

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة \_ الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر معايير الجودة الشاملة في الرفع من المنزلة التنافسية  
لرأسية تطبيقية في مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت للفترة  
2022

من إعداد الطالبتين :

بوهريرة زايحة

لقريد فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 جوان 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/عرابة الحاج :أستاذ بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.....رئيسا

الدكتورة/ محسن عواطف:أستاذة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مشرفا

الأستاذة /بن قطاية خديجة:أستاذة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مناقشا

الدكتور/مايو عبد الله :أستاذ بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مساعد مشرف

الموسم الجامعي: 2022/2021



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

**أثر معايير الجودة الشاملة في الرفع من الميزة التنافسية  
دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن جديع بولاية تڤرت للفترة  
2022**

من إعداد الطالبتين:

بوهريرة زايخة

لقريد فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 جوان 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/عراية الحاج: أستاذ بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.....رئيسا

الدكتورة/ محسن عواطف: أستاذة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة ..... مشرفا

الأستاذة /بن قطاية خديجة: أستاذة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة..... مناقشا

الأستاذ/مايو عبد الله: أستاذ بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.....مساعد مشرف

الموسم الجامعي: 2022/2021

# الإهداء

باسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين حبيبنا ونبينا  
محمد أشرف خلق الله صلى الله عليه وسلم أما بعد أهدي ثمرة نجاحي إلى  
الوالدين الكريمين أنار الله دريهم ومد في عمرهم "العيد لقرين" و"فاطمة  
اسكندر" أخواني الأعمى "محمد البشير" و"محمد السعيد" أخواتي العزيزات  
"سعيدة، مريم، فاطمة، مباركة، جمعة، نور المدي" إلى كل من يحمل لقب  
لقرين واسكندر إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل ومسيرتي الدراسية

والى صديقتي في العمل بوهرة زايخة .

فاطمة لقرين

# الإهداء

كم رائع أن تتعجب من أجل العلم، والأروع أن تصدي ثماره لمن تحب  
الحمد لله الذي أتو علينا هذا فاليك يا الله أرفع يدي لأحمدك وأشكرك على توفيقك،  
فربون الله تخطينا الصعاب وحققنا المراد والنجاح؛  
لمن قال فيما الله "وبالوالدين إحسانا"؛  
إلى من دعاني في جوف الليل والنهار وكان لي في طاعتها درج المستقبل؛  
إلى من بوركت قدميما ففتحتما الجنان إلى واحة الدفء والحنان هفاها الله ورعاها  
أمي الغالية "محبوب أعال" وأطال في عمرها؛  
إلى رقيقة الربيث وقلبه النابض الذي يكافح من أجلي وأجلي إختوي، إلى من يمدني  
بعطائه دون مقابل أبي الغالي "بوحنية" حفظك الله وأدامك تاجا فوق رؤوسنا؛  
إلى من تقاسمت معهم دفتي العائلة إختوي الأجزاء "لقمان، عبد السميح، أنس، إيهاب  
دلوع العائلة، وأختي الوحيدة سجة أنجما الله في شهادة البكالوريا يا رب؛  
إلى الأساتذة الكرام على العلم الذي نفعوني به؛  
إلى من جمعني بهم القدر عبر طيات الحياة وسنين الدراسة تاركين بصابتهم الحب  
والوفاء في ذكرياتي ودعمهم الدائم لي كل واحدة باسمها، وخاصة زميلتي لقرين  
فاطمة التي قاسمتني أتعاب هذه المذكرة وإلى كل عائلتها الكريمة؛  
إلى كل أختي في الله وإلى كل من يحمل لقب بوهريرة ومحبوب.

# شكر

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك ولك الحمد حتى ترضى  
ولك الحمد إذا رضيت أن هذا العمل ثمرة جهدنا لم يكن ليقطفه لولا مساعدات أهل  
التقدير والاحترام ، فلابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة من المسيرة الأكاديمية فجاز لنا  
أن نهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد ،  
ونخص بالذكر الأساتذة الكرام محسن مواطن وطريفه أمينة وإلى جميع أساتذة  
قاصدي مرباح ورقلة ولا ننسى عمال مطاحن جديع وخاصة السعيد نورة مغربي خلود  
قادري سمية والسعيد مداح وبارة عثمان وعمي صالح .  
ولا يسعنا في هذا المقام أيضا أن نتقدم بخالص الشكر والثناء والتقدير للأساتذة  
لقبولهم دعوة مناقشة مذكرتنا.

بوهريبة زايخة

لقريد فاطمة

## الملخص:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى موضوع تأثير معايير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت كدراسة حالة وتهدف دراستنا إلى إبراز معايير الجودة الشاملة وربطها بعناصر الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل تطبيق هذه الدراسة اعتمدنا على مناهج مختلفة أهمها المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي معتمدين على أسلوب المقابلة كأداة داعمة لدراستنا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

\_\_ التوام مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت بتطبيق وتطوير نظام الجودة الشاملة

\_\_ نشر ثقافة الجودة الشاملة بين الأفراد لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: جودة شاملة, ميزة تنافسية, جودة المتوج, مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت.

## Résumé:

Nous avons essayé à travers cette étude d'aborder le rôle de la qualité complète comme atout favorisant la concurrence au sein de l'entreprise. Nous avons choisi les moulins Djenbaa dans la wilaya de Touggourt comme cas de notre étude. L'objectif de notre recherche est de mettre l'accent sur les critères de qualité complète et les relier avec les éléments concurrentiels de notre étude.

Pour réaliser cette étude, nous nous sommes basées sur plusieurs méthodes, notamment la méthode analytique descriptive dans la partie théorique et la méthode de l'étude de cas dans la partie pratique en nous basant sur l'entretien comme outil permanent de notre étude.

Parmi les résultats les plus importants que nous avons obtenus, nous citons ce qui suit:

L'engagement des moulins Djadaa dans la wilaya de Touggourt dans \_\_ l'application et le développement du système de la qualité complète.

Faire régner la culture de la qualité complète au sein du groupe afin de \_\_ pouvoir être un bon concurrent.

**Les mots clés :** La qualité complète, la caractéristique de la concurrence, la qualité du produit, entreprise des moulins Djadaa dans la wilaya de Touggourt

قائمة المحتويات

-24 2424	الإهداء
24	الشكر
2424	الملخص
24	قائمة المحتويات
24	قائمة الجداول
2424	قائمة الأشكال البيانية
24	قائمة الملاحق
أ-ب-ث	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للجودة الشاملة والميزة التنافسية
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: دراسة حالة مطاحن جديع بولاية تقرت
32	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت
36	المبحث الثاني: تقييم واقع الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مطاحن جديع بتقرت
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع والمصادر
49	قائمة الملاحق
55	الفهرس

قائمة الجداول  
والأشكال والملامح

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01-01
26	أوجه اختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	02-01
32	تطور رقم الأعمال للفترة الممتدة من 2000 إلى 2021	01-02
33	تطور الطاقة الإنتاجية والوحدات المنتجة للفترة 2006-2021	02-02
35	زيادة عدد العمال للفترة 2002-2021	03-02
35	توزيع عدد العمال على المصالح 2021	04-02
40	مقارنة بعض معايير المؤسستين لإبراز الميزة التنافسية	05-02

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أهداف الجودة الشاملة	01-01
8	عناصر الجودة الشاملة	02-01
15	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية	03-01
20	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	04-01
21	دورة حياة الميزة التنافسية	05-01
33	مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن جديع	01-02
37	مخطط يوضح مراحل جودة المنتج	02-02

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
50	وثيقة توضح المعايير الدولية التي يجب توفرها في الفريضة ونموذج الكشف اليومي لمعايرة عينة من المنتج	01
50	عينة من أكياس الفريضة	02
51	جهاز قياس الرطوبة	03
51	جهاز قياس نسبة العلك	04
52	جهاز الاستطالة والتحليل السريعة	05
53	الشهادات والشكر والعرفان من المجتمع المدني والجمعيات	06
54	نموذج أسئلة المقابلة	07

# المقدمة

## 1- توطئة:

شهد العالم تغيرات اقتصادية متلاحقة وسريعة مما أدى إلى ظهور أسواق عالمية ومؤسسات اقتصادية ناشئة، في ظل تعدد رغبات ومتطلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة، مما نتج عنها ظهور مفاهيم حديثة أصبحت تمثل اتجاه ضروريا في تطوير أنشطة الكثير من المنظمات، لعلنا واحد من ابرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والقادرة على مواجهتها بفاعلية من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات، وتلبية احتياجات الزبائن وإرضائهم.

كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزاما كاملا من جميع الأفراد في المؤسسة، والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار، والوصول بالمؤسسة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة وضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة حيث أنها تمثل شرطا جوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تمييزها النسبي في الجودة، فتوجهنا في دراستنا إلى مطاحن جديع بتقريت من أجل دراسة تأثير معايير الجودة الشاملة في الرفع من الميزة التنافسية.

**2- إشكالية الدراسة:** من أجل معرفة مدى تأثير ارتباط الجودة الشاملة بالميزة التنافسية لتحقيق أهداف المؤسسة ولمعالجة هذه الدراسة تطرقنا الى الإشكالية التالية:

**كيف تؤثر الجودة الشاملة في الرفع من الميزة التنافسية بمطاحن جديع بولاية تقريت؟**

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية ولفهمها أكثر تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الجودة الشاملة في الرفع من القدرة التنافسية؟
- هل هناك اهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة من طرف مطاحن جديع بولاية تقريت؟
- كيف يمكن لمؤسسة مطاحن جديع بناء ميزة تنافسية اعتمادا على تطبيق معايير الجودة الشاملة؟

## 3- فرضيات الدراسة:

- نعم تساهم الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بتقديم قيمة عالية للمستهلكين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وذلك بهدف كسب ثقة عملائها واكتسابها لميزة تنافسية.
- يوجد اهتمام بتطبيق الجودة الشاملة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال الرقابة المستمرة في جميع مراحل الإنتاج.
- تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال تطبيق المحكم لمعايير الجودة الشاملة وتحقيق كفاءة وجودة عالية في المنتج.

#### 4- مبررات اختيار الموضوع:

- ملائمة هذا الموضوع مع تخصصنا الدراسي؛
- معرفة مدى تطبيق الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أهمية الجودة في اكتساب المؤسسات الجزائرية لميزة تنافسية لأن وضعها الحالي لا يسمح لها بالصعود أمام المنافسة الشرسة التي تفرضها الشركات متعددة الجنسيات.

#### 5- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مطاحن

جديد، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
  - التأكيد على أهمية تحقيق الجودة الشاملة وبناء ميزة تنافسية؛
  - إظهار العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية؛
  - سعي المؤسسة نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
- 6- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الموضوع بإسهامه في طريقة التسيير في المؤسسة واحتلالها مكانة بارزة في ظل التطورات الحديثة وذلك من خلال المنافسات التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسة إلى تطبيقات التوجيهات الحديثة لمواجهة المنافسة مما يكسبها أهمية خاصة داخل المؤسسة من خلال الدور الهام في تحقيق الأرباح والسمعة الجيدة ومكانة مرموقة لدى الزبائن والمتعاملين، لذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة مما يحقق ميزة تنافسية.

#### 7- حدود الدراسة:

الإطار المكاني: تمت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن جديد بولاية تقرت.

الإطار الزمني: تمت هذه الدراسة في شهر أبريل 2022.

#### 8- منهج البحث والأدوات المستخدمة: في هذه الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي والتحليلي الذي يمكن

من وصف وتحليل جوانب الموضوع من أجل الوصول إلى فهم معمق للجودة الشاملة والميزة التنافسية، واستخدمنا المنهج التحليلي وذلك لمحاولة شرح أثر و معايير الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

بالإضافة إلى منهج دراسة حالة وذلك من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة واعتمادا على:

- وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن جديد بولاية تقرت.

- مفاهيم نظرية من بعض الكتب.

- مقابلة مع رؤساء الأقسام بمؤسسة مطاحن جديد بولاية تقرت.

#### 9- صعوبات الدراسة: لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- ضغوط العمل على المؤطرحل الدراسة .

- صعوبة الاستقبال من طرف المؤسسة.

**10- هيكل الدراسة:** من أجل معالجة دراستنا تم تقسيمها إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول يختص بدراسة الإطار النظري للجودة الشاملة والميزة التنافسية ويحتوى هذا الفصل على مبحثين، المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية، والمبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فيختص بدراسة حالة مطاحن جديع بولاية تقرت وذلك من خلال مبحثين ، بدءا بالإطار التصوري للموضوع الذي يعكس المبحث الأول تقديم مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت، أما المبحث الثاني فيتعلق بسير الوظيفة في المؤسسة وتقييمها بناء على الإطار التصوري الموضح في المبحث الثاني: تقييم واقع الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مطاحن جديع بولاية تقرت، وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

## الفصل الأول

# الإطار النظري للجودة الشاملة و الميزة التنافسية

تمهيد:

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكة المعلومات، ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منافسة الشركات الأجنبية)، أوجب على المؤسسات الاقتصادية كافة انتهاج الأسلوب العلمي للوعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار العنصر البشري، المساعدة في حسن تسيير الأعمال والأداء التشغيلي والبيع بأكثر مرونة فعالية، وخاصة من الجانب الإداري الهادف لتطبيق الجودة الشاملة والتي تعد من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توفرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، لذا تطلب علينا دراسة الجودة من كل النواحي وكذا تحسينها من أجل من أنها تلبي جميع رغبات واحتياجات المستهلك ولفت الانتباه. سنعالج الفصل الأول من خلال مبحثين، المبحث الأول: الإطار النظري للجودة الشاملة والميزة التنافسية، المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

تعددت الأساليب والأسباب لتحقيق أهداف المؤسسة وتطورت فنجد من أهمها الاهتمام بالجودة الشاملة و بذلك تحتل مكانة مرموقة في السوق أي تحقيق ميزة تنافسية.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست وليدة الساعة بل مرت بعدة تطورات حيث تعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق رضا العميل وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

#### الفرع الأول: مدخل للجودة الشاملة

**أولاً: مدخل تاريخي لمراحل تطور الجودة:** مرت الجودة بعدة مراحل وهي تتجدد بمرور الزمن وتساهم إسهاماً واضحاً وفعالاً في تحقيق أهداف المؤسسة وتتجسد في ست مراحل وهي كالتالي:

**1- مرحلة العصور القديمة:** ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى آلاف السنين، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكد بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة الأنشطة البناء بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء.<sup>1</sup>

**2- مرحلة فحص السلع المنتجة:** كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعاً لمتطلبات العميل، ومع ظهور الإنتاج الكبيرو الثورة الصناعية اضطرت المؤسسات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها حيث عمليات الفحص أدت إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة.<sup>2</sup>

**3- مرحلة الرقابة على الجودة:** أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة حيث خصص "شوارت" الجودة في الرقابة الإحصائية للجودة كما قام مهندسو Telephone Laporataoir Bell سنة 1947 بإنشاء مؤسسة سميت "بالمؤسسة الأمريكية للرقابة على الجودة" والتي لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة ولقد طور "ديمنج" فلسفة "شوارت"، ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج.

ومن خلال السبعينات زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة: دار الصفاء للنشر، عمان ط2002، ص50.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة 2000، ص107.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص ص 107\_108.

4- **مرحلة تأكيد الجودة:** إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالموارد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة، كما تقوم أيضا بتقويم فعاليات نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور، بهدف تحسين مستوى الجودة المطلوبة محليا وعالميا.<sup>1</sup>

5- **مرحلة إدارة الجودة:** وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية والمادية والبشرية وفقا للتحديات التي تواجهها المؤسسة وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية وفق الحالة الداخلية للمؤسسة وبالمقارنة مع منافسيها.

ولقد شهد عام 1980 تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة باعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفات جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي"، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية.<sup>2</sup>

6: **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** إن متطلبات الأسواق العالمية في تغيير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية، فالجودة أصبحت تمثل أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب، بل أيضا ببيئته وبكافة وظائف المؤسسة وأول من طور إدارة الجودة الشاملة هو "فيجينوم"، ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع، كما تم تأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة سنة 1990.<sup>3</sup>

ثانيا: **مفهوم الجودة والجودة الشاملة:** قبل التطرق للجودة الشاملة علينا أولا تعريف الجودة

1- **مفهوم الجودة:** يوجد العديد من التعريف التي وردت من قبل الباحثين في توضيح معنى الجودة، ويتفق الكثير أن الجودة تعني النوعية الجيدة أو الخامة الأصلية، ويقصد بها الكيف عكس الكم.

أ- **تعريف ديمينج:** وقد عرفها بأنها: "تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للجودة في جميع الأنشطة".

ب- **تعريف فيليب كروسبي:** وقد عرفها على أنها: "المطابقة مع المتطلبات، كما عرفت المنظمة الدولية للتقييس ايزو 9000 أن الجودة هي مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية".<sup>4</sup>

ت- **تعريف جوران:** "الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام العميل كلما كانت جيدة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، طبعة 1، القاهرة 1995، ص 40.

<sup>2</sup> أسيا دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2014-2015، ص 4.

<sup>3</sup> مأمون الدر داكي وطارق الشليبي، مرجع سابق، ص ص 23، 25.

<sup>4</sup> مالكي.نادية فاطمة الزهراء، قريش بن علال، غماري سهلية، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، المجلد السابع، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 481.

<sup>5</sup> العيداني الياس، مداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 01، جوان 2019، ص 162.

ومن بين التعريفات التي نوردتها أيضا: "الجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفات التميز فيها".

**2- مفهوم الجودة الشاملة:** لقد اختلف الكثير من الباحثين بشأن إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص آخر، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة لكن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها، إذ تعرف على أنها البحث عن الرضا الأقصر للمستهلكين أو الزبائن من خلال المعرفة الجيدة لحاجاتهم ودوافعهم وذلك عن طريق بحث نظامي ومنهجي لهذا الرضا من خلال الخدمات أو المنتجات المقدمة، وتحليل أسباب الفشل داخل المنظمة من أجل مطابقة المواصفات والطلب وتخفيض التكاليف.

أ- تعريف رينهارد: حيث عرفها: "بأنها خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودءوب، من أجل تحقيق توقعات ورغبات العميل والتأكد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفاعلية وفي أقصر وقت ممكن، فقد عرفها بوردسة بأنها مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب ومنهجية تتبعه المنظمة من خلال استخدامها للموارد استخدام أمثل وزيادة قدرتها على التنبؤ بالمشاكل وذلك عن طريق التمييز في تقديم الخدمة للزبائن وبأداء متميز.

**ثالثا: أهمية وأهداف الجودة الشاملة:** تعددت المؤسسات باختلاف أنواع أعمالها ومجالات نشاطاتها ولكن الأهمية نفسها ولها دور جد فعال في المؤسسة ولهذا جاز لنا التطرق لها في العنصر التالي:

**1- أهمية الجودة الشاملة:** يهدف العديد من الباحثين بأن لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة وأثر فعال في أداء المؤسسات وزيادة العملية الإنتاجية وزيادة في الربحية والحصول على حصة سوقية أعلى والاحتفاظ بالعميل من خلال التوجه نحو التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر وتقديم ما يحتاجه العميل ولتلبية رغباته وتوقعاته، لذا حققت الكثير من المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة كثيرا من المزايا مثل زيادة الإنتاجية، وزيادة العملاء وتقليل التكاليف، وزيادة المبيعات ولعل أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح أكثر من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شذى عبود شاكر، إد خالد عبد الله إبراهيم، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، مجلد1، العدد1، الطبعة 18، ص292.

<sup>2</sup> ارميلة لعمور، الميزة مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية، العدد الاقتصادي، المجلد5، العدد1، جامعة الأغواط، جانفي 2014، ص ص4847.

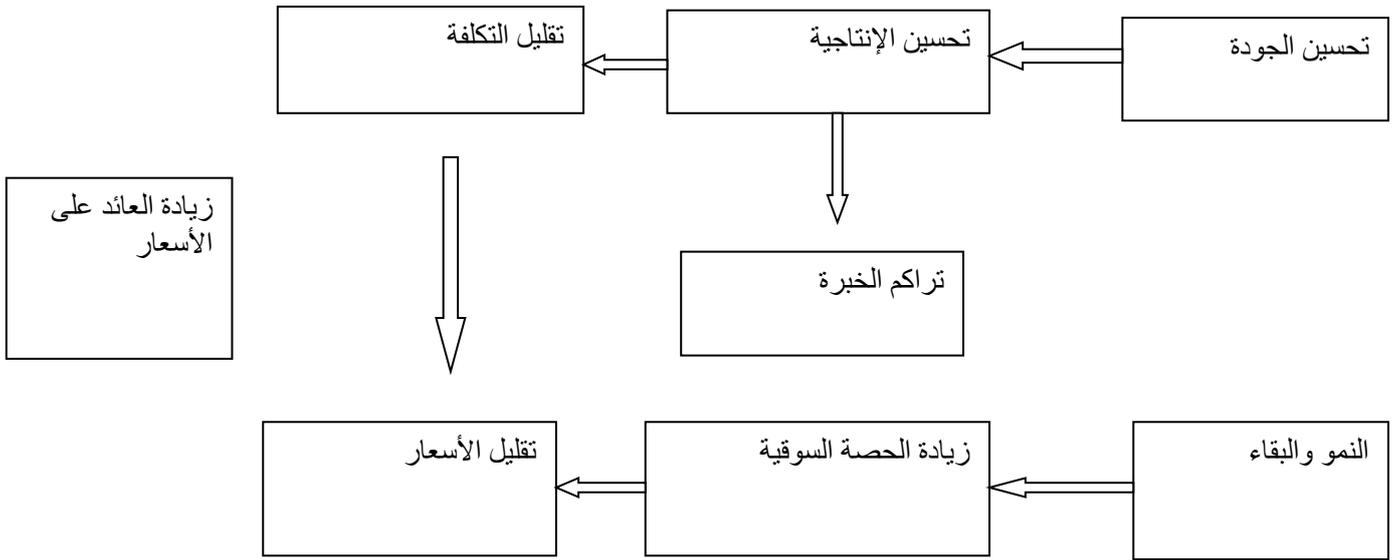
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق؛
  - تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة؛
  - تحقيق مستوى أداء أفضل للخدمات والمنتجات؛
  - تحقيق أدنى مستوى من الأخطاء؛
  - تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
  - تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات؛
  - المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر؛
  - توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل؛
  - زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة ومنتجاتها وأهدافها؛
  - إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة؛
  - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين؛<sup>1</sup>
  - توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد؛
  - ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين؛
  - تطوير وتبسيط إجراء العمل؛
  - تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛
  - رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
- 2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:** يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكننا أن نوجزها في الآتي:<sup>2</sup>
- تحقيق مستوى عال من الجودة؛
  - الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون؛
  - زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء للتميز على المنافسين؛
  - التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمنظمة؛
  - توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة؛
  - زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ورفع مستوى الأداء؛

<sup>1</sup> BERTRAND THEIRRY et Outres "Organisation et gestion de l'entreprise" les édition  
d'organisation .3eme paris,1998 p195.

<sup>2</sup> بلهوس واسيني وإسماعيل، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية\_دراسة حالة مؤسسة تافنة مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر لعلوم التسيير،  
قسم العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد ملحقه مغنية، 2015، ص 13\_14.

- زيادة ولاء العاملين بالمنظمة؛
  - زيادة الربحية وتخفيض التكاليف وتحسين اقتصاديات المنظمة؛
  - تنمية وتطوير مهارات وقدرات الثروة البشرية في المنظمة؛
  - زيادة القيمة المضافة وتحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية.
- من خلال الأهداف السابقة نبين العلاقة بينهم في الشكل التالي:

الشكل رقم 01-01: أهداف الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان, "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000", دار الثقافة للنشر والتوزيع, ط1, 2005, ص100.

نستنتج من الشكل أعلاه العلاقة التكاملية بين الأهداف ومدى ارتباطها ببعضها البعض فلتقليل الأسعار لا بد من تقليل التكلفة وتحسين الإنتاجية مما يؤدي إلى تراكم الخبرة وتحسين الجودة وكذلك يجب زيادة الحصة السوقية للحفاظ على نمو وبقاء المؤسسة.

#### رابعاً: أبعاد وعناصر الجودة الشاملة

**1- أبعاد الجودة الشاملة:** تشمل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية هي كالآتي:<sup>1</sup>

- أ- **التركيز على العملاء:** إن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة قائم في حد ذاته على العملاء، لذا وجب على المؤسسات فهم وتحديد احتياجات العملاء بكل دقة، والعمل على تلبية متطلباتهم والسعي لتجاوز توقعاتهم. ب-
- القيادة:** تعتبر القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات، حيث اعتبرها ديمنج وجوران عاملا

<sup>1</sup>مالكي ن، قريشي ب، عماري س، مرجع سابق، ص482.

مهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تلتزم الإدارة العليا بتصميم إستراتيجية للمنظمة، مرتكزة على استخدام جودة المنتج كقوة تنافسية.

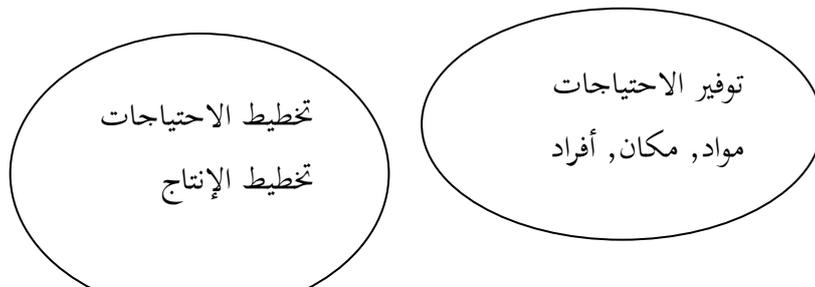
**ت- التخطيط الاستراتيجي:** يقصد بالتخطيط الاستراتيجي القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو البعيد، حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، ويتم من خلال الخطة الإستراتيجية، وضع مختلف السياسات والبرامج في ظل دراسة تحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف إضافة إلى الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

**ث- العمليات:** إن تحقيق الكفاءة المطلوبة ينجم من خلال إدارة جميع أنشطة وفعاليات المنظمة ومواردها على أساس نموذج العملية من خلال تحديد العمليات للتوصل على الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها. ومن تم تحديد مدخلات هذه العملية ومخرجاتها، إضافة إلى تحديد نقاط الاتصال بينها وطريقة قياسها. وكذا أخذ عوامل الموارد الأزمنة لأداء هذه العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب قياس نتائجها بعين الاعتبار عند وضع أنظمة إدارة العمليات.

**ج- التحسين المستمر:** إن المنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها بحاجة لتحسين مستمر في مختلف أنشطتها، فحاجات الزبون غير محدودة وهي في تطور مستمر إضافة إلى تغير البيئة الخارجية باستمرار، لذا يعتبر التحسين المستمر أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال القيام بتطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات، الموارد، طرق الإنتاج، الأفراد وتقديم الخدمات بشكل مستمر ودائم.

**2- عناصر الجودة الشاملة:** لقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازا بعصر النوعية الشاملة، حيث بدأت اليابان بتطبيق الجودة الشاملة حيث استعانت بالدكتور ادوار دو ديمنج الذي قام بإلقاء محاضرات في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ولكن في وقت لاحق وقد توج هذا الاهتمام بإصدار الموصفات العالمية للمقاييس ايزو 9000 حيث تم بموجبها تحديد المعايير والعناصر الأساسية والتي ينبغي توفرها ويوضح الشكل الموالي عناصر التي ينبغي أن يتضمنها نظام إدارة الجودة.

### الشكل 01-02: عناصر الجودة الشاملة





المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من مؤسسة مطاحن جديع ولاية تقرت

**الفرع الثاني: معايير الجودة الشاملة:** إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإن لم يتوفر هذا المناخ الملائم فإن على إدارة المؤسسة العمل على تغيير ثقافتها وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد والذي يتمثل في المتطلبات والمبادئ والمرتكزات وهذا ما سنتطرق إليه.

**أولا: متطلبات نجاح ومبادئ الجودة الشاملة**

**1- متطلبات نجاح الجودة الشاملة:** تركز إدارة الجودة الشاملة علي مجموعة من المكونات، وتحقق إدارة الجودة

الشاملة من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات وهن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**أ- التركيز على الزبون:** إن التركيز على الزبون يعني أن تصميم المنظمة لخدماتها في ضوء تحديد الزبون المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته، وليس تصميم الخدمة على ضوء التوقعات، بأنها سوف تحظى بإعجاب الزبون، فهذا يعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

**ب- ثقافة المنظمة:** تلعب ثقافة المنظمة \*ORGANISATIO CULTURE\* دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة، ويرر هنا دور الإدارة في تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة.

**ت- تصميم العملية:** إن منظمة الخدمة عي عبارة عن نظام إنتاجي له مدخلات وعمليات ومخرجات ولا يمكن تعظيم مخرجاته من مدخلاته إلا عبر تصميم العملية في ضوء مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

**ث- التدريب والتحسين المستمر:** إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المؤسسة. كما أنه مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنه يجعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمر، وقد اقترح CROSBY مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر وهي:

- التزام الإدارة العليا بالجودة التزاما طويل الأجل؛

- تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة؛

- معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء؛

- تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية؛

- تأسيس برنامج عمل للجودة خال من العيوب؛

- زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والتزام العاملين بها.

**ج- التركيز على العاملين:** إن التركيز على العاملين يتم من خلال المشاركة والتدريب ومن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة وفرق العمل، بحيث تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، حيث أن مشاركتهم في صناعة القرارات تسهل على المؤسسة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالنجاح والمشاركة لتشجيع عمليات الابتكار والإبداع.

**ح- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ الجودة الشاملة:** إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية التطور والتحسين المستمر، وينبغي أن تمتلك إدارة المؤسسة صفات

<sup>1</sup> بلهوس واسيني إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 18.17.

قيادية تجعلها قادرة على التأثير على العاملين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما، إن تبني الإدارة لنظام الجودة الشاملة يعتبر ضروريا لنجاح وتسيير الموارد البشرية من جهة وتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية من جهة أخرى.

**خ- بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لابد من توفير نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب حتى يمكن من اتخاذ القرار بشكل صحيح، إذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة ويعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب على المؤسسة تبني الوسائل المناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين والتي تساعد على تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم وتحقيق رضاهم.

**2- مبادئ الجودة الشاملة:** يمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:<sup>1</sup>

**أ- التركيز على المستهلك:** ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة هو الذي يكرس كافة العاملين ووقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتهم سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة، ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد، فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.

**ب- التركيز على العمليات:** مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فأنا عندما نستلم منتج لا يقبل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات.

فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

**ت- تفادي الأخطاء قبل وقوعها:** إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

**ث- تعبئة خبرات القوى العاملة:** تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي

<sup>1</sup> آسية دهنون، مرجع سابق ص ص 6،7،8.

هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها.

**ج- اتخاذ القرارات المرتكزة إلى الحقائق:** تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسساتي لحل المشكلات من خلال فرص التحسن، يشترك في تنفيذه كافة العاملين في مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم معلومات متطور بالمؤسسة.

**د- التحسين المستمر في الأداء:** لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقاً للمنهج الياباني (KAIZEN) فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية:

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين؛
- التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل؛
- التحسين المستمر هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية..... الخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين؛
- التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضاً؛
- التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإدارة، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لأحداث التحسين؛
- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة أرضائه وإشباع رغباته، فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة العميل؛
- إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً لا يقل عن 50% من الوقت.

**هـ- التغذية العكسية:** يسمح هذا المبدأ للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

جهود لتلبية راغبات وتوقعات العملاء لن تتمكن ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة، فأى خلل (في الجودة، الكمية، السعر) يؤدي إلى أضعاف قدرتها على تحقيق رضا العميل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 43، 44.

ثانيا: **مرتكزات الجودة الشاملة:** تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبير في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية العاملة إذ أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرجع إليها عند المشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المنظمات، إذا انه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق وقد تباينت آراء المفكرين والمفكرين في شكل تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري مازلت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التطبيق ويمكن الإشارة إليها بشكل مختصر كما يلي:<sup>1</sup>

- التركيز على العميل؛
- التركيز على إدارة القوى البشرية؛
- المشاركة والتحفيز؛
- نظام المعلومات والتغذية العكسية؛
- العلاقة بالموردين؛
- توكيد الجودة؛
- التحسين المستمر؛
- التزام الإدارة العليا؛
- القرارات المبنية على الحقائق؛
- الوقاية من الأخطاء؛
- إدارة الجودة استراتيجيا؛
- المناخ التنظيمي؛
- الإدارة العملية؛
- تصميم المنتج.

إن المتطلبات التي تم الإشارة إليها أعلاه إنما تشكل أكثر الحقائق العلمية والعملية التصاقا في نجاح إدارة الجودة الشاملة كما أوردها العديد من الباحثين والمفكرين في إطار تطبيق النظام.

### ثالثا: معيقات تطبيق الجودة الشاملة

إن عملية تحسين الجودة ومراجعة معايير الأداء أصبحت ضرورة ملحة في وقتنا الحاضر، نظرا لما تعانيه المؤسسات من مشكلات وصعوبات تحد من قدرته على مواكبة التغيرات والتحديات المعاصرة، فعلى الرغم من إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الدول قد حقق نجاحا في تطوير المؤسسات والتغلب على العديد من جوانب الضعف

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، دار المسيرة، ص ص99.

والقصور فيها، إلا انه لا زال هناك بعض الصعوبات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعيق تحقيق الأهداف المنشودة وتؤثر سلباً على النتائج المرجوة.

ومن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يجب أن نأخذها بالحسبان، لمعرفة كيفية التعامل معها ومحاولة تفاديها قدر الإمكان، ما يلي:<sup>1</sup>

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية؛
- عدم توفير الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق الجودة؛
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها البعض؛
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب؛
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛
- ضعف متابعة الإدارات من قبل الإدارة العليا؛
- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب؛
- عدم شعور الموظف بالأمان داخل المؤسسة؛
- سوء التخطيط وافتقار الانضباط والقيادة والسعي لتحقيق النتائج قصيرة الأمد؛
- ضعف التدريب والتطوير في المجالات التي تتعلق بالجودة.

**رابعا: دور الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث إن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية، لذلك تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص، ومراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة قصد تحسين قدرتها التنافسية، في هذا المجال يترتب ذلك على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عدة مزايا تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

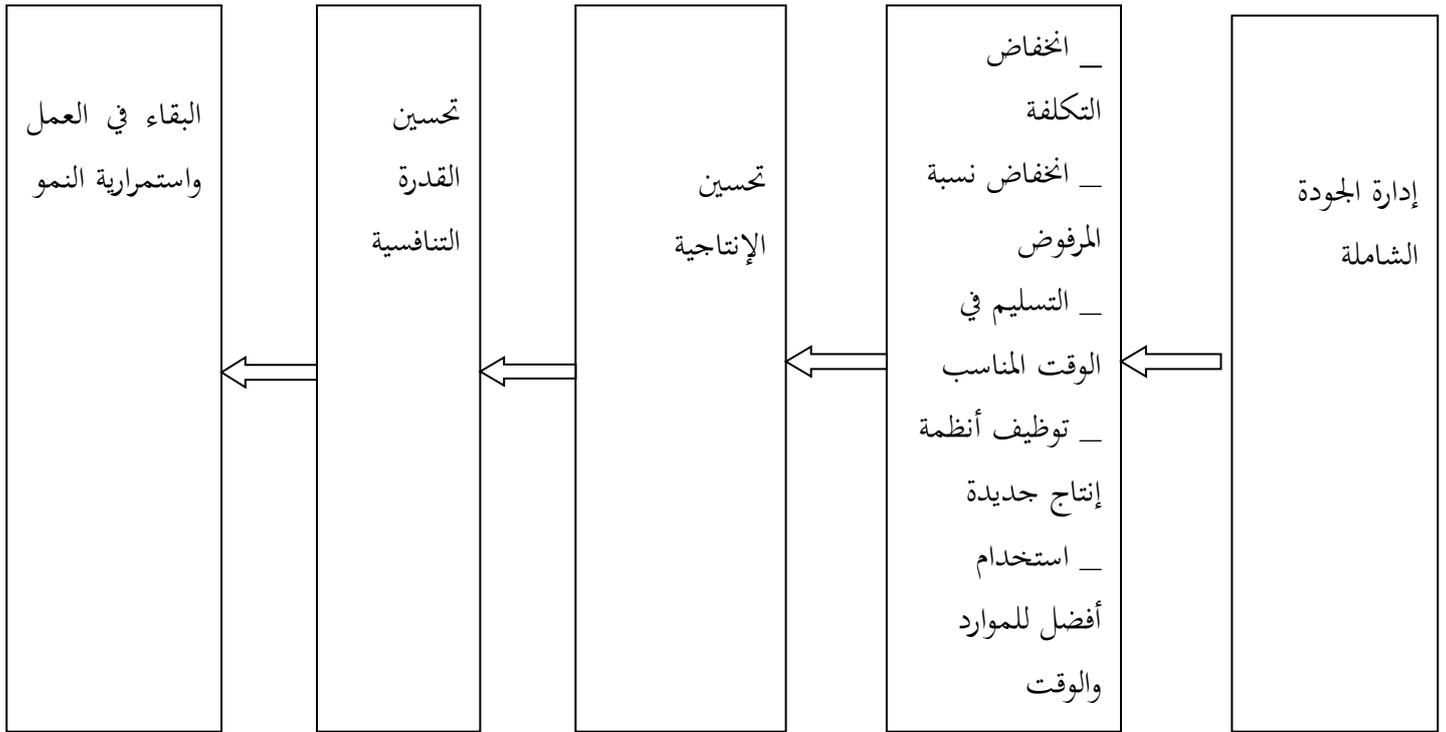
- يترتب على جودة الإنتاج والخدمات البيع بأسعار أعلى مع رضا العميل بذلك، وبالتالي زيادة كمية المبيعات ومن ثم تزداد الربحية؛

<sup>1</sup> سالم القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 29.

<sup>2</sup> محمد، حسين عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 60.

- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث تعزز إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر من العمل الجماعي وتحسن الاتصالات وتشارك جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين؛
  - الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعميل يرغب دائما في الاستعانة بكل جديد من حوله والجودة الشاملة هي الأداة الوحيدة لتقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج؛
  - تحقيق رضا العميل بحيث تركز إدارة الجودة الشاملة على التعرف على احتياجات ورغبات العميل، وبالتالي معرفة ما يجب إن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعا لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات؛
  - تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة بفضل تقديم المنتج بالجودة العالية وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛
  - تقليل الخسائر حيث أن الأخذ بنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى الحد من خسائر العميل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة، تكلفة الإصلاح وتقليل الغرامات؛
  - زيادة الحصة السوقية بما تساهم الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الإنتاجية والخدمية.
- ولتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ندرج الشكل التالي

الشكل رقم 01-03: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية



المصدر: حبرين علي هادي، إدارة العمليات، الطبعة، دار الثقافة، عمان 2006، ص114.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية وثروة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، وكذا التطورات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسات الاقتصادية.

**الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية:** لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية والمنافسة الداخلية إلى جعل التنافس أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

**أولاً: تعريف الميزة التنافسية:** لقد تطرقنا إلى العديد من التعريف

**1- تعريف نبيل مرسي خليل:** يعرف الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

**2- تعريف بورتر (M.porter):** يعرف الميزة التنافسية بأنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>1</sup>

**3- تعريف Liu:** أشار إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي: "ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق".<sup>2</sup>

**4- تعريف ماك فتريدج:** يعرف الميزة التنافسية بأنها: "ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية وأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح".<sup>3</sup>

وعرفت أيضاً في قاموس إدارة الأعمال على أنها: قدرة المؤسسات والشركات على تقييم المنتجات والخدمات التي تلي معايير الجودة للأسواق المحلية وبأسعار قادرة على المنافسة وتوفير عائدات كافية للموارد المستخدمة في إنتاج هته المنتجات.<sup>4</sup>

من خلال التعريف السابقة نستخلص أن التنافس في الإبداع هو جوهر لتحقيق الميزة التنافسية.

**ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية:** تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها الشركات وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وعادة ما يشار إلى وجود الميزة التنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط وتكون الشركات ذات الأداء الأعلى من الصناعة لعدة فترات زمنية، وهناك العديد من النواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والتنوع التي تشير إلى إجمالي مبيعات الشركة منسوبا إلى إجمالي مبيعات الصناعة، وكثافة التصدير والتي تشير إلى حجم الصادرات منسوبا إلى الطلب، وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية بما يلي:<sup>5</sup>

**1- الحصة السوقية:** فتعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال، وتعرف بأنها

<sup>1</sup> دحمان بنونة لمياء، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس . مستغانم . ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014\_2015، ص51.

<sup>2</sup> مرجع سابق ، ص51.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافس للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، نوفمبر، 2005 ص 01.

<sup>4</sup> Marzena Grzesiak & Richert\_Kazmierska(2014), "Develoment of the enterprises" competitiveness in the context of demographic challenges", Germany: Blatic Sea Academy, p237.

<sup>5</sup>أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، قسم إدارة الأعمال . كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، حزيران2017ص ص ص ص، 22،23،24،25.

نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناء عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق. وتعرف بأنها قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد والاهتمام بزبائنها الحاليين .

وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى رقي الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة، والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق، ولما كانت الشركة تلعب دوراً محورياً في تعظيم الأرباح، وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تتوجه إليها، والحصول على عائد ثابت على الاستثمار، وتوفر لها نوع من الاستقرار الإيجابي في السوق، وتجعلها تفتح على الأسواق العالمية، سعى صناعة القرار والإدارات إلى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها، وتطوير أدائها، والعمل جاهداً لتوفير البيئة المناسبة، للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم، من أجل تعظيم الحصة السوقية، ورفع مكانة الشركة على الصعيدين المحلي والدولي.

**2- النوعية:** كما تعد من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق.

تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كإستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن، ويلي توقعاتهم، فمن الأهمية بما كان أن يتم تصميم سلع وخدمات تضاهي وتتفوق على نظيراتها في السوق، بحيث تستطيع الشركة من التميز والتفرد من السلع التي تقدمها، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية، ففي ظل المنافسة التي يشهدها السوق، والوضع الاقتصادي المتغير، كان لابد أن تسعى الشركات لبدل جهد استثنائي لتوفير وتوليد سلع وخدمات متميزة، بهدف تحقيق رضا الزبائن، وخفض التكاليف، وتحقيق حصة أكبر من السوق، وتحسين معدل العائد على الاستثمار.

ومما سبق يلاحظ أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها الميزة التنافسية، فكلما تم تعظيم الحصة السوقية، وتحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة، كلما انعكس ذلك على سمعة الشركة، وحقق لها ميزة تنافسية عالية في السوق، ومكناها من استهداف أسواق على الصعيدين الدولي والعالمي.

### ثالثاً: خصائص ومصادر الميزة التنافسية

#### 1- خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

<sup>1</sup> بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة أحمد بوقره بومرداس كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2014، ص 59.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات و جدارة المؤسسة من جهة أخرى؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

## 2- مصادر الميزة التنافسية: تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- **الابتكار:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثل شركة British Airways الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "أسمتها المسافر العالمي الجديد".
- ب- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛
- الالتزام بمجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

- ج- **المعرفة:** فالمعرفة من أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في السوق وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من تكنولوجيا وأساليب و سلع، وخدمات جديدة.

## الفرع الثاني: مستويات الميزة التنافسية

- أولا: **الاستراتيجيات العامة لبناء ميزة التنافسية:** حدد بورتر ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات العامة التنافسية والتي تمكن المؤسسة من تحقيق الريادة السوقية، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- 1- **إستراتيجية القيادة في التكاليف:** يتجه اهتمام المؤسسة إلى تقليل التكاليف الخاصة بالعمليات لرفع المنافسة، وبالتالي فإنها تحقق أرباح أكثر من المنافسين، فينصب اهتمام المؤسسة على تحسين العمليات الإنتاجية والتوزيعية، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية:

<sup>1</sup>العيداني الياس ، مداح مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 171،172.

<sup>2</sup>مالكي . ن، قريش. ب، غماري.س، مرجع سبق ذكره، ص ص 484 ، 485.

- توفير اقتصاديات الحجم؛

- أثر منحى الخبرة والتعلم؛

- وجود عملاء متأثرين بحساسية السلع؛

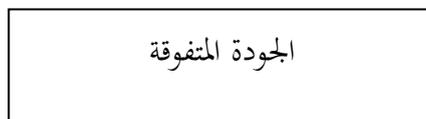
- وجود فرص لتخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.

**2- إستراتيجية التمييز:** تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات من حيث النوعية، التسليم والشكل، بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها، ويتحقق هذا الأمر عندما تمتلك المؤسسة تكنولوجيا تسمح لها بتحقيق تفوق في هذا المجال .

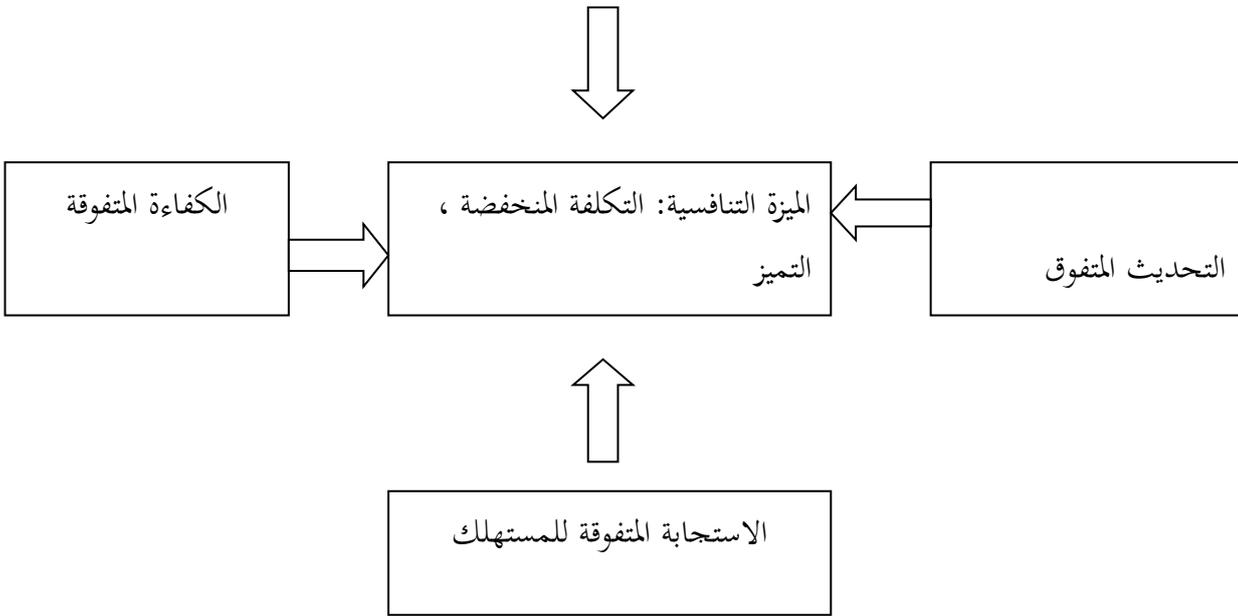
**3- إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق معين، أو بالتركيز على خصائص معينة للمنتج .

**ثانيا: الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية:** تعتبر كل من الكفاءة والتحديث والجودة، الاستجابة لحاجات العميل العناصر التي تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل<sup>1</sup>

#### الشكل 01-04: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



<sup>1</sup> بلهوس واسيني إسماعيل, ص ص 40 41 42.



المصدر: محمد أحمد سيد، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل" دار المريخ، الرياض ص 204.

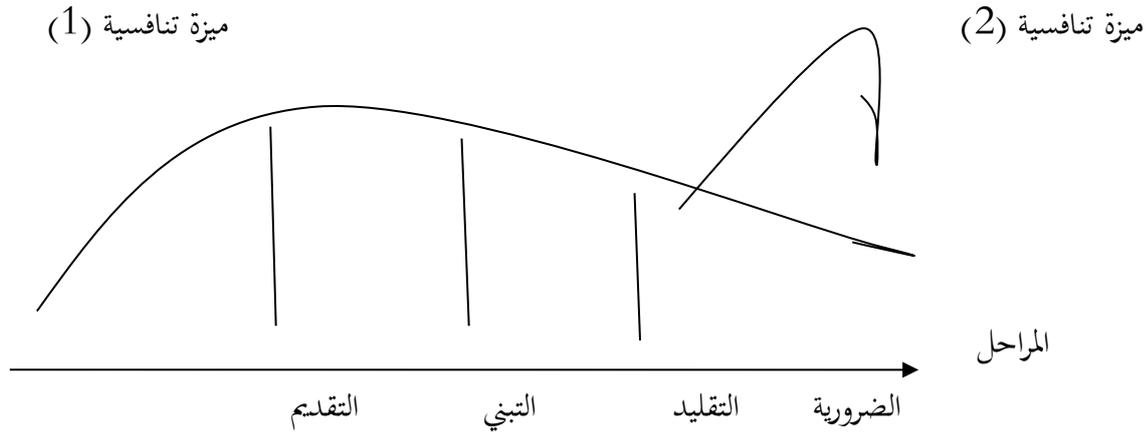
- 1- **الكفاءة EFFICTENCE**: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة للإنتاج ووحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلان المتمثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال... الخ إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات.
- 2- **الجودة QUALITE**: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار، العمل على توفير المنتجات وخدمات ذات جودة عالية ومن ثم الاهتمام برغبات المستهلكين في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك الفرد حيث، أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له.
- 3- **التحديث والإبداع INOVATION**: يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية، إذ يمنح للمؤسسة سواء من خلال "المنتجات أو العمليات" شيئاً منفرداً يفتقر إليه المنافسون مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة مع منافسيها.
- 4- **الاستجابة للعميل**: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

ثالثاً: **محددات الميزة التنافسية**: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين مهمين وهما:

**1- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها، فالميزة التنافسية دورة حياة تبدأ صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فان للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبيني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هذا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، كما هو موضح في الشكل

### الشكل 1: دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



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

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي:<sup>1</sup>

**أ- مرحلة التقديم:** المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار... الخ) فهي تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبر أو سريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مدا خيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

**ب- مرحلة التبني:** وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها ومن هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

**ج- مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل أيطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء وكما هو موضح في الشكل السابق، وفي الميزة التنافسية، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة من أنها قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

**د- مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا بل وتصبح المؤسسة مضطرة وإلى حاجة ماسة إلى تقديم ميزة تنافسية جديدة من أجل تخفيض أو تدعيم ميزة تنافسية جديدة من أجل تخفيض أو تدعيم ميزة تمييز المنتج إلا أنه في الحالة العكسية فان مصير الميزة الحالية (الأولى) هو الزوال ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مرد ودية المنتج ومبيعاته وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة،

<sup>1</sup> العيداني الياس، مداح مراد، مرجع سابق ص، 59.

خاصة إذا كانت محافظة على منتجاتها غير متنوعة، حيث أن المؤسسات من وراء حماية نظامها المنشئ للقيمة تتمكن من استغلال هذه القيمة والاستفادة من هذا النظام أطول ما يمكن وهذا ما جعل الكثير من الباحثين من يرى أن التطورات السريعة والتقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات، يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وإنما الحصول على ميزة تنافسية متجددة ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات والتقلبات، لأن ما يمثل اليوم ميزة ليس بالضرورة ميزة بعد أيام أو أشهر.

## 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعتبر النطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، نوردتها في الجدول التالي:

### الجدول 01-01: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

التعريف	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	نطاق القطاع السوقي Segment scope
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز،	النطاق الرأسي Vertical scope
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).	النطاق الجغرافي Geographic scope

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، 2007/2006. (بتصرف) ص ص 21، 22 .

<p>فهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخلاص أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.</p>	<p>نطاق الصناعة Industry Scope</p>
---	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

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 وتعزيز موقفها التنافسي.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

تعد الجودة الشاملة والميزة التنافسية بحر هائل من الكم المعرفي ولا يسعنا أن نوجز موضوعها في بعض الصفحات فهما يتجددان ويتطوران مع مرور الزمن والمؤسسات الاقتصادية فلماذا تعدد المفكرين والباحثين فيهما عريبا وأجانب، وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا والمتثلة من دراسات سابقة كالمجلات والمقالات والمذكرات.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة أسيا دهنون (دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي، 2015/2014):<sup>1</sup> تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنظمة التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية وتهدف الجودة إلى تفعيل تنافسية المؤسسة وذلك لان لها دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق المستهلكين، وبالاستعانة بمجموعة من الأسئلة والاستبيان وبرنامج الحزم SPSS، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية ؛
- تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية ؛
- يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية ؛
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته؛

- شركة اتصالات الجزائر لها نظام جودة شاملة تتبناه
- كما أنها تمتلك ميزة تنافسية وتسعى إلى تدعيمها.

<sup>1</sup> أسيا دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي، 2015/2014

2- دراسة أحمد إبراهيم حسن (أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركة، حزيران 2017)<sup>1</sup>: حيث أظهرت نتائج الدراسة انه هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم لتسهيل العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية، ضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبه للعاملين بهدف تحسين قدراتهم في حل المشكلات بالشكل الصحيح.

3- دراسة ظاهر لفا عافت النويران (أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية 2017)<sup>2</sup>: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية، ومدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم تطوير استبيان وتوزيعه على المدراء والعاملين ومساعدتهم ومدراء الأقسام ومشرفي الإنتاج في شركات عينات الدراسة، أستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية (الوصفية و التحليلية) لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات عينة الدراسة تهتم بشكل عام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة إلى أنها طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بدعم والتزام الإدارة العليا يليه التركيز على الزبون، ثم مفهوم التحسين المستمر للعمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالاهتمام بالعاملين، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومؤشرات القدرة التنافسية، ووجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفرداً، ومؤشرات القدرة التنافسية، وتوصي الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق كافة أبعاد الشاملة، والاهتمام بدراسات إستراتيجية متعلقة بالأسواق، والمتغيرات الاقتصادية والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر.

وبعد القيام بالاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تهتم شركة الأسمدة الأردنية بشكل عام بأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى وعي واهتمام المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج في هذه الشركات لحجم التحديات التي تواجه شركاتهم والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية وتغيير سلوك الزبون الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة وذا قدرة أكبر على انتقاء المنتج المفضل بعد اعتماده على الجودة كمعيار أساسي للاختيار؛

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركة، حزيران 2017.

<sup>2</sup> ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية 2017

- بالرغم من إن تطبيق شركة الاسمنت الأردنية لجمع أبعاد إدارة الجودة الشاملة لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بدعم والتزام الإدارة العليا، يليه التركيز على الزبون، ثم مفهوم التحسين المستمر للعمليات، في حين ارتبط اقل مستوى تطبيق بالاهتمام بالعاملين.

4- شادي أرشيد الصرايرة (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية 2019/11/15)<sup>1</sup>: توصلت الدراسة إلى تصورات المدراء الإداريين والماليين نحو بطاقة الجودة الشاملة وكل بعد من أبعادها، حيث جاء بعد (التغذية الراجعة) وبلغ المتوسط الحسابي (3.82) وأدنى بعد هو (مشاركة العاملين وبناء الفرق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، وتوصلت الدراسة أيضا إلى تصورات المدراء الإداريين والماليين نحو الميزة التنافسية، حيث جاء أعلى بعد هو (تخفيض التكلفة) وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) وكذلك أشار نتائج اختبار فرضيات الدراسة إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.58) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار عند تقديم الخدمة المصرفية وأيضا تشجيعهم على بناء فرق العمل الجماعي في المصارف. وبناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي :

- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وربط العاملين داخل البنك بشبكة إنجاز ومدعمة بحوافز فريق العمل ؛
- العمل على مشاركتهم في صنع القرار المصرفي لما له من أثر ايجابي في تعزيز بطاقة الجودة الشاملة؛
- إشراك وتدريب العاملين في المصارف التجارية الأردنية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد التحسين المستمر لمسار العمليات المصرفية لمساهمة في تعزيز بطاقة الجودة الشاملة .

5- دراسة لمقراش فوزية، قدام جمال، هريكش مسعود (أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل 2019/12/22)<sup>2</sup>: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية بفنادق ولاية جيجل، إذ تم اختبار أثر أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، الأمان والتعاطف على الميزة التنافسية، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة إذ تم توزيعه على عينة ملائمة شملت 80 موظفا بفنادق ولاية جيجل، توصلت نتائج الدراسة أن لجودة الخدمة أثر ايجابي للميزة التنافسية، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الموثوقية والأمان، بينما الملموسية والاستجابة والتعاطف فلا تؤثر على الميزة التنافسية. يمكن تقديم تفسيراً للنتائج المتوصل إليها كما يلي :

<sup>1</sup> - شادي أرشيد الصرايرة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية 2019/11/15

<sup>2</sup> - لمقراش فوزية، قدام جمال، هريكش مسعود، أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل 2019/12/22

- لجودة الخدمة أثر إيجابي على الميزة التنافسية ويعود تفسير ذلك إلا أن الموظفين في هذه المؤسسة يدركون أهمية رضا العميل، وهذا دليل على وجود المنافسة بين مختلف الفنادق والوعي بأن التمييز على المنافسين يكون من خلال تطابق الخدمات المزودة مع الصورة الذهنية للعملاء حول الخدمات المقدمة؛
- ليس للتعاطف أثر إيجابي على الميزة التنافسية ويعود تفسيرها انه ليس للموظفين القدرة على الاستجابة للعملاء حسب خصائص كل عميل، بل يقدمون الخدمة بشكل نمطي بسبب العدد الكبير للعملاء، لذا لا يدعم التعاطف الميزة التنافسية لدى هذا النوع من المؤسسات.

- 6 - دراسة لججيق عبد المالك (تطبيق نظام الجودة الشاملة ومدى توافقه مع متطلبات البيئة دراسة ميدانية في مؤسسة "فارتيال" لصناعة الأسمدة البيتروكيميائية في الجزائر)<sup>1</sup>:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية تكامل بين تطبيق نظام الجودة الشاملة والإدارة البيئية في مؤسسة فارتيال، ولتحقيق ذلك اقترح الباحث نموذجاً يتكون من متغير مستقل والمتمثل في المجالات الأساسية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتغير تابع المتمثل في العناصر الأساسية لإدارة البيئة وقد أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود ارتباط وانسجام مرتفع بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات البيئة في المؤسسة المدروسة كما قامت الدراسة بجملة من التوصيات أبرزها ضرورة تشخيص دوري لعلاقة الاندماج بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإدارة البيئية ومدى فعاليتها في الأداء.
- من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضية الدراسة، استنتج الباحث مايلي:
- وجود التزام تام من قبل مؤسسة فارتيال بتطبيق نظام الجودة الشاملة ومتابعته وحث العمال على الالتزام به؛
  - وجود تحسين مستمر لنظام إدارة الجودة الشاملة وصولاً للجودة البيئية؛
  - توجد علاقة توافق مرتفعة بين نظام إدارة الجودة الشاملة والاهتمامات المتزايدة بالقيم البيئية .

#### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

- 1- دراسة (korankye(2013) بعنوان total Quality Management (TQM): a Source of "Competitive Advantage. a Comparative Study of Manufacturing and Service Firms In Ghana"<sup>2</sup> هدفت هذه الدراسة لاختبار ما إذا كانت

<sup>1</sup> ججيق عبد المالك تطبيق نظام الجودة الشاملة ومدى توافقه مع متطلبات البيئة دراسة ميدانية في مؤسسة "فارتيال" لصناعة الأسمدة البيتروكيميائية في الجزائر

<sup>2</sup> \_ دراسة (korankye(2013) بعنوان total Quality Management (TQM): Source of "Competitive Advantage. a Comparative Study of Manufacturing and Service Firms In Ghana"

إدارة الجودة الشاملة مصدرا للميزة التنافسية في قطاعي الخدمات والصناعة في غانا، بالإضافة إلى دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والتحديات التي تواجه هذه الإدارة وهل هي فعلا مصدر للميزة التنافسية لكل من المنظمات الصناعية والخدماتية والخدمية بنفس الدرجة من الأهمية، استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات بدراسة ثلاثين شركة في قطاع الخدمات وثلاثين شركة في قطاع الصناعة، أكدت نتائج الدراسة إن إدارة الجودة الشاملة مصدر للميزة التنافسية للقطاعات، لكن يصعب التحكم في نوعية الخدمات المزودة للعملاء نوعا ما، لذا تقسم برامج تدريبه أكثر للموظفين حيث تساهم في تحسين جودة الخدمات لضمان استدامة الميزة التنافسية في هذا القطاع.

2- دراسة (Mantymaa, 2013) بعنوان: Gaining Competitive Advantage Through

Quality of Services in Financial Industry<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مساهمة جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية واكتشاف العوامل التي تؤثر إيجابا على العملاء وخلق ولاء لديهم، كانت هذه الدراسة نوعية إذ اعتمدت على مقابلات وتحليلها و إنشاء نموذج للميزة التنافسية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدراك جودة الخدمة من قبل الخدمات المزودة لهم مما يؤدي إلى خلق لميزة تنافسية، ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة هي تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء تزويد الخدمة.

المطلب الثالث: مقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة تم التركيز فيها على دراسة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومدى تأثيرها على تحقيق أهداف وأرباح المؤسسة، سنتطرق في الجدول التالي إلى إبراز الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة.

الجدول 01-02: أوجه اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية

العناصر	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
المجتمع المبحوث	بتقرت اتصالات الجزائر، شركة الأدوية، شركة الأسمدة، المصاريف التجارية، فنادق، مؤسسات تعليمية.	مطاحن جديع بتقرت.
عينة الدراسة	عمال، طلاب، تلاميذ، متعاملين	عمال ورؤساء مصالح بالمؤسسة.

<sup>1</sup> دراسة (Mantymaa, 2013) بعنوان: Gaining Competitive Advantage Through

Quality of Services in Financial Industry

متغيرات الدراسة	الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، الجودة الخدمية.	الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
منهج الدراسة	استخدمت عدة مناهج بحثية(الوصفي، التحليلي ،المقارن.....الخ)استبيان.	المقابلة والملاحظة ووثائق مقدمة من طرف المؤسسة.
القطاعات المبحوثة	التعليم،الاتصالات، الإنتاج ،الصناعة .	الصناعة.
المقاييس المستخدمة	المقاييس الذاتية والموضوعية	المقاييس الموضوعية

المصدر: من إعداد الطالبتين

تم الاستعانة بالدراسات السابقة لتوضيح التأصيل النظري والتوجه الصحيح للجانب التطبيقي، واعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة باختلاف عن الدراسات السابقة حرصنا من على الوصول إلى معلومات دقيقة من قبل رؤساء مصالح مؤسسة مطاحن جديع، وبعض الوثائق والمسندات، و تتميز دراستنا عن غيرها من الدراسات السابقة كونها لا تملك شهادات الايزو في حين تحتل ميزة تنافسية، والسبب الذي أخره في الحصول عليها هو أن مؤسسة مطاحن جديع تخضع لتبعية اقتصادية وهي مؤسسة مقننة.

**خلاصة الفصل:**

تعد الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء وتنمية اقتصادها بفضل عدة عوامل ومبادئ ومعايير وهي عموماً عبارة عن مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي تعتبر أساس نمو وتطور المنظمة من خلال تطبيق عدة أساليب كمية ونوعية وتوفير الموارد البشرية الكفئة خاصة، وذات الخبرات لتحسين جميع العمليات داخل المؤسسة لتلبية حاجات الزبائن وإذ طبقت كل ما سبق فتتحقق من خلالها ميزة تنافسية في جودة منتجاتها، فالجودة الشاملة والميزة التنافسية هما وجهان لعملة واحدة وتمثل في مؤسسة اقتصادية ناجحة ورائدة، إذ أن الميزة التنافسية تعرف بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب وفي

الوقت المناسب، أي تلبية طلبات وحاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمؤسسات الأخرى ملتزمة ببعض المحددات والخصائص.

فقد أصبح الالتزام بمعايير الجودة الشاملة والميزة التنافسية أحد أهم الأولويات المطلقة لكل مؤسسة خدمية أو إنتاجية إذ تعد الجودة الشاملة المعيار الحقيقي للمنافسة في ظل انفتاح الأسواق والشركات الأجنبية في النظام الاقتصادي العالمي الجديد ومن هذا المنطلق أصبح تطبيق الجودة الشاملة من أهم المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة والريادة الاقتصادية وصولاً إلى ميزة تنافسية.

الفصل الثاني  
دراسة حالة مطاحن جديع  
بولاية تقرت

تمهيد

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بكل من الجودة الشاملة والميزة التنافسية التي تناولناها في هذا الموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم وذلك بدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة للحصول على الميزة التنافسية، ولقد ركزنا في دراستنا على أحد عناصر الجودة الشاملة ألا وهي: "جودة المنتج، جودة الآلات، كفاءة العمال، تغطية الاحتياج السوقي".

ولتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تقييم واقع الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن جديع، وقمنا بإجراء مقابلة واستلام بعض الوثائق لإثبات صحة أو نفي فرضيات، المدرجة تحت الإشكاليات التالية :

- هل تساهم الجودة الشاملة في الرفع من القدرة التنافسية ؟
  - هل هناك اهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة من طرف مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت ؟
  - كيف يمكن لمؤسسة مطاحن جديع بناء ميزة تنافسية اعتمادا على تطبيق معايير الجودة الشاملة؟.
- وستتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مطاحن جديع تقرت.

المبحث الثاني: واقع تقييم معايير الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مطاحن جديع تقرت .

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت

تعمل مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت وهي أحد أهم أبرز المطاحن المتواجدة في تقرت، من بينها مطاحن الواحات وتعمل على تنظيم المادة الغذائية الأساسية للمستهلك، وهي مؤسسة متوسطة ذات شراكة وسنحاول من خلال دراستنا التعرف عليها.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مؤسسة مطاحن جديع من أحد المؤسسات التي حققت ولازالت تحقق الريادة في مجال أعمالها، ليس فقط على المستوى المحلي أو الجهوي بