



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البوتاني بونعامة-



خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة:

## دور الجودة الشاملة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة ملبنة عريب بولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف:

د. زروقي نسرين

من إعداد الطالبين:

إبراهيم أوزقزو

رقية احمد

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

الهي و خالقي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار  
إلا بطاعتك و لا اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة  
إلا بعفوك و لا الجنة إلا برويتك  
الى من بلغ الرسالة و ادى الامانة و نصح الامة الى نبي الرحمة  
ونور العالمين محمد صلى الله عليه و سلم  
الى من احمل حبها بين اضلاع قلبي الى التي علمتني سر الوجود  
وانارت دربي بدعائها الى امي الحبيبة  
الى من احمل اسمه بكل افتخار و علمني العطاء دون انتظار  
ارجو من الله ان يطيل عمرك و يبقيك بيننا لترى ثمارا  
حان قطافها بعد عمر طويل و انتظار شاق الى ابي العزيز  
الى من قاسمت معهم مشوار حياتي من اخوة و اخوات و اهل و اصدقاء  
الى من شاركني مشوار الدراسة و قاسمني هذه المذكرة الى صديقي الغالي  
الى زملائي بالدراسة الذين قاسمت معهم دروب العلم الى كل من  
وسعهم قلبي و لم يسعهم لساني

إبراهيم

احمد



## شكر وتقدير

اشكر و احمد الله عز و جل الذي وفقنا لاتمام هذا العمل و انار  
لنا الدرب للعلم و المعرفة يشرفنا ان نتقدم بالشكر الجزيل و  
الثناء الخالص و التقدير الى نبع العون ،الى من وجهنا دون و هن  
الى من زودنا بكل الاستاذة المشرفة زروقي نسرين لكي منا  
الشكر الجزيل و التقدير و الاحترام و دمتي الشعاع المنير  
جزاكي الله عنا كل خير

الى جميع موظفي ملبنة عريب بولاية عين الدفلى  
الى جميع اساتذة و موظفي جامعة الجيلالي بونعامة-خميس  
-مليانة

شكرا لكل من قدم لنا العون و ساندنا حتى اتمام هذا العمل



## الملخص بالعربية :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، ذلك أن كالمها له دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق، وكذلك يساعدان المؤسسة على اكتساب ثقة الزبون و المستهلك، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق، و القدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن و المستهلكين، كما يمكن أن يعطيان للمؤسسة فرصة التصدير و الدخول إلى الأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.

## الكلمات المفتاحية:

ادارة الجودة الشاملة , التنافسية، الميزة التنافسية، المؤسسة.

## الملخص بالانجليزية (Résumé) :

This study aimed at the marketing institution, and they help the institution to gain the confidence of the customer and the consumer, in addition to increasing the ability for professional practice and the differences in issuance in the market, the ability to obtain a certificate international specifications.of conformity with

**Keywords:** Total Quality Management, Competitiveness, Competitive Advantage, Enterprise.

# فهرس المحتويات

		<p>الملخص الاهداء الشكر والتقدير فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال قائمة الملاحق قائمة الرموز والاختصارات مقدمة</p>
1-30	إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	الفصل الأول
3-17 3-10 11-17 18-24 18-19 19-22 22-24 25-30 25-26 27-28 28-29	<p>مفاهيم اساسية حول ادارة الجودة الشاملة مدخل لادارة الجودة الشاملة مدخل للميزة التنافسية إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رضا العميل تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسات سابقة دراسات سابقة باللغة العربية دراسات سابقة باللغة الأجنبية القيمة المضافة</p>	<p>تمهيد المبحث الأول المطلب الأول المطلب الثاني المبحث الثاني المطلب الأول المطلب الثاني المطلب الثالث المبحث الثالث المطلب الأول المطلب الثاني المطلب الثالث خلاصة الفصل</p>
30-52	الأطار التطبيقي دراسة حالة المؤسسة ملبنة عريب ولاية عين الدفلى	الفصل الثاني
31-34 32-33 33-34 34-52 34-35 36-49 49-52	<p>تقديم ملبنة عريب بولاية عين الدفلى التطور التاريخي لملبنة عريب شرح أهم أقسام المؤسسة محل الدراسة دراسة ميدانية لأثر الإنتاج لتحقيق الجودة الشاملة وخلق ميزة التنافسية أدوات البحث و جمع البيانات تحليل حصيلة البحث الميداني نتائج المقابلة الميدانية</p>	<p>تمهيد المبحث الأول المطلب الأول المطلب الثاني المبحث الثاني المطلب الأول المطلب الثاني المطلب الثالث لخلاصة الفصل</p>
		<p>خاتمة قائمة المصادر والمراجع الملاحق</p>

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	مميزات الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة	01
36	يمثل جنس أفراد العينة حسب كل فئة	02
37	يمثل سن افراد العينة	03
38	يمثل المستوى الدراسي لأفراد العينة	04
39	يمثل مهنية افراد العين في المؤسسة	05
40	يوضح نوع الشهادات التي حصلت عليها المؤسسة	06
41	يوضح اذا كانت المؤسسة تسعى للحصول على اكثر من شهادة	07
42	يوضح الفوائد التي جنتها المؤسسة	08
43	يوضح اثر تطبيقات الجودة في تخفيض التكاليف	09
44	يوضح تطبيقات الجودة وأثرها على طريقة العمل	10
45	يمثل قيم مشاركة العمال في تطبيق الجودة	11
46	يوضح مدى التغييرات التي حصلت في المؤسسة بعد تطبيق الجودة	12
47	يمثل طموحات المؤسسة للحصول على جوائز أخرى	13
48	يبرز الأهداف التي كانت موضوعة من كرف المؤسسة وتم تحقيقها	14
49	يوضح اراء العاملين حول المؤشر الأحسن لتحقيق الجودة	15

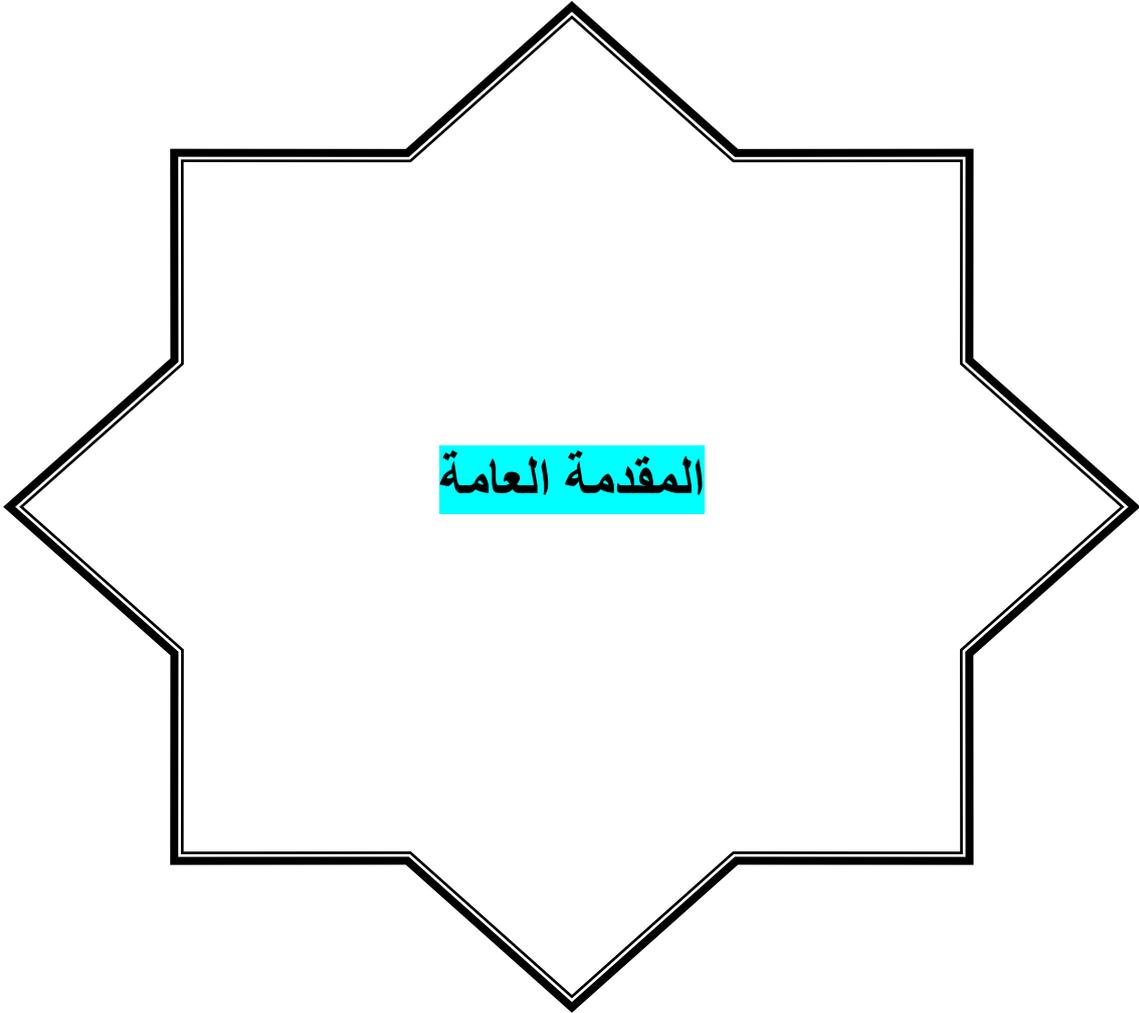
# قائمة الأشكال

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مضمون نظام الجودة المبني على الفحص	01
12	العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية	02
14	العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية	03
14	دورة حياة الميزة التنافسية	04
36	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	05
37	توزيع افراد العينة حسب السن	06
38	توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	07
39	يمثل توزيع افراد العينة حسب المهنة	08
40	نوع الشهادات التي حصلت عليها المؤسسة حسب الأفراد العينة	09
41	يوضح إذا كانت المؤسسة تسعى للحصول على اكثر من شهادة	10
42	توزيع أجوبة افراد العينة حول الفوائد التي جنتها المؤسسة من تطبيقات الجودة	11
43	توزيع افراد العينة حول تطبيقات الجودة في تخفيض التكاليف	12
44	توزيع أجوبة العينة حول تطبيقات الجودة وأثرها على طريقة إدارة العمل	13
45	توزيع اجوبة افراد العينة حول درجة المشقة عندهم عند تطبيق برنامج الجودة	14
46	توزيع اجوبة افراد العينة حول مدى التغييرات التي حصلت في المؤسسة بعد تطبيق الجودة	15
47	توزيع اجوبة افراد العينة حول طموحات المؤسسة للحصول على جوائز أخرى	16
48	توزيع اجوبة افراد العينة حول إذا تم تحقيق الأهداف التي كانت موضوعة من طرف المؤسسة	17
49	توزيع اجوبة افراد العينة حول المؤشر الأحسن لتحقيق الجودة	18

## قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان
<u>71</u>	الملحق رقم 01 يشكّل هيكل التنظيمي لمدينة عريب
<u>72</u>	الملحق رقم 02 يشكّل صور للمؤسسة حليب ومشتقاته



توطئة:

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي يميزه التحولات السريعة والتكنولوجيات الحديثة، التي تتطلب مواكبتها باستمرار حيث أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كل الخصائص وكل التغيرات بداية من جودة المواد الأولية، إلى جودة الموارد البشرية وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لذا على المؤسسة أن تثمن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية توجه منافسيها الحاليين والمحتملين.

وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزاً لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها. وتؤثر الجودة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبي احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

### إشكالية الدراسة

في ظل تبني المؤسسات نظام الجودة الشاملة وحدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي.

وهذا ما نحاول معرفته من خلال دراستنا وانطلاقاً من الإشكالية التالية:

ما هو دور الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة؟

التساؤلات الفرعية

- ✓ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ هل يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ✓ هل تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية؟
- ✓ هل يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية؟

### فرضيات الدراسة :

- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى المساهمة الإيجابية في تنمية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات، بما يحقق رضا جميع أصحاب المصلحة فيها.
- ✓ تساعد إعادة الهندسة على تحسين الجودة وخلق الميزة التنافسية
- ✓ القياس المقارن أهم آلية لتحقيق الميزة التنافسية

### أهداف الدراسة:

- ✓ توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، و الميزة التنافسية مع إبراز العالقة بينهما للخروج بنتيجة
- ✓ بلورة أهمية إدارة الجودة الشاملة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة وكذا مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة المسطرة.
- ✓ فهم طبيعة وخصائص كل من الجودة، إدارة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية.
- ✓ حدود الدراسة
- ✓ إبراز أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات

## المقدمة العامة

### اهمية الدراسة :

تتمثل الأهمية الأساسية لهذا البحث في توضيح درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة، و ذلك لما أصبحت المؤسسات الجزائرية تتسابق للحصول على شهادة الأيزو، و توضيح أساليب التطبيق الجيدة حتى تحقق شهادة الأيزو فرقا في الميزة التنافسية للمؤسسة

### أسباب اختيار موضوع الدراسة

- أهمية الموضوع وعلاقته بمجال التخصص.
- الرغبة الشخصية للتعرف والإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحض بها.
- التعرف على وظيفة مراقبة التسيير وإبراز أهميتها داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الوقوف على أهم تطبيقات ووظيفة مراقبة التسيير من خلال إبراز الأدوات المستخدمة فيها وأهمية كل أداة في المساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

### منهجية الدراسة :

استخدمنا لإعداد هذه الدراسة منهجين؛ الأول هو المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته على تحسين الأداء المالي والمنهج التحليلي من خلال إجراء دراسة حالة ملبنة عريب لولاية عين الدفلى للتعرف على خصائصها بشكل دقيق ومفصل والوصول إلى نتائج محددة يتم على ضوئها اقتراح توصيات بخصوص تطبيق هذا النظام في المؤسسات .

### صعوبات الدراسة

-ندرة الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع بحثنا خاصة الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل ( الجودة الشاملة)

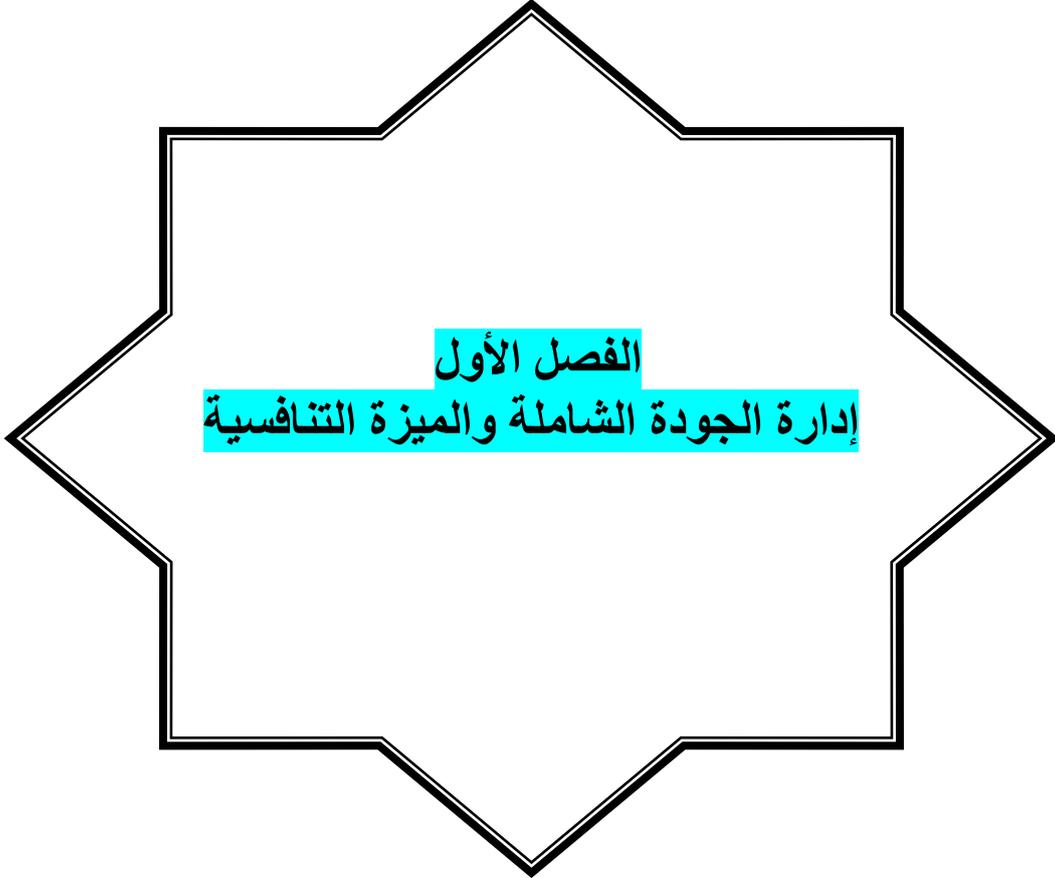
-صعوبة الحصول على بعض المعلومات والإحصائيات الضرورية لانجاز بحثنا ؛

### أدوات الدراسة

نظرا لطبيعة البحث ،فإن الادوات التي سيتم استخدامها لعملية جمع المعلومات تتمثل في :  
الدراسة النظرية : تم استخدام المسح المكتبي وذلك من خلال جمع المراجع والوثائق المكتبية التي كان باستطاعتنا جمعها، و الغرض منها الوقوف على ما تناولته المصادر العربية و الأجنبية منها.و كذا بعض الدراسات السابقة من خلال بعض رسائل الماجستير و الدكتوراه.  
الدراسة التطبيقية: و تم استخدام المقابلة مع مدير ملبنة عريب، هذه المقابلة التي ساعدتنا كثيرا في رسم الخطوط العريضة للدراسة، بالإضافة الى بعض المقابلات الفردية مع بعض موظفي الملبنة الذين ساعدونا كثيرا، كما استعنا ببعض الوثائق الداخلية للمؤسسة.  
استخدام شبكة الانترنت في بعض الاحيان لجمع احصائيات او بيانات او معلومات اخرى من شأنها افادتنا في موضوعنا.

