....
13	المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة ومبادئه.....
16	المطلب الثالث: أبعاد و محددات الجودة.....
19	المبحث الثاني: الأيزو 9000 كمدخل لإدارة الجودة في المؤسسة.....
19	المطلب الأول: نشأة ومواصفات نظام الأيزو 9000.....
21	المطلب الثاني: مبادئ ادارة الجودة وفق نظام الأيزو 9000.....
23	المطلب الثالث: نظام ادارة الجودة وفق نظام الأيزو 9000 و نماذج التميز بالجودة.....
30	المبحث الثالث: مفهوم الميزة التنافسية.....
30	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومصادرها.....
34	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.....
38	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.....
42	خلاصة.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملمبة عريب	

44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة عربى بعين الدفلى.....
45	المطلب الأول: نشأة ملبنة عربى وتعريفها.....
48	المطلب الثانى: عرض ودراسة الهيكل التنظيمى لمؤسسة.....
54	المطلب الثالث: مهام ونشاطات ملبنة عربى وأهدافها.....
57	المبحث الثانى: تطبيق نظام جودة المنتج بملبنة عربى.....
57	المطلب الأول: مرحلة وضع نظام الجودة بملبنة عربى.....
62	المطلب الثانى: مرحلة تقييم نظام الجودة بملبنة عربى.....
64	المطلب الثالث: مرحلة الحصول على شهادة الأيزو.....
65	المطلب الرابع: تطبيق إدارة الجودة فى ملبنة عربى.....
66	خلاصة.....
68	الخاتمة.....
71	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	37
02	متطلبات مقاييس الإيزو 9000	64

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطور الجودة.	11
02	مرحل التاريخية لنشأة وتطور أنظمة الجودة وصولاً إلى الإيزو ISO9000	19
03	مصادر الميزة التنافسية.	34
04	أنواع الميزة التنافسية.	35
05	دورة حياة الميزة التنافسية	36
06	تأثير الميزة التنافسية على ربحية المنظمة.	39
07	الهيكل التنظيمي لملمبة عريب	49
08	تحسين وتطوير نظام الجودة	59
09	طريقة عمل حلقات الجودة	60
10	نظام الجودة القائم على الوقاية	64

مقدمة

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحويلات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن وكسب رضاهم وولائهم.

إن هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير التي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة المتغيرات الخارجية لها وذلك كي تساعد المنظمة على التأقلم ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي حتى تحافظ على وجودها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية، وأمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق و بأقل جهد و كلفة ممكنين كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات للمجتمع.

ونظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث قاموا بعدة دراسات وأبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات العمومية والتربوية ولكن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح والتنفيذ الناجح لها بما تتضمنه من ركائز وآليات وأساليب.

هذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية العمومية قصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلئم المستجدات الإدارية و يواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة العمومية والمتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر والأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل فعال و تفويض السلطات و العمل بالمشاركة و تطوير مقاييس الأداء و التحسين المستمرين لكافة العمليات الإدارية لزيادة الكفاءة لجميع الإداريين و تحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.

الإشكالية:

بناء على ما سبق ذكره، ومحاولة منا لإبراز معالم الظاهرة المدروسة نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم جودة المنتج في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وما مدى تطبيق ملبنة عريب لنظام إدارة الجودة؟

وتتبع من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وماهي أهم مبادئها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها، أنواعها، وأهميتها؟
- هل ملبنة عريب تتبنى وتطبق ابعاد ادارة الجودة الشاملة؟
- هل تمتلك ملبنة عريب شهادة الايزو لضمان الجودة؟
- ما هي اكثر ابعاد ادارة الجودة الشاملة ممارسة وتطبيقا بملبنة عريب؟

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية المطروحة :
الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة في: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، تكوين فرق عمل فعالة، تأييد الادارة والعمال لها.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تطبيق نسبي لأبعاد ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تمتلك ملبنة عريب شهادة الايزو لضمان الجودة.

الفرضية الفرعية الرابعة: أكثر ابعاد ادارة الجودة الشاملة ممارسة وتطبيقا بملبنة عريب هو التحسين المستمر.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعن إمكانية تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.
- التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- التوصل إلى بعض النتائج و التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- نتناول أحدث مداخل التطوير وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- التأخر الواضح في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- عدم وجود الوعي الكافي بثقافة في إدارة الجودة الشاملة لدى القائمين على المؤسسات العمومية الجزائرية.
- ضعف المخرجات في المؤسسات الجزائرية تشير إلى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

دوافع اختيار الموضوع

- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- انعدام الدراسات و الأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- حاجة المؤسسات العمومية الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح و التميز
- من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسساتنا العمومية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

صعوبات الدراسة

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال خاصة بالجزائر.
- عدم وجود استجابة من بعض المعنيين بمقابلة و خاصة المدراء.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- * **الحدود المكانية:** مؤسسة ملبنة عريب بولاية عين الدفلى التي تم اعتمادها لأغراض الدراسة.
- * **الحدود الزمانية:** تمثلت مدة التريص في 3 أشهر وكانت ابتداء من 2022/01/22 إلى 2022/04/22
- * **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مقابلة تم إجرائها في ملبنة عريب بولاية عين الدفلى.
- * **الحدود العلمية:** اعتمدنا في تحديد دور جودة المنتج في اكتساب ميزة التنافسية على متغيرين المتغير المستقل (جودة المنتج)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع ، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على

ملبنة عريب لولاية عين الدفلى لمعرفة مدى تطبيق المؤسسات العمومية الجزائرية لإدارة الجودة من خلال إجراء مقابلة مع المدير والإداريين وبعض عمال الملبنة.

هيكل الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على فصلين، حيث الفصل الأول شمل الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة والميزة التنافسية ويتضمن ثلاثة مباحث حيث تكلمنا في المبحث الأول على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة والمبحث الثاني تناولنا فيه الأيزو 9000 كمدخل لإدارة الجودة في المؤسسة، أما المبحث الثالث فتطرقتنا فيه إلى الميزة التنافسية. أما الفصل الثاني من الدراسة والذي خصص للدراسة الميدانية والتي قمنا بها في ملبنة عريب بعين الدفلى فحاولنا فيه إبراز مدى تطبيق الجودة في منتجات الملبنة ودورها في اكتساب ميزة التنافسية من خلال التطرق إلى مبحثين المبحث الأول تم فيه تقديم عام لملبنة عريب بولاية عين الدفلى أما المبحث الثاني فتناولنا فيه واقع تطبيق نظام جودة المنتج بملبنة عريب فتضمن أربعة مباحث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

والميزة التنافسية

تمهيد:

تسعى اليوم جل المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت صناعية أو خدمية إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها تجعلها تحقق رضا العميل وتوقعاته وذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير في أساليب وأنماط العمل وبالمنافسة الشديدة.

هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمؤسسات كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية حيث وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب وأن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة.

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة.

المطلب الأول : تعريف الجودة وتطورها التاريخي

أولاً : تعريف الجودة

لقد تعددت وكثرت التعريفات التي أوضحها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة نذكر منها¹.

الجودة هي التوجه إلى احتياجات العميل الحالية والمستقبلية.

الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام والقدرة على إرضاء العميل.

عرفتها المنظمة العالمية للمواصفات (Iso) **الجودة على أنها**: قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على

إرضاء المتطلبات².

كما عرفها جوران JURAN بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأحدق صفات.

أما FEIGEN-Baum فعرّفها بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص التسويق والهندسة

والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات المستهلك.

أما المهندس الياباني TAGUCHI فقد عرف الجودة بأنها: "بمثابة تعبير عن مقدار والخسارة التي يمكن تفاديها،

والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه". هذا وتحتوي الخسارة على الفشل في تلبية توقعات العميل والمستهلك،

وأيضاً الفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناتجة على المجتمع كالتلوث البيئي بكل أنواعه

(الدخان، الغبار، الروائح الكريهة، الغازات، الضجيج أو التلوث السمعي)³.

عرفت المنظمة الدولية للقياس ISO **الجودة بأنها**: " عبارة عن درجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية

والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً وتؤكد المواصفات على ضرورة تحديد تلك الحاجات

والتوقعات وكيفية إشباعها"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الجودة وفقاً للمواصفة ISO9000 هي عبارة عن قياس لمدى تلبية حاجات

العملاء أو المستهلكين ومتطلباتهم الشكلية والضمنية، أو أن الجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما بساطة مطابقة

الجودة، في النهاية العميل هو الذي يقرر ويجدد عما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا.

وإذا تمعنا فيما سبق يتضح أن مفهوم الجودة لدى المنتج يختلف عن مفهومها لدى المستهلك، وفيما يلي بيان ذلك

باختصار:

تعريف الجودة لدى المنتج: تدور وجهة نظر المنتج تجاه مفهوم الجودة حول ثلاث مفاهيم للجودة هي: جودة

التصميم، وجود الإنتاج، وجودة الأداء.

¹ عاقل فصيحة، الجودة الشاملة والتعلم الإلكتروني، الملتقى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة باتنة، 2003،

ص3.

² Norme internationale, iso9000, système de management qualité, principes et vocabulaire, iso Genève 2005, p7.

³ مصطفى كمال السيد طائل، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،

ص42.

⁴ Norme internationale, iso9000, système de management qualité, principes et vocabulaire, iso Genève 2005, p7.

- **جودة التصميم:** وهي التي تتمثل في بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة، وبمعنى آخر هي الجودة في المنتج على ضوء المواصفات المطلوبة توافرها فيه، وارتفاع مستوى جودة التصميم الذي قد يتطلب مادة خام أفضل، أو معدات أدق، أو عمال أكثر مهارة.

- **جودة الإنتاج (جودة المطابقة):** وتتمثل في مدى مطابقة مواصفات المنتج بعد تضييعه لمواصفات التصميم الموضوعية، ويتوقف ذلك على مدى التطابق بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج¹.

وتعتمد تحقيق التطابق في هذا المجال على عدد من المتغيرات والتي تحتوي على²:

- تصميم عملية الإنتاج.
- مستوى أداء الآلة.
- التكنولوجيا والمعدات المتاحة، المواد المستخدمة.
- تدريب الموظفين والإشراف عليهم.
- درجة استخدام تكنولوجيا ضبط الجودة ويعد طاقم المهندسين عنصراً أساسياً في تحقيق مطابقة الجودة بالمواصفات.

- **جودة الأداء:** وهي التي تتعلق بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، أو بما يسمى بالاعتمادية، وكذلك درجة سهولة عملية الصيانة للمنتج على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة، وهذا وتتوقف جودة الأداء على جودة التصميم.

تعريف الجودة عند المستهلك: ينظر المستهلك إلى الجودة على أنها قيمة، أو بمعنى آخر هي كيفية تحقيق المنتج الجيد للغرض المقصود بالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه، أي أن الجودة هنا تعني المناسبة للاستعمال³. وعند تقييم المستهلك لمناسبة السلعة للاستعمال أو لما تحقق من قيمة فإن المستهلك يهتم بعدة جوانب للجودة تتمثل فيما يلي⁴:

• المكونات المادية للجودة:

في مجال الصناعة تشير المكونات المادية للجودة إلى خصائص السلعة مثل المظهر والأناقة، والعسر المتوقع للسلعة، والاعتمادية، وسهولة الاستخدام.

أما فيما يتعلق بصناعة الخدمات فإن المكونات المادية للجودة ترتبط بالنواحي الجمالية الداخلية والخارجية للسوق الذي تؤدي فيه الخدمة، وحالة الآلة المستخدمة في تقديم الخدمة.

¹ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

² يوسف حليم الطائي، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 61.

³ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁴ نفس المرجع، ص 45.

• **الدعم المقدم مع السلعة أو الخدمة: (خدمة ما بعد البيع)**

إن الدعم الذي تقدمه المنظمة للسلعة أو الخدمة يساوي في أهمية جودة السلعة ذاتها، إذ أن المستهلك يكون قلقا جدا إذا كانت القوائم المالية الخاصة بالسلعة غير صحيحة، أو تأخرت الشركة المنتجة فيما يتعلق بمتطلبات الضمان أو التعويض، أو أن الإعلان كان مظلما.

• **الانطباع أو الأثر النفسي:**

من غير المستبعد أن تغفل الجوانب النفسية للجودة في متطلبات والخدمات، حيث يوجد هناك اتصال مباشر بين المستهلك ومقدم الخدمة، فلذا فإن مظهر وتصرفات مقدم الخدمة هي أمور هامة جدا، أو أن حسن المظهر ودمائة الخلق والود يمكن أن يؤثر على إدراك المستهلك للجودة، وفي المنظمات الصناعية، فإن جودة المنتج يحكم عليها على الأساس الاتصال مع رجال البيع والإعلان.

ثانيا: التطور التاريخي للجودة.

إن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، وبعد النجاح المنقطع النظير انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على منشآتها الصناعية، وامتد بعد ذلك إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية كافة التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها، ونظرا لأهمية الجودة للفرد والمنشأة والمجتمع، في زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء، فقد كان الاهتمام بها على مر العصور وفي مختلف الحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية والحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية، ومن بين هذه البدايات استمدت إدارة الجودة المفاهيم والمعايير الحالية التي تحكم نشاطاتها وتطبيقاتها. أما في الحضارة الإسلامية فإنها تجد أن الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، كما أن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من البادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية¹:

1. **مبدأ الشورى:** حيث يدعو الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لكون المشورة تؤدي إلى عمل متقن وذوي جودة عالية، ويظهر هذا في قوله تعالى: "قاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر" (آل عمران: 159).

2. **مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع:** يؤكد الإسلام على ضرورة التعاون وأهميته في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة: 2).

3. **مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه:** فالإسلام يحث العامل المسلم على إتقان عمله والإخلاص فيه، وأن يكون مسؤولا عن جودته وسلامته من عيوب، لقوله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف: 37).

¹ فواز التميمي، أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9001"، جدار للكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17، 18.

30) وقوله تعالى: " ولتسألن عما كنتم تعملون" (النحل: 93)، كما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحث أتباعه عن إتقان العمل في قوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (البيهقي، كتاب شعب الإيمان باب الأمانات، 531/3)

4. مبدأ الرقابة: هي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أو ذاتية، إدارية (رئاسية) أم رقابة خارجية، فهي تسعى جميعها إلى التأكد من أن الأهداف الموسومة والمعايير الموضوعية قد تم تنفيذها وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية ويظهر هذا في قوله تعالى: " وما ريك بغافل عما يعملون" (النمل: 93)، وقوله تعالى: " واتقوا يوم ترجعون فيه إلى الله ثم يوفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون".

وتعد الثروة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر بعد الميلاد حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانب من التطور في مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها¹.

يصنف Feugebaum (1993)، وتحذو حذوه الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس (1985) تطور مفهوم الجودة إلى 7 مراحل هي²:

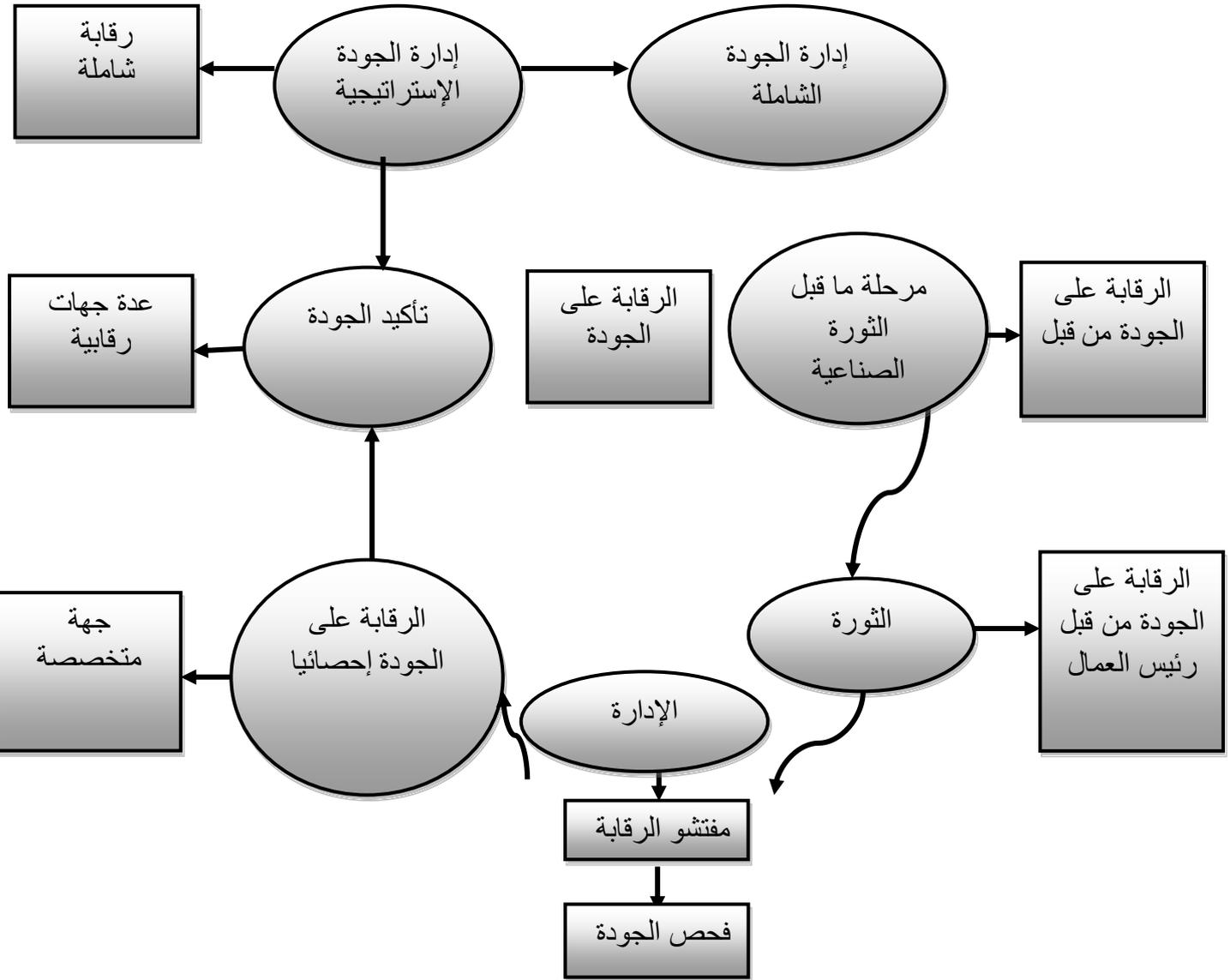
- ✓ فترة مسؤولية الحرفي عن السيطرة على الجودة.
- ✓ فترة مسؤولية رئيس العمال عن السيطرة على الجودة.
- ✓ فترة السيطرة على الجودة بالفحص.
- ✓ فترة السيطرة على الجودة إحصائياً.
- ✓ تأكيد الجودة.
- ✓ إدارة الجودة الإستراتيجية.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة.

يوضح الشكل (1-1) تلك المراحل والموضحة أدناه، وتجدر الإشارة إلى أن مراحل التطور هذه تتداخل مع بعضها البعض من الناحية الفعلية فعلى سبيل المثال في الوقت الذي تستمر فيه بعض المؤسسات في الأخذ بالفحص تبقى المؤسسات أخرى تعمل بالسيطرة الجودة من خلال رؤساء العمال وترى أهميتها.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² مؤيد الفضل، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 63.

الشكل رقم (1): مراحل تطور الجودة.



المصدر: مؤيد الفضل، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 64.

المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة للحرفي.

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على الفرد واحدا والمجموعة الصغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة يكون الحرفي الواحد مسؤولا على صنع المنتج ككل في الغالب.

وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين

المنتج والحرفي، فالحرفي مسؤول على المنتج والإتقان والعمل والجودة التي تخلفها تكون مجالا للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزا للعمل¹.

المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال.

تبدأ هذه المرحلة في مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه وهي إفران نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسئولا على كل المنتج بل جزءا فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، بلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسئولا على التحقيق عن إنجاز الجودة المطلوبة².

المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص.

شهدت الفترة بين 1920-1946 تطورا جديدا في مجال السيطرة على الجودة فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيدا وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش (أو الفاحص) الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير وقد برزت من هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات من أولى تلك الشركات التي أنشأت قسما للفحص فيها المؤسسة **Western Electric** تعود ملكيتها إلى مجموعة مؤسسات **ATFT** في عام **1925** حولت **AT&T** للعاملين في ذلك القسم إلى مختبر منتجات أجهزة الهاتف³.

وقد ضمنت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دورا مما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة.

المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائيا.

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946-1960 ظهرت خلال تطبيقات السيطرة على الجودة استخدام أساليب الإحصائية الخاصة بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتأثر الإنتاج ولم يعد الفحص **100%** مناسباً لذلك بدأ السيطرة على الجودة استخدام العينات، ومن الجدير بالذكر أن تطور أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة، ففي عام 1924 قدم **W, A, Stewart** مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دورا أساسيا في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة.

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام **1956** ثم تطور ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في جال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها كالاتي:

¹ حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص18.

² يوسف حليم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص64.

³ مؤيد الفضل، مرجع ذكره، ص65.

إن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون وبهذه تعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قتل جميع الغدرات المعنية تنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية¹.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية.

ويرمز لها (S.Q.M) ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970-1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة المنافسة الشديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الآتية الإستراتيجية جودتها².

- أ- إرضاء الزبون وتلبية ما يصله ويتوقعه.
- ب- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- ج- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل....الخ.

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة.

خلال الثمانينات من الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق، وفكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتج وتدقيق جودة المنتج، والمجالات الأخرى ذات الصيانة، وتشهد التسعينيات توسيع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك، ولا مهرب من حقيقة أن الزبون المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك³.

المطلب الثاني : نظام إدارة الجودة ومبادئه

أولا : نظام ادارة الجودة iso 9000

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000، من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين.

¹ عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للتوزيع والنشر، الأردن، 2009، ص58،57.

² فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص19.

³ مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص69.

* يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: "سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO -سنة 1987- والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين"¹.

كما يعرف أيضا بأنه: « سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها»².

كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه: «توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا»³.

كما يعرف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة»⁴.

ويمكن تعريف أنظمة إدارة الجودة بأنها: "الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها".

كما تعرف بأنها: توافر تلك المعايير المشار إليها من خلال فحص وتبي خمسة أساليب في المنظومات الإدارية قديمة في أساسياتها وجديدة في أساليب تطبيقاتها، الأسلوب الأول هو ضغط دورة رأس المال، والثاني إدارة الجودة المتكاملة والإجادة الكلية، والثالث الصيانة الفاعلة الكلية، والأسلوب الرابع هو الأنشطة المحكومة بالمحاسبة، والأخير يتعلق بالتكامل الكلي للتوظيف. تستخدم عدة مصطلحات في مجال مواصفات أنظمة إدارة الجودة وهذه المصطلحات هي:

1- نظام الجودة

هو المصطلح الرسمي المعرف دوليا بأنه : الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة للتطبيق إدارة الجودة.

2- نظام الإدارة

هو المصطلح الدارج استخدامه في اللغة اليومية لأدبيات إدارة الأعمال.

¹ سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، ط1، 1999، ص147.

² كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص186.

³ حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص31.

⁴ عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط1، 2001، ص63.

3- نظام إدارة الجودة:

هو المصطلح الذي يستخدم في التعبير عن نظام الإدارة في المنظمة عندما يكون التركيز على الأداء الكلي للمنظمة مرتبطا بأهدافها تجاه الجودة.

ولعل السبب وراء استخدام أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 هو نجاحه في تسليط الضوء على:

أ. الصفات المشتركة بين نظام الجودة ونظام الإدارة.

ب. الفروقات في الأهداف والنتائج بين نظام الجودة ونظام الإدارة التي تنعكس في حقول مختلفة من التطبيق،

فمثلا نظام إدارة الجودة ممثلا بالايزو 9000 يختلف عن إدارة البيئة ممثلا بالايزو 14000

من حيث بيئة تطبيق كل منهما تحت نظام الإدارة ككل.

- تأكيد الجودة:

هو جميع الأنشطة المخططة والنظامية التي تنفذ ضمن نظام الجودة، التي تثبت عند الحاجة، لتوفير الثقة الكافية

بان الكيان قد أوفى بمتطلبات الجودة. فالكيان يمكن أن يكون عملية و منتج ومنظمة أو أي توليفة منها.

5- إدارة الجودة:

هي جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة، الأهداف، المسؤوليات وتطبيقها من خلال

تخطيط وضبط وتأكيد وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة.¹

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية

رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لا سيما

التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضع من طرف منظمة الـ ISO ، التي تمنح

المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.

ثانيا : مبادئ نظام إدارة الجودة.

إستنادا إلى المواصفة ISO9000 هناك ثمانية مبادئ تم اعتمادها من قبل اللجنة التقنية تعكس أفضل الممارسات

الإدارية الواجب تنفيذها وتتمثل في² :

1 - التركيز على العميل.

إن المؤسسات وجدت أصلا لإرضاء متطلبات العميل إذ لا يمكن تصور وجود واستمرار مؤسسة بدون عملاء ولما

كان هذا الأخير هو السبب الرئيسي الذي يتوقف عليه بقاء ونجاح المؤسسة، فقد كان إرضاءه أكبر انشغال تواجهه

إدارة المؤسسة التي تجد نفسها أمام ضرورة فهم الحاجات الحاضرة والمستقبلية لهؤلاء العملاء، والعمل على إرضائها

والسعي بجد إلى تجاوزها.

¹- احمد محمد إبراهيم : إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 66.

²- منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة سطيف،

2009، ص 32،33.

تتبع أهمية وضرورة التعرف على هذه الحاجات من كونها تمثل مدخلات نظام إدارة الجودة لأجل ذلك تقع على إدارة المؤسسة مسؤولية التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحديدها وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة سياسة الجودة.

2- القيادة.

عرفها **Bullerg . E & Aznecot . S** بأنها مظهر إداري يعبر عن مدى الالتزام الشخصي للمدير بتحقيق هدف معين، وقدرته على جر الآخرين وراءه، فالجودة ليست فقط جودة المنتج وإنما هي بصفة خاصة في القدرة على قيادة التغيير.

3- مشاركة الأفراد.

إن الأفراد في جميع المستويات هم أهم ما في المؤسسة ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة.

4- مقارنة العمليات.

نعني مقارنة العمليات تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة تحديد الارتباطات الموجودة بينها وإدارتها.

5- استخدام مدخل النظام للإدارة.

إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

6- التحسين المستمر.

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا¹

7- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار.

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

8- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين.

تعتمد المنظمة والمجهزين كلا على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

1- أبعاد الجودة: إن مجمل احتياجات ورغبات الزبائن ساهمت في تحديد معالم وأبعاد الجودة المطلوبة، حيث

حددت بثمانية أبعاد يمكن من خلالها ضبط جودة المنتج وهي أبعاد نوعية،² ممثلة كما يلي:

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 2، 2005. ص71

² فواز التميمي، احمد الخطيب،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص19.

أ- مستوى الأداء (Performance): ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، وكذا الرغبات والإتجاهات الشخصية، والذي يعد بالنسبة لأحد الأفراد جودة عالية قد لا يكون له ذات القدر من التقييم لفرد آخر، ومن هذا المنطلق فإن أداء المنتج يتوافق مع الخصائص الموضوعية، أما علاقة الأداء بالجودة فبعكس ردود فعل الأفراد ورغباتهم.

ب- العمر الافتراضي للمنتج (Produit life): ويقصد به عمر المنتج الذي يكون محددًا وواضحًا حينما يتعطل ويستحيل إصلاحه، أما في الحالات التي يمكن فيها إصلاح المنتج فيكون عمره أقل وضوحًا وتحديدًا.¹

ج- المعولية/الثبات (Reliability): هي قابلية المنتج لأداء عمل مطلوب منه تحت ظروف تشغيلية معينة في فترة زمنية محددة، وهذا البعد لا يمكن اكتشافه إلا بعد فترة من الاستخدام.

د- التطابق (Conformance): يعتبر المنتج ذا جودة عالية إذا تطابق والمقاييس المحددة مسبقًا لإنتاجه والعكس فهو سيء الجودة إذا اختلف عن هذه المقاييس، فالمطابقة تسمح بضمان جودة المنتجات.²

هـ- الجمالية (Aesthetics): ويقصد بها جودة المنتج من حيث الشكل العام والكماليات. وهذا البعد يمكن تحقيقه من خلال دراسات السوق واستطلاعات الرأي لتحديد مجموعة السمات التي يتطلع إليها العملاء.

و- القدرة على الخدمة (Service Ability): وهي مدى توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله، وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

ز- الخصائص الثانوية (Features): تتمثل في مختلف خصائص المنتج؛ وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي. وغالبًا ما تكون هي المحدد في عملية اختيار المنتج أو تلبية رغبات الزبون.

ح- قدرة التحسيس بالجودة (Preceived Quality): وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك، والمتولدة من خلال سمعة المنتج، فالمنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المميزة لها أي العلامة الخاصة بكل منها.³

2- محددات الجودة: إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص ص 34-35.

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ خضير كاضم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 78.

جودة التصميم: يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة، ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القرارات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإتقان المطلق؛

جودة المطابقة: تعني جودة المطابقة إنتاج أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدا، ولكن ذلك أيضا لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة كالألات والمعدات، ومهارات العاملين، والتدريب، والحوافز، فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيدا ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئا، نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسليمها، أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ ومن هنا تظهر أهمية المطابقة وعليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط والترتيب ما يأتي:

- ✓ إن تحديد السلطة المسؤولة عن المواد غير المطابقة للشروط؛
- ✓ إن تنظر إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة من استخدام السلعة كما هي أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها؛
- ✓ تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى أن يستكمل إعادة الكشف على عدم التطابق ويستخلص أن السلعة بانتت مستوفية للشروط. ١
- ✓ سهولة الاستخدام والإرشادات للزبون: وهذا عن كيفية استخدام المنتجات لما لها من أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة على وفق ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيرا سلبيا في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها، وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام، ويجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي؛ خدمات ما بعد التسليم: ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق عن طريق الإصلاح (الصيانة أو الاستبدال).

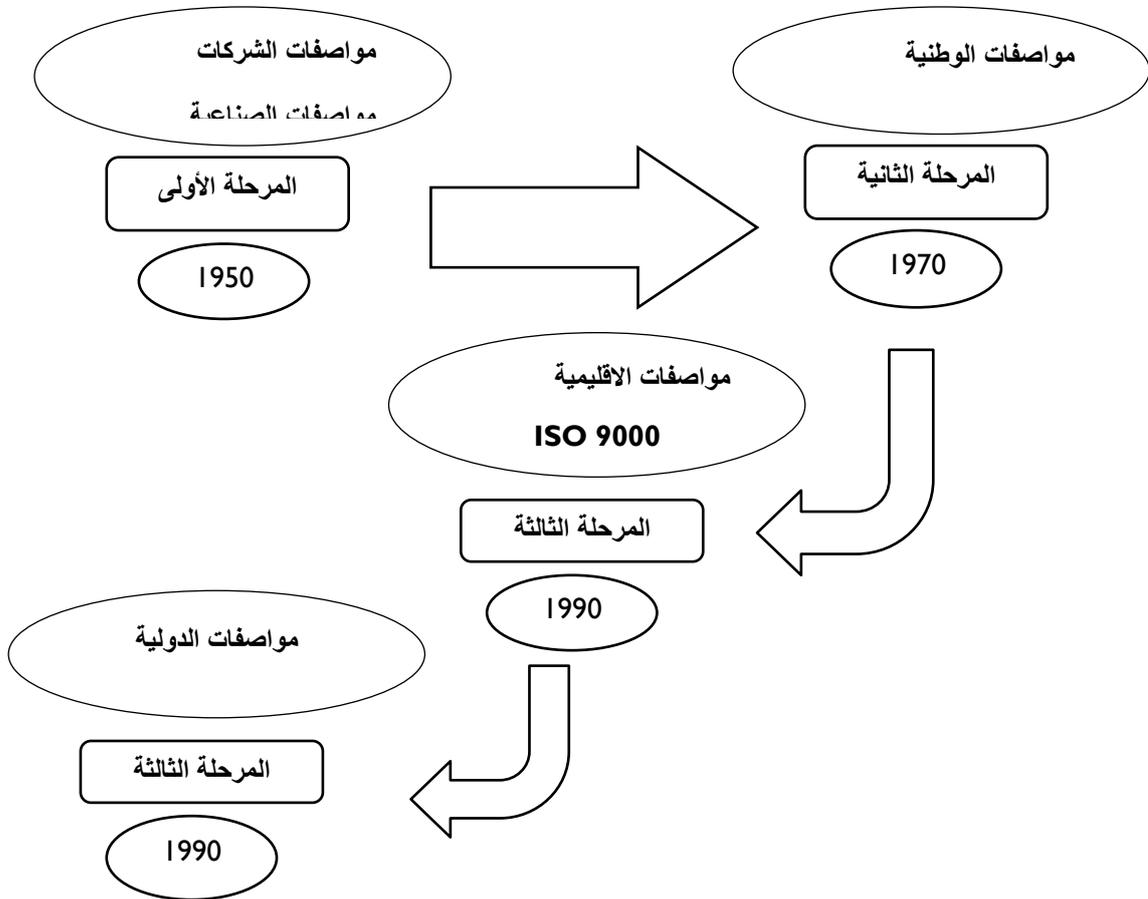
¹ رعد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 72.

المبحث الثاني: الايزو 9000 كمدخل لإدارة الجودة في المؤسسة

المطلب الأول: نشأة ومواصفات نظام الايزو 9000

نشأة وتطور الايزو 9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة: إن البداية التاريخية لهذا الاتحاد تعود بدرجة كبيرة إلى الصناعة العسكرية والنووية والإلكترونية، حيث أن الحاجة إلى هذه المواصفات فرضتها ظروف الحرب العالمية، حيث كان يتم تصنيع المعدات الحربية في عدد من المصانع الإنتاجية وكان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة وعليه كان نقل التركيز من سياسة الكشف عن العيوب إلى منع حدوثها من خلال تأسيس أنظمة الجودة التي تضمن أن يلبي ناتج عملياتها حاجات الزبائن ومتطلباتهم، ويمكن أن تبين مراحل نشأة وتطور نظام الايزو ISO 9000 من خلال الشكل الموالي¹:

الشكل (2): مرحل التاريخية لنشأة وتطور أنظمة الجودة وصولاً إلى الايزو ISO9000



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة ISO9000,ISO14000 دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2،

2005، ص31.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة ISO9000,ISO14000 دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2005،

1- مرحلة مواصفات الصناعية العسكرية: إن بداية ظهور مواصفات تعود إلى الحاجة التي فرضتها ظروف الحرب العالمية الثانية للمواصفات وبعدها إنشاء المنظمة العالمية للتقييس (ISO) عام 1946¹ ويعود تاريخ اعتماد المواصفات و المعايير إلى عام 1955 حيث قامت بالية من خبراء منظمة معاهدة شمال الأطلسي التي عرفت برقمها الرمزي (AC/ 25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات الحلفاء، لتأكيد الجودة (AQAPS) و التي أوكلت مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، و أكدت على أهمية وجود مظلومية للإدارة تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على جودة الإنتاج.

وقد نشأت فكرة المواصفات القياسية لنظم الجودة و من بينها الأيزو ISO 9000 من المواصفات القياسية العسكرية الأمريكية (9858 (Mil - Q) الصادر عام 1959، وفي عام 1968 اعتمدت منظمة معاهدة شمال الأطلسي (NATO) معاييرها على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشترياتها وعبر عن هذه السياسة ب (STANAO4108) حيث أسست كل دولة في دوائر مشتريات و المسلحة قسما لتأكيد الجودة التنفيذي، و اختيار مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك.²

2- مرحلة المواصفات الوطنية: لقد تم في سنة 1971 إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية من طرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI) تحت اسم الخصائص والمتطلبات العامة لبرنامج الجودة كأول معيار، ليتم إصدار معايير أخرى بعد ذلك في كل من بريطانيا وألمانيا وفرنسا. وكذلك سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (BSI) معيارين هما: (BS4891 BS5179) (كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل الآلات الصناعية بنشر المواصفة (BS5750) من قبل جمعية المقاييس البريطانية التي عدلتها فيما بعد سمية 1984 بدعم وتشجيعه من منظمة الإيزو ISO، وفي نفس السنة تقدمت من خلال عضويتها في المنظمة بطلب رسمي لتطوير مواصفات عالمية التقنيات وممارسات تأكيد الجودة، في حين قامت دول أخرى مثل: كندا و استراليا بتبني إصدار مواصفات وطنية الانظمة الجودة مشاة للمواصفة البريطانية.

3- مرحلة المواصفات العالمية: قامت المنظمة الدولية للمواصفات سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000، من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO / TC 176) المطابق للمواصفات البريطانية (BS5750) بعد

¹ حسين محمد عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو 9000 - 90014، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006، ص95.

² لعلي محمد الشريف بو كميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000"، دار الرابة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، مس در 113 114 .

إدخال بعض التعديلات عليها، وقد تم تطوير هذا المعيار ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم في معايير (4)، (3، 2، ISO9001) ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO9000:1994)، وعدل مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغييرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO / TC 179) سنة 1996، ليتم إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (ISO 9000 vrs2000)، و في السابق كانت تمنح ثلاث أنواع من المواصفات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة وهي (4، 3، 2، ISO9001) ولكن بعد سنة 2000، دُمها في مواصفة واحدة هي (ISO 9001 vrs2000) وأصبحت منح شهادة مطابقة واحدة وقد رُوحت سن 2008 حيث أصبحت تمنح شهادة مطابقة هي (ISO 2008 vrs9001).

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة وفق نظام الإيزو 9000

إن المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة وفقا للغرض من إنشائها هي نظام موثق لجميع عمليات ومراحل العمل بالمؤسسة، والذي يهدف إلى ضمان جودة إدارة المؤسسة بصفة عامة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء من منتجات وخدمات.

ولكي تضمن المؤسسة كفاءتها في تطبيق هاته المواصفات يجب عليها توفير وتحقيق مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في الآتي:

- أ- **التوجه نحو العميل:** تسعى المؤسسات إلى تلبية رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها، هذه الرغبات يعبر عنها في شكل خصائص يتوفر عليها المنتج أو الخدمة والتحدي الكبير يكمن في أن هذه الاحتياجات تتغير بتغير الظروف والأذواق والتطور التكنولوجي وعليه فان المؤسسات مطالبة بتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها بشكل مستمر من خلال التوجه نحو عملائها وتحليل متطلباتهم بشكل دقيق والعمل على ترجمة هاته المتطلبات إلى منتجات تحقق رضاهم وبالتالي الحفاظ عليهم وكسب ولائهم.¹
- ب- **القيادة:** يقوم المسؤولون بتحديد أهداف المؤسسة وتوجهاتها ومن ثم يقع على عاتقهم مسؤولية إيجاد بيئة داخلية ملائمة يمكن من خلالها لأفراد التنظيم المشاركة وبشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على هذه البيئة التنظيمية.²

إن الإدارة هي التي تتولى مهمة القيادة حيث يتمل دورها في:

- وضع سياسة للجودة وتحديد أهداف الجودة بالنسبة للمؤسسة.
- توفير الموارد اللازمة (بشرية، مالية، مادية).
- مراجعة نظام إدارة الجودة والعمل على تحسينه باستمرار.

¹ - Norme internationale (iso 9004), gestion des performances durables d'un organisme, approche de management par la qualité, 3em édition, iso, suisse, 2009, p 41.

² جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص 107.

ج- **إشراك العاملين:** يمثل العاملين (الأفراد) وفي جميع المستويات جوهر التنظيم، حيث أن مشاركتهم الكاملة في صياغة السياسات والأهداف تسمح باستغلال قدراتهم واستعداداتهم لفائدة ومصحة التنظيم الا إن المشاركة الفعالة لأفراد التنظيم لا تكون كذلك الا من خلال تفهم العاملين لأهمية مساهمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إزالة القيود المعيقة لأداء الأفراد، إتاحة الفرص أمام الأفراد لتعزيز كفاءاتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى التقييم العادل لأدائهم.¹

د- **مدخل العمليات:** تتحقق النتيجة المرغوب فيها بكفاءة أكبر عندما تدار مختلف الأنشطة والموارد المرتبطة بها في المؤسسة على شكل عملية، وتعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتفاعلة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن مخرجات عملية ما يمكن أن تكون مدخلات لعملية أخرى، ومنه فان تحديد وفهم سير العمليات يساهم في تمكين التنظيم من تحقيق أهدافه بكفاءة عالية وذلك من خلال تحديد الأنشطة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات في إدارتها، تحليل وقياس كفاءة الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات والارتباطات بين مختلف الأنشطة.

ن- **الإدارة وفق مدخل النظم:** يساهم تعريف وتحديد العمليات المرتبطة ببعضها البعض كنظام واحد وإدارتها بفعالية في السماح للتنظيم بتحقيق أداء كفو وتحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال تحديد التكامل والترتيب والتنسيق بين العمليات، وتركيز الجهود على العمليات الرئيسية مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية.

هـ- **التحسين المستمر:** يجب أن يكون التحسين المستمر في الأداء العام للتنظيم هدفا دائما ومستمرًا ويقصد بالتحسين المستمر ذلك النشاط المنظم الذي يسمح برفع قدرة التنظيم نحو الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار، وتتمثل أنشطة التحسين المستمر في:

- تحديد مجالات التحسين عن طريق تشخيص الوضعية الحالية.
 - تحديد الأهداف المرجوة من عملية التحسين.
 - البحث عن الحلول الممكنة واختيار الحل الأمثل وتطبيقه.
 - قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.²
- و- **المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:** يجب أن تكون عملية اتخاذ القرارات مبنية ومؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مدروسة تخدم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ويتطلب ذلك ضمان دقة وموثوقية المعلومات والبيانات، جعل المعلومات في متناول من يحتاج إليها بالإضافة إلى تحليل هذه المعلومات والبيانات باستخدام أساليب وطرق فعالة ومناسبة.³

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 238.

² أحمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 11.

³ Norme internationale (iso 9004), op-cit, p 45.

ي- العلاقة النفعية المتبادلة مع الموردين: يعتمد التنظيم والموردين المعتمدين على بعضهما البعض والعلاقات النفعية المتبادلة بينهما ترفع وتعزز قدرات كلا الطرفين في إنتاج وخلق القيمة الامر الذي يؤدي إلى قدرة الطرفين على زيادة أرباحهما وتطوير قدراتهما، تحقيق المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء، ولن تتحقق لهما هذه المكاسب الا من خلال بناء علاقات متوازنة بينهما، المشاركة في المعلومات والخطط المستقبلية، تأسيس أنشطة مشتركة للتحسين والتطوير، إضافة إلى الاعتراف بمساهمة الموردين في تحسين أداء المؤسسة ودفعهم وتشجيعهم على ذلك.

المطلب الثالث: نظام ادارة الجودة وفق نظام الايزو 9000 و نماذج التميز بالجودة

1- نظام ادارة الجودة وفق نظام الايزو 9000

قبل الوقوف على معنى الايزو ISO 9000 سنحاول تحليل دلالات الرمز ايزو (9000: ISO 1994) أو ايزو (9001: ISO2000) أو ايزو (9001: ISO 2008) حيث أن الرقم 9000 مكون من 90 أو 100 فالرقم 90 يعني تسعون دولة في منظمة الايزو، 100 تعني مائة مواصفة مقبولة للمنتجات، أما 1994 أو 2000 أو 2008 فهي ترمز إلى سنة النشر المراجعة.¹

أما المعنى الاصطلاحي للايزو ISO 9000 فهناك من يعرفها بأنها: " عبارة عن مواصفة دولية تحدد المتطلبات اللازمة والضرورية لإرساء وتطبيق نظام إدارة جودة فعال في أي مؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة.

وهناك أيضا من يعرفها بأنها: " نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاطات المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس والمعايرة)، لتقوم بدورها منح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها.

و هي أيضا: " موافقة إدارية تدليل على جميع أنواع المؤسسات مهما كانت نوعية النشاط الذي تقوم بها فتحتوي هذه المواصفة على جميع المبادئ التي أرسلها الإدارة الجودة الشاملة، كبداية طريق الطويل المستمر.

إن الايزو ISO 9000 هي : " بمجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي ينبغي توفرها في أنظمة الجودة، لكنه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، لأنه يركز على ما هو مطلوب وليس الكيفية التي تتم بها تلبية تلك المتطلبات.

كما عرفت على الها : " توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا.

" من التعاريف السابقة يمكن استنتاج بعض خصائص الايزو 9000 وهي:

- نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس الموحدة المتعلقة بنشاطات المؤسسة.

¹ حسين محمد عبد العال، مرجع سابق ، ص45-95.

- يتم وضع هذه المعايير والمقاييس من قبل المنظمة الدولية للمقاييس (ISO).
 - يركز على ما هو مطلوب بالدرجة الأولى .
 - هي مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المؤسسات مهما كانت نوعية النشاطها.
- ويمكننا القول أن الأيزو 9000 هي عبارة عن: " مواصفة دولية تتضمن مجموعة من المتطلبات والإرشادات الموحدة، و يجب أن تتوفر في أنظمة إدارة الجودة التي تسعى إلى إرضاء الزبون وتطلعاته والتي تصدرها المنظمة الدولية للمقاييس ISO، حيث يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها أو حجمها. ¹
- 2- نماذج التميز بالجودة:**

لقد أصبح البحث عن التميز والحصول على الجوائز العالمية للجودة مسعى جل المؤسسات اليوم، وهذا سعيا منها إلى ترسيخ ثقافة الجودة في ثقافتها التنظيمية، وقد حاولت مجموعة من المداخل (النماذج) في تفسير التميز بالجودة إيجاد مدخل تطبيقي شامل يضمن النجاح في ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم هذه النماذج.

1- النموذج الأوربي للجودة (EFQM).

في عام 1988 وقعت مجموعة من المؤسسات الأوربية على ورقة عمل لتأسيس الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة بهدف تطبيق وتعزيز الجودة وعملياتها، وفي سنة 1992 رصد هذا الاتحاد جائزة المؤسسة الأوربية للجودة (European Fondation Quality Management) وهي موجهة للمؤسسات الأوربية فقط، حيث تعتبر هذه الأخيرة من الجوائز المهمة في العالم تسعى إليها المؤسسات الأوربية في شهر مارس من كل سنة ليتم تقييمها من طرف حوالي مائتي مدير وخبير في الجودة.²

اولا: عرض النموذج: يتكون النموذج الأوربي (EFQM) من تسعة عناصر، تشكل العناصر الخمسة الأولى منها مجموعة الممكنات، في حين تشكل العناصر الأربعة المتبقية مجموعة النتائج. تمثل مجموعة الممكنات ما قامت به المؤسسة، أما مجموعة النتائج فهي تمثل ما حققته وأنجزته المؤسسة، فتكون بذلك مجموعة مؤشرات الممكنات سببا في تحديد مؤشرات النتائج، وتكون التغذية العكسية المعبر عنها بالتعلم والتطوير والابتكار بدورها سببا في تحسين مؤشرات مجموعة الممكنات وهذا ما يبرز الطبيعة التفاعلية للنموذج.³

ثانيا: معايير النموذج: تترتب معايير النموذج الأوربي في مجموعتين أساسيتين هما:

¹ على محمد الشريف وكميش، إدارة الجودة الشاملة " ايزو 9000 "، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 113 - 114.

² دافيد لاسكل، قمة الأداء، ترجمة احمد عثمان ، سلسلة إصدارات بيمك، 1998، مصر، ص 263.

³ Tarfaya nassima, démarche qualité dans l'entreprise et analyse des. risques, édition houma, Algérie, 2004, p .63

1- مجموعة الممكنات: وهي تشمل مجموعة الوسائل والآليات التي تنتسب بشكل مباشر في تحقيق النتائج، حيث تعبر عناصر هذه المجموعة عما تحتاجه المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت من أجلها، وتتمثل معايير هذه المجموعة في:¹

أ- القيادة: ويقصد بها دور الإدارة العليا في بناء صورة واضحة داخل المؤسسة لإدارة الجودة وتعزيز التفاعل بين الأفراد وتنمية روح المبادرة والمشاركة والتعاون بين الجميع.

ج- الأفراد: تعمل المؤسسات المتميزة على ترسيخ الثقافة التي تجعل الأفراد يشاركون في تحقيق مصالح المؤسسة، حيث تقوم بتدريبهم وتقدير انجازاتهم وتسهيل سبل الاتصال بينهم وتسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومواهبهم.

د- الاستراتيجية: تعبر الاستراتيجية عن السياسات والخطط والرؤية البعيدة والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق الجودة وتحسينها بشكل مستمر.

هـ- الشراكة والموارد: يعبر هذا المعيار عن أسلوب المؤسسة في إدارة علاقاتها الخارجية ومورديها ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا تحقيق الإدارة الفعالة لمختلف العمليات.

هـ- العمليات، المنتجات والخدمات: يتناول هذا المعيار كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراء التحسينات عليها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات والخطط، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وأصحاب المصلحة والعمل على إشباع رغباتهم.

2- مجموعة النتائج: تمثل العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المحققة أو المتوقع تحقيقها من تطبيق النموذج، حيث تستخدم في قياس درجة نجاح المؤسسة في استخدام العوامل المساعدة (الممكنات) لتحقيق أهداف إدارة الجودة، ونلخص عناصر هذه المجموعة فيما يلي:

أ- نتائج العملاء: هي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي وإضافي، ويشير هذا المعيار إلى ما حققته المؤسسة لعملائها ويتم تقييم ذلك حسب مقاييس أساسية تخص إدراك العملاء لما تحقق لهم المؤسسة من منافع وعمق العلاقة بينهما، إلى جانب استعمال مقاييس إضافية تخص حجم رضا العملاء على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.²

ب- نتائج الأفراد: وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي وإضافي حيث يقيس هذا المعيار ماهية النتائج التي تحققتها المؤسسة للأفراد العاملين بها، ويتم تقييم هذا المعيار حسب مقاييس أساسية تخص إدراك العاملين لأهمية ما تحققة لهم المؤسسة من منافع، ومقاييس أخرى إضافية تخص حجم رضا العاملين تجاه مؤسستهم.

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 143.

² Alain hacquet, l'amélioration de la qualité pour la pme, afnor, France, 1999, p 160.

ج- نتائج المجتمع: يشير هذا المعيار إلى ما تحققه المؤسسة من حاجات حالية ومستقبلية للمجتمع الوطني والعالمي، ويتم تقييم هذا المعيار حسب مقاييس أساسية تخص إدراك المجتمع لتأثير المؤسسة على جودة الحياة المعيشية، جودة البيئة، وحماية الموارد الطبيعية، ومؤشرات إضافية داخلية تخص المؤسسة تتعلق بفعالية دورها كشريك اجتماعي.

د- النتائج الأساسية: يشير هذا المعيار إلى جميع المؤشرات الأساسية القادرة على تفسير السلوك العام للمؤسسة واتجاهاتها المستقبلية، ويتم تقييم هذا المعيار وفق مؤشرات أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وكذا رضا جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة عن النتائج المحققة، إلى جانب مؤشرات إضافية أخرى تخص أداء المؤسسة في الجانب المالي والجوانب الأخرى.

2- النموذج الأمريكي للتميز بالجودة (جائزة مالكوم بالدريج).

