



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-



UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID –EL TARF-

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Science De Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:.....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على امتلاك الميزة
التنافسية للمؤسسة

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف:

أ. د. أبو بكر بحري

من إعداد الطلبة:

➤ ساعي نسرين

➤ غماري رؤيا

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت هذه المنهج الوصفي التحليلي إذ تم توزيع 100 استبانة على مرضى مستشفى القالة بغية معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، تم استخدام بعض الأساليب الاحصائية المتوفرة للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار. كما أوصت الدراسة بوجود تامين نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات في عالم يتميز بالسرعة والديناميكية بغية اكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة بطاقة رابحة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ الميزة التنافسية؛ الإستراتيجيات التنافسية.

Abstract

This study aims to search for ways to achieve competitive advantage in Algerian Companies, depending on the total quality management system. This study used the descriptive analytics approach, as 100 questionnaires were distributed to Patients of Ammar Bouzid El Kala Hospital in order to know the role of total quality management in achieving competitive advantage, and some statistical methods available were used to answer the problem of the study and test its hypotheses. The study concluded that there is an impact of total quality management practices in achieving competitive advantage in the BOUZID AMMAR EL KALA HOSPITAL . The study also recommended that the total quality management system should be valued by Companies in a fast and dynamic world in order to gain a competitive advantage, which is considered a winning card for the Companies

Keywords: total quality management; dimensions of total quality management; Competitive advantage; competitive strategies

اهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى أمي التي ساندتني في جميع محطات حياتي
أطال الله في عمرها و حفظها لي
إلى أخي قرة عيني " حمزة " و زوجته " بلقيس "
إلى أصدقائي " جيهان، خولة، وردة، صفاء،
ايناس....الخ" و جميع من ساندني لإتمام هذا العمل
نسرين

اهداء

بسم الله المتعالي، و من منطلق الحب و الوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا إلى
من أفنيا حياتهما و كل غابتهما سماع كلمة نجاحربي ارحمهما كما ربياني صغيرا
أمي الغالية، مصدر الأمان و المنبع الذي طالما سقانا الحب و الحنان... أمي
التي ألهمت عزمي و لقتنتي دروس التفاؤل و الأمل فأشرقت أيامي بهما
أبي الغالي، أستاذي و مرشدي الذي علمني معاني الحياة، و غرس في أعماقي
الإرادة، الصبر و المثابرة، مثلي الأعلى في الأصالة و الثبات و أحسن من برهن
أن الحياة تبنى بالخصال الطيبات
إلى إخوتي حفظهم الله
إلى أستاذ غريسي رحمه الله و أدخله جنات النعيم
إلى جميع أحبائي الذين لم أذكرهم بقلمي
إلى التي تقاسمت معها جهد هذا العمل رفيقة دربي نسرين حفظها الله .

شكر و تقدير

كم هو جميل ان تكون حيا ان تشعر انك تنجز شيئا تحققه في حياتك ان يكون لوجودك هدف حقيقي واضح من هذا المنطلق نشكر الله تعالى على نعمته علينا إلا وهي العقل

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل، و نخص بالذكر الأستاذ الدكتور : أبو بكر بحري

كما نتقدم بالشكر ايضا إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف الذين لم ييخلوا عنا بنصائحهم لإنجاح هذه المذكرة فجزاهم جميعا الأجر والثواب من المولى عز و جل

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------------|
| 09 | فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات | الشكل رقم (1-1) |
| 15 | نموذج تطبيق ادارة الجودة الشاملة | الشكل رقم (2-1) |
| 31 | دورة حياة الميزة التنافسية | الشكل رقم (1-2) |
| 42 | استراتيجيات مصفوفة <i>SWOT</i> | الشكل رقم (2-2) |
| 47 | سلسلة القيمة حسب <i>Porter</i> | الشكل رقم (3-2) |
| 59 | دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية و التميز في السوق | الشكل رقم (4-2) |
| 67 | الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار - القالة - | الشكل رقم (1-3) |
| 76 | الرسم البياني لمخطط باريتو | الشكل رقم (2-3) |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|-------------------|
| 05 | الفرق بين النظرة الأمريكية و النظرة اليابانية لإدارة الجودة الشاملة | الجدول رقم (1-1) |
| 22 | تصنيفات معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة | الجدول رقم (2-1) |
| 57 | دور الجودة في الاستراتيجية المنافسة للمؤسسة | الجدول رقم (1-2) |
| 26 | أهم الاختلافات بين ادارة الجودة و الايزو | الجدول رقم (2-2) |
| 64 | المصالح الاستشفائية المتواجدة بالمؤسسة | الجدول رقم (1.3) |
| 65 | الموظفين الطبيين | الجدول رقم (2.3) |
| 66 | شبه الموظفين الطبيين من مجموع نسبة السكان | الجدول رقم (3.3) |
| 66 | الموظفين الشبه الطبيين | الجدول رقم (4.3) |
| 75 | تحليل نتائج الاستبيان | الجدول رقم (5.3) |
| 77 | الخلل في الإرشاد والتوجيه | الجدول رقم (6.3) |
| 78 | تدني شروط النظافة | الجدول رقم (7.3) |
| 79 | الاكتظاظ لضيق المساحة المكانية | الجدول رقم (8.3) |
| 81 | الحلول المتعلقة بالخلل والإرشاد في التوجيه | الجدول رقم (9.3) |
| 81 | الحلول المتعلقة بشروط النظافة | الجدول رقم (10.3) |
| 82 | الحلول المتعلقة بالاكتظاظ وضيق المساحة المكانية | الجدول رقم (11.3) |

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| .I | ملخص |
| .II | <i>Résumé</i> |
| .III | اهداء |
| .IV | شكر و عرفان |
| .V | قائمة الأشكال |
| .VI | قائمة الجداول |
| .VII | فهرس المحتويات |
| أ - د | المقدمة |
| 1 | الفصل الأول: الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة |
| 2 | مقدمة الفصل |
| 3 | المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة |
| 3 | المطلب الأول: تعريف الجودة و ادارة الجودة |
| 7 | المطلب الثاني: فوائد ادارة الجودة الشاملة |
| 10 | المطلب الثالث: مبادئ ادارة الجودة الشاملة |
| 11 | المطلب الرابع: رواد ادارة الجودة الشاملة |
| 16 | المبحث الثاني: ادارة الجودة الشاملة |
| 16 | المطلب الأول: متطلبات تطبيق ادارة الجودة |
| 18 | المطلب الثاني: وظائف ادارة الجودة الشاملة |

| | |
|----|---|
| 19 | المطلب الثالث: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة |
| 21 | المطلب الرابع: معوقات و مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة |
| 24 | المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة و الايزو |
| 24 | المطلب الأول: مفهوم الايزو و أهميته |
| 26 | المطلب الثاني: دوافع تبني نظام الايزو |
| 27 | المطلب الثالث: الفرق بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 و العلاقة بينهما |
| 29 | خاتمة الفصل |
| 31 | الفصل الثاني: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية |
| 31 | مقدمة الفصل |
| 32 | المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية |
| 32 | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية |
| 36 | المطلب الثاني: مصادر و أبعاد الميزة التنافسية |
| 38 | المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية |
| 40 | المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية و المقاربات الفكرية المفسرة للميزة التنافسية |
| 40 | المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي و الاستراتيجيات التنافسية |
| 46 | المطلب الثاني: المقاربات الفكرية المفسرة للميزة التنافسية |
| 52 | المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية |
| 54 | المبحث الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية |
| 54 | المطلب الأول: مكانة ادارة الجودة الشاملة في ظل تحديات البيئة التنافسية |
| 56 | المطلب الثاني: الجودة الشاملة و مواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة |
| 59 | المطلب الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية و التميز في السوق |
| 61 | خاتمة الفصل |

| | |
|----|--|
| 62 | الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة و اختبار الفرضيات |
| 63 | مقدمة الفصل |
| 64 | المبحث الأول : تقديم معلومات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار – القالة – . |
| 64 | المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار –القالة – . |
| 67 | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة . |
| 69 | المطلب الثالث : أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية |
| 70 | المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للمبحث |
| 70 | المطلب الأول : المجتمع وعينة الدراسة |
| 70 | المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان ، الملاحظة ، المقابلة) . |
| 74 | المطلب الثالث :عرض نتائج الدراسة |
| 80 | المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج |
| 80 | المطلب الأول :تحليل النتائج |
| 83 | المطلب الثاني : مناقشة الفرضيات |
| 84 | خلاصة الفصل |
| 85 | الخاتمة |
| 87 | قائمة المراجع |

المقدمة

تقدم الأسواق العالمية اليوم صورة مختلفة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فمنذ تلك الفترة أصبحت بيئة الأعمال تشهد تغيرات وتحولات مذهلة من ظهور العولمة، حرية التجارة تقدم تكنولوجيا سريع وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... الخ.

وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية، ومع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية، لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، وهو ليس بمتطلب جديد، لكنه أصبح ضروريا و هاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها، وصار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة، فلا يخفى على أي أحد أن وجود المؤسسة مرهون بوجود زبائنها .

أصبحت المؤسسات الإقتصادية في العالم تتميز جميعا بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تحقق رغباته، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي .

وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الإرتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب و منهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة و قوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الإقتصادي فقط، بل تتعداه لتشمل مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية الثقافية، وغيرها مما يؤكد أثرها على مختلف المجالات، وكذلك دورها في تطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف وضمان ربحية عالية .

والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش ولوجود العديد من المؤشرات الموضوعية، يتحتم عليها الإتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذا ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى دخول الأسواق الأجنبية احترامها ونقص ذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية (الإيزو) .

وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الإشكالية موضوع البحث والتي سنغوص من خلالها في بحور من المعلومات بحثنا عن الإجابة الشافية لها، وتكون على النحو التالي:

ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

و انطلاقا من هذه الاشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟

– ما هي المزايا التنافسية التي تحصل عليها المؤسسة عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟

– الى أي مدى نجحت المؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار في تحقيق ميزة تنافسية بعد تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة من خلال حصولها على شهادة الايزو؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، والإجابة عليها، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1/الفرضيات :

وبغية الإجابة على ما سبق، والقيام بدراسة وتحليل موضوعنا هذا سنعتمد على مجموعة من الفرضيات كمنطلق للبحث وهي:

– تؤدي ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسة محل الدراسة.

– يوجد تباين في إجابات الأفراد المجيبين حول مدى اهتمام المؤسسة الاستشفائية بزيد عمار بإدارة الجودة الشاملة.

– مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

2/ أسباب اختيار الموضوع :

تنوعت أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي، وما هو موضوعي .

الأسباب الذاتية

– رغبتنا الملحة، وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار إدارة الجودة الشاملة .

– تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا إدارة إستراتيجية .

— محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية .

— الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

أسباب موضوعية:

— لأنه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم، بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، ما كان عليها تبني توجهات جديدة، من بينها "إدارة الجودة الشاملة" من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق.

— تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.

3/ أهمية و أهداف الدراسة :

الأهمية: تكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

— تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

— تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث .

— محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة، وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية .

— محاولة لفت إنتباه المؤسسة إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخابرها للدراسات .

— ضرورة الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسات ودراسة مختلف العوامل المؤثرة عليها خصوصا جودة المنتجات والخدمات المقدمة

الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

* عرض الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

* كما تسعى أيضا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق .

* تحديد شكاوي مرضى المستشفى بهدف التخفيف منها.

* يتمثل أهم أهدافنا في اكتساب ثقة المرضى الذين تم الكشف عنها، و تحديد العناصر الأساسية المكونة للإستقبال بشكل جيد.

* لقد اقترحنا العديد من الاجراءات للتخفيف من الشكاوى الرئيسية الثلاثة للمرضى في عملية التحسين، أما الشكاوي الأخرى فيتم التعامل معها في وقت لاحق.

* غالبا ما تتبع التقييمات بعضها البعض خوفا من زيادة سلوك المرضى (التذمر) و تعزيز صورة و سمعة المستشفى.

4/ المنهج المتبع :

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبارا لمدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني ، من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث استعنا بالكتب ، رسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه، مواقع انترنت... إلخ)، أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث ، فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الاستبيان للحصول على معلومات ومعطيات تساعدنا في الخروج بنتائج وتقديم التوصيات .

5/ مبررات اختيار الموضوع :

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب موضوعية تتمثل في أن تبني إدارة الجودة الشاملة لا يزال محل اهتمام المؤسسات اليوم، كونها إحدى سبل المنافسة القوية والبقاء في مجال الأعمال ، كما ويرجع اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب ذاتية تتمثل في طبيعة تخصص الباحث (علوم التسيير) ورغبته في البحث في أحد أهم المواضيع ذات الصلة بعلم التسيير، ألا وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة.

أيضا من أسباب اختيار هذا الموضوع للدراسة قلة توجه المؤسسات الجزائرية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة أو المبادرات ذات الصلة، مثل معايير المنظمة الدولية للتقييس ISO فتأتي هذه الدراسة لتؤكد كسابقاتها من الدراسات على أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات الاقتصادية .

6/ الدراسات السابقة:

- دراسة " عيساني عامر، حامدي محمد، 2016"، بعنوان " تأثير مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات" تهدف الدراسة إلى تحسيس المؤسسات بإدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لبناء الميزة التنافسية، وأتبع في البحث المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة موضوع الدراسة، وتم التوصل إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسات بنسبة تفوق عن 77% ، وذلك من خلال تفعيل دور الإدارة الداعم لتبني هذا الأسلوب التسييري الحديث وإستخدام مبدأ التحسين المستمر من أجل تطوير تنافسية المؤسسة واتخاذ القرارات بناء على حقائق علمية.
- دراسة " حسين البار، فاتح لبوزادة، 2018" بعنوان " أثر تبني ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" تهدف الدراسة الى توضيح مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها المختلفة (الالتزام) بالإدارة العليا التركيز على الزبائن التحسين المستمر التعاون والمشاركة الجماعية، من أجل تحقيق هذا الهدف تمت الدراسة الميدانية حول شركة كوندور وركزت ومن الموردين مع المعلومات، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية أي أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد فقط ذات دلالة إحصائية وهي التركيز على الزبائن التعاون والمشاركة الجماعية ، نظام المعلومات العلاقة مع الموردين أي إثبات الفرضية الرئيسية جزئيا ولقد توصلت إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بنسبة 79.8% في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة " مالكي نادية و آخرون، 2021" بعنوان " تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام ادارة الجودة الشاملة" تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي السبي إذ تم توزيع 120 استبانة على موظفي شركة موبيليس بالجزائر العاصمة بغية معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تم استخدام بعض الأساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر الممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية موبيليس كما أوصت الدراسة بوجود تامين نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات في عالم يتميز بالسرعة والديناميكية بغية اكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة بطاقة رابحة للمؤسسة.
- دراسة " قريش بن علال و آخرون، 2021" ، بعنوان " تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام ادارة الجودة الشاملة" تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي السبي إذ تم توزيع 120 استبانة على موظفي شركة موبيليس بالجزائر العاصمة بغية معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تم استخدام بعض الأساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار

فرضياتها. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر الممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية موبيليس كما أوصت الدراسة بوجود تثمان نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات في عالم يتميز بالسرعة والديناميكية بغية اكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة بطاقة رابحة للمؤسسة.

- دراسة "بومدين نادية، بن رحو سهام، 2022"، بعنوان " أهمية مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة للأجور بولاية تلمسان الرمشي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام عدة مناهج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة منها : المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي بما يتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس، حيث تم توزيع 50 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في مختلف المستويات الوظيفية الموجودة بالمؤسسة، كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها : معامل ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار بغية تحسين الأداء مما يزيد من جودة الإنتاج.

- دراسة " مختاري مصطفى، بن موفق زروق، 2022"، بعنوان " ادارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية لمنتوجات المؤسسات الاقتصادية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، وبنائها للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن تطوير الميزة التنافسية يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة والكفاءة. لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير، والتحسين المستمر للأداء، من أجل تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل. كما وتهدف الدراسة إلى التعرف على نجاح تجربة شركة المراعي مع إدارة الجودة الشاملة بالسعودية، الأمر الذي أهلها لأن تكون الشركة الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، ولديها القدرة على المنافسة على المستوى العالمي. حيث اعتمدت الشركة الجودة الشاملة - كأسلوب إداريا في تسيير ومساعدة للآخرين لإنجاز أعمالهم، فالكامل يؤثر في جودة المنتج.

- دراسة " عرفة جبريل أبو نصيب، 2022" بعنوان " أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC واستخدم المنهج الوصفي. وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد (210) استبانة، واعتمدت الدراسة على عينه مسيرة (غير احتمالية). وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة توجد علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأبداع توجد علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستجابة للعميل وأهم

توصيات الدراسة: ضرورة ان تتبع شركة الاتصالات السعودية استراتيجية لتقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين. الكلمات المفتاحية الاستجابة للعميل الأبداع إدارة الجودة الشاملة التركيز على تحسين الخدمات.

الفصل الأول:

الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل

استعمل مصطلح " إدارة الجودة الشاملة " في أواخر الثمانينات وبدايات التسعينيات من القرن الماضي من قبل المؤسسات وعلى نطاق واسع في مختلف أنحاء العالم ، ليعبر عن أسلوب الحياة التنظيمية الجديد فلا تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجرد مقارنة تسييرية جديدة وحسب، بل هي نقلة نوعية بالنسبة للمؤسسة تمثل طورا جديدا من التسيير ، له مفكروه ، نماذجه ، أساليبه في المؤسسة .

وقد مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل عدة تعود جذورها إلى بدايات ظهور علم التسيير ، تطورت فيها من كونها نشاطا بسيطا في قسم الإنتاج يقوم خلى فحص المنتوجات، إلى وظيفة من وظائف المؤسسة ، لتصبح بعدها أسلوب حياة تنظيمية يشمل المؤسسة بوظائفها ونشاطاتها . وحتى الاسم قد تطور ابتداء من مفهوم الفحص ، إلى الرقابة ، فالتوكيد ، إلى رقابة الجودة الشاملة ، ليصل إلى مسمى "إدارة الجودة الشاملة " .

