



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بوقرة - بومرداس -

كلية الحقوق - بودواو -

قسم العلوم السياسية



دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية
للمؤسسة" دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات
الكهربومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو خلال الفترة الممتدة من
2016 - 2008

مذكرة مقدمة ضمن مستلزمات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات
الدولية

تخصص إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ:

إبراهيم بوناخر

إعداد الطالبة :

ليلة مداحي

لجنة المناقشة

أ. سيف الدين عشيظ رئيسا

أ. إبراهيم بوناخر مشرفا و مقرا

أ. سعيدة بلهادي مناقشا

السنة الجامعية : 2015/2016

كلمة شكر و تقدير

الشكر أولاً لله تعالى الذي وفقني في دراستي و إتمام هذا العمل
أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل
و أخص بالذكر الأستاذ المشرف "إبراهيم بو ناصر" الذي لم يبخل
عليا بتوجيهاته و نصائحه.

كما أتقدم بالشكر إلى السيد "مبوج" وجميع أساتذة قسم العلوم
السياسية و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.
لكم أساتذتي كل معاني الشكر و التقدير و الاحترام.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى كل العائلة الكريمة

خاصة إلى أمي الغالية "نعيمه" أطال الله في عمرها

وإلى أبي الغالي "محفوظ" أطال الله في عمره.

إلى أختي "نسرين" وإلى كل إخوتي.

إلى كل صديقاتي التي رافقنني حتى نهاية المطاف

إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء فإسمه مكتوب في

قلبي حتى وإن لم يكتبه قلبي.

– ليلة –

خطة البحث

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف ونشأة إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: مراحل وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: معايير الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: الخلفية التاريخية للمعايير الدولية للإيزو

المطلب الثاني: سلسلة وخطوات تطبيق المعايير الدولية للإيزو

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمعايير الدولية للإيزو

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية

بالمؤسسة

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

المبحث الثاني: ركائز الميزة التنافسية

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مقاييس الميزة التنافسية

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية العامة

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة لتنافسية المؤسسة

المطلب الأول: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة

المطلب الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة

المطلب الثالث: أثر تطبيق المواصفات الدولية لمعيار الإيزو ISO_9001 على تنافسية المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

بولاية تيزي وزو خلال الفترة الممتدة من 2008 الى 2016

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المبحث الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM

المطلب الثاني: إستراتيجيات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لخلق

الميزة التنافسية

المطلب الثالث: أثر تطبيق معايير الإيزو ISO_9001 على تنافسية المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المبحث الثالث: تقييم دور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM في خلق الميزة التنافسية



مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم الإقتصادي منذ العقد الأخير من القرن العشرين تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كافة القطاعات والمجالات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فعلى الصعيد الإقتصادي ظهرت تحولات وتغيرات عديدة نتج عنها تحرير التجارة العالمية، وتسهيل حركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات من خلال إزالة كافة الحواجز والقيود الجمركية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال وهذا ما أدى إلى بروز منافسة حادة بين المؤسسات الإقتصادية جعلتها تبحث عن سبل وطرق تأمن لها البقاء والإستمرارية.

وفي ظل هذه المتغيرات أصبحت المؤسسات الإقتصادية ملزمة بتطبيق آليات وأساليب تساعد على مواكبة الأوضاع الجديدة، وفي مقدمة هذه الأساليب نجد أسلوب إدارة الجودة الشاملة. حيث تعد هذه الأخيرة الموجة الثورية الثالثة، بعد الثورة الصناعية والمعلوماتية، وهي من إحدى الإتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي أصبحت تحظى بإهتمام كبير أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل الإدارة في المؤسسات المختلفة أو من قبل الباحثين المهتمين بحقل الإدارة.

إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة المنهج الذي يؤدي إلى إستراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار مناسبة، تؤدي إلى رضا العملاء مما يؤهلها إلى كسب مزايا تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسة الإقتصادية أن تنافس مثيلاتها وتحافظ على حصتها السوقية على المستوى المحلي والدولي.

ويبدو أن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لا تعد إستثناء، فهي على غرار باقي مؤسسات العالم تسعى للتفوق والإرتقاء والتميز في ظل مناخ تنافسي قوي وهذا من خلال تبني نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يحقق لها عدة مزايا تنافسية ويضمن لها البقاء والإستمرار بين مختلف المتعاملين.

وتأتي هاته الدراسة لتعالج الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة وذلك من خلال دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

.ENIEM

مقدمة

مبررات إختيار الموضوع:

يقوم الباحث بإبراز أهمية الموضوع الذي يدرسه وقيمه العلمية، وما يمكن تحقيقه من نتائج يمكن الإستفادة منها في البحوث المستقبلية، حيث لكل دراسة مجموعة من المبررات منها ذاتية وموضوعية.

أولاً: المبررات الذاتية

- إنَّ الدافع الذاتي لمعالجة هذه الدراسة نتيجة لرغبة شخصية في معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة، حيث تم تسلط الضوء على المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، نظراً للمكانة التي تحتلها في اقتصاد السوق، وما تقدمه للإقتصاد الوطني الجزائري.
- إن موضوع دراستنا يندرج ضمن تخصص دراستنا "تسيير جماعات محلية".
- إثراء المكتبة الجامعية التي تفنقر لمراجع تعالج مثل هذه الدراسة.

ثانياً: المبررات الموضوعية

- إن إختيار الدراسة لا يتوقف على إنجاز البحث من أجل الوصف، وإنما من أجل أن يكون ذو قيمة علمية وأكاديمية، ومن خلال هذه الدراسة نتعرف على نمط إداري حديث هو "إدارة الجودة الشاملة" ومساهمتها في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- إن معظم الدراسات التي تعالج موضوع الميزة التنافسية يكون مع متغيرات إدارية مختلفة غير إدارة الجودة الشاملة، مما أدى بنا للتركيز على هذا النمط الإداري وكذلك بسبب قلة الدراسات التي تتناول دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- قلة الدراسات الميدانية التي تعالج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

مقدمة

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تعالج موضوعين حيويين هما إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وكذلك من الإهتمام المتزايد بنشاط الجودة ودورها في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس.
- فتح المجال لمعرفة نتائج تطبيق نمط إداري حديث والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة في خلق وتعزيز الميزة التنافسية.
- لفت إنتباه المؤسسة إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وأهميته.
- الطموح إلى تقديم إضافة علمية تساعد الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والوقوف على أثر إدارة الجودة الشاملة في السياسات التنافسية للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة إلى أهداف علمية وعملية.

أولاً: الأهداف العلمية

نسعى من خلال دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة كدراسة علمية، من أجل التوصل إلى عمل أكاديمي نبرز من خلاله أهمية الجودة الشاملة ودورها في خلق الميزة التنافسية، وتزويد الباحث بمعلومات حول موضوع الدراسة، وإثراء البحوث العلمية في هذا الميدان.

ثانياً: الأهداف العملية

تكمن الأهداف العملية للدراسة من خلال الوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ودورها في تعزيز ميزتها التنافسية، حيث تطرقنا لدراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وذلك من أجل التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة

مقدمة

التنافسية بهذه المؤسسة، وما هي الآليات التي تتبعها من أجل الحفاظ على مكانتها بين مختلف المتعاملين في ظل مناخ تنافسي قوي.

أدبيات الدراسة:

إنّ دراسة الظاهرة تعتمد على دراسات سابقة للإستفادة منها، ومن أهم المواضيع التي شغلت أفكار الباحثين إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها نمط إداري حديث ومن بين الإسهامات الفكرية التي تناولت هذا الموضوع نجد:

- دراسة الأستاذ "خضير كاظم حمود" تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة" حيث يحتوي هذا الكتاب على ثلاثة عشر فصلا إذ أن هذه الدراسة يغلب عليها الطابع الوصفي، حيث أغفلت جوانب سوف نتطرق لها في دراستنا منها:
- التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعوقات تطبيقها.
- العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات العالمية للإيزو.

➤ دراسة الأستاذ "بويعة عبد الوهاب" في أطروحة ماجستير، عن جامعة قسنطينة "كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير"، قسم علوم التسيير، سنة 2011-2012، تحت عنوان: "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة: إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس".

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول: ماهو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؟ وقد ركزت الدراسة أيضا على متغير الابتكار في دعم الميزة التنافسية، بينما دراستنا تركز على دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

➤ دراسة "حريق خديجة" في أطروحة ماجستير، عن جامعة تلمسان "كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير"، سنة 2010-2011، تحت عنوان: "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب "سعيد".

مقدمة

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول "كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟" حيث أن هذه الدراسة لم توضح تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية، وإنما ركزت فقط على متغير التدريب، بينما تبرز دراستنا على دور إدارة الجودة الشاملة في خلق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

إشكالية الدراسة:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بنسق مشترك يقوم على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بهدف إرضاء زبائنها وتحقيق رغباتهم إذ أصبحت فكرة إرضاء الزبون أساسا للتميز والتفوق بالنسبة لهذه المؤسسات والمحافظة على مكانتها في محيط تنافسي قوي.

حيث تبني هذه الأخيرة لنماذج إدارية تقليدية لم يحقق لها ذلك، فواجهت العديد من الانتقادات وذلك بسبب تدني مستوى أدائها، وضعف جودة منتجاتها أو خدماتها، ومن أجل إستدراك هذه النقائص تم إدخال العديد من الأساليب الإدارية الحديثة من بينها أسلوب إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات الاقتصادية بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

ومن بين هذه المؤسسات التي إنتهجت أسلوب إدارة الجودة الشاملة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM. بولاية تيزي وزو. و هذا مايقودنا لطرح الاشكالية التالية

كيف يؤثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2016 ؟

وإنطلاقا من هذه الإشكالية يمكن تفكيكها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما معنى الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية للإيزر ؟

مقدمة

- هل إنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في ظل تحديات السوق ؟

فرضيات الدراسة:

بناءا على التساؤلات المطروحة سابقا، نسعى من خلال دراستنا للتحقق من صحة الفرضيات

التالية:

- إن للمواصفات العالمية للإيزو علاقة تكاملية مع إدارة الجودة الشاملة.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تطمح كل مؤسسة لتحقيقه من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- إن تطور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وتحسين ميزتها التنافسية راجع لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

حدود الدراسة:

يمكن وضع حدود لاشكالية الدراسة من خلال تحديد الإطار المكاني والزمني.

أولاً: الإطار المكاني

إن المجال المكاني الذي إختارناه للقيام بالدراسة الميدانية هو المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، مقرها بولاية "تيزي وزو" .

ثانياً: الإطار الزمني

إن الإطار الزمني لهذه الدراسة حدد من فترة 2008 إلى الوقت الحالي، وذلك من خلال تحليل ومعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وماهي الإستراتيجيات التي إعتمدت عليها لتعزيز وتدعيم ميزتها التنافسية.

الإطار المنهجي للدراسة:

تعتبر المنهجية من أهم الوسائل التي يتم إستخدامها من قبل الباحثين لدراسة المشكلة البحثية المتعلقة بظاهرة ما يراد دراستها، بغرض الوصول إلى الحقيقة بالإعتماد على إطار تحليلي يتمثل في مجموعة من المناهج، الإقترايات وأدوات جمع البيانات في البحث العلمي للوصول لدرجة من الدقة والحياد العلمي والموضوع

أولاً: المناهج

لا يكون العلم إلا بوضع المنهج الذي يعتمد عليه في الوصول إلى نتائج وصياغة الحقائق والمبادئ التي تكوّن هذا العلم وتميزه عن العلوم الأخرى، وهو الأسلوب أو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث لإنجاز بحثه⁽¹⁾، ووفقاً لهذا إرتأينا في بحثنا إستخدام مجموعة من المناهج التي تتماشى وتتوافق مع دراستنا.

أ - المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة لمعرفة أسبابها ونتائجها، ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة⁽²⁾، ومن خلال هذا المنهج نقدم وصف للمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتشخيص ووصف نظام إدارة الجودة الشاملة.

ب - المنهج الإحصائي:

يعتمد هذا المنهج على جمع وتنسيق معلومات مكثفة من أنواع متعددة ويوضح العلاقات بينهما، ويبدأ الباحث السياسي بتجميع الحقائق والمعلومات ثم يقوم بجدولتها ووضعها في رسوم بيانية، وتستخدم هذه الطريقة في الموضوعات المتعلقة بالرأي العام والإنتخابات والتصويت، وفي قياس الأوضاع السياسية لتبيان مدى إستقرار النظام السياسي⁽³⁾، من هذا المنطلق قمنا بالإعتماد على هذا

(1) مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي: تعريفه، حضارته، مناهجه (القاهرة: الدار الجامعية، 2002) ص.25.

(2) عناية غازي، البحث العلمي: منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010) ص.79.

(3) محمد سليمان الدجاني، منهجية البحث العلمي في علم السياسة (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2010) ص.73.

مقدمة

المنهج لتحليل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، التي تحصلنا عليها عن طريق المشاهدة والإستبيان.

ج - أسلوب دراسة حالة:

يهتم منهج دراسة حالة بجميع الجوانب المتعلقة بالظاهرة أو موقف واحد، على أن يعتبر الفرد أو المؤسسة أو أي جماعة كوحدة الدراسة، حيث يقوم على التعمق في دراسة المعلومات لمرحلة معينة ما تاريخ حياة الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها⁽¹⁾، وقد إعتدنا على هذا المنهج لجعل الدراسة أكثر صلة بالواقع ومحاولة الإحاطة بجميع جوانبها من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

ثانيا: الإقتربات

تعتبر الإقتربات الإطار التحليلي الأساسي عند دراسة الظاهرة، وفيما يتعلق بطبيعة الموضوع المختار في هذه الدراسة إعتدنا على مجموعة من الإقتربات المتمثلة فيمايلي :

أ- الإقتراب المؤسسي:

مرّ الإقتراب المؤسسي بمرحلتين: المرحلة التقليدية التي كان الإهتمام فيها منصبا على لدولة ومؤسساتها التشريعية، التنفيذية والقضائية، في حين تمثلت المرحلة الثانية في المؤسسة الحديثة، ويعتمد هذا الإقتراب من أجل شرح التفصيل الوصفي للمؤسسة من حيث الهدف من تكوينها، هل تأسست بقصد تحقيق غرض أو مكاسب خاصة؟ بالإضافة إلى أدائها والوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل الحفاظ على بقائها، والهيكل الذي تقوم عليه، وكذلك علاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات⁽²⁾، إنطلاقا من هذه المعطيات كان الإهتمام منصبا في دراستنا على المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، حيث يوضح لنا هذا الإقتراب ويصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغرضها والأهداف التي تسعى إليها وإستراتيجياتها من أجل البقاء والمنافسة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

(1) محمد شليبي، المنهجية في التحليل السياسي: المناهج، الإقتربات، الأدوات (الجزائر: دار هومة، 1997) ص.05.

(2) المرجع نفسه، ص ص.119-120.

ب - الإقتراب البنوي الوظيفي:

تعني الوظيفية عند "ألوند" مدلولات عدة، فقد تدل على معنى سلوك، أو عملية أو عامل ما، أو الأنشطة الموكلة إلى شاغل مركز أو منصب معين⁽¹⁾، وقد إعتدنا على هذا الإقتراب بإعتبار أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، تتكون من هيكل تنظيمي، وذلك لتحديد الوظائف المنوطة بكل جهاز أو عامل بها.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

بما أن دراستنا تشتمل على دراسة ميدانية، فقد إرتأينا أن نستعمل أدوات بحثية لجمع المعلومات تتمثل فيمايلي:

أ- الإستبيان:

هو تقنية لجمع المعلومات عن طريق إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين، يقوم بهذه العملية أفراد ميدانيا، وبعد الإجابة التي يدونها المبحوثين تعاد الإستمارات إلى المشرف على البحث⁽²⁾، وقد إستعملنا هذه الأداة ميدانيا لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وقدرتها التنافسية، وكذلك توزعها على زبائن المؤسسة لمعرفة درجة رضاهم على منتجات المؤسسة.

(1) المرجع نفسه، ص.178.

(2) المرجع نفسه، ص.106.

مقدمة

ب – المقابلة:

إن المقابلة في البحث العلمي هي مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة والتعقيب عليها وجها لوجه، بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم، وقد تكون أسئلة مفتوحة مثل: ماهي جوانب العمل السلبية في رأيك؟ وهذا بدون إعطاء خيارات للإجابة، وقد تكون كذلك أسئلة مغلقة وتكون الإجابة عليها بنعم أو لا، كثيرا أو قليلا...⁽¹⁾، وقد إعتدنا على هذه الأداة لجمع المعلومات الميدانية من خلال إجراء مقابلة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو .

ج – الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما وهي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة⁽²⁾.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات (عمان: دار البازوري العلمية، 1999) ص.168.

(2) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999) ص.73.

مقدمة

مصطلحات الدراسة:

الجودة: هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه⁽¹⁾.

إدارة الجودة الشاملة: حسب "جمال الدين لعويسات" إدارة الجودة الشاملة هي إحترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء والتطوير المستمر في الخدمات⁽²⁾.

المنافسة: يعرف "فريد النجار" المنافسة بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع والخدمة مابعد البيع"⁽³⁾.

التنافسية: يعرف "مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي" على أنها " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشي متزايد على المدى الطويل"⁽⁴⁾.

الميزة التنافسية: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط⁽⁵⁾.

المؤسسة الإقتصادية: هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني إجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة

(1) فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: دار الكتاب، 1996) ص.10.

(2) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة (الجزائر: دار هومة، 2005) ص.13.

(3) فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، (القاهرة: مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، 1999) ص.20.

(4) عمر صقر، الدولة وقضايا إقتصادية معاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص.92.

(5) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)

ص.13.

مقدمة

ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه⁽¹⁾ .

الترويج: يقصد بالترويج ذلك الجزء من الإتصالات الذي يهدف إلى إعلام وتذكرة المستهلك بالسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة والتأثير فيه لقبولها واستخدامها⁽²⁾ .

التسويق: هو نظام كلي يتكون من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات مرضية لحاجات الزبائن الحاليين والمرتبين⁽³⁾ .

الإستراتيجية: يعرف "علي شريف" الإستراتيجية على أنها " خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المؤسسة لمهمتها وأهدافها، وتتضمن الأسواق التي ترغب أن تنافس فيها تخصيص الموارد، وتحدد المزايا التي ستعتمدها⁽⁴⁾ .

هيكل الدراسة:

طبقاً لإشكالية الدراسة، ومع الأخذ بالفرضيات التي ينطلق منها البحث وتطبيقاً للمناهج الذي تم إعتمادها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول:

في **الفصل الأول** سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بالإعتماد على ثلاث مباحث: المبحث الأول يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتطرق إلى التعريف، النشأة، المبادئ بالإضافة إلى الأهداف، أما المبحث الثاني يوضح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على متطلبات، مراحل، وأدوات تطبيق هذا الأسلوب الإداري بالإضافة إلى مزايا ومعوقات تطبيقه، أما المبحث الثالث المتمثل في معايير الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، خصصناه لدراسة الخلفية التاريخية لهذه المعايير وأدوات تطبيقها، وصولاً إلى علاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

(1) ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة (الجزائر: دار المحمدية، ط.02، 1998) ص.10.

(2) السيدة عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي (القاهرة: دار الأمين، 2002) ص.225.

(3) موسى سويدان، إبراهيم شفيق حداد، التسويق مفاهيم معاصرة (عمان: دار حامد، 2003) ص.27.

(4) علي شريف، الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000) ص.185-186.

مقدمة

أما الفصل الثاني نتطرق فيه إلى إدارة الجودة الشاملة كمدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة، من خلال ثلاث مباحث: المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم الميزة التنافسية، وذلك بتوضيح تعريف، أنواع ومصادر الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى ركائز الميزة التنافسية من خلال تحديد معاييرها ومقاييسها بالإضافة إلى مختلف الإستراتيجيات التنافسية العامة، أما المبحث الثالث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة أداة لتنافسية المؤسسة، حاولنا من خلاله إبراز أهمية وأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعايير الدولية للإيزو على تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث خصصناه لدراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وذلك بالتطرق إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول متمثل في تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وذلك من خلال إبراز مختلف الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لخلق الميزة التنافسية، والمبحث الثالث قمنا بتقييم دور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في خلق الميزة التنافسية

وفي ختام البحث حاولنا الإجابة على اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وكذلك إثبات الفرضيات وإستخلاص جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم إقتراح بعض التوصيات بغية التوصل إلى حلول.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة

الشاملة

تمهيد

إن التحولات والتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم أثرت على أداء عمل المؤسسات، مما إستوجب على المؤسسات تبني أساليب إدارية جديدة لمواكبة التطورات الحاصلة في ظل العولمة، ومن بين هذه الأساليب الإدارية "إدارة الجودة الشاملة"، التي تعتبر منهج إداري قائم على مجموعة من المبادئ الإدارية تضمن للمؤسسة التسيير الجيد و الفعال سواء كانت صناعية، خدماتية، أو تجارية، وكذلك تحسين وتطوير جودة السلع وفق مواصفات عالمية، وتلبية إحتياجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم، مما يضمن للمؤسسة البقاء و الإستمرار بين مختلف المتعاملين في السوق.

وسوف نتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة مباحث:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- معايير الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الاتجاهات العصرية في الفكر الإداري حيث تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الأداء والأهداف المرجوة. وسوف نستعرض في هذا المبحث أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة من تعريف ونشأة، مبادئ وأهمية وأهداف.

المطلب الأول: تعريف ونشأة إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي إستحوذت على إهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمات في مختلف الأنظمة، إلا أن بعضها و ظهر وفرض نفسه على الفكر الإداري، لما يتصف به من موضوعية، ومن بين هذه التعريفات: تعريف بسترفلد، (Besterfield)، 1995، " إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، حيث تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة وتطبيق لدراسات الكمية واستغلال الموارد البشرية لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية".⁽¹⁾

كما عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع".⁽²⁾

كما يرى المؤلف قاسم نايف علوان المحياوي " بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين في المؤسسة بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل بالإعتماد على المرتكزات الأساسية من شأنها أن تعمل على نجاح أية مؤسسة وهي: الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر للعمليات، وإستخدام فرق العمل".⁽³⁾

(1) أحمد الخطيب، فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الإيزو (9001) (عمان:جدار للكتاب العالمي، 2008)، ص.21.

(2) كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2000)، ص.74.

(3) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006)، ص.143.

حسب عبد الستار محمد علي فإن إدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة ".⁽¹⁾

يمكن القول رغم إختلاف تعاريف إدارة الجودة الشاملة، فإنها تعتبر فلسفة إدارية حديثة تتمحور حول فكرة العمل الجماعي للتحسين المستمر في جميع العمليات والمنتجات المؤسسة من أجل إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن والمحافظة على بقاء المؤسسة في ظل محيط تنافسي قوي.

ثانيا: الخلفية التاريخية لإدارة الجودة الشاملة.

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم إنتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية " إدارة الجودة الشاملة " الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات الحديثة و المعاصرة⁽²⁾ ، حيث مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمراحل تاريخية متتالية وصولا إلى مفهوم حديث يتناسب مع تطورات الحاصلة على مستوى الإداري، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ/ المرحلة الأولى: الفحص و التفتيش « Inspection et Test »

بدأت إدارة الجودة بنظام بسيط مبني على أساس قيام العمال بفحص المنتج النهائي لتأكد من إنسجامه مع المواصفات و المعايير القياسية لذلك المنتج، وأي منتج معيب يتم العثور عليه يتم التخلص منه، أو يعاد للتصنيع، أو يتم بيعه بسعر منخفض، إن الهدف الأساسي من عملية الفحص و التفتيش منع وصول المنتج المعيب إلى الزبون، وتحسين العمليات و تخفيض تكلفتها.⁽³⁾

ب/ المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا (رقابة الجودة) « Quality Control »

شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل بإستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، أصبح من الضروري البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب، فزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، تعد المنافسة التي

(1) عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000)، ص.498.