أسس النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية للمؤسسات الأمريكية وقد سمي بجائزة مالكوم بالدريج للجودة تقديراً لجهود ومساهمات هذا الأخير في تحسين كفاءة بعض المؤسسات الأمريكية، يقوم بإدارة هذا النموذج المعهد الأمريكي للتقييس والتكنولوجيا والهدف منه هو إستعاب المؤسسات الأمريكية لمفهوم التميز والاهتمام بالجودة وتبادل المعلومات والخبرات عن تجارب المؤسسات الرائدة.¹

أولاً: التوجهات الرئيسية للنموذج: يستند هذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تتبع من فكر ادارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، التركيز على أهمية القيادة وتقدير دور العنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف أهمية تصميم الجودة في مجال النشاط المختلفة بما يحقق منع حدوث الأخطاء، وكذلك تطوير أساليب الادارة المستندة على المعلومات والحقائق، تطوير نظم المعلومات وأساليب صنع القرار، إلى جانب الاهتمام بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية بما يحقق التفاعل الايجابي، وكذا تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وجعلها أساساً في تخطيط عملياتها وأنشطتها.²

ثانياً: عرض النموذج: يتكون النموذج الأمريكي من إطار يضم سبعة معايير تمثل الأساس في تقييم المؤسسات وتشمل كل من القيادة ودورها في إيجاد القيم، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء ادارة المعرفة وتحليل المعلومات، التركيز على الموارد البشرية، تفعيل ادارة العمليات، وأخيراً فحص نتائج الأعمال.³

كما يهتم نموذج مالكوم بالدريج لتحقيق التميز بمجموعة من المبادئ، نذكر من أهمها القيادة ذات الرؤية المستقبلية، التميز المستمد من رغبات العملاء، التعلم التنظيمي، تقييم الأفراد والشركاء، الادارة الهادفة إلى الإبداع

¹ حسن إسماعيل الطافش، إدارة الجودة في الصناعة، مكتبة النهضة، مصر، 2005، ص 27.

² علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص 19.

³ ريتشارد وليامز، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص 95.

والابتكار، الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، التركيز على النتائج وخلق القيمة انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.¹

ثالثاً: معايير النموذج: تتمثل معايير النموذج الأمريكي في العناصر التالية:

1- القيادة: وتضم القيادة العليا والتسيير والمسؤولية الاجتماعية حيث:

أ- تهتم القيادة العليا بكيفية تقديم الرؤية السليمة أمام عملائها وعمالها وشركائها، وقدرتها على تعزيز القيم ونشرها وخلق جو للتحسين المستمر والعمل على إيجاد نظام اتصال فعال داخل المؤسسة.

ب- أما جانب التسيير والمسؤولية الاجتماعية فهو يهتم بالشفافية وتحمل المسؤوليات، كما يهتم بسبل تعزيز السلوكيات السليمة عن طريق نشر ثقافة مناسبة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالمجتمع والمساهمة في بنائه والحفاظ على الموارد المختلفة.

2- التخطيط الاستراتيجي: ويشمل تطوير إستراتيجية المؤسسة والتنفيذ حيث:

ت- يهتم جانب تطوير الإستراتيجية بتشخيص وضعية المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديها إلى جانب تشخيص البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد الأهداف التي تتطلع إلى بلوغها وترتيبها حسب الأهمية.

أ- في حين يهتم جانب تنفيذ الإستراتيجية بتحويل الخطط والسياسات إلى برامج تنفيذية ومراقبتها كما تهتم بتحديد وتوفير الموارد المختلفة المناسبة واللائمة للتنفيذ.²

3- التركيز على العميل: يضم هذا العنصر كل من الالتزام مع العميل والاهتمام به حيث:

أ- يتضمن الالتزام مع العميل تقديم المنتجات له وكذا بناء ثقافة العميل داخل المؤسسة الشيء الذي يسمح بتحديد وتطوير المنتجات بشكل يؤدي إلى إرضاء العميل وتلبية حاجاته ورغباته، بالإضافة إلى السماح بتحديد الطرق المثلى للاتصال بالعملاء وتقديم المعلومات والإرشادات حول كيفية استخدام المنتجات والاستفادة منها.

ب- بينما يشير عنصر الاهتمام بالعميل إلى قدرة المؤسسة على السماع لصوت عملائها وقياس رضاهم من خلال تحديد الطرق المناسبة لجمع المعلومات عن العملاء وتحليلها وتحسين عمليات التغذية العكسية ووضع معايير لقياس درجة الرضا عن منتجات وخدمات المؤسسة.

4- القياس، التحليل وإدارة المعرفة: يشمل هذا العنصر كل من القياس والتحليل وتحسين الأداء بالإضافة

إلى إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات حيث:

أ- يشمل عنصر قياس وتحليل الأداء اختيار المؤشرات المالية وغير مالية القادرة على تفسير العمليات، والعمل على تحليل المعلومات التي تقدمها هذه المؤشرات والقيام بالتصحيحات اللازمة لضمان التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

¹ <http://www.baldrige.org/article-prize-baldrige.html>, consulté le : 20/03/2022

² حسن إسماعيل الطافش، متطلبات التأهل للايزو في صناعة الضيافة، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2006، ص

ب- أما إدارة المعرفة فهي تتضمن الاهتمام بالمعرفة وإيجاد بيئة تساعد على الإبداع من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، بينما تشير إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى توفير قاعدة للبيانات وضمان صدق و موثوقية المعلومات وسهولة وصول الأفراد إليها والاستفادة منها.

5- التركيز على الموارد البشرية: يضم هذا العنصر الالتزام مع العمال وبيئة العمل حيث:

أ- يشير الالتزام مع العمال إلى تحديد العناصر التي تؤدي إلى تحقيق رضا العمال، وتسهيل الاتصال بينهم بالإضافة إلى وضع نظم لتطوير وتدريب وتكوين المورد البشري، مع تنفيذ الرقابة والقيام بتصحيح الانحرافات.

ب- وتشير بيئة العمل إلى كيفية اختيار العمال والاهتمام بقدراتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل مما يدفع العمال إلى بذل المزيد من المجهودات وبالتالي الوصول إلى أحسن النتائج.¹

6- إدارة العمليات: يشمل هذا العنصر على أنظمة العمل وعمليات التشغيل حيث:

أ- يهتم مؤشر أنظمة العمل بكيفية تصميم وتطوير هذه الأنظمة بالإضافة إلى تحديد العمليات الرئيسية وكيفية مساهمتها في خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

ب- بينما تشمل عمليات التشغيل كيفية تصميم العمليات وتشغيلها ومراقبتها والعمل على تفادي الأخطاء وكذا القيام بالتحسينات وتقليل نسب الانحرافات.

7- النتائج: يشمل هذا العنصر على كل من:

أ- نتائج المنتجات و تتعلق بمستوى جودة المنتجات المقدمة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة والبديلة. ب-

نتائج التركيز على العميل و تتعلق بدرجة رضا العملاء ودرجة التزام المؤسسة مع عملائها.

النتائج المالية والسوق و تخص المؤشرات المالية للأداء، كما تتعلق بالحصة السوقية ونمو القطاع.

نتائج التركيز على الموارد البشرية و تتعلق بدرجة رضا العمال ومدى الالتزام معهم، كما تتعلق بمؤشرات بيئة العمل من صحة وأمن والخدمات المقدمة.

هـ- نتائج فعالية العمليات و تتعلق بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية (الإنتاجية).

و- نتائج القيادة العليا و تتعلق بمدى تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

3- النموذج الياباني للتميز بالجودة (جائزة ديمنج).

ارتبط اسم ديمنج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين سنة 1951 اعترافاً بمجهودات ديمنج وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي اعتبرت العامل الأساس في رفع مستوى جودة المنتجات اليابانية وتفوقها، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات

¹ فيصل بن جاسم آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط1، دار المعرفة للنشر، لبنان، 2008، ص 105-

الأجنبية، وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر في النتائج المترتبة عنها، وبذلك فإنها تهدف إلى تقييم مدى نجاح جهود المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة.²

أسس نموذج ديمينغ: تعتمد آلية عمل النموذج في تقييم المؤسسات على ترتيب معايير النموذج في أربعة مجموعات رئيسية هي:

- 1- **التوجه:** بحيث يتحدد توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات المتبعة.
- 2- **الدعم:** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات وتنمية الموارد البشرية وتوحيد القياس.
- 3- **التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر التقيد بمعايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.
- 4- **النتائج:** ويتم قياسها من خلال معيار التأثير والذي من خلاله يتم وضع الخطط والسياسات المستقبلية.¹

¹ - <http://www.deming.org/juse.jp/squ.html>, consulté le : 20/03/2022

المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية.

يعد مفهوم الميزة التنافسية من بين المفاهيم التي شغلت العديد من الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهو يمثل أحد العناصر الإستراتيجية الحرجة التي تقدم فرص جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومصادرها.

قبل إعطاء مفهوم للميزة التنافسية لابد أن نتطرق إلى التطور التاريخي لها.

أولاً: التطور التاريخي للميزة التنافسية: مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية وهي:¹

1. **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل: امتلاك تكنولوجيا فائقة،

مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص، توفير الطاقة والعمالة المتخصصة الماهرة.

2. **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.

3. **الميزة التنافسية:** ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، هذا النوع من المزايا

هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية،

وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل لإمكانيات الموارد بمختلف أنواعها

المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير

المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين:

- إستراتيجية جديدة.

- الإبداع.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية: لإعطاء مفهوم واضح للميزة التنافسية يجب معرفة كل من مصطلحي الميزة

والتنافسية:

تعرف الميزة بأنها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة".²

تعرف التنافسية بأنها: "الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها".³

ومن أجل الوصول الى تعريف مناسب نستعرض التعاريف التالية:

¹ قويدر لويزة، كشيده حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف، ص 4.

² سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010، ص 215.

³ سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، نفس المرجع، ص 2015.

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى أحد المجالات التي تتمتع في المنظمة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، التجديد والتطوير المستمر في الفكر الإداري ووفرة الموارد.¹

-كما يشير مصطلح الميزة التنافسية في بيئة الأعمال إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة والقدرات والمهارات المعرفية.²

-حسب تعريف M.Porter:³ تتحقق الميزة التنافسية عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع في أحد مجالات نشاطاتها.

-يستخدم مصطلح الميزة التنافسية كإشارة إلى القدرات والقابليات التي تمتلكها المنظمة وتتميز بها عن غيرها من المنافسين بما يمكنها من انجاز التفوق في السوق، كما تظهر أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن التركيز عليها في التكلفة والنوعية والتسليم بسرعة والمرونة.⁴

-هي الخصائص أو السمات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تكسب المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين.⁵ ويمكن اعتبارها حسب التعريف البريطاني على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى."⁶

-هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁷

¹ منى شفيق، التسويق بالعلاقات بحوث ودراسات، العدد 413، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص11.

² معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص08.

³ M Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Editions, 1993, p 48.

⁴ خليل سيد احمد الحساني نقلا عن د.علي عبد الله، الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005/03/09.

⁵ Jean Jacques Lambin, «le marketing stratégique», 2 édition, Paris, 1993, p20.

⁶ وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية (بحوث و مناقشات)، تونس 21/19 جوان 2001.

⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب القاهرة، سنة النشر 2000، ص104.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تفرد المنظمة وتميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة ومتفردة عن المنافسين، من وجهة نظر العملاء، ويحقق لها بذلك ولاء ورضا المستهلكين، فالميزة التنافسية هي أن يأخذ منتج المنظمة أبعاداً متميزة عن أبعاد منتجات المنافسين، فقد تكون على أساس الجودة أو الخدمة أو العلامة، ويمكن لأي منظمة أن تحقق الميزة بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون ذات تكاليف منخفضة (تكاليف تنافسية وسعر منخفض).

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية: تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص وهي متعددة:¹

- النسبية: فهي ليست مطلقة وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق.
- الاستمرارية: تتسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر والطويل الأمد للمنظمات من خلال امتلاكه الموارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.
- الملائمة: يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- التجدد: يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- البعد الإستراتيجي: تركز على المدى البعيد إذ تختص باستعمال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.
- صعوبة التقليد: إمكانية تقليدها صعبة جداً لأنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها.²

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية:

تعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها:³

1. **التكلفة:** أغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

¹ فتحة بوحود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **بولاية سطيف**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر، 2014، ص 116.

² حياة قمري، **أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال**، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017/12/03، ص 35.

³ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 72.

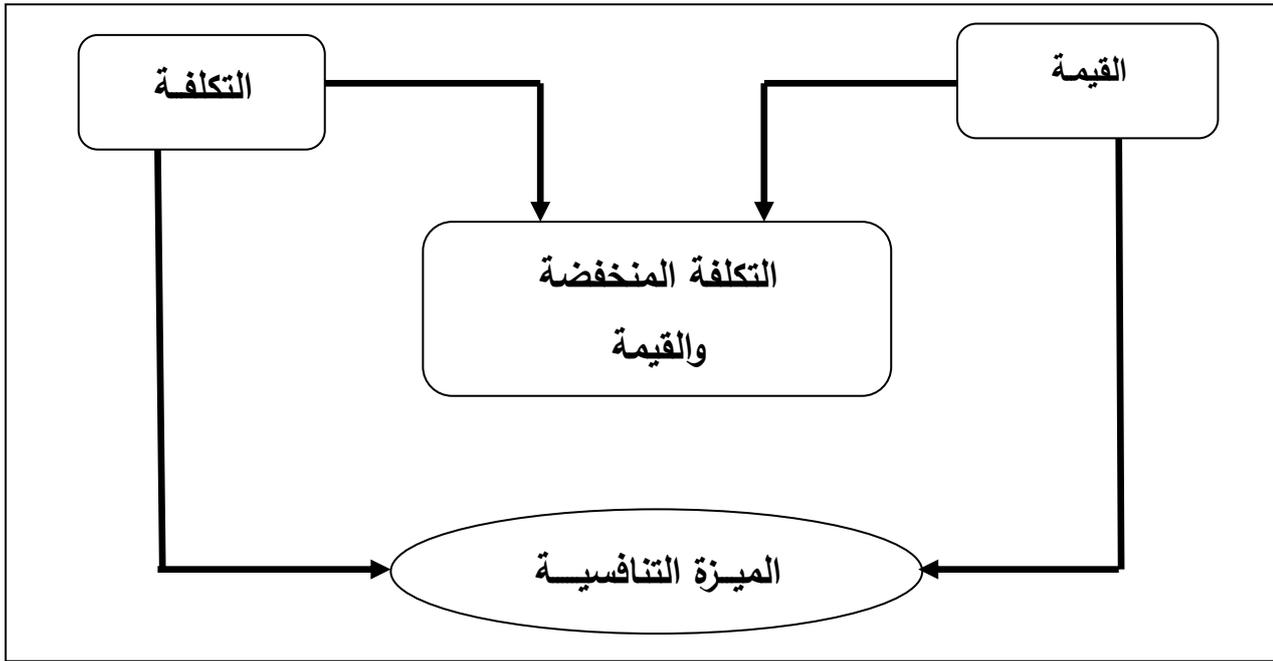
2. تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لامتلاك الميزة التنافسية.¹
 3. المرونة: ويقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط حيث تستوجب الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج.
 4. الجودة: تتضمن الجودة ثلاث أبعاد هي المطابقة والاستجابة والصلاحية، حيث تعتمد على الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق وكذا كسب ثقة العاملين.
 5. الوقت: يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
 6. الإبداع: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمى، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة.²
- ويشير (Porter) في نموذجة حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في:³
1. **التكلفة المنخفضة:** إن تميز المؤسسة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المؤسسة على إتباع سياسة التسعير التي تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بالجودة.
 2. **القيمة:** إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه الخدمات.
 3. **التكلفة المنخفضة والقيمة:** قليل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين الميزة والكلفة والقيمة (التميز في الخدمات) إن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المؤسسة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتماً ستكون قائدة في سوقها ومتفوقة على منافسيها كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ نور الدين إيمان، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، يومي 25 و26 نوفمبر 2008، ص7.

² خزار الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة، ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراة تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص124.

³ محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007، ص 245-

الشكل رقم (03): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر النعمان، الأردن، 2007، ص 246.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى **koufteros** بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم والإبداع.¹ أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع

تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، وللحصول على هذه الميزة يتطلب فهم

الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية، مع العلم أن

الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي

تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.²

¹ Nabil Mazoughi, Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les

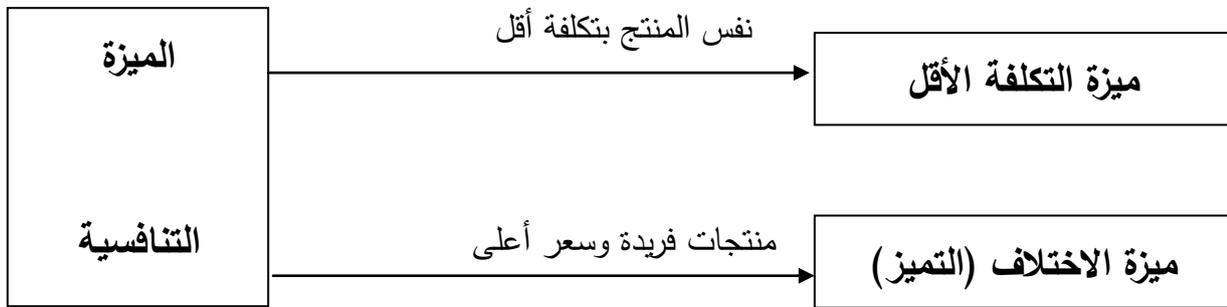
entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse, Tunisie, 2/3 juin 2005.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 88.

2. **ميزة الاختلاف (التميز):** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وكذا الحصول على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها. كما يعني تمييز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.¹

والشكل التالي يمثل نوعي الميزة التنافسية:

الشكل رقم (04): أنواع الميزة التنافسية.