### تقسيمات الدراسة

قد قسمنا بحثنا الى فصلين نظري وتطبيقي في كل فصل يحتوي على مبحثين، حيث كان عنوان الفصل الأول :إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية  
واما الفصل الثاني فقد احتوى على دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة ملبنة عريب بولاية عين الدفلى حيث خصصنا المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ومختلف أقسامها والخدمات التي تقدمها والهيكل التنظيمي لها.  
أما في المبحث الثاني فقد قمنا بتحليل نتائج المقابلة التي قمنا بدراستها والخروج باستنتاج عام للدراسة



الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تمهيد

في ظل العولمة وإشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي أصبحت الجودة الشاملة من أهم إهتمامات المؤسسة، وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي أفرزها ذلك الوضع. وتشكل إدارة الجودة الشاملة وما تحتويه من مقومات المنطلق الرئيسي لتحقيق التميز في أداء المؤسسة، وذلك بالإعتماد على الإبداع وحسن إستغلال موارد المؤسسة، بالإضافة إلى دعم المشاركة وتحفيز الموارد البشرية، وتركيز جهودها بما يساعد في تحقيق التميز.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراعاة مبادئها وشروطها مدخلا أساسيا لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في تحسين المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية، والمتمثلة في التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية والربحية.

وللتعمق في الموضوع أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث :

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول ادارة الجودة الشاملة  
المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية  
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية حول الدراسة.

### المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول ادارة الجودة الشاملة

نحاول من خلال هذا العنصر سيتم التعرف على مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ثم تحديد أسباب الاهتمام بها وأهم فوائدها ومبادئها وأهدافها. ومن أجل الإلمام بذلك، سنحاول التعرّيج على الجودة والتطرق إلى مختلف المراحل التي مرت بها.

### المطلب الاول : مدخل لادارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى الفوائد المتحققة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا تقنيات، ومبادئ وأهمية ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### الفرع الأول : تعريفات إدارة الجودة الشاملة وتطورها

أولاً : تعريف إدارة الجودة

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل وتشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها ويطلق عليها " إدارة الجودة الشاملة"<sup>1</sup>، والتي سنحاول توضيح معناها من خلال مجموعة من التعريفات وهي كمايلي:

قدمت إدارة الدفاع الأمريكية تعريفا لإدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة أو مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وتشمل تطبيقاً للأساليب الكميّة، واستخدام الموارد البشرية؛ لتحسين كلّ العمليات داخل المنظمة؛ للوفاء باحتياجات المستهلك في الوقت الحالي وفي المستقبل."<sup>2</sup>

كما تم تعريفها أيضا على أنها: " مدخل لإدارة المنظمة، يركز على مشاركة جميع الأعضاء بها، ويستهدف النجاح طويل المدى، من خلال إرضاء العميل، وتحقيق النفع للعاملين في المنظمة وللمجتمع ككل"<sup>3</sup> وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس بأنها: " عقيدة أو عرف متأصل أو شامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم اغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين."<sup>4</sup> كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة أيضا على أنها : "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة."<sup>5</sup>

وتعرف كذلك بأنها: "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة."<sup>6</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "جميع الطرق والاستراتيجيات التي تتخذها الإدارة من أجل تحقيق التميز والحفاظ على المواهب وتطويرها من خلال التدريب وتفعيل دور الرقابة الذي يضمن جودة الأداء والتحسين المستمر والتنظيم الوظيفي وذلك من خلال مشاركة العاملين في إتخاذ القرار ودمجهم بأهداف المؤسسة، ورضا العملاء وزيادة الكفاءة والفعالية، وبذلك تعتبر ادارة الجودة الشاملة نظام متكامل يعمل على تطوير التشاركية بين العاملين والتركيز على احتياجات الزبائن."<sup>7</sup>

1 : بقية حليلة، دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص36.

2 : أحمد محمد عبد الحق بدران، إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الإيزو 9000، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص19.

3 : عبد الرحمن أحمد هيجان، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، العدد 03، الرياض، 1994، ص413.

4 : محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 69.

5 : عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 498.

6 : محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص31.

7 : يزن عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في غدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015، ص19.

وفي تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة هي: "تضمنين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، من أجل التعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدى لتحقيق جودة كل العمليات".<sup>1</sup>

ثانياً: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة عبر خمس مراحل تبعا لتطور التمتع الياباني و الظروف البيئية الخاصة هي:

1-الفحص والتفتيش Inspection ؛

2-مراقبة الجودة Qualité Control ؛

3-تأكيد الجودة Qualité Assurance ؛

4-حلقات السيطرة Qualité Control Cirles ؛

5-إدارة الجودة الشاملة Total Qualité Management .

و هذه المراحل مع مرورها و تداخلها مع بعضها البعض ، لعبت دورا كبيرا في ظهور ما يسمى بإدارة

الجودة الشاملة TQM و سوف نتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل :<sup>2</sup>

### 1-الفحص والتفتيش Inspection

و تعني عملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية الـ تنقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى المستهلكين أو العملاء أو المستفيدين ، و من ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة و التي لا تلبي رغبات العملاء ، و هذه العملية لا تمنع وقوع خطأ ، فالخطأ قد يقع فعلا

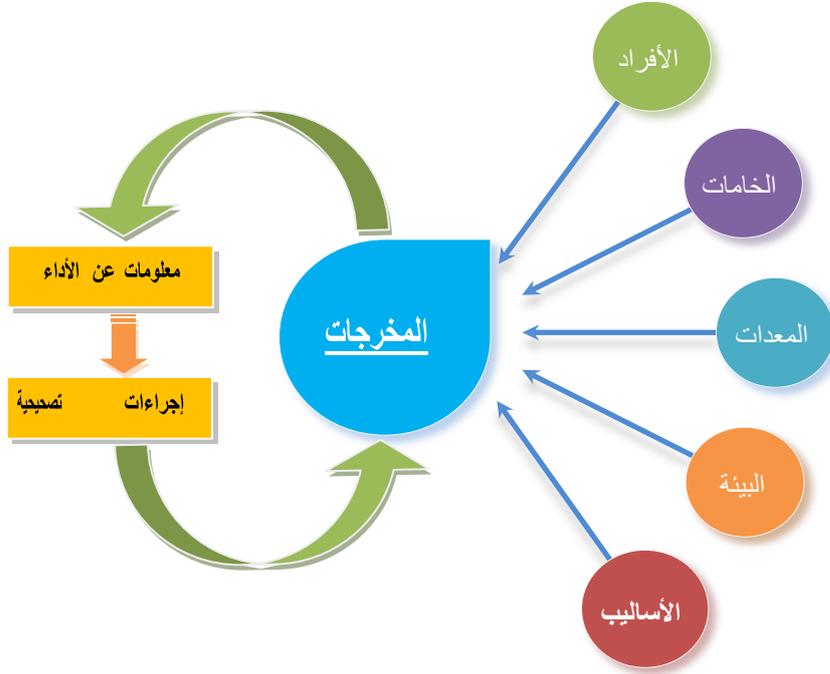
و ما على الفحص إلا اكتشافه و استبعاده.

و هكذا ، فإن إدارة الجودة الشاملة من مدخل الفحص تعني التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج ، و الشكل التا يصور مضمون و محتوى و معالم نظام الجودة المبني على أساس الفحص كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> : علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2004، ص18.

<sup>2</sup> : حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص89.

الشكل رقم(01) : مضمون نظام الجودة المبني على الفحص



المصدر : مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص62.

### 2-مراقبة الجودة **Qualité Control**

بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم Stewart الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة و من الأساليب ال جرى إستخدامها ما يلي :

- \*خرائط المراقبة الإحصائية؛
- \* عينات القبول ؛
- \*العينات الإحصائية<sup>1</sup>.

### 3-تأكيد الجودة **Qualité Assurance**

اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة و التأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية و الخدمية ، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المرحلة الصفرية و التكاليف المرتبطة بالجودة ، و اعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم اعتمادها بهذا

الشأن ، و اعتبرت الجودة سلاحا تنافسيا للعديد من المنظمات الاقتصادية ، كما برز التأكيد على أهمية التصميم و دقة المطابقة بين التصميم للسلع و المنتجات و بين الأداء المراد انجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاث اعتبارات هي :

1- **Product Design** . دقة التصميم

2- **Performance** . دقة الأداء

3- **Conformance**. دقة المطابقة

### 4-حلقات السيطرة **Qualité Control Cirles**

<sup>1</sup> : مزغيش عبد الحليم، نفس المرجع السابق، ص62.

تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية و الخدماتية و الأبعاد الشاملة لإسهام العاملين ، و اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في داخل المنظمة كل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها ، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لا تزال تلعب الدور الأساسي في بلورة التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة و خصوصا في التمتع اليابانية إذ أأ تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص <sup>1</sup>.

### 5- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

اتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة، سيما في إطار العولمة و التجارة الحرة و التوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا و المعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة و المفاضلة بين العديد من السلع و الخدمات المعروضة ، و لذا فإن الإتجاه جعل الإدارة العليا للمنظمة تركز على 3 مقومات أساسية للجودة و هي :

- استمرارية التحسين والتطوير ؛
- مساهمة كافة العاملين؛
- تحقيق رضا المستهلكين.

و لذا فإن مركز الجودة الشاملة يعد حصيلا أساسية للتطورات ال شهدتها التمتع الإنسانية و خصوصا التمتع الياباني و منظماته الإقتصادية <sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:<sup>3</sup>

- 1- تعزيز المتوقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة / الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الناتج بأقل التكاليف .
- 2- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الرباح والاستثمار المثل لمواردها البشرية.
- 3- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون ، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال ، من خلل أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملثم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة .
- 4- التركيز المستمر على تحسين العملية : فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسالة في غاية الأهمية.
- 5- زيادة الكفاءة من خلل تقليص الضياع في المخزون ، وتقليص الخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين)
- 6- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت النشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية و الخدماتية بشكل كبير .

<sup>1</sup> : نفس المرجع السابق، ص63.

<sup>2</sup> : حمود خضير كاظم ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص30.

<sup>3</sup> : محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دون ذكر دار النشر، الأردن، 2005، ص ص 44-45.

### الفرع الثالث: مبادئ وشروط إدارة الجودة الشاملة

سننتظر من خلال هذا الفرع إلى كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذا شروطها.

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أساليب إدارية وجهوداً إبتكارية مستمرة ومهارات فنية متخصصة، بالإضافة إلى إلتزام عميق وجهد مستمر من طرف الإدارة والعمال في كافة المستويات التنظيمية. وتشكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية بالغة خاصة للمؤسسة التي تطمح للأداء المتميز، لذلك يجب على المؤسسة مراعاة هذه المبادئ والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: التركيز على المستهلك: ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاً سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة. ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساماً أو إدارات أو أفراد.

فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي، وإدارة الجودة الشاملة دف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي. ثانياً: التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة. ثالثاً: تفادي الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل ذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

رابعاً: تعبئة خبرات القوى العاملة: تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ضل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم التعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصاً واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأهم جزء مهم من المؤسسة يساهم في تحقيق أفضل النتائج.

خامساً: اتخاذ القرارات المرتكزة إلى الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسساتي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم معلومات متطور بالمؤسسة. سادساً: التحسين المستمر في الأداء: لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقاً للمنهج الياباني (KAIZEN) فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية:

1: أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين.

1: أسية دهن، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي، الجزائر، 2015، ص6.

- 2 : أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (Processes) ولا يهتم بالنتائج (Results)، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل.
- 3 : أن التحسين المستمر (KAIZEN) هو تحسين الأداء في كل الآلات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية..... الخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
- 4 : أن التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضاً.
- 5 : إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- 6 : لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
- 7 : تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته. فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة العميل (Customer driven).
- 8 : إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً لا يقل عن 50% من الوقت<sup>1</sup>.
- سابعاً : التغذية العكسية : هذا المبدأ السابع والأخير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسمح للمبادئ الستة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة<sup>2</sup>.
- ثانياً: شروط إدارة الجودة الشاملة
- ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي<sup>3</sup>:
- 1- التصميم الفعال : تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاماً للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء مع الإهتمام بالصيانة لكافة التجهيزات والمرافق.
  - 2- متابعة عمليات الإنتاج : يجب متابعة الأداء الإنتاجي وتوجيهه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج.
  - 3- تكوين فرق العمل : بحيث يمثل العمل الجماعي أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين في المؤسسة .
  - 4- القيادة : يتطلب من القيادة البحث عن أعمال المؤسسة كافة والإستماع إلى مشاكل العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع كافة أقسام المؤسسة بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.
- ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر العوامل التالية :
1. ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل مسؤولية قيادة التغيير.
  2. ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
  3. ضرورة التركيز على رضا العملاء في تحديد أهداف المؤسسة الطويلة الأجل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير.
  4. ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
  5. ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية إستخدام هذه الأساليب والنماذج وأهمها : العصف الذهني، لوحات التثنت وخرائط المراقبة؛
  6. ضرورة إرتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
  7. خلق جو يتسم بالثقة بين الموظف والإدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم.

1 : أسية دهن، نفس المرجع السابق، ص7.

2 : فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص44.

3 : عبد المحسن توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزقازق، مصر، 1996، ص122.

### الفرع الرابع : أهمية إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطبيقه

من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة وكذا المراحل المتبعة لتطبيقها.

أولا : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو للعاملين في المنظمة ، كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه المنشآت ولقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد ايجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة . فنجد أن شركات مثل زيروكس ، شركة الخطوط الجوية البريطانية وشركة إي بي ام وشركة بول رفير للتامين قد حققت فوائد من تطبيق الجودة الشاملة وبالإمكان رصد الأهمية والقائدة المحققة من تجارب تلك الشركات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء وجودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم ؛
- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى انه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة ؛
- زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف ؛
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل ؛
- زيادة الفاعلية ، وتخفيض المخزون ، وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم ؛
- زيادة الابتكارات والتحسين .
- وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد ايجابية لكننتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الفوائد :
- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي ؛
- انخفاض نسبة الغياب ؛
- انخفاض نسبة الإجازات المرضية ، وانخفاض نسبة الإصابات أثناء العمل ؛
- تحسين العلاقات والإنسانية ورفع الروح المعنوية ؛
- تحسين الاتصال والتعاون بين الوحدات ؛
- زيادة العائد على الاستثمار ؛
- زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف وخفض زمن دورة الإنتاج ؛
- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية .<sup>2</sup>

ثانيا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ذكر " Jablonski" أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ نجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب .<sup>3</sup>

- المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وبيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:

- عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه؛

- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير؛

1 : العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر ، 2015، ص

2 : عبد الله مومن الخلق، ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد01، معهد الإدارة ، الرياض، ص147.

3 : أحمد بن عيسوي، إدارة الجودة الشاملة **TQM** السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر ، 2013، ص ص 33-47.

- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين؛
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة؛
- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة؛
- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط
- يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف؛
- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع؛
- التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والامكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف؛
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة؛
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين؛
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق؛
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها<sup>1</sup>.
- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم
- تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
- التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبليا؛
- تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي والتي تمت الإشارة إليها سابقا.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ
- من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:
- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرّب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أسم (المسهلين) كوم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد؛
- تدريب المدربين والمرووسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل...إلخ؛
- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق؛
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.
- المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

<sup>1</sup> : نفس المرجع السابق، ص ص 33-47.

إذا كَلَّل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مدخل للميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات الى جانب ما أفرزته ثورة الإتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والإبتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للإحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة إمتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.<sup>2</sup> ومن خلال هذا المطلب سنتعرف أكثر على مفهوم الميزة التنافسية، محدداتها وأبعادها.

### الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى مختلف التعاريف المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية وكذا خصائصها. أولاً: تعريف الميزة التنافسية

أصبح في الوقت الحالي مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين وتختلف عن منتجات المنافسين<sup>3</sup>، ومن بين التعاريف التي أعطيت لها مايلي :

تم تعريفها على أنها: "مجموعة معايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وكل معيار هو ضروري لتحقيق التنافسية، فهي تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال دورات استغلال، ويعتبر الاداء المؤشر الأساسي الذي يتحكم في الميزة التنافسية."<sup>4</sup>

كما عرفها Pitts and Lei على أنها " استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم " .  
وعرفها Macmillan and Tampoe بأنها " الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين. " <sup>5</sup>

لقد عرفها بورتير على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."<sup>6</sup>

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، وتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية و التنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل ، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.<sup>7</sup>

1 : أحمد بن عيسوي، نفس المرجع السابق، ص 33-47.

2 : بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012، ص3.

3 : سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013، ص2.

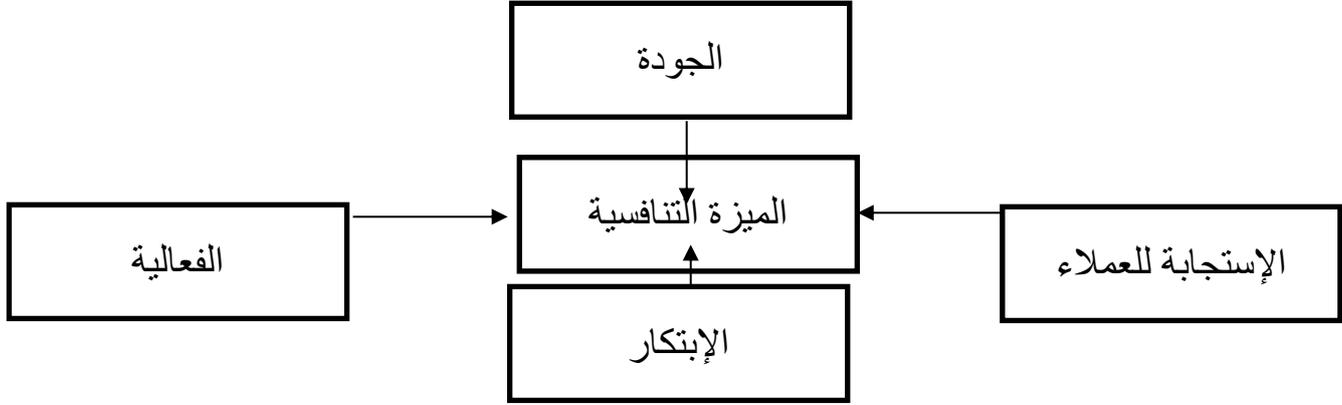
4:Haichour Mohammed Saleh, **Le management de la qualité au sien des entreprises Algérienne**, thèses de doctorat d'état en science économique, Université de Algérie, Algérie 269.

5 : خطيب خالد، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2011، ص 111، 132.

6 : محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009، ص42 محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009، ص42.

7 : أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص14.

وحدد Hill and Jones العوامل الأربعة الأساسية ( شكل رقم 01)، التي تبني الميزة التنافسية وتشمل الفعالية، الجودة، الابتكار، والاستجابة للعملاء، وتستطيع أي شركة تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها، وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض. الشكل رقم (02): العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية



المصدر: محمد فوزي على العتوم، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أما بورتر فقد أوضح بأنّ الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إلا إذا ما نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة، فالمؤسسة بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري، وكل نشاط من الأنشطة التي تقوم به المؤسسة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي: تلك الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من أن تخلق قيمة ومنه الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية وهذا يكون عن طريق إتباعها لمجموعة من الإجراءات والسياسات وهذا من أجل تحقيق النجاح باعتبارها عنصرا جوهريا وأساسيا في إقتصاد بلد ما.

وهناك عدة مجالات يمكن بها تحقيق الميزة التنافسية هي:<sup>2</sup>

- تخفيض تكاليف المنتج؛
  - تميز السلعة والخدمة المقدمة؛
  - مجال المنافسة إما بتوسع المجال التسويقي ليشمل مناطق أخرى أو بالتركيز على أنشطة محددة تضمن للمؤسسة التميز على الآخرين.
- ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

إن إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي:<sup>3</sup>

1. تشتت من رغبات وحاجات الزبون.
2. تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
3. تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

<sup>1</sup>: محمد فوزي على العتوم، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup>: سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2008، ص 70.

<sup>3</sup>: نجم عبود، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 27.

4. طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
  5. تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
  6. تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية أيضا بأنها <sup>1</sup>:
1. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية علي المنافسين.
  2. تتبع من داخل المنظمة وتحقيق قيمة لها.
  3. تنعكس في الكفاءات أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
  4. يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء واداركهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.
  5. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

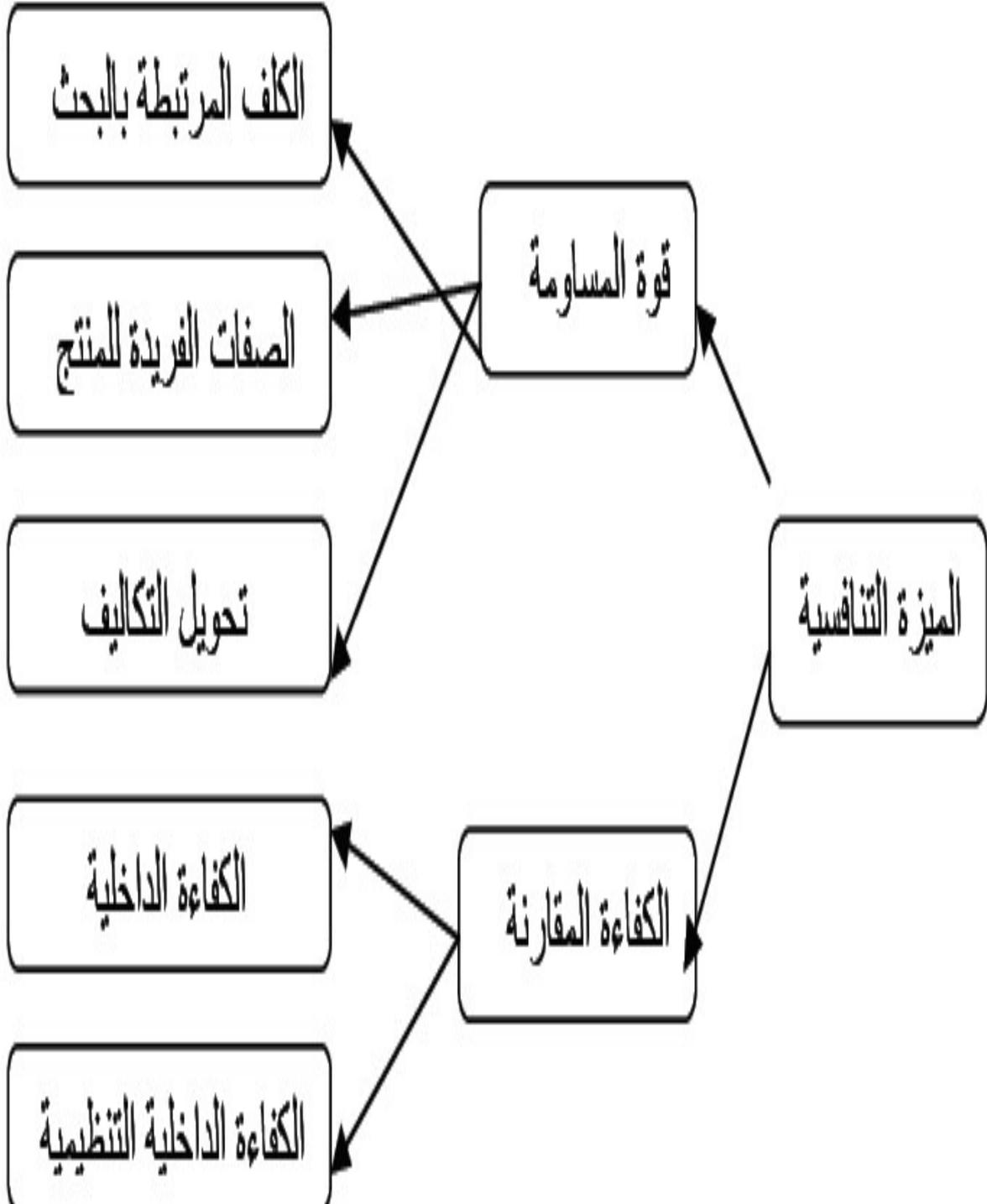
#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية:

يوجد عاملان مؤثران في تحقيق الميزة التنافسية هما <sup>2</sup>:

1. الكفاءة المقارنة: التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملاتها مع المنظمات الخارجية.
2. قوة المساومة: وهي القوة التي تمتلكها المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية منها الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير وكلف التسويق وكذلك صفات المنتج الفريدة بالإضافة إلى كلف التمويل.

<sup>1</sup> :الزعيبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص138.  
<sup>2</sup> :اسماعيل صبحي كحيل، نفس المرجع السابق، ص38.

والشكل التالي رقم (03): يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: اسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"،  
مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص38.

الفرع الثالث : محددات ومؤشرات الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

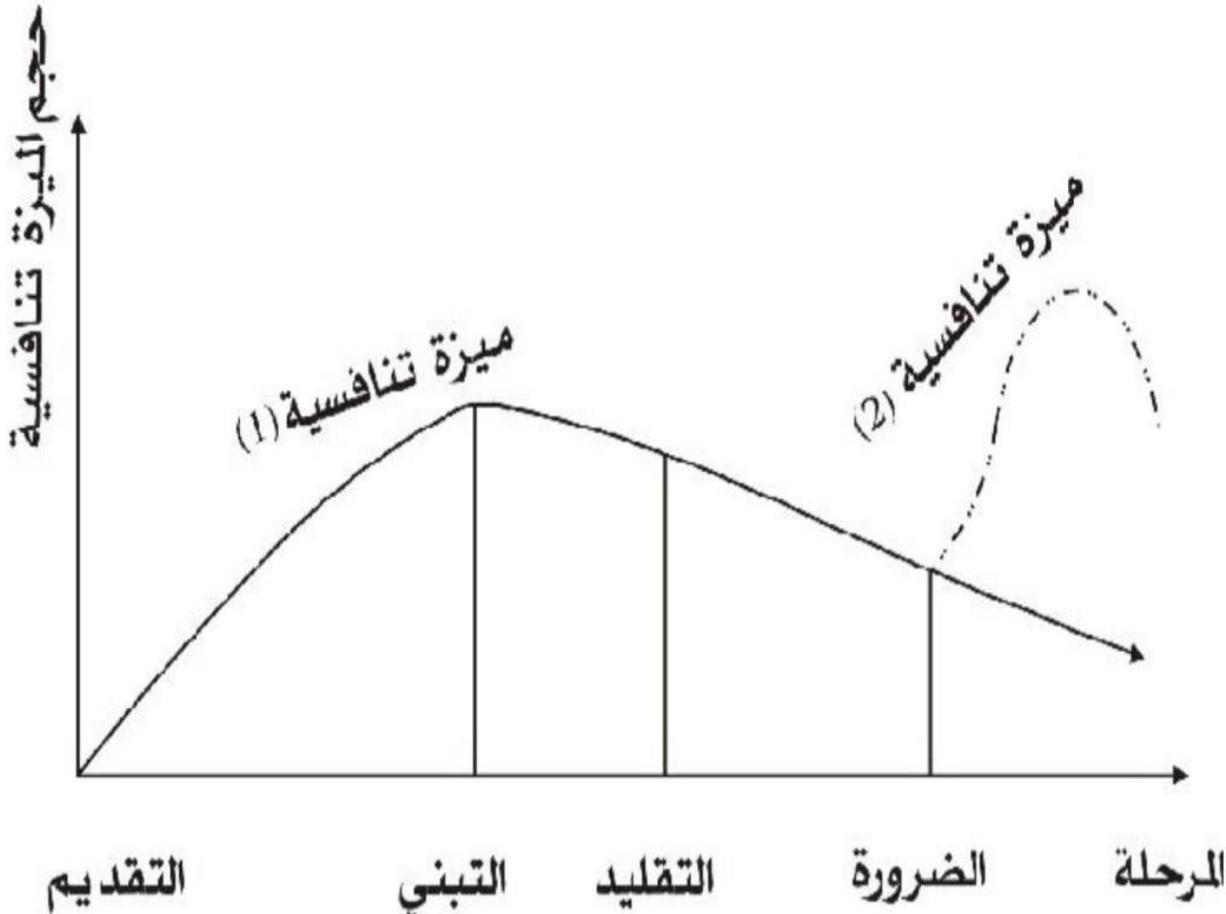
تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما :

أولاً : حجم الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها.

وتتم الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: أمال ربحاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص69

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما بينه الشكل السابق وهذه المراحل متمثلة في:<sup>1</sup>

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر.

2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.

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

4. 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.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

1 - القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2 - درجة التكامل الأمامي: التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولا إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.

3 - البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف من اطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4 - قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة

ثانيا: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل

الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، ورضا المستهلك وغيرها. وتتمثل هذه المؤشرات بالتحديد في التالي:<sup>3</sup>

1. الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات المشوع واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ويرى أن هناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:

1. العائد على الأصول.

2. العائد على الحقوق الملكية.

3. العائد على الاستثمار.

4. العائد على المبيعات.

2. الحصة السوقية: ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الأرباح والخاسرين في السوق حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين أن هناك ثلاث أنواع للحصة السوقية وهي:

<sup>1</sup> : عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص17.

<sup>2</sup> : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1996، ص ص 87-88.

<sup>3</sup> : اسماعيل صبحي كحيل، مرجع سبق ذكره، ص32.

1. الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية علي إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
2. الحصة السوقية النسبية للمنظمة: وهي تعطي مؤشر علي مدي الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية علي مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
3. الحصة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطاتها عليه، وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية علي المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.
3. النمو السنوي للمبيعات: تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيس لمنظمات الأعمال فهي مخرج النشاطات من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السن وفي المبيعات مؤشر علي النجاح أعمال المنظمة وعلي زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعي العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح.

#### الفرع الرابع : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية وهي :

##### 1-مصادر الميزة التنافسية

إن التفوق النسبي لأي مؤسسة علي منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر ، يمكن أن تتعلق إما بمنتجاتها ، خدماتها ، وكيفية الإنتاج ، والتنظيم ، والأنشطة التسويقية ، ... الخ ، وقد إعتبرت هذه المصادر إما داخلية أو خارجية ، كما حصرها بورتر في التكلفة والتميز ، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الاقتصادية ، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج ، تخفيض التكاليف ، إن معيار التمييز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج ، والذي علي أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق .

كما أن مصادر الميزة التنافسية وفق منظور بورتر تمثل التكلفة والتميز باعتبارهما مؤثرا هاما علي مستويات الأسعار برفعها أو خفضها .

وتكون التكاليف مصدرا للميزة التنافسية ، إذا تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة مما يساعد المؤسسة علي السيطرة علي أسعارها رفعا أو خفضا بكل حرية ، دون تأثير علي أرباحها .

أما التميز فيتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة لها خصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة مما يمكن المؤسسة من التغيير في أسعارها وامتلاك حصة سوقية أكبر .

أما السعر فيعد مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة من تخفيضه علي المدى الطويل بالنسبة لنفس منتجات المؤسسات المنافسة ، دون أن يؤثر ذلك علي أرباحها أو تكاليف الإنتاج .<sup>1</sup>

##### 2-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إن المؤسسة التي تعتمد علي ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة علي شراء مواد خام منخفضة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين التغلب علي آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب علي المنافسين تقليدها جميعا.

##### 3-درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب علي المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر عليها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة .<sup>2</sup>

##### 4-تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:

<sup>1</sup> : برني لطيفة، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكر، الجزائر، 2007، ص ص 109-110.

<sup>2</sup> : عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2011، ص 84.

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مازيا تنافسية جديدة من خلال إدارك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الافراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات وظهرت حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية

سيتم التعرف من خلال هذا المبحث على العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لذا ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مطالب، يتم من خلالها التعرف على دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية، وكذا معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وفي آخر مطلب تم التطرق إلى تحقيق ميزة تنافسية وفق إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رضا العميل

يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى إمكانية مؤسسة ما في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها ، كما يرتبط بفعالية المؤسسة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى " 2 أما مفهوم الجودة فيشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات.

فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية. وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك أنها أساس لكل تميز وتقوم في الأسواق. وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها. لذا، يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة.

وتعد الجودة بلا شك سلاحًا تنافسيًا فعالًا، إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجامًا مع توقعاته.

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة، فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة. إذ أصبح العميل يشكل جزءًا لا يتجزأ من المؤسسة، وبيده تحديد مصير المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها.

وفي هذا المجال، يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك دف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل. لقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وإراهم، لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم.

1 : إخليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص87.

2 : جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص20.

وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك دف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.  
ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل :

1. تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.
2. وضع العميل في المقام الأول.
3. اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.
4. التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.
5. مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.
6. وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المتوالي والمتدرج في أداء المؤسسة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت " الجودة ".  
فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره <sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة ، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد .

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية كالآتي: <sup>2</sup>

1. أن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به والتالي سينعكس أثر على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.
2. تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها (Image) المنظمة مما سيتحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما سينعكس أثر في تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.
3. أن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.
4. أن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التعبير أحد أهم الثم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup> : أسية دهن، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> : إسماعيل صبحي كحيل، مرجع سبق ذكره، ص40.

5. أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق اسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق).
6. يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف إدارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصليح مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الانتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال استقبة الكلفة.
7. أن العلاقات أعلاه لا تعد كل العلاقات التي يمكن أن تحقيقها المنظمة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة ولكن هي مجرد توضيح لأهم العلاقات التي استنتجت من خلال الدارسة النظرية لموضوع البحث ومحاولة تسبيب العلاقة بين الظاهرتين.

### المطلب الثالث : تحقيق الميزة التنافسية وفق إدارة الجودة الشاملة

إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري وتطبيقه بطريقة صحيحة يؤدي حتما بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

1- الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة<sup>1</sup> ومن أهم الفوائد التي تعتبر مؤشرات للميزة التنافسية والتي يمكن أن تحققها المؤسسة من الجودة العالية نجد:

- ولاء أكثر من الزبائن.
- تحسين الحصة السوقية.
- ارتفاع أسعار الأسهم.
- تخفيض التكلفة.
- ارتفاع الأسعار.
- تحسين الإنتاجية.
- كما أن هناك عدة عناصر يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت مدخل الجودة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، وهي:
- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل واستلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
- ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق.
- النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى.
- التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن لدى الضرورة.
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات أو تنفيذها بالحاسب الآلي.

### 2- التركيز والتوجه بالعملاء

يعتبر إرضاء العملاء (التركيز والتوجه بالعملاء) هو المدخل الأساسي لإدارة الجودة الشاملة من جهة ومن جهة أخرى تعتبر المحافظة على العملاء واكتساب عملاء جدد من أفضل الطرق لتحقيق الميزة التنافسية

<sup>1</sup> : مداح مراد، العبداني الياس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد05، العدد01، الجزائر، 2019، ص ص 161-182.

والتي هي في حد ذاتها القدرة على تحقيق رغبات العملاء، باعتبار أن العميل هو الحكم في السوق، فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

إن السعي الدؤوب لتحقيق التميز في الخدمة، إنما يتحقق عن طريق تجاوز توقعات العملاء لها، ومن ثم الاستناد إلى ذلك في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وفي الحقيقة هناك العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم احتياجات ورغبات العملاء والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات في عصرنا الحالي، فالحفاظ على الزبون مريح بدرجة عالية كون كلفة الحفاظ على عميل راض لا تزيد عن حوالي خمس كلفة اكتساب زبون جديد، وأن الكلفة السنوية لخدمة الزبون تتناقص في كل سنة إضافية أخرى تستطيع أن تحافظ عليه خلالها، كما أن نسبة ما يشتريه منك أكثر في كل سنة يظل فيها معك، ناهيك عن الأرباح المحتملة الناجمة عن التعريفات والشهادات الشفهية الطيبة من الزبائن الراضين.

3- التزام الإدارة العليا بتحقيق مستويات عالية من الجودة واستقطاب وتدريب وتكوين وتحفيز العاملين: لا يتوقف التزام الإدارة العليا على تحقيق مستويات عالية من الجودة وحسب، وإنما يشمل ذلك الاهتمام باستقطاب وتدريب وتكوين وتحفيز العاملين من أجل تحقيق هذه المستويات باعتبارهم المسؤولين عن تجسيدها في منتجاتها وخدماتها. إن التركيز على استقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات العالية والقادرين على العمل بكفاءة عالية وتحقيق الإبداع والتميز في الجودة والمحافظة عليهم، وكذلك تصميم البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع مستويات أدائهم بما يضمن تقليل الهدر في الموارد المختلفة وضمان استمرارية التميز والإبداعات المتواصلة، والعمل في نفس الوقت على اعتماد نظم حوافز تشجع العاملين على عدم التبذير وتخفيض تكلفة الإنتاج باستمرار، سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

4-التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر للجودة عنصر أساسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. ويرى ديمنج أن الجودة المحسنة تؤدي لتكلفة منخفضة، إذ تقل الأخطاء والأعمال التي يتكرر أداؤها ويقل التأخير ويحسن استعمال الوقت والموارد، كما أن المؤسسات التي تعتمد التحسين المستمر تتمكن من تحقيق معدلات ثابتة في أدائها الداخلي وخدمات زبائنها وجودة منتجاتها. وهذا ما سيقوي من وضعيتها التنافسية وقدرتها على تلبية رغبات زبائنها.<sup>1</sup>

5- العمل الجماعي

فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال فرق العمل تحقق المؤسسات أهدافها المرغوبة، وفرق العمل هي وسيلة لا غاية، وهي مدخل لتحقيق هدف ما وقد يتمثل هذا الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية، أو تحسين العلاقة مع الزبائن، وهذه كلها مداخل لإكساب المؤسسة للميزة التنافسية، ومن أهم فوائد العمل الجماعي نجد أنه:

1. يقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
  2. يزيد إحساس العاملين بالهوية وتشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
  3. يخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.
  4. يؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
  5. يقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة دقة الأداء.
  6. يتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقدم حلولاً مبتكرة لها.
  7. يحسن مستوى ونوعية القرارات كما تزيد من فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- يحسن مستوى مهارات الأعضاء<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : نفس المرجع السابق، ص ص 161-182.

<sup>2</sup> : نفس المرجع السابق، ص ص 161-182.

**المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية حول الدراسة**

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض ما توصل إليه من باحثين سابقين في مجال دراستنا لما له علاقة بها، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب رئيسية.

**المطلب الأول : دراسات سابقة باللغة العربية**

1-دراسة خطيب خالد بعنوان (مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين: مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر) و يتدرج ضمن الإشكالية ماهو دور تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تدعيم القدرة التنافسية لقطاع التأمين بالجزائر؟ ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد10، الجزائر، 2011. وهدفت الدراسة إلى :

-محاولة تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة الذي يفسر المتغيرات المختلفة والمتعلقة بمدى استعداد قطاع التأمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

-محاولة تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين القدرة التنافسية، وضمان نوعية منتج التأمين ذو جودة عالية في الخدمات الخاصة بشركات التأمين؛

-تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

واستخلص الباحث من هذه الدراسة عدة نتائج هي :

-تأكد أنّ سوق التأمين في الجزائر يسمح بإدراج آليات إستراتيجية قد تستوعب مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

-وجد غياب الوعي بالعمل الاستراتيجي للتطبيق لدى شركات التأمين؛

-تأكد أنه لدى شركات التأمين الوعي بضرورة تحسين قدرات تنافسية.

2-دراسة فاروق غزون ( دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف-1 ، جزائر، 2015. وهدفت هذه الدراسة إلى :

-التعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة، ومدى

اعتمادها على هذه المبادئ في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

- تقديم دليل علمي على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

- توضيح وتأكيد حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريتها في السوق.

واستخلص الباحث من هذه الدراسة عدة نتائج هي :

-يجب على المؤسسة العمل باستمرار على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما سيديره فعلا؛

-لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقنياتها ومختلف مبادئها دور مهم وفعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة؛

-اتخاذ القرارات بناء على الحقائق يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة؛

-هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة.

3- دراسة اسماعيل صبحي كحيل، (إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين)، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017. وهدفت الدراسة إلى:

-التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين؛

- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؛

-دراسة علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة فلسطين؛

-تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة فلسطين.

واستخلص الباحث من هذه الدراسة عدة نتائج هي :

-حصل المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" على متوسط تقييم عام %74.389 من قبل عينة البحث وهو

ما يشير الى أن هناك مستوى جيداً لتقييم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في الجامعة؛

-حصل المتغير التابع "الميزة التنافسية" على متوسط تقييم عام %75.040 من قبل عينة البحث وهو ما يشير الى أن هناك مستوى جيداً لتقييم لعناصر الميزة التنافسية المحددة في أداة الدراسة للجامعة؛  
-أظهرت الدراسة، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.

4-دراسة أحمد ابراهيم سعيد حسن، ( أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017. وهدفت هذه الدراسة إلى:  
-الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات؛

-تكوين هيكل مفاهيمي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومتغيراتها؛  
-تقديم افكار لأصحاب القرار عن كيفية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لقادة الأعمال واستراتيجياته ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية.  
واستخلص الباحث من هذه الدراسة عدة نتائج هي :

-أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؛  
-وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؛  
-بحث الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية المستمر عن أسواق وزبائن جدد لتعزيز أرباحها وتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

5-دراسة العيداني الياس ومداح مراد، ( دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019. وهدفت هذه الدراسة إلى :

-توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة؛  
- الوصول إلى مصادر واستراتيجيات تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية؛  
- معرفة كيفية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في ظل إتباعها لمنهج إدارة الجودة الشاملة.  
واستخلص الباحثان من هذه الدراسة عدة نتائج هي :

-أن اعتماد المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري وتطبيق مبادئه بطريقة صحيحة يؤدي بها سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الأجنبية**

1-دراسة **Oussama Ben Bekhti (l'avantage concurrentiel et la performance a l'export de PME algériennes: cas PME de wilaya de Tlemcen) thèse de magister e science économiques, université Oran, Algérie**, 2013. وهدفت الدراسة إلى :

-شرح مصادر الميزة التنافسية للشركات وتقديم مبادئ لتوجيهها من أجل ضمان استدامتها مع مرور الوقت والمحافظة وتنمية مكانتها في السوق المحلي والعالمي؛

- محاولة فهم وتفسير التحدي الذي تمثله القدرة التنافسية وأداء الصادرات للشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل النمو المستدام والتنمية الاقتصادية للجزائر.

واستخلص الباحث من هذه الدراسة النتائج التالية :

-تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة مشاكل وصعوبات في ولاية تلمسان خاصة (محل الدراسة) والجزائر عامة؛

- في ظل انفتاح الاقتصاديات على العالم وتسريع التغيير المصحوب بإشتداد المنافسة أصبح لزاما على المؤسسات أن تستفيد من المزايا التنافسية لمواردها ومهاراتها على المستوى البيئي.

**2-دراسة (La Compétitivité des entreprises Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité) Mémoire de Belkassem Zerfa** 2014, magister management, Université D'Oran, Algeria. وهدفت الدراسة إلى :

-تدريب التفكير الاستراتيجي من خلال مراجعة الدراسات الأكاديمية التي سعت إلى فهم الصلة بين الميزة التنافسية والتشخيص ومفهوم التنافسية؛

-التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية للجودة والشهادة ومعيار ISO .

استخلصت الباحثة من هذه الدراسة النتائج التالية :

-وجود تماسك فيما يتعلق بالطابع العرضي للشهادة ( ISO 9000 ) وتأثيرها على أداء الشركة.

-هناك ارتباط كبير بين دوافع الحصول على الشهادة وتأثيرها على أداء الشركة.

**3-دراسة ( La qualité et son management en industrie pharmaceutique :s'imposer un cadre restrictif ou plutôt s'ouvrir a de nouveaux horizons?), Diplôme d'état de docteur en pharmacie, Université de Lorraine, France** 2016. وهدفت الدراسة إلى :

-توضيح أهمية الجودة لأنها أصبحت مجالاً في حد ذاته خاصة في الصناعة؛

-تسمح إدارة الجودة الشاملة بالابتكار والتحسين المستمر للجودة خاصة في صناعة الأدوية.

واستخلص الباحث النتائج التالية من هذه الدراسة:

-تتطلب ممارسات التصنيع الجيدة تطبيق إدارة الجودة خاصة بالنسبة للأدوية ؛

-إن اعداد نظام إدارة الجودة صعب لان مشاركة الجميع مطلوبة من أجل فهم الهدف النهائي بشكل جيد؛

-لا يجب أن يقتصر المديرين على التطبيق البسيط لمعايير الجودة الشاملة وانما من الضروري تطوير الممارسات باستمرار من خلال التحكم في العيوب والتحسين المستمر.

المطلب الثالث : القيمة المضافة

تتضح مميزات الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم(01): مميزات الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الموضوعات	ركزت على العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة	ركزت الدراسة الحالية على الجودة الشاملة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة عريب (ملبنة)
الأهداف	هدفت بشكل أساسي إلى إثارة النقاش حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لزيادة تنافسيتها، كما ركزت على معرفة فيما إذا كان بإمكان المؤسسة تحديد نقاط القوة التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية.	مناقشة واقع إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. تركز الدراسة التي نقوم بها على مفهوم ادارة الجودة الشاملة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ معرفة وتحليل آراء كل من العاملين، المسيرين والزبائن وتفسيرهم لمفهوم الجودة خاصة لمنتوج الحليب (ملبة عريب بولاية عين الدفلى "محل الدراسة")، كما سلطنا الضوء على المنافسة القائمة بين العديد من الملبينات في الجزائر.
المنهجية	اعتمدت المنهج الوصفي لبيانات الشركات من أجل التعرف على الجودة الشاملة والميزة التنافسية	دراسة تطبيقية تقوم على اختيار فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على الدراسة الميدانية
بيئة الدراسة	أجريت في بيئات مختلفة شملت مؤسسات وطنية وأجنبية	تم إجراء الدراسة الحالية في بيئة جزائرية وتحديدا في ملبنة عريب بولاية عين الدفلى
مجتمع الدراسة والعينة	تكون المجتمع من عدة مؤسسات في دول مختلفة	ملبنة عريب بولاية عين الدفلى وتحديدا قسم ادارة الجودة الشاملة

و كانت هناك جملة من العوامل التي دفعتنا للدراسة الحالية على الجودة الشاملة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة عريب (ملبنة) باتجاه الأخذ بأفكار و إدارة الجودة الشاملة و لعل من أبرزها التطور العلمي و التكنولوجي المتسارع ، الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور، و كان لهذا العامل أثر مباشر على الجوانب الاقتصادية و السياسية و العلمية و الاجتماعية و التربوية، مما غير في قيم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و اتجاهاتها و تنوع في حاجاتها . و في ظل الحصول على إنتاجية عالية فإن ملبنة عريب باتت تفتش على السبل التي تكفل لها الميزة، لأنه لا يريد الخسارة .

### خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نجمع المعلومات الكافية حول إدارة الجودة الشاملة وكذا تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل المافسة التي يشهدها السوق المحلي والعالمي حالياً. استنتجنا أن الجودة الشاملة ترتبط بالتحسين المستمر والابتكار ومحاولة تلبية رغبات وطلبات الزبائن من أجل ضمان وفاءه مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ويعظم ربحيتها. وفي الأخير تطرقنا إلى مجموعة دراسات سابقة لها علاقة بموضوع الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسات وحاولنا تغيير المؤسسات التي تم تطبيق الدراسة الميدانية بها لنبين أن الجودة الشاملة أصبحت نظاماً لازماً في كل المؤسسات والقطاعات. لذا من خلال الفصل التالي سنحاول معرفة ما إذا كانت الجودة الشاملة مطبقة بملبنة عريب لولاية عين الدفلى وهل ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الأطار التطبيقي دراسة حالة المؤسسة ملبنة  
عريب ولاية عين الدفلى

### ملبنة عريب ولاية عين الدفلى

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري الى المتغيران الرئيسيين لهذه الدراسة والمتمثلين في ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، يأتي هذا الفصل التطبيقي لتوضيح هذه الدراسة وايضا لاختبار الفرضيات الموضوعية لتحديد مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية. ومنه الخروج بنتائج تجيب عن الاشكالية المطروحة سابقا لهذه الدراسة على مستوى ملبنة عريب بولاية عين الدفلى.

**المبحث الأول: تقديم ملبنة عريب**

من خلال هذا المبحث سنتعرف على مؤسسة محل الدراسة (ملبنة عريب بولاية عين الدفلى).

**المطلب الأول: التطور التاريخي لملبنة عريب**

التطور التاريخي للمؤسسة الام : الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة وقام بإنشائها المستعمر الفرنسي، وكانت تسمى آنذاك، وتعني التعاونية الجزائرية للحليب وكان موقعها بئر خادم بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، وبما ان انتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة يقوم باسترداد الحليب من السوق الاوروبية المشترك آنذاك، الا ان هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب.

ولهذا تم انشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته بمرسوم رئاسي رقم 23-69 نوفمبر 1969 وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت الى عدة استثمارات لتوسيع الانتاجية، فقامت ببناء وحدات انتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب .

ثم في سنة 1987 انشأت وحدة عريب حيث تم انجاز المصنع وبدأ نشاطه خلال ماي 1989 بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الايطالية وتم ابرام الصفقات في 24/12/1985 ووقدرت رخصة البرنامج ب

150000.00 دج، وكان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عامل، وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقرب 11 هكتار اضافة الى وجود عدد لباس به من مربى ابقار الحليب، كما ان بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 وتبعد عن مقر الولاية ب 11 كلم، وقد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ 1989/10/21.

وابتداء من تاريخ جويلية 1997 اصبحت ORLAC تسمى بالمجمع الصناعي للحليب Gplait وقد اختارت الوحدة تسمية نفسها بملبنة عريب وهي الان شركة ذات اسهم SPA لها راس مال يقدر ب 200.000.000 دج عدد عمالها حاليا 293 عامل، وهي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ماعدا سعر الحليب .

أهداف مؤسسة عريب

بعد تنفيذ الاصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي الى مستقل، بمعنى انها تستطيع توزيع اي منتج توزعه من قبل، وتستطيع اضافة منتجات جديدة ، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي الى تحقيق الاهداف التالية :

1. انشاء مخزون امان وتدعيم السوق بالمواد التي توزعها؛
  2. اعداد برنامج التمويل على ضوء احتياجات الزبائن؛
  3. توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد؛
  4. تحقيق اقصى حد ممكن من الارباح، اي مضاعفة رقم الاعمال؛
  5. السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن؛
  6. العمل على انشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال ؛
- وحدة عريب للحليب ومشتقاته كباقي المؤسسات الاخرى، دخلت في مرحلة اقتصاد السوق، حيث اصبحت مؤسسة ذات اسهم بالعقد الموثق بتاريخ 11/07/1997 والمسماة حاليا "ملبنة عريب" براس مال قدره 200.000.000 دج، وشرعت في طرح راس مالها في 1997/09/21 يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الملبنة والبالغ عددهم 197 سنة 2014.

**المطلب الثاني: شرح أهم أقسام المؤسسة محل الدراسة**

فيما يلي نقوم بتوضيح مهام الدوائر و المصالح المكونة لملبنة عريب:

1- 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 (التمويل- 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 والمحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛
- إبرام صفقات مع الموردين والزبائن 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.
- 2مديرية المراقبة الداخلية: و تضم أربع مكاتب رئيسية و هي:
  - 1مديرية الرقابة و الأمن؛
  - 2مكتب مراقبة التسيير؛
  - 3مكتب أمانة المدير؛
  - 4مكتب 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؛
  - متابعة هيكل الأسعار التكلفة و تحليل وضعية خزينة الوحدة؛
  - مراقبة وضعية الزبائن و ديون الوحدة, و تحليل جدول حسابات النتائج؛
  - مراقبة الأصول والاستهلاكات قطع الغيار للحضيرة المتنقلة Par Roulant؛
  - مراقبة الجرد و الفحص؛
  - حسن ملك سجلات التنظيمات, و احترام إجراءات التسيير؛
  - مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الوحدة, ومنح المردودية الإجمالية؛
  - المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات بإنجاز جدول المراقبة Tableau de Bord.
  - 3المديرية الفرعية لمالية و المحاسبية: و تضم أربع مصالح و هي على التوالي:
    - 1مصلحة المحاسبة العامة؛
    - 2مصلحة المحاسبة التحليلية؛
    - 3مصلحة الميزانية؛
    - 4مصلحة التغطية.
  - و تقوم هذه المديرية بعدة وظائف بمساعدة هذه المصالح, و من بين هذه المهام نذكر:
    - مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف إيرادات؛
    - مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات؛
    - السهر على تحقق الموازنات, كما أنه تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها؛
    - السهر على دفع الديون والقروض, و تغطية الزبائن؛
    - متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)؛
    - الحرص على أملاك المؤسسة و متابعة العقود (الاستثمارات)؛
    - العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقة 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 وتطبيق سلم أسعار البيع والمخطط المحاسبي.
- 4-المديرية الفرعية للإدارة العامة: وتشرف على ثلاث مصالح وهي:
  - 1-مصلحة تسيير المستخدمين؛
  - 2-مصلحة الأجور والإعانات الاجتماعية؛
  - 3-مصلحة الوسائل العامة.
- وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
  - السهر على احترام حسن السلوك العام, والإجراءات الخاصة به؛
  - المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛
  - المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين؛
  - إنجاز مخططات التدريب والتربصات وتنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية؛
  - إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة؛
  - إنجاز مشاريع المخططات التكوينية و الإتقان، وتسيير السلك المهني للوحدة, بدلالة السياسة العامة والتنمية
- للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وتسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية.
- 5-المديرية الفرعية للإنتاج: وتشرف على الأقسام التالية:
  - 1-قسم إنتاج الحليب؛
  - 2-قسم إنتاج مشتقات الحليب؛
  - 3-قسم إنتاج قشدة مثلجة؛
  - 4-قسم جمع و تدعيم الحليب.
- و أسندت لهذه المديرية المهام التالية:
  - تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة وتساهم في شراء المواد الأولية؛
  - الإشراف وتنسيق نشاطات هذه الوظيفة, و تحرير تقارير النشاط؛
  - تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد؛
  - إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الولية ومركبات 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.
- 6المديرية الفرعية لمراقبة الجودة: و تضم كل من المصالح التالي:
  - 1-مصلحة التنظيم و التطهير؛
  - 2-المصلحة البيكترولوجية؛
  - 3-المصلحة الفيزيولوجية؛
- هذه المديرية تقوم بالمهام التالية:
  - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب النظافة ومراقبة الجودة؛
  - السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها, وكذا تحسينها؛
  - تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات والتجهيزات؛
  - السهر على احترام مقاييس الاستهلاك، واحترام قانون الجودة الصحية للمركبات و تمييز المنتج؛
  - الاستغلال والمراقبة والمصادقة على نتائج تحليل والتخلص من المواد الفاسدة؛
  - إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- 7-مديرية الصيانة: وتضم كل من المصالح التالية:
  - 1-مصلحة الطرق؛
  - 2-مصلحة التدخل؛

- 3-مصلحة المعدات و الآلات الجديدة؛
  - 4-مصلحة المنافع؛
  - 5-مصلحة الصيانة والتجهيزات.
- ولهذه المديرية المهام التالية:
- تحديد سياسة الصيانة وميزانية الصيانة السنوية و احترام معايير الأمن؛
  - إنجاز البرامج وميزانية الصيانة السنوية واحترام معايير الأمن؛
  - المشاركة في إنجاز مخطط التكوين، وتشغيل المستخدمين في مصالحها؛
  - التكفل بتنسيق مصالحها مع المصالح الأخرى؛
  - المشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف على التشغيل Reforme والإنتاج والنقل.
- 8-المديرية التجارية: و تضم مديريتين فرعيتين, مديرية البيع و مديرية الشراء، ولكل 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؛
  - عقد الصفقات التجارية مع الموردين, مراعية في ذلك الجودة والسعر؛
  - القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الإنتاجية والمخزون الموجود؛
  - تشارك في إنجاز برامج التوزيع المحلي؛
  - تحديد منافع البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات؛
  - بعث الفحوصات وإعلانات المناقضة المتعلقة بالحاجيات على المستوى الوطني والخارجي؛
  - القيام بالبحوث التسويقية مثل "القيام بعملية الاستقصاء وزيادة المعارض الخاصة بالمواد الأولية(الغلاف مثلا).

## المبحث الثاني: دراسة ميدانية لأثر الإنتاج لتحقيق الجودة الشاملة وخلق ميزة التنافسية المطلب الاول : أدوات البحث و جمع البيانات

### فرع الاول : الملاحظة

هي أقدم الطرق و أهمها في جمع المعلومات، حيث يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من حقل البحث، وتعني في معناها العام: "الانتباه التلقائي أو المقصود إلى حدث أو ظاهرة معينة لغرض اكتساب المعلومات والخبرات عنها، أما في البحث العلمي فتعني لانتباه، الرصد المقصود، المنظم والمضبوط للظواهر والأحداث، بغرض تحديد العوامل والأسباب التي تفسر حدوثها

الملاحظة كوسيلة بحثية أساسية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات، فهي تفسح المجال للباحث لاستكشاف ميدان البحث والتعرف على الفروع الهياكل، المصالح، الدوائر... الخ، وذلك من خلال الزيارات المتكررة والتنقل بمختلف الأماكن بميدان البحث، و تسمح أيضا بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل، إضافة إلى أنها تمكن الباحث من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والطالع على أنماط وأساليب عملهم والمشكلات التي يتعرضون لها

حيث قمنا باستخدام هذه الأداة طيلة فترة التريص، و سمحت لنا بالطالع على ظروف العمل بالمؤسسة و اكتشاف طبيعة العلاقات بين الأفراد و مراقبة سلوكهم.

### الفرع الثاني: المقابلة

إضافة إلى الملاحظة فقد استخدمت المقابلة كأداة مهمة هي الأخرى من أدوات جمع البيانات، حيث تعرف بأنها: "التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة و 2 شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص ."

كما تعد المقابلة تقنية مباشرة تساعد في الحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد و قيمهم و اتجاهاتهم، و محاولة تجاوز مشكلة عدم التجارب من طرف المبحوثين من خلال التدخل لشرح الأسئلة، تبسيطها و مناقشتها معهم، و مساعدتهم على فهم موضوع الدراسة (دوران العمل الداخلي كحافز لتحسين أداء الموارد البشرية) ليتمكنوا من الإجابة على الأسئلة المطروحة، و يقدموا لنا معلومات عن إجراءات و قوانين العمل حول موضوع الدراسة .

حيث قمنا بإجراء مقابلة في شكل استبيان مع مسؤولين في (المسؤول عن الإنتاج و الجودة – مصلحة التسويق و المدير العام للملينة)، حيث قبل أن نتطرق إلى الاستفسار عن أثر إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة و هو محل أسئلة الاستبيان قمنا بدرشة قصيرة تمحورت حول سير العمل داخل المؤسسة و كيفية التوظيف بها و هي لم تكن موجهة بل كانت عفوية. و يمكن إيجاز ما تم بها فيما يلي :

\* كيفية التوظيف في المؤسسة: و على أي أساس يتم ذلك :حيث كانت إجابة رئيس المؤسسة أن التوظيف في المؤسسة يتم على أساس الخبرة و الشهادة المقدمة من طرف طالب العمل و على أساس مقابلة مع هذا الأخير يتم تحديد قرار توظيفه أو لا . و تعتمد المؤسسة على العقود قصيرة الأجل التي تتراوح لمدة 3-6 أشهر، أو أكثر على حسب طبيعة و حساسية الوظيفة .

الفرع الثالث: الاستمارة

تعد الاستمارة من بين الوسائل الأساسية المستخدمة في جمع البيانات اللازمة والضرورية عن موضوع الدراسة، وهي عبارة عن نموذج يشمل أسئلة موجهة لمختلف الفئات المهنية، حيث قمنا بالاعتماد على نوع واحد من الأسئلة :

✚ الأسئلة المغلقة : وهي أسئلة تحتاج إلى إجابة محددة من قبل المبحوثين، حيث يتطلب منهم التقيد بأحد الخيارات المطروحة، ومثال ذلك :

-الجنس : - ذكر :  - أنثى :

### المطلب الثاني : تحليل حصيلة البحث الميداني

قمنا باختيار عينة مكونة من 40 عامل من مختلف الأصناف من مجموع 620 عامل بالمؤسسة وطرحنا عليهم بعض الاسئلة لدراسة عبر استمارات ، لكن تم استرجاع 20 استمارات فقط حيث تمثل ما نسبته 50% من العدد الإجمالي لعمال وموظفي ملبنة عريب و هي تعد نسبة معتبرة بالمقارنة مع مجتمع الدراسة، حيث أن هذه النسبة موزعة بين مختلف الفئات (رؤساء أقسام و إداريين)

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس : يوزع أفراد العينة حسب معيار الجنس كالآتي :

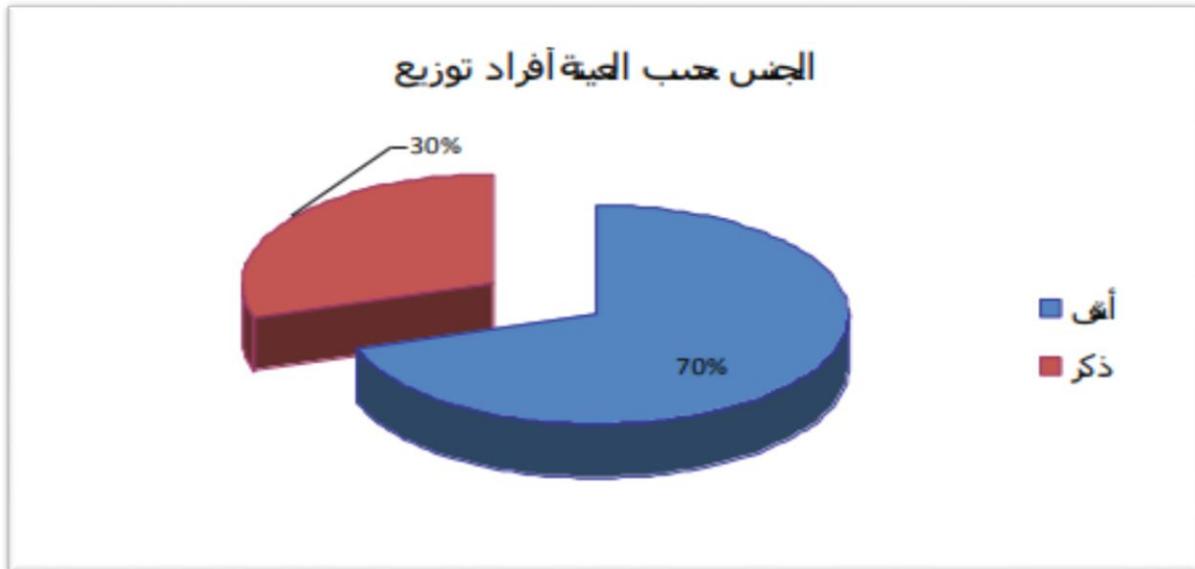
جدول رقم 02 يمثل جنس أفراد العينة حسب كل فئة.

النسبة { % }	التكرار	الجنس
30	6	ذكر
70	14	أنثى
100	20	المجموع

المصدر: بناءا على معطيات المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة المدروسة تنقسم إلى فئتين من الإناث و الذكور. لكن نسبة الذكور أقل من الإناث و هذا لا يؤثر على صدق البحث حيث لا توجد أسئلة موجهة للإناث و أخرى للذكور.

#### الشكل 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: بناءا على معطيات المقابلة

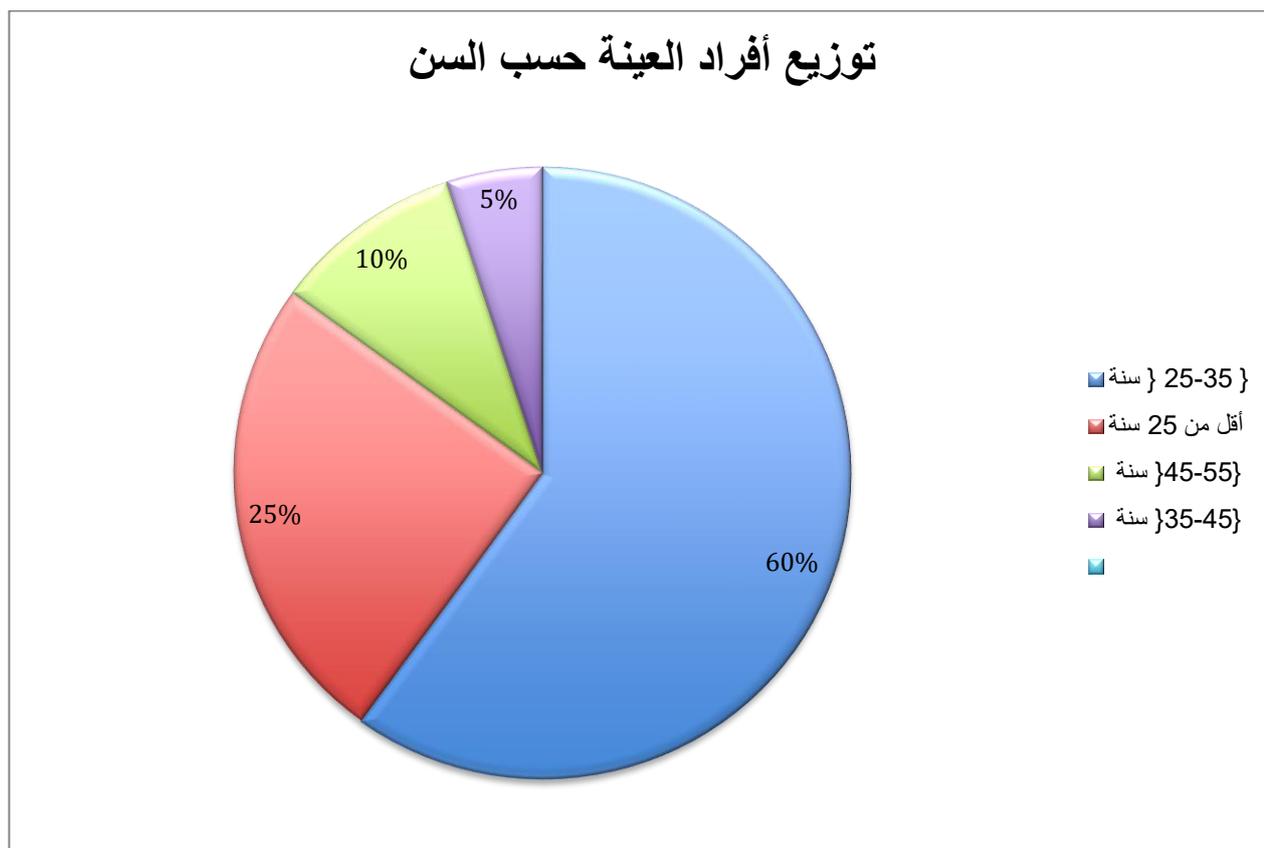
2- توزيع أفراد العينة حسب السن: يوزع أفراد العينة حسب معيار السن كالآتي  
جدول رقم 03 : يمثل سن أفراد العينة.

النسبة { % }	التكرار	السن
25	5	أقل من 25 سنة
60	12	{ 35-25 } سنة
05	1	{ 45-35 } سنة
10	2	{ 55-45 } سنة
0	0	{ 65-55 } سنة
0	0	أكثر من 65 سنة
100	20	المجموع

المصدر: بناءا على معطيات المقابلة

نلاحظ من أجوبة العمال أن مؤسسة ملبنة عريب تعتمد في اختيارها للعمال على طبقة الشباب التي تتراوح أعمارهم بين 25 و 39 سنة. هذا لا يعني أنها تستغني عن أصحاب الخبرة حيث 19% كان عمرهم بين 45 و 55 سنة.

الشكل 06 : توزيع أفراد يمثل العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبان

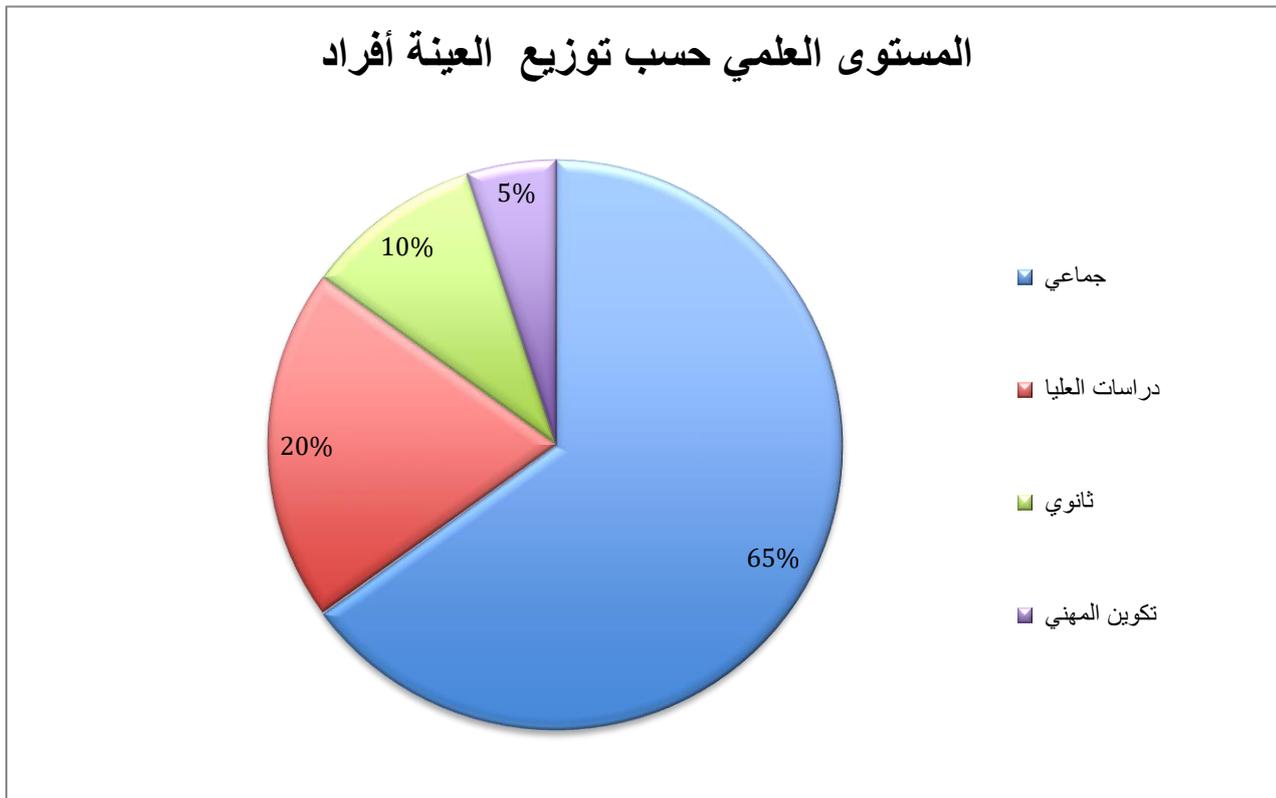
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي: يوزع أفراد العينة حسب هذا المعيار كالاتي:

جدول رقم 04: يمثل المستوى الدراسي لأفراد العينة.

النسبة { % }	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	▪ ابتدائي
0	0	▪ متوسط
10	2	▪ ثانوي
05	1	▪ تكوين المهني
65	13	▪ جامعي
20	4	▪ دراسات العليا
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات المقابلة

الشكل رقم 07: توزيع الافرد حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان

4-توزيع أفراد العينة حسب المهنة: يوزع أفراد العينة حسب هذا المعيار كالاتي :  
جدول رقم 05: يمثل مهنية أفراد العينة في المؤسسة.

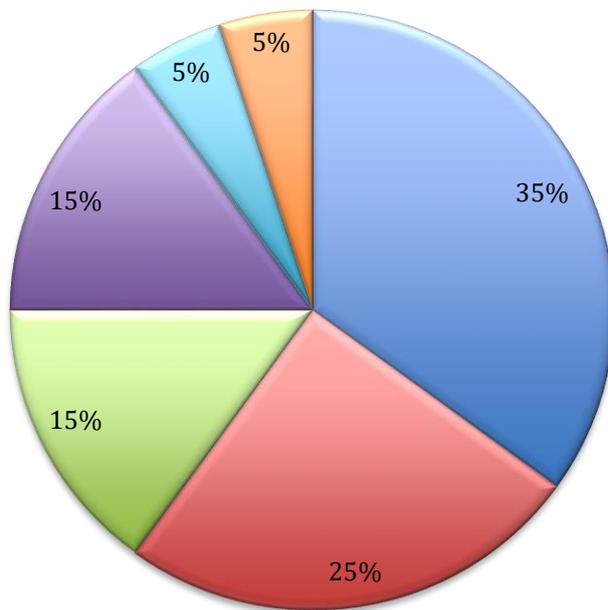
المهنة	التكرار	النسبة { % }
رئيس قسم	3	15
متصرف إداري	1	5
عون إداري رئيسي	1	5
عون إداري	5	25
طاقم إداري	7	35
حارس	3	15
المجموع	20	100

المصدر: بناءا على معطيات المقابلة

الشكل 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المهنة

### المهنة حسب عينة الأفراد

عون إداري رئيسي ■ متصرف إداري ■ حارس ■ رئيس قسم ■ عون إداري ■ طاقم إداري ■



المصدر: من إعداد الطالبان

## 5- تحديد الشهادات التي حصلت عليها المؤسسة :

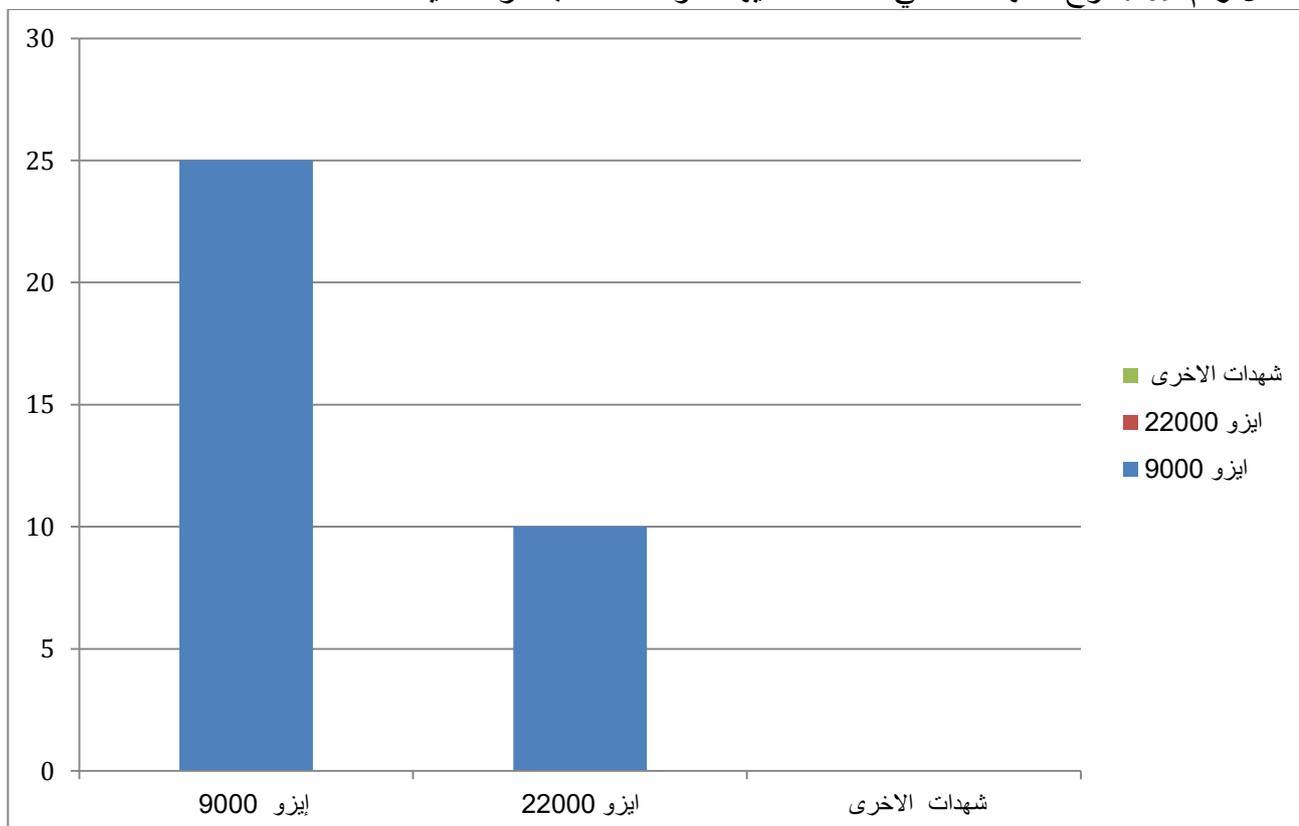
جدول 06 : يوضح نوع الشهادات التي حصلت عليها المؤسسة.

الشهادات	التكرار	النسبة { % }
إيزو 9000	5	25
إيزو 22000	2	10
شهادات الأخرى	1	5
المجموع	7	40

المصدر: بناء على معطيات المقابلة

نلاحظ أن 25% من أفراد العينة كانت إجابتهم تؤكد على حصول المؤسسة على شهادة إيزو 9000 كنها غير صحيحة حيث أن المؤسسة في طريقها للحصول عليها مستقبلا، و أن أغلبية الأفراد 60% لم يضعوا علامة في أي خانة و قد يكون السبب في عدم درايتهم بهذه التفاصيل أو عدم تأكدهم من أن المؤسسة قد تحصلت على شهادة من الشهادات المذكورة ففضلوا عدم وضع علامة . بالتالي 40% من الأجوبة مقبولة و 60% الأخرى ملغاة لأنها فارغة.

## الشكل رقم 09 : نوع الشهادات التي حصلت عليها المؤسسة حسب أفراد العينة



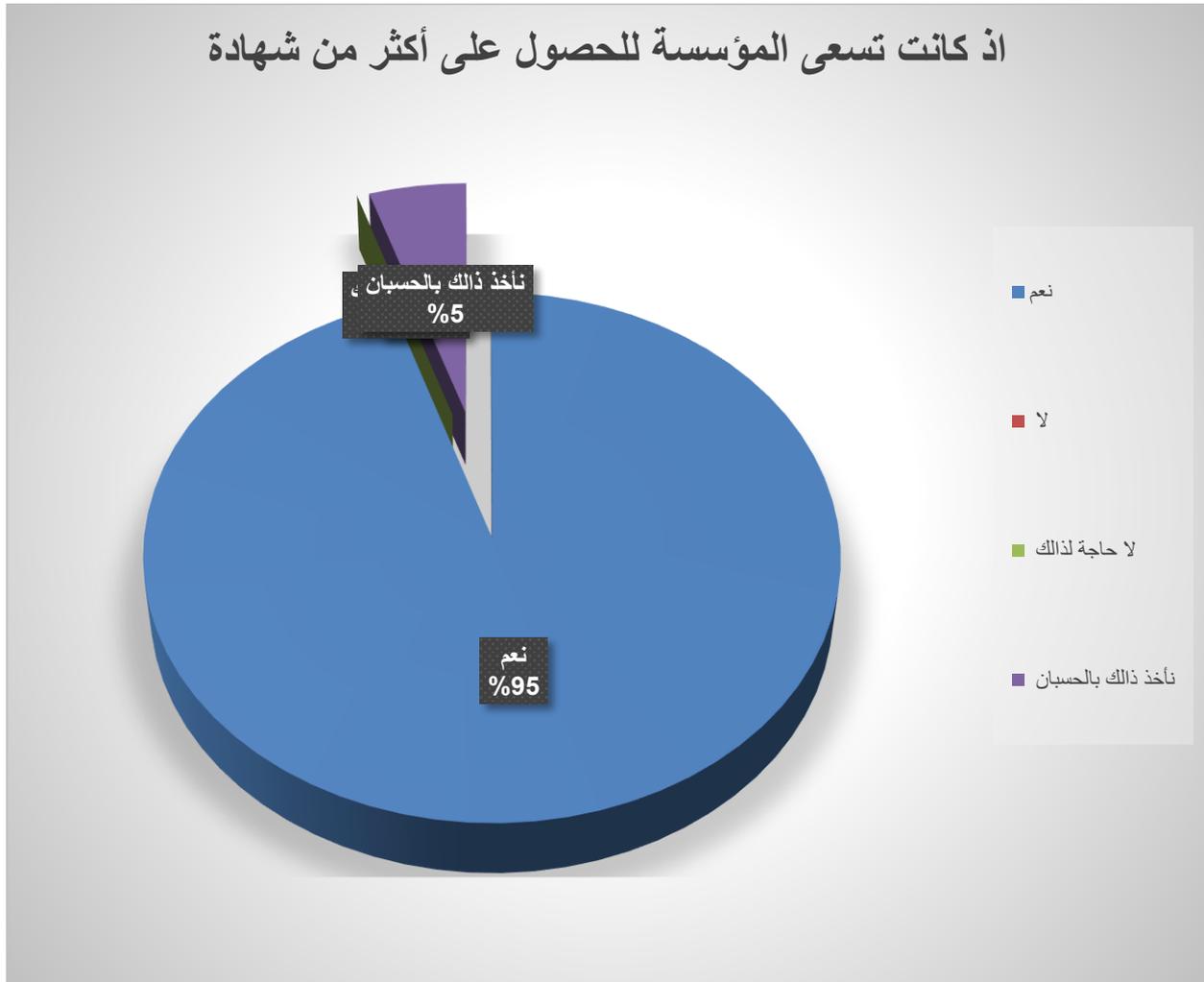
المصدر: من إعداد الطالبان

6- السؤال حول ما إذا كانت المؤسسة تسعى للحصول على أكثر من شهادة جودة في نفس الوقت؟  
الجدول رقم 07 : يوضح إذا كانت المؤسسة تسعى للحصول على أكثر من شهادة

الأجوبة	التكرار	النسبة { % }
• نعم	19	95
• لا	0	0
• لا حاجة لذلك	0	0
• قد نأخذ ذلك في الحسبان	1	05
المجموع	20	100

المصدر: بناء على معطيات المقابلة  
نلاحظ بأنه معظم الأجوبة تشير إلى أن المؤسسة تسعى للحصول على أكثر من شهادة في نفس الوقت برغم من أن هناك يأخذها كفكرة فقط .

الشكل رقم 10 : يوضح إذا كانت المؤسسة تسعى للحصول على أكثر من شهادة



المصدر: من إعداد الطالبان

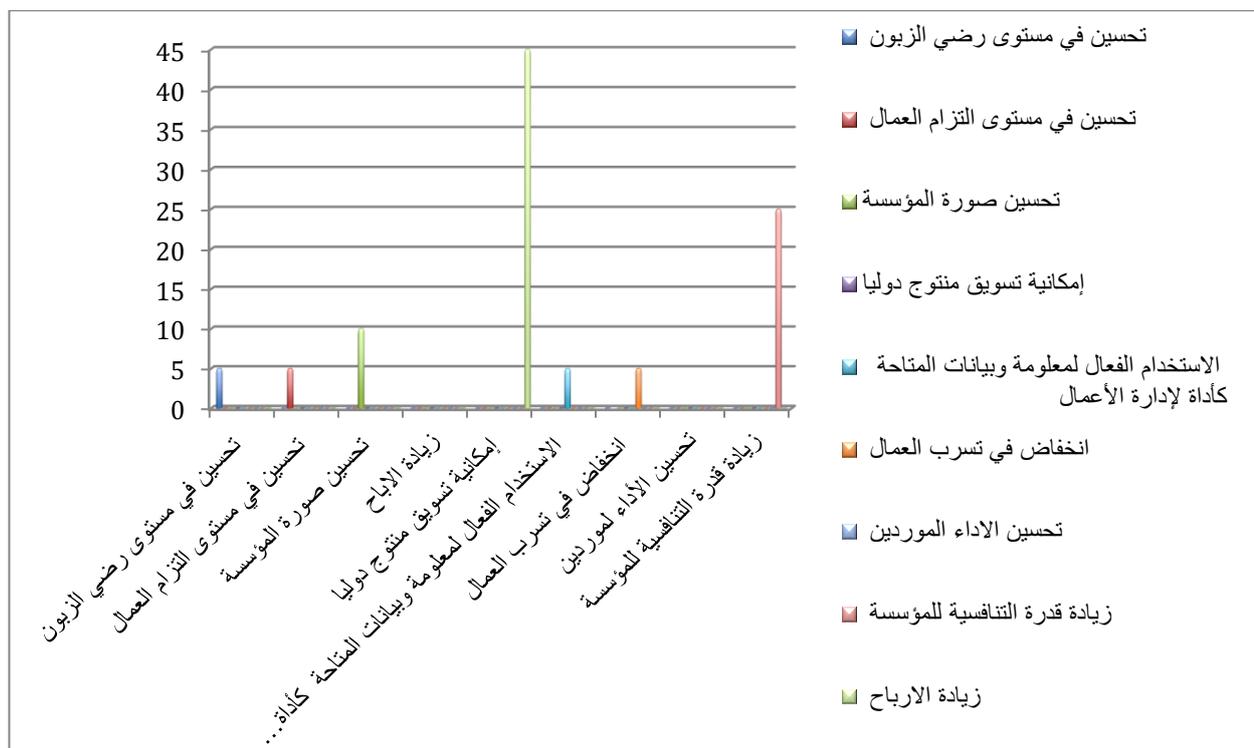
7- اردنا استفسار ومعرفة الفوائد التي جنتها المؤسسة من تطبيقات الجودة  
الجدول رقم 08 : الفوائد التي جنتها المؤسسة من تطبيقات الجودة

النسبة { % }	التكرار	الإجابة
05	1	تحسين في مستوى رضى الزبون
05	1	تحسين في مستوى التزام العمال
10	2	تحسين صورة المؤسسة
45	9	زيادة الأرباح
0	0	إمكانية تسويق منتج دوليا
05	1	الاستخدام الفعال لمعلومة وبيانات المتاحة كأداة لإدارة الأعمال
05	1	انخفاض في تسرب العمال
0	0	تحسين الأداء للموردين
25	5	زيادة قدرة التنافسية للمؤسسة
100	20	المجموع

المصدر: بناءا على معطيات المقابلة

يظهر لنا من نتائج الجدول أن المؤسسة جنت عدة فوائد بعد تطبيقها للجودة خاصة زيادة في الأرباح وقدرة التنافسية للمؤسسة ، تحسن في مستوى رضى الزبون، زيادة مستوى ولاء العمال، انخفاض في تسرب العمال مع تحسن صورة المؤسسة

الشكل رقم 11 : توزيع أجوبة أفراد العينة حول الفوائد التي جنتها المؤسسة من تطبيقات الجودة



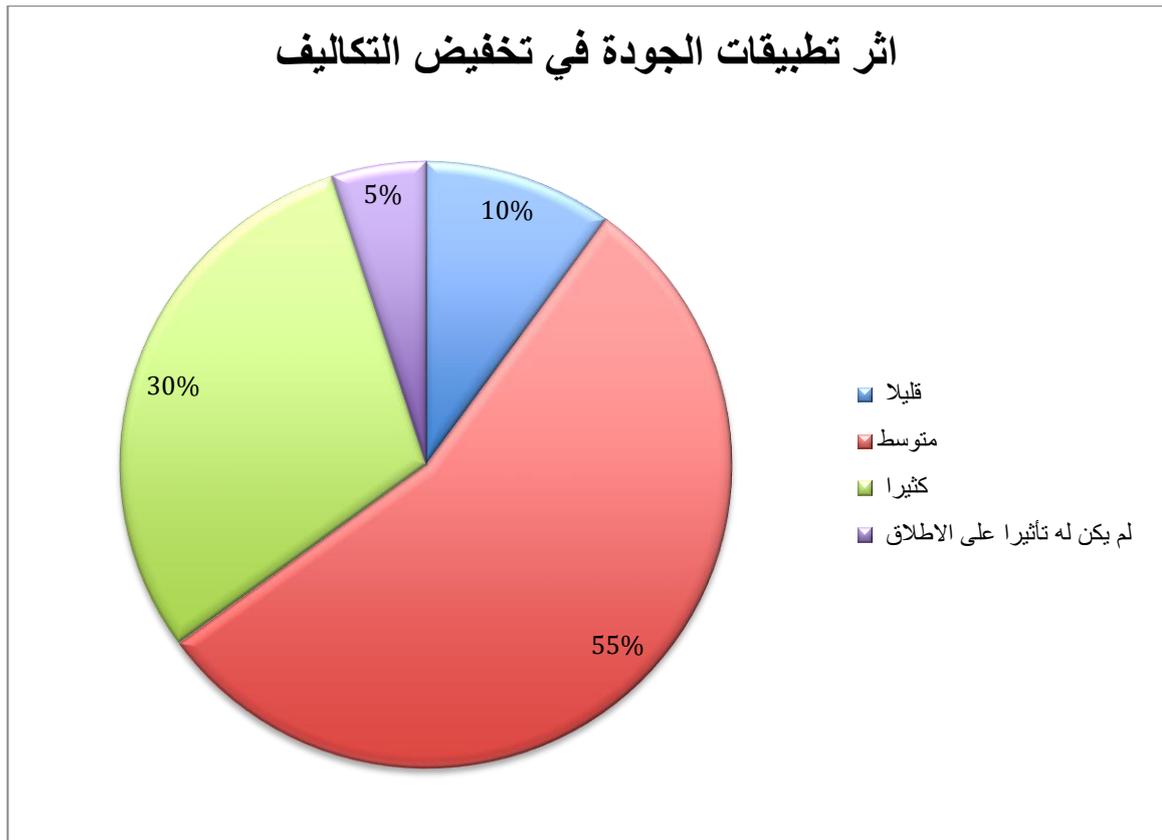
المصدر: من إعداد الطالبان

8 سؤال وضع لمعرفة أثر الجودة في تخفيض التكاليف  
جدول رقم 09 : يوضح اثر تطبيقات الجودة في تخفيض التكاليف

الإجابة	التكرار	النسبة { % }
كثيرا	6	30
متوسطا	11	55
قليلًا	2	10
لم يكن له تأثيرا على الاطلاق	1	05
المجموع	20	100

من هذه النتائج نستنتج حسب العمال أن تطبيقات الجودة تأثر على التكاليف بتخفيضها حتى لو كان ذلك بشكل متوسط.

الشكل رقم 12: توزيع افراد العينة حول اثر تطبيقات الجودة في تخفيض التكاليف



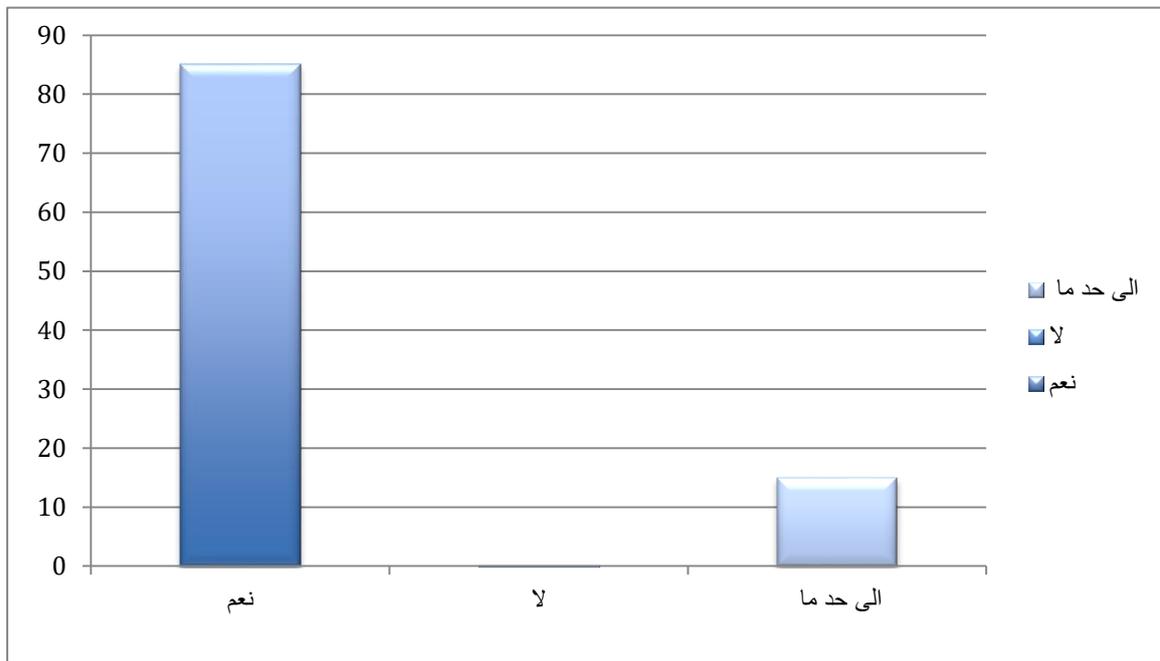
المصدر: من إعداد الطالبان

9- أردنا معرفة إذا كانت التطبيقات الجودة أثرت على طريقة إدارة العمل  
الجدول رقم 10 : يوضح تطبيقات الجودة وأثرها على طريقة العمل

الاجابة	التكرار	النسبة { % }
نعم	17	85
لا	0	0
الى حد ما	3	15
المجموع	20	100

أي أن تطبيقات الجودة تأثر بشكل يمكن أن نقول كلي على طريقة إدارة العمل في المؤسسة

الشكل 13 : توزيع أجوبة أفراد العينة حول تطبيقات الجودة و أثرها على طريقة إدارة العمل



المصدر: من إعداد الطالبان

هذا السؤال جاء لمعرفة تقييم مشاركة العمال في تطبيق الجودة

10-

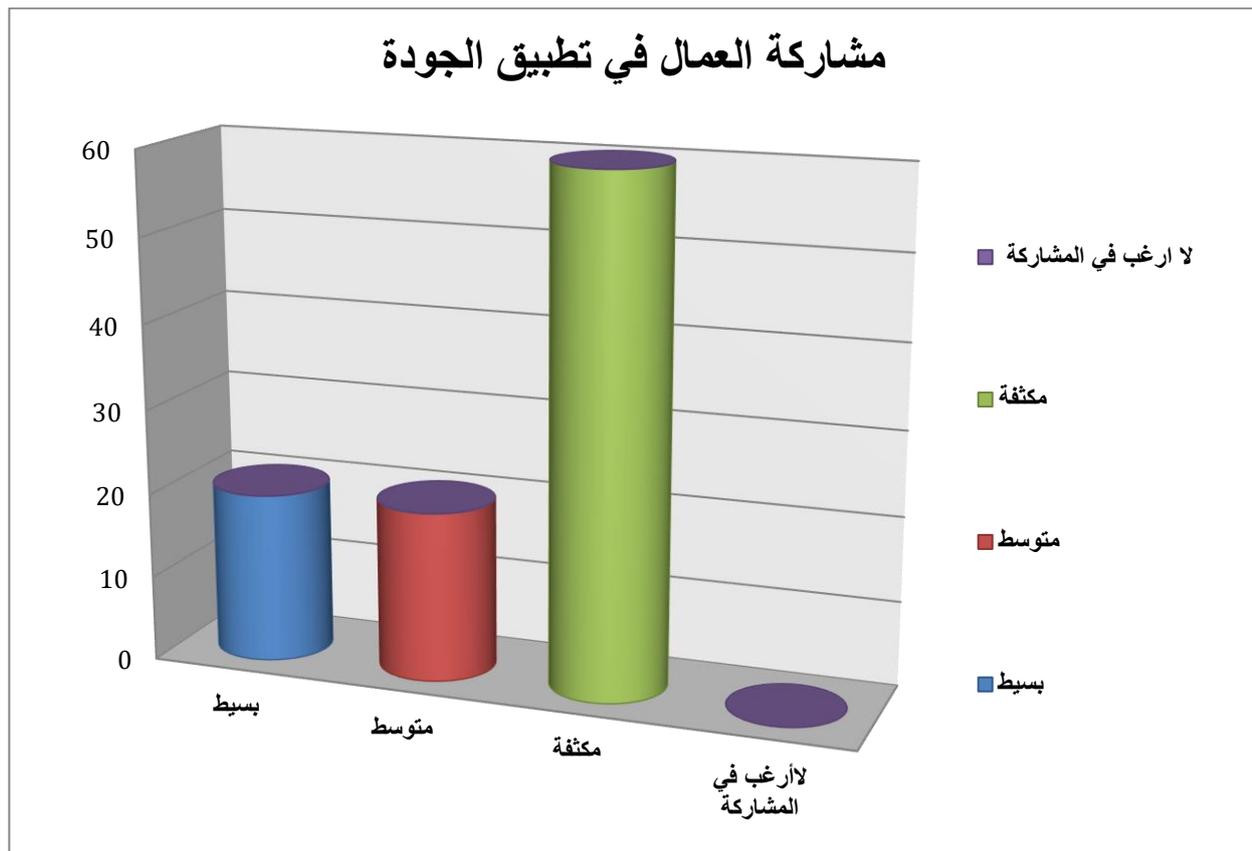
11-

جدول رقم 11: يقيم مشاركة العمال في تطبيق الجودة.

الإجابة	التكرار	النسبة { % }
بسيط	4	20
متوسط	4	20
مكثفة	12	60
لا ارغب في مشاركة	0	0
المجموع	20	100

كانت مشاركة العمال في تطبيق الجودة في ملبنة عريب أغلبهم تمت مشاركتهم في ذلك و هذا ينعكس إيجابيا على أدائهم، مردود يتهم وولائهم للمؤسسة، و بالتالي يمكن أن يكون هناك أعضاء معينين من أجل العملية و ليس جميع العمال يمكنهم المشاركة في ذلك.

الشكل 14 : توزيع أجوبة أفراد العينة حول درجة المشقة عندهم عند تطبيق برنامج الجود



المصدر: من إعداد الطالبان

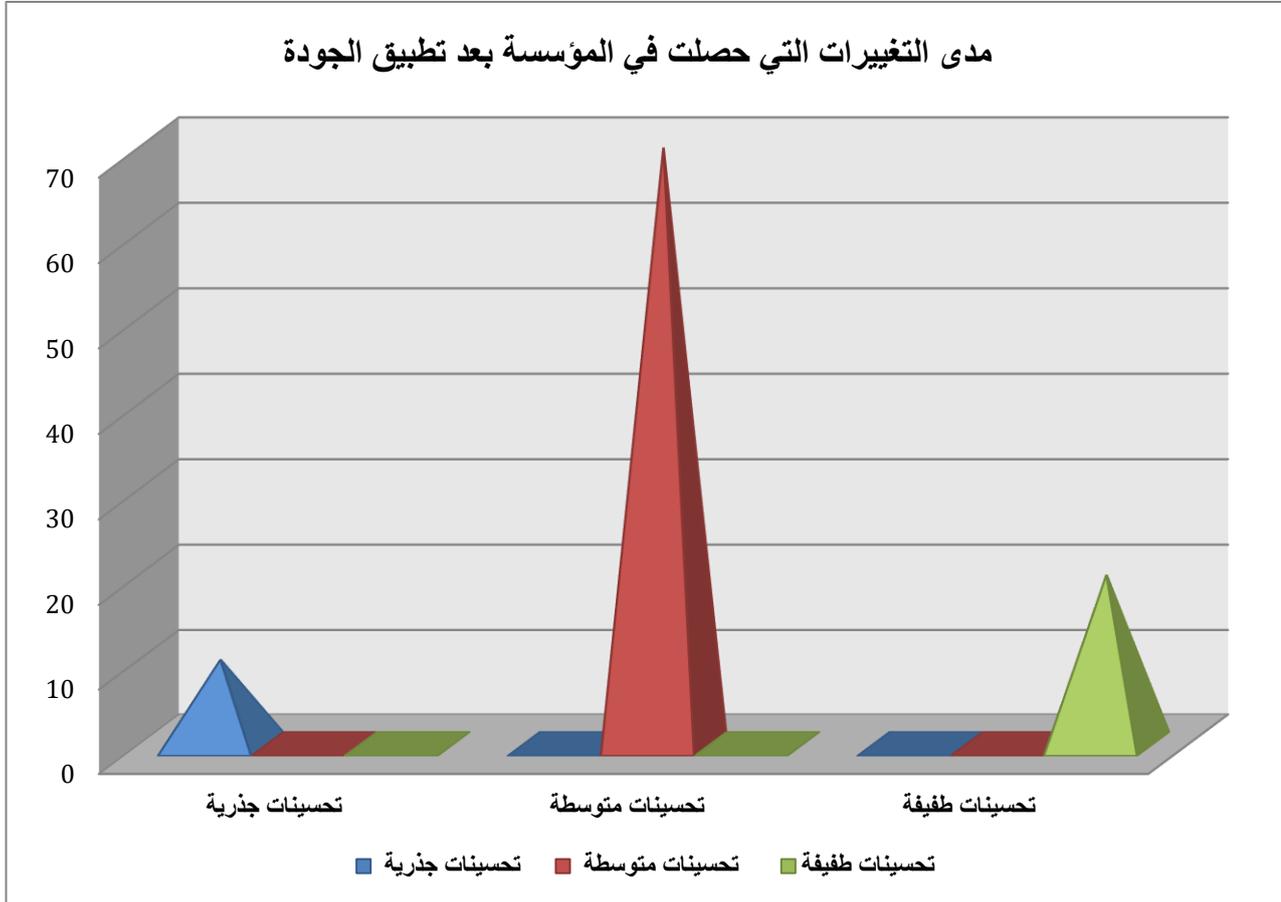
11 - و بعد معرفة درجة نجاح المؤسسة في تطبيقات الجودة أردنا معرفة مدى التغييرات التي حصلت في المؤسسة بعد ذلك

جدول رقم 12: يوضح مدى التغييرات التي حصلت في المؤسسة بعد تطبيق الجودة.

النسبة { % }	التكرار	الإجابة
10	2	تحسينات جذرية
70	14	تحسينات متوسطة
20	4	تحسينات طفيفة
100	20	المجموع

بعد تطبيق الجودة حدثت في المؤسسة تحسينات بشكل متوسط فقط، حيث كانت نسبة الإجابة حول التحسينات المتوسطة بـ 70 % من المجموع

الشكل رقم 15 : توزيع أجوبة أفراد العينة حول مدى التغييرات التي حصلت في المؤسسة بعد تطبيق الجودة



المصدر: من إعداد الطالبان

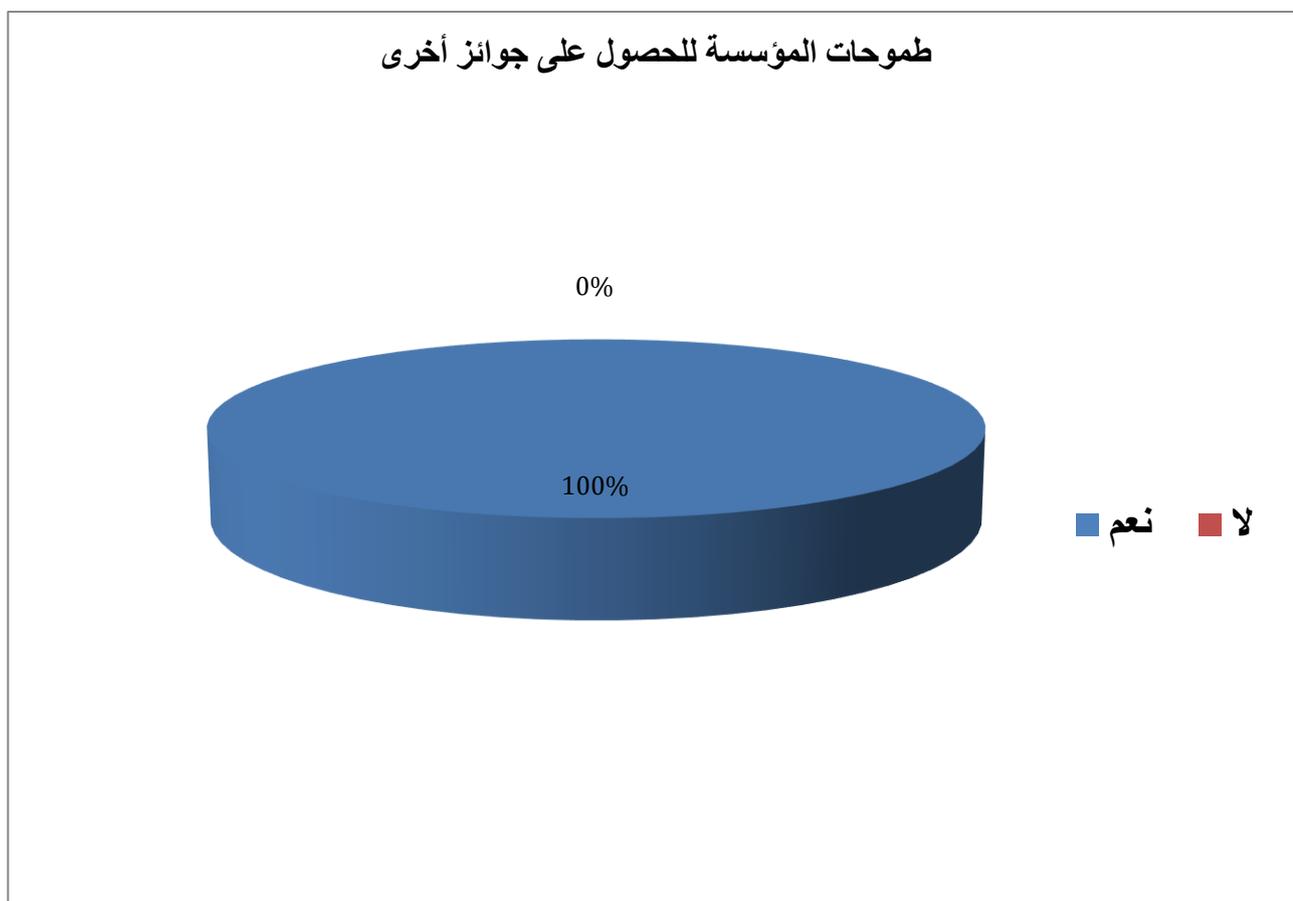
12- في هذا السؤال أردنا معرفة طموحات المؤسسة للحصول على جوائز أخرى للجودة و التميز  
جدول رقم 13 : طموحات المؤسسة للحصول على جوائز أخرى

الإجابة	التكرار	النسبة { % }
نعم	20	100
لا	0	0
المجموع	20	100

المصدر: بناء على معطيات المقابلة

كانت جميع الأجوبة ترمي بأن مؤسسة ملبنة عريب تطمح للحصول على جوائز أخرى للجودة

الشكل رقم 16: توزيع أجوبة أفراد العينة حول طموحات المؤسسة للحصول على جوائز أخرى



المصدر: من إعداد الطالبان

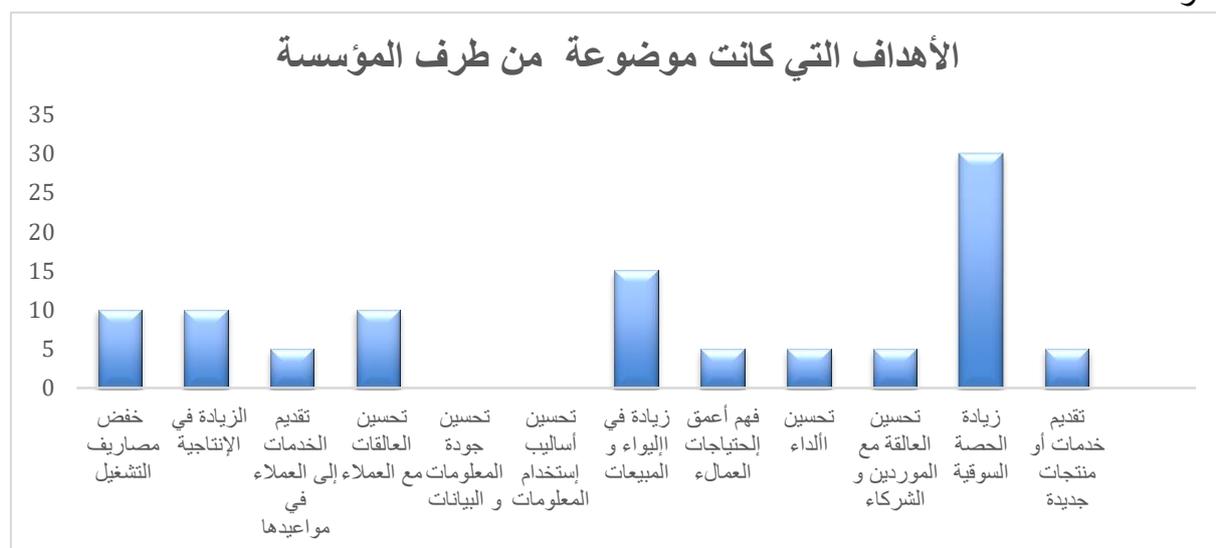
13- ثم تطرقنا إلى الأهداف التي كانت موضوعة من طرف المؤسسة و تم تحقيقها من تنفيذ تطبيقات الجودة

الجدول رقم 14: يبرز الأهداف التي كانت موضوعة من طرف المؤسسة و تم تحقيقها

النسبة { % }	التكرار	الإجابة
10	2	خفض مصاريف التشغيل
10	2	الزيادة في الإنتاجية
5	1	تقديم الخدمات إلى العملاء في مواعيدها
10	2	تحسين العلاقات مع العملاء
0	0	تحسين جودة المعلومات و البيانات
0	0	تحسين أساليب استخدام المعلومات
15	3	زيادة في الإيواء و المبيعات
5	1	فهم أعمق للاحتياجات العملاء
5	1	تحسين الأداء
5	1	تحسين العلاقة مع الموردين و الشركاء
30	6	زيادة الحصة السوقية
5	1	تقديم خدمات أو منتجات جديدة
100	20	المجموع

من خلال الأجابة السابقة نستنتج أن تنفيذ تطبيقات الجودة حقق الكثير من الأهداف الموضوعة خاصة زيادة الحصة السوقية، زيادة في الإنتاجية، زيادة في المبيعات مع تحسين الأداء و تقديم خدمات و منتجات جديدة، حيث مست أجوبة العمال تقريبا جميع الاختيارات الموضوعة.

الشكل رقم 17 : توزيع أجوبة أفراد العينة حول ما إذا تم تحقيق الأهداف التي كانت موضوعة من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبان

14- أخذنا في هذا السؤال آراء العاملين حول، ما هو المؤشر الأحسن لتحقيق الجودة؟ فكانت النسب كالتالي :

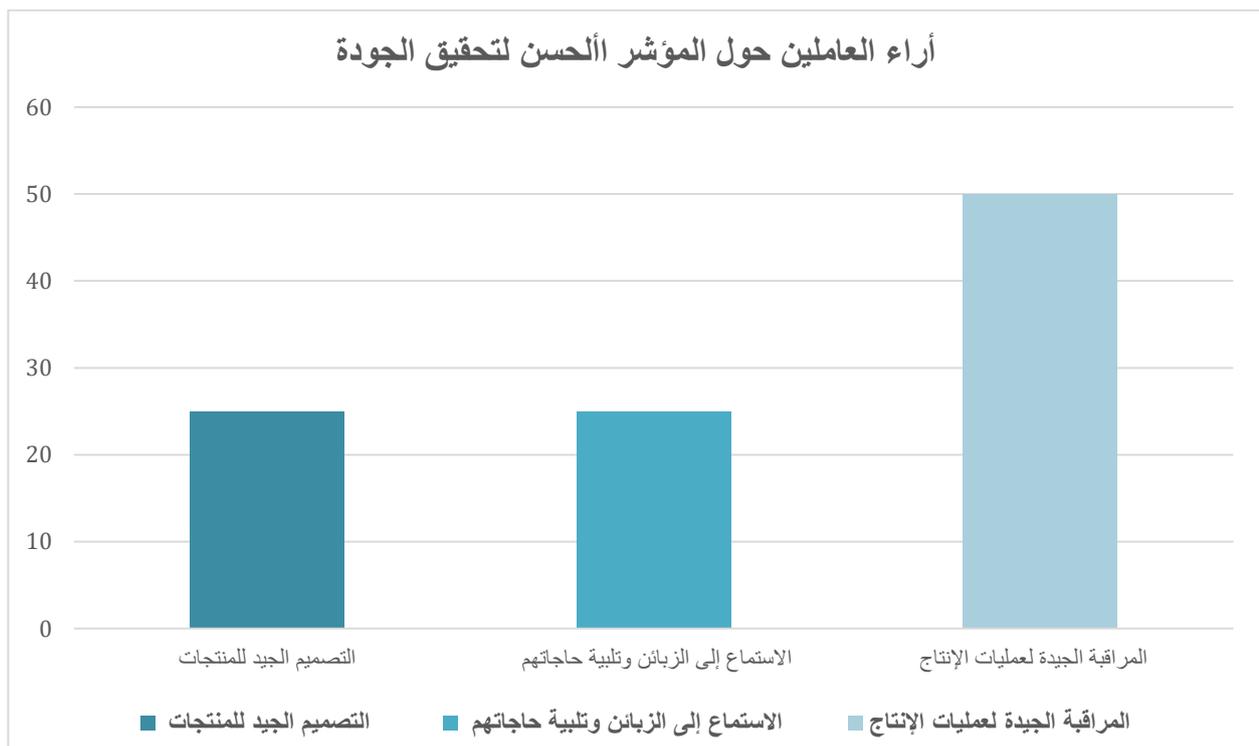
الجدول رقم 15 : يوضح آراء العاملين حول المؤشر الأحسن لتحقيق الجودة

الإجابة	التكرار	النسبة { % }
التصميم الجيد للمنتجات	5	25
الاستماع إلى الزبائن وتلبية حاجاتهم	5	25
المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج	10	50
المجموع	20	100

المصدر: بناء على معطيات المقابلة

من هنا نجد أن المؤشر الأحسن لتحقيق الجودة حسب رأي أغلبية عمال ملبنة عريب هو المراقبة الجيدة لعملية الإنتاج، فالنسبة تبين ذلك 50% و 25% الباقية قسمت بالتساوي بين التصميم الجيد للمنتج الاستماع إلى الزبائن لتلبية حاجاتهم

الشكل رقم 18 : توزيع أجوبة أفراد العينة حول المؤشر الأحسن لتحقيق الجود



المصدر: من إعداد الطالبان

**المطلب الثالث : النتائج التي توصلت لها الدراسة التطبيقية:**

- وجود يقين لدى الإدارة العليا بمبدأ التعاون بين العمال ومشاركتهم في حل المشاكل في إطار عمل جماعي .
- تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها وتخفيض تكاليفها، وذلك استجابة لتوقع الزبائن من أجل الاحتفاظ بهم وبناء الرضا لديهم .
- تسعى ملبنة عريب إلى المحافظة على مكانتها في السوق .
- للمؤسسة موقع تنافسي جيد .
- تسعى مؤسسة ملبنة عريب إلى توسيع سلسلة منتجاتها وهذا نظرا لتحقيقها أرباحا عالية .
- منتجات المؤسسة ذات جودة عالية فهي من بين الأفضل محليا ويمكنها منافسة المنتجات الدولية .
- أصبح واجب على المؤسسة قياس مدى رضا زبائنهم من خلال تقييمهم لمنتجاتها.
- تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية كما تقدم خدمات اضافية تكميلية

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرض لطبيعة نشاطها، تشكيلة منتجاتها وهيكلها التنظيمي و ذلك بفضل الوثائق الرسمية و المعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة مسؤولي إدارة وأقسام المؤسسة.

فبعد جمع البيانات وتحليلها تبين لنا أن ملبنة عريب لم تتحصل بعد على شهادة الأيزو 9000 أو ISO 22000 ولكنها في طريقها لتحقيق ذلك و لكن هذا لا يمنع المؤسسة من أن تتميز بموقع استراتيجي جد هام و منتجات ذات جودة مما يساعدها في تسويق المنتجات النهائية و كذا حصولها على المواد الأولية، و لها طاقة إنتاجية جد مرتفعة، و بالتالي لمنتجاتها إقبال واسع من طرف المستهلكين.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن ادارة الجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر، فهي تعد أهم المفاهيم الحديثة و أحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المؤسسات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها بشكل سليم، وذلك بعد تحرير التجارة بين الدول و إلغاء القيود الجمركية و كل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية الذي جعل التنافس بين المؤسسات أكثر من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، فقد بات امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات و خصائص تتميز بالشمولية و العالمية أمرا حتميا من أجل تطوير ميزتها التنافسية في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الأيزو ( ISO) هي السبيل إلى ذلك، باعتبارها مواصفة تخضع لمبادئ الجودة الشاملة و التحسين المستمر، التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا، و هذا ما يثبت أهمية مواصفات الأيزو في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة .وعلى ضوء ما سبق، تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة .ولقد مكنا هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة، فالمؤسسة وحدة اقتصادية تؤثر و تتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة، كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة فأصبحت تأخذ معناها الشامل لتشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا وجب إدراج إدارة الجودة الشاملة كمتغيرة استراتيجية تضمن نجاحها في ظل اشتداد المنافسة، فبعد أن تعدد المنتجون وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفيا، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق .كما تمكنا من خلال البحث عن الإجابة على الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، حيث تأكدنا من أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى المساهمة الإيجابية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها بما يحقق رضا جميع أصحاب المصلحة فيها. بالإضافة ان أعاده الهندسة تساعد على تحسين الجودة وخلق الميزة التنافسية لمؤسسة

### النتائج:

- لقد مكنا البحث بالخروج بالنتائج على الجانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي
- ✚ الجانب النظري: حيث بينت الدراسة النظرية ما يلي :
  - ✓ تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة و أحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.
  - ✓ أصبح هدف تعظيم الربح هدف ثانوي و ليس أساسيا عند المؤسسات، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها
  - ✓ إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتبارها كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها، بعدما أثبت أنها إحدى الوسائل و أساليب تحقيق مختلف أهداف المؤسسة
  - ✓ مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتميز بالتكامل، فال يمكن تطبيق مبدأ و التخلي عن الآخر، فكل مبدأ يكمل الآخر
  - ✓ نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد .
  - ✓ إدارة الجودة الشاملة تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه و جعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة .
  - ✓ بينت لنا الدراسة النظرية أيضا أن الجودة الشاملة لها عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، و هذا ما يساعدها على اكتساب عدة مزايا تنافسية .
- ✚ الجانب التطبيقي: أما الدراسة التطبيقية فقد بينت

## خاتمة عامة

- بالرغم من أن ملبنة عريب لم تتحصل بعد على شهادة الأيزو بل هي في طريق الحصول على هذه الشهادة إلا أن هناك إقبال كبير على منتجاتها .
- تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية .
- المؤسسة ليس لديها ميزة التصدير لأسواق الخارجية .
- وفرة منتجات ملبنة في الزمان و المكان المناسبين .

### التوصيات:

- من خلال النتائج التي تحصلنا عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي بالمؤسسات الجزائرية التي سعت أو تسعى للحصول على شهادة الأيزو و تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي :
- ❖ يعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بالتالي على المؤسسة استقطاب موظفين مؤهلين، و الإهتمام بالأفراد و تحفيزهم .
  - ❖ تشجيع روح التعاون و العمل كفريق من أجل تعزيز قنوات الاتصال بين العمال مما يساهم في وجود كفاءات جماعية .
  - ❖ البحث عن مجال لتطوير استراتيجيات اتصالية أكثر فعالية قادرة على بناء صورة المؤسسة و التعريف أكثر بمنتجاتها .
  - ❖ إشراك العمال في اتخاذ القرارات أمر ضروري .
  - ❖ الاهتمام أكثر بجودة المنتج لنيل رضى الزبون، فهذا الأخير هو مصدر ربحية المؤسسة.
  - ❖ مراجعة الهيكل التنظيمي و جعله مرنا يتماشى مع متطلبات المؤسسة و متغيرات المحيط ، بإضافة قسم خاص إدارة الجودة ، لأنه ضروري لحصول المؤسسة على شهادة الأيزو .
  - ❖ ضرورة الفهم الجيد لمفهوم الجودة الشاملة و إدارتها من طرف الأفراد العاملين و الإطارات على حد سواء .
  - ❖ الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما و العربية خصوصا لاستفادة من تطبيقاتها و من أبرزها جوائز الجودة العالمية .
  - ❖ تنظيم الحملات الإعلامية موجهة لكل القطاع السوقي، مع التركيز على التغليف للتعريف أكثر بالمنتج
- و أخيرا، و من خلال هذا البحث، فقد حاولنا أن نتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة و أثرها على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث ألمنا بأهم النقاط المتعلقة بها حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 69.
- عبد الستار محمد علي، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 498.
- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 31.
- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 89.
- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 30.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دون ذكر دار النشر، الأردن، 2005، ص ص 44-45.
- فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 44.
- أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص 14.
- نجم عبود، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 27.
- الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 138.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1996، ص ص 87-88.
- خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87.
- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 20.

#### الرسائل الجامعية والطروحات:

- بتقة حليلة، دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية، مذكرة ماستر في علوم التسبير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 36.
- أحمد محمد عبد الحق بدران، إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الإيزو 9000، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص 19.
- يزن عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في غدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015، ص 19.
- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2004، ص 18.
- أسية دهون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-، الجزائر، 2015، ص 6.

- العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2015، ص
- بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012، ص3.
- سهتال زر زور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، الجزائر، 2013، ص2.
- محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009، ص42 محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009، ص42.
- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين، 2008، ص70
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص17.
- برني لطيفة، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2007، ص ص 109-110.
- عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2011، ص 84.

### المجلات والمطبوعات:

- عبد الرحمن أحمد هيجان، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، العدد 03، الرياض، 1994، ص413.
- السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2015، ص
- عبد الله مومن الخلق، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد01، معهد الإدارة، الرياض، ص147
- أحمد بن عيساوي، إدارة الجودة الشاملة **TQM** السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2013، ص ص 33-47.
- خطيب خالد، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2011، ص ص 111، 132.
- مداح مراد، العيداني الياس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد05، العدد01، الجزائر، 2019، ص ص 161-182

### المراجع باللغة الفرنسية:

- Haichour Mohammed Saleh, Le management de la qualité au sien des entreprises Algérienne, thèses de doctorat d'état en science économique, Université de Algérie, Algérie 269.

الملاحق



# خاتمة عامة

## الهيكل التنظيمي