هذا الفصل يقدم إطارا نظريا لإدارة الجودة الشاملة ، يضم شرحا لما تقدم ذكره عن إدارة الجودة الشاملة وذلك

باحثوائه ثلاثة مباحث هي :

- 1- ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
- 2- إدارة الجودة الشاملة (متطلبات ، استراتيجيات ، أشكال ومقاربات) ؛
- 3- إدارة الجودة الشاملة و الإيزو .

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

لا يزال مفهوم إدارة الجودة الشاملة محل بحث واهتمام من قبل الباحثين نظريا والمؤسسات تطبيقيا وحتى الحكومات ، وذلك لأثره في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها ، وأيضا لانعكاساته الإيجابية المباشرة في تحسين أوجه النشاط الاقتصادي للحكومات بل وتفوقها في ذلك وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الجودة ، تعريف إدارة الجودة الشاملة وكذا مراحل التطور التاريخي للجودة .

المطلب الأول : تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة

1-1 - الجودة :

1-1-1 مفهوم الجودة :

- لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة Quality ، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها ، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات ، إلا ان هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما إتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق للمفهوم¹
- عرف ديمينغ (W,E, Deming) الجودة بأنها : " درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة و أقل تكلفة ، وهذه المعايير تشتق من المستهلك ، وينطبق ذلك المبدئ عن عملية الإنتاج ، والمنتج النهائي في نفس الوقت " .²
 - الجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) " بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة وتعرف سياسة الجودة بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسميا"³.

¹ جباري فادية ، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، تخصص تسويق ، قسم علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان) ، سنة 2010/2011 ، ص 07 .

² د. بلية لحبيب ، إدارة الجودة الشاملة ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، مصر (القاهرة) ، 2019 ، ص (09/10) .

³ بن جيلالي قدور مصطفى ، التدقيق في الإنتاج والإنتاجية ، مذكرة لنيل شهادة ماستار أكاديمية في علوم التسويق ، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسويق ، قسم المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2014/2015 ، ص 28 .

2-1 أبعاد الجودة **The Dimensions of Quality** :

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو الآتي:⁴

أ/ الأداء (**Performance**): يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساس في المنتج .

ب/ الهيئة (**Filatures**) : وهي الخصائص المكتملة للخصائص الرئيسية ، والتي تضيف قيمة لجودة المنتج مثل توافر السيطرة للتحكم عن بعد في جهاز التلفزيون ، وكذلك قيام شركة **Toyota** بإدارة أماكن مفاتيح السيارة والتشغيل عام 1984 لكي يتم وصول المستخدم إليها بسهولة .

ج/ التفوق (**Excellence**):⁵ بمعنى أن يطابق المنتج أو يتجاوز توقعات الزبون حول المواصفات اللازم توفرها في هذا المنتج ؛

د/ التركيز على المنتج (**Product based**) : أي التركيز على القدر المطلوب من الخصائص ؛

هـ/ التركيز على الزبون (**User based**) : أي ملائمة المنتج للإستعمال ؛

و/ التركيز على التصنيع (**Manufacturing based**) : أي المطابقة للمواصفات ؛

ي/ التركيز على القيمة (**Value based**) : أي أن تكون درجة الإشباع مرتبطة بسعر المنتج .

الفرق بين النظرة التقليدية (الأمريكية) والنظرة الحديثة (اليابانية) للجودة :

⁴ د. يوسف حجيم الطائي ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009 ، ص 77

⁵ عماد سعادي ، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2015- 2016 ، ص 5/4 .

يمكن القول بأن فكرة إدارة الجودة الشاملة تعتبر تحولاً في النظرية الأمريكية التقليدية في موضوع الجودة إلى النظرة اليابانية الحديثة ويمكن تلخيص الفروقات بينهما من خلال الجدول الموالي :⁶

| النظرة الحديثة (اليابانية) | النظرة التقليدية (الأمريكية) |
|--|--|
| 1- نفس النظرية . | تتضح الجودة بتطابق خصائص السلعة أو الخدمة مع المواصفات مسبقاً . |
| 2- نفس النظرية | 1- تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة . |
| 3- لا يتم قبول أي نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن أول مرة . | 2- هدف الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقاً |
| 4- زيادة مستوى الجودة بشكل دائم ، لأن ذلك يزيد من حصة الشركة في السوق وسيزيد الطلب علسلعها . | 3- لديهم ما يسمى أفضل مستوى للجودة وللعملاء |
| 5- تحسين الجودة في كل وقت . | 4- يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة . |
| 6- كل عامل مسؤول عن عملية الفحص حتى ولو اقتضى الأمر إيقاف خط التجميع بالكامل لتصحيح عيب تم ملاحظته . | 5- الرقابة على الجودة تتم عن طريق الفحص أثناء الإنتاج فحص المنتج النهائي . |
| 7- يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها بمجرد إنتاجها والحرص على أن تكون حجم المخزون منخفض وبالاعتماد على مفهوم التوريد عند الحاجة أو ما يسمى بنظام الوقت المحدد في التوريد . | 6- يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة اعتماداً على أسلوب العينات الإحصائية . |
| 8- قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة | 7- المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة . |

⁶ شلغوم روميضاء ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، تخصص إدارة أعمال مؤسسة ، قسم علوم التسويق ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسويق ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، سنة 2013-2014 ، ص 19 .

| | |
|--|--|
| ويقوم بتعليم ونشر الوعي بين الأفراد المسؤولين عند الإنتاج حول الجودة كيفية قياسها | |
|--|--|

المصدر : شلغوموميضاء " أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة " ، 2013-2014 .

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تباين الكتاب والعلماء في تعريف إدارة الجودة الشاملة ، فلا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام حتى الآن إلا أن هناك بعض التعاريف التي اتصفت بالموضوعية والشمول النسبي في تطرقها لهذا المفهوم ، أهمها :

- لقد عرف معهد المقياس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلاله يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير . كما عرفها N.Chorn بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.⁷
- عرف كلا من (P John L . Pierce &G.Gardner62 2002) إدارة الجودة الشاملة أنها " فلسفة إدارية تتطلب التزام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالجودة والتحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء عن طريقة تغطية توقعاتهم وتجاوزها في المستقبل "⁸.
- و قد عرف: Feigenhoum بأنها "نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة و إدامتها و تحسينها للمنتجات المختلفة في منظمة ما و ذلك لأجل تمكين الإنتاج و الخدمة لأن تكون في أحسن المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للزبون "⁹.

وعليه فإن التعريف الأكثر تعاملا مع فلسفة (TQM) هو :

" أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، وهي مدخل يعبر عن المزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين ، و أهمية المقاييس الإحصائية

⁷ جباري فادية ، مرجع سابق ، ص 17 .

⁸ أحمد عارف محروس أبو النجاه سعد الدين ، القياس المتوازن في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة ، تخصص محاسبة ، قسم المحاسبة ، كلية العلوم الإدارية ، الدراسات العليا ، سنة 2013 ، ص 35 .

⁹ شلغوموميضاء ، مرجع سابق ، ص 28 .

أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض الكلف

10 .

المطلب الثاني: فوائد إدارة الجودة الشاملة

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من المؤسسات الصناعية العالمية ويمكن بيان أهم هذه الفوائد المحققة من تجارب تلك المؤسسات كمايلي:

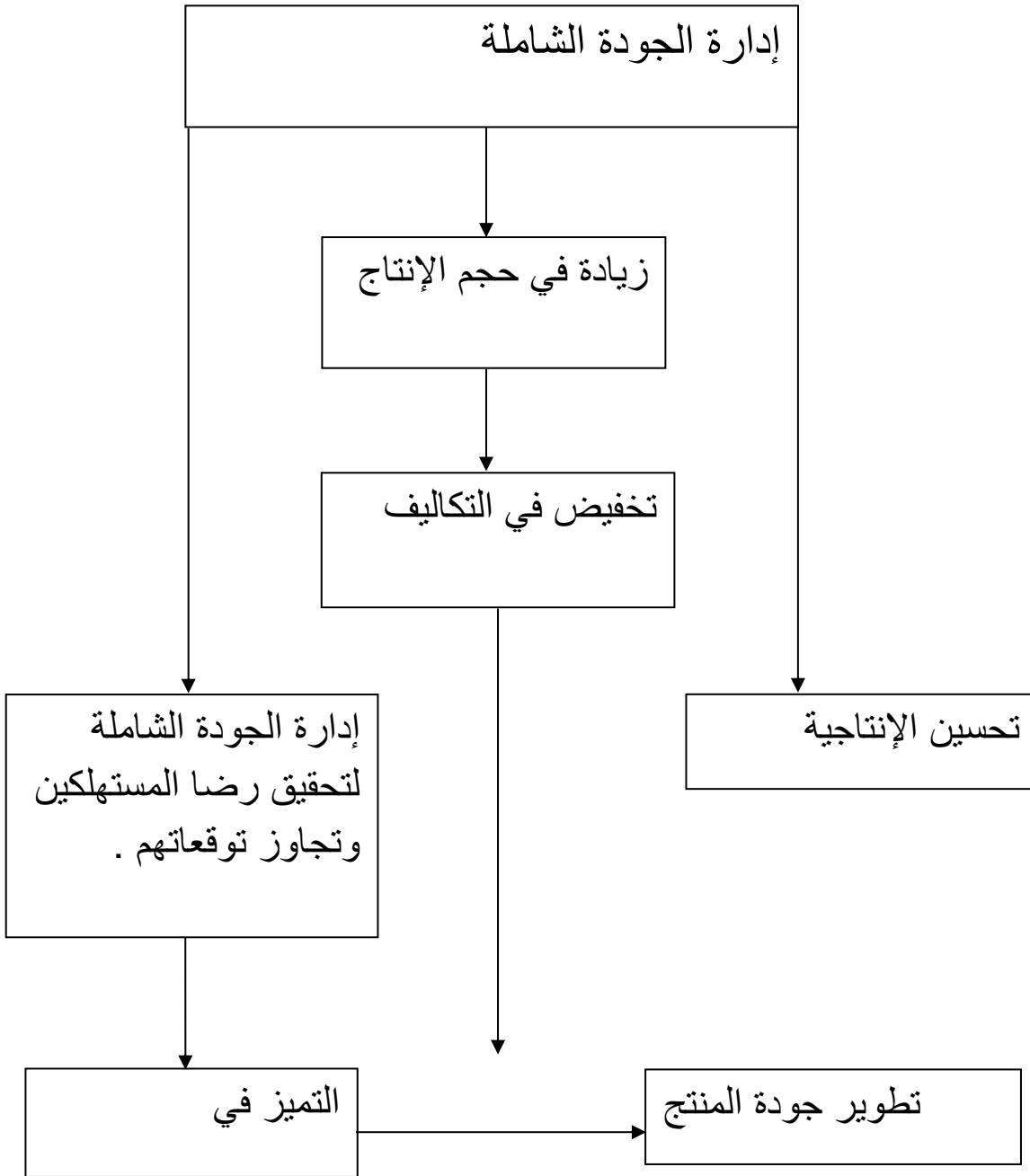
- 1- تحسين الانتاجية و الجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة
 - 2- تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحققة للمؤسسة .
 - 3- تخفيض العمل المعتاد وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك .
 - 4- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
 - 5- إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات و الأنشطة التي تقوم بأدائها المؤسسة من أجل إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة .
 - 6- زيادة معدل العائد على استثمار المؤسسة .
 - 7- زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج بينما حددها الباحثان آدم و أبيرت بثلاثة فوائد شاملة وهي :
- ✓ خدمة المستهلك وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوي المستهلكين حول حصولهم على منتج جيد ومطابقة المواصفات العالمية وبكلفة أقل من خدمات ما بعد البيع أفضل .
 - ✓ رضا العاملين ويتمثل في ذلك في القدرة على تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة ورفع الروح المعنوية والمادية لهم وشعورهم بالتماسك و الإلتناء والولاء المنتظم .

¹⁰الدكتور يوسف حجيم الطائي ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة 2009 ، ص 197 .

✓ تحقيق فاعلية المؤسسة ويتمثل في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الاستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية.¹¹

¹¹ عتاب نسرين / عنقو بشرى ، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابن خلدون - تيارت- ، سنة 2021/2022 ، ص 28-29 .

الشكل رقم (1-1) : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات .



المصدر : عتاب نسرين ، عنقو بشرى ، مرجع سابق ، ص 30 .

المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع الفلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق ، ويمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي :

- 1- **التخطيط الاستراتيجي** : إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقتها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة واحدة ولذلك فالتخطيط لإدارة يكون مشتق من تخطيط إستراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة .
- 2- **التزام ودعم الإدارة العليا** : إن لإسناد الإدارة العليا والتزامها في نجاح إدارة الجودة الشاملة له دور كبير إذ أنها مسئولة عن التوجيه و التشجيع للمنظمة ودعم ومساندة العاملين ، وتخصيص الموارد الكافية لتعزيز أنشطة التدريب مما يؤدي إلى قياس أفضل أداء وتحسين رضا العملاء .
- 3- **التركيز على الزبون** : هو العنصر المهم في إدارة الجودة الشاملة ولا يقتصر ذلك على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد إلى الزبون الداخلي ، حيث أن التركيز على الزبون يؤدي إلى تحسين نوعية المنتجات والخدمات لذلك ففهم متطلبات الزبون يحقق أقصى قدر من الارتياح الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد.¹²
- 4- **التعليم والتدريب** : يعتبر النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة العاملين في أداء مهامهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية ، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها ، وهذا يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بصورة خاصة على العنصر البشري ، من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم ، وزيادة الحوافز المقدمة لهم بالشكل الذي يمكن من إيجاد المناخ التنظيمي الملائم.¹³
- 5- **مشاركة الموردين** : تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستمرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات والخدمات

¹² بوشعالة فاطمة الزهراء ، مصباح راضية ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ، قسم العلوم الإقتصادية ، كليك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية ، سنة 2018/2019 ، ص 24 .
¹³ عطاب نسرين ، عنقو بشرى ، مرجع سابق ، ص 23 .

، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الإطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها ، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة و الارتباط معها بعقود طويلة الأجل .

6- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها** : إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة في خرائط ضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج .¹⁴

المطلب الرابع : رواد إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل تحتاج إلى جهد كبير ضمن منهجية علمية كما أنها تحتاج إلى وقت طويل وكافي حتى تصل إلى تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها وهي تحسين مستوى الأداء في الانتاجية ونيل رضا العملاء من خلال تقديم الأفضل ، ويمكن تقسيم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى مايلي :¹⁵

1- مرحلة التحضير والإعداد :

لابد عند الإعداد لأي عملية من إعداد الخطط والتي تشمل أخذ التدابير التي لابد من تواجدها لانجاز العملية أو حتى على الأقل تجاوز مرحلة معينة من المهام وفي عملية الجودة الشاملة تتضمن هذه المرحلة تهيئة الظروف المحيطة بالمنظمة ومحاولة تنميتها حتى تكون ملائمة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الأعمال التي لابد من القيام بها في هذه المرحلة :

أ- إن تتخذ الإدارة العليا قرارا بالقيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أي لابد من القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بالجودة الشاملة .

¹⁴ عطاب نسرين ، عنقو بشرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

¹⁵ عطا الله علي الزبون ، خالد بني حمدان ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2015 ، ص 127 .

- ب- التزام الإدارة العليا بدعم وتحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للعمل وهذه من أكبر العقبات التي تواجه عملية إدارة الجودة الشاملة أو أي تغيير جديد يطرأ على العمل في الإدارة العليا خوفاً من المخاطر والتهديد بالتغيير أو فقدان بعض الميزات التي تتميز بها الإدارة إذا لابد من تجاوز هذه المرحلة من خلال إيمان الإدارة بأهمية ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة .
- ت- اعتماد خبراء بإدارة الجودة الشاملة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها حتى يتم العمل ضمن كفاءة عالية .
- ث- تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا حتى يزيد من قوة القرار المتخذ.¹⁶
- ج- إيجاد جسور من الثقة و الإيمان في التغيير للأفضل .
- ح- تشكيل فرق العمل في جميع أقسام المنظمة يناط بها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة .
- خ- تنفيذ برامج تدريبية للإدارة والمجلس والفرق التي لها علاقة في تنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة .
- د- وضع أسس ومقاييس لدرجة الرضا عند العملاء والتأكد منها بشكل دوري ومستمر .

2- مرحلة التخطيط:¹⁷

يتم خلال هذه المرحلة استخدام دائرة ديمينغ PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة ؛

ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:

- التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية ؛
- تخطيط جودة المنتج الذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل ؛

¹⁶ عطا الله علي الزبون ، خالد بنى حمدان ، نفي المرجع السابق ، ص 128 .

¹⁷ جباري فادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفا .

3- مرحلة التقييم :¹⁸

يتم في هذه المرحلة الوقوف على واقع أداء المنظمة بشكل عام والعمل على تقييمه ودراسة مدى الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتتم عملية التقييم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ؟
- ما هي الإجراءات التي يجب على المنظمة إتباعها لتحقيق هذه الأهداف ؟
- ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها حاليا ، والتي لم تحقق الأهداف المرجوة منها ؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي العقبات التي يمكن أن تعيق تطبيق هذا النظام ؟

4- مرحلة التنفيذ :¹⁹

يبدأ في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة، وفي هذه المرحلة لا بد أن تواجه المنظمة بعض المشاكل الإدارية والفنية، وهنا يتم اللجوء إلى مختلف الأدوات المساعدة في حل المشاكل . وإضافة إلى فرق الجودة يتعين على قيادة المنظمة إنشاء العديد من الهياكل التي تستلزمها ضرورات التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة، وهي تتمثل فيما يلي:

¹⁸ دواجي خديجة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - ، 2018/2019 ، ص 20 .

¹⁹ بلية الحبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 195 .

- اللجنة الموجهة للجودة: وهي اللجنة المديرة، والتي تتكون من رئيس المنظمة، وكبار المسؤولين الذين يمثلون القطاعات الرئيسية في المنظمة .
- الفريق المنسق للجودة: تعني الإدارة العليا منسقا للجودة، يشرف على فريق صغير، ومن مهامه، ترقية وتنشيط الجودة، والتأكد من تطبيق الجودة، والقيام بعمليات المتابعة.
- فريق المسهلين لعملية الجودة: ويتمثل دوره في دعم نشاط فرق التحسين، والتطوير، وذلك بضامن التدريب اللازم، والإرشاد لاختيار الفرص المساعدة على تطبيق الحلول المقدمة من أجل التحسين²⁰.

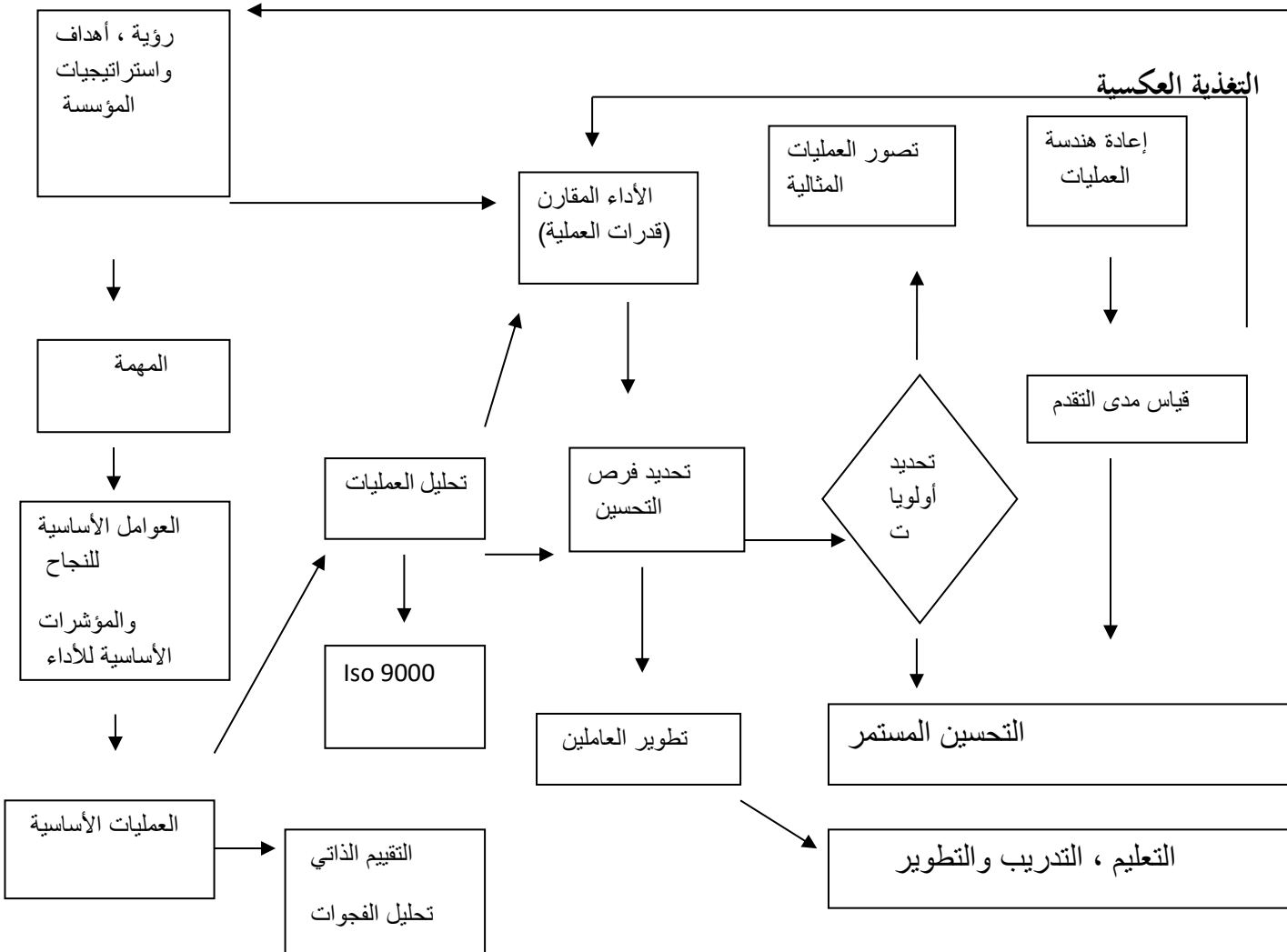
5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

في هذه المرحلة ، وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة واكتساب لجنة إدارة الجودة والعاملون لخبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يتم عقد حلقة نقاشية تضم جميع العاملين لتقييم نتائج التطبيق الأولي ، و اتخاذ الإجراءات اللازمة كذلك خلال هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى نشر خبراتها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى ، بهدف تبادل ونشر الخبرات .²¹

²⁰ بلية الحبيب ، مرجع سابق ص، 195 .

²¹ جباري فادية ، مرجع سابق ، ص 37 .

الشكل (1-2): نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عماد سعادي ، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة ، ص 25 .

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة (متطلبات ، وظائف ، مراحل ، معوقات ومزايا)

المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة هي العناصر الضرورية والشاملة والتي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وهذه العناصر هي :²²

1/ دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة : يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فقرار تطبيقها هو إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطبيق رؤية ورسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ، ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات بالإضافة إلى تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق (موارد مالية وبشرية) ، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجتد العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة .

2/ التوجه بالمستهلك : إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فالعميل هو نواة كل مسؤوليات المؤسسة لذا لا بد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من :

■ معرفة درجة رضا العملاء .

■ وضعية المنافسين .

■ المنتجات الجديدة في السوق .

■ التوقعات والتغييرات في حاجات و أذواق العملاء .

3/ تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :²³ يقصد بتهيئة مناخ العمل ، إهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين بها ،

وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يقلل من مقاومتهم للتغيير الناتج عن التطبيق .

²² دواجي خديجة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة محلية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2018/2019 ، ص 22 .

²³ جباري فادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

ومن ناحية أخرى فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة المؤسسة والتي يعرفها Roger Harrison (1972) : " ثقافة المنظمة هي الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة و المتأصلة التي تسودها ، وكذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها بتلك المنظمة " .

حيث تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية ، وذلك من خلال تبني ثقافة مناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة ، ويمكن أن نطلق عليها إسم " ثقافة إدارة الجودة الشاملة " ، والتي تشتمل على : المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل ، أسلوب العمل ، أسلوب ممارسة السلطة ، تقييم الأداء وغيرها . فتميز المؤسسة يعتمد على ثقافة العاملين فيها ، من خلال أساليب عملهم التي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

4/ قياس الأداء للإنتاجية والجودة: ²⁴ من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل للقضاء على الاختلافات بشكل جذري .

5/ الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة: انطلاقا من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة ، فلا بد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة لموارد البشرية نظام الاختيار والتعيين ، نظام تقييم الأداء ، نظام الحوافز ، نظام التدريب ، نظام تقييم الأداء ، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر .

- حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح ²⁵ فإنه يجب تعليم وتدريب المشاركين على أساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، لذلك ينبغي وضع سياسات فعالة للتدريب تقوم على أساس دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية والاهتمام بالتدريب على الجودة، وكذلك العمل على تدريب العاملين على قيم الكفاءة والانضباط والولاء والإخلاص، علاوة على اعتماد أسلوب التدريب المستمر، ذلك أن التحسين المستمر لا يتأتى إلا من خلال التدريب المستمر، مع التخلص من المخاوف المتعلقة بتكاليف التدريب، فالعائد من التدريب من رفع لقدرات العاملين وتحسين معنوياتهم ورفع كفاءة أدائهم جودة ووقتا وتكلفة يفوق بكثير مما أنفق على التدريب .

²⁴ بن جيلالي قنور مصطفى ، التدقيق في الانتاج والانتاجية ، مذكرة لنيل شهادة الماستار ، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ، قسم المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2014 / 2015 ، ص 74 .
²⁵ بلية حبيب ، مرجع سابق ، ص 89 .

6/ إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: ²⁶ إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها .

7/ تشكيل فرق عمل الجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل للجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى للجودة .

المطلب الثاني : وظائف إدارة الجودة الشاملة ²⁷

هناك العديد من الوظائف لإدارة الجودة الشاملة التي عملت جاهدة لتحقيق الأهداف المنشودة التي ق الرضا وجودة الخدمة وكيفية التعامل تجري عليها المنظمة وكذا الهيكل التنظيمي والتنفيذي لها مما يحق ل مع العمال، وكذا البيئة الداخلية للمنظمة وذلك بالاعتماد على المقاييس العالمية لتحقيق الجودة وتمثل هذه الوظائف في :

- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية .
- الاعتماد على المعايير القياسية سواء المعايير الوطنية أو المعايير العالمية للقياس كـمعيار (ISO) في قياس كفاءة الأداء وفعالية الجودة .
- مواكبة المتغيرات وتحسين استخدام التكنولوجيا المتطورة لصالح المنظمة وما يساعد ويخدم مصلحة المستهلكين سواء في تحسين الخدمة أو تطوير المنتج والمعاملة .
- تعد وذلك في ظل المنافسة الشديدة وظهور العولمة كعنصر مهم في المجتمع الخدماتي والمنظمات.
- المساهمة في تحقيق مؤشرات هامة وتمثل في تحسين الظروف المعيشية للفرد والمجتمع،
- تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها، الزيادة في تحسين الهجمة وتحسين أبعادها .
- التركيز على الدور الرئيسي الذي تلعبه "الوقاية خير من العلاج" أي بمعنى التفحص والتدقيق في المخرجات قبل المدخلات والأخذ بالاحتياطات اللازمة لتفادي الأخطاء قبل وقوعها.
- استخدام الوسائل الإحصائية وبشكل خاص خرائط المراقبة ومخططات السبب والنتيجة وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية .

²⁶ بوشعالة فاطمة الزهراء ، مصباح راضية ، مرجع سابق ، ص 28 .
²⁷ جديد رزيقة ، حميطوش بلعيد ، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2018 / 2019 ، ص 36-37 .

- الاستخدام الأمثل لأبعاد التدريب والتطوير مما يساعد في إعداد إطارات وكوادر ذات كفاءة عالية في تنفيذ الخطط التنفيذية للمنظمة وفي التحقيق الأمثل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعد الجودة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات، والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعلية مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين .

المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العملاء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك من حددها في خمسة (5) مراحل و هناك من حددها في اثني عشرة (12) مرحلة و هناك من حصرها في أربعة (4) مراحل و هي 28:

المرحلة الأولى: مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، و تعلن عن نيتها و عزمها على تطبيق ذلك في هذه المرحلة في الآتي:

- إدارة و فهم الحاجة إلى حتمية التغيير.
- مراجعة و فحص الطرق و المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة
- الإستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام .
- تأكيد الدعم و المساندة من جانب إدارة المنظمة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم
- و يتم في هذه المرحلة الوقوف على واقع أداء المنظمة بشكل عام و العمل على تقييمه و دراسة مدى الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و جدوى ذلك، و تتم عملية التقييم من خلال الإجابة على بعض التساؤلات :
- ما هي الأهداف التي تسعى إليها المنظمة؟

²⁸شلغومروميساء ، مرجع سابق ، ص 44-45 .

- ما هي الإجراءات التي يجب على المنظمة إتباعها لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المدخل المطبقة حالياً بالمنظمة و التي تستهدف تحسين الأداء؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدال من المدخل المعمول به حالياً، و التي لم تحقق الأهداف المطلوبة؟
- ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي العقبات التي يمكن أن تعيث هذا النظام؟

المرحلة الثالثة: التنفيذ²⁹

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعيدة، والتي يتم تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال .

تعتمد كثير المؤسسات على التغذية العكسية من منتجات العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسات لمتطلبات واحتياجات عملائها .

المرحلة الخامسة: المرحلة المتقدمة

²⁹ عمران حميدة ، سعدلي فطيمة ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، قسم علوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد أولحاج البويرة ، 2011 / 2012 ، ص 36-37 .

تمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المؤسسة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة حيث أن هذه المؤسسة يمكن أن تكون مثلاً يحتذى به أو قدوة ومرجعية في التطبيق، إذ أن غالباً ما يتم من قبل المؤسسات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المؤسسة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجاً للتطبيق من قبل المؤسسات الأخرى.

المطلب الرابع : معوقات ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة³⁰

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات على جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد ساق ماركلاند وآخرون عدد من المعوقات وهي كالتالي :

يضمن البعض أو يأمل بأن هذا المدخل سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المؤسسة.

- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
 - عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن هذه الفلسفة ستفقد قوتهم في إنجاز العمل .
 - التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها، لأنها مهمة للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
 - عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهام سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة .
 - نقص المهارات التدريبية اللازمة في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة .
 - الميل إلى تفادي المسؤولية والخوف من الفشل .
 - ضيق الوقت وفقدان الثقة في المدير.
- وقد قام Catalin et al بتصنيف أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في خمسة أصناف موضحة في الجدول رقم (2.1)

³⁰ عمران حميدة ، سعدلي فطيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 43-44 .

الجدول رقم (2.1) تصنيفات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

| المعوقات | الصنف |
|--|---|
| برنامج غير مناسب ، توقعات غير واقعية ، عدم كفاءة القيادة ، تسيير ضعيف ، غياب دعم الإدارة العليا ، إدماج ضعيف للمسيرين في باقي المستويات التنظيمية ، تخطيط ، جدول زمني غير كافي ، عدم وجود تناسق بين الأهداف ، غياب رؤية بعيدة المدى ، رؤية وتوجهات غير واضحة ، أهداف و أولويات غير متعارضة ، عدم القدرة على إحداث التغيير التنظيمي المطلوب ، غياب الدعم الحكومي ، حالات عدم التأكد في المحيط السياسي للمؤسسة . | معوقات إستراتيجية (Stratégique barrières) |
| هيكل تنظيمي غير مناسب ، غياب المرونة ، ندرة الموارد ، غياب نظام المعلومات ، إنعدام الدعم المالي ، التكاليف المرتفعة للتطبيق ، وقت غير متاح. | معوقات هيكلية (Structural barrières) |
| عدم اهتمام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، غياب إدماج العاملين والتزامهم ، مقاومة التغيير ، عدم كفاءة إدارة الموارد البشرية ، ضعف التفويض في كل المستويات التنظيمية ، غياب تدريب وتعليم العاملين ، غياب التحفيز ورضا العاملين ، غياب الاعتراف والتقدير والمكافآت لقاء المجهودات . | معوقات في الموارد البشرية (Human (ressources barrières) |
| ثقافة تنظيمية غير مناسبة ، صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية ، ضعف عملية الاتصال ، ضعف التنسيق ، انعدام الثقة بين العاملين و إدارة المؤسسة ، غياب الإبداع ، تنوع الموارد البشرية ، حواجز ذهنية . | معوقات سياقية (Contextuel (barrières) |
| غياب التركيز ، عدم كفاءة تسيير العمليات ، غياب التركيز على الزبون ، غياب إدماج المورد ، البيروقراطية ، انعدام التقييم والتقييم الذاتي ، عدم كفاءة وكلاء التغيير أو الاستشاريين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، استهلاك المجهودات المبذولة لتطوير الجودة للوقت . | معوقات إجرائية Procéduralbarrières |

المصدر : عماد سعادي ، مرجع سابق ، ص 35 .

2- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الجانبية المنعكسة على أداء المؤسسة ، ويمكن تلخيصها فيما يلي :³¹

- ✓ الارتقاء بنسب الانتاجية .
- ✓ الارتقاء بالربحية .
- ✓ الارتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل .
- ✓ تحقيق رضا الزبون .
- ✓ جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية .
- ✓ تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة .
- ✓ تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود .
- ✓ تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة ومن الناحية المالية .
- ✓ تطوير مستمر في تصاميم المنتجات .
- ✓ بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية والعمل الجماعي .

³¹ دواجي خديجة ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 ، 39 .

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والإيزو

المطلب الأول : مفهوم الايزو و أهميته

1/ مفهوم الايزو: ³²

هي المنظمة العالمية للتقييس Standardization International Organization for ، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ، ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية ، جاء اختصارها ISO اعتمادا على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني Equal متساوي .

أو هي عائلة معايير أساسية عالمية ، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة ، ومقاييس ISO 9000 تصدرها ، وتحفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ، وتقوم بإدارتها مصلحة الاعتماد ، والتصديق المختصة في البلاد المختلفة ، يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دوليا طبقا للتطور التكنولوجي ، وتطور المعرفة ، والخبرة ، وهي توجيهات للتطبيق في المؤسسات والشركات بغرض تحسين الجودة .

³³ ويرمز الرقم (9000) لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات ، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى ، لكن هذه المواصفة ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل الدولي التجاري .

ويعود أصل هذه المواصفة إلى المواصفة البريطانية BS5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية BSI في عام 1970 للنهوض بمستوى الجودة في صناعتها .

إن BS5750 تعرف على أنها نظام لإدارة الجودة الذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد من أن العاملين يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دونما وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء .

³² محمد سعيد نمر ، إدارة الجودة الشاملة ، الأردن - عمان - شارع الجمعية العالمية الملكية ، 2018 ، ص 135 .
³³ خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 107 .

2/ أهمية تطبيق سلسلة المواصفات ISO 9000 :³⁴

اتجهت الأسواق العالمية مؤخرا إلى اعتبار الحصول على شهادة ISO 9000 ميزة تنافسية ، حيث تملك الشركة الحاصلة على الشهادة أولوية خاصة ، لا سيما و أن هناك اتجاهها واضحا لدى دول السوق الأوروبية المشتركة إلى قصر تعامل منظمات وحكومات دول السوق على الشركات الحاصلة على الشهادة . وقد حذت العديد من دول العالم ومنها بعض الأقطار العربية حذو الدول الأوروبية ، إذ قام بعضها مؤخرا بطرح مناقصات وعطاءات تشترط في الموردين حصولهم على شهادة الايزو .

وتكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس و إدخال أنظمة إدارة جودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة ، خاصة و أن ربط الجودة بالتنمية الاقتصادية لم يأتي من قبيل الصدفة فالدول الصناعية لم تحقق نموها الاقتصادي إلا من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية والتركيز على جودة منتجاتها ، للمساهمة في قبولها ورواجها ، وفتح أسواق عالمية جديدة .

لقد أصبحت شهادة ISO9000 مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في القرن القادم في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية (W .T.O) وملحقاتها ، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير ، ومقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها ، وفي هذا الصدد يقول الدكتور Juran (أنت لست مجبرا على تطبيق ISO 9000 لكن بقائك غير مضمون) لذلك يجب أن يعطى الاهتمام الكافي ، فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM .

³⁴ د. حميد عبد النبي الطائي ، د. رضا صاحب آل علي ، د. سنان كاظم الموسوي ، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO ، عمان مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2003 ، ص 117-118 .

المطلب الثاني: دوافع تبني نظام الايزو

1_ طلب الزبون :³⁵

لقد أصبح لدى العديد من الزبائن حصول الشركة التي يرغبون التعامل معها على شهادة الايزو كشرط مسبق .

2-الميزة التنافسية :

إن رغبة الشركة في تحسين أوضاعها يؤدي إلى إكسابها الميزة التنافسية ، فملا لو أن شركتين متساويتين في جميع الظروف ، ولكن احدهما حاصل على شهادة الايزو ، والأخرى لم تحصل عليها ، فإن قرار الزبون ، أو العميل غالبا سيتوجه إلى الشركة الحاصلة على شهادة الجودة (حتى مع تساوي جميع الظروف) ، وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية .

3-التحسين الداخلي :

يعتبر الزبون ، والميزة التنافسية من العوامل أو الدوافع الخارجية ، أما رغبة التحسين الداخلي ، فهي قوى داخلية في سعيها للبحث عن الأفضل في تقديم الخدمة ، وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح .

وعليه فإن أنظمة الجودة تهدف إلى توفير الضمان للزبون ، أو المشتري للسلعة ، أو الخدمة بأنها قد أنتجت بطريقة تلبي متطلباته ، و أن أفضل طريقة للقيام بذلك هو توحيد الإجراءات ، وصفات ، وخصائص نظام الجودة الذي سوف يساعد على ضمان أن الجودة تبني في عمليات المنظمة

³⁵ محمد سعيد نمر ، إدارة الجودة الشاملة ، الأردن-عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية ، 2018 ، ص 146-147 .

المطلب الثالث : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 والعلاقة بينهما :

1/ الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 :

ويمكن إنجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة والايزو فيما يلي :³⁶

الجدول رقم (2-2): أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

| إدارة الجودة الشاملة (TQM) | الايزو (BS 5750/ ISO 9000) |
|--|---|
| - إدارة للجودة من منظور شامل | - نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة . |
| - تمثل الجودة من وجهة إدارة نظر المورد . | - تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل . |
| - تم بالتحسين المستمر . | - المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة (إن وجدت) . |
| - تهتم بالبعد الانساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل) | - تركز على طرق و إجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا . |
| - شمل كافة القطاعات و الإدارات والأقسام وفرق العمل . | - يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام و ليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل |
| - مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل . | - مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة . |

³⁶ د. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، 2004 ، ص 203 .

2/ علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 :³⁷

إن تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9000) ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عبارة عن خطوة أولى لدفع المنظمة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة TQM .

ولالإشارة فقد بنت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) الإصدار الجديد لعائلة الأيزو 9000 : 2000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهذا لدفع المنظمات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة .

وغالبا ما يثار التساؤل حول ما إذا كان الحصول على شهادة المطابقة يغني عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟ و أيهما يطبق أولا ؟

في الواقع إن المنظمة قد تحصل على شهادة المطابقة (ISO) دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة ، كما أنها قد تطبق هذه الأخيرة دون حاجة منها للحصول على شهادة المطابقة ، وفي هذه الحالة الأخيرة فإنها تعتمد (المنظمة) على معايير داخلية خاصة بما مثل تلك المعايير المحددة للحصول على جائزة Deming أو Malcom Bladrige وغيرها .

وقد تتبنى المنظمة الحصول على شهادة المطابقة ISO كخطوة أولية ثم تنطلق بعد ذلك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

³⁷ لعلى بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 ، دار الرابطة للنشر والتوزيع الأردن – عمان ، 2010 ، ص 217-218 .

خاتمة الفصل

تعتبر إدارة الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ، ذلك لأنها تساعد في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من منتجاتها وتساعد في تحقيق رضا وضمآن ولأئهم ، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ و الأساليب التي يمكن لأي إدارة تطبيقها بغية تحقيق أفضل أداء ممكن .

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها ضرورة توفر نظام معلومات سليم يمد المؤسسة بكل المعلومات الضرورية اللازمة لتحسين أدائها وعى غرار اليابان " صاحب مدخل إدارة الجودة الشاملة " طورت دول العالم أنظمة لتسيير الجودة منها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) التي وضعت جملة من المقاييس يسمح تطبيقها بترقية مستوى الجودة . ولقد خضعت هذه المقاييس لتعديلات مستمرة نتج عنها طبعات عديدة أشهرها طبعة 9000 حيث أصبح الحصول على شهادة الإيزو 9000 بمثابة خطوة جد متقدمة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني:

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

مقدمة الفصل

عرف العالم تحولات جذرية كبيرة نتيجة لتحرير الاقتصاد والتغيرات التكنولوجية الحالية, الأمر الذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال تتسم بالتطور المتسارع من خلال اقتناص الفرص وغزو الأسواق والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في النمو وزيادة الأرباح تحت شعار البقاء للأقوى، وانسجاما مع هذه التغيرات أصبح لزاما على المؤسسات تطبيق فلسفة إدارية وإستراتيجيات للبحث عن تطوير قدراتها الابداعية وتنويع منتجاتها خاصة أنها في زمن إنتاج ما يمكن بيعه وليس بيع ما يمكن إنتاجه، إذ أصبحت وسائل الإنتاج أكثر مرونة وأكثر قابلية للتكيف مع تشكيلة واسعة من المنتجات.

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من النظريات والإستراتيجيات التي تعنى بتحسين القدرة التنافسية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال خفض التكاليف الإنتاجية وزيادة الربحية وتحسين جودة المنتجات حيث تعتبر هذه الإدارة من أهم المفاهيم الحديثة التي تركز على مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتلبية حاجات ورغبات زبائنها.

و سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث مقسمة كالتالي:

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية و المقاربات الفكرية المفسرة للميزة التنافسية

المبحث الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

لقد اهتمت المؤسسات بالسعي إلى تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق توفير خدمات أو منتجات بأسعار منخفضة، أو تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية وتوفر احتياجات الأفراد من بعض مواصفات المنتج قد تكون مغفلة طرف من المنافسين.

كما أن للمنافسة التي تخضع لها المؤسسة ونوع الإستراتيجية التنافسية المتبناة تأثير بالغ الأهمية على أنظمة تحليل التكلفة التي تعتمد عليها المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية، تجارية أو خدمية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تجمع الدراسات في هذا الموضوع على أن مفهوم الميزة التنافسية (l'avantage concurrentiel) ليس سوى امتداد لمفهوم الميزة النسبية (avantage comparatif) المستعمل في مجال التجارة الدولية لصاحبها David Ricardo الذي طرح بموجبه نظريته المشهورة لمحاولة تفسير أسباب قيام التبادل الدولي، غير أننا ولحد الساعة لا نكاد نجد تعريفا متفقا عليه لمفهوم الميزة التنافسية الذي يختلف مضمونه من المنظور الكلي عنه من المنظور القطاعي أو على مستوى المؤسسة¹

1- تعريف التنافسية

قبل الخوض في موضوع الميزة التنافسية، سيتم التعرّيج على بعض ما طرح في الفكر الاستراتيجي من مفاهيم ذات علاقة بتبلور هذا المفهوم، مثل التنافسية.

تثير عبارة التنافسية جدلا كبيرا لعدم ضبط المفهوم من جهة، وتعدد التعاريف من جهة أخرى، إذ تتراوح بين المفهوم الضيق الذي يركز على تنافسية السعر والتجارة ومفهوم آخر أوسع يكاد يلم بكافة النشاطات الاقتصادية. وسوف نتطرق إلى جملة من التعاريف التي حاولت توضيح مفهوم التنافسية.²

1-1- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: تعرف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على

المنافسين". وفي المسار نفسه، عرفها آخرون على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها من

¹ - أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 07، العدد 11، 2007، ص 246.

² - فاروق عزون، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015، ص 64

خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام عدة طرق التفوق على المنافسين في مجالات السعر أو الجودة، أو تحديد فرص سوقية جديدة لأجل خلق قيمة للزبائن قبل أن يفعل المنافسون ذلك، أو من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات الزبائن.

2-1- **تعريف التنافسية على مستوى القطاع:** يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنها " قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل". ويمكن القول أيضا أنها قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وتقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد من خلال ربحيته الكلية المحققة، إضافة إلى مقاييس أخرى خاصة بالتكلفة وجودة المنتجات المنتجة من طرف مؤسسات هذا القطاع.

3-1- **تعريف التنافسية على مستوى البلد:** تعرف التنافسية على مستوى البلدان بأنها "الدرجة التي يمكن بها تقديم السلع والخدمات التي تفي باحتياجات الأسواق العالمية وفي نفس الوقت توسع من الدخل الحقيقي للمواطنين"، وتقاس تنافسية الأمم بالنتائج المحلي الإجمالي (GDP)، ونسبة الواردات الصادرات، والزيادة في الإنتاجية. ويعرف مالكوم التنافسية بأنها "المرونة التي تمكن الأداء الاقتصادي في دولة ما من التكيف مع المتغيرات الهيكلية".

2- تعريف الميزة التنافسية

تعدد التعاريف التي قدمها الباحثون إلا أننا نخص بالذكر منها تعريف الباحث مايكل بورتر والذي يعرفها على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹. وتُعرف الميزة التنافسية بأنها أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات ذات منهجية إدارية واضحة.²

من خلال التعاريف التي سقناها سابقا يتبين لنا أن الميزة التنافسية هي عبارة عن عنصر أو مجموعة عناصر تحقق للمؤسسة التفوق على منافسيها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة بحيث تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها "مجموعة

¹ - حسناوي عائشة، مقاربات الميزة التنافسية، مجلة أبحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 11.

² - مبروك صليحة، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 243.

التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وحتى تكون هذه الميزة ذات فعالية يجب أن تتوفر على بعض المميزات، منها:¹

حاشية: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال فترة من الزمن؛

إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

فمفهوم الميزة التنافسية يتحدد بالقياس إلى المزوجة (قيمة-سعر) الخاصة بالخدمة أو المنتج: بحيث السعر يكون عبارة عن متغير خارجي بسيط يتم تحديده وفقا لآليات السوق، أما القيمة فهي تمثل جذب المستهلك من خلال المميزات التي تغطيها الخدمة أو المنتج. وقدرة المؤسسة على تقديم عرض جذاب يتوقف على إمكانية تحكّمها في تكاليفها وتقديم خدمات أو منتجات تتميز بالمفاضلة، مما يبرز العلاقة بين المزايا التنافسية ومصادرها. ولا يتسنى لها ذلك إلا بامتلاكها نظام لتحليل التكاليف جد فعال يسمح بالقيام بالمقارنات بين السعر والقيمة.

3- نشأة الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية انطلاقا من عاملين أساسيين ألا وهما:²

الكفاءة المقارنة: المقصود بهذه الأخيرة هو قدرة المؤسسة على الإنتاج بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى المنافسة التي تنتمي نفس القطاع الإنتاجي، يتأثر هذا العامل بعوامل أخرى مثل الكفاءة الداخلية التي تعكس التكاليف الداخلية التي تتحملها المؤسسة بالإضافة إلى الكفاءة التنظيمية المتبادلة التي تعبر عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة إثر تعاملاتها مع باقي المؤسسات.

قوة المساومة: التي تسمح للمؤسسة بتحقيق حالات المساومة مع العملاء والذي يتأثر بجملة من العوامل الأخرى مثل التكاليف المرتبطة بعمليات البحث والتطوير التي تشير إلى كلف تسويق المؤسسة، الموردن العملاء بأفضل الأسعار ومختلف الخصائص الفريدة للخدمة والمنتج وهي تلك التكاليف التي يتحملها العملاء أو مجهزو الخدمات إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المؤسسة.

¹ - عمار درويش، مصادر تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 26.

² - حسناوي عائشة، مقاربات الميزة التنافسية، مجلة أبحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

4- أهمية الميزة التنافسية

اهتم الباحثين بتحليل الميزة التنافسية ومكوناتها، و من أهميتها في مجال الأعمال مايلي¹:

- تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل .

- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بما هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز ، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده.

- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب ، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها .

- أن الميزة التنافسية هي هدف في حد ذاته تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها، الأمر الذي يحقق زيادة في أداء المؤسسة مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية التي تلي رغبات الزبائن وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية

¹ - أحمد يوسف، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 153.

المطلب الثاني: مصادر و أبعاد الميزة التنافسية

1- مصادر الميزة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين ، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الاخيرة والتي يمكن اجمالها بالاتي:¹

انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية.

التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم .

خبرة المنظمات الطويلة: في الإنتاج التسويق و في التمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

المعرفة: تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات و المعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمراً مهماً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة بهذه الاخيرة اذا كانت تتمتع بالنجاح فهي التي تستثمر فيما تعرفه ، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الانتاج او لتطوير هياكلها ووظائفها.

2- أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعيها من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة ، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد. ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن

¹ - مبروك صليحة، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص244.

تنافس وتتفوق من خلالها وهي التكاليف المنخفضة الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:¹

- أ- **التكاليف:** يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سريعة، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد
- ب- **الجودة:** نتيجة زيادة وعي المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعقدتها لم يعد السعر العامل الأكثر أهمية في اتخاذهم لقرار الشراء. بل أصبح هذا القرار يتعدى إلى أبعاد أخرى أهمها الجودة، ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تسعى للفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية تحقق توقعاتهم ورضاهم. ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال: **جودة التصميم:** وتعتبر عن درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته. **جودة المطابقة:** ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، والتخفيض المعتبر لنسبة المعيب والتالف ومحاولة الوصول إلى التلف الصفري، **جودة الخدمة:** يتوقف قرار شراء الكثير من المنتجات على نوع الخدمات المرافقة لها (إرشادية تدريبية، صيانة، ضمانات، خدمات ما بعد البيع (...)). هذه الأخيرة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته.
- ت- **المرونة:** تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ويفسر (Heizer&Render 1999) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام أي قدرة التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجيدة بصورة مستمرة. وتتضمن المرونة **مرونة الإنتاج:** وتعني القدرة على مواكبة التغييرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات. **مرونة الحجم:** وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم في الحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

¹ - سالم الياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص 240

- ث- التسليم: نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وشراسة المنافسة أصبح الوقت يلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء. ومن هذا المنطلق، فقد أخذت الكثير من المؤسسات تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، إذ أن هذا الأخير قد يكون مستعدا للتخلي عن مستوى معين من الجودة مقابل حصوله على حاجاته في الوقت المناسب. كما أن سرعة الاستجابة للطلب ستؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون وهذا ما ينعكس على هامش الربح المحقق.
- ج- الإبداع: يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال على عكس الطرق الروتينية التقليدية التي لا تسير الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل. فالإبداع عبارة عن أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بمجالات المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة. وأشار (Daft 2001) إلى إن الإبداع هو تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد المؤسسة التي تقدم منتجا جديدا بأنها مبدعة. ويشير كل من (Krajewski&Ritzman 1999) إلى أن المؤسسات التي تعمل على اتخاذ الإبداع ميزة تنافسية يتوجب عليها التنسيق مع قسم البحث والتطوير وتحقيق أفضل استخدام للأساليب الأمر الذي سوف يسهل أمامها عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بمستلزمات الإنتاج، ومن ثم تطبيقها للحصول على المنتجات الجديدة.

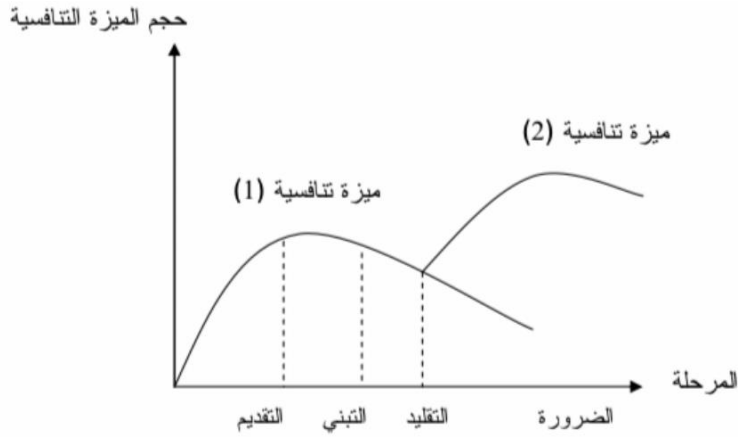
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال " متغيرين " أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولا : حجم الميزة التنافسية: تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة (التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:¹

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007، ص 20.

الشكل رقم(1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 20.

من خلال الشكل رقم (1-2) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:¹

- 1- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.
- 2- **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها؛ كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل (1) يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك؛ بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.
- 3- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع؛ وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
- 4- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 21.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة؛ من التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق واتف في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومماثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:¹

- أ- **نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ب- **النطاق الرأسي:** ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.
- ت- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الولى التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية؛ وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.
- ث- **نطاق الصناعة:** يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط و علاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 22.

تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية و تعزيز موقفها التنافسي.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية و المقاربات الفكرية المفسرة للميزة التنافسية

تتمتع الاستراتيجية التنافسية بتحديد الطريقة أو الكيفية الأفضل التي ستنافس بها وحدة أو وحدات الأعمال الاستراتيجية مع المنافسين لبناء ميزتها التنافسية وتحديد أي المنتجات تقدم، وأي الأسواق ستخدم، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق لها ميزة تنافسية من خلال مقابلة قدراتها وموادها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من أجل تحديد الأسس التي ستتنافس عليها المؤسسة¹.

و مازالت إسهامات الباحثين والمفكرين قائمة وبشكل مستمر لتأطير مفهوم الميزة التنافسية، ولا سيما في مجال المرتكزات والأبعاد التي تستند إليها والمصادر التي تنشأ عنها ، فقد انطلقت الأبحاث والدراسات حول مفهوم الاستراتيجية وإدارتها والعوامل المؤثرة والمتأثرة بها، من خلال مراجعة العديد من الدراسات والكتابات حول الميزة التنافسية والإدارة الاستراتيجية².

المطلب الاول: التشخيص الاستراتيجي و الاستراتيجيات التنافسية

I. التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

في ظل بيئة تنافسية معقدة فإنّ عملية تحقيق تشخيص استراتيجي شامل لمحيط المؤسسة أمر لا بد منه وحسب Nath و Narayanan فإن هذا المحيط ينقسم إلى محيط داخلي والذي يتضمن مجموع الأنشطة والعناصر الخاضعة لسيطرة المؤسسة وإدارتها مثل الوظائف التنظيمية والتسويقية والمالية والأفراد والإنتاج، ومحيط خارجي وهو بدوره ينقسم إلى محيط الصناعة والمتعلق بالتأثير المباشر على المؤسسة، وإلى محيط عام وهو أوسع وأشمل حيث يحتوي على عدة متغيرات منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية حيث تتداخل هذه المتغيرات فيما بينها وتؤثر على بعضها البعض³.

¹ - بلجازية عمر، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 110.

² - نفس المرجع السابق، ص 102.

³ - وافية تجاني، دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 2، العدد 12، 2017، ص 374.

1- مفهوم التشخيص الاستراتيجي

يعرف Pearce و Robinson التشخيص الاستراتيجي على أنه تحليل نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما. أما Davies فيرى بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع المحيط المتغير وهو تقييم يتفحص ظروفه الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية. وتتمثل أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في أنه يُمكنها من التوقع بالفرص والتهديدات التي ينتجها المحيط الخارجي واكتشاف نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي. والهدف من عملية التشخيص الاستراتيجي هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في المحيط الخارجي، وبذلك يكون للمؤسسة القدرة على تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية، حيث يتوجب على المؤسسة تغطية تلك الفجوة. هذا ويفيد التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن قدرات المؤسسة التي يُمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، وبيان نوع الإستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة¹.

2- أنواع التشخيص الاستراتيجي

من خلال تعريف التشخيص الاستراتيجي يتضح أنه ينقسم إلى نوعان؛ تشخيص المحيط الداخلي نقاط القوة والضعف وتشخيص المحيط الخارجي الفرص والتهديدات، ومنه يمكن استخراج مصفوفة SWOT والموضحة في الشكل رقم ويساهم تحليل مصفوفة SWOT على الموازنة بين العناصر الاستراتيجية للبيئة الداخلية مع العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية، كما يساعد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجيتها وتحقيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة للمؤسسة².

الشكل رقم (2-2): استراتيجيات مصفوفة SWOT

| تشخيص داخلي / تشخيص خارجي | فرص Opportunities | تهديدات Threats |
|---------------------------|---|---|
| نقاط القوة Strengths | – (SO) استغلال نقاط القوة واغتنام الفرص | – (ST) استغلال نقاط القوة وتجنب التهديدات |
| نقاط الضعف Weaknesses | – (WO) تصحيح نقاط الضعف واستغلال الفرص | – (WT) استراتيجية الانسحاب |

¹ - وافية تجاني، دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 375.

² - وافية تجاني، التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص

المصدر: وافية تجاني، التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 1382. يتمثل تشخيص المحيط الداخلي في قيام الاستراتيجيون بتحليل مختلف وظائف المؤسسة الداخلية والمتمثلة في وظيفة التسويق والتوزيع والبحث والتطوير الإنتاج والعمليات الموارد البشرية وذلك من أجل تحديد نقاط القوة أو الضعف في المؤسسة، ولا بد أن يكون هذا التحليل موضوعياً ودقيقاً لكي يعطي صورة حقيقية عن إمكانيات المؤسسة. وللإشارة فإن نجاح كل وظيفة من هذه الوظائف يعد نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة، وفشلها يعد بمثابة نقطة ضعف لها. وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بجمع كل المعلومات الخاصة بهذه الوظائف ووضعها في جدول يلخص حقيقة الوضع الداخلي للمؤسسة. وفيما يتعلق بتشخيص المحيط الخارجي فهو عبارة عن جمع المعلومات المتعلقة بهذا المحيط بشكل مستمر دون انقطاع، حيث تستطيع أن تحدد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، والتي تتولد من خلال التغيرات الحاصلة في المحيط، حيث يتوجب على هذه المؤسسة البحث عن الفرص والسعي لاغتنامها قبل فقدانها وأن تحدد التهديدات وتتخذ الوسائل الوقائية لتجنبها¹.

II. الاستراتيجيات التنافسية

لكي تستطيع المؤسسة أن تواجه المؤسسات المنافسة لها عليها تحقيق ميزة تنافسية أو عنصر تفوق لها ولكي يتم ذلك على المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافس معينة، وتعرف الاستراتيجية التنافسية على "أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف كما تعرف أيضا على أنها "الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر "بورتر" والذي حسبته فإن أمام المؤسسة على الأقل ثلاثة إستراتيجيات تنافسية والتي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز بالإضافة إلى إستراتيجية التركيز.²

أ- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية

¹- وافية تجاني، التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 1382.

²- العيداني الياس، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 01، جوان

والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.¹

ب- إستراتيجية التمييز

وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسين. ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم جودة المنتج العلامة التجارية، منافذ التوزيع، والتكنولوجيا المستعملة ومنطلق إستراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية تجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم بهذا المنتج المميز وتتجسد إستراتيجية التمييز من خلال الجودة العالية للمنتجات خاصة الصناعية منها والاعتماد على مواد خام جيدة، الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وتقديم خدمات مساعدة أكبر لهم، والتجديد في مواصفات المنتجات كتقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، تغيير شكل المنتج، وتطوير السمات الخاصة بالمنتج، وفي سياسة التوزيع كأن تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية التمييز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين، كما أن قوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة التجارية تشكل فيحد ذاتها جزءا من قيمة المنتج، إضافة إلى سعي المؤسسة دائما إلى التفوق التقني والريادة التكنولوجية.

إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الانفراد في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين (إستراتيجية التمييز) يمكن المؤسسة من:²

- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء، ذلك أنها أقل حساسية للسعر وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على من تشاء.
- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمييز، ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار منافسيها.
- تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة بمنجتها المميزة.
- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجها في السوق لدى المستهلك مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر.

¹ - مودة عبد القادر، أثر السياسات التسويقية في الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، كلية شندي، السودان، 2020، ص 105.

² - العيداني الياس، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز، إلا أن الفهم الخاطيء لعوامل هذه الإستراتيجية وعدم تطبيقها بشكل صحيح يشكل مخاطر كبيرة على المؤسسة:¹

- يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تبني إستراتيجية التمييز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين.
- في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانات التمييز من خلال سلسلة القيمة، كما هو الحال بالنسبة لقطاع السيارات.
- تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى يعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر المبالغة في التمييز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن أقل، فإذا لم تتمكن المؤسسة من رفع القيمة المقدمة للزبون مقابل سعر مناسب فإنه يمكن لها أن تقع في فخ المبالغة في التمييز بزيادة في السعر دون زيادة مناسبة في قيمة المنتج للمستهلك.
- مع مرور الوقت تصبح إشكالية السعر المرتفع تشكل خطرا على المؤسسة لأن المنتج أصبح مألوف في السوق، وهنا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه.

ت- إستراتيجية التركيز

إن الغاية من هذه الإستراتيجية هي الوصول إلى موقع أفضل في السوق بحيث تركز على جزء معين من السوق وليس السوق ككل وتكيف نشاطها فيه، وتعمل على استيعاب الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة، بحيث تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي في قطاع النشاط وتقوم بخدمته بفعالية وكفاءة مقارنة بخدمتها للسوق الكلي.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة السوق بطريقة أفضل إذ يتم توجيه جميع جهود المؤسسة وقدراتها إلى خدمة هذا الجزء من السوق وحده وبالتالي تقوم بتقديم خدمة ممتازة للزبون، وتستجيب بسرعة للتغيرات التي قد تطرأ على حاجاته ورغباته.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق هذه الإستراتيجية عليها أن:²

- توفر الموارد والمهارات اللازمة لخدمة هذا القطاع من السوق؛
- تبتعد عن دخول أسواق يعمل بها منافسون فعلا أين تكون بها منافسة شديدة؛

¹ - العيداني الياس، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² - عماردرويش، مصدر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- تتابع معدلات النمو في السوق؛

- تطلع وبشكل مستمر على أي تغير يحدث في البيئة التي تنشط فيها وما له من تأثير على حجم الطلب على منتجاتها.

المطلب الثاني: المقاربات الفكرية المفسرة للميزة التنافسية

لقد كان ولازال اكتساب وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين حيث طرحوا عدة مقاربات فكرية من أجل ذلك والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة:

حيث أن نموذج سلسلة القيمة والذي قدمه porter يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، حيث أنه يصعب فهم الميزة التنافسية بتفحص المؤسسة بصورة إجمالية لأنها قد تنشأ عن العديد من النشاطات المنجزة في إطار تصور وإنتاج وتوزيع ودعم المنتجات حيث يمكن أن يساهم كل نشاط في وضعية المؤسسة المتعلقة بالتكاليف أو بامتلاك قاعدة للتميز، ومن أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية من الضروري فحص المؤسسة بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تمارسها المؤسسة وعملياتها الداخلية والوسيلة الأساسية لذلك سلسلة القيمة، حيث تعمل على تحليل المؤسسة إلى أنشطة تتوافق مع مخطط الإستراتيجية بهدف فهم سلوك التكاليف ومعرفة المصادر الموجودة وإمكانيات التميز.

— حيث تعتبر سلسلة القيمة كوسيلة لبناء وتزويد المزيد من القيمة للزبائن، وقد عرف Porter القيمة بأنها : السعر الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه مقابل ما تقدمه له المؤسسة من منتجات، ورأى أن نموذج سلسلة القيمة هو نظام صلات داخلية مترابطة.

— كما تمثل سلسلة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة، من خلال تقسيمها إلى أنشطة القيمة وعددها تسع مجموعات، وهي تمكن المؤسسة من تحديد العوامل الداخلية الرئيسية وإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية ثم مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة، وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية هي:²

¹ - جييجخ فايذة، جودة الخدمات الالكترونية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 113.

² - جييجخ فايذة، جودة الخدمات الالكترونية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 114.

- مقارنة العوامل الحالية مع الامكانيات السابقة للمؤسسة.
- مقارنة العوامل الحالية مع المنافسين.
- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة مجال التصنيع.

والشكل الموالي يوضح نموذج سلسلة القيمة حسب Porter :

الشكل رقم (2-3): سلسلة القيمة حسب Porter



المصدر: نويجي فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص 52.

2- المقاربة المبنية على الموارد

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميّز نظرية "M.porter" في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر على الأقل، حيث أنه وفقا لهذه المقاربة تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات .

أولاً: أصل مقارنة الموارد

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من "1803 Say David Ricardo, 1817", وأعمال "1934 Shemputer", حيث يرى "Say" من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى، في حين تتمثل أعمال David Ricardo في نظرية الربح التي تفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكه بعدة فوائد، والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقارنة الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة. حيث كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، وتعتبر "Edith 1959 penrose" من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها "إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري وحسب "Edith penrose" فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها هي:¹

- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة؛
- قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد؛
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

¹ - رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص 59.

ثانيا: فرضيات و مبادئ نظرية الموارد

أهم الفرضيات والمبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد ما يلي¹:

• **فرضيات نظرية الموارد المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين:**

- أ- **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.
- ب- **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

• **المبادئ الأساسية لنظرية الموارد تتمثل في:**

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية التقنية البشرية ... الخ، و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة؛
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد؛
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات؛
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

¹ - رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

3- المقاربة المبنية على الكفاءات

تدرج مقارنة الكفاءات ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين من يعتبرها نظرية قائمة بذاتها، ومنهم من ينسبها ضمن مقارنة الموارد أي يعتبرها إمتدادا لها، وقد شاع مصطلح الكفاءات بعد الكتابات التي نشرها كل من " Parahalad. K.C " و "Hamel.G"، والذي استعملها لأول مرة مصطلح الكفاءات، لقد جاءت هذه الكتابات لتوضيح أهمية الكفاءات كعامل مهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، في الوقت الذي اهتمت فيه أغلب كتابات في نظرية الموارد على أهمية مختلف أنواع الموارد الملموسة والغير ملموسة في بناء الميزة التنافسية.¹

أنواع الكفاءات:

هناك العديد من أنواع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة يمكن إستغلالها لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن تعتبر الكفاءات التنظيمية ونتيجة تجسيدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين الموارد، من أهم أنواع الكفاءات المساهمة في خلق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك لصعوبة تقليدها من المنافسين وهي العامل المحقق للتميز، حيث انه مع بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر من طرف الباحثين ، يمكن تصنيف الكفاءات وفقا لثلاثة مستويات وهي:²

- **الكفاءات الفردية:** هي مجموعة من المعارف النظرية والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الفرد للأنشطة المختلفة؛
- **الكفاءات الجماعية:** محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية فيما بينها والتي يقصد بها تآزر الكفاءات الفردية Synergie ، وترتكز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة؛
- **الكفاءات التنظيمية:** تتمثل في تلك القدرات التنظيمية التي تنتج عن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية، وتسمح بخلق القيمة المضافة للعميل، وتتعلق أساسا بالعمليات الوظيفية والمهارات الجماعية والفردية ومهارات إتقان العمال.

¹ - حامدي محمد، قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الأحياء، المجلد 19، العدد 22، سبتمبر 2019، ص 851.

² - نفس المرجع السابق، ص 852.

تعبئة الكفاءات:

يرى "le boterf.G أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع المؤسسة بالبحث عن الفرد الذي له هذه القدرة:¹

- **معرفة كيفية التعبئة:** فإمتلاك المعارف غير كاف وحده، ولكن يجب على الفرد الكفاء أن يكون قادرا على إستغلالها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة؛
- **معرفة كيفية التنسيق:** على الفرد الكفاء أن يعرف اختيار الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط الملزم به وإستغلالها لحل مشكلات العمل التي تواجهه؛
- **معرفة كيفية التحويل:** على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة أو العملية الواجب إنجازها، كما هو الحال بالنسبة للموارد.

4- المقاربة المبنية على المعرفة

لقد إهتم الكثير من الباحثين مثل نوناكا Nonaka بمفهوم المعرفة والأبعاد المرتبطة بها، حسب (نجم عبود نجم) فيرى أن المعرفة هي المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المؤسسة لحل المشاكل التي تواجهها فقواعد المنافسة تغيرت من التنافس لإكتساب الموارد المادية إلى البحث عن خلق والتحكم أكثر في المعارف الجديدة.

ساهم في صياغة نظرية المعرفة كل من Grant, pander التي ترى بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح بإستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع مقارنة الموارد الداخلية في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية إعتقادا على ما تمتلكه من معارف خاصة.²

وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات و قد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديد على الأصول المعرفية، فمع إشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الإقتصاد المعرفي محل الإقتصاد الصناعي، حيث حدد (P.Drucker, 1970) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة أين إعتبر

¹ - حامدي محمد، قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 853.

² - نوجي فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

عقول الأفراد وتجاربهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية و يمكن إعتبار المعرفة على أنها تراكم معرفي لدى الأفراد والمؤسسة، وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين. بإعتبار أن المعرفة هي مورد داخلي للمؤسسة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت المؤسسة من قدراتها وكفاءاتها بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهذا للأسباب التالية:¹

- **المعرفة مورد ذو قيمة:** لأنه عند إستعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أداءها وفعاليتها، وإعادة إستخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي والمجرد.
- لا يمكن تقليدها طابعها الفريد و الذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.
- **الغموض:** حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والميزة التنافسية المحققة.
- **لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي:** يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة تصبح هذه الأخيرة المعيار هي الحقيقي وعامل التميز في المؤسسات.

المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية

يُعتبر اكتساب ميزة تنافسية شيء ضروري لكل المؤسسات، لكن لا بد من تحقيق تواصل أو استمرارية لهذه الميزة التنافسية، خاصة وأن تحقيق الميزة التنافسية المستمرة أصبح يعتمد على كل من الموارد والكفاءات التي بحوزة المؤسسة، وبالتالي فإن الفكرة الأساسية تكمن في حسن اختيار المؤسسة للموارد والكفاءات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة من الزمن. حيث أنه في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها، من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد (مثل العلامة الموقع ... الخ) التي تتصف بالتميز عن المنافسين، وكذا الكفاءات المحققة للميزة التنافسية أو من خلال تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة ... الخ، ويمكن تحديد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية بالعوامل التالية:²

1. **خاصية الاستمرارية:** تتوقف امكانية استمرارية واستدامة الميزة التنافسية بدرجة أساسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد والكفاءات، إذ تؤدي معدلات التغيير التكنولوجي الى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدات الرأس

¹ - نويجي فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² - رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

مالية والموارد التكنولوجية من جهة، ومن جهة أخرى تتعرض سمعة المؤسسة الى النفاذ بشكل بطيء نسبيا، كما يمكن الحفاظ على تلك الأصول ضمن معدلها الطبيعي من خلال الانفاق الاستثماري.

2. **إمكانية التقليد:** تعتمد مقدرة المؤسسة في ميزتها التنافسية - عبر الزمن - على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد ذلك المورد، فكلما كانت الميزة التنافسية لمورد معين في المؤسسة الناجحة يحمل في طياته نتائج ايجابية أقدم المنافسون على تقليده، ومنه تقليد الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة (وبالتالي تقليص استمراريته)، وهذا في حالة ما إذا استطاعت المؤسسة المنافسة الحصول على المعلومات وفهمت العلاقات الخاصة بالموارد والكفاءات المعززة لنجاح إستراتيجية المؤسسة الناجحة، وكلما صعبت عملية التقليد عزف المنافسين عن التقليد.

3. **إمكانية التحويل:** بمجرد تحديد المؤسسة المنافسة لمصادر الأداء المتميز للمؤسسة صاحبة الميزة التنافسية، فإن عملية التقليد من جانبها تتطلب الحصول على الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة، وتعد الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد والقدرات، فإذا استطاعت مؤسسة ما الحصول على الموارد المطلوبة بشروط مماثلة للموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، ففي هذه الحالة سوف تكون دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة أقصر عمرا، ومن جانب آخر يمكن القول بأن احتمال عدم إمكانية تحويل الكفاءات يكون أكبر بالنسبة للمؤسسة القائمة بالتقليد، وقد يعود ذلك إلى كون هذه الكفاءات تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد.