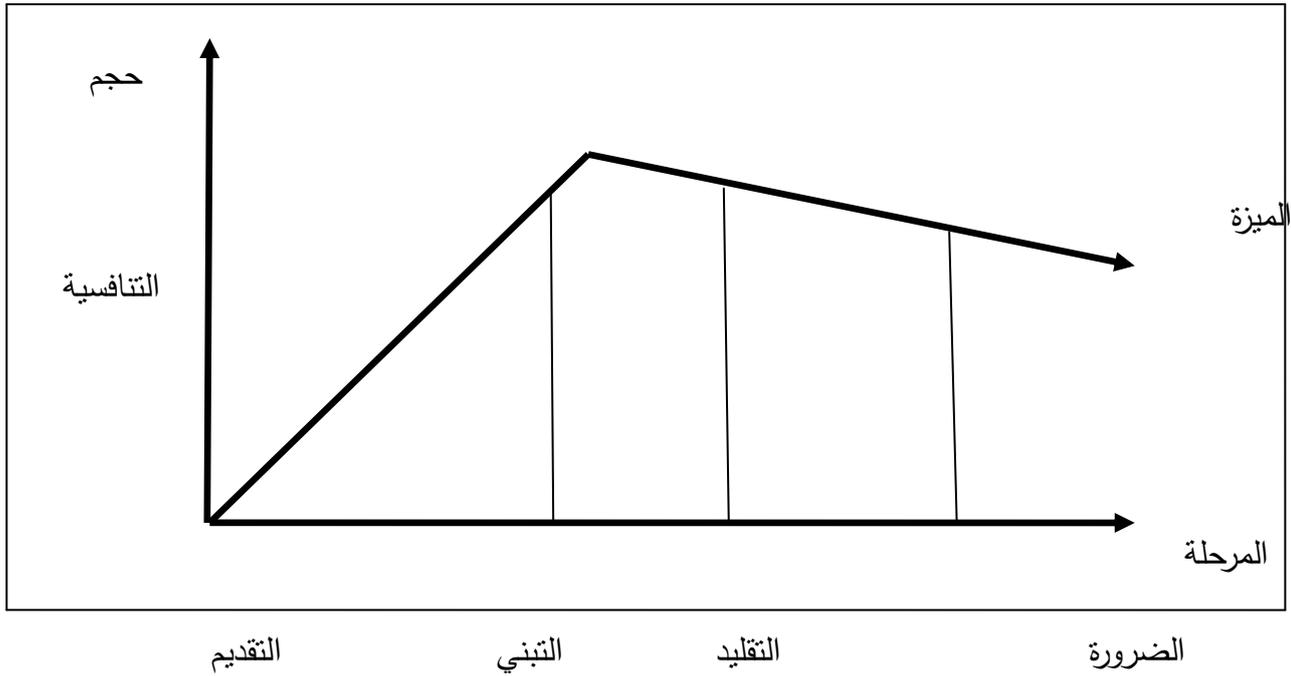
المصدر: حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر 2007، ص4.

ثانيا: **محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما:

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.

¹ رحمون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية مؤسسة صناعية الكوايل بسكرة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، العدد (18)، ديسمبر 2015، ص47.

الشكل رقم (05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 86.

✓ **مرحلة التقديم:** وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

✓ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدءوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

✓ **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

✓ **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق على اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي؛ القطاع الرأسي؛ النطاق الجغرافي؛ نطاق الصناعة.¹

الجدول رقم(01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 88.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

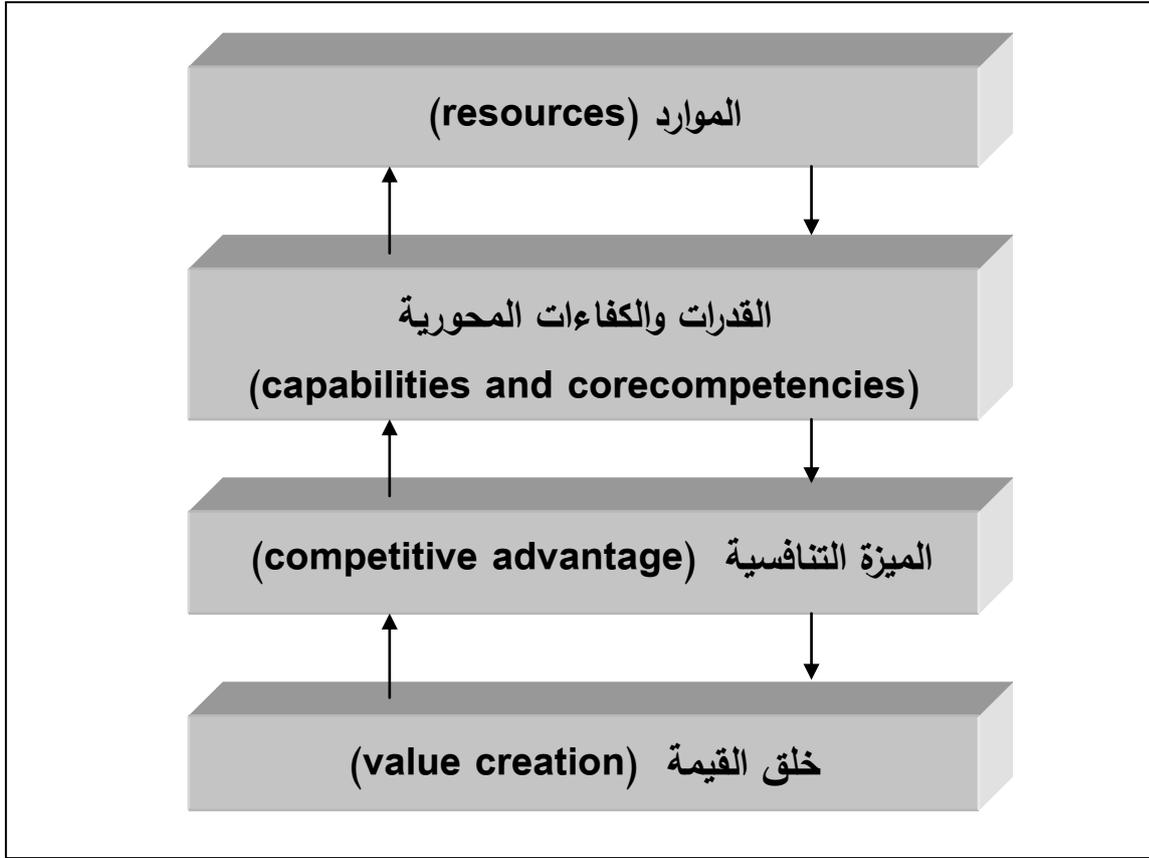
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

أولاً: أهمية الميزة التنافسية: يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- **كسب ولاء العميل:** إن الميزة التنافسية تمكن المنظمة من كسب ولاء العملاء، إذ أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم في المؤسسة وبالتالي ولاء أكثر للمؤسسة ، مؤدياً ذلك إلى خلق القيمة لدى العميل التي تعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.¹
- **تسهيل تلبية الحاجات العميل:** أيضاً تسهل الميزة التنافسية خدمة و تلبية حاجيات العملاء بسهولة، حيث إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد من خبرة المؤسسة ودرابتهما بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء، وليس هذا فحسب بل يؤدي بالمؤسسة إلى الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير حاجيات الزبائن، وهذا ما يساهم في زيادة ورفاهية الأفراد.
- **زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها:** حيث تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة والشكل التالي يوضح كيفية تحقيق الأرباح من خلال الميزة التنافسية

¹ سالم الياس وآخرون، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.

الشكل رقم (06): تأثير الميزة التنافسية على ربحية المنظمة.



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 38. فالموارد تخلق للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تكون لها قدرات تنافسية وتميزها عن باقي المنافسين مشكلة لها بذلك ميزة تنافسية والتي تؤدي إلى خلق قيمة مؤدية بذلك إلى تعظيم ربح المؤسسة.

- الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل، الذي يتعلق بها ويتكون له إدراك ونظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية:

أصبح الاقتصاد التنافسي قائم على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها للانطلاق إلى مستقبل واحد تمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

1- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحياسة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل:

✓ **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل وصكوك الاستثمار.

✓ **زيادة المردود:** القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.

✓ **زيادة الدخل:** الأجور، المرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.¹

2-الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من الانغلاق عن الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم.²

3-التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.³

4-الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث عن الريادة في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق تتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

الفرع الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

يتحدد الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية وهي:⁴

* **مصدر الميزة:** يجب معرفة مرتبة هذه الميزة، ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة؛

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

¹ سمية حرنان، **ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008، ص 32.

² سمية حرنان، نفس المرجع، ص 33.

³ سمية حرنان، نفس المرجع، ص 33.

⁴ طارق قندوز، **الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 89.

* عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: من مصلحة المؤسسة تنوع مصادر ميزتها، حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، على عكس حالة الاعتماد على ميزة واحدة، فيسهل على المنافسة محاكاة هذه الميزة والتغلب على آثارها.

* درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية، وعدم الاقتصار على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع الحفاظ بصفة دائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها، بحيث تتحرك المؤسسات نحو توليد مزايا جديدة، وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و توليد مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

خلاصة :

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسبها ثقة العملاء والمجتمع ككل.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، ويقوم على مجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق، كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.

كما أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقاً وتميزاً على منافسيها وهذا ما انعكس إيجاباً على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية والخدمية الأخرى والتي لازلت لم تتخذه كأسلوب إداري في العمل بل حتى المؤسسات التعليمية أصبحت اليوم تسعى لتطبيق هذا المنهج والاستفادة من مزاياه.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج
في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية
لملبنة عريب بعين الدفلى

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملينة عريب

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا الموضوع سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع حيث أخذنا مؤسسة ملينة عريب بعين الدفلى كميدان لإجراء هذه الدراسة محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع

إن كل مؤسسة من المؤسسات الإنتاجية سواءً كانت خاصة أو عامة، تسعى بشكل متزايد ومستمر إلى أن تستحوذ على نصيب مناسب في السوق، والمستهلك من جهته ينتظر من المؤسسة الإنتاجية دائماً تزويده بالسلع والخدمات التي يرغب فيها في الوقت التي يريدها وبالشكل الذي يرضيه، وفي المكان الملائم و بالمكيات المناسبة وبالسعر المعتدل.

وأمام هذه الرغبات والحاجيات التي ينتظرها المستهلك من المؤسسة الإنتاجية تلبيتها لصالحه وفي ظروف منافسة متزايدة، تجد نفسها (المؤسسة الإنتاجية) مجبرة على تطوير منتجاتها وانتهاج سياسة تسويقية فعالة تكفل لها ميزة تنافسية و تفوق في السوق مقارنة بمنافسيها.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملبنة عريب

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب بعين الدفلى.

تعتبر ملبنة عريب مؤسسة تابعة للقطاع العام إذ لا تزال تحت ملكية الدولة، حيث أنها تنتمي إلى قطاع الحليب ومشتقاته والذي يعتبر قطاع حساس وأساسي بالنظر إلى المكانة والأهمية الغذائية لمادة الحليب، ولهذا فهو يحضى بدعم الدولة، نظرا لأهمية مادة الحليب لدى المستهلكين. ومنه سنقوم من خلال هذا المبحث بالتعريف بملبنة عريب من خلال توضيح نشأتها وتطورها وطبيعة أنشطتها وأهدافها وإمكانياتها.

المطلب الأول: تعريف الوحدة.

لقد نشأت ملبنة عريب كضرورة لتلبية الحاجات الوطنية من الحليب ومشتقاته، حيث كان لها امتداد تاريخي عرفت خلاله عدة تطورات وتغيرات، ومكنها ذلك التواجد من اكتساب خبرات عملية وإمكانيات بشرية ومادية معتبرة، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة غير مسبوقه في الأسواق، وسنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة نشأة وتطور المؤسسة، ثم التعريف بها وبالهيكل التنظيمي لها.

الفرع الأول: نشأة وتطور الوحدة.

يعد الحليب ومشتقاته مواد استهلاكية هامة وصحية يجب أن تحظى باهتمام الدولة ونظرا للوضعية التي كان يعيشها الشعب الجزائري وحالة الاقتصاد الوطني التي كان يمر بها عقب الاستقلال، اضطرت الدولة أن تولي رعاية خاصة لهذه المواد الهامة لتمكين المواطن الجزائري من الحصول عليها، خاصة وأنها كانت تراعي الجانب الاجتماعي أكثر بالنظر إلى التوجهات الاقتصادية آنذاك، ولهذا قامت بتطوير أو إنشاء مؤسسات تعمل على توفير هذه المادة.

فقد ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي مؤسسة تختص بإنتاج الحليب تحت مسمى **Coletal** تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، وبما أن إنتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة **Onaco** يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشترك آنذاك، إلا أن هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب. ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته "**Onalait**" بمرسوم رئاسي رقم 69-93 نوفمبر 1969 وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة حيث أنه يقوم بتلبية نصف حاجيات الأفراد. وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت **Onalait** إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط **Orlac** ومركزه بالجزائر العاصمة؛
- الديوان الجهوي للحليب في الشرق **Orelait** ومركزه بعنابة؛
- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته في الغرب **Orolait** ومركزه وهران.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملبنة عريب

فقد تم تأسيس الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط بمرسوم رئاسي مؤرخ في 19 ديسمبر 1981 وكان يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- المشاركة في تنظيم الإنتاج الوطني للحليب وتطويره؛
- تطبيق السياسة الوطنية في ميدان الحليب ومشتقاته؛
- ضمان التموين المنتظم للسوق الوطنية عن طريق توزيع الحليب ومشتقاته توزيعا عادلا وعقلانيا؛
- تموين تعاونيات تربية الأبقار بوسائل الإنتاج وتصريف المنتجات الحليبية؛
- انجاز استثمار لحساب تعاونيات تربية الأبقار والتي من شأنها تؤدي إلى تحسين الإنتاج؛
- المشاركة في تعميم التقنيات الرامية إلى تعزيز إنتاج الحليب؛
- انجاز وتسيير معامل لمعالجة وتحويل الحليب.

كان يضم الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط **Orlac** بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات وهي وحدة بئر خادم **UPL 01**؛ وحدة بودواو **UPL 02**؛ وحدة ذراع بن خدة **OPL 03**.

في بداية سنة 1987 أنشأت وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع وبدأ نشاطه خلال 1989/10/20، بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية **Introcoop** وتم إبرام الصفقات في 1985/12/24 وقدرت رخصة البرنامج بـ 167.000.000 دج، ساهم في تمويله البنك الإفريقي للتنمية. وكان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عامل، وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 14 هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي أبقار الحليب، كما أن بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 وتبعد على مقر الولاية بـ 11 كلم، وقد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ 1989/10/21.

وإبتداء من تاريخ جويلية 1997 أصبحت **Orlac** تسمى بالمجمع الصناعي للحليب **Giplait** وقد اختارت الوحدة نفسها لملبنة عريب وهي الآن شركة ذات أسهم **SPA** رأس مالها يقدر بـ 200.000.000 دج، عدد عمالها حاليا 293 عامل، وهي تتمتع باستقلالية التسيير، في تسعير مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب باعتباره منتوجا استراتيجيا، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات وبأمر من الدولة.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة.

ملبنة عريب مؤسسة اقتصادية ذات طابع إنتاجي تختص بإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي شركة ذات أسهم رأس مالها 200.000.000 دج، وهي وحدة تتربع على مساحة مقدارها 14 هكتار، غير أنها مازالت بأموالها ووسائل إنتاجها تابعة للقطاع العمومي، حيث تعمل على متابعة المجمع الصناعي للحليب **Giplait** وتسير بالتنسيق مع الشركات القابضة **HOLDING** وحسب الاتجاه الذي يأخذه الاقتصاد الوطني فان هذه المؤسسة تسيير نحو الخصوصية، فابتداء من 1997/10/21 تغيرت طبيعة وحدة عريب على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية

¹ الجريدة الرسمية العدد 51، بتاريخ 22 ديسمبر 1981، ص 2.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملينة عريب

العمومية وأصبحت شركة ذات أسهم تحت اسم: **S.P.A/LAITRIE DES ARRIBS** وشرعت في طرح رأس مالها ابتداء من 1997/09/21.

الفرع الثالث: إمكانيات المؤسسة.

تمتلك ملينة عريب إمكانيات وقدرات إنتاجية تمكنها من مواجهة والتصدي لمختلف التحديات التي تواجهها وخاصة تلك المتعلقة بالمنافسة واقتصاد السوق، فهي تمتلك إمكانيات مادية ومالية وبشرية وتنظيمية معتبرة. إذ تستطيع من خلال ذلك تغطية وتلبية الحاجيات على نطاق واسع يمتد إلى خارج حدود الولاية، كولاية شلف والجلفة وتيبازة والمدينة، وتتمثل تلك الإمكانيات فيما يلي:

1- الإمكانيات المالية والمادية: للملينة قدرات مالية مادية كافية لمزاولة نشاطها وتوفير لها القدرة على التوسع والنمو إذا ما استغلت بشكل أفضل ومناسب واستعملت وفق إستراتيجية محكمة وفعالة، يمكن تحديدها حسب سنة 2002 في النقاط التالية:

- الإستثمارات: تقدر قيمتها ب 4184500.00 دج.

حيث تملك ورشات مجهزة للإنتاج ومن بينها(ورشة إنتاج الحليب، ورشة إنتاج اللبن، ورشة إنتاج مشتقات الحليب)، ومحطة لتصفية المياه الملوثة ومحطة لمعالجة المياه الصناعية، كما تملك بئرين مجهزين بمضختين لجلب الماء للملينة، كما لها مباني إدارية مجهزة بالوسائل اللازمة، ومخازن للتبريد والحفظ.

- مساهمة الأشخاص: حيث بلغت قيمتها 984580.00 دج.

بلغت قروض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 600000.00 دج.

القروض البنكية: قدر ب 26000000.00 دج.

الدخل الإجمالي: 265500000.00 دج.

المخزونات: قدرت ب 526555601 دج.

المبيعات: 934466409 دج.

بالنسبة للطاقة الإنتاجية اليومية للمؤسسة فهي تقدر ب 340.000 لتر/اليوم توزع كالتالي:¹
الحليب:

- حليب مبستر: 200.000 لتر.

- لبن: 40.000 لتر.

منتجات الأجبان الطرية:

- ياهورت جامد: 160.000 وعاء سعتها 12.5 لتر.

- ياهورت معكر: 240.000 وعاء سعتها 11.5 لتر.

¹ بطاقة القدرة الإنتاجية اليومية لوحدة عريب.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملبنة عريب

- جبن طري : 55.000 صفيحة سعتها 180 غ.

تحلية لبنية: وتتضمن المنتجات التالية:

- فلان: فانيلا، شوكولاتة، كاراميل.

كريمة مجمدة(المتلجات):

- وعاء: 130.000 لتر/ يوم.

- إسكيمو: 104.000 لتر/ يوم.

المواد الدسمة:

- دهن: 2.000 كغ.

كما تمتلك المؤسسة آلات ووسائل إنتاج مهمة تسمح لها بمزاولة نشاطها بكفاءة وتمكنها من تغطية حاجيات عملائها.

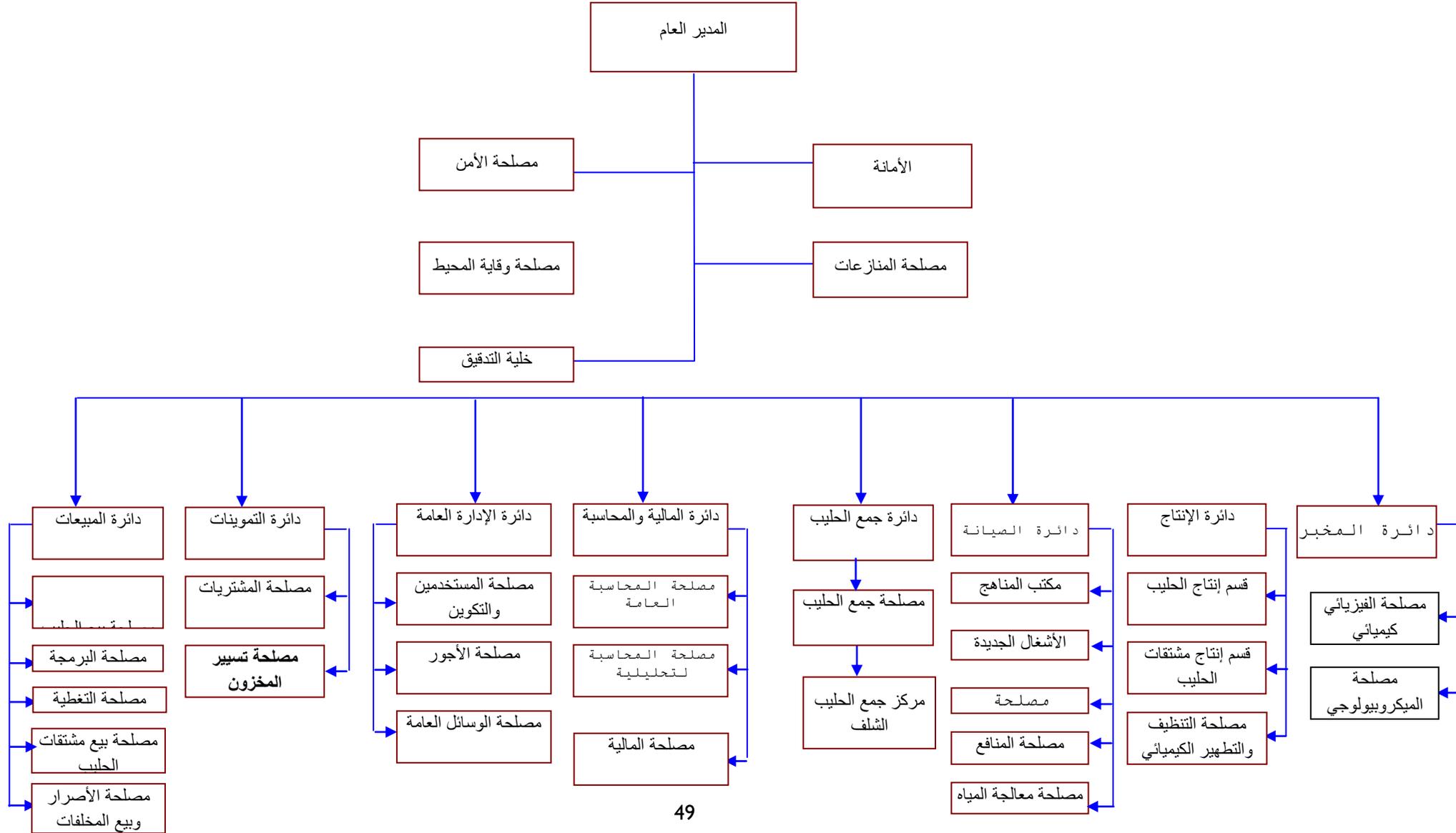
2-الإمكانيات البشرية: تملك الملبنة إمكانيات بشرية معتبرة تمكنها من أداء نشاطها بشكل مناسب وملئم لمختلف الأوضاع السوقية والاقتصادية، حيث أنهم يوزعون على قسمين الإداري والإنتاجي، فقد كان عدد العمال الدائمين في البداية 830 عامل لينخفض عددهم في سنة 2000 إلى 278، ليصل في سنة 2005 إلى 258 عامل.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تضم ملبنة عريب عدة مصالح ووظائف إدارية تسهر على استمرارية نشاطها وتحقيق أهدافها من خلال تظافر الجهود والتنسيق الفعال فيما بينها، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

² مصلحة المستخدمين لملبنة عريب.

الهيكل التنظيمي لملمبة عريب



الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

لملينة عريب

يبين الشكل أعلاه مختلف الوظائف والأقسام لملينة عريب بدءاً من المديرية العامة إلى الأقسام والمصالح أسفل الهيكل التنظيمي حيث أنه لكل وظيفة أقسام ومهام تؤديها، وفيما يلي شرح لكل منها:

1- المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة قمة الهرم التنظيمي إذ هي المسؤولة عن باقي المديريات ومكلفة بالتنسيق بينهم وهي تتكون من مما يلي:

المدير العام:

و يقوم بالمهام التالية:

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل المجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية؛
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة (التموين - إنتاج - توزيع)؛
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، و أخطار التسيير و مسؤولية جبائية؛
- الإشراف على الهيئات و المصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل؛
- الاطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛

- إبرام صفقات مع الموردين و الزبائن تحت شكل عقود تجارية؛
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية آنذاك للوحدة، و ذلك للتنسيق فيما بينها؛
- إمضاء كل المستندات، الوثائق و التقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين.

2- مديرية المراقبة الداخلية:

و تضم أربع مكاتب رئيسية و هي:

- 1- مديرية الرقابة و الأمن.
 - 2- مكتب مراقبة التسيير.
 - 3- مكتب أمانة المدير.
 - 4- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.
- و سنقوم بتلخيص مهام هذه المكاتب فيما يلي:
- تنشيط و تنسيق أعمال المراقبين بالتسيير الأمثل لأدوات الإعلام الآلي؛
 - المراقبة اليومية لحالات الإنتاج و المبيعات و السهر على احترام الأسعار المطبقة و المختلفة؛
 - المراقبة اليومية للاستهلاكات، و هذا فيما يخص المواد الأولية و مواد التعبئة؛
 - تقييم النتائج و اقتراح إجراءات تصحيحية؛
 - فحص تواجد إيصالات Bons التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع؛
 - المراقبة اليومية لوضعية المخزونات، و مراقبة الشحن؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

لملينة عريب

- متابعة هيكل الأسعار التكلفة و تحليل وضعية خزينة الوحدة؛
- مراقبة وضعية الزبائن و ديون الوحدة، و تحليل جدول حسابات النتائج؛
- مراقبة الأصول و الاستهلاكات قطع الغيار للحضيرة المتحركة Par Roulant؛
- مراقبة الجرد و الفحص؛
- حسن ملك سجلات التنظيمات، و احترام إجراءات التسيير؛
- مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الوحدة، و منح المردودية الإجمالية؛
- المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات بإنجاز جدول المراقبة Tableau de Bord.

3- المديرية الفرعية لمالية و المحاسبية:

و تضم أربع مصالح و هي على التوالي:

- 1- مصلحة المحاسبة العامة؛
 - 2- مصلحة المحاسبة التحليلية؛
 - 3- مصلحة الميزانية؛
 - 4- مصلحة التغطية.
- و تقوم هذه المديرية بعدة وظائف بمساعدة هذه المصالح، و من بين هذه المهام نذكر:
- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات؛
 - مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات؛
 - السهر على تحقق الموازنات، كما أنه تصدر و تتابع الصكوك و دفعها لأجل قبضها؛
 - السهر على دفع الديون و القروض، و تغطية الزبائن؛
 - متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)؛
 - الحرص على أملاك المؤسسة و متابعة العقود (الاستثمارات)؛
 - العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقية لسير الوحدة؛
 - السهر على تحقيق الاستثمارات؛
 - السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات؛
 - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة و المالية)؛
 - السهر على المراقبة الدورية على الخزينة؛
 - تحديد تكاليف الإنتاج و تطبيق يلم أسعار البيع و المخطط المحاسبي.

4- المديرية الفرعية للإدارة العامة:

و تشرف على ثلاث مصالح و هي:

1- مصلحة تسيير المستخدمين؛

2- مصلحة الأجور و الإعانات الاجتماعية؛

3- مصلحة الوسائل العامة.

و تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- السهر على احترام حسن السلوك العام، و الإجراءات الخاصة به؛

- المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛

- إنجاز مخططات التدريب و التربصات و تنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية

الفرعية

للمحاسبة و المالية؛

- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، و تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة؛

- إنجاز مشاريع المخططات التكوينية و الإتقان، ، و تسيير السلك المهني للوحدة، بدلالة السياسة العامة و

التمومية

للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية و تسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية.

5- المديرية الفرعية للإنتاج:

و تشرف على الأقسام التالية:

1- قسم إنتاج الحليب؛

2- قسم إنتاج مشتقات الحليب؛

3- قسم إنتاج قشدة مثلجة؛

4- قسمة جمع و تدعيم الحليب.

و أسندت لهذه المديرية المهام التالية:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة و تساهم في شراء المواد الأولية؛

- الإشراف و تنسيق نشاطات هذه الوظيفة، و تحرير تقارير النشاط؛

- تحضير برامج الإنتاج و استهلاك المواد؛

- إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الولية و مركبات مواد التعبئة؛

- السهر على النظافة و الأمن و الآداب داخل الورشات الصناعية؛

- تساهم في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية.

6- المديرية الفرعية لمراقبة الجودة:

و تضم كل من المصالح التالي:

1- مصلحة التنظيم و التطهير؛

2- المصلحة البيكتولوجية؛

3- المصلحة الفيزيولوجية؛

هذه المديرية تقوم بالمهام التالية:

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب النظافة و مراقبة الجودة؛

- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات و تحليلها، و كذا تحسينها؛

- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات و التجهيزات؛

- السهر على احترام مقاييس الاستهلاك، و احترام قانون الجودة الصحية للمركبات و تمييز المنتج؛

- الاستغلال و المراقبة و المصادقة على نتائج تحليل و التخلص من المواد الفاسدة؛

-إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات و التوجيهات الضرورية.

7- مديرية الصيانة:

و تضم كل من المصالح التالية:

1- مصلحة الطرق؛

2- مصلحة التدخل؛

3- مصلحة المعدات و الآلات الجديدة؛

4- مصلحة المنافع؛

5- مصلحة الصيانة و التجهيزات.

و لهذه المديرية المهام التالية:

- تحديد سياسة الصيانة و ميزانية الصيانة السنوية و احترام معايير الأمن؛

- إنجاز البرامج و ميزانية الصيانة السنوية و احترام معايير الأمن؛

- المشاركة في إنجاز مخطط التكوين، و تشغيل المستخدمين في مصالحها؛

- التكفل بتنسيق مصالحها مع المصالح الأخرى؛

-المشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف على التشغيل Reforme و الإنتاج و النقل.

8- المديرية التجارية:

و تضم مديريتين فرعيتين، مديرية البيع و مديرية الشراء، و لكل منهما مجموعة من المصالح تقوم بالإشراف

عليها، كما هي مبنية في الشكل السابق، و يتمثل دورها في ما يلي:

- تشارك في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

لملينة عريب

- عقد الصفقات التجارية مع الموردين، مراعية في ذلك الجودة و السعر؛
- القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الإنتاجية و المخزون الموجود؛
- تشارك في إنجاز برامج التوزيع المحلي؛
- تحديد منافع البيع و القيام بعملية الفحص و المراقبة من ناحية الجودة و الكمية، و هذا قبل شحن المبيعات؛

- بعث الفحوصات و إعلانات المناقضة المتعلقة بالحاجيات على المستوى الوطني و الخارجي؛
- القيام بالبحوث التسويقية مثل "القيام بعملية الاستقصاء و زيادة المعارض الخاصة بالمواد الأولية (الغلاف مثلا).

المطلب الثالث: نشاط وأهداف مؤسسة ملبنة عريب.

1- نشاط المؤسسة: إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين بمستوى عالي من الجودة، ولكونها مؤسسة تابعة للقطاع العام فإنها تراعي القدرة الشرائية للمستهلكين كما تسعى إلى مراعاة الجانب الصحي حيث يظهر ذلك من خلال جهود المراقبة و التعقيم للأدوات والمنتجات كما تخضع منتجاتها للمعايير العالمية من خلال انتقاء المواد الداخلة في تركيبة المنتجات، فملبنة عريب تمزج بين عدة أنشطة أو وظائف تقوم بها وهي:

أ- **الشراء:** تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين هما الجودة و السعر.

إضافة إلى ذلك تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات مؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط، والتي لا تنتجها من أجل إعادة بيعها، قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها. كما تقوم المؤسسة بنفس الشيء إذ تباع منتجاتها للمؤسسات الأخرى، وهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها، والأمثلة على ذلك ما يلي:

-تقوم ملبنة عريب بشراء منتج (Formage Rouge) جين أدام من ملبنة بودواو مقابل بيع -تحليلية شوكولاطة- لهذه الملبنة.

-شراء من ملبنة سيدي بلعباس المنتجات التالية: كومبار، زبدة، Formage Moxi، مقابل بيع لهذه الملبنة منتج الحليب وتحلية الشوكولاطة.

ب- **الإنتاج:** بعدما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك وهذه المنتجات الخاصة بالحليب ومشتقاته وتتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

لملينة عريب

الحليب المبستر، اللبن، حليب البقرة، قشطة طازجة، الياغوت، الجبن الطازج، وهذه المنتجات تنتج يوميا وفي كل المواسم. أما المنتجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى جانب المنتجات السابقة نجد الثلجات، إضافة إلى هذا فإن الملبنة تنتج حسب طلبات الزبائن وقدرتها البيعية.

ج- البيع: تعد هذه المهمة أو النشاط أهم عملية داخل المؤسسة، إذ تجد الملبنة نفسها مضطرة إلى بيع ما تم إنتاجه، وما هو في طور الإنتاج، وكيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك الأخير، وهذا النشاط تشرف عليه المديرية التجارية إلى جانب الشراء (مصلحة البيع).

-في حالة الإنتاج بالطلبية يكون البيع مضمون، يبقى فيه عنصر النقل الذي يكون متفق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة بالمؤسسة أو بوسائل الزبون .

-وفي حالة المنتج غير طلبي البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية. ومن أجل تسويق منتجاتها في هذه الحالة تعمل المؤسسة على استخدام مختلف عناصر التسويق من سياسة الترويج والمنتج والتسعير والتوزيع.

-كما تقوم المؤسسة في إطار توزيع نشاطها ببيع المنتجات التي تشتريها من الملائن الأخرى، وهذا كله تهدف من ورائه إلى تحقيق أو رفع هامش الربح والزيادة في رفع رأس مال المؤسسة.

تعاني عملية البيع من بعض المشاكل والصعوبات نتيجة لعدم فعالية السياسات التسويقية بها وقلة وسائل النقل، وقصر مدة حياة المنتجات.

ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين، الأولى مرحلة الإنتاج، والثانية مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

2- أهداف المؤسسة: بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، وتستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها: أثناء نشاطها الإنتاجي تقوم الملبنة بتخصيص مخزون الأمان الذي تستخدمه من أجل مواجهة العشوائية في الاستخدام والتوريد، وذلك من أجل تفادي الانقطاع في الإنتاج بسبب نفاد المخزون، كما تعمل الملبنة على تزويد السوق الوطنية بالحليب ومشتقاته وهذا من أجل سد الحاجة لهذه المادة ذات الاستهلاك الواسع.

✓ إعداد برنامج التمويل على ضوء احتياجات الزبائن: فعلى أساس رغبات العملاء من حيث الكمية والنوعية تقوم الملبنة بتصميم ووضع برنامجها الإنتاجي، الذي يتطلب توفير مواد أولية مناسبة من حيث الكمية والنوعية، ولهذا تقوم الملبنة بمراعاة احتياجات زبائنها في إعداد برنامج التمويل.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

لملينة عريب

- ✓ توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد: تعمل المملينة على تنويع منتجاتها باستمرار، فهي تعمل على إدخال منتجات جديدة وذلك من أجل توسيع العلاقات أكثر مع الموردين والزبائن، فكلما توسعت تشكيلة المنتجات كلما زاد عدد زبائن وموردي المنظمة.
- ✓ تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح أي مضاعفة رقم الأعمال: وذلك من خلال العمل على توسيع حصتها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعمل على تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- ✓ السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن: تخصص المملينة لهذا الغرض إمكانيات مادية و بشرية ضخمة، فهي تسعى إلى رفع جودة منتجاتها من خلال المراقبة المستمرة لعملية الإنتاج سواء كانت قبلية وتتعلق بالحرص على نظافة وتطهير معدات ووسائل الإنتاج وصلاحية المواد الأولية، والمراقبة المتزامنة والتي تتم باستمرار للتأكد من مدى نجاعة عمليات التعقيم والتطهير، ثم المراقبة البعدية للتأكد من مدى صلاحية المنتج وملائمته حسب المعايير الموضوعية، إذ تحرص على مطابقة منتجاتها للمعايير العالمية الموضوعية من طرف منظمة الصحة العالمية.
- ✓ العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال: من خلال إقامة نقاط بيع خاصة واقتناء وسائل توزيع جديدة.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة في ملينة عريب

المطلب الأول: مرحلة وضع نظام الجودة بملينة عريب

بعدما تمت التحضيرات الأولية لوضع النظام من المراجعة التشخيصية و مخطط العمل وإنشاء لجنة المتابعة وتكوين فرقة العمل و توعية الأفراد، شرعت الملينة في وضع نظام الجودة الإيزو . إعداد الوثائق الخاصة بنظام الجودة:

إن عناصر نظام الجودة يجب أن تكون موثقة وقابلة للإثبات بطريقة تطابق متطلبات الإيزو، وهذا يعني أن عناصر نظام الجودة لا يكفي أن تكون ملائمة بل يجب أن تكون مطابقة لمتطلبات الخاصة بالمنتج.

تعد عملية إعداد الوثائق أهم نشاط في عملية وضع نظام الجودة و قد خصصت الملينة 7 أشهر لهذه العملية و نشير هنا أنه ليس من الضروري على جميع المؤسسات تبني هذه الطريقة بل تكون الطريقة المنتهجة حسب حاجات المؤسسات و يقوم هرم الجودة في الملينة على:

1- دليل الجودة : و يقصد به الوثيقة التي تحتوي سياسة الجودة و أهدافها و تنظيمات المؤسسة وجميع متطلبات الإيزو.

2- محتوى دليل الجودة : لا يتميز مقياس الإيزو بقواعد ثابتة و لا هيكل ثابت لدليل الجودة فهو يقدم الإرشادات العامة للمؤسسة لإنشاء دليل الجودة لمعالجة جميع عناصر المقياس و تحرير متطلبات الإيزو.

3- خطوات إعداد دليل الجودة: تقوم لجنة المتابعة بالتعاون مع فريق العمل بإعداد دليل الجودة تبعاً للخطوات التالية:

- يجب إظهار قائمة بجميع الوثائق الموجودة و المتعلقة بالجودة و يجب على مسؤول ضمان الجودة أخذ صورة لجميع هذه الوثائق.

- يجب دراسة كل خطوة و إعداد هيكل للأنشطة.

- يجب دراسة العلاقة بين جميع خطوات العمل.

- يجب فحص إختبار خطوات العمل و تحديد التداخل بينها و تحديد قنوات سير المعلومات - التخطيط لما يجب تحريره في كل ميدان.

- يجب التأكد من وجود جميع عناصر الإيزو التي تدخل في النظام ووضع أولويات للقضاء على الغموض.

- يجب مشاركة المسؤولين في إعداد دليل الجودة كل حسب مجال اختصاصه .

- يجب أولاً معالجة الوثائق الحالية .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملينة عريب

- البدء بالوثائق أكثر سهولة في الإعداد لأجل جمع أكبر جزء ممكن من الدليل.
- يجب توزيع مشروع الدليل كاملا على جميع الأفراد المعنيين بالإجراءات المكتوبة لأجل منحهم الفرصة للإدلاء بأرائهم كما يجب كتابة الدليل بطريقة سهلة.
- إدخال التعديلات و إعداد الدليل النهائي كتابيا.
- يجب مراقبة إستعمال الدليل الجديد و البحث عن طريق تعديل للدليل.
- يجب طباعة و توزيع الدليل مطابقا للإجراءات الوثائقية المعدة.

4- إجراءات نظام الجودة:

قامت لجنة المتابعة بالتعاون مع فرقة العمل و المكتب الإستشاري بتحرير جميع الإجراءات على مستوى المديرية.

أ- تعريف الإجراءات:

يعرف الإيزو الإجراء على أنه الطريقة الخاصة للقيام بنشاط ما ، الهدف من وضع الإجراءات تقنين طرف النشاط بهدف إثراء المديرية بدليل واضح وفعال يحتوي على معلومات عملية .

إن غياب الإجراءات في الملينة يجعل من التنظيم غامضا و معرض لخطر أن يصبح غير كفى غير منتج غير محفز فالإجراءات عامل رئيسي لضمان التجانس:

- العمليات يجب أن تكون سهلة و بسيطة لإعطاء نظرة واضحة على نشاط الملينة.
- القواعد العملية التي تعرف بتجانسها.
- الخيارات التي يجب أن تتوفر مستقبلا لأجل قياس و تطوير الإجراءات الحالية .
- يجب أن يكون دليل الجودة في الملينة واضحا وجد عملي وفي متناول الجميع.
- يجب أن يتابع التطورات الحاصلة في الملينة.

ب- أنواع الإجراءات : يوجد نوعين من الإجراءات :

ت- الإجراءات التنظيمية العاملة: و هي الإجراءات التي تعد أساس نظام الجودة تطبق بصفة عامة في الملينة و باقي مديرياته و هي:

- تسيير الوثائق و المعطيات .
- مسؤولية الإدارة .
- التسجيلات الخاصة بالجودة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملينة عريب

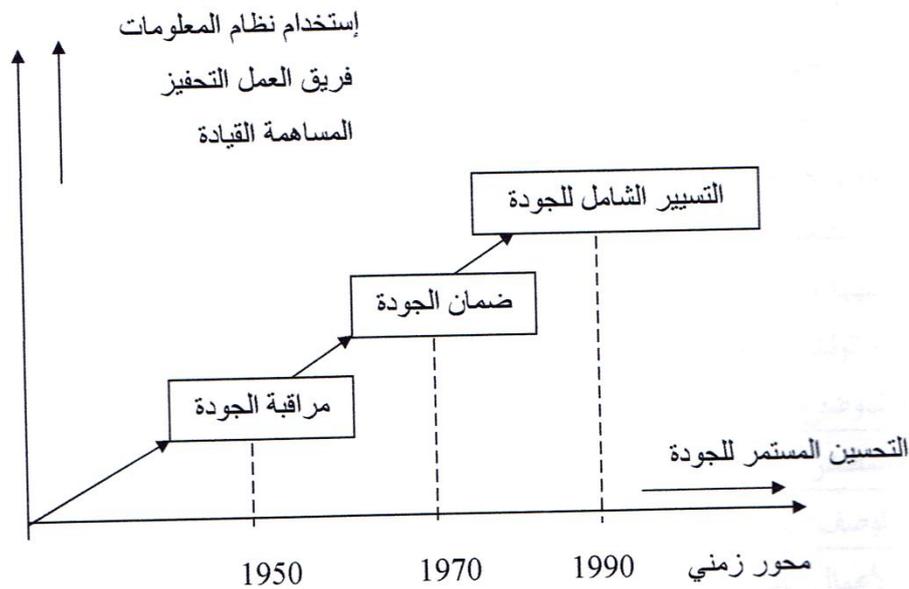
- تسيير المقاييس و التشريعات.

- مخطط تحسين الجودة.

- معالجة الأحداث المستجدة (شكاوي و ملاحظات إيجابية).

- المراجعة الداخلية للجودة.

الشكل رقم 8: تحسين وتطوير نظام الجودة



5-الإجراءات العملية : و هي الإجراءات التي تخص التفاصيل التقنية و الإدارية يقوم بتحريها مسؤولي النشاط في كل مديرية. وكمثال على ذلك نأخذ الإجراءات العملية لمصلحة التسويق بالملينة:

- تسيير الوثائق و المعلومات و ذلك بين مختلف الوظائف بالمديرية .

- التسجيلات الخاصة بالجودة :و يتم فيها تحديد كيفية تسجيل جميع المعلومات الخاصة بالجودة في المديرية ثم وضع سجلان الأول يدون فيه جميع الشكاوي و الملاحظات الإيجابية.

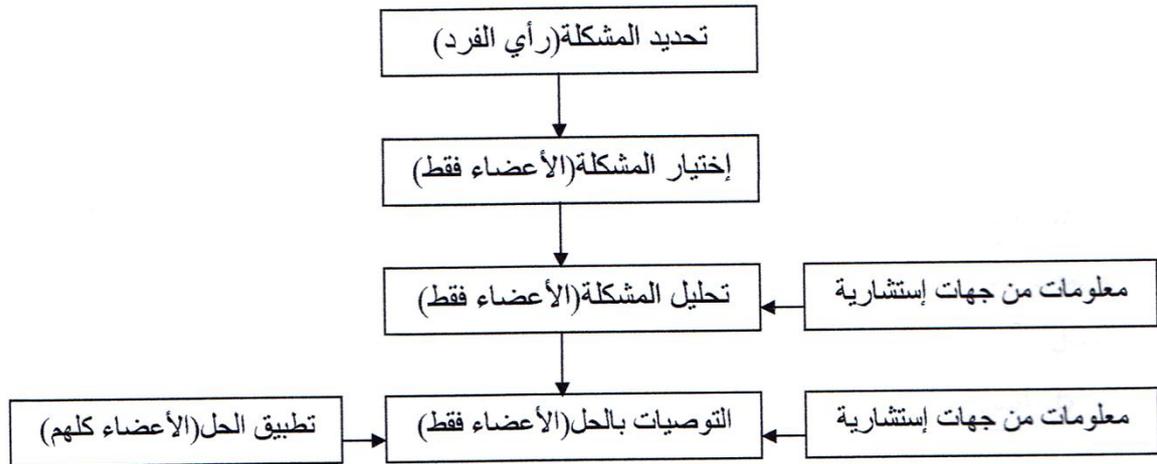
- تنسيق النشاطات التجارية و التسويقية و يحدد هذا الإجراء كيفية التعاون بين المديرية و الوحدات التجارية.

الترويج و هو خاص بعملية الإشهار .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملينة عريب

- دراسة السوق: الإحتكام إلى متطلبات العاملين .
- النشاطات العلمية و التقنية : كيفية عقد الملتقيات و الإجتماعات و المناقشات العلمية.
- معالجة الشكاوي: و تحدد كيفية التعامل مع شكاوي الزبائن و ملاحظاتهم الإيجابية و تدوينها و أخذها بعين الإعتبار بهدف القيام بالأعمال التصحيحية و يقوم هذا الإجراء على ما يلي:
عندما يتلق مسئول الجودة بالمديرية شكوى أو ملاحظة إيجابية من أحد الزبائن فإنه يقوم بإعلام مسئول الجودة في الفرع المنتج للمنتج المسبب لهذه الشكاوي بهدف وضع التصحيحات اللازمة , وتسجيل هذه الشكاوي أو الملاحظة في وثيقة خاصة تسمى بطاقة الحدث *fiche d'événement* و توجيهها إرسالها إلى مسئول ضمان الجودة بالملينة لمتابعة الأعمال التصحيحية بالفرع المعين كما تحتوي هذه الوثيقة على العناصر التالية :
- الموضوع : شكاوى أو ملاحظات ايجابية .
- المصدر : الزبون أو المورد أو من داخل الملينة.
- الوصف: يصف هذا الحدث و يحدد جوانب القصور فيه .
- الأعمال التصحيحية: ما يجب عمله لكي يتم التخلص من سبب هذه الشكاوى أو تشجيع الفرع الذي قام بهذا العمل إذا كانت ملاحظة إيجابية.

الشكل رقم 9: طريقة عمل حلقات الجودة



المصدر: بالاعتماد على وثائق ملينة عريب

6- هيكل الإجراءات:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

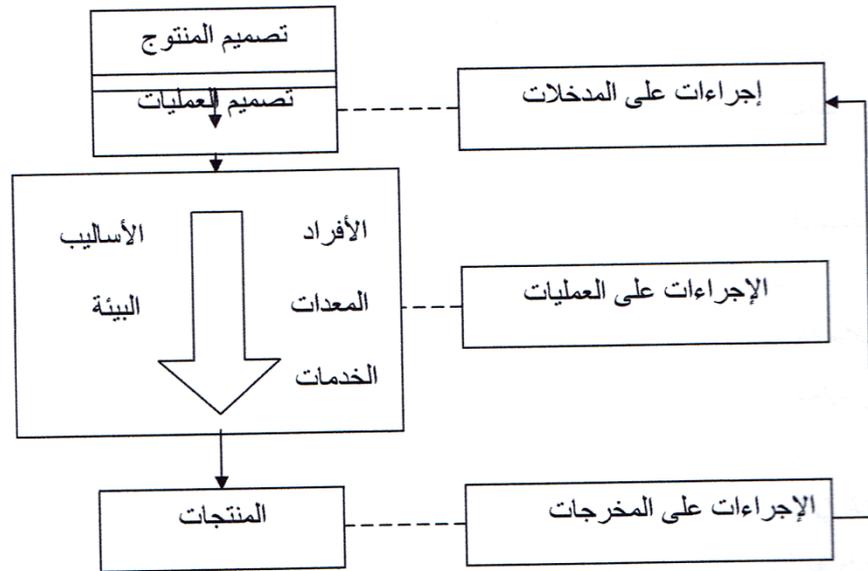
لملينة عريب

- لقد تناولت الملينة تحرير الإجراءات وفق متطلبات الإيزو ، وتتكون هذه الإجراءات من العناصر التالية :
 - موضوع النشاط: و يحدد فيه أهمية الإجراء .
 - مجال التطبيق: يحدد المصلحة أو مجموعة الأفراد الذين يقومون بتطبيق الإجراء .
 - التعريف: و يتناول تعريف المصطلحات و العبارات و الإختصارات المستعملة في الإجراء .
 - الإجراء: و يحدد مجموعة المهام التي يجب القيام بها و الهدف منها.
 - الوثائق المرجعية: عبارة عن قائمة الوثائق الداخلية و الخارجية التي يجب الرجوع إليها كما يجب تحديد طبيعة الوثائق و رقم تسلسلها.
 - التوثيق و المسجلات: وهي عبارة عن قائمة بجميع التسجيلات و التي تعد أدلة تطبيق الإجراءات .
 - إعداد ونشر الإجراءات : جميع الإجراءات التي أعدت من طرف لجنة المتابعة وفريق العمل يقوم بمراجعتها مسؤول ضمان الجودة بالملينة والذي يتأكد من:
 - مطابقتها لسياسة الجودة.
 - مطابقتها لطريقة إعداد الإجراءات .
 - إنسجامها مع الإجراءات الأخرى المماثلة لها.
 - بعد إتمام إعداد الإجراءات يقوم مسؤول ضمان الجودة بنشر الإجراءات وتوزيعها على المسؤولين المعنيين بها.
- 7- تعليمات العمل:** تحدد طريقة القيام بالمهام ، ويمكن الإنطلاق من تفاصيل الإجراءات لإعداد تعليمات العمل ، وتهدف إلى تحديد المسؤوليات و ضمان إستمرارية إجراءات العمل حتى في حالة تغيير العمال. **6. التسجيل المتعلق بالجودة:** يعرف التسجيل حسب إيزو 8402 على أنه الوثيقة التي تعطي الدليل الملموس على الأنشطة التي تم القيام بها والنتائج المتحصل عليها ، ويجب الإحتفاظ بهذه التسجيلات بهدف إظهارها كأدلة إثبات تستعمل لوضع الأعمال التصحيحية والوقائية .
- 8- تكوين المراجعين الداخليين:** يتم إختيار مجموعة من المسؤولين لتكوينهم مراجعين داخليين ، أما على مستوى الملينة فقد تم إختيار شخصين هما مسؤول ضمان الجودة و مساعده تم تكوينهم على يد مكون فرنسي لمدة أربعة أيام يوميين نظريين و يومين تطبيقيين توجه فيهما المراجعين الداخليين إلى مختلف المواقع للقيام بعملية المراجعة الداخلية يتم تكوينهم على كيفية إجراء المراجعة الداخلية للجودة و كيفية الإجراءات الإجتماعية الخاصة بالجودة ، بعدها يتم منحهم شهادات مراجعين .

- 1- تنفيذ نظام الجودة :** بعد تحرير الإجراءات و باقي الوثائق ثم اختبارها لمدة ثمانية أشهر حيث يتم إدخال تعديلات عليها ، و نجد أن المديرية طبقت النظام بشكل حرفي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملينة عريب

الشكل رقم 10: نظام الجودة القائم على الوقاية



المصدر: بالاعتماد على وثائق لملينة عريب

المطلب الثاني: مرحلة تقييم نظام الجودة بملينة عريب

• المراجعة الداخلية:

- وهي مراجعة قام بها المراجعين الداخليين للملينة لتقييم نظام الجودة في دورات تكون على فترات محددة ، كما تهدف هذه المراجعة إلى :
- تدريب المراجعين الداخليين.
 - مساعدة الأفراد على تطبيق وفهم هذا النظام.
- شملت هذه المراجعة كل من دليل الجودة والإجراءات ، تطبيق الإجراءات ، مراجعة بطاقة المناصب ، والتسجيلات المتعلقة بالجودة.
- كان الهدف من إجراء المراجعة الداخلية هو إكتشاف الفروق (حالات عدم المطابقة والملاحظات) بينهما ، قد وثق في الإجراءات وما هو مطبق من هذه الإجراءات أي بين الإجراءات وتماشيها مع سياسة وأهداف الجودة الموثقة بدليل الجودة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية

لملينة عريب

وبين دليل الجودة (سياسة وأهداف الجودة..) وما هو مطبق عمليا أن المراجعة الداخلية تعد أداة فعالة في التحري لأجل معرفة وتحديد فعالية نظام الجودة ، والتأكد من تطبيق بنود ضمان الجودة ، وتقييم النظام بهدف مساعدة الأفراد على التطبيق الجيد له وفهمه.

• المراجعة البيضاء:

قام بهذه المراجعة مكتب الإستشارة serviqua وهي مراجعة مطابقة للمراجعة الرسمية بهدف تأهيل النظام لهذه الخبرة حيث تم مراجعة كل من دليل الجودة ومطابقتها لمتطلبات الإيزو ، وتم مراجعة هذه الإجراءات ومطابقتها لدليل الجودة و إجراء إستجابات في أماكن العمل للتأكد من تطبيق الإجراءات الموثقة ومدى مطابقتها لأهداف وسياسة الجودة وتم الخروج بتقرير المراجعة الذي يحتوي على العناصر التالية:

- التاريخ الذي تمت فيه المراجعة .
- أهداف المراجعة.
- خطوات المراجعة وفيها تفصيل لكيفيات إجراء المراجعة .
- نتائج المراجعة وتقدم حصيلة ما توصل إليه المراجعون من حالات لا تتطابق والملاحظات .
- الأعمال التصحيحية ويقدم فيها المراجعون الأعمال التصحيحية المقترحة للتخلص من حالات عدم التطابق والملاحظات وتحضير النظام لمرحلة المراجعة الرسمية والتسجيل.

بعدها تمت عملية المراجعة البيضاء أعطى مكتب الإستشارات مهلة شهرين للمديرية الإدخال التصحيحات اللازمة وتطبيقها، بعد هذه الفترة عاد المكتب ليتأكد من تطبيق هذه التصحيحات وتبين أنها مطابقة للإجراءات ودليل الجودة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية
لملينة عريب

الجدول رقم 02: متطلبات مقاييس الإيزو 9000

الرقم	إسم العنصر	ISO9001	ISO9002	ISO9003
1.4	مسؤولية الإدارة	+	+	*
2.4	نظام الجودة	+	+	*
3.4	مراجعة العقد	+	+	+
4.4	ضبط التصميم	+	-	-
5.4	ضبط الوثائق المعلومات	+	+	+
6.4	المشتريات	+	+	-
7.4	ضبط المنتج المورد من الزبون	+	+	+
8.4	تميز المنتج وتبعه	+	+	*
9.4	ضبط العملية	+	+	-
10.4	التفتيش والاختبار	+	+	-
11.4	ضبط تجهيزات التفتيش والقياس والاختبار	+	+	+
12.4	حالة التفتيش والاختبار	+	+	+
13.4	ضبط المنتج الغير مطابق	+	+	*
14.4	العمل التصحيحي الوقائي	+	+	*
15.4	التخزين والتغليف و الحفظ والتسليم	+	+	+
16.4	ضبط سجلات الجودة	+	+	*
17.4	التدقيق الداخلي للجودة	+	+	*
18.4	التدريب	+	+	*
19.4	الخدمة	+	+	-
20.4	الأساليب الإحصائية	+	+	*

المصدر: خداوي جلول وآخرون ، مفهوم الجودة وفق عائلة المواصفات القياسية إيزو 9000، مذكر

ليسانس ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر 2001، ص 80

المطلب الثالث: مرحلة الحصول على شهادة الإيزو

بعدما تأكدت الملينة من مطابقة نظام الجودة لمتطلبات الإيزو تم إيداع ملف طلب التسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة AFAQ وهي هيئة مانحة للشهادات من بين الهيئات الخمس مائة على المستوى العالمي لها خبرة طويلة في مجال تسجيل المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة ، وقامت AFAQ بتحضير برنامج للمراجعة الرسمية وبعثت به للمجمع حددت فيه ما ستقوم به أثناء المراجعة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملينة عريب

• المراجعة الرسمية

بدأت المراجعة الرسمية باجتماع افتتاحي تم فيه التعريف بالملينة ، سياسة اتجاه الجودة ، وأهداف الجودة ، والتأكد من تطابق دليل الجودة لمتطلبات الإيزو .

ثم إنتقل كل من مسؤول المراجعة والمراجع إلى مواقع العمل وأجرى استجابات خاصة بطريقة إجراء العمل وقام بتفتيش بطاقة المناصب والتأكد من أن العمل يجري وفقا للإجراءات الموثقة ، دامت هذه العملية يومين استخلص فيه العشرات من الملاحظات ، للعلم أن هذه الملاحظات لا تمنع تسجيل المؤسسة ويجب التخلص منها قبل مرور سنة من المراجعة الرسمية أي قبل مراجعة المتابعة التي تأتي بعد الحصول على الشهادة وإلا تحولت إلى حالة اللاتطابق ، تؤدي إلى سحب الشهادة من المؤسسة ومن بين هذه الملاحظات غياب توثيق مبادئ التصنيع الجيد وكذلك عند تحرير سياسة الجودة بدل من وضع نظام الجودة كتب في دليل الجودة في إحدى الفقرات إدارة الجودة الشاملة TQM بدلا من إرضاء الزبائن.

دامت عملية المراجعة بالملينة ثلاث أيام تم إستخراج ستة ملاحظات و حالة للنتطابق تخص كيفية تحرير الإجراءات و إعطائها أرقام مرجعية إذ لم تتواجد هذه الأرقام على مستوى مديرية ضمان الجودة و عدم وجود العتاد الملائم وكذلك منحتهم الهيئة AFAQ مهلة شهرين لتصحيح هذه الحالة.

بعد شهرين عاد مراجعو AFAQ و تأكدوا من حالات اللاتطابق وتم تسجيلها و حصولها على الشهادة المطابقة للمواصفات إيزو 9001

لم تتحصل الملينة على الشهادة للمرة الأولى من المراجعة الرسمية أي مع CRD و ذلك رغم عدم تواجد حالات لا تطابق، و قد قدرت التكلفة الإجمالية للتسجيل مليار دينار جزائري.

المطلب الرابع :تطبيق إدارة الجودة في ملينة عريب

إلتزامات الملينة بعد نيل الشهادة وآفاق الجودة في عريب إن الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات إيزو لا يعني أن المؤسسة قد وصلت إلى أعلى مستويات الجودة، بل يجب المحافظة على هذه الشهادة والتحسين المستمر لمستوى الجودة، إذ تقوم AFAQ بمراجعة للمتابعة كل سنة وذلك للتأكد من محافظة النظام على مطابقته وإدخال تحسينات مستمرة عليه ، وهدف ملينة عريب في المستقبل إلى إرضاء الزبون 100% على خدماتها ومنتجاتها ، و كذا توفير المنتجات ذات جودة ومطابقة للمواصفات الإدارية بشكل دائم ، والعمل على التحسين المستمر لهذه المنتجات.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور جودة المنتج في القدرة على اكتساب الميزة التنافسية لملينة عريب

خلاصة

من خلال الدراسة التحليلية لبيانات الدراسة الميدانية نجد أن مساعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الجزائرية حديثة خاصة المؤسسات الاقتصادية العمومية منها وعلى وجه التحديد لملينة عريب بولاية عين الدفلى، والتي لا زالت اهتماماتها متعلقة بالإنتاج فحسب، خاصة منتج الحليب الذي يعرف طلبا كبيرا في الآونة الاخيرة، ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة ورغم حصولها على شهادة الإيزو لا تطبق جميع ابعاد إدارة الجودة الشاملة بالشكل الملائم لإدارة الجودة مما يؤثر على تسويق منتجاتها، و كذا حصتها السوقية.

الخاتمة

الخاتمة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و بالتالي تضمن لنفسها البقاء و التفوق والاستمرارية حيث أن جل المؤسسات التي تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة قد ازداد عملاؤها و ارتفعت ربحيتها واستحوذت على أكبر الحصص السوقية، لأن هذا المنهج يركز على تحقيق رضا العميل و اعتباره شريك في المؤسسة الجميع يسعى لإرضائه و تلبية رغباته، كما أنه ينظر إلى التحسين و التطوير على أنه عملية مستمرة لا تنتهي، إلى جانب تركيزه على مشاركة جميع العاملين وتمكينهم و بالتالي غرس روح الانتماء فيهم للمؤسسة كي يعملوا بتفان و إخلاص و بجهود مضاعفة لأن كل ذلك في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقابله الكثير من التحفيزات المادية و المعنوية.

حيث أن ديناميكية هذا العصر ومتغيراته العلمية والمعرفية والتكنولوجية ألقت بظلالها على المؤسسات الاقتصادية العمومية وجعلتها مجبرة على مسايرتها و التكيف معها و ذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحتمية لا بد منها من أجل تجويد مخرجاتها والتي ما هي إلا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يؤدي إلى إعداد الأفراد عقليا و روحيا وعاطفيا وجسميا مما يجعلهم أكثر ديناميكية و إنتاجية و إنسانية لمواجهة تحديات هذا العصر.

هذا ما جعل معظم الدول تنفطن إلى أهمية قضية الجودة في المؤسسة فجعلتها من أولوياتها و عملت على تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإصلاحية لنظمها خاصة مع زيادة اعتماد الصناعة و الاقتصاد على المهارة و المعرفة و الابتكار و ذلك من أجل إعداد و تخريج مهارات بشرية قادرة على التكيف مع مستجدات العصر وتقديم الأحسن لسوق العمل و المجتمع و بالتالي تحقيق طموحات الشعوب في النمو الاقتصادي والرفاهية حيث أن هذا الانتشار الواسع لمفهوم إدارة الجودة الشاملة جعل الكثير من المؤسسات في العالم تتبناه وتكيفه حسب ثقافتها و معتقداتها و مواردها المادية و البشرية فحققت النجاح ونالت رضا العملاء و المجتمع عنها و بالتالي أصبحت مثالا يتحدى به و نموذجا يمكن أن تستفيد منه جميع المدارس على مستوى العالم.

نتائج الدراسة:

مكننا هذا البحث بالخروج بالنتائج التالية :

- إن المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن الاهتمام بالزبائن ازداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسات، ورغم ذلك فهذا التوجه الجديد لم يقدم أي تأثيرات واضحة. يمكن قراءتها من عمليات المؤسسة ، فالمؤسسة ذات الجودة هي تلك المؤسسة التي تتعكس تعهداتها والتزاماتها على العمل الجاد الذي يحقق الأهداف ، وهذا ما يناقض أول مبادئ دومينج عن سحب الخوف خارجا ، وسبقودنا هذا الاكتشاف إلى مراجعة مفهوم الجودة الشاملة داخل المؤسسة ، فالنظر إلى النتيجة

الخاتمة

الصفافية والأرباح و الضغط على التكاليف والاعتقاد بأن الجودة يتحسن بتحسن هذه المؤشرات فكرة خاطئة لا طالما اعتمدها القيادة العليا في الحكم على أداء الوحدة ، كما أنها لا تمكن أبدا من رسم سياسة طويلة الأجل بل يجب وضع مفاهيم ومؤشرات اصح وأشمل تمكن المؤسسة من النظر إلى نفسها بشكل صحيح وتمكنها من مواجهة التهديدات المحتملة.

- استنتجنا أيضا أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا ، بضمانة التحسين المستمر وخدمة الزبون ،وهي تتطلب تجنيد شامل لكل الطاقات ، بل يستلزم تحقيق الجودة صب الجهود حتى على تلك العلاقات الخارجية مع الزبائن و مع الموردين ولإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية من توفر نظام للمعلومات قادر على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة، وتسيير جيد للعنصر البشري وغرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ التي تدعو إليها هذه الفلسفة ، والتي تتميز بالتكامل فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن آخر .ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة التزام الإدارة العليا بهذا المنهج إذ له أكبر الأثر في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل الأداء.
- الاستجابة للتغيرات في تطلعات المستهلكين.
- الابتكار والتجديد لمواجهة المنافسة؛
- إضافة قيم جديدة ومختلفة للسلع والخدمات؛
- إشراك العملاء في أنشطة المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي الذي يستبق المشكلات؛
- إدارة عناصر المناخ الخارجي.
- تصميم وتأكيد الجودة ونظام الجودة الشاملة وتبني معايير الإيزو؛
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتكوين حزم تكنولوجية متنافسة؛
- تنمية مناخ داخلي ايجابي في المؤسسة وتوعية لأطراف بضرورة الانتماء.

الإقتراحات والتوصيات:

- اعتماد سياسة إنفاق قادرة على تحقيق المطلوب ، في حين أن إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو أولت اهتماما بالغا بالمورد البشري، فمن غير المعقول مطالبة الأفراد ببذل جهود كبيرة دون توفير وتقديم قواعد عملية يتم الاستناد عليها، وكذلك بالنسبة للحوافز المادية إذا كانت ضعيفة ولا تؤدي الغاية منها فإنها تزيد الهوة بين الأفراد وخاصة بين المشرفين والمنفذين ونجد هذه الحالة في مؤسسات دول العلم الثالث.
- كذلك من التوصيات يجب التأكيد على اكتساب ثقافة الجودة والى القيم الداعمة لها، ولتوفير ذلك على المسيرين المتمتع بقدرات كبيرة تؤهلهم لغرس ثقافة الجودة في كل أفراد المؤسسة.

الخاتمة

- وبالرغم من الأهمية الكبرى التي تساهم بها إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة إلا أنها ليست الأسلوب الوحيد الناجح ، حيث تعرف الأبحاث في مجال إدارة الأعمال تطورات كبيرة سمحت بظهور العديد من الأساليب الجديدة لتحسين الأداء كالإدارة بالأهداف، وبالمشاريع إطلاق الطاقات الإبداعية للمورد البشري والتوجه نحو الاستثمار فيه أن تسعى إلى التميز والتفوق من خلال تبني إستراتيجيات تنافسية أكثر نجاعة.
- تستوعب التكنولوجيات الحديثة وتستثمر طاقاتها الخلاقة.
- تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر.
- تعمل على اختيار الأسواق بعناية.
- تسعى إلى التغيير وتستشرف المستقبل.
- تعمل على تنمية الإبداع والابتكار.
- تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف.
- ترى الأمور في كليتها وشمولها ولا تستغرقها الجزئيات والتفاصيل ولا تصرفها عن الهدف.
- استخدام منطوق فرق وجماعات العمل المرنة وإتاحة الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان, طبعة أولى 2000
2. صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق و مقترحات التطوير, دار الشروق للنشر و التوزيع, عمان ,طبعة أولى 2004
3. عواطف إبراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة , دار الفكر ناشرون و موزعون, عمان , الطبعة الأولى 2009
4. فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دار الكتب للنشر ,القاهرة ,طبعة 1996
5. فواز الثميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 2001/2000 - دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان, طبعة ثانية 2009
7. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن الطبعة الأولى 2008
8. مأمون الدرادكة و طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2002 .
9. محسن بن نايف العتيبي : إستراتيجية نظام الجودة في التعليم, الطبعة الأولى 2007 ص14
10. محسن عبد الستار محمود عزب : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة , المكتب الجامعي الحديث ,الإسكندرية 2008 ,
11. محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر , عمان, ط 4, 2009
12. محمد عبد الوهاب العزاوي :إدارة الجودة الشاملة - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان 2005.
13. محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان, الطبعة الثانية 2009
14. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

15. الهلالي الشريبي الهلالي : إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد و العشرين , دار الجامعة

الجديدة للنشر , الإسكندرية , طبعة 2008

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Fiet Fédération Internationale des Employés , Techniciens et Cadres , La Gestion Des Ressources Humaines .
2. Yoji Akao, QFD Prendre En Compte Les Besoins du Client Dans La Conception du Produit , ED-AFNOR, Paris , 1993 ,p :5 .
3. khelassi, R., (2007), « L’audit interne - audit opérationnel », Ed. Dar Houma, 2^{ème} Ed., Alger
4. Diard, C. & Trebucq, S., (2007), « Analyse exploratoire des normes internationales d’audit interne », *cahier de recherche*, Université de Tours, P.P. 34- 49, sur le site internet : www.univ-tours.fr/reherche.
5. -Institute of internal auditors(IIA) , (1999), « Definition Of Internal Auditing », Florida, USA. on site of IIA: www.theiia.org
6. Oakland , john S. , « Total Quality management “,Butterworth .Heinemann 2001,P.80
7. Oakland , john S. , « Total Quality management “,Butterworth .Heinemann 2001,P.78
8. Source :Oakland, « total Quality management » ,butterworth Heinemann,2001 ,P.80.
9. Magd, H (2003), **ISO 9000 and TQM: Are they complementary or contradictory to each other?**, The TQM Magazine, Vol.15,
10. Catherine demeng. **comment reussirne demarche qualité .A’ hôpital .p 1**
11. [Http://www.ak4t.com/category/hts.2014/02/19](http://www.ak4t.com/category/hts.2014/02/19)

ثالثا: الأطروحات والرسائل

- حامد محمد علي الشمراني : رسالة دكتوراه بعنوان : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة – جامعة أم القرى 2008
- منال طه بركات ، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الاعمال ،كلية التجارة الجامعة الاسلاميةغزة،2007 .

الملتقيات:

- سهام شيهاني ، مداخلة بعنوان : إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة – جامعة سعيدة يومي 13 و 14 ديسمبر 2010