(2) عمرو صيفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص.19.

(3) حسن مجد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي (عمان: دار جليس الرمان، 2014)، ص.21.

شهدها عالم العمال إحدى الأسباب التي دفعت المؤسسات للإهتمام بجودة منتجاتها واستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة، حيث تميزت هذه الفترة بالإستخدام الواسع للمخططات الإحصائية في مختلف عمليات المؤسسة.⁽¹⁾

ج/ المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة « **Qualité Assurance** »

إن تطور الأساليب الإحصائية واستخدامها في عمليات الفحص و المراقبة، وإشتداد حدة المنافسة ظهر مفهوم تأكيد الجودة الذي يهدف في المقام الأول إلى تحقيق إنتاج بدون أخطاء، وفي المقام التالي تقديم الإنذارات المبكرة للأسباب المؤدية إلى عدم الجودة وذلك من خلال إجراء رقابة شاملة على كافة العمليات ومراحل الإنتاج، وإيجاد تعاون مشترك بين جهود جميع الإدارات.⁽²⁾

د/ المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة « **Total Qualité Management** »

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عام 1980م بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، وإستغلال الصناعة اليابانية للأسواق، وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، و في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير و توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، وإستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين و تفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا إستراتيجيا على الجودة، وقد إعتد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير الجودة لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية، إلا أن تأسست حركة تحسين الجودة في اليابان يرجع فضلها للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية كل من: " إدواردز ديمينغ " (* (Edwards deming) " جوزيف جوران " (* (Josaph Jeran).⁽³⁾

من خلال ما سبق يمكن القول: بأن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة و مختلفة عن الإدارة التقليدية، حيث يوضح لنا الجدول التالي أهم الفروقات بينهما:

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة ... قبل أن تكون تطبيق (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012)، ص.ص 18-19.

(2) عاصم محمد حسن، نظام الجودة في المنظمات غير الربحية، المناهج و التطبيقات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014)، ص.67.

* "إدوارد ديمينغ" مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات و الفيزياء، يلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة.

* "جوزيف جوران" مهندس أمريكي أحد رواد القرن العشرين في الإدارة ترجم أفكاره في شكل نموذج للجودة أطلق عليه "ثلاثية جوران للجودة".

(3) خالد بن حمدان، عطا الله علي الربون، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2015)، ص.27.

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح، مرن وأقل تعقيداً، أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل تتبنى على الأحاسيس و المشاعر التلقائية	طويلة الأجل، تتبنى الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل إحتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة و التركيز على السلبيات	الرقابة بالإلتزام الذاتي و التركيز على الإيجابيات
المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التواكل و السيطرة	يحكمها الإعتماد المتبادل و الثقة و الإلتزام من الجانبين

المصدر: مجيد سوسن شاكر، إدارة الجودة الشاملة: (تطبيقات في الصناعة و التعليم)

(عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2007)، ص.46.

ثالثاً: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من العلماء و الباحثين الذين كان لهم دوراً فعالاً في تطور مفهوم إدارة الجودة

الشاملة، ومن بين إسهامات هؤلاء الباحثين و العلماء نجد:

أ/ إسهامات إدواردز ديمينغ (W. Edwards Deming)

إن إسهامات إدوارد ديمينغ في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، كان لها دور في تفوق اليابانيون في مجال الجودة، حيث بنيت فلسفة ديمينغ على ضرورة إلزام المؤسسة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر، ويمكن تلخيصها إلى:

- 1- تحديد ونشر أهداف وأغراض المؤسسة. (1)
- 2- تبني فلسفة جديدة حيث يجب على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة.
- 3- عدم الإعتماد على الفحص الكلي: يجب على إدارة المؤسسة تغيير هدف الرقابة من إكتشاف الأخطاء و محاسبة المسؤولين عنها إلى منع وقوعها من خلال الرقابة الوقائية.
- 4- الإعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر المنخفض.
- 5- تحسين نظام الإنتاج و الخدمة باستمرار.
- 6- الإهتمام بالتدريب.
- 7- إيجاد القيادة الفعالة.
- 8- القضاء على الخوف: بمعنى تشجيع الإدارة الإتصالات الفعالة بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا مناسب لحل المشاكل.
- 9- تفعيل فرق العمل.
- 10- تجنب الشعارات الجوفاء.
- 11- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين.
- 12- دعم إعتزاز العاملين بعملهم.
- 13- تشجيع التعليم و التطوير الذاتي.
- 14- إحداث التغيير الملانم في الهياكل التنظيمية للمؤسسة لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط.2، 2008)، ص ص.28-29.

وقد أشار "ديمينغ" على سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة سماها "بالأمراض السبعة القاتلة للمؤسسات " (The Deven Deadly Diseases).⁽¹⁾

- 1- عدم الإستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
- 2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط وقصر النظر في هذا المجال.
- 3- عدم كفاءة أنظمة التقييم لأداء الأفراد، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.
- 4- التغييرات الكثيرة في الإدارة.
- 5- الإدارة على أساس الكم فقط.
- 6- عدم بناء نظام الجودة في المؤسسات من أول خطوة.
- 7- التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج و الإستشارات و الأمور القانونية.⁽²⁾

ب/ إسهامات جوزيف جوران (Joseph Jeran)

يأتي جوزيف جوران ليحتل المرتبة الثانية مباشرة بعد ديمينغ كأحد الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة في العصر الحديث، فقد قام بتدريس مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات، ويمكن تلخيص فلسفة جوران تجاه إدارة الجودة إلى ما يلي:

- 1- تقوم الإدارة بتسيير العمل على مستويين: حيث في المستوى الأول يتم معالجة إدارة الجودة للمؤسسة ككل على أنه هدف إستراتيجي ويتطلب تنسيق الجهود بين العديد من الأطراف.
- أما المستوى الثاني فهو الإهتمام بإدارة الجودة على مستوى كل قسم داخل المؤسسة في أن يحقق كل قسم العمليات الموكلة إليه بمستوى جودة عالية.

(1) المرجع نفسه، ص ص. 30-31.

(2) المرجع نفسه، ص. 32.

- 2- يلعب المديرون في المستويات الإدارية العليا دورا هاما في تحفيز الأفراد في كل المستويات الإدارية على اختبار الجودة هدفا وفلسفة للمؤسسة
- 3- ضرورة وجود منهج يقدم الرقابة على الجودة و تحسين الجودة و التخطيط لتحسين الجودة في علاقات تأثيرية أطلقت عليها "ثلاثية الجودة" والتي يمكن إستخدامها في كل الوظائف والمستويات الإدارية.
- 4- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للجودة لتحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل للجودة والخطط اللازمة لتحقيقها.
- 5- يجب تعريف الجودة على أنها الملائمة للإستخدام ويجب دراسة رغبات العملاء و العمل على تحقيقها.(1)

ج/ إسهامات فيليب كروسبي (Philip Crosby)

- حقق كروسبي (*) نجاح في تطوير الجودة، ورأى أن الجودة في أي المؤسسة تبلغ تكلفتها 20% من الفائدة ويمكن تجنب هذه التكلفة بإتباع ممارسات جودة سليمة، حيث ركز كروسبي على الدوافع والتخطيط أكثر من العمليات الرقابية الإحصائية للجودة، أو أساليب حل المشاكل.(2)
- إن كروسبي أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج، ومن أهم أفكاره ما يلي (3)
- 1- الجودة لا تعني الأفضل بالضرورة، ولكنها ببساطة تعني مطابقتها لمتطلبات الزبون وضرورة تحسينها لهذا الغرض.

2- الجودة تتحقق بالوقاية وتفادي الأخطاء، وليس بتقييم الأداء.

3- معيار الأداء للجودة يجب أن يكون منتج بلا عيوب دائما.

(1) محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة و التعليم (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص ص.27-28.

* فيليب كروسبي: "هو من أهم أشهر رواد الجودة الأمريكيين، حيث أصدر كتابين شهيرين في الجودة، الأول بعنوان "الجودة المجانية" و الثاني "الجودة بدون خوف".

(2) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص.36.

(3) أحمد الخطيب، فواز التميمي، مرجع سابق، ص.34.

4- مقياس الجودة هو تكلفة ضعف التطابق بين الأداء الفعلي والمتطلبات.

د/ إسهامات كاورا إيشيكافا (Kaora Ishikaw)

نادى إيشيكافا (*) بحلقات الجودة التي تمثل مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية لمناقشة مشاكل الجودة في العمل، كما أنه نادى بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، وقد أشار إيشيكافا إلى أهمية التدريب على الجودة، حيث ركز على أن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين.⁽¹⁾

* كاورا إيشيكافا: يعد من أشهر رواد الجودة اليابانيين ساعد على تطوير إدارة الجودة وهو الأب الروحي لحلقات الجودة.

(1) محمود أحمد جودة، مرجع سابق، ص.34.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التالية:

أولاً: التركيز على العميل.

تركز المؤسسة على العميل من خلال فهم احتياجاته الحالية والمستقبلية فيجب أن تربط إحتياجات العميل إرتباطاً وثيقاً بأنشطة التخطيط الإستراتيجي، وتصميم المنتج، وتحسين العمليات، وتدريب قوة العمل للتنظيم، وجمع معلومات عن رضا العميل أو عدم رضاه لأن فهمها يقود إلى التحسينات الصحيحة التي يمكن أن تنتج عملاء راضين والذين يكافئون المؤسسة بالولاء ومن منظور إدارة الجودة الشاملة فإن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة تكون تحت قيادة العميل « Customer-Driven »⁽¹⁾ سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وهنا يتم التركيز على نوعين من العملاء هما: العملاء الداخليين والخارجيين.

أ- العملاء الداخليين.

يقصد بالعملاء الداخليين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، فالقسم أو الإدارة أو الفرد الذي يؤدي مهامه ما هو إلا العميل للقسم أو الإدارة أو الفرد الذي يسبقه ومورد للقسم أو الإدارة أو الفرد الذي يليه، فهم يحددون جودة العمليات.⁽²⁾

ب- العملاء الخارجيين.

هم الذين تركز المؤسسة كافة الموارد والجهود لهم بغية تحفيزهم ودفعهم نحو شراء منتجاتها من السلع والاستفادة من خدماتها.⁽³⁾

(1) جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، الإدارة والتنظيم، و الإستراتيجية ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور (الرياض: دار المريح للنشر، ب.س.ن)، ص.42.

(2) فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الزيادة و التفوق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص.54.

(3) المكان نفسه.

ثانيا: التحسين المستمر.

يتضمن وضع مقاييس الجودة والأنظمة والعمليات لضمان توافقها مع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، وأن يكون هناك دائما جهود مبدولة لإحداث تغييرات وتعديلات لإستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التميز التنافسي، ويجب الاهتمام بتوفير الحافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر لبذل المزيد من الجهد وإستمرار هذا الجهد.⁽¹⁾

ثالثا : التزام ودعم الإدارة العليا.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى إلتزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل الأقسام المؤسسة، وفهم مبادئها والعمل بها يتحقق من خلال قيادة رشيدة في المؤسسة تؤمن وتدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾

رابعا: فرق العمل.

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فرق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف⁽³⁾

- استفادة المؤسسة من مواردها البشرية.
- تعود العاملين الحصول على قسط أكبر من المشاركة بالعمل والرقابة عليه.
- بناء الثقة ما بين أعضاء التنظيم في كافة المستويات.
- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية و إبراز السمة القيادية لهم.

(1) فريد زين الدين، المنهج العلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: دار الكتاب للنشر، 1996)، ص.59.

(2) العلي محمد شريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 (عمان: دار الراية للنشر، 2010)، ص.83-84.

(3) محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006)، ص.213.

خامسا: حشد خبرات القوى العاملة.

يفترض المناخ الإداري التقليدي أن القوى العاملة تتكون من أفراد هدفهم الحصول على المال فقط، لقد غيرت إدارة الجودة الشاملة هذه الطريقة في التفكير إلى حد بعيد، إذ تعتبر القوى العاملة في المؤسسة ثروة هائلة من المعرفة والفرص لتحسين طريقة أداء العمل، وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح. إن التحرك نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب تعبئة كل خبرات القوى العاملة بطريقة فعالة لتحقيق المنفعة المشتركة لجميع المشاركين.⁽¹⁾

سادسا: الوقاية من الأخطار قبل وقوعها.

إن هذا المبدأ يؤكد جودة أداء العمليات و النتائج على حد سواء، وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب إستخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس و التحليل المتمثلة في خرائط الضبط و تحليل باريتو، ومخططات السبب و النتيجة وغيرها و التي تستخدم في ضبط جودة العمليات و النتائج.⁽²⁾

سابعا: إتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسس لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه "فرص التحسين"، يشترك في تنفيذه كافة العاملين بالإضافة إلى إشترك المستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في إتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الإعتماد على وجود جهاز كفؤ لنظم المعلومات بالمؤسسة.⁽³⁾

(1) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة... الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2003)، ص.47.

(2) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001 (عمان: دار الثقافة، 2005)، ص.96.

(3) فريد زين الدين، مرجع سابق، ص.45.

ثامنا: توكيد الجودة.

إن الشعار الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو الأداء السليم من أول مرة وهذا لا يتطلب المراقبة المستمرة أثناء العمل وإنما يحتاج إلى:⁽¹⁾

- ضمان فاعلية الإتصالات.

- إبتكار مقاييس للأداء.

- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

تاسعا: معلومات التغذية العكسية.

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الإتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم، والتي تعبر من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح و الإبداع في المؤسسة.⁽²⁾

عاشرا: التدريب.

إدارة الجودة الشاملة تشمل مجموعة من المفاهيم إدارية حديثة، وأدوات لا بد من إستخدامها لتمكين المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم و الأدوات بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات و المعارف، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز بعيدا عن الأخطاء.⁽³⁾

الحادي عشر: العلاقة بالموردين.

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن إختيار الموردين للمواد الأولية ومن يلتزمون بالمواصفات و المعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.⁽⁴⁾

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.212.

(2) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص.96-97.

(3) فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص.28-29.

(4) كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص.100.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث إعتدتها الكثير من المؤسسات لأهميتها الإستراتيجية، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة .

ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر.
- إنتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي.
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمراجعة التغييرات السريعة فتنطبق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يحقق ما يلي: (1)
- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية.
- زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
- تحسين عملية الإتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

كما تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: (2)

- إن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يدعو للتغيير على مستوى العمليات الإدارية أكثر من إتباع إجراءات وقرارات نظام تقليدي.

(1) عبد الرحمن ابن عنتر، " إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة" مجلة الباحث، عدد 6 (2008)، ص.178.

(2) محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة (عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009)، ص.45.

- قابلية المؤسسة على التغيير في سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- إهتمام المؤسسة بجميع أنشطتها وليس الإهتمام بالمستهلكين فقط.
- تكمن الجودة في تحصيل التعاون الحاصل بين العملاء الداخليين و الخارجيين.
- تحسين سمعة المؤسسة وكذا خلق الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

تتجلى أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:⁽¹⁾

- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء و التفوق و التميز على المنافسين.
 - زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة.
 - زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات.
 - زيادة الربحية وتحسين إقتصاديات المؤسسة.
- كما حدد ريتشارد فرمان (R.Ferman) أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها⁽²⁾
- التركيز على إحتياجات السوق و العمل على ترجمة هذه الإحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
 - وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
 - إبتكار مقاييس الأداء.
 - وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.
 - عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر.
 - إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
 - تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

(1) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000: (القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع، 1995)، ص.40.

(2) مدحت أبو نصر، أساسيات الجودة الشاملة (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008)، ص.69.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أحد الأنماط الإدارية الحديثة التي تتماشى مع التطورات التكنولوجية و المعلوماتية الحاصلة في الوقت الراهن، فتسعى المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تحسين المنتج من أجل إرضاء الزبائن، وتعزيز الشدة التنافسية وضمان بقاءها بين مختلف المؤسسات، حيث يتم ذلك عبر مراحل طويلة في جميع مستويات ومختلف عمليات المؤسسة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر التالية:

أولاً: ممارسة النمط القيادي المناسب.

أن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي، الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف و إتخاذ القرارات المناسبة مع القادة لتحقيق الأهداف المرجوة.⁽¹⁾

ثانياً: التركيز على الزبون.

تؤكد إدارة الجودة الشاملة أن رضا الزبون هو الهدف الأول و الأخير لذا يتعين الإيمان بفكرة أن الزبون هو القوة الدافعة لعمل المؤسسة حيث حققت الشركات اليابانية و الأمريكية أعلى درجات رضا الزبائن.⁽²⁾

ثالثاً: قياس الأداء.

تستخدم إدارة الجودة الشاملة الوسائل الإحصائية لقياس كل متغير في أداء وعمليات المؤسسة وبها يتم مقارنة متغيرات الأداء هذه مع المعايير القياسية لتحديد نقاط الإخفاق ومتابعة المشكلات و العمل على التخلص منها.⁽³⁾

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص.206.

(2) إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع 2009)، ص.260-261.

(3) مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي (عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2007)، ص.36-42.

رابعاً: تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتهيئة المؤسسة لبيئة عمل، وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، يطلق عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة و التي تشمل مختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب ممارسة السلطة وتقييم الأداء وغيرها.⁽¹⁾

خامساً: الإنفتاح في عملية الإتصال.

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إتصالاً تنظيمياً على نحو التالي:⁽²⁾

أ- الإتصال من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة و العاملين.

ب- الإتصال من الأسفل إلى الأعلى: لنقل الإستفسارات و الشكاوي.

ج- الإتصال الأفقي: بين نفس الإدارات أو الأقسام من نفس المستوى الإداري للتنسيق و التشاور و التعاون.

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص.106.

(2) طاهر علاج فرح، إدارة الموارد و الجودة الشاملة (عمان: دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2007)، ص.137.

المطلب الثاني: مراحل وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم عبر مراحل أساسية هي:

أ/ المرحلة الأولى: الإعداد.

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث

تتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:

- إتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- إتخاذ قرار الإستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الإعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة الذي يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل لتحقيق أهداف مشتركة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا وللمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي، ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.⁽¹⁾

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص.214.

ب/ المرحلة الثانية: الدراسة و التخطيط.

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، و التي تعتبر مشجعة لإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى " لجنة إدارة الجودة الشاملة " تقوم بإعداد:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ.

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

- تحديد إستراتيجية التنفيذ.⁽¹⁾

ج/ المرحلة الثالثة: التطبيق (التنفيذ).

تبدأ هذه المرحلة بعد تنفيذ مرحلتي الإعداد و التخطيط وتحويلها إلى واقع ملموس، و الأنشطة الرئيسية في هذه المرحلة:

- إمتداد البنية الأساسية للجودة الشاملة بتكوين الفرق في مختلف المستويات التي تتولى تنفيذ الأفكار و الإستراتيجيات.

- إستمرار مراجعة وتحديث نظام الحوافز و المكافآت لتشجيع السلوك المطلوب من العاملين.⁽²⁾

د/ المرحلة الرابعة: تبادل الخبرات.

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما إكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولي وإتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.⁽³⁾

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص.110.

(2) عبد الفتاح محمد سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد القاهرة: إيتراك للنشر و التوزيع، (2008)، ص.36.

(3) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص.113.

هـ/ المرحلة الخامسة: المرحلة المتقدمة.

تعتبر مرحلة متقدمة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إذ تقوم المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة، كما تستدعي المديرين و المشرفين الإداريين الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مجموعات من العاملين و الموردين بهدف إطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

يمكن القول بأن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر نجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة وتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادة المؤسسات الأخرى و الإستفادة منها.⁽¹⁾

ثانيا: أدوات إدارة الجودة الشاملة.

تستعمل أدوات إدارة الجودة الشاملة لقياس أداء المؤسسة وجودة منتجاتها وخدماتها، حيث تعمل على إكتشاف الأخطاء وإتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها مما يسمح للمؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقا سليما، ومن بين الأدوات الأكثر إستعمالا وهي كالتالي:

أ- مخطط باريتو:

أطلقت تسمية مخطط "باريتو" نسبة إلى عالم الإقتصاد "باريتو" (Pareto) (*) حيث يعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي تتعرض إليها المؤسسة ويكون هذا الرسم البياني على شكل أعمدة توضع فيها المعلومات بشكل تنازلي من أكبر فئة نزولا لأصغرها، وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل مشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير.⁽²⁾

ويستند هذا التحليل إلى إفتراض أن 80% من المشاكل ناتجة عن 20% من الأسباب، فنجد أن

80% من المشترين يرفضون السلعة بسبب أسعار التغليف التي لا تزيد عن 20% من التكلفة.⁽³⁾

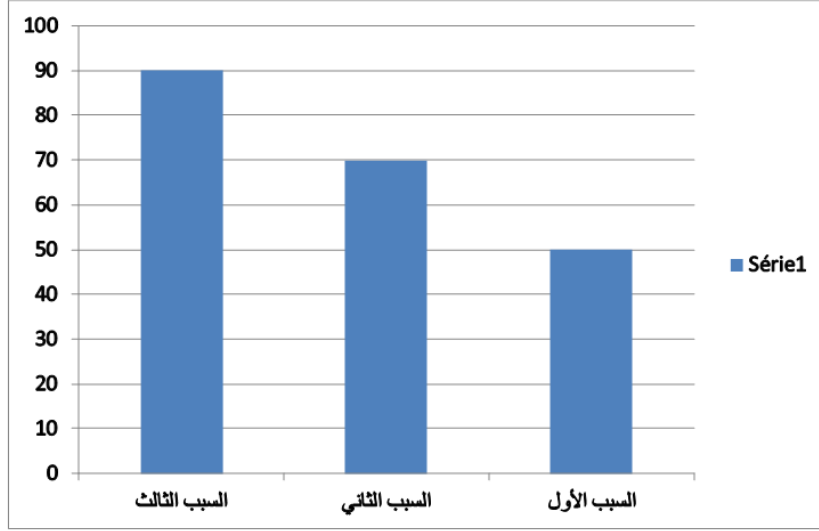
(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص.218.

* باريتو (Pareto): رجل إقتصادي إيطالي أجرى دراسات حول توزيع الثروة حيث إشتهر بمبدأ التوزيع الغير متساوي للثروة الذي يعتبر مكملا للنظرية الإقتصادية وإستخدام مبدأه في مجال جودة الإنتاج.

(2) محمد عبد الوهاب الغزالي، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2015)، ص.56.

(3) فريد النجار، مرجع سابق، ص.243.

(01):
مخطط



شكل رقم
تطبيق
باريتو

المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الانتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الزيادة و التفوق (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007) ، ص. 243

ب- مخطط السبب و النتيجة.

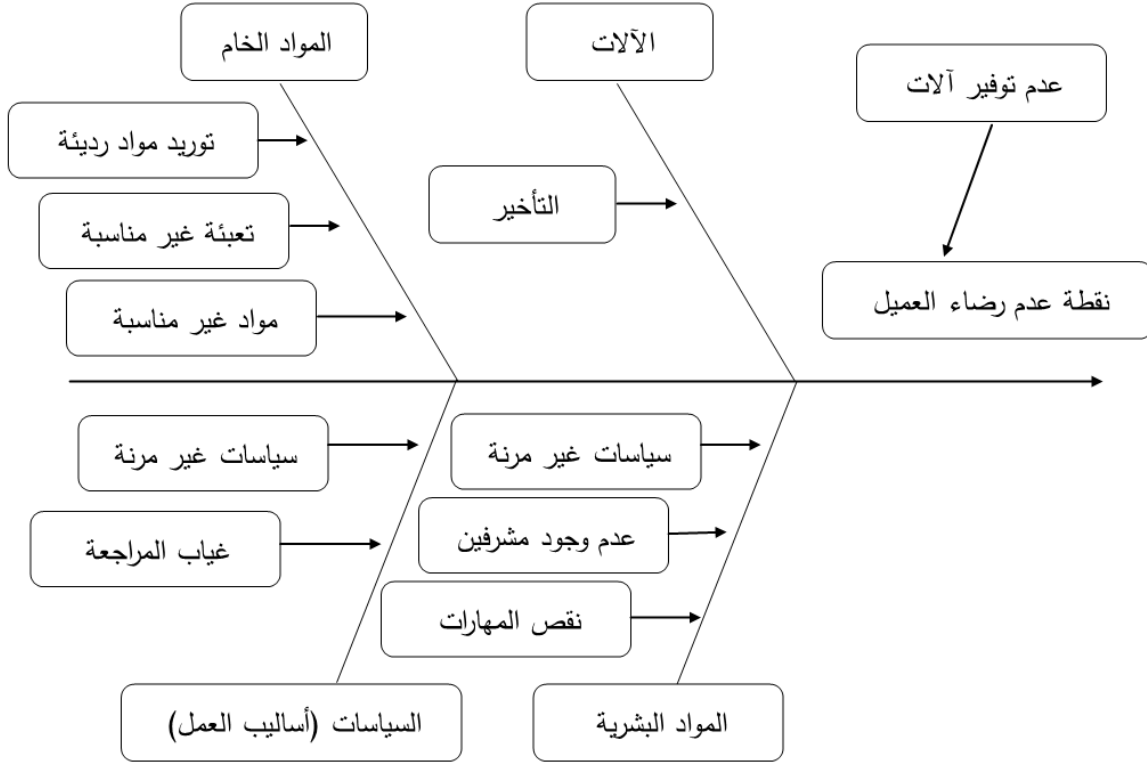
يدعى أيضا بمخطط عظام السمكة لأنه يأخذ شكل السمكة كما يسمى "مخطط إيشكاو" الذي طور هذه الأداة المساعدة للعمال الذين يهتمون بحل المشاكل (1) ، حيث الغرض من إستخدام هذا المخطط هو تشخيص المسببات التي تؤدي إلى ظهور المشاكل المتعلقة بالجودة الرئيسية(2) كما يساعد على عرض وتحديد العوامل وآثارها على المشكلة مما يساعد فيما بعد على توجيه الجهود نحو معالجتها بشكل أفضل وأكثر تنظيماً.(3)

(1) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت (عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010)، ص ص.179-180.

(2) عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008)، ص.132.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.180.

شكل رقم (2): مخطط عظام السمكة.



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و الزيادة و التفوق (الاسكندرية : الدار الجامعية 2007) ، ص.244.

ج/ خرائط (تخطيط) مراقبة الجودة.

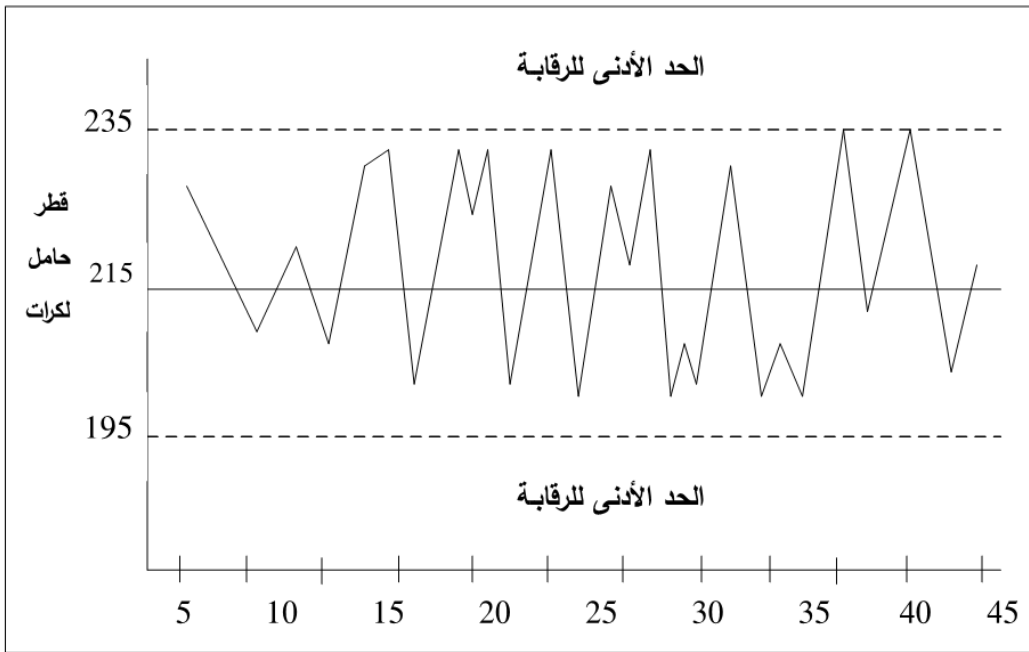
تعد من الأدوات القاعدية للجودة، ويظهر تخطيط رقابة الجودة نتائج الرقابة الإحصائية على العملية، ويوفر هذا التخطيط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة يطابق المواصفات العادية أولاً. توضح هذه الأداة تطور ظاهرة القياس عبر الزمن بهدف كشف الفروق بالنسبة لمتوسط مقارنة بحدود دنيا وعليا.⁽¹⁾

(1) حميدة دريادي، دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة (دراسة ميدانية بمركب إنتاج الزجاج بمجمع سيفيتال)، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2009، 2010)، ص.76.

وأخذ التصحيحات الضرورية بأقصى سرعة ممكنة، ويحتوي هذا التخطيط على ثلاث خطوط: الخطين الأعلى و الأدنى للرقابة و الخطط المركزي يمثل متوسط العملية وتكون معظم النقاط أعلى وأسفل الخط المركزي، يسمى الإختلاف عن خط المركزي "بالإنحراف المقياسي" وهو يوضح مدى التفسير وما هي طبيعته، وهل ناتج عن أسباب عادية أم غيرها عادية، ويشار إلى الإنحرافات القياسية (+3) على أنها الحد الأعلى للرقابة، بينما تسعى الإنحرافات القياسية (-3) الحد الأدنى للرقابة.

عندما تشير توزيع نقاط البيانات على التخطيط على أن العملية تخضع للرقابة، فإن متوسط النقاط يمكن أن يظل عاليا جدا بل يمكن أن يكون حجم التغيير أكبر من المرغوب فيه، فيمكن أن يساعد تخطيط رقابة الجودة في تحديد أسباب هذه الظروف، وبالتالي يمكن تصحيحها، و الشكل الموالي يوضح ذلك. (1)

شكل رقم (03): تخطيط رقابة الجودة.



المصدر: حميدة دريادي، دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة (دراسة ميدانية بمركب إنتاج الزجاج بمجمع سيفيتال)، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2009، 2010)، ص 77

(1) المكان نفسه.

د/ خريطة تدفق العمليات:

تستخدم هذه الخريطة لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك لتحقيق أهداف من بينها المساعدة على تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة، وكذا لتوثيق العمليات ضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدلا من طرق أخرى قد تحتاج إلى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط أو لكل عملية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولا: مزايا إدارة الجودة الشاملة.

حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمؤسسات التي طبقتها، ويمكن إجمال هذه المزايا فيما يلي: ⁽²⁾

- 1- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما أن تركيزها يكون على تقديم السلعة و الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
- 2- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة الأرباح و الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- 3- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبرى التي تستلزم تعبئة جهود الجميع من خلال التركيز على الزبون (الداخلي و الخارجي)، وهذا يتطلب خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد مستلزمات تطبيق هذه الفلسفة.
- 4- التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج.
- 5- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن.

(1) أحمد عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتورا غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2007، 2008)، ص.38.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009)، ص.212.

6- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما حدد محمود عبد اللطيف موسى مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي:⁽¹⁾

- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 2- زيادة كفاءات الإداريين و المدربين و العاملين بمراكز التدريب ورفع مستوى أدائهم.
- 3- زيادة الثقة و التعاون بين مركز التدريب و الجهات المتعاونة معه.
- 4- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين.
- 5- زيادة الوعي و الإلتناء نحو المؤسسة من قبل العاملين و المدربين وكافة المتعاملين مع المركز.
- 6- الترابط و التكامل بين جميع الإداريين و العاملين للعمل بروح الفريق.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، وقد تختلف الأسباب التي تحد من نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى، ومن بين هذه الأسباب:⁽²⁾

- عدم وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الأهداف المؤسسية القصيرة الأجل.
- المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الإتصال بين المستويات الإدارية، وعدم وضع رؤية واضحة ومحددة لأهداف المؤسسة.
- التعقيدات الناتجة عن القوانين و الأنظمة المعمول بها بالمؤسسة مما يؤدي إلى هدر الجهد و الوقت وتدني مستوى الأداء المطلوب.

(1) محمد عبد الله اللطيف موسى، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب (ب.ب.ن: دار السعادة للطباعة، 2010)، ص.35.

(2) خالد بن حمدان، عطا الله علي الزبون، مرجع سابق، ص.155-156.

كما حدد "ديمينغ" معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي: (1)

- الحلول الإفتراضية البعيدة عن الواقع.

- التعليم السيئ للطرق الإحصائية و الإستخدام السيئ للحاسب الآلي.

- نقص النماذج.

- العمل الإنفرادي.

كما يمكن إضافة أسباب أخرى تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي: (2)

- التسلسل الهرمي الصادم.

- عدم مرونة الإتصالات الصاعدة.

- الميل إلى تفادي المسؤولية.

- عدم تفويض السلطة.

- و لتفادي هذه العراقيل تسعى المؤسسات تطبيق أسس ومبادئ وتوجيهات إدارة الجودة الشاملة و

الحصول على شهادات الجودة الشاملة وأشهرها: شهادة الإيزو « ISO 9001 ». (*)

(1) نور الدين حاروست، إدارة الموارد البشرية (الجزائر: دار الأمة للنشر و التوزيع، 2014)، ص.215.

(2) ابو نصر، مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007)، ص.131.

يقصد بها المنظمة الدولية لتوحيد Iso: Internationale Standardizationorganization (*)

المبحث الثالث: المعايير الدولية للإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

إن تبني المؤسسات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يهدف لتحقيق درجة عالية من جودة المنتج وكسب رضا الزبائن، و المحافظة على مكانتها في مناخ تنافسي قوي، حيث يتطلب على المؤسسات تطوير في أنظمتها ويتم ذلك بتبني نظام المواصفات الدولية "الإيزو 9000" الذي يعتبر نظام متكامل يضمن جودة الخدمة.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية للمعايير الدولية للإيزو ISO 9000.

أولاً: تعريف المعايير الدولية للإيزو ISO 9000.

ترمز الحروف الأولى ISO للمنظمة العالمية للتقييم وهي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات القياسية العالمية، وقد تأسست بهدف توحيد المواصفات الصناعية على المستوى الدولي لتسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع و الخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية و العلوم و الإقتصاد، مقرها جنيف-سويسرا- وهي بمثابة إتحاد دولي يضم هيئات المواصفات و المقاييس في الدول المختلفة.⁽¹⁾

يعرف مؤيد الفصل الإيزو ISO-9000 "بأنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في مختلف المؤسسات."⁽²⁾

كما يرى خضير كاظم محمود أنه: "يرمز الرقم (9000) لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة و الخدمات، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات، لكن مواصفة ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم و الأنسب لإرتباطها بالتعامل التجاري الدولي."⁽³⁾

بينما يعرفها قاسم نايف علوان "بأنها سلسلة مواصفات الإيزو ISO 9000 إجماعاً دولياً على مجموعة عناصر تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الذي يعتبر رضا المستهلك هدفاً أساسياً له."⁽⁴⁾

(1) خضير كاظم محمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 2000-9000 (عمان: دار الصناعة، 2010)، ص.52.

(2) مؤيد الفضيل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (عمان: مؤسسة الوراق، 2004)، ص.275.

(3) خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص.107.

(4) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص.190.

ثانيا: نشأة معايير الدولية للإيزو ISO-9000.

لقد نشأت فكرة المعايير القياسية لنظام الجودة ومن بينها 9000 من المعايير القياسية العسكرية الصادرة عام 1963، و المعايير القياسية لحلف الناتو، و المواصفات القياسية البريطانية التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979م، وعملا على توحيد كل هذه المعايير فقد إجتمعت اللجنة التي كانت تضم ممثلي 91 دولة، وهي دول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوحيد القياس حيث تم إختيار المواصفات السابقة لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية 9000 التي صدرت في 1987 وهي ذات المواصفات و المعايير التي أخذ بها الإتحاد الأوروبي وبناء عليه ثم تعديل مسمى معايير ISO إلى ISO-9000، وتتعدد مسميات الإيزو حسب كل دولة، في فرنسا NFX 05، إسبانيا UNE 66900، وفي الولايات المتحدة الأمريكية ANSI/ASQC Q9000.⁽¹⁾

(1) حسين عبد العال محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الإيزو) (الإسكندرية: دار فكر الجامعي، 2008) ص 95-96.

المطلب الثاني: سلسلة خطوات تطبيق المعايير الدولية للإيزو ISO 9000.

أولاً: سلسلة المواصفات الدولية للإيزو ISO 9000.

تحتوي سلسلة الإيزو 9000 على الآتي: (1)

- الإيزو 9000: هي مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- الإيزو 9001: هي نموذج للجودة الشاملة في التصميم و التطوير و الإنتاج و الخدمات.
- الإيزو 9002: هي نموذج للجودة الشاملة في الإنتاج و التركيب و الخدمات.
- الإيزو 9003: وهي نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي و الإختبار.
- الإيزو 9004: وهي إرشادات عامة لنظام الجودة الشاملة.

وفي عام 2000 صدرت طبعة معدلة 2000-9000 والتي جرى فيها:

إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 و الإبقاء على المعيار ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة الشاملة، وتمنح الشهادة للمؤسسات وفقاً لهذا المعيار الوحيد. (2)

ثانياً: خطوات تطبيق المعايير الدولية للإيزو ISO 9000.

تقوم أي مؤسسة بالإعداد الجيد و المدروس حتى تنجح في جميع مراحل التطبيق، ويمكن تلخيص الخطوات كالتالي: (3)

1- دراسة مجموعة مواصفات الإيزو 9000 بعناية وتكون البداية بدراسة المواصفة التي ترغب في تطبيقها.

2- تحديد العناصر التي تتكون منها الجودة في المؤسسة.

(1) سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 2000)، ص.109.

(2) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار البازوري العالمية للنشر و التوزيع، 2008)، ص.353.

(3) نزار عبد المجيد، البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز و الزيادة، مفاهيم وأسس و تطبيقات (عمان: مؤسسة الوراق، 2010)، ص.64-65.

- 3- تقييم مستوى أداء نظام الجودة في المؤسسة.
- 4- توثيق نظام الجودة، ويراعي هنا أن يكون حجم التوثيق بالقدر المطلوب.
- 5- وضع خطة لتحسين أداء عناصر الجودة ويجب أن تتضمن مايلي:
 - الأهداف المراد تحقيقها.
 - الموارد البشرية و المادية المطلوبة.
 - الأشخاص المسؤولين عن تطبيق هذه الخطط.
- 6- متابعة الإدارة العليا في المؤسسة تطبيق خطط الجودة.
- 7- عندما تصبح الإدارة على ثقة من كفاءة نظام الجودة يمكنها أن تسعى للحصول على شهادة مطابقة الجودة من إحدى الهيئات المعتمدة.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمعايير الدولية للإيزو 9000.

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة، بعكس تعريف الإيزو 9000، فإدارة الجودة الشاملة تعني:

أ- إدارة الجودة الشاملة هي سبيل لبقاء المؤسسة.

ب- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تدرك صعوبة فصل حاجات العميل عن أهداف المؤسسة.

ج- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفاعلية و الكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات و النظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمؤسسة مرتبط بحاجات العملاء.

وبالنسبة للإيزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي

منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي، وهو ما يعد صعبا بالنسبة لإدارة

الجودة الشاملة.⁽¹⁾

(1) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص. 111-112.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (02): يوضح علاقة إدارة الجودة الشاملة ومواصفات للإيزو ISO 9000 تكامل أم تماثل أم تعارض؟

معايير الدولية للإيزو ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
نظام الجودة يقوم على مواصفات الجودة موثقة.	1 إدارة الجودة من منظور شامل
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.	2 تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة كما وجدت.	3 تهتم بالتحسين المستمر
تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.	4 تهتم بالبعد الإنساني الإجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل)
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.	5 تشمل كافة القطاعات و الإدارات و الأقسام و فرق العمل
مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة.	6 مسؤولية كل القطاعات و الإدارات و الأقسام و فرق العمل

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 (القاهرة: مطابع الدار الهندسين 1998)، ص.66.

إنهما متكاملتان وليستا بديلتان أو متعارضتان.

إن تطبيق المعايير الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عبارة عن خطوة أولى لدفع المؤسسة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول ما يسمى " إدارة الجودة الشاملة".

- فقد أصدرت المؤسسة الدولية للمواصفات (ISO) الإصدار الجديد لعائلة الإيزو 9000-2000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- إن المؤسسة قد تحصل على شهادة المطابقة (ISO) دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها قد تطبق هذه الأخيرة دون حاجة منها للحصول على الشهادة المطابقة (ISO) وفي هذه الحاجة تعتمد المؤسسة على معايير خاصة بها مثل: معايير المحددة للحصول على جائزة (*) (Malocom Baldrige) (Deming) (*) وغيرها.

كما كشفت نتائج الدراسات الإستطلاعية بأن المعايير الدولية للإيزو ISO 9000 تعتبر الأرضية يمكن للمؤسسة أن تستند إليها للبدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وبأن المدراء بهذه المؤسسات قد أدركوا بأن الخطوة المنطقية الموائية للحصول على شهادة المطابقة هي البدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

* Malocom Baldrige : عبارة عن جائزة منحتها المنظمات الأمريكية لقطاع الإقتصاد لإثبات التميز في الأداء وتساعد على تعزيز الميزة التنافسية.

* Deming عبارة عن جائزة أصدرتها الولايات المتحدة الأمريكية في ديسمبر 1950 تخليداً لذكرى ويليام إدوارد ديمينغ حيث تم منحها في الأساس لمكافأة الشركات اليابانية نظير التطورات الفخمة التي حققتها في تحسين الجودة.

(1) العلي محمد الشريف بوكميش، مرجع سابق، ص 117-118.

خلاصة الفصل الأول:

إن تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمثابة نقطة تحول من التسيير الإداري التقليدي إلى التسيير الإداري الحديث الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر مدخلا لتطوير وتحسين أداء عمل المؤسسة مما يسمح لها توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأقل تكاليف وكذلك تلبي إحتياجات الزبائن وكسب رضاهم، مما يضمن لهما البقاء و الإستمرار بين مختلف المؤسسات المنافسة.

كما أن المؤسسات التي تطبق معايير الدولية للإيزو تتمكن من إحتلال مكانة جيدة في الأسواق المحلية وحتى الأسواق العالمية، إذ تعتبر شهادة الإيزو خطوة أولى لتبني وإنتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لخلق

وتطوير الميزة التنافسية

بالمؤسسة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

تمهيد:

إن التطورات الإقتصادية الحاصلة أدت إلى خلق مناخ تنافسي قوي، الأمر الذي دفع بالمؤسسات الإقتصادية مواكبة هذه التطورات من أجل تنمية وبناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يساهم في تطوير أداء المؤسسة، وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفق مواصفات دولية وبشكل أفضل من المنافسين، وتعمل على تخفيض التكاليف، وتلبية حاجات ورغبات الزبائن، وهذا وفق إستراتيجيات تنافسية تضمن لها البقاء والإستمرار، وسوف نوضح في هذا الفصل دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة من خلال ثلاث مباحث:

- مفهوم الميزة التنافسية.
- ركائز الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة أداة لتنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية محور إهتمام العديد من المفكرين الإقتصاديين، و الباحثين على مستوى الإداري، لإحتلالها مكانة هامة في إقتصاد السوق، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف الميزة التنافسية وخصائصها، وكذلك أنواعها، وتحديد مصادرها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية هدف الكثير من المؤسسات لأن الحصول عليها وبصفة دائمة يعتبر بمثابة التفوق على باقي المنافسين في السوق، حيث أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف لكنها تصب جميعاً في إتجاه واحد.⁽¹⁾

- لقد جاء "بورتر" (*) (Porter) بمصطلح الميزة التنافسية ويعرفها أنها "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزيائنها فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة."⁽²⁾

كما يعرفها ثامر ياسر البكري الميزة التنافسية أنها "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء مكانة للمؤسسة أو لمنتجاتها، فخلق قمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وإنخفاض بل يمتد إلى أكثر من ذلك كجود المنتج."⁽³⁾

كما يرى حفيان عبد الوهاب بأن " الميزة التنافسية تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية و الجودة، وإستخدام وسائل إنتاج متطورة، ويد عاملة مدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة تكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى إقتحام المنتجات للأسواق العالمية."⁽⁴⁾

-
- (1) عيسى يجه، عمر لعلاوي، وآخرون، التسويق الإستراتيجي (الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 2011)، ص.131.
(*) بورتر (Porter): أحد القادة في مجال إستراتيجية الشركات، ويعرف كأب لمدرسة الإستراتيجية حيث ألف 18 كتاب و العديد من المقالات في مجال الإستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية، فاز ستة مرات بجائزة ماكنزي لأفضل مقال في السنة في مجلة هارفود للأعمال.
(2) مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم مجهود النمو و التنمية في العالم (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011)، ص.122.
(3) ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق (عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008)، ص.192.
(4) عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014) ص.45.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

بينما يعرفها حسن راوية "أنها عامل يسمح للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين الآخرين وأملا في زيادة حصتها السوقية" (1)

من خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية بأنها "ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للحفاظ على مكانتها في السوق من خلال تلبية حاجات الزبائن من منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتميز و تتفوق بها عن باقي المنافسين بهدف كسب رضا زبون".

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي: (2)

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرة المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

(1) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الإسكندرية: دار الجامعة، 2005)، ص.8.

(2) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و العمليات (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2011) ص.114.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

كذلك تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية: (1)

- تبنى على إختلاف وليس تشابه، أي أن المؤسسة لا تستطيع إمتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المؤسسات الأخرى، بل يتوجب عليها أن تنشئ مميزات خاصة بها مقارنة بالمؤسسات لها.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، بإعتبارها تختص بالفرص المستقبلية عادة تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط الآتية: (2)

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
- الإستمرارية: بمعنى أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

(1) محمد حباينة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011/2012)، ص.35.

(2) المكان نفسه.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية عملية إبداع للمنتج، فعندما تقوم المؤسسة، بخفض التكاليف وفي نفس الوقت بالإبداع بمنتجاتها، فإنها تخلق الميزة التنافسية، حيث تتفوق بها على المنافسين في السوق وجذب الزبائن جدد، حيث يوجد نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس عليها:

أ- الميزة بالتكلفة:

إن هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع و الذي يمكن للمنافس إتباعه بسرعة، وإن المؤسسة التي تسعى إلى إتباع هذا الأسلوب من التنافس (المنافسة السعرية) تهدف إلى زيادة الإنتاجية، و القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم برفع كفاءة الإنتاجية وتقليل التلف و الهدر في المواد أو ساعات العمل للوصول إلى كلفة أقل أي الميزة بالتكلفة.⁽¹⁾

ب- تمييز المنتج:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.⁽²⁾

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2011)، ص ص. 246-247.

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص ص 85-86.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ثانيا: محددات الميزة التنافسية.

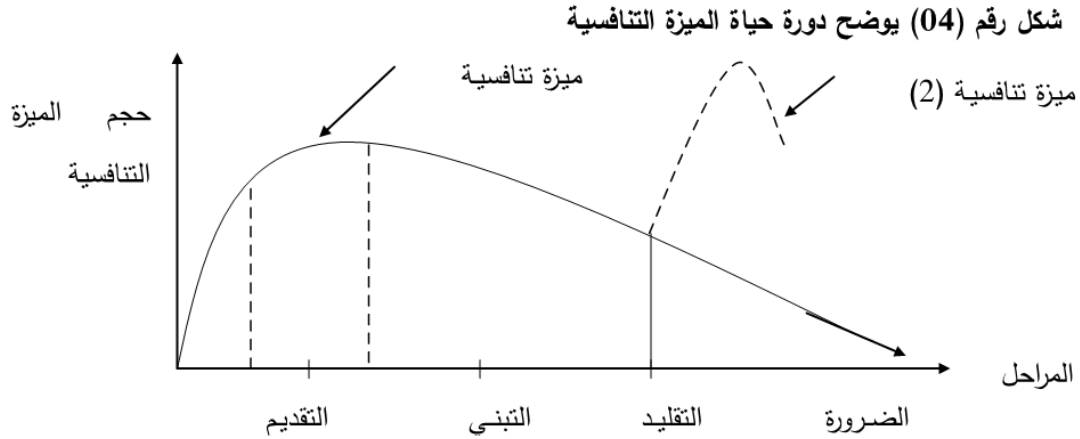
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هما:

أ- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة.

وشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب الأمر جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحيد أثرها، كما يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا، وتبدأ هذه الأخيرة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم التقليد من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا مرحلة الضرورة التي هي بحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج وهنا تبدأ المؤسسة في تطوير وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل،⁽¹⁾

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (04):



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1996)، ص78.

(1) خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز -سعيدة، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2011) ص.127.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

يعبر نطاق التنافس عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية⁽¹⁾ وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

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

المصدر: عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012)، ص.91.

(1) عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. عامل الكفاءات في المؤسسة. (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم). أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة تلمسان: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011)، ص.12.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية للمؤسسة وبين القدرات الخارجية وهذا يعني أن مصادر الميزة التنافسية هي داخلية و (تتمثل في قدرات ومهارات المؤسسة ومواردها) وخارجية (تمثل البيئة العامة وبيئة الأنشطة و المهارات). وكذا الإمداد المادي الداخلي بوصفها نظاما مفتوحا متكونا من مدخلات وعمليات ومخرجات تجعل أي جزء من أجزاء النظام مصدرا للميزة التنافسية، وعلى المؤسسة أن تسعى لتحقيق الميزة التنافسية التي تناسب إمكانياتها وقدراتها الذاتية لأن عدم تحديد المؤسسة للميزة التنافسية التي يمكن خلالها التنافس مع المؤسسات العاملة معها في إطار البيئة ذاتها سيهدد وجودها في تلك البيئة، ويمكن إجمال أهم مصادر الميزة التنافسية فيما يلي: (1)

أولاً: التكاليف المنخفضة.

يعني أن تقوم المؤسسة بإنتاج وتقديم المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنافسين و تتضمن تكلفة العمل و الموارد و المصاريف الغير المباشرة (2) ، كما يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال تقديمها منتجات وخدمات ذات أسعار منخفضة أو بنفس الأسعار. (3)

ثانياً: الموارد البشرية.

إن الموارد البشرية مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسة كما يمكن للمؤسسات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد التي تمثل مصدرا للميزة التنافسية، ويمكن إستخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية و الطبيعية ... لخلق قيمة مضافة، حيث هذه الأخيرة يمكن الوصول إليها بطريقة سهلة وهي أقل أهمية مقارنة بنظام العمل و السياسات الموارد البشرية التي تعتبر مصدرا مهم لخلق الميزة التنافسية. (4)

(1) علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية (عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2009)، ص ص.113-114.

(2) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية (المؤتمر العالي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005)، ص.39

(3) علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص.114.

(4) عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي (عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014)، ص.74.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ثالثا: الجودة.

نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة تمثل الإهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية يدعم ويزيد الكفاءة، ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة بإستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد.⁽¹⁾

رابعا: الإبتكار.

إن الإنفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي يصاحبه إنفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبتكار و التركيز عليه إلى درجة إعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، وأصبحت هذه القدرة الإبتكارية مصدرا متجددا للتنافسية.⁽²⁾

خامسا: الوقت.

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات عامل ذو أهمية كبيرة مما كان عليه في السابق، فالوصول للمنتجات إلى الزبون في أسرع وقت من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية و التي جوهرها المنافسة على أساس الوقت كالآتي:⁽³⁾

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج.

(1) عاشور مزريق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال (ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011)، ص.11-12.
(2) نصر الدين بن عمارة، دور أثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير 2007)، ص.129.
(3) لطيفة برني، دور الإدارة البنينة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007)، ص.111.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

سادسا: المعرفة.

تعتبر المعرفة مورد من الموارد التي تملكها المؤسسة، بالتالي يمكن تصنيفها أي إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات و تجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حالة إنفجار المعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، وفي ظل ظروف التطور السريع في الأسواق و التكنولوجيا و المنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق المعرفة بشكل جديد و تجسدها في تكنولوجيا و أساليب و سلع وخدمات جديدة لكن الحصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها و تطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.(1)

سابعا: مرونة المؤسسة.

يرتبط عادة التغيير بحجم الطلب، وتصميم السلعة أو الخدمة.... أي من العناصر التي تحتل التغيير، ومرونة المؤسسة تعبر عن قدرتها على الإستجابة لهذا التغيير، ويقدر إرتفاع درجة إستجابتها للتغيير تحوز على ميزات تنافسية أكثر قياسا من مؤسسات المنافسة لها التي تعتبر أقل منها درجة في الإستجابة.(2)

(1) المكان نفسه.

(2) أحمد عازب الشيخ، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001 : Version 2000)، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة جزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2010-2011)، ص.156.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

المبحث الثاني: ركائز الميزة التنافسية.

تتبنى المؤسسة إستراتيجيات لخلق وتدعيم الميزة التنافسية بهدف التفوق على المؤسسات المنافسة لها، وللحكم على جودتها تعتمد المؤسسة على معايير ومقاييس تضمن لها الإستمرارية و الحفاظ على مكانتها بين مختلف المتعاملين، وسوف نوضح في هذا المبحث معايير الحكم على جودة الميزة ومقاييسها وكذلك إستراتيجيات التنافسية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تعتمد المؤسسة على معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية نذكر منها:

أولاً: مصدر الميزة.

نميز بين نوعين من المزايا وفق لهذا المعيار

أ- مزايا تنافسية منخفضة:

تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية مرتفعة:

تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة

بالعملاء، ويتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.⁽¹⁾

(1) أحمد السيد كردي "تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في"- <http://www.707077.com/shou-Articles.php?ho-Articles=50> التعليم عن البعد (29-02-2016).

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.⁽¹⁾

ثالثا: درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة.

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

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاعتماد على معايير تختار وفقا للقواعد المعمول بها ويمكن للمؤسسة أن تنثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك بشرط أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم إتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد و الموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين الوفورات الاقتصادية.⁽²⁾

(1) عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة سكيكدة: كلية التسيير و العلوم الاقتصادية 2006، 2007)، ص.25.
(2) فهيمة عباس، أهمية البقطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفظال، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001-2002)، ص.131-132.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

المطلب الثاني: قياس الميزة التنافسية.

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة منها:

أولاً: مقاييس نوعية Quality Measurement

تتصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يحركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية و التي تمثل الميزة التنافسية وهي: (1)

أ/ النوعية المتوقعة The Espected Quality

يقصد بها تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، ويصعب تحقيقها في الغالب بسبب الاختلاف بين رغبات وحاجات الزبائن.

ب/ النوعية المدركة The Recognition Quality

هي النوعية التي يكتشفها الزبون عند إقتناؤه للمنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج/ النوعية القياسية The Standard Quality

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة و التي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً و المخطط لها.

ثانياً: مقاييس كمية Quantity Measurement

هي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط بالأداء المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات أبرزها:

(1) ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص ص. 200-201.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

أ- مقياس جودة المنتج النسبي:

يمكن إعتقاد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسيا بالمنافسين سواء كان بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.

ب- المنتجات الجديدة النسبية:

تعبّر عن مقدار إسهام المنتجات الجديدة و المبيعات المتحققة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة حيث تشير الدراسات إلى 20% من أرباح المؤسسات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسات في السوق.

ج- تكاليف السوق:

هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجملة قياسا بالمنافسين، و المؤشر المعتمد هو طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المؤسسة.

د- الحصة السوقية:

هو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلها ارتفعت هذه النسبة كلما تأثرت قوة المؤسسة في السوق. (1)

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.}}$$

(1) المكان نفسه.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية العامة.

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية إتخاذ إجراءات دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما وبالتالي تحقيق عائد أعلى وريح للمؤسسة وأفضل إستراتيجية تتبعها المؤسسة ما هي في النهاية المطاف بناء فريد يعكس ظروفها الحالية ويمكن تحديد ثلاث إستراتيجيات عامة منسقة داخليا (يمكن إستخدامها أحديا أو كمجموعة) بهدف التفوق على المنافسين (1) وسوف نتطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية التالية:

أولا: إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة.

أ- تعريف إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة.

تعني تحقيق القيادة الشاملة للكلفة ضمن الصناعة عن طريق مجموعة سياسات وظيفية تؤدي إلى تخفيض جوهرى في التكاليف الكلية لأية صناعة مركزة على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، وتتطلب هذه الإستراتيجية تشيد مرافق ذات طاقة كفاءة تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة (2) ومن أبرز الشركات العالمية التي تعتمد هذه الإستراتيجية شركة تويوتا (Toyota) التي تملك حوالي (40%) من الحصة السوقية للسيارات في اليابان ونحو (7.5%) من سوق الولايات المتحدة الأمريكية، وفي عام 1990 حققت معدل ربح (9%) وهو أعلى ماحققته بعض الشركات مثل نيسان (NISSAN) (8.4%) وتتفق شركة تويوتا (5%) من إيرادات المبيعات على البحث والتطوير وهي أعلى نسبة مقارنة بالمنافسين.(3)

(1) ماينكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية-أساليب تحليل الصناعات و المنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، (بيروت: دار الكتاب العربي 2010)، ص.75.

(2) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2004)، ص.161-162.

(3) فلاح حسن عداى الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط.2، 2006)، ص.193.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ب- طرق تخفيض التكاليف:

تعتمد إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة لتخفيض التكلفة وتحقيق قدر كبير من الربح على الطرق التالية:⁽¹⁾

- 1- محاولة تقديم منتج أساسي دون أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
- 2- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.
- 3- إستخدام بعض المواد الأولية رخصية السعر دون المساس بجودة المنتج.
- 4- إستخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج.
- 5- الإستغناء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة.
- 6- تعديل موقع المؤسسة بحيث يكون أقرب إلى المستهلك.
- 7- تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتي تخدم قطاع سوقي محدد.

ج - المخاطر الأساسية لإستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة:⁽²⁾

- 1- قابلية المتنافسين لإيجاد طرق للإنتاج بكلفة أقل، لإعتماد المؤسسات على تكنولوجيا ذات كلفة أقل تعطىها ميزة كلفوية على إستراتيجية قيادة الكلفة .
- 2- قد يجلب المتنافسون ميزة التكلفة الأقل من خلال وفرات تكلفة العمال، على سبيل المثال المؤسسات (الشركات) الأجنبية في الدول النامية تحصل على عمالة ذات كلفة قليلة جداً، فكلفة أجر العامل في أمريكا هي أعلى من كلفة أجر العامل في كوريا الجنوبية.
- 3- قابلية المتنافسين في سهولة تقليد الطرق المتبعة من قادة الكلفة حيث تعد تهديد آخر لإستراتيجية قيادة الكلفة.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم-الأهمية (عمان: عالم الكتاب الحديث، 2009)، ص.ص 222-223.
(2) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005)، ص. 252.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ثانيا: إستراتيجية التمايز.

أ- تعريف إستراتيجية التمايز.

إن التمايز يتعلق بالتميز أو التفرد بالشيء وإن فرص خلق التميز بالمؤسسة لا يقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها بل قد يظهر في كل فعل ومهام ونشاط تقوم به، و المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمايز بالمنتج أو الخدمة ينبغي أن تكون منتجاتها مميزة، وتكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء و تستخدمها كمصدر لميزتها التنافسية.

وكما أن المؤسسة التي تعتمد على إستراتيجية التمايز لا ينبغي أن تتجاهل التكلفة، فيجب أن تحقق مركز تكلفة يتناسب مع منافسيها مما يتطلب منها تخفيض التكاليف في كل الجوانب التي لا تؤثر على التمايز بالمنتج.

إن إستراتيجية التمايز بالمنتج كمصدر للميزة التنافسية يمكن أن يتحقق من خلال مقابلة توقعات الزبون، لذلك فإن وحدة الأعمال الإستراتيجية تستطيع مقابقتها من خلال تركيزها على أبعاد الجودة ومن بينها: تصميم متفوق للمنتج، خدمة جيدة، المرونة و التنوع، إبداع مستمر و متواصل إستجابة سريعة، فمن النادر أن المؤسسة تحقق التفوق في كل أبعاد الجودة بل يجب أن تقوم بإجراء مفاضلات وفقا لإستراتيجيتها التي تقودها لتحقيق الأهداف المرغوبة.⁽¹⁾

قد برز إتجاه في الآونة الأخيرة للدمج بين إستراتيجية قيادة الشاملة للكلفة و إستراتيجية التمايز، يعرف إستراتيجية "الكلفة الأفضل" (Best Cost Strategy)، إذ تشير التجربة العملية إلى نجاح مجموعة متاجر "Wal-Mart" الأمريكية في تقديم خدمة زبون متميزة لزيائنها فضلا عن تقديمها الملابس الرجالية بأسعار منخفضة.⁽²⁾

(1) عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات (عمان: دار وائل للنشر، ط.2، 2009)، ص ص 56-58.
(2) صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهشش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي (عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008م) ص.309.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ب- المخاطر الأساسية لإستراتيجية التمايز.

ترتبط بإستراتيجية التمايز بمخاطر عديدة يأتي منها: (1)

1- قد يطغى السعر المرتفع للمنتج على الخصائص أو الخدمات أو المقدمة للزبون الأمر الذي قد يتسبب في عدم حدوث عملية الشراء و بالتالي عدم نجاح هذه الإستراتيجية.

2- صعوبة محافظة المؤسسة على بقاء منتجاتها مميزة من جانب الزبون إلى أن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على الولاء المرتفع للعلامة التجارية للتعويض عن فرق التكلفة بين منتجات المؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التمايز ومنتجات المؤسسة التي تنتهج إستراتيجية قيادة الكلفة.

ثالثا: إستراتيجية التركيز.

أ- تعريف إستراتيجية التركيز.

تعرف الإستراتيجية العامة الثالثة بأنها " إستراتيجية التركيز" تصمم من أجل مساعدة المؤسسة على إستهداف فئة عملاء معينة على عكس كل من إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة و إستراتيجيات التمايز، التي تصمم من أجل سوق أوسع، ويمكن أن تكون الفئات التي تستهدفها إستراتيجية التركيز مجموعة مشتريين محددتين، سوق جغرافي في منطقة معينة، أو فئة ذات مذاقات و تفصيلات خاصة.

تتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضا، وتتولد القيمة الربحية عندما لا تستطيع المؤسسات ذات خطوط الإنتاج العريضة التخصص أو تسيير هذه الأنشطة كما تفعل مؤسسة التركيز. (2)

(1) المكان نفسه.

(2) روبرت بئس ديفيد، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008)، ص.343.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ب- المخاطر الأساسية لإستراتيجية التركيز.

تتمثل مخاطر إستراتيجية التركيز فيما يلي: (1)

1- إحتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل.

2- قد تركز المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز على مجموعة محددة من العملاء، أو الأسواق الجغرافية من أجل خدمة سوق ضيق ولكنه محدد بصورة دقيقة بشكل أفضل من قبل المنافسين الذين يخدمون أسواق أوسع.

3- إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: (2)

* يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب.

* دخول المنافسون الكبار هذا القطاع على نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى.

* ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

رابعاً: المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية و الميزة التنافسية.

إن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في إكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث و الميزة التنافسية.

(1) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.114.

(2) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005م)، ص.151.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

- جدول رقم (04): يوضح الإستراتيجيات التنافسية الثلاث.

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لإنخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة الشاملة للكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمايز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة-حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2002-2003م)، ص.53

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة للتنافسية المؤسسة.

يشهد إقتصاد السوق تغيرات كثيرة نتيجة إختلاف رغبات الزبائن، ونوعية المنتجات و أسعارها، فتسعى المؤسسات إلى تكيف مع هذه الأوضاع من خلال تلبية إحتياجات الزبائن و الحفاظ على مكانتها وتعزيز ميزتها التنافسية، ويتم ذلك من خلال تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة.

إن تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة يستدعي بالضرورة الإنتظام على جودة المنتجات و الخدمات و الإستمرار في تحسينها.

فإعتماد المؤسسة على نظام إدارة الجودة الشاملة له أثر كبير في تقوية تنافسيتها، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق إنتاجية عالية و التخلص من الإهدار، من خلال تحسين نظام الإنتاج و العمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء، و التخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.⁽¹⁾

تساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي تقدمها للعملاء وتحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها و تميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.⁽²⁾

ومن بين المزايا التنافسية التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.⁽³⁾

- عدم وجود إنتاج معين.

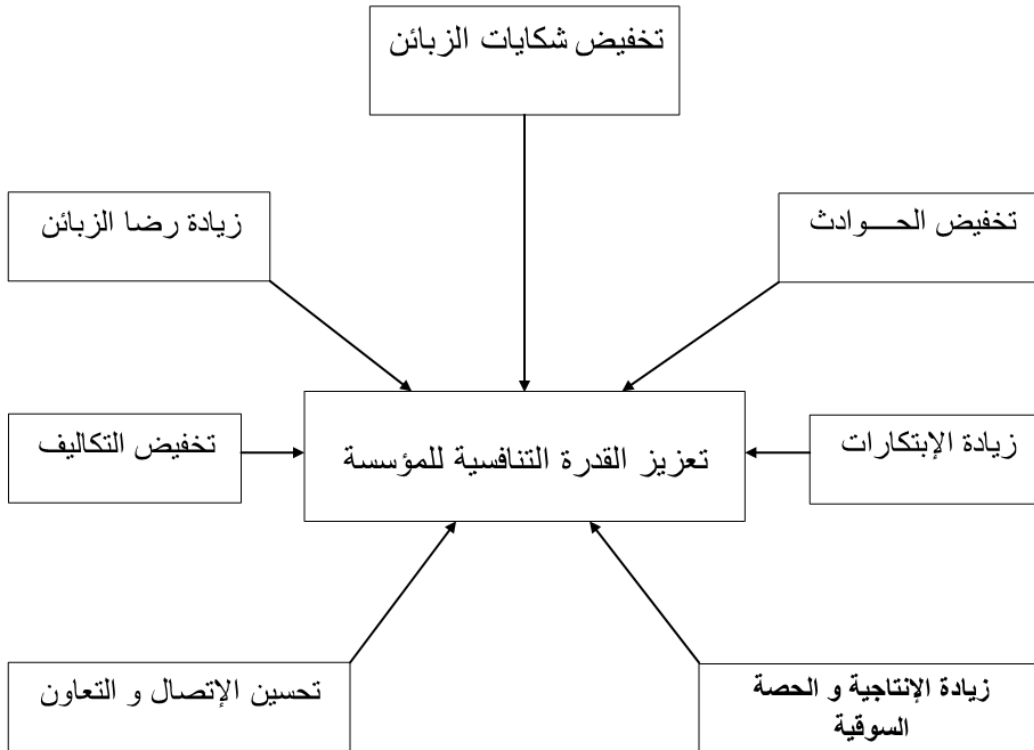
- زيادة التماثل بين المنتجات.

- التقليل من أوقات تشغيل العمالة.

(1) حميدة عمران، فطيمة سعدلي، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية-حالة مؤسسة "المطاحن الكبرى دحماني" بأولاد موسى-بومرداس، أطروحة ماستر غير منشورة (جامعة البويرة: كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2012/2011) ص.72.
(2) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2005)، ص.183.
(3) محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج (القاهرة: دار الكتب العربية للنشر و التوزيع، 2000)، ص.48.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

- زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.
 - الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.
 - تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.
 - تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.
- ونستطيع أن نجمل الميزات التنافسية المكتسبة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:
- شكل رقم (05): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة.



المصدر: محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج (القاهرة : دار الكتب العربية للنشر و التوزيع ، 2000) ، ص 48.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

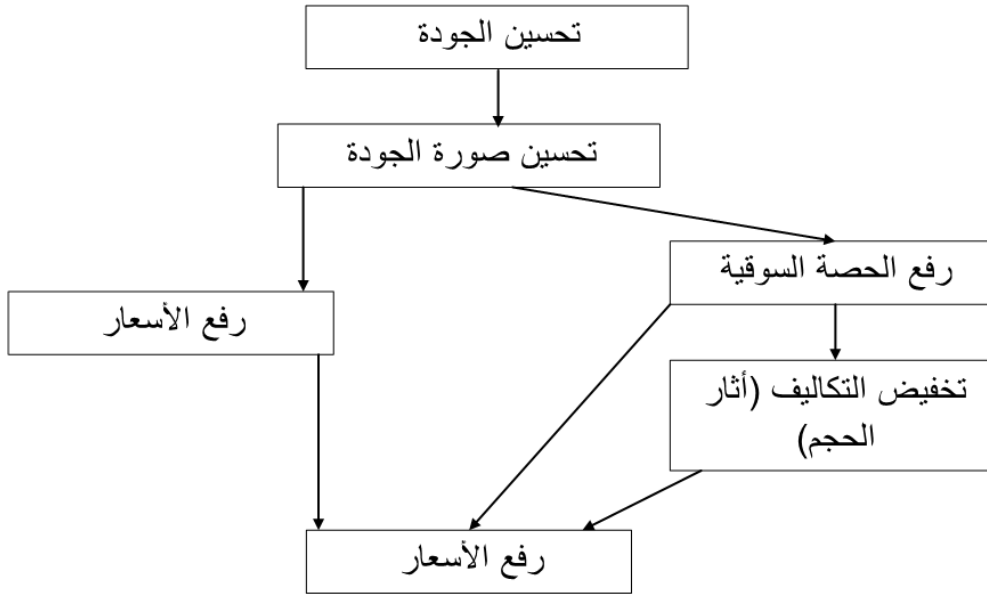
المطلب الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة.

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الجودة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها بالسوق، بإعتبارها مصدر لجذب العديد من الزبائن و المستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم و رغباتهم و تعتبر الجودة كمتغير إستراتيجي في منافسة الصناعة المالية للمؤسسات، و يتضح ذلك من خلال العلاقة بينها و بعض مؤشرات التنافسية.

أولاً: العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة في السوق.

إن حصول المؤسسة على حصة في سوق يرتبط بمستوى معين من الجودة، وهو ما يسمح بالبيع بسعر مرتفع، ومن ثم رفع حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي الحصول على المكاسب الربحية (1) وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة في السوق و الأرباح.



المصدر: قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17-18 أبريل، 2006)، ص.178.

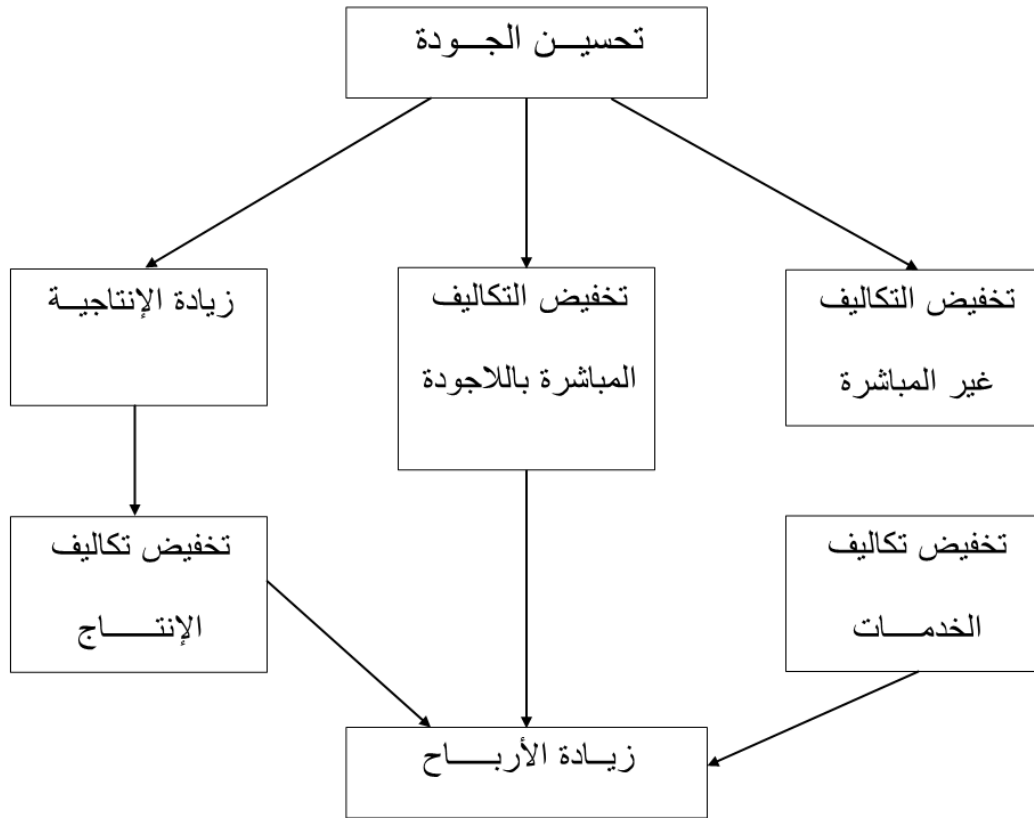
(1) قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17-18 أبريل، 2006)، ص.178.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ثانياً: العلاقة بين الجودة و التكاليف.

إن اللجوء إلى المسؤولية عن ارتفاع التكاليف، ولها آثار مباشرة من حيث الفحص، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة و الإصلاحات و التعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على أرباحها و الشكل التالي يوضح العلاقة بين تحسين الجودة وتكاليف المؤسسة.⁽¹⁾

الشكل رقم (07): العلاقة بين الجودة و التكاليف.



المصدر: عبد الحميد بوحومة، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 3 (جوان 2008)، ص.151.

(1) عبد الحميد بوحومة، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 3 (جوان 2008)، ص.151.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

ثالثاً: العلاقة بين الجودة و الأرباح.

إن تحسين الجودة وتقليل تكاليفها يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها وتعزيز نموها، وهو ما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي، لذا فإن الحصول على حصة سوقية أو تخفيض التكاليف له اثر مباشرة على ربحية المؤسسة وهذا نتيجة جودة المنتجات.(1)

رابعاً: العلاقة بين الجودة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الثلاث السابقة الذكر، فعلى الرغم من الإعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس تلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة (المطابقة غياب الأخطاء، و الأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج)، تكون أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات، حيث تعتبر الجودة كمرادف للزيادة فعالية نظام الإنتاج، وقد أثبتت أيضا عكس الإعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة و الجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة و الجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة، وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف.

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وبعد من أبعاد إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم للسلع و الخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن و المستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في الأداء، الخصائص الثانوية، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، و التي تساهم في زيادة وفاء الزبائن و المستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، وزيادة أرباح المؤسسة.(2)

(1) ياسين بن الحاج جلول، عبد الهادي مختار، تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة تيارت، يومي 10-11 نوفمبر)، ص.16.

(2) ميلود وعيل، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو-ISO في تنافسية المؤسسة، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة البويرة)، ص.4.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة و التصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على إختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، وإكتساب ثقة ووفاء لزيائنها.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص دور الجودة في إستراتيجيات التنافسية للمؤسسة من خلال جدول التالي:

جدول رقم (05): يوضح موقع الجودة ضمن الإستراتيجية التنافسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	الإستراتيجيات التنافسية
تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع و الخدمات. - رفع الحصة السوقية و الأرباح	المطابقة (غياب الأخطاء و الأعطاب الوظيفية). - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
- زيادة وفاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.	- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين). - الأداء. - خصائص الثانوية - الخدمات بحوث تحديد المنتجات	التميز
إختراق أجزاء في السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن.	مزيج بين المطابقة و التصميم	التركيز

المصدر: ميلود وعيل، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو-ISO في تنافسية المؤسسة، (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة البويرة)، ص.4.

(1) المرجع نفسه، ص ص.4-5.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

المطلب الثالث: أثر تطبيق المعايير الدولية الإيزو 9001 على تنافسية المؤسسة.

إن تبني المؤسسة لمواصفات الدولية لمعايير الإيزو من أجل تحسين أدائها وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالمية وتعزيز مركزها التنافسي، ويمكن حصر أهم إنعكاسات منح معايير الجودة في مجال المنافسة فيما يلي:⁽¹⁾

- الإستجابة لطلبات ورغبات الزبائن و التي تظهر في إشتراطهم حصول المؤسسة على هذه الشهادة وهو ما يؤدي إلى تنامي حدة المنافسة ما بين الأطراف المختلفة قصد الفوز بالنصيب من السوق بفعل تلبية رغبات العملاء، فالبنسبة للزبون فإن توحيد المعايير الدولية بالنسبة لمنتج معين يجعلهم في مأمن من مخاطر تعدد المقاييس التي قد تؤدي به إلى تحمل الخسائر في حالة إختلاف المقاييس.

- إن الحصول أي منافس على شهادة الإيزو وهو بمثابة إعتراف الجهات التي تمنح هذه الشهادات بأهمية هذه المؤسسة، وهو ما يرفع من قدرتها التنافسية، وهذا ما يؤدي بالمنافسين محاولة الحصول على شهادة الإيزو.

- تسمح شهادة الإيزو بمنح المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من التمتع بحصة السوق التي تعمل فيها و العمل على غزو أسواق جديدة، وتوهل المؤسسة للدخول في مجالات منافسة جديدة.

- إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو لا يعني إطلاقا وصولها إلى درجة الفعالية فالإيزو ما هي إلا مواصفات وقيود يتعين على المؤسسة إحترامها.

أما فعالية المؤسسة فإنها تتوقف على التحكم الجيد في تسيير عوامل إنتاجها، ولكن نيل مؤسسة من المؤسسات شهادة الإيزو سيمنحها قوة تسمح لها ب:⁽²⁾

- العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بفعل الخبرة التي تتمتع بها.

- القدرة على فرض منافستها على المؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملها متفوقة عليها على الأقل من الناحية المعنوية، ومستفيدة من ثقة الزبائن فيها.

(1) رغدار أحمد، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية (عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2011)، ص.73.

(2) المرجع نفسه، ص.74.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

- شهادة الإيزو ISO 9001 تسمح للمؤسسة بالسهر على الإستمرار في ضمان تفوقها من خلال السعي الدائم إلى تحسين نوعية الإنتاج و إستغلالها الإستغلال الأمثل.

وهذه العوامل ستساهم في تحسين فعالية المؤسسة من خلال توسيع مجال تدخل المؤسسة وتوفير فرص إضافية لتعميق تقسيم العمل وإجراء الدراسات و البحوث التي من شأنها تحسين نوعية المنتجات وتحسين الخدمات المقدمة للزبون، الأمر الذي يتجسد في الأخير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

يتضح أثر تطبيق مواصفات الإيزو (ISO 9001) على تنافسية المؤسسة من خلال فوائد تطبيقها بالنسبة للمؤسسة على المستوى الداخلي للمؤسسة و الخارجي.

أولاً: فوائد تطبيق (ISO 9001) على المستوى الداخلي للمؤسسة: (1)

- زيادة الكفاءة الداخلية من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع.
- زيادة إنتاجية العاملين وتبسيط الضوء على نقاط الضعف في المنتج.
- تحسين عمليات الإتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة و المسؤولية.
- إعطاء العاملين الثقة بسبب حصول مؤسستهم على شهادة المطابقة مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية و الرضا على العمل و تحفيزهم لأداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات المواصفة.
- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الإستخدام الكفء للبيانات.
- إعتداد الجودة كنظام عمل وليس كشعار.
- يمنح القدرة على ضبط العمليات الإنتاجية وإيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها وتقليل تكاليف الصيانة للمنتج.
- وعي وإدراك أثار الجودة من قبل العاملين.
- تنسيق للعمليات.

(1) حمزة بن العربي، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة مؤسسة Condor، أطروحة ماجستير غير منشورة (جامعة البويرة: كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2014-2015)، ص.197.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

- الإقلال من الوقت الضائع.

وكذلك من فوائدها الداخلية تحقيق سبل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة التي تتم في المؤسسة، ولهذه الفوائد انعكاس مباشر على تحسين المنتج وتقليل التكاليف وبالتالي تحقيق منتج تنافسي.

ثانياً: فوائد تطبيق (ISO 9001) على المستوى الخارجي للمؤسسة: (1)

- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المؤسسة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.

- ميزة تنافسية للمؤسسات الحاصلة على الشهادة.

- تحسين صورة المؤسسة.

- دخول أسواق عالمية جديدة.

- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.

- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

- زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة العملاء وزيادة الحصة السوقية وتحقيق زيادة في الأرباح نتيجة زيادة المبيعات.

- إقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى عالي وعالمي وبالتالي يمكن إعتبارها أداة تسويقية أو ميزة تسويقية للمنتجات.

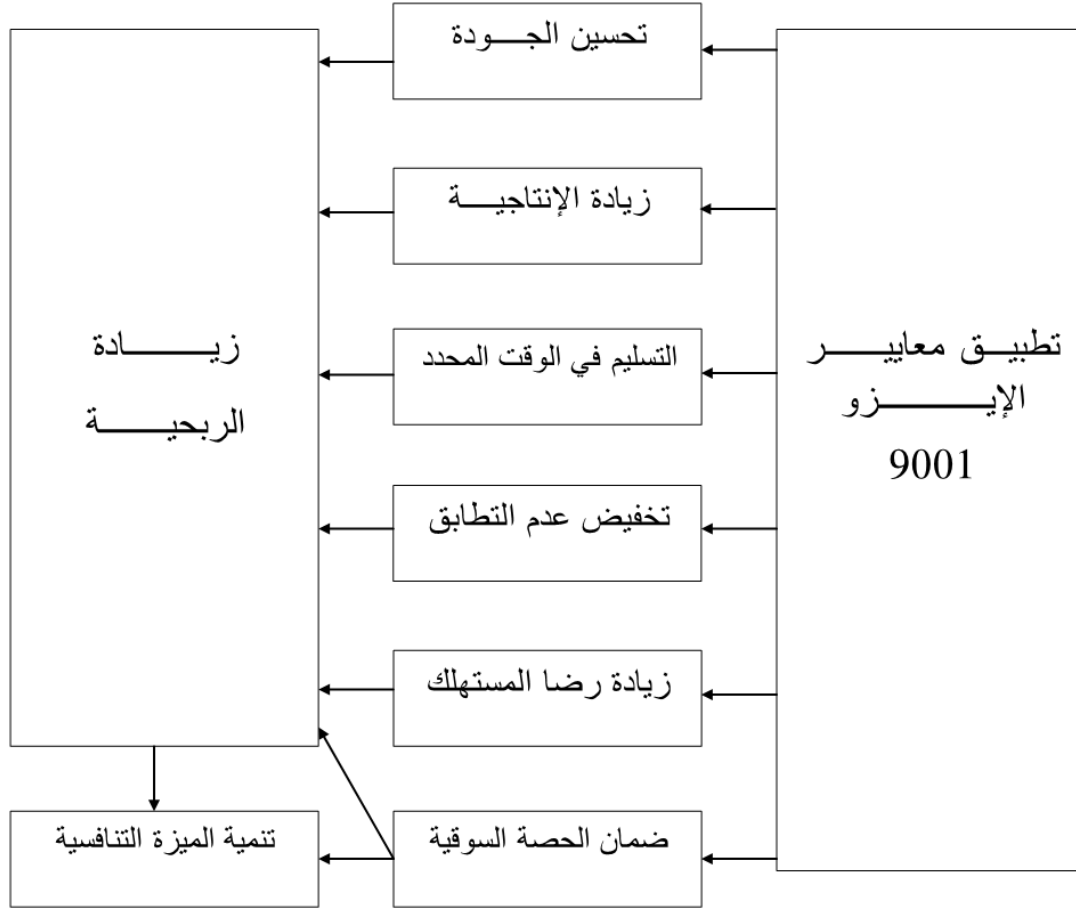
- القدرة على إستقطاب القوى العاملة المتميزة.

و الشكل التالي يوضح لنا فوائد تطبيق معايير الإيزو على تنافسية المؤسسة.

(1) المرجع نفسه، ص ص.198.199.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

شكل رقم (08): فوائد تطبيق معايير الإيزو على تنافسية المؤسسة.



المصدر: سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2000) ص.362.

من خلال الشكل يتبين أن تطبيق معايير الإيزو يعود على المؤسسة بمزايا تؤهلها للمنافسة و تحافظ على قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق نستخلص أن الميزة التنافسية من أهم المؤشرات التي تحدد قدرة المؤسسة على الإستمرارية في ظل إقتصاد السوق.

ومن أجل التفوق والتميز تلجأ المؤسسات لتبني أساليب إدارية حديثة من بينها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي يقوم على "الجودة" كمبدأ أساسي يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وفق إستراتيجيات تنافسية.

وكذلك حصول المؤسسة على المعايير الدولية للإيزو، يحسن من صورتها ويساعدها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وفق مواصفات عالمية، وضمان إستمراريتها في الأسواق المحلية والعالمية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية

للصناعات الكروموزلية

ENIEM بولاية تيزي وزو خلال الفترة

المتدة من 2008-2016

تمهيد .

بعد تناولنا للجانب النظري لدور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة حوي بنا إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي بهدف تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

المبحث الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية

ENIEM.

المبحث الثالث: تقييم دور المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM في خلق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

تعتبر المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM من بين المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، إذ أصبحت منتوجاتها معروفة في الأسواق المحلية و العالمية لإمتلاكها لشهادة الجودة العالمية.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM وتحليل الهيكل التنظيمي وتحديد أهدافها ومهامها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

نشأت مؤسسة ENIEM بموجب المرسوم الرئاسي رقم 19-83 المؤرخ 1983/01/02 ولكنها موجود منذ 1974م تحت وصاية مؤسسة سونيلاك، وهي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (ISO 14001 سنة 2004)، و (ISO 9001 سنة 2008).⁽¹⁾

أولاً: التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM^(*) هي مؤسسة ذات طابع عمومي و إقتصادي و ذات أسهم وطابع إنتاجي، حيث يقدر رأسمالها الإجماعي بـ 102798 00 000 د، و يبلغ عدد عمالها حوالي 2441 عامل، وتقوم بإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية سنوياً:

- ثلاجات: 210000.

- مجمدات: 20000.

- مكيفات الهواء: 145000.

- سخانات المياه: 30000.

- الغسالات: 20000.

- المواقد: 20000.

(1) مديرية الموارد البشرية: وثائق داخلية لمؤسسة ENIEM.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

ثانيا: الموقع الجغرافي.

تقع المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو في شارع ستيتي علي مبنى 71 الشخي، على بعد 110 كلم شرق الجزائر العاصمة، تتربع على مساحة قدرها 47 هكتار.

أما بالنسبة للوحدات الإنتاج تقع بالمنطقة الصناعية عيسات إيدير (واد إيسي) التي تبعد 10 كلم عن ولاية تيزي وزو.

أما وحدات التخزين و البيع تقع: تيزي وزو المنطقة المركزية.

ولاية عنابة المنطقة الشرقية.

ولاية معسكر (المحمدية) المنطقة الغربية.

ولاية الأغواط (المنطقة الجنوبية).⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه.

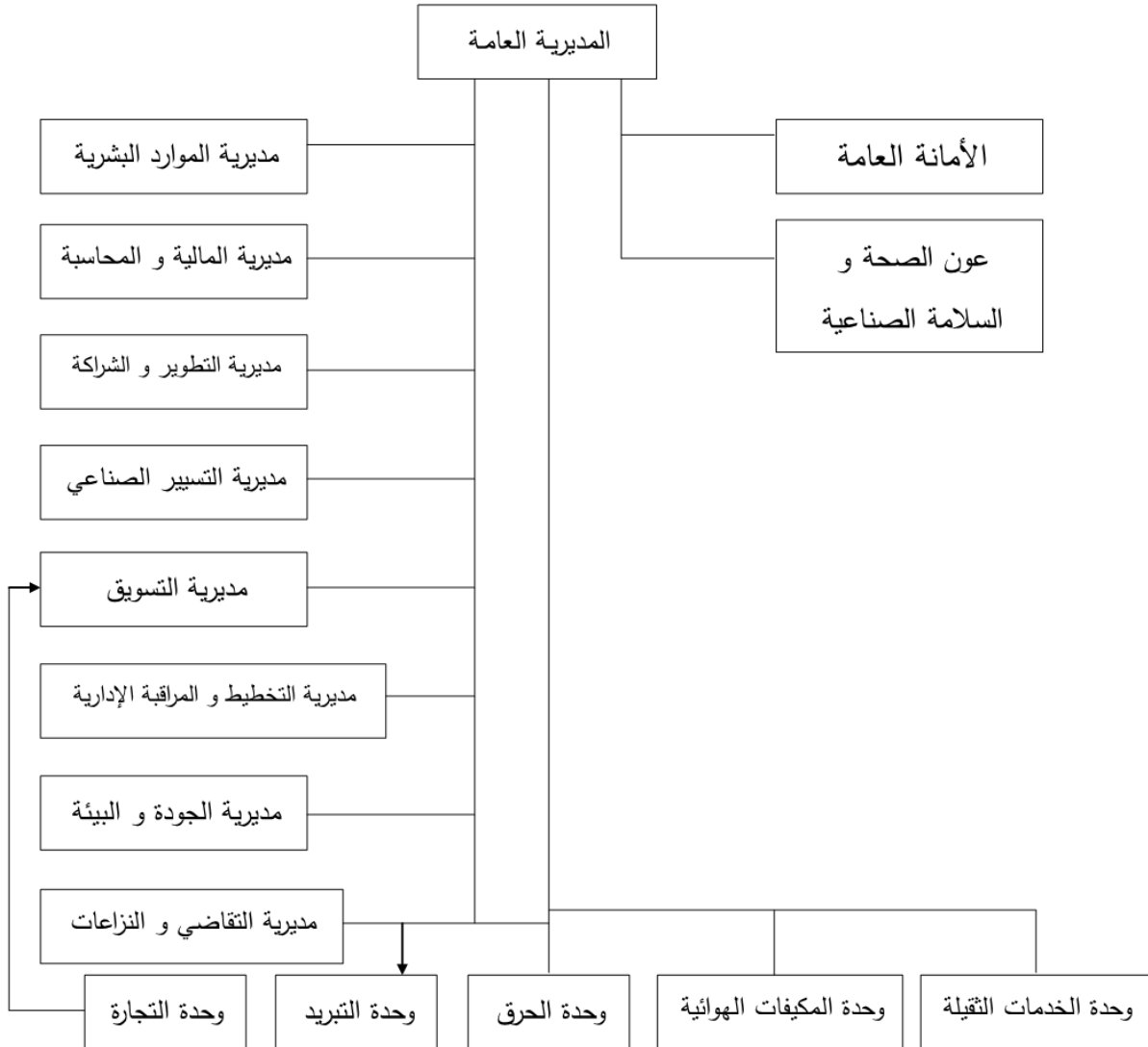
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM على مجموعة من المديرين و الإدارات و الوحدات، حيث إعتمدت مؤسسة ENIEM على هذا التنظيم من أجل التسيير الجيد لأعمالها وكذا تحقيق أهدافها ونجاحها، و الشكل رقم (09) يوضح ذلك:

الشكل رقم (09) يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM:



المصدر: اليوم 2016/05/05 <http://www.eniem.com.dz>

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM مما يلي:

أ- المديرية العامة:

هي الجهة المسؤولة عن إستراتيجية المؤسسة، تعمل على تسيير المؤسسة، وتنظيم شؤونها داخليا وخارجيا، لديها سلطة هرمية وظيفية على جميع الإدارات و الوحدات حيث يترأسها مدير عام مسؤول عن المهام الرئيسية للمؤسسة.

1- المدير العام: تتمثل مهامه فيما يلي:

- يسهر على التسيير الحسن للمؤسسة.

- الإشراف و التنسيق على أقسام المؤسسة.

- إتخاذ القرارات الإدارية وعقد إجتماعات دورية.

ب- الأمانة العامة (السكرتارية): مهامها:

- إستقبال الزبائن و المكالمات الهاتفية و البريدية.

- ترتيب الملفات و مساعدة المدير في التسيير الإداري للمؤسسة.

- تعمل كوسيط بين مختلف مديريات و وحدات المؤسسة.

ج- مصلحة عون الصحة و السلامة الصناعية:

هي المصلحة المسؤولة عن دراسة و تحليل المواد الأولية (الحديد، البلاستيك، وفحص ومراقبة مدى صلاحية المنتج).⁽¹⁾

(1) مديرية الموارد البشرية: وثائق داخلية لمؤسسة ENIEM.

د- مديريات مؤسسة ENIEM:

1- مديرية الموارد البشرية: تتمثل مهامها فيما يلي:

- إدارة شؤون الموظفين.

- تكوين العمال وإعداد دورات تدريبية.

- توظيف وإستقطاب الموظفين.

2- مديرية المالية و المحاسبة:

تعتبر الجهة المكلفة بتنفيذ العمليات المالية و المحاسبة الخاصة بالمؤسسة ومن مهامها:

- إعداد الميزانية العامة بالمؤسسة.

- المتابعة المستمرة لحسابات الزبائن.

- توفير الموارد المالية ومتابعة حسابات مختلف الوحدات.

3- مديرية التطوير و الشراكة: تتمثل مهامها فيما يلي:

- تنفيذ سياسة خدمة ما بعد البيع التي تضعها المؤسسة.

- إقتراح برامج عمل لتحسين الخدمات و المنتجات.

- التفاوض مع وحدات الإنتاج.

4- مديرية التسيير الصناعي: من مهامها:

- توجيه عملية الإنتاج من أجل تطوير المنتجات.

- ضمان الإمتثال للمعايير وشروط التخزين السلع للحفاظ على خصائصها.

- تنفيذ إستراتيجيات وبرامج العمل المتعلقة بالمؤسسة. (1)

5- مديرية التسويق: تمثل مهامها فيما يلي:

- تطوير برنامج المبيعات.

- ضمان الترويج للمنتجات.

- دراسة السوق وإعداد خطط سنوية للتوزيع.

- إعداد سياسة الأسعار لمختلف منتجات المؤسسة.

كما تحتوي مديرية التسويق على الوحدة التجارية:

* الوحدة التجارية:

هي الجهة المسؤولة عن جميع الأنشطة و العمليات التجارية التي تجرى بمؤسسة ENIEM، حيث تقوم بتوزيع المنتجات في السوق الوطنية و الدولية (تصدير)، وكذلك توفر خدمة ما بعد البيع.

6- مديرية التخطيط و المراقبة الإدارية:

تعتبر الجهة المسؤولة عن إعداد التقارير المالية، وتقارير النشاط الشهري وتحليل النتائج التي تحققها المؤسسة.

- ضمان المراقبة لمختلف وحدات الإنتاج.

7- مديرية الجودة و البيئة:

- السعر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- تنفيذ السياسات ورصد الأهداف المتعلقة بالجودة و البيئة و تتكفل بتنفيذ الإجراءات وفقا لمتطلبات الإيزو ISO 9001.

(1) المرجع نفسه.

8- مديرية التقاضي و النزاعات:

تمثل مديرية التقاضي و النزاعات بالمؤسسة في حالة وقوع خلافات بين العملاء، و الموردين بحيث تهتم بحل مشاكلهم كما يوجد على مستوى هذه المديرية محامي مكلف بالدراسات القانونية يتابع النزاعات وحل قضايا المتعلقة بالمؤسسة.

ه- وحدات إنتاج مؤسسة ENIEM:

تحتوي مؤسسة ENIEM على الوحدات التالية:

1- وحدة التبريد:

وحدة مختصة في تصنيع الثلجات بمختلف أنواعها و المجمدات.

2- وحدة الحرق:

وحدة مختصة في تصنيع مختلف نماذج مواقد الغاز المقاوم للصدء، وسخانات المياه.

3- وحدة الهواء:

وحدة تكييف الهواء متخصصة في تصنيع مكيفات الهواء المختلفة بالإضافة إلى تصنيع آلات الغسيل.

4- وحدة الخدمات التقنية:

تقدم وحدة خدمات التقنية الدعم إلى وحدات الإنتاج، ولديها فريق عمل يتكون من المهندسين و التقنيين الذي يسهر على تطوير وسائل الإنتاج للمؤسسة.⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه.

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

- تسعى المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM لتحقيق مهامها وأهدافها كغيرها من المؤسسات الأخرى من أجل الإستمرار و المحافظة على مكانتها بين مختلف المتعاملين.

تتمثل مهامها و أهدافها فيما يلي:

- تصميم وتصنيع وتطوير المنتجات الكهرومنزلية.

- تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها (الصيانة، التصليح).

تلبية رغبات الزبائن من خلال إنتاج منتجات ذات مواصفات عالمية طبقا لمعايير الإيزو و 9001 ISO.

- كسب رضا العملاء.

- التنوع في إنتاج المنتجات.

- تحسين جودة المنتوجات.

- ضمان إستمرارية المؤسسة في الأسواق المحلية وتعزيز ميزتها التنافسية.

- تطوير الموارد البشرية.

- الحد من التكاليف وزيادة حصتها السوقية.

- زيادة الطاقة الإنتاجية، وتوزيع منتجاتها محليا و عالميا.

- خلق مناصب الشغل وامتصاص البطالة.⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه.

المبحث الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل دراستنا كونها ستوصلنا لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM إذا اعتمدنا على أداة المقابلة و الإستبيان (*) حيث قمنا بتوزيع الإستبيان على عمال مؤسسة ENIEM إذ يضم مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة ENIEM الذي يشمل كل من المديريات و وحدات الإنتاج حيث يتعدى تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة نظرا لكبر حجمه، فقمنا باختيار عينة عشوائية المتمثلة في 100 عامل.

بعد اختيار العينة العشوائية تم توزيع استمارة تحتوي على جزئين:

-الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية لأفراد الدراسة (الجنس، السن، المستوى الدراسي الوظيفة سنوات الخبرة...). أما الجزء الثاني يحتوي على أسئلة عامة و شاملة مفتوحة و مغلقة حول تبني المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM إدارة الجودة الشاملة و دورها في خلق الميزة التنافسية.

و تمكنا من استرجاع 70 من 100 لأن 30 الباقية لم تكن قابلة للتحليل بسبب الأخطاء في كيفية الإجابة، أو عدم الإجابة مطلقا (تكتّم عن المعلومات)، وهناك بعض الإستبيانات لم تسترجع، إضافة إلى عدم تمكن أفراد العينة العشوائية من فهم اللغة العربية، و هذا ما إضطر بنا إلى ترجمة أسئلة الإستبيان إلى اللغة الفرنسية.

(* أنظر إلى الاستبيان في الملحق رقم (01).

المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM

بناء على نتائج الاستبيان نسعى إلى تشخيص نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM، وذلك من خلال تبيان مدى إلتزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة فتوصلنا للنتائج التالية:

- في المحور الثاني من إستبياننا طرحنا سؤالاً يخص مفهوم "الجودة الشاملة" للعمال و الإطارات و الموظفين فكانت إجابتهم متقاربة، و تعني لهم توفير الموارد المادية و البشرية في العملية الإنتاجية و بالقيام بعملية الفحص و المراقبة للتأكد من جودة المنتج بهدف تحقيق رضا عملائها.
أما بالنسبة لعمال وحدات الإنتاج فتعني لهم الجودة الشاملة: جودة المنتج.
- أما فما يخص السؤال المتعلق بسبب اعتماد مؤسسة ENIEM لنظام إدارة الجودة الشاملة، فقد كانت إجاباتهم مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

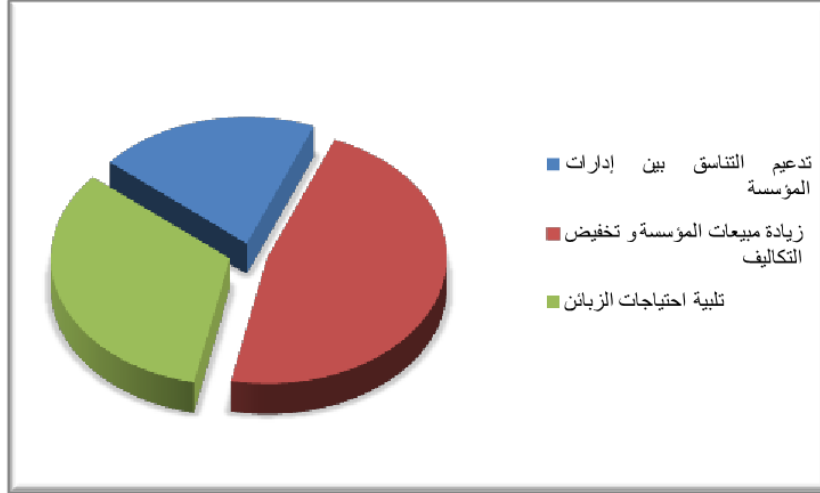
الجدول رقم (06): يوضح سبب اعتماد مؤسسة ENIEM لنظام إدارة الجودة الشاملة

البيان	تدعيم التناسق بين إدارات المؤسسة	زيادة مبيعات المؤسسة و تخفيض التكاليف	تلبية احتياجات الزبائن
التكرار	14	33	23
النسبة	20%	47,14%	32,86%

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الاستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (10)

-شكل رقم (10): إعتقاد مؤسسة ENIEM على نظام إدارة الجودة الشاملة.



التعليق: تبين نتائج الجدول بأن مؤسسة ENIEM تعتمد على نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة مبيعات المؤسسة و تخفيض التكاليف و هذا حسب إجابة 47,14% من أفراد (العينة العشوائية)، في حين أفادت نسبة 32,86% من أفراد (العينة العشوائية) بأن الأساس التي تعتمد عليه مؤسسة ENIEM لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو تلبية احتياجات الزبائن أما 20% يرون أن تدعيم التناسق بين إدارات المؤسسة سببا لاعتماد المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة.

نستنتج مما سبق وبناء على النسبة الأكبر بأن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تعتمد على نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة المبيعات و تخفيض التكاليف⁽¹⁾.

- بالنسبة للسؤال الثالث الذي يتمحور حول مدى اهتمام مؤسسة ENIEM لتحسين العملية الإدارية فكانت الإجابات موضحة في الجدول التالي:

(1) إجتهد الطالبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

جدول رقم (07): إهتمام الإدارة بالتحسين المستمر للعمليات الإدارية.

البيان	نعم	لا
التكرار	55	15
النسبة	%78,58	%21,42

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الاستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (11)

- شكل رقم (11): إهتمام الإدارة بالتحسين المستمر للعمليات الإدارية.



-التعليق: يتبين لنا من خلال الجدول بأن نسبة كبيرة من أفراد (العينة العشوائية) مقدرة ب%78,58 صرحوا بأن الإدارة تهتم بتحسين و تطوير العمليات الإدارية في حين كان رأي النسبة المتبقية المقدرة ب %21,42 عكس ذلك.

نستنتج مما سبق وبناءً على النسبة الأكبر بأن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تهتم بتحسين العمليات الإدارية و تطويرها⁽¹⁾.

(1) إجتهد الطالبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

كذلك قمنا بطرح سؤال حول تكوين فرق العمل في مؤسسة ENIEM فكانت الإجابة على النحو التالي:

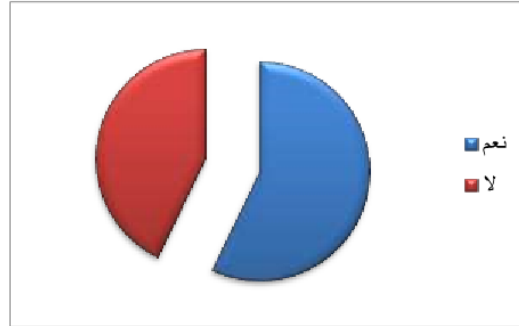
جدول رقم (08): يبين تكوين فرق العمل.

البيان	نعم	لا
التكرار	50	20
النسبة	%71,43	%28,57

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (12)

- شكل رقم (12): تكوين فرق العمل



-التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 71,43% من أفراد (العينة العشوائية) أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على تكوين فرق العمل، فيما ترى نسبة 28,57% منهم أنها لا تعمل على ذلك.

نستنتج أن مؤسسة ENIEM تعتمد على تكوين فرق العمل من أجل تنفيذ و تحسين نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال إستغلال خبرات و قدرات عمالها بهدف تقديم منتجات ذات جودة⁽¹⁾.

(1) إجتهد الطالبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

كما طرحنا سؤال حول أسلوب الاتصال المعتمد في المؤسسة فكانت الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(09): أسلوب الاتصال في المؤسسة.

البيان	نعم	لا
التكرار	48	22
النسبة	%68,58	%31,42

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (13)

- شكل رقم (13): أسلوب الاتصال في المؤسسة.



-التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول بأن أكبر نسبة من أفراد (العينة العشوائية) مقدره ب %68,58 تؤكد على وجود اتصالات بين مختلف أقسام المؤسسة، في حين كان رأي نسبة %31,42 من أفراد (العينة العشوائية) عكس ذلك.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

نستنتج أن مؤسسة ENIEM تعتمد على أسوب الاتصالات عن طريق توجيه قرارات للعمال، و تسمح باقتراح توجيهات العمال لمختلف المديرات و كذلك تستعمل في تعاملاتها مختلف وسائل الاتصال الحديثة كالأنترنيت، الفاكس،الهاتف(*) .

- كما ورد في المحور الثاني من إستبياننا سؤال "هل الإدارة تتنبأ بالأخطاء و تتفادي الوقوع فيها" فكانت الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

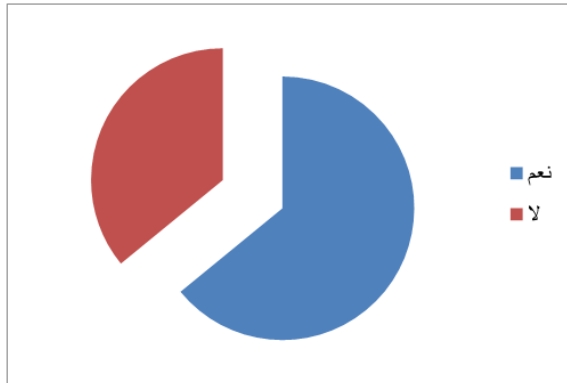
جدول رقم(10): الإدارة تتنبأ بالأخطاء و تفادي الوقوع فيها.

البيان	نعم	لا
التكرار	46	24
النسبة	%64,72	%36,28

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (14)

-الشكل رقم (14): يبين تنبأ الإدارة بالأخطاء و تفادي الوقوع فيها.



*بناءً على المقابلة مع مدير مصلحة المحاسبة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو. السيد مصباح رشيد يوم 2016-05-11

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

-التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن 64,72% من أفراد (العينة العشوائية) يرون بأن الإدارة تتنبأ بالأخطاء و تفادي الوقوع فيها، في حين يرى باقي أفراد (العينة العشوائية) و الذين قدرت نسبتهم ب 34,28% عكس ذلك.

نستنتج أن إدارة مؤسسة ENIEM تتنبأ بالأخطاء و تتفادى الوقوع فيها من خلال مراجعة و مراقبة كل العمليات الإدارية و كذلك فرض الرقابة على مستوى الوحدات الانتاج بغرض فحص المنتج النهائي^(*).

كما طرحنا سؤال "هل تقوم الإدارة بتدريب العمال" فكانت إجابات أفراد (العينة العشوائية) مختلفة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(11): يبين التدريب في المؤسسة.

البيان	نعم	لا
التكرار	40	30
النسبة	57,14%	42,86%

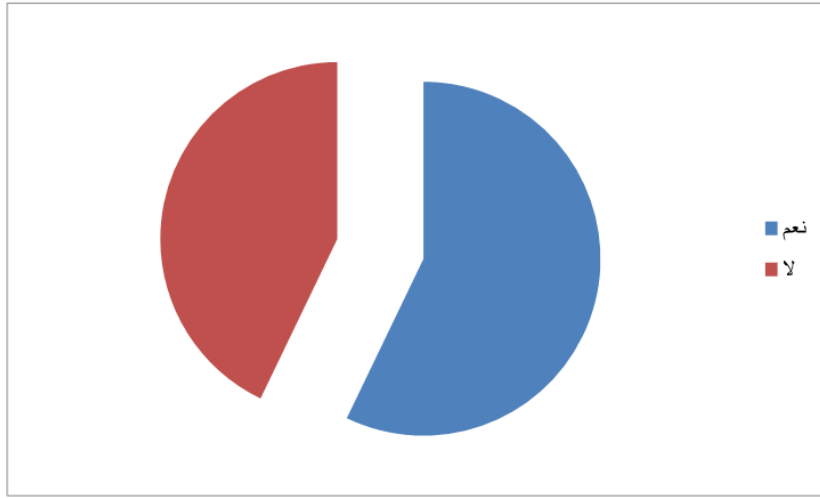
المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

*بناءً على المقابلة مع مسؤول وحدة الخدمات التقنية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM. السيد سعداوي مصطفى يوم 11 - 2016-05.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (15)

- الشكل رقم (15): يبين التدريب في المؤسسة.



-التعليق: يتبين من خلال الجدول أن نسبة كبيرة مقدرة ب 57,14% أجابوا بأن مؤسسة ENIEM تعتمد على تكوين و تدريب عمالها، فيما أفادت النسبة المتبقية المتمثلة في 42,86% عكس ذلك. نستنتج أن مؤسسة ENIEM تقوم بتكوين مصالح معينة دون غيرها عن طريق إجراء تریصات و دورات تكوينية (*).

كما طرحنا سؤال "ما هو أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات" فكانت الإجابة كما هي موضحة في الجدول التالي:

*بناء على المقابلة مع مسؤولة مصلحة إدارة الجودة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو. السيدة حليلى يوم 2016-05-11.

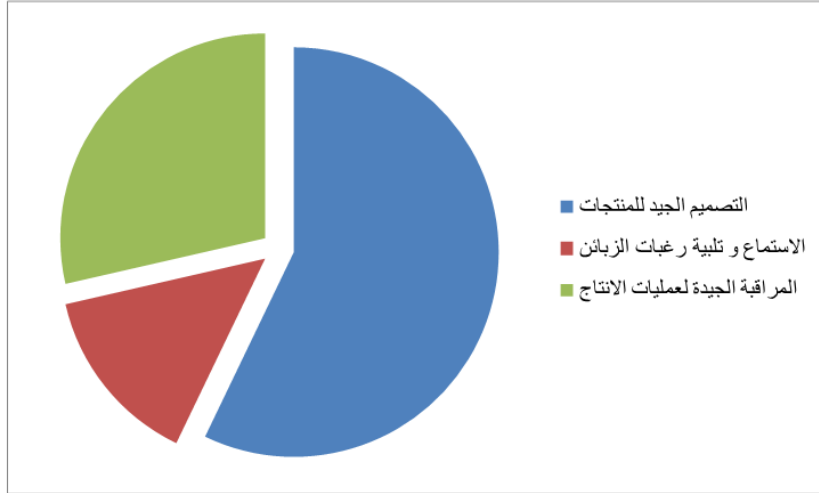
جدول رقم (12): يبين أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات.

البيان	التصميم الجيد للمنتجات	الاستماع و تلبية رغبات الزبائن	المراقبة الجيدة لعمليات الانتاج
التكرار	40	10	20
النسبة	%57,14	%14,28	%28,58

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (16)

الشكل رقم (16): يبين أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات.



الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

-التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن التصميم الجيد للمنتجات هو المؤشر الذي يحقق جودة المنتجات بنسبة 57,14% ثم تليها مباشرة نسبة 28,58% أجابوا بالمراقبة الحيدة لعمليات الإنتاج، ثم تأتي نسبة 14,28% اقترحوا مؤشر الاستماع و تلبية رغبات الزبائن.

نستنتج أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تعتمد مؤشر أساسي هوالتصميم الجيد للمنتجات لتحقيق جودة المنتجات.

- كما وجهنا سؤال لأفراد (العينة العشوائية) حول التحديات التي تواجهها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ، و ما هي الاقتراحات المقدمة لرفع جودة المنتجات فكانت إجاباتهم متقاربة فصرحوا بوجود مؤسسات منافسة تنتج نفس منتجاتها مما شكل خطرا على مكانتها في السوق، أما بالنسبة للاقتراحات المقدمة لتحسين الأداء الإداري و رفع جودة المنتجات فكانت رؤية أفراد (العينة العشوائية) كما يلي :

- تبسط الإجراءات الإدارية.
- استخدام التكنولوجيا لريح الوقت.
- اعتماد نظام الحوافز (زيادة الأجر، منح تعويضات، ترقية) وهذا ما يشجع العمال، و تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- توفير المواد الأولية و الوسائل الحديثة في العملية الإنتاجية.
- إتخاذ الإجراءات الوقائية لحماية المنتج من التلف.

المطلب الثاني: إستراتيجيات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لخلق الميزة التنافسية

أولاً: إستراتيجيات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

تعتمد مؤسسة ENIEM على عدة استراتيجيات من أجل خلق و تدعيم ميزتها التنافسية، و الحفاظ على مكانتها بين مختلف المؤسسات المنافسة سواء في الأسواق المحلية و الدولية.

أ- إستراتيجية التكاليف المنخفضة

تعتمد مؤسسة ENIEM على مستوى وحدات الإنتاج: وحدة التبريد، وحدة الطبخ، وحدة تكييف الهواء على تخفيض التكاليف الإنتاجية (مواد أولية، حديد، بلاستيك، قطاع الغيارات)، تسعى من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق مزايا تنافسية منها :

- الحد من التكاليف و النفقات.

- زيادة الطاقة الإنتاجية .

- تحسين حصتها في السوق.

ب- إستراتيجية التمييز

تقوم مؤسسة ENEIM بإنتاج أجهزة كهرومنزلية بأشكال مختلفة (ثلاجات ذات أحجام صغيرة و كبيرة، آلات الغسيل، مجمدات، طبخات، مواقد) باستعمال مواد أولية و سلع ذات جودة عالية و وفق معايير دولية ISO 9001 تمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية و متميزة تجعلها تتفوق و تتميز عن باقي المنافسة^(*).

كما تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا لمؤسسة ENIEM منها:

- تقديم منتجات ذات جودة عالية.

- جذب عملاء جدد و كسب رضاهم.

* المرجع نفسه، مقابلة مع نفس الشخص السابق الذكر، حليبي.

- زيادة حصتها السوقية.

- إمكانية توزيع منتجاتها محليا و عالميا.

- بناء و تعزيز ميزتها التنافسية

ج- إستراتيجية التركيز

تركيز المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية لبيع منتجاتها على أسواق معينة منها القطاع الحكومي بالدرجة الأولى (المستشفيات، الثكنات العسكرية، أجهزة الأمن، نפטال...) مقارنة مع الأسواق المحلية و بالإضافة إلى ذلك تعتمد على سياسات توزيعية لتدعيم ميزتها التنافسية و تضمن لها البقاء و الاستمرارية بين مختلف المنافسين منها:

1- سياسة الترويج

تستند مؤسسة ENIEM على عدة تقنيات لتسويق منتجاتها بهدف جذب الزبون لها:

- اللوحات الإشهارية على مستوى الطرق الكبرى و الملصقات في المحلات.

- المشاركة في المعرض الدولي للإنتاج الوطني الجزائري و الدولي بالسنوبر البحري (الجزائر العاصمة) .

- الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة WWW.ENIEM.COM.DZ

2- سياسة التسعير: تعتمد مؤسسة ENIEM في تحديد سعر منتجاتها على عدة طرق بهدف كسب رضا عملائها و ولائهم للمؤسسة:

- طريقة الدفع على حساب: يكون الدفع لأجل، حيث تستعمل هذه الطريقة مع مؤسسات الخدمات الاجتماعية (*)

- طريقة الدفع بالتقسيط: تتعامل المؤسسة ENIEM بهذه الطريقة مع تجار الجملة و التجزئة.

* المرجع نفسه، مقابلة مع نفس الشخص السابق الذكر، حليبي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

ثانيا: تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

من أجل معرفة جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM لزيائنها و درجة رضاهم قمنا بتوزيع استمارة استبيان^(*) على عينة عشوائية مكونة من 50 زبون تحتوي على بعض الأسئلة عامة و شاملة جزء خاص بالمعلومات الشخصية، و الجزء الآخر خاص بالميزة التنافسية.

- من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من المحور الثاني الموجه للزيائن توصلنا للنتائج المبينة في الجداول التالية:

-قمنا بطرح سؤال على أفراد (العينة العشوائية) بخصوص وفرة منتجات ENEIM فكانت الإجابات مختلفة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(13): يبين وفرة منتجات مؤسسة ENIEM في الأسواق المحلية.

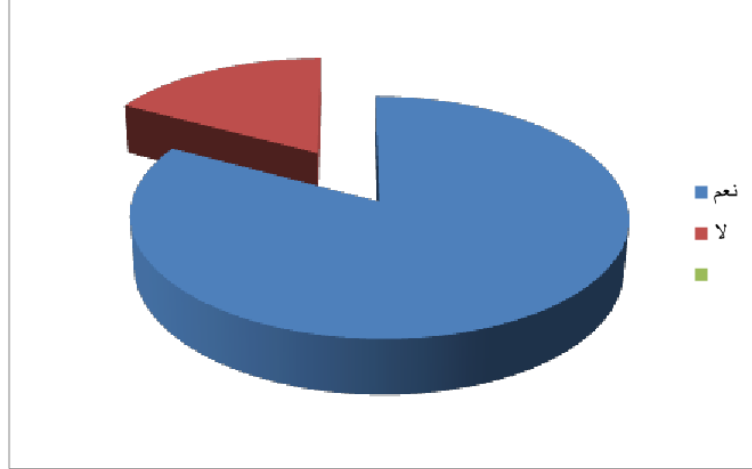
البيان	قليلة الوفرة	متوفرة	متوفرة جدًا
التكرار	27	23	0
النسبة	%54	%46	%0

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (17)

* انظر الاستبيان في الملحق رقم (2)

الشكل رقم (17): بين وفرة منتجات مؤسسة ENEIM في الأسواق المحلية.



-التعليق: يظهر من نتائج الجدول السابق أن نسبة 54% من الزبائن صرحوا بأن منتجات مؤسسة ENIEM قليلة الوفرة في الأسواق، ثم تليها مباشرة نسبة 46% أجابوا بأن المنتجات متوفرة.

نستنتج أن منتجات مؤسسة ENIEM متوفرة بنسبة قليلة في الأسواق المحلية نتيجة تطبيقها لاستراتيجية التركيز .

- أما فيما يخص سؤال المتعلق بأسعار منتجات مؤسسة ENEIM فكانت إجابة أفراد (العينة العشوائية) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(14): يبين أسعار منتجات مؤسسة ENIEM.

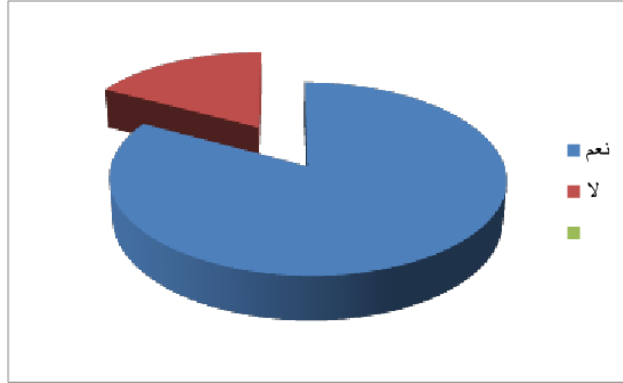
البيان	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
التكرار	16	24	10
النسبة	32%	48%	20%

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (18)

الشكل رقم (18): يبين أسعار منتجات مؤسسة ENEIM.



-التعليق: نلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن أسعار منتجات ENIEM متوسطة بنسبة 48%، ثم تليها بالنقصان مباشرة نسبة 32% من الزبائن الذين صرحوا بأن أسعار مرتفعة، في حين كان رأي الباقي بنسبة 20% أن أسعار المنتجات منخفضة.

نستنتج أن مؤسسة ENIEM توفر لزيائنها منتجات ذات أسعار منطقية مقبولة في متناول الجميع .

- كما وجهنا سؤال "هل ترى أن هناك منتجات تنافس منتجات مؤسسة ENEIM" فكانت إجابة أفراد العينة العشوائية موضح في الجدول التالي:

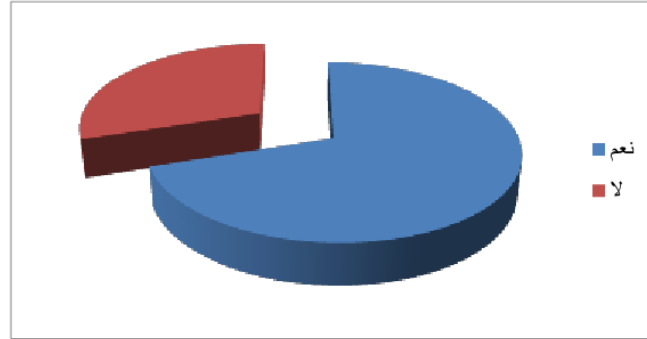
جدول رقم (15) يبين منتجات منافسة لمنتجات مؤسسة ENIEM.

البيان	نعم	لا
التكرار	35	15
النسبة	70%	30%

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (19)

الشكل رقم (19): يبين منتجات منافسة لمنتجات مؤسسة ENIEM.



-التعليق: يتضح من خلال الجدول السابق أن 70% من زبائن يرون بأنه توجد منتجات تنافس منتجات مؤسسة ENIEM، في حين يرى باقي الزبائن الذين قدرة نسبهم ب 30%عكس ذلك.

نستنتج أنه توجد منتجات منافسة لمنتجات مؤسسة ENIEM خاصة بعد دخول منتجات جديدة في الأسواق سواء منتجات محلية أو عالمية مثل (كوندور "CONDOR" و سمسونج "SAMSUNG") (1).

- كما قمنا بطرح سؤال "ما ريك في جودة منتجات مؤسسة ENEIM " فكانت إجابة أفراد (العينة العشوائية) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يبين جودة منتجات مؤسسة ENIEM.

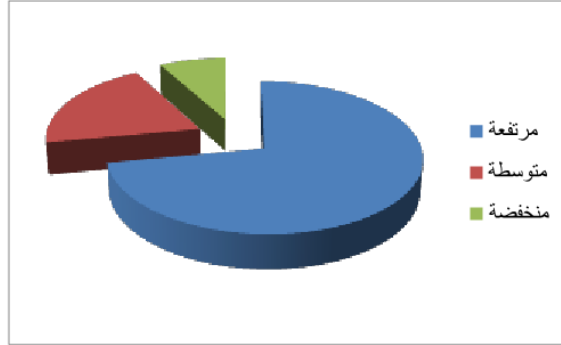
البيان	جيدة	متوسطة	رديئة
التكرار	36	10	4
النسبة	72%	20%	8%

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

(1) إجتهد الطالبة

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (20)

الشكل رقم (20): يبين جودة منتجات مؤسسة ENIEM.



-التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن النسبة الأكبر 72% من الزبائن يرون أن منتجات ENIEM ذات جودة جيدة، في حين ترى نسبة 20% أنها متوسطة، أما النسبة المتبقية 8% ترى أنها منتجات رديئة.

نستنتج أن منتجات التي تقدمها مؤسسة ENIEM ذات جودة جيدة تلبي رغبات الزبائن.

- كما طرحنا سؤال "على أي أساس تقوم باقتناء منتجات مؤسسة ENEIM" فكانت إجابة أفراد العينة العشوائية مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

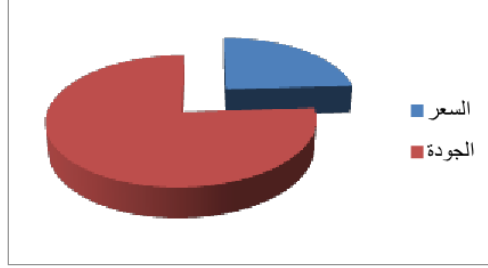
جدول رقم(17): يبين أسباب إختيار منتجات مؤسسة ENIEM.

البيان	السعر	الجودة
التكرار	12	38
النسبة	24%	76%

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (21)

الشكل رقم (21): يبين أسباب إختيار منتجات مؤسسة ENIEM.



-التعليق: يتبين لنا من خلال الجدول السابق أنه من بين مجموع الزبائن يرون سبب إختيار منتجات ENIEM على أساس الجودة و الذين تقدر نسبتهم ب 76%، أما النسبة 24% المتبقية ترى عكس ذلك أي على أساس السعر.

نستنتج أن الجودة تمثل السبب الرئيسي في إختيار الزبائن لمنتجات مؤسسة ENIEM و هذا لكونها تتصف لخصائص ذات مواصفات دولية (معيار الإيزو ISO 9001) (1)

- أما فيما يخص سؤال "ما هي درجة رضاكم عن منتجات مؤسسة ENIEM" فكانت إجابة أفراد العينة العشوائية مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(18): يبين درجة رضا الزبائن عن منتجات مؤسسة ENIEM.

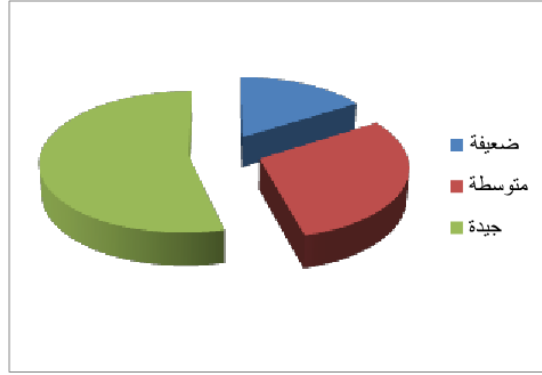
البيان	ضعيفة	متوسطة	جيدة
التكرار	8	15	27
النسبة	%16	%30	%54

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

(1) إجتهد الطالبة

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (22)

الشكل رقم (22): يبين درجة رضا الزبائن عن منتجات مؤسسة ENIEM.



-التعليق: من خلال الجدول يتضح أن الزبائن راضون بنسبة 54% على منتجات مؤسسة ENIEM أما النسبة 30% من الزبائن صرحوا أن درجة رضاهم متوسطة، أما الباقي الذي تقدر نسبتهم بـ16% يقولون بأن درجة رضاهم ضعيفة.

نستنتج أن الزبائن مؤسسة ENIEM درجة رضاهم جيدة نظرا للخدمات و التسهيلات التي تقدمها المؤسسة مثل خدمات النقل و التوصيل، تقديم خدمات ما بعد البيع (الصيانة، التصليح) و هذا ما جعل مؤسسة ENIEM تتفوق و تتميز عن باقي المنافسين⁽¹⁾.

(1) إجتهد الطالبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المطلب الثالث: أثر تطبيق معيار الإيزو ISO 9001 على تنافسية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

بناءً على نتائج المقابلة و الاستبيان نسعى لمعرفة أثر تطبيق معيار الإيزو ISO 9001 على تنافسية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

- في المحور الثالث من الإستبيان قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد (العينة العشوائية) فتوصلنا إلى الإجابات الموضحة في الجداول التالي:

- بالنسبة لسؤال الأول يتمحور حول حصول مؤسسة ENEIM على شهادة الإيزو 9001 فكانت إجابة أفراد (العينة العشوائية) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(19): يبين حصول مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على شهادة الإيزو 9001.

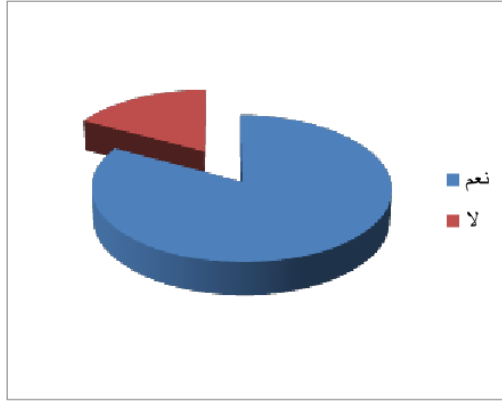
البيان	تحسين صورة المؤسسة	تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة
التكرار	42	28
النسبة	%60	%40

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الاستبيان).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (23)

الشكل رقم (23): يبين حصول مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على شهادة الإيزو ISO 9001.



-التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من أفراد (العينة العشوائية) صرحوا أن حصول مؤسسة ENIEM على شهادة الإيزو ISO 9001 لتحسين صورة المؤسسة، أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 40% من أفراد (العينة العشوائية) أجابوا بتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

نستنتج أن تطبيق مؤسسة ENIEM لمعيار الإيزو ISO 9001 يهدف لتحسين صورتها في الأسواق مما يؤدي إلى زيادة كسب رضا عملائها⁽¹⁾.

- كما خصصنا سؤال حول المزايا التي تمنحها شهادة الإيزو ISO 9001 لمؤسسة ENIEM فكانت إجابة أفراد (العينة العشوائية) موضحة في الجدول التالي:

(1) إجتهد الطالبة

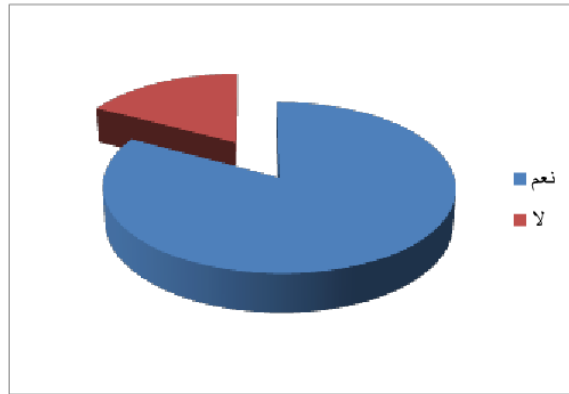
جدول رقم(20): يبين مزايا التي تمنحها شهادة الايزو ISO 9001.

البيان	ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد	تقديم منتجات ذات جودة عالية
التكرار	14	56
النسبة	%20	%80

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (24)

الشكل رقم(24): يبين مزايا التي تمنحها شهادة الإيزو ISO 9001



- التعليق: يبين لنا الجدول أن نسبة 80% من (أفراد العينة العشوائية) أجابوا بأن مزايا التي تمنحها شهادة الايزو ISO 9001 لمؤسسة ENIEM هي تقديم منتجات ذات جودة عالية، ثم تليها مباشرة نسبة 20% من أفراد (العينة العشوائية) أجابوا ضمن تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

نستنتج أن مزايا التي تمنحها شهادة الايزو ISO 9001 لمؤسسة ENIEM هي تقديم منتجات ذات جودة عالية مما تحقق رغبات و أذواق الزبائن و تطوير ميزتها التنافسية⁽¹⁾.

(1) إجتهد الطالبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

- كما وجهنا سؤال "هل تطبيق معايير الايزو تؤثر على زيادة الحصة السوقية لمؤسسة ENIEM فكانت إجابة (أفراد العينة العشوائية) موضحة في الجدول التالي:

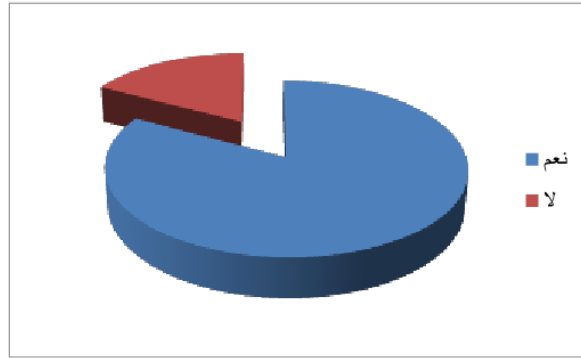
جدول رقم(21) يبين تأثير شهادة الايزو ISO 9001 على الحصة السوقية لمؤسسة ENIEM.

البيان	نعم	لا
التكرار	58	12
النسبة	%82,86	%17,14

المصدر: إعداد الطالبة (بناءً على نتائج الإستبيان).

- هذه النسب ممثلة بالشكل رقم (25)

الشكل رقم (25): يبين تأثير شهادة الايزو ISO 9001 على الحصة السوقية لمؤسسة ENIEM.



-التعليق: نلاحظ أن من أفراد (العينة العشوائية) صرحوا بأن معيار الإيزو 9001 يؤدي لزيادة حصتها السوقية بنسبة %82,86، بينما الباقي أجابوا عكس ذلك بنسبة تقدر ب%17,14.

نستنتج أن أثر تطبيق على تنافسية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لمعيار الإيزو ISO 9001 يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، و هذا ما تم توضيحه أثناء المقابلة مع مدير قسم المبيعات لمؤسسة ENIEM الذي أفادنا بالمعلومات الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

الجدول رقم (22): يوضح عدد مبيعات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM خلال الفترة (2007-2009).

منتجات مؤسسة ENIEM	قبل الحصول على شهادة الإيزو ISO 9001 سنة 2007	بعد الحصول على شهادة الإيزو ISO 9001 سنة 2009
ثلاجة	133290	134200
آلة طبخ	58000	64934
مكيف هواء	8400	20392
مجمدات	12887	13900
آلة غسيل	4300	13950
مسخن الماء	2500	36100

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على مقابلة مع مدير قسم المبيعات.

-التعليق: يتضح من الجدول السابق أن الحصة السوقية لمؤسسة ENIEM قبل تطبيق لمعيار الإيزو ISO 9001 سنة 2007 منخفضة مقارنة مع تطبيقها لمعيار الإيزو ISO 9001 سنة 2007 و هذا دليل على أن تطبيق مؤسسة ENIEM لمعيار الإيزو ISO 9001 يحقق الربحية لمؤسسة ENIEM على مستوى الأسواق المحلية، و كذلك الأسواق العالمية، إذ في سنة 2015 تم تصدير حوالي 2000 جهاز إلى المالي.^(*)

* مقابلة شخصية مع عبد الله حوالي مدير قسم المبيعات بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو يوم 10-05-2016.

المبحث الثالث: تقييم دور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في خلق الميزة التنافسية.

إنطلاقا من الإستبيان و المقابلة التي قمنا بها مع مختلف المسؤولين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM فتوصلنا إلى النتائج التالية:

يبدو أن للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM دورا لا بأس به في خلق الميزة التنافسية إلى حد كبير، فقد استطعت إلى حد ما أن توفيق في تحقيق عدة استراتيجيات من أجل:

- تقديم منتجات ذات جودة عالية و بأقل تكاليف مقارنة مع مؤسسات أخرى.

- تحقيق رضا عملائها من خلال تسهيلات و خدمات ما بعد البيع .

تحضى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بالموقع الجغرافي في المنطقة الصناعية عيسات إدير- واد عيسي - مما يساعدها في عملية تسويق المنتجات.

كما يتضح لنا دور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM جليا في خلق الميزة التنافسية بإجراء دورات تدريبية التي انعكست إيجابيا على أداء العمال.

يبدو أن هناك تناقض في الاستراتيجية المطبقة من قبل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، فمن جهة يصرحون أنهم يركزون على تقديم منتجات متميزة و بأقل التكاليف، لكن في الواقع يتبين عكس ذلك من خلال اهمالهم للأسواق المحلية، و عدم التركيز على توسيع الرقعة الجغرافية و التي تعتبر من أهم الاستراتيجيات لتعزيز التنافسية.

قد حسنت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM قدراتها التنافسية بعد تبنيها لمعيار الايزو ISO 9001 وهذا يظهر جليا في زيادة حصتها السوقية و تصدير منتجاتها، لكن على المستوى الإقليمي.

تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM حاليا للحصول على شهادة الإيزو ISO 27001 (إدارة الجودة و المحيط معا).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

كذلك أثناء الزيارة الميدانية التي قمنا بها لاحظنا أن هناك انضباط كامل من قبل العمال، بحيث يتم احترام الوقت المخصص للعمل و التزامهم الكبير بالأمر التنظيمية المسطرة من قبل الإدارة و هذا ما ينعكس إيجابيا على مردودية العمل.

- كما تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM إلى التفوق و التميز على باقي المنافسين و لكن واجهتها مجموعة من الصعوبات و العراقيل منها :

* نقص الموارد المادية و المالية.

* خضوع مؤسسة ENIEM لرقابة الدولة إذ لم يسمح لها تصدير منتجاتها في الأسواق العالمية.

* قلة منتجات مؤسسة ENEIM في الأسواق المحلية مما يهدد مكانتها في الأسواق.

بعد تطرقنا للمشاكل التي تعرقل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM نقترح مجموعة من الحلول لتفادي هذه العراقيل:

* تعزيز المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بوسائل عمل حديثة و استخدام التكنولوجيا.

* تطبيق استراتيجيات جديدة من أجل تغطية الأسواق المحلية.

* إعتقاد نظام الحوافز و المكافآت من أجل رفع الروح المعنوية لدى العمال و تشجيعهم لتطوير أداء عمالها.

* المطالبة من الدولة بالدعم المادي و تقديم التسهيلات في عملية التصدير كونها مؤسسة وطنية.

* ضرورة إستعمال الإشهار في التلفزة و الإذاعة كوسيلة ترويجية.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM تبين لنا بعد تحليل النتائج أن مؤسسة ENIEM قد حسنت من قدراتها وميزتها التنافسية بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يظهر جليا في تحسين منتجاتها و تحقيق رضا عملائها من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع.

كما أن تطبيق المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM في سنة 2008 معايير الدولية ISO 9001 قد ساهمت في زيادة حصتها السوقية ومكنتها من إحتلال مكانة جيدة في الأسواق المحلية وحتى العالمية.

خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع بجانبه النظري و الميداني، و انطلاقا من الاشكالية المطروحة توصلنا إلى تحليل دور ادارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة، فقمنا بتشخيصه في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني.

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام إداري حديث يقوم على مجموعة من المبادئ الإدارية يضمن للمؤسسة التسيير الجيد و يهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية حيث يتطلب على المؤسسة تطوير أنظمتها من أجل التفوق و التميز و المحافظة على مكانتها في مناخ تنافسي قوي، يتم عن طريق تبني معايير دولية (الايزو ISO 9001)، التي تساهم في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة و تمنح للمؤسسة مكانة جيدة في الأسواق المحلية و العالمية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى.

و نظرا لما تشهده الأسواق العالمية و المحلية من زيادة في حدة المنافسة و الصراع بين المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء و الاستمرارية، أصبحت هذه المؤسسات تعتمد على أساليب و طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، و فتح المجال لطاقتها و قدرتها الإبداعية من أجل الارتقاء و الحفاظ على مكانتها التنافسية، و هذا يتطلب وعي المؤسسة بأهمية تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تمكنها من تحقيق أفضل أداء و تحسين الإنتاجية بأقل تكاليف ممكنة و كسب رضا عملائها مما يمنحها مزايا تنافسية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

و قد تطرقنا في الجانب التطبيقي إلى الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، التي تعتبر من إحدى المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال الصناعة الكهرومنزلية و التي حققت عدة مزايا تنافسية بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة و الالتزام بمبادئه و هذا ما ظهر في تجسين ز تطير منتجاتها و تقديم منتجات ذات أشكال و أنواع مختلفة و زيادة المبيعات.

و كذلك حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات الايزو ISO 9001 ساهم في تعزيز ميزتها التنافسية و مكانتها من الدخول في الأسواق الدولية، و هذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.

و في الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري و الميداني التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يهدف إلى التغيير في التسيير الإداري و العمل على تطوير أداء المؤسسة.

- نجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتوقف على إقتناع و دعم الإدارة العليا بمبادئها و نشر ثقافة الجودة.

-تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وكسب ولائهم من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية، و ضمان بقاءها و استمرارها بين مختلف المتعاملين.

- إن تبني المؤسسة للمواصفات القياسية للإيزو يمنحها مزايا تنافسية و يساعدها على احتلال مكانة جيدة في الأسواق المحلية و العالمية

- تعتمد المؤسسة على عدة استراتيجيات تنافسية للتميز و التفوق على منافسيها.

- إن بناء الميزة التنافسية للمؤسسة يكون عن طريق استغلال الأمثل للموارد الملموسة (المواد الاولية، الموارد المالية) و غير الملموسة (المعرفة، الإبداع، التكنولوجيا)

ثانياً:نتائج الدراسة الميدانية

تقوم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التزامها بالتحسين المستمر للعمليات الإدارية و الإنتاجية، تكوين فرق العمل، إجراء دورات تدريبية.

- استطاعت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بناء الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية و بأقل تكاليف ممكنة و كسب رضا عملائها من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع

- ساهمت شهادة الايزو ISO 9001 في تحسين مؤشرات التنافسية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

من خلال استعراض لنتائج هذه الدراسة لابد للإشارة إلى التوصيات التالية:

- نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة

- يستلزم على الإدارة العليا للمؤسسة استخدام الطرق و الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة لتحسين العملية الإنتاجية

- ضرورة انتهاج المؤسسة استراتيجية أمثل و أفضل من المؤسسات المنافسة لها و التي يصعب محاكاتها

- يجب على المؤسسة التركيز أبعاد الجودة من أجل كسب عملاء جدد

- ضرورة توفير خدمات أفضل كتخفيض أسعار المنتجات

- دراسة المؤسسة لسلوك الزبائن و السعي نحو تحقيق رضاهم من أجل ضمان بقائها و استمرارها في السوق

- إيجاد حلول لمشاكل العمال المهنية مما ينعكس إيجابيا على أدائهم

- استقطاب المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءات العالية تضمن لها تطوير منتجاتها و خدماتها.

الملاحق

جامعة أحمد بوقرة - بومرداس -

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

إستمارة إستبيان حول دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM

في إطار التحضير لشهادة الماستر تخصص إدارة الجماعات المحلية تحت عنوان دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM لولاية تيزي وزو .

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة للإجابة عن الأسئلة بكل شفافية و موضوعية علما أن المعلومات التي ستقدمونها لنا سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في مذكرتنا.

ملاحظة : الرجاء وضع علامة X في الخانة المحددة لذلك .

إشراف الاستاذ:

إبراهيم بوناصر

إعداد الطالبة :

مداحي لينة

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول : معلومات عامة

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى الدراسي: إبتدائي متوسط

ثانوي جامعي

إلتحاقك بالعمل

المسابقات

العلاقات

التحويل من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى

الوظيفة

.....
.....

مدة العمل بالمؤسسة:

حديث الإلتحاق

من 10 إلى 15 سنوات

من 15 على 20 سنوات

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

نسعى من خلال هذا المحور التعرف عن واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ENIEM وذلك من خلال معرفة مدى التزام المؤسسة بمبادئ و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- ماذا تعني لك الجودة الشاملة ؟

.....
.....

2- لماذا الاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

- تدعيم التناسق بين إدارات المؤسسة
- زيادة مبيعات المؤسسة و تخفيض التكاليف
- تلبية إحتياجات الزبائن

3- هل الإدارة تهتم بالتحسين المستمر للعمليات الإدارية ؟

نعم لا

4- هل الإدارة تعمل على تكوين فرق لتحسين العملية الإدارية ؟

نعم لا

5- هل تعتمد المؤسسة على نظام الاتصالات، إذا كانت الإجابة نعم فما هو أسلوب الاتصال المعتمد ؟

نعم لا

نعم :

6- هل الإدارة تنتبأ بالأخطاء و تتفادى الوقوع فيها، إذا كانت الإجابة نعم فما هي الإجراءات التي تعتمد عليها؟

نعم لا

نعم :

7- هل تقوم الإدارة بتدريب العمال ؟

لا

نعم

8- ما هو أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات ؟

- التصميم الجيد للمنتجات

- الاستماع و تلبية رغبات الزبائن

- المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج

9- ما هي التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ؟

.....
.....

10- ما هي الاقتراحات التي تقدمها لرفع جودة المنتجات ؟

.....
.....

المحور الثالث: حصول المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على شهادة الايزو 9001

1. ماذا يعني حصول مؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM على شهادة الايزو 9001

تحسين صورة المؤسسة

- تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة

2. ما هي المزايا التي تمنحها على شهادة الإيزو 9001 لمؤسسة ENIEM.

ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد

تقديم منتجات ذات جودة عالية

3. هل حصول مؤسسة ENIEM على شهادة الإيزو 9001 يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية.

نعم لا

الملحق رقم: (02)

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM، لابد لنا من طرح هذه الإستمارة لزيائن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM من أجل معرفة الميزة التنافسية التي تحوز عليها مؤسسة ENIEM.

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

الجنس: ذكر أنثى

السن:

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

الوظيفة

.....

المحور الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

1. هل منتجات مؤسسة ENIEM متوفرة في الأسواق المحلية؟

نعم لا

2. ما رأيك في أسعار منتجات مؤسسة ENIEM؟

مرتفعة متوسطة منخفضة

3. هل ترى أن هناك منتجات تنافس منتجات مؤسسة ENIEM؟

منتجات مؤسسة ENIEM ؟

4. ما رأيك في جودة منتجات مؤسسة ENIEM ؟

رديئة

متوسطة

جيدة

5. على أي أساس تقوم بإقتناء منتجات مؤسسة ENIEM ؟

الجودة

السعر

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
20	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.	01
47	علاقة إدارة الجودة الشاملة ومواصفات للإيزو ISO 9000 تكامل أم تماثل تعارض؟	02
57	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	03
70	الإستراتيجيات التنافسية الثلاث	04
76	موقع الجودة ضمن الإستراتيجية التنافسية	05
93	إعتماد مؤسسة ENIEM لنظام إدارة الجودة الشاملة	06
95	إهتمام الإدارة بالتحسين المستمر للعمليات الإدارية	07
96	تكوين فرق العمل	08
97	أسلوب الإتصال في المؤسسة	09
98	النتبؤ الإدارة بالأخطاء وتفاذي الوقوع فيها	10
99	التدريب في المؤسسة	11
101	أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات	12
105	يبين وفرة منتجات مؤسسة ENIEM في الأسواق المحلية	13
106	يبين وفرة منتجات مؤسسة ENIEM في الأسواق المحلية	14
107	يبين أسعار منتجات مؤسسة ENIEM	15
108	يبين أسعار منتجات مؤسسة ENIEM	16
109	يبين جودة منتجات مؤسسة ENIEM	17
110	يبين درجة رضا الزبائن عن منتجات مؤسسة ENIEM	18
112	يبين حصول مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على شهادة الإيزو 9001.	19
114	يبين مزايا التي تمنحها شهادة الإيزو ISO 9001	20
115	يبين تأثير شهادة الإيزو ISO 9001 على الحصة السوقية لمؤسسة ENIEM	21
116	يوضح عدد مبيعات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM خلال الفترة (2007-2009)	22

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطبيق مخطط باريتو.	36
02	مخطط عظام السمكة.	37
03	تخطيط رقابة الجودة.	38
04	دور حياة الميزة التنافسية	56
05	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة	72
06	العلاقة بين الجودة وحصصة المؤسسة في السوق و الأرباح	73
07	العلاقة بين الجودة و التكاليف	74
08	فوائد تطبيق معايير الإيزو على تنافسية المؤسسة.	80
09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM	86
10	إعتماد مؤسسة ENIEM على نظام إدارة الجودة الشاملة	94
11	إهتمام الإدارة بالتحسين المستمر للعمليات الإدارية	95
12	تكوين فرق العمل	96
13	أسلوب الإتصال في المؤسسة	97
14	النتبأ الإدارة بالأخطاء وتفادي الوقوع فيها	98
15	التدريب في المؤسسة	100
16	أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات	101
17	يبين وفرة منتجات مؤسسة ENIEM في الأسواق المحلية	106
18	يبين أسعار منتجات مؤسسة ENIEM	107
19	يبين منتجات منافسة لمنتجات مؤسسة ENIEM	108
20	يبين جودة منتجات مؤسسة ENIEM	109
21	يبين أسباب إختيار منتجات مؤسسة ENIEM	110
22	يبين درجة رضا الزبائن عن منتجات مؤسسة ENIEM	111
23	يبين حصول مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على شهادة الإيزو 9001.	113
24	يبين مزايا التي تمنحها شهادة الإيزو ISO 9001	114
25	يبين تأثير شهادة الإيزو ISO 9001 على الحصصة السوقية لمؤسسة ENIEM	115

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب

1. أبو بكر، مصطفى محمود. البحث العلمي: تعريفه، حضاراته، مناهجه. القاهرة: الدار الجامعية 2002.
2. أبو بكر، مصطفى. إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
3. أبو نصر، مدحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
4. أبو نصر، مدحت. أساسيات الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع. 2005.
5. أحمد سيد، مصطفى. إدارة الجودة الشاملة و الإيزو. القاهرة: مطابع الدار الهندسيين 1998.
6. البروراي، نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله. إدارة الجودة مدخل لتميز و الريادة، مفاهيم أسس وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق، 2010.
7. البكري، سونيا محمد. إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
8. البكري، سونيا محمد. تخطيط ومراقبة الإنتاج. القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2000.
9. البكري، ياسين ثامر. إستراتيجيات التسويق. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2008.
10. الدجاني، محمد سليمان. منهجية البحث العلمي في علم السياسة. عمان: دار زهرات للنشر والتوزيع، 2010.
11. الدوري، مطلق زكريا. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005.
12. الزبون، عطا الله علي، بن حمدان خالد. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015.
13. الحداد، عواطف إبراهيم. إدارة الجودة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2008.
14. الحراشنة، حسن محمد. إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي. عمان: دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، 2008.

15. الطائي، رعد عبد الله، قدرة، عيسى. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العالمية للنشر و التوزيع، 2008.
16. النجار، فريد. المنافسة و الترويج التطبيقي. القاهرة: مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، 1999.
17. النجار، فريد. إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الزيادة والتفوق. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
18. النجار، صباح، عبد الكريم، محسن. إدارة الإنتاج و العمليات. عمان: دار وائل للنشر، ط.2. 2009.
19. النعيمي، محمد عبد العالي. إدارة الجودة المعاصرة. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع 2009.
20. السامرائي، مهدي صالح. إدارة الجودة الشاملة القطاعين الإنتاجي و الخدمي. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2007.
21. السلمي، علي. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1995.
22. العرف، نادية. الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
23. الفضيل، مؤيد. إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك. عمان: مؤسسة الوارق 2004.
24. الصيرفي، محمد. إدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006.
25. الصميدعي، محمود جاسم، ردينة، عثمان يوسف. التسويق الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2011.
26. القزاز، إبراهيم إسماعيل، وآخرون. Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009.
27. الركابي، كاظم نزار الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
28. الخفاجي، نعمة عباس، عز الدين، علي سويسي. الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
29. الخطيب، أحمد التميمي، فواز. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو (9001). عمان: جدار للكتاب العالمي، 2008.

30. الظاهر، إبراهيم نعيم. الإدارة الإستراتيجية: المفهوم-الأهمية. عمان: عالم الكتاب الحديث 2009.
31. الغزاوي، محمد عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع 2015.
32. جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، 2008.
33. جيمس، إيفان، جيمس، دين، الجودة الشاملة، الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية. ترجمة: سرور إبراهيم سرور. الرياض: دار المريخ للنشر، ب.س.ن.
34. ديفيد روبرت، بنس. الإدارة الإستراتيجية بناء التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
35. زين الدين، فريد. المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات العربية. القاهرة: دار الكتاب للنشر، 1996.
36. حاروست، نور الدين. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للنشر و التوزيع، 2014.
37. حامد، رضوان مصطفى، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم مجهود النمو و التنمية في العالم. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2014.
38. حفيان، عبد الوهاب. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014.
39. لعويسات، جمال الدين. إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: دار هومة، 2005.
40. لعلاوي، عمر يحه عيسى، وآخرون. التسويق الإستراتيجي. الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 2015.
41. ماضي، محمد توفيق. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة و التعليم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
42. محمد حسن، عاصم. نظام الجودة في المنظمات غير الربحية، المناهج و التطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014.
43. محمد سليمان، عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات التشييد. القاهرة: إيتراك للنشر و التوزيع، 2008.
44. محمد، عبد الله، اللطيف، موسى. التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء الغرب. ب ب ن: دار السعادة للطباعة، 2010.

45. نجم، عبود نجم. إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015.
46. سويدان، موسى، حداد، إبراهيم شفيق. التسويق مفاهيم معاصر، عمان: دار حامد، 2003.
47. سعيد، سالم مؤيد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005.
48. علاج، طاهر فرج. إدارة الموارد الجودة الشاملة. عمان: دار الراية للنشر و التوزيع 2007.
49. علوان، قاسم نايف. إدارة الجودة في الخدمات. عمان: دار النشر و التوزيع، 2006.
50. علوان، المحياوي قاسم نايف. إدارة الجودة ومتطلبات الإيزو 9001:2000. عمان: دار الثقافة، 2005.
51. عليوة، السيدة. التجارة الإلكترونية و مهارات التسويق العالمي. القاهرة: دار الأمين، 2002.
52. علاء فرحان، طالب، عبد الفتاح، جاسم محمد. أساسيات المقارنة المرجعية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2009.
53. عبد المحسن، توفيق محمد. مداخل معاصرة في الإدارة الصناعية و تخطيط الإنتاج. القاهرة: دار الفكر العربي، 2005.
54. عبد الستار، محمد علي. إدارة الإنتاج و العمليات. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000.
55. عبد الستار، العلي. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
56. عبد العال، محمد حسين. الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الإيزو. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
57. عبد العزيز، سمير محمد. إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2000.
58. عبد الفتاح، رضوان محمود. إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة... قبل أن تكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
59. عبد الفتاح، فريد. النهج العلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة: دار الكتاب، 1996.
60. عبيدات، محمد وآخرون. منهجية البحث العلمي. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 1999.
61. عدون، ناصر داداي. إقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية، ط.2، 1998.

62. عقيلي، عمرو صفي. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي. عمان: دار وائل للنشر، 2000.
63. عداوي، الحسين فلاح حسن. الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخيلها، عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر، ط.2، 2006.
64. صقر، عمر. الدولة وقضايا إقتصادية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
65. قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات. عمان: دار البيازوري العلمية، 1999.
66. راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
67. رعدار، أحمد. المنافسة التنافسية. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2011.
68. شاكرا، سوسن مجيد. إدارة الجودة الشاملة: (تطبيقات في صناعة و التعليم)، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2007.
69. شلبي، محمد. المنهجية في التحليل السياسي: المناهج، الإقترايات، الأدوات. الجزائر: دار هومة، 1997.
70. شريف، علي. الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002.
71. توفيق، عبد الرحمن. الجودة الشاملة.... الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
72. خليل نبيل، مرسى. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية 1996. خضير، كاظم حمود. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
73. خضير، كاظم حمود. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000-2000. عمان: دار الصناعة، 2010.
74. غازي، عناية. البحث العلمي: منهجية إعداد البحوث و الرسائل الجامعية. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010.

ثانيا - المجلات

1. ابن عنتر، عبد الرحمن. "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة". مجلة الباحث، عدد 06 (2008).

2. بوحومة، عبد الحميد. الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية
أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 03 (جوان 2008).

ثالثا - الملتقيات

1. بلحاج، جلول، ياسين، عبد الهادي مختار. تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق
الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: إستراتيجية
التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة تيارت، يومي 10-11
نوفمبر.
2. الخناق، سناء عبد الكريم. مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية. المؤتمر العالمي الدولي
حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
3. عياش، قويدر. إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.
ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول
العربية، جامعة الشلف يومي 17-18 أبريل 2006.
4. مزريق، عاشور. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال. ورقة بحث
مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة،
جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011.
5. وعيل، ميلود. أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو-ISO في تنافسية المؤسسة. ورقة بحث
مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج
قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة البويرة.

رابعاً - الدراسات الغير المنشورة.

1. العيهار، فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2005.
2. بوبعة، عبد الوهاب. دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية. دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011.
3. بن العربي، حمزة. مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة Condor، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البويرة: كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.
4. بن عشاوي، أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007.
5. بن عمارة، نصر الدين. دور أثر الميزة التنافسية لتسويق المنتجات الصيدلانية. دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، 2007.
6. برني، لطيفة. دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية. دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "بسكر"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البويرة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2006.
7. جباينة، محمد. دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية، 2012/2011.
8. دريادي، حميدة. دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة. دراسة ميدانية بمركب الزجاج بمجمع سيفيتال. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية و الإعلام 2010/2009.
9. حريق، خديجة. إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سعيدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تلمسان: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2010.

10. حجاج، عبد الرؤوف. الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميزها. دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سكيكدة: كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، 2007/2006.
11. نحاسية، رتيبة. أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003/2002.
12. سليمان، عائشة. دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. عامل الكفاءات في المؤسسة. دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2010.
13. سعدلي، فطيمة، حميدة، عمران. أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: "حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني" أولاد موسى-بومرداس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البويرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2012/2011.
14. عازب الشيخ، أحمد. دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال. دراسة حالة: شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001 : Version 2000) . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2011/2010.
15. عباس، فهيمة. أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نفضال. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002/2001.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1. كردي أحمد السيد "تنمية الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية" في <http://www.707077.com/shou-articles.php?ho-articles=50> أكاديمك للتدريب و التعليم

عن بعد.

2. www.eniem.dz.com

الفهرس

فهرس الموضوعات

أ .	مقدمة
ب .	مببرات إختيار الموضوع
ت .	أهمية الدراسة
ت .	أهداف الموضوع
ث .	أدبيات الدراسة
ج .	إشكالية الدراسة
ح .	فرضيات الدراسة
خ .	الإطار المنهجي للدراسة
ز .	مصطلحات الدراسة
س .	هيكل الدراسة
16- 49	الفصل الأول :الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
16 .	تمهيد
17.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
17.....	المطلب الأول: تعريف ونشأة الجودة الشاملة البطالة.....

- 17.....أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.
- 18.....ثانياً: الخلفية التاريخية لإدارة الجودة الشاملة.
- 25 **المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.**
- 25 أولاً: التركيز على العميل.
- 26 ثانياً: التحسين المستمر.
- 26..... ثالثاً: إلتزام ودعم الإدارة العليا.
- 26..... رابعاً: فرق العمل.
- 27..... خامساً: حشد خبرة القوى العاملة.
- 27..... سادساً: الوقاية من الأخطار قبل وقوعها.
- 27..... سابعاً: إتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق.
- 28..... ثامناً: توكيد الجودة.
- 28..... تاسعاً: معلومات التغذية العكسية.
- 28..... عاشرًا: التدريب.
- 28..... الحادي عشر: العلاقة بالموردين.
- 29..... **المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.**

- 29.....أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
- 30.....ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
- 31.....المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
- 31.....المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
- 31.....أولاً: ممارسة النمط القيادي المناسب.....
- 31.....ثانياً: التركيز على الزبون.....
- 31.....ثالثاً: قياس الأداء.....
- 32.....رابعاً: تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.....
- 32.....خامساً: الإنفتاح في عملية الإتصال.....
- 33.....المطلب الثاني: مراحل وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
- 33.....أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
- 35.....ثانياً: أدوات إدارة الجودة الشاملة.....
- 39.....المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
- 39.....أولاً: مزايا إدارة الجودة الشاملة.....
- 40.....ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....

42. المبحث الثالث: المعايير الدولية للإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.....
49. المطلب الأول: الخلفية التاريخية للمعايير الدولية للإيزو ISO 9000.....
42. أولاً: تعريف المعايير الدولية للإيزو ISO 9000.....
43. ثانياً: نشأة معايير الدولية للإيزو ISO 9000.....
44. المطلب الثاني: سلسلة خطوات تطبيق المعايير الدولية للإيزو ISO 9000.....
44. أولاً: سلسلة المواصفات الدولية للإيزو ISO 9000.....
44. ثانياً : خطوات تطبيق معايير الدولية للإيزو ISO 9000.....
- المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة للمعايير الدولية للإيزو ISO 9000.....
44. خلاصة الفصل الأول.....
49. الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لخلق وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة.....51-81
51. تمهيد.....
52. المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
52. المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.....
52. أولاً: تعريف الميزة التنافسية.....
53. ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.....
55. المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.....
55. أولاً: أنواع الميزة التنافسية.....

- 56.....ثانيا: محددات الميزة التنافسية
- 58.....المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
- 58.....أولا: التكاليف المنخفضة
- 58.....ثانيا: الموارد البشرية
- 59.....ثالثا: الجودة
- 59.....رابعا: الابتكار
- 59.....خامسا: الوقت
- 60.....سادسا: المعرفة
- 61.....المبحث الثاني: ركائز الميزة التنافسية
- 61.....المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
- 61.....أولا: مصدر الميزة
- 62.....ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة
- 62.....ثالثا: درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة
- 63.....المطلب الثاني : قياس الميزة التنافسية
- 63.....أولا: مقاييس نوعية
- 63.....ثانيا: مقاييس كمية
- 65.....المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية
- 65.....أولا: إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة

- 67.....ثانيا: إستراتيجية التمايز
- 68.....ثالثا: إستراتيجية التركيز
- 69.....رابعا: المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية
- 71.....المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة للتنافسية المؤسسة
- 71.....المطلب الأول: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة
- 73.....المطلب الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة
- 73.....أولا: العلاقة بين الجودة وحصصة المؤسسة في السوق
- 74.....ثانيا: العلاقة بين الجودة و التكاليف
- 75.....ثالثا: العلاقة بين الجودة و الأرباح
- 75.....رابعا: العلاقة بين الجودة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
- المطلب الثالث: أثر تطبيق المعايير الدولية الإيزو (ISO 9001) على تنافسية المؤسسة
- 77.....
- 78.....أولا: فوائد تطبيق (ISO 9001) على المستوى الداخلي للمؤسسة
- 79.....ثانيا: فوائد تطبيق (ISO 9001) على المستوى الخارجي للمؤسسة
- 81.....خلاصة الفصل الثاني
- الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
- 119-83.....ENIEM
- 83تمهيد
- 84.....المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
84.....

أولاً: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
84.....

85..... ثانياً: الموقع الجغرافي.....

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
86.....

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
86... ..ENIEM

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
87.. ..ENIEM

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
91.....ENIEM

المبحث الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرومنزلية ENIEM.....
92.....

المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
93... ..ENIEM

المطلب الثاني: إستراتيجيات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
لخلق الميزة التنافسية.....
103... ..

أولاً: إستراتيجيات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
103.....

ثانيا: تحليل الميزة التنافسية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

105.. ENIEM

المطلب الثالث: أثر تطبيق معايير (ISO 9001) على تنافسية المؤسسة الوطنية

112.....ENIEM للصناعات الكهرومنزلية

المبحث الثالث: تقييم دور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في خلق

117.....الميزة التنافسية.

119..... خلاصة الفصل الثالث

121... خاتمة

125.... الملاحق

133..... قائمة الجداول

135..... قائمة الأشكال

137... قائمة المراجع

الملخص

المخلص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة، و ذلك من خلال تعرضنا إلى الجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية و العلاقة بينهما فتوصلنا إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستهدف إحداث تغيير جذري في الثقافة التطبيقية للمؤسسة، و تطوير أدائها و هذا يقتضي دعم و تأييد الإدارة العليا لمبادئها من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية و تحقيق رضا زبائننا و كسب رضاهم.

كما أن تبني المؤسسة للمعايير الدولية الإيزو يمكنها من إحتلال مكانة جيدة في الأسواق المحلية و في الأسواق العالمية، و نظرا لما يشهده إقتصاد السوق من حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات إستلزم عليها إستخدام أحدث الأساليب الإدارية كأسلوب إدارة الجودة الشاملة لامتلاك الميزة التنافسية حيث تعتبر هذه الأخيرة قدرة المؤسسة بالتميز لمنتجاتها أو خدماتها عن باقي المنافسين من أجل زيادة حصتها السوقية، بإعتمادها على مصادر ملموسة و غير ملموسة وفق إستراتيجيات تنافسية تمكنها من إحتلال مراكز قوية في الأسواق.

و لتأكيد على ما جاء في الإطار النظري قمنا بإجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بهدف تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، و دورها في خلق الميزة التنافسية حيث يتضح ذلك من خلال تقديمها لمنتجات متميزة ذات جودة عالية و بأقل تكاليف ممكنة، و تحقيق رضا زبائننا.

كما أن تطبيق المؤسسة الوطنية منذ سنة 2008 لشهادة الإيزو 9001 ساهم في تعزيز ميزتها التنافسية و مكنتها من تصدير منتجاتها.

ABSTRACT

ABSTRACT

This study aims to highlight the role of total quality management in creating competitive advantage of the organization, and through we were to the theoretical aspect of total quality management and competitive advantage, and the relationship between them, we acquired the conclusion that TQM is a modern management revenues aimed at revolutionizing Applied in the culture of the Corporation, and improve its performance and this requires the support and the support of Higher management principles in order to provide high quality products and achieve customer satisfaction and gain their satisfaction. The adoption of the institution of international standards ISO let it occupy a good position in the local markets and in global markets, and because what a market economy know from competition among the various institutions obligate it to use the management techniques to use as a method of Total Quality Management to acquire competitive advantage, which are considered the organization's ability to excellence for their products or services from the rest of the competitors in order to increase its market share, relying on tconcrete andnot concrete sources in accordance with the competitive strategies to enable them to occupy strong positions in the market.

And to confirm what was in the theoretical framework we have conducted a field study on one of the Algerian economic institutions, a national institution Industries of household appliances ENIEM in order to diagnose the reality of Total Quality Management Corporation, and its role in creating a competitive advantage as evidenced by offering distinct products of high quality and less possible costs, and achieve customer satisfaction.

The application of the National Foundation since 2008 for ISO 9001 certification has enhanced its competitive advantage and enabled them to export their products.