4. **تطوير وتجديد الكفاءات:** حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يتعين عليها ضمان تدفق الكفاءات المتميزة بشكل دائم والعمل على تجديدها وتطويرها وزيادتها.

5. **الاستغلال الذكي للكفاءات:** إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب إلى جانب ما تم ذكره الاستغلال الذكي للكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، حيث يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي للكفاءات وهذا في اطار البيئة التنافسية المحيطة.¹

¹ - رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

المبحث الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

تعد إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGMENT) من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين و المهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء و تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية, بهدف امتلاك الميزة التنافسية و تنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية .

المطلب الأول: مكانة ادارة الجودة الشاملة في ظل تحديات البيئة التنافسية

أدى التغير السريع لمغيرات البيئة التنافسية إلى تزايد حدة المنافسة ما بين المؤسسات حول تعظيم الحصة السوقية وهو ما جعل أمر الاهتمام بالجودة الشاملة ضرورة حتمية لتحقيق ذلك.

التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسة: تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات بيئية حديثة نتيجة الانفتاح الاقتصادي و مسار الدول نحو تطبيق مبادئ المنظمة العالمية للتجارة مما خلق مناخا واتجاها في الأسواق أطلق عليه "عولمة المنافسة" كما أنّ التوجّه نحو الاهتمام بالتفوق العلمي والتكنولوجي واستخدام أساليب التقنية العصرية المتطورة في إدارة منظمات الأعمال إلكترونيا وما أفرزته العولمة من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية ومنتجات الجديدة المتطورة، إضافة إلى الاتفاقيات الموقعة مع دول الاتحاد الأوروبي فيما اصطلح عليه "اتفاق الشراكة الأورومتوسطية قد زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات وبخاصة المؤسسات الوطنية التي أصبحت أمام تحدي تنافسي كبير بسبب غزو المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية. لذلك فقد تطور مفهوم المنافسة ليشمل التنافس باستخدام الجودة الشاملة التنافس بالتميز بالتكلفة وبالوقت باعتبارها إستراتيجيات تهدف المؤسسة من ورائها لتدعيم مركزها التنافسي في إطار حرية آليات قوى السوق وحرية التجارة الخارجية والانتقال السريع لمرحلة الاقتصاد المعرفي الذي أساسه التكنولوجيا والعقول البشرية المبدعة كوسيلة لتحقيق التميز، ويمكن استعراض أهم التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة كما يلي:¹

- **التطور التكنولوجي:** لعلّ أحد أهم تحديات البيئة التنافسية أمام المؤسسة تخص تسارع وتيرة التحديث التكنولوجي وكما يقول مدير المعهد الأمريكي للصحة هارولد فارموس (Harold farmost) هناك ثلاثة محاور رئيسية للعلم في القرن القادم الذرة، الكمبيوتر والجينات" وبالفعل فالعلم مقبل على جولة أخرى للعلم والمعرفة من خلال تدخل حقل المعلوماتية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في كل مناحي الحياة الاقتصادية انطلاقا من مرحلة الإنتاج وصولا إلى مرحلة التسويق وحتى مرحلة الطلب والدفع من قبل الزبون، إضافة إلى أن تكنولوجيا المعالجة بالكمبيوتر آخذة في التسارع من حيث درجة التطور والتحديث لدرجة أصبح الحديث عن الكمبيوتر المفكّر وعن ثورة ما بعد الأنترنت وهي ثورة الكوادم، حيث يتوقع في عام 2020 بروز الجيل الأول

¹ - بوربيحة معاذ، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016، ص 119.

من الآلات الجزيئية "MEMS" التي يمكن أن تحدث ثورة في عدة حقول من بينها الحقل الاقتصادي خصوصا في مجال تكلفة الإنتاج.

- **تعظيم دور الشركات متعددة الجنسيات:** وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة وتقوم موازنة بعضها موازنة أكثر من دولة نامية وتدير عملياتها الإنتاجية والتسويقية تكامليا في دائرة تشمل الدولة الأم وفروعها الخارجية، ومن أمثلة هذه المؤسسات نجد مؤسسة PHILIPS حيث تشكل هذه المؤسسات قدرة تنافسية هائلة لمؤسساتنا خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب عدم قدرتها على منافسة منتجاتها، وبما تمتلكه من كفاءات فنية وإدارية ورؤوس أموال ضخمة إضافة لما قد تمارسه من تأثير سياسي غير مباشر ومن إنشاء وتوجيه لأنماط سلوكية جديدة لصالح توزيع منتجاتها ذات الجودة العالية ومن ثم منافسة المؤسسات المحلية التي قد تضطر إلى الخروج من السوق وخاصة تلك التي لا تلتزم بالمواصفات العالمية للجودة ISO 9000 ومن هنا ظهرت أهمية الجودة الشاملة كسلاح لمواجهة هذا التهديد.
- **العولمة:** تعد مفهوما حديثا جعل العالم سوق صغيرة حيث وفرت لمختلف المؤسسات البيئة الاقتصادية المثالية لجعل العالم سوق موحدة تحكمها المنافسة المطلقة حيث أثرت على زيادة اهتمام المؤسسات بالزبائن وانتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية إضافة إلى انفتاح الأسواق والتكتلات الاقتصادية.
- **المنافسة:** إنّ هدف المؤسسات هو البقاء والريادة في محيط متميز بالتحويلات وشدة المنافسة مما يتطلب منها امتلاك مجموعة من الكفاءات (التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها المتمثلة في تلبية رغبات الزبائن والسهر على إرضائهم بفعالية ونجاعة تعكس تنافسيتها ولا يكون هذا إلا إذا سطر لهذه المؤسسات برنامج يؤهل كل وظائفها لتواكب التحديات الراهنة. إذ تتحدد شدة المنافسة بعدة عوامل من بينها تنافسية المؤسسات المكونة لقطاع الصناعة، معدل نمو الصناعة، القدرة على خلق التمايز، الطاقة الإنتاجية للمنظمة ومدى التحكم في تكاليف الإنتاج.
- **عالمية الأسواق وتحرير التجارة:** تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحوّلها إلى سوق عالمية واحدة بمثابة قوة دافعة تعمل في اتجاه تميّز المؤسسات التي تمتلك القدرات المناسبة لذلك، كما أنّها تيسر لها الدخول إلى الأسواق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية جديدة، وقد كان هذا التحوّل عاملا رئيسيا في توجه المؤسسات نحو البحث عن ميزات تنافسية من خلال التركيز على عنصر الجودة الشاملة لتدعيم المركز التنافسي لكونها الأداة المناسبة لمواجهة هذا التحوّل والتحوّل من سوق محلية إلى سوق دولية.

المطلب الثاني: الجودة الشاملة و مواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة

أولاً: أهمية تبني الجودة كاستراتيجية و سلاح تنافسي

في ظل المنافسة الشديدة ينظر إلى الجودة كعنصر أساسي في الاستراتيجيات التنافسية الفعالة باعتبارها واحدة من المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسة، وقد حدد David Garven خبير بجامعة هارفارد الأمريكية وجود خمسة عناصر أساسية يجب اعتمادها من طرف المؤسسة لتحقيق مركز تنافسي قوي وهي:¹

- الأخذ بعين الاعتبار الجودة كأداة تنافسية؛

- بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛

- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل؛

الربط بين الجودة والربحية مع أخذ التكلفة ومتطلبات السوق كعاملين مهمين.

العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، وتؤدي إلى تحسين فالجودة حسب ديمنج هي الإنتاجية، وبالتالي دعم المركز التنافسي للمؤسسة، وضمان بقائها ونموها وتفيد الجودة المؤسسة كأسبقية تنافسية في عدة جوانب من بينها:

- زيادة الحصة السوقية وهامش الربح والتغلب على المنافسين.

- تخفيض التلف وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

- رفع جودة المنتج يجعل قيمة المنتج مرتفعة من وجهة نظر المستهلك والذي يؤدي بدوره إلى زيادة ربحية المؤسسة.

- تحسين الجودة يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وبالتالي تقليل نسبة التلف وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج.

تكلفة أقل، إن مواجهة المنافسة لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن تحقيق مستوى أفضل من الجودة مع وهي

مسؤولية تقع على كافة الأفراد العاملين في المؤسسة بما فيها المسؤولين والمسيرين، فكل فرد من المؤسسة يعتبر موردا

أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار المقترحة وطريقة العمل وهذا ما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة".

ثانياً: العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. PORTER ، والتي تم

التطرق إليها في فقرات سابقة من هذا البحث. فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور

مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن

الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل: المطابقة غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج الصلاحية،

الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات مما جعل الجودة كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج.

¹ - لاكسي فوزية، الجودة كأسبقية و استراتيجية تنافسية، مجلة البشائر الاقتصادي، العدد02، ديسمبر 2015، ص 144.

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر عامل تميز بين معروضات المؤسسات، وبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في الأداء والخصائص الثانوية والخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة وفاء الزبائن والمستهلكين وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز: فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.¹ ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-1) : دور الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

| الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة | الجوانب المتميزة للجودة (Privilégiées) | الاستراتيجيات التنافسية |
|---|--|--------------------------------|
| - تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم. | - المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث تجديد الطرق. | السيطرة الكلية بواسطة التكاليف |
| - زيادة وفاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع. | - التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) - الأداء - خصائص ثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات | التميز |
| - اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن. | - مزيج بين المطابقة والتصميم | التركيز |

المصدر: لاكسي فوزية، الجودة كأسبقية و استراتيجية تنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 152.

مما سبق يمكن القول أنه إذا كانت القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وتكون مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي والتجاري والتقني، فإن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تكمن في البحث الدائم والمستمر على تحقيق الجودة الشاملة. وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من مساهمتها في زيادة الأرباح، وذلك انطلاقاً من عدة عناصر تتمثل في المهارات والمحفزات التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات وبالتالي ضمان التحسين المستمر من

¹ - برحومة عبد الحميد، الجودة الشاملة و مواصفات الايزو كأداة تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد3، جوان 2008، ص

خلال إعتداد بعض الآليات مثل نظام (J.A.T) والإنتاج بكمية قليلة، والتي تعمل على تخفيض التكاليف و تحقيق جودة عالية للمنتجات¹.

ثالثاً: دور مواصفات الايزو في تفعيل تنافسية المؤسسة

نتيجة لما يُعرف بظاهري العولمة والشمولية وما خلفته من تحولات في العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمراً مهماً لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضاً على المستوى العالمي. هذه القدرات التي باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة الفلسفة الجودة الشاملة لا تقبل بموجبها المؤسسات وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء و عيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها. كما تساعد على تصميم منتجاتها وفقاً لمواصفات عالمية حديثة تتماشى الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبائن. ويعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتجات ورضا المستهلك والزبون، كونها تحدد العناصر الأساسية للجودة الضرورية للموقع في الأسواق العالمية. وتعتبر إستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل المنافسة العالمية، حيث أن حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة، ويمكنها من الاستفادة من المزايا التالية:²

أ. تحسين سمعتها في السوق.

ب. اكتساب ثقة الزبون والمستهلك.

ج زيادة قدرتها التنافسية من خلال التفوق في السوق والقدرة على تحقيق الرضا.

د. إعطاء المؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.

وبناء على ما سبق ذكره ، فان اعتماد مواصفات الجودة العالمية - الإيزو (ISO) يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ونظراً لهذه الأهمية فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 ، حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

¹ - برحومة عبد الحميد، الجودة الشاملة و مواصفات الايزو كأداة تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ص 153.

² - مرجع سبق ذكره، ص 156.

المطلب الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، وتركز إدارة الجودة الشاملة على المستهلك ورغباته بوجه خاص، وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره، ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر:¹

— زيادة التماثل بين المنتجات؛

— عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح؛

— التقليل من الهالك وأوقات تشغيل العمالة؛

— زيادة الإنتاجية بأقل مجهود؛

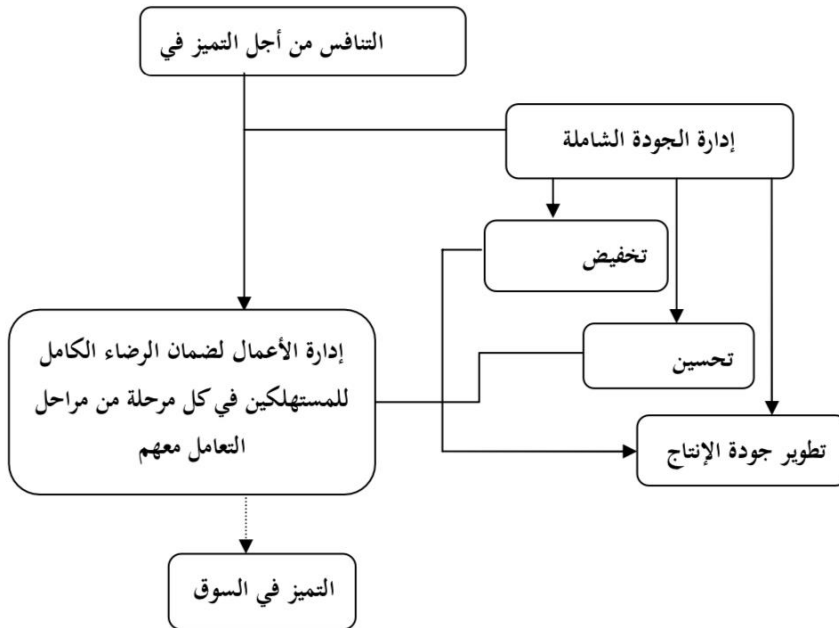
— تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح؛

— الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق؛

— تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية

من خلال هذه المزايا تتأكد أهمية هذا المدخل الإداري الجديد في تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، رفع الأرباح، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(2-4): دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق



المصدر: خلع مريم، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 121.

¹ - خلع مريم، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة اقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص 120.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا الدور الذي تحققه الجودة الشاملة للمؤسسة، وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة، وبذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة فيالسوق.

خاتمة الفصل

نخلص في الأخير إلى التأكيد على أهمية و ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا و مصدرا فعّالا لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك أنّ الالتزام بمبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، كالتحسين المستمر و الالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلبية احتياجاتهم، و زيادة التركيز و الاهتمام بالموارد و الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع و التطوير، و فتح مجال المشاركة الكاملة لهم و تعاونهم الجماعي في التحسين و التطوير للأنشطة و العمليات و أنظمة التسيير في المؤسسة، يؤدي و بشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة. و هذا ما أدركته المؤسسات و الشركات العالمية النشطة في الأسواق المحلية و العالمية من خلال سعيها إلى اعتماد استراتيجية التميز في الجودة أو استراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية.

الفصل الثالث:

الاطار الميداني للدراسة و اختبار الفرضيات

مقدمة الفصل

تبين لنا من خلالها تعرضنا له في الجانب النظري, أن إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام مستمر لتحسين منتوجات وخدمات المؤسسة من أجل إحراز رضا الزبون وتوقعاته, . ولمعرفة واقع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة , اخترنا أن نأخذ في الفصل التطبيقي كنموذج لدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار – القالة – رغم التحديات والصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف العملية , ولمعرفة كل هذا ارتأينا على الدراسة الميدانية للمؤسسة مع توزيع الإستبيان على عينة من مرضاها , كما استعنا بتحليل الإحصائي لعرض النتائج , وبالتالي سنشير في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: تقديم معلومات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد – القالة-.

المبحث الثاني : الدراسة المنهجية للبحث .

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .

المبحث الاول : تقديم معلومات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية .

المطلب الأول : تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار -القالة - .

التعريف بالمؤسسة : ¹

_ تسمية :

_ المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار القالة ولاية الطارف .

_ عدد سكان الدائرة 72428 ساكن .

- سعة الأسرة .

أسرة تقنية: 254 سريرا

أسرة منظمة : 321 سريرا

1/ المصالح الاستشفائية :

| سعة الأسرة المنظمة | سعة الأسرة التقنية | المصالح |
|--------------------|--------------------|--------------------------------|
| 46 | 52 | - الطب الداخلي |
| 38 | 24 | - طب الأطفال |
| 22 | 24 | - الأمراض الصدرية |
| 22 | 24 | - الأمراض المعدية |
| 32 | 44 | - الجراحة العامة |
| 29 | 48 | - طب النساء والتوليد |
| 06 | 06 | - المواليد الجدد |
| 24 | 20 | - طب العظام |
| 12 | 12 | - الاستعجالات الجراحية والطبية |
| 221 | 254 | المجموع |

الجدول رقم (3-1) : المصالح الاستشفائية المتواجدة بالمؤسسة

¹ - من اعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار

1- _ المصالح التقنية:

- 01 مخبر مركزي .
- 01 مخبر الكيمياء الحيوية .
- 01 نقطة حقني الدم .
- 02 أجهزة الأشعة المتحركة .
- 01 مبحث الثدييات .
- 01 جهاز للتخطيط القلب الكهربائي .
- 02 أجهزة الكشف ذات الصدى .
- 05 قاعات للعمليات .
- الاستعجالات الطبية والجراحية : وتتكون من
- 08 أسرة للمراقبة والملاحظة .
- 04 أسرة للإنعاش .
- 01 قاعة للعمليات .
- 01 أشعة ثابتة .
- 01 مخبر خاص بالاستعجالات .
- 01 صيانة مناوبة 24 ساعة .
- 2- الموارد البشرية :
- 1- الموظفين الطبيين :

| الموظفين | العام | الخاص |
|----------------------|-------|-------|
| - الأطباء الأخصائيين | 45 | / |
| - الأطباء العاملون | 29 | / |
| - الصيادلة | 02 | / |
| | / | / |
| المجموع | 76 | / |

الجدول رقم(3-2): الموظفين الطبيين

¹⁻ من اعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار

النسبة

| النسبة | الموظفين |
|-----------------|--------------------|
| 1609 / 01 ساكن | الأطباء الأخصائيين |
| 2498 / 01 ساكن | الأطباء العامون |
| 36214 / 01 ساكن | الصيدالة |

الجدول رقم (3-3): نسبة الموظفين الطبيين من مجموع نسبة السكان .

1- المستخدمين الطبيين المتعاقدين¹:

- 01 جراحة الأطفال
- 01 طب الأذن و الأنف والحنجرة
- 01 جراحة العظام

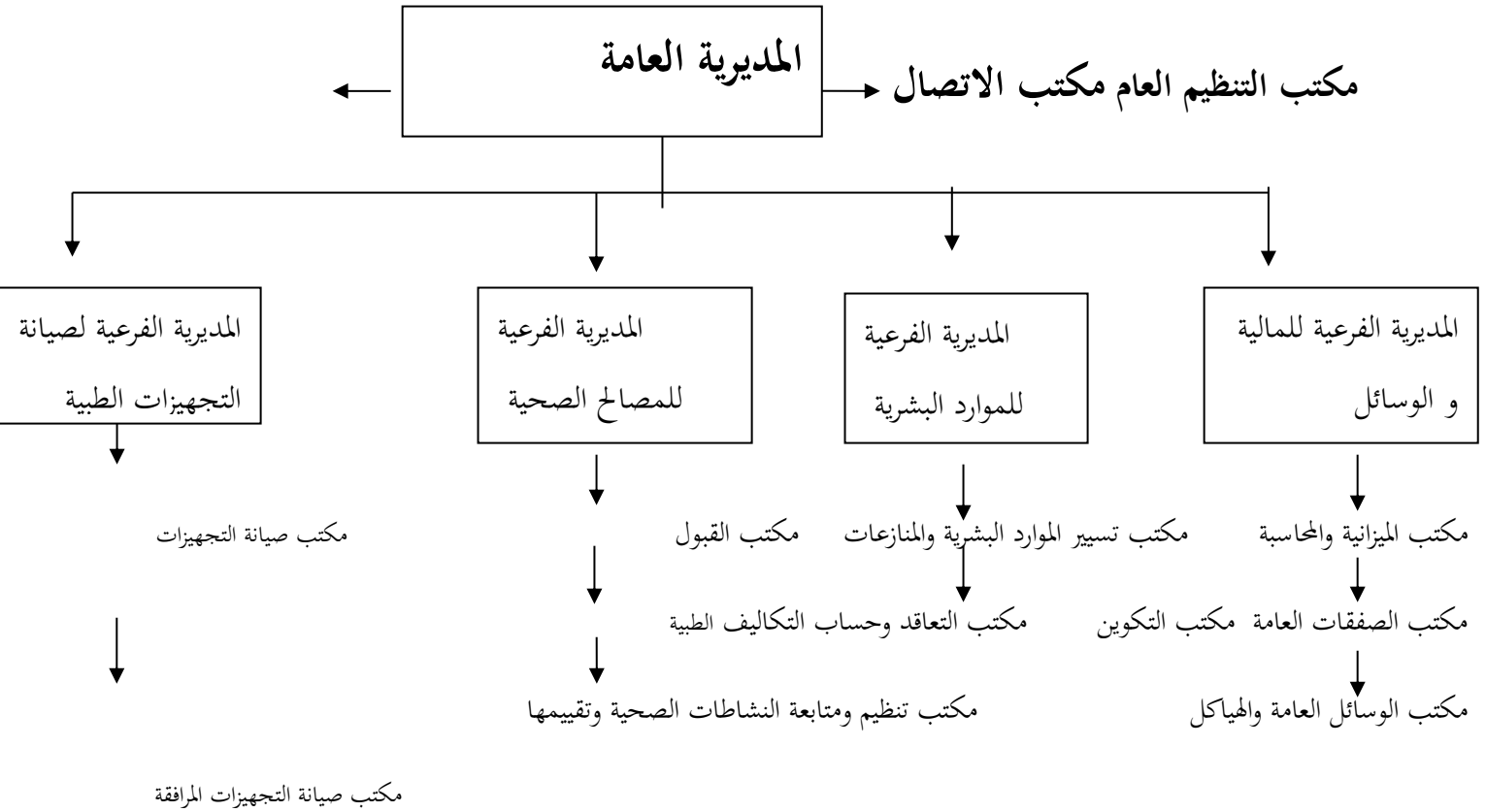
2- الموظفين الشبه الطبيين :

| ملاحظة | العام | المستخدمين |
|--------|-------|---------------------|
| 317 | 217 | - كل أصناف مستخدمين |
| / | / | الشبه الطبي |

الجدول رقم (3-4) : الموظفين الشبه طبيين

¹ - من اعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاستشفائية العمومية بوزيد عمار .



شكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار - القالة -

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار القالة¹:

- تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07_140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 19 مايو سنة 2007 والمذكور أعلاه ، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية .

المادة 02 :

- يشتمل التنظيم الداخلي لمؤسسات العمومية الإستشفائية الموضوع تحت سلطة المدير ، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على مايلي :
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل .
- المديرية الفرعية للموارد البشرية .
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية .
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

المادة 03 :

- تشتمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاثة (3) مكاتب :
- مكتب الميزانية والمحاسبة .
- مكتب الصفقات العمومية .
- مكتب الوسائل العامة والهيكل .

المادة 04 :

- تشتمل للمديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين (2) :
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات .
- مكتب التكوين .

المادة 05 :

- تشتمل على المديرية الفرعية للمصالح الصحية على (3) مكاتب :

¹- من اعداد الطالبتان بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار

مكتب القبول .

مكتب التعاقد وحساب التكاليف .

مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقسيمها .

المادة 06 :

- تشتمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات المرافقة على مكتبين (2) :

مكتب صيانة التجهيزات الطبية .

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

المطلب الثالث : أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

وتتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير تجاه الجودة، كما تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية روح الفريق بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة ؛ و عادة ما يؤدي تطبيق الجودة العملية إلى نجاح المشفى حيث أن المرضى يعطوا آرائهم في المشفى وكذلك نسبة الشفاء والوفيات تحدد مدى نجاح المشفى. تحسين الخدمة الصحية التي يتم تقديمها للمريض. زيادة الكفاءة الخدمية و تحسين مستوى استخدام التقنيات الحديثة. وعلى هذا الأساس تستخدم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي رئيسي الذي يركز على ثلاث عناصر هي¹ :

- تحقيق رضا المرضى ؛

- مساهمة العاملين في المؤسسة ؛

- استمرارية التحسن والتطوير في الجودة.

✓ وبعد الاستشارة استنتجنا أن المشكلة الوحيدة التي يعاني منها المريض هي مشكلة الاستقبال .

¹ - من اعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار

المبحث الثاني : الدراسة المنهجية للبحث

المطلب الأول : المجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة :

يشتمل مجتمع الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار - القالة - و اختصرت هذه الدراسة على المرضى فقط ، وتم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على عينة من مرضاها .

طريقة الحصول على المعلومات :

قمنا بتوزيع الاستبيان بطريقة عشوائية تتراوح من 6 إلى 10 عينة يوميا لمدة شهر ، و أختصرت الدراسة في النهار فقط .

2- عينة الدراسة :

تشكلت عينة الدراسة من 100 مريض بالمستشفى ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وقد تم استرجاعها أي (100 استمارة) كاملة صالحة للتحليل .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1/ الملاحظة :

هي أقدم الطرق و أهمها في جمع المعلومات، حيث يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من حقل البحث، وتعني في معناها العام: "الانتباه التلقائي أو المقصود إلى حدث أو ظاهرة معينة لغرض اكتساب المعلومات والخبرات عنها، أما في البحث العلمي فتعني الانتباه، الرصد المقصود، المنظم و المضبوط للظواهر و الأحداث ، بغرض تحديد العوامل و الأسباب التي تفسر حدوثها . "الملاحظة كوسيلة بحثية أساسية تتمتع بفوائد كثيرة التي تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات، فهي تفسح المجال للباحث لاستكشاف ميدان البحث و التعرف على الفروع الهياكل، المصالح، الدوائر... الخ، و ذلك من خلال الزيارات المتكررة و التنقل بمختلف الأماكن بميدان البحث، و تسمح أيضا بالتعرف على واقع و طبيعة و ظروف العمل، إضافة إلى أنها تمكن الباحث من ملاحظة سلوك و علاقات و تفاعلات المبحوثين و الإطلاع على أنماط و أساليب عملهم و المشكلات التي يتعرضون لها . حيث قمنا باستخدام هذه الأداة طيلة فترة التبرص، و سمحت لنا بالإطلاع على ظروف العمل بالمؤسسة.

2/ المقابلة :

المقابلة (Interview) هي أداة أخرى من أدوات جمع البيانات الأولية، وهي وسيلة لجمع البيانات (أوالمعلومات) من خلال الاتصال المباشر مع المبحوث والتحدث معه حول الظاهرة المدروسة .وتكون المقابلة في شكل اجتماع أو حوار بين الباحث والمبحوث في إطار اتصال مباشر يكون إما وجها لوجه أو باستعمال وسائل الاتصال المتعددة مثل الهاتف أو المقابلات على شبكة الإنترنت. وهناك عدة نقاط يجب على الباحث الانتباه إليها في استعمال المقابلة كأداة لجمع البيانات، وهي:

- إعداد قائمة لترتيب الأفكار التي سيتم تناولها مع المستجوب في المقابلة، وذلك لضمان الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع محل الدراسة؛
- التفكير في الحلول المحتملة للمشكلة المدروسة قبل المقابلة، والحرص على إيجاد بعض منها أوكلها من طرف المستجوب في المقابلة؛
- استعمال العبارات التي تشير إلى وجود مشكلة أو إلى الموضوع محل الدراسة؛
- يجب على الباحث أن يكون متفتحا في المقابلة، أي يتقبل جميع الأفكار التي يجمعها من المستجوبين ليعالجها بموضوعية فيما بعد .

3/ الاستبيان :

يعتبر الاستبيان (Questionnaire) إحدى الأدوات المكتوبة لجمع البيانات الأولية، ويعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المصممة بدقة، تعطى إلى مجموعة من الأفراد ذوي الخصائص المماثلة لجمع البيانات منهم حولالموضوع أو الظاهرة محل الدراسة.

ويعد الاستبيان أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالا، لأنه يمكن الباحث من الوصول إلى عدد كبير من المستجوبين مقارنة بباقي الأدوات ، بالإضافة إلى سهولة تحليل البيانات المستقاة من هذه الأداة وذلك باستعمال برامج الإعلام الآلي . كما ويجب الانتباه جيدا إلى كيفية كتابة عبارات الاستبيان لأنها هي ما يحدد كيفية الإجابة بالنسبة للمستجوب، وبالتالي هي ما يتم الاعتماد عليه للتعبير عن الظاهرة المدروسة. لذلك، يجب الانتباه أثناء كتابة عبارات الاستبيان إلى ما يلي :

- يجب أن يكتب الباحث عبارات تحدد بدقة وبدون أي غموض ما يريد معرفته؛
- يجب كتابة العبارات ببساطة قدر المستطاع، مع تجنب الكلمات التقنية الصعبة والجمل الطويلة؛

- يجب صياغة عبارات الجمل من منظور المستجوب وليس المنظور الشخصي للباحث، لأن المكتسبات العلمية والخبرات التي يمتلكها الباحث تختلف عن تلك التي يمتلكها المبحوث؛ الحرص على تسلسل الأفكار الموجودة في عبارات الاستبيان.
- يجب ألا يحتوي الاستبيان على عدة عبارات تؤدي إلى نفس الجواب؛
- يجب اختيار نموذج الإجابة المناسب لعبارات الاستبيان، كأن يجيب المستجوب باستعمال الخيارات " غير موافق، محايد، موافق " أو "أبدا، أحيانا، دائما" أو غيرها من النماذج .

| التقدير الذاتي للخدمة | | | | أهمية | | | | مدى الرضا |
|-----------------------|-----|-------------|---------------|---------|-----|---------|----------------|---|
| راض بشكل ايجابي | راض | راض نوعا ما | خيبة أمل تامة | مهم جدا | مهم | غير مهم | غير مهم للغاية | |
| | | | | | | | | مميزات الخدمة - تصرفات المستخدمين - استقبلت بحفاوة عند الدخول . |
| | | | | | | | | تقديم وتعريف المستخدم بنفسه استقبلت وتكفل بي في أول لقاء من قبل المستخدمين . |
| | | | | | | | | احترام الخصوصية تعامل الموظفون معي باحترام خصوصيتي. |
| | | | | | | | | الالتزام بمدة الانتظار المعلنة - وأرى أنها مضبوطة تم احترام الموعد النهائي المتوقع ويبدو لي أنه صحيح . |
| | | | | | | | | أهمية الإرشاد للتعريف بمختلف المصالح داخل المؤسسة . - وجهت إلى المصلحة والمستخدم المناسبين . |
| | | | | | | | | إرشادات حول نظم الأنشطة تم إخباري بسرعة بالجدول الزمني وطرق العمل داخل المؤسسة والخدمات المختلفة المقدمة . |
| | | | | | | | | المساحات المكاتبية اتساع فضاءات الأنشطة والمرات والانتظار بشكل ملائم . |
| | | | | | | | | شروط النظافة (ضجيج ، إضاءة ، مقاعد) سليمة : ظروف زمان الانتظار سليمة ؟ |
| | | | | | | | | إجراءات الفحص الطبي تم الإصغاء إلى إنشغالي وفحصي و إرشادي بعناية . |
| | | | | | | | | استلام الأدوية استلمت جميع الأدوية وبيان كيفية تناولها بوضوح تام . |

وهكذا ، لكل من الخصائص يرجى احاطة رقم المقابلة :

1 - الأهمية التي تمنحها له (ها) .

2 - مدى الرضا (مستوى الرضا الخاص بك) .

المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة

1/ مخطط باريتو (Pareto Chart) :

العالم فالفريدو باريتو بإيطاليا ، استخلص أن 80% من الثروة يمتلكها 20% من الأشخاص فقط .

- باريتو هو أحد الأدوات الإحصائية في إتخاذ القرار والذي يتم استخدامه لاختبار عدد محدود من المهام التي لها تأثير كبير على النتائج الكلية ، يستخدم مبدأ باريتو والذي يعرف أيضا باسم قاعدة (80/20) فكرة أنه من خلال القيام ب 20% من العمل فإنه من الممكن أنت نحصل على 80% من إجمالي الاستفادة العامة ، أو من منظور تحسين الجودة فإن الأغلبية كبيرة من مشاكل 80% تنتج عن أسباب رئيسية قليلة 20% وهذا هو المعروف أيضا باسم الحيوي القليل والأمور العادية الكثيرة .

والهدف الأساسي من تحليل باريتو هو ترتيب الأولويات وقياس الإنجازات مقابل الوقت والجهد .

● مراحل باريتو : ويمر بخمسة 05 مراحل أساسية هما

- نحدد المعطيات التي ندرسها .
- نرتب المعطيات من الأكبر إلى الأصغر .
- نضيف المجموع التراكمي .
- نضيف نسبة مئوية تراكمية .
- رسم البيان .

● وتستخدم هذه الأداة فقط على مستوى مرحلتين هما :

- اختيار المشكلة ذات الأولوية .
- تحديد الأسباب الرئيسية .

● طرق التطبيق :

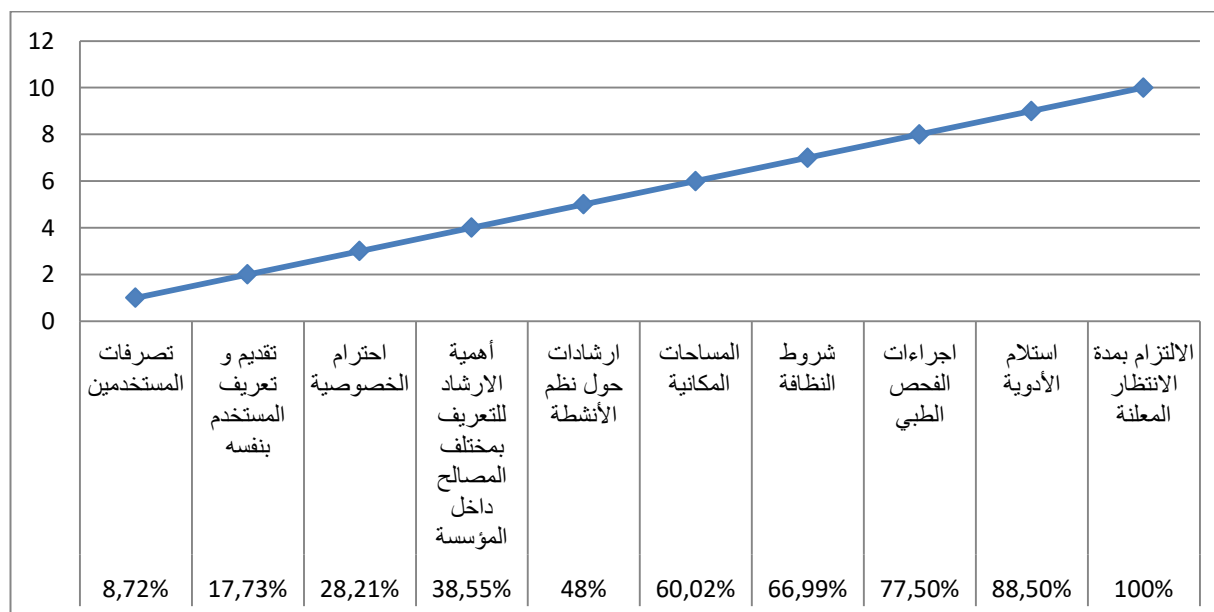
- إنشاء صحيفة جمع البيانات التي تجمع عدد ونوع أسباب الخلل في النشاط .
- قامت جلسة العصف الذهني التي أجريناها بإبراز مشكلة ذات أولوية وهي ضعف استقبال المرضى في مشاكل الهيكل والتي تم التحقق منها وتحديدتها من خلال استبيان أنجزناه لمائة (100) مريض في المستشفى وبتابع طريقة صارمة .

- أتيح تحليل نتائج هذا الاستبيان لإعداد الجدول التالي :

| الرقم | سمة المشكلة | مجموع القيم | التراكم | نسبة التراكم المئوية (%) |
|-------|--|-------------|---------|-----------------------------|
| 1 | تصرفات المستخدمين | 263 | 263 | 8.72% |
| 2 | تقديم وتعريف المستخدم بنفسه | 272 | 535 | 17.73% |
| 3 | احترام الخصوصية | 316 | 851 | 28.21% |
| 4 | أهمية الإرشاد للتعريف بمختلف المصالح داخل المؤسسة | 312 | 1163 | 38.55% |
| 5 | إرشادات حول نظم الأنشطة | 285 | 1448 | 48% |
| 6 | المساحات المكانية | 363 | 1811 | 60.02% |
| 7 | شروط النظافة | 210 | 2021 | 66.99% |
| 8 | إجراءات الفحص الطبي | 317 | 2338 | 77.50% |
| 9 | استلام الأدوية | 332 | 2670 | 88.50% |
| 10 | الالتزام بمدة الانتظار المعلنة | 347 | 3017 | 100% |

الجدول رقم (3-5): من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية

- إعداد الرسم التخطيطي ثم نختار ثلاثة مشاكل أكثر أهمية بعد ترتيب مجموع قيم المشاكل من الأكبر إلى الأصغر .



الشكل رقم (3-2) : الرسم البياني لمخطط باريتو

- نلاحظ من خلال الجدول والمخطط البياني أعلاه أنه لا نستطيع استخدام مخطط باريتو لدراستنا لأن القيم كبيرة ومتقاربة جدا ولا تتوافق مع شروطه ، ومن هنا ننتقل إلى دراسة مخطط إيشيكاوا .

2/ مخطط إيشيكاوا :

هو مخطط الهيكل السمكة العظمي أو مخطط السبب والنتيجة ، يستخدم لتحديد المسببات المحتملة لمشكلة ما وتنظيم مجموعة من الأفكار .

- **كيفية تطبيقه :**
- نحدد المشكلة التي تواجهنا .
- نطبق جلسة العصف الذهني ونجمع المعلومات من المشاركين عن المسببات الرئيسية .
- ننشأ فروع لكل سبب رئيسي .
- نناقش الأسباب لنصل للمشكلة الرئيسية وحلها أي الاستقبال في دراستنا .
- **الهدف منها :**
- تنظيم وعرض العلاقات بين المشكلة و أسبابها الجذرية حيث تكون هذه الأسباب مصنفة ضمن مجموعات .
- تحفز على التفكير بعنف للبحث حول إمكانيات وجود مشكلات تحت هذه المجموعات .

✓ التحليل :

من خلال دراستنا للاستبيان استنتجنا أن هناك ثلاثة 03 خدمات الأكثر رداءة نذكرها :

- 1- الخلل في الإرشاد والتوجيه .
- 2- شروط النظافة .
- 3- المساحات المكانية .

1/ الخلل في الإرشاد والتوجيه :

| | |
|---|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - نقص أعوان الأمن داخل المؤسسة . - الازدحام الشديد أو المناوبات مع عدد كبير من المرضى مما يشكل عائق للشرح و التوجيه لكل مريض. - ضيق الوقت و انشغال الطاقم الطبي بالحالات الحرجة . | <p>العمال MainDovre</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح اللافتات الخاصة بالتوجيه . - عدم الاهتمام بالصيانة الدورية للمصاعد. | <p>الأجهزة Matériel</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - كثرة المصالح و الطرقات . - تعدد المسالك لنفس المصلحة. - تباعد المرافق الأساسية عن بعضها . | <p>المحيط Milieu</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - طريقة الشرح غير مفهومة. - صعوبة التواصل بين المريض و الممرض أو عون الأمن. - سرعة الكلام أو الشرح من طرف مستخدمين الصحة . | <p>الطريقة Méthode</p> |

الجدول رقم (3-6) : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية

- بعد استشارة كل من الموظفين والمرضى والتقنيين نخرج بمجموعة من الحلول منها :
- الحلول المقترحة لمشكلة الخلل في الإرشاد والتوجيه :
- تخصيص أعوان التوجيه و إرشاد المرضى للأماكن المراد الذهاب إليها .
- وضع لافتات في جميع أنحاء المستشفى بشكل واضح وسهل الفهم لتسهيل عملية التوجه والتنقل .
- إعطاء المريض الوقت الكافي من الشرح و الإرشاد لإستيعاب ما يجب عليه فعله أو أين يجب عليه التوجه .
- من المستحسن التواصل مع مرافق المريض أفضل من المريض نفسه لتسهيل عملية التوجيه لأن المريض في حالة لا يمكنه إجراء الحوار الطويل .
- توعية المرضى بوجود لافتات مرشدة .

2/ تدي شروط النظافة :

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - نقص عمال النظافة - غياب أعوان مراقبة النظافة - عدم تدريب عمال النظافة تدريبيا خاصا حول طرق التنظيف الصحيحة - عدم الاستعانة بشركات تنظيف المستشفيات التي تملك كافة المؤهلات التي تساعد في التنظيم والتعقيم بشكل كامل . | <p>العمال MainDovre</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - نقص مواد التنظيف والمعدات . - نقص توفر الحمامات . - تسرب المياه والأعطاب . - أعطاب المصاعد وذلك يؤثر على نقل النفايات والأفرشة لمصلحة الغسيل بصعوبة تامة . - غياب وسائل مكافحة الحشرات داخل غرف المرضى مما يسبب إنتقال المرض بينهم . | <p>الأجهزة Matériel/ Matière</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - محيط ريفي . - غياب ثقافة النظافة لدى المريض . | <p>الحيط Milieu</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - أعمال التنظيف غير منظمة وغير مبرمجة . - عمليات التنظيف يومية ولكن لا توجد عملية مكثفة مرة في الأسبوع . - غياب نشر التوعية بين كافة أفراد المستشفى | <p>الطريقة Méthode</p> |

الجدول رقم(3-7): من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية

✓ الحلول المقترحة لشروط النظافة :

- توفر عدد عمال النظافة بشكل كاف وتدريبهم تدريبيا خاصا حول الطرق التنظيف الصحيحة .
- الاستعانة بشركات تنظيف المستشفيات التي تملك كافة المؤهلات التي تساعد في التنظيم والتعقيم بشكل كامل .
- توفر مواد التنظيف والمعدات .
- تصليح الأعطاب المرجوة داخل المستشفى وفحصها بشكل أسبوعيا .

- يجب تواجد وسائل مكافحة الحشرات داخل غرف المرضى .
- تكثيف عمليات التنظيف مرة أسبوعيا على الأقل .
- نشر التوعية بين أفراد المؤسسة .

3/ الاكتظاظ لضيق المساحات المكانية :

| | |
|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - قبول الطبيب للكثير من المرضى . - كثرة عدد الطاقم الطبي والشبه الطبي . - التحركات الكثيرة والسريعة للطاقم الطبي أثناء القيام بمهامهم . - تواجد المتربصين بأعداد معتبرة مما يعرقل الحركة . - التداخل بين مستخدمي الصحة من أجل تقديم العلاج للمريض والوصول إليه . | <p>العمال</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - نقص المقاعد الخاصة بمرافقي المرضى . - عدد الأسرة غير كاف لجميع المرضى مما يتطلب من الباقي الانتظار واقفا . - تواجد المعدات الطبية كبيرة الحجم مما يجعل المكان ضيقا ويصعب الحركة مما يؤدي إلى الإكتظاظ . | <p>الأجهزة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - ضيق المساحة المتاحة لتقديم العلاج . - يعتبر المستشفى الوحيد في المنطقة لذا هناك إقبال كبير للسكان على إجراء الفحوصات به . - صغر حجم المصلحة مقارنة بعدد المرضى . - المكان الجغرافي للمؤسسة حيث يقع في وسط المدينة . | <p>المحيط</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - دخول أكثر من مرافق للمريض معه أثناء العلاج . - نقص التفاهم و الانسجام بين الطاقم الطبي والشبه الطبي وكثرة الاختلاط . - غياب التنظيم داخل المصلحة . | <p>الطريقة</p> |

الجدول رقم(3-8): من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة الاستشفائية

- الحلول المقترحة لعلاج ضيق المساحات المكانية :
 - ✓ توسيع الممرات .
 - ✓ إعادة هيكلة المستشفى أو قاعة تقديم العلاج .
 - ✓ الرقمنة حيث تعتبر العامل الفعال في تنظيم المرضى والقضاء على الفوضى و الاكتظاظ .
 - ✓ تخصيص حجم أكبر من المقاعد و الأسرة للمرضى .

- ✓ تخصيص أماكن خاصة للمعدات الطبية كبيرة الحجم .
- ✓ عدم السماح لأكثر من مرافق واحد للدخول مع المريض .
- ✓ تكوين عدد معتبر من الأعوان لتنظيم عملية الفحص الطبي .
- ✓ التنسيق والتفاهم بين مستخدمي الصحة وتجنب التداخل والارتباك أثناء العمل الذي يؤدي بدوره لضيق المساحات .
- ✓ توجيه بعض المرضى إلى عيادات جوارية صغيرة مختصة في فحص ومعاينة الأمراض البسيطة وترك المستشفى للحالات الحرجة و الخطيرة .

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الأول : تحليل النتائج :

- من خلال الحلول المقترحة قمنا باختيار أفضل ثلاثة أو أربعة حلول من كل مشكلة من المشاكل الثلاثة .

- قمنا باختيار المعايير الثلاثة المتعلقة بالتكلفة والملائمة والوقت .

1- جدول الحلول المتعلق بالخلل والإرشاد في التوجيه :

الحل 01 : توعية المرضى بوجود لافتات مرشدة .

الحل 02 : إعطاء الوقت الكافي للمريض من الشرح والإرشاد لاستيعاب مايجب فعله .

الحل 03 : تخصيص أعوان التوجيه .

| الحلول المعايير | الحل 01 | الحل 02 | الحل 03 |
|--------------------|---------|---------|---------|
| -1 التكلفة | + | + | - |
| -2 الملائمة | + | + | + |
| -3 الوقت | + | - | - |
| المجموع | +3 | +2 و -1 | -2 و +1 |

الجدول رقم (3-9) : جدول الحلول المتعلقة بالحلل والإرشاد في التوجيه

الحل الأول هو الأكثر ايجابية، حيث يعتبر الحل الأمثل و الأقرب للشروع في انجازه

أما الحل الثاني و الثالث فيمكن تطبيقهم في وقت لاحق

2-جدول الحلول المتعلقة بشروط النظافة :

الحل 01 :الاستعانة بشركات تنظيف المستشفيات التي تملك كافة المؤهلات التي تساعد في التنظيم والتعقيم بشكل كامل

الحل 02: توفر مواد التنظيف والمعدات .

الحل 03 : تصليح الأعطاب الموجودة داخل المستشفى وفحصها بشكل أسبوعي .

| الحلول المعايير | الحل 01 | الحل 02 | الحل 03 |
|--------------------|---------|---------|---------|
| -4 التكلفة | - | - | - |
| -5 الملائمة | + | + | + |
| -6 الوقت | - | - | - |
| المجموع | +1 و -2 | +1 و -2 | -2 و +1 |

الجدول رقم (3-10) : جدول الحلول المتعلقة بشروط النظافة

جميع الحلول متقاربة و يرجع اختيار الحل الأمثل للمسير، حيث يمكن تطبيق الحلول الثلاثة.

3- جدول الحلول المتعلقة بالاحتفاظ وضيق المساحات المكانية .

الحل 01 : إعادة هيكلة المشفى أو قاعة تقديم العلاج .

الحل 02 : الرقمنة حيث تعتبر العامل الفعال في تنظيم المرضى والقضاء على الفوضى .

الحل 03 : التنسيق والتفاهم بين مستخدمي الصحة وتجنب التداخل أثناء العمل الذي

يؤدي بدوره لضيق المساحات .

| الحلول المعايير | الحل 01 | الحل 02 | الحل 03 |
|--------------------|---------|---------|-------------|
| -1 التكلفة | - | - | - |
| -2 الملائمة | + | + | -/+ |
| -3 الوقت | - | - | - |
| المجموع | +1 و -2 | -2 و +1 | -2 و -1 و + |

الجدول رقم (3-11) : جدول الحلول المتعلقة بالاحتفاظ وضيق المساحات المكانية

يمكن تطبيق الحل الأول و الثاني و الشروع في إنجازهما لامتلاكهما لنفس المعايير، أما الحل الثالث يمكن تطبيقه في وقت لاحق.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

1- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن ادارة الجودة الشاملة تؤدي الى تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسة محل الدراسة

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية تبين لنا أنه يوجد تباين في إجابات الأفراد المجهين حول مدى اهتمام المؤسسة الاستشفائية بزيد عمار بإدارة الجودة الشاملة.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3- تبين لنا من خلال تحليلنا للنتائج المتحصل عليها أن مستوى تجسيد و تطبيق ادارة الجودة في المؤسسة محل الدراسة متخفض و هذا يرجع لعدم توفر العديد من الامكانيات كضيق المساحة المكانية مقارنة مع عدد السكان في البلدية.

و هذا ما يثبت أن الفرضية الثالثة خاطئة.

خاتمة الفصل

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يهدف إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

رضا المريض في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار - القالة - .
فقد تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، كما تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات
المعلومات ضمن مجتمع الدراسة، وذلك بغية الوصول إلى مجموعة من الحلول التي ترضي جميع المرضى بصفة خاصة
والموظفين بصفة عامة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة فهي فلسفة الإدارة التي تهدف لاستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها المسطرة؛ تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها اتخاذ القرارات بناء على الحقائق؛ يعتبر التركيز على الزبون سواء الداخلي والمتمثل في العامل أو الخارجي وهو المشتري من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة؛ يجب على المؤسسة العمل باستمرار على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما سيدركه فعلا؛ هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو 9000، فالحصول على هذه الأخيرة يعتبر بمثابة خطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد تبين لنا أن بقاء المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحالية واشتداد المنافسة أصبح يعتمد أساسا على إمكانية امتلاكها لمزايا تنافسية مميزة يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين، وقد قمنا في بحثنا هذا بدراسة دور إدارة الجود الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أن المؤسسات المعاصرة أصبحت على دراية كبيرة بأهمية إدارة الجودة الشاملة كنظام حديث يعوض طرق التسيير التقليدية، باعتباره من أهم المفاهيم التي بإمكانها قيادة المؤسسات إلى تحقيق التفوق والتميز .

1. نتائج الدراسة

- تتحقق الميزة التنافسية المستدامة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها؛
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة؛
- من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال؛
- مستوى الميزة التنافسية التي تحققه المؤسسة محل الدراسة متوسط؛
- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط؛
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتجنب تكرارها وتحسين جودة خدماتها؛
- لا يتوفر بالمؤسسة محل الدراسة قسم خاص بالبحث والتطوير؛
- تعطي المؤسسة محل الدراسة أهمية كبيرة لرضا الزبون عن المنتجات المقدمة؛
- معظم المؤسسات محل الدراسة لا تقدم المكافآت والحوافز الكافية التي تشجع العاملين على الإنتاج بجودة عالية؛

- للتحسين والتطوير المستمر دور كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار.

2. التوصيات و المقترحات

بناء على ما تقدم من نتائج تم اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة دعم نشاط البحث والتطوير وإنشاء قسم خاص به، وتخصيص كافة الموارد اللازمة للسير الحسن له؛
- وضع برنامج خاص بالمكافآت والحوافز لتشجيع العمال على الإنتاج بجودة عالية؛
- العمل على تحقيق رضا العاملين باعتبارهم العنصر الحاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار.
- العمل على تحقيق العمل الجماعي بالمؤسسة الاستشفائية بوزيد عمار نظرا لدوره الكبير في خلق الإبداع والتميز في العمليات و الخدمات؛
- ضرورة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لكافة الأنشطة خاصة في ظل تحديات عصر السرعة والتكنولوجيا واقتصاد المعرفة؛

3. آفاق الدراسة

بهدف الاستفادة أكثر في جوانب موضوع دراستنا نقترح بعض المواضيع التي من الممكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال دراستنا:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية.
- دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية.
- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- بلية حبيب، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، مصر (القاهرة) ، 2019
 - 2- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل على، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن ، 2003.
 - 3- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000
 - 4- عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
 - 5- محمد سعيد نمر، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان ، شارع الجمعية العالمية الملكية، 2018
 - 6- يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009.
- ثانياً: المجلات
- 7- أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 07، العدد 11، 2007
 - 8- أحمد يوسف، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019.
 - 9- برحومة عبد الحميد، الجودة الشاملة و مواصفات الايزو كأداة تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد3، جوان 2008.
 - 10- حسناوي عائشة، مقاربات الميزة التنافسية، مجلة أبحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 04، العدد 01، 2022.
 - 11- خلع مريم، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة اقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.
 - 12- سالم الياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.

- 13- عمار درويش، مصادر تحقيق لميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2021.
- 14- العيداني الياس، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 01، جوان 2019.
- 15- لاكسي فوزية، الجودة كأسبقية و استراتيجية تنافسية، مجلة البشائر الاقتصادي، العدد 02، ديسمبر 2015
- 16- مبروك صليحة، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019.
- 17- وافية تجاني، التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2022
- 18- وافية تجاني، دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 2، العدد 12، 2017

ثالثا: الأطروحات و المذكرات

- 19- أحمد عارف محروس أبو النجاه سعد الدين ، القياس المتوازن في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة ، تخصص محاسبة ، قسم المحاسبة ، كلية العلوم الإدارية ، الدراسات العليا ، سنة 2013.
- 20- بلجازية عمر، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- 21- بن جيلالي قدور مصطفى ، التدقيق في الإنتاج والإنتاجية ، مذكرة لنيل شهادة ماستار أكاديمية في علوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ، قسم المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2014/2015.
- 22- بن جيلالي قدور مصطفى، التدقيق في الإنتاج والإنتاجية ، مذكرة لنيل شهادة الماستار ، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، قسم المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2014 / 2015.

- 23- بويرجة معاذ، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015-2016.
- 24- بوشعالة فاطمة الزهراء ، مصباح راضية ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كليك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية ، سنة 2018/2019.
- 25- جباري فادية ، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان) ، 2010./2011.
- 26- جديد رزيقة، حميطوش بلعيد، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2018 / 2019.
- 27- جيجخ فايزة، جودة الخدمات الالكترونية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- 28- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007.
- 29- دواجي خديجة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - ، 2018/2019.
- 30- رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
- 31- شلغوم روميضاء ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال مؤسسة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، سنة 2013-2014.

- 32- عماد سعادي ، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2016-2015.
- 33- عمران حميدة، سعدي فطيمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، قسم علوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد أوكلي مهند أولحاج البويرة ، 2011 / 2012.
- 34- فاروق عزون، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015.
- 35- مودة عبد القادر، أثر السياسات التسويقية في الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، كلية شندي، السودان، 2020.
- 36- نويجي فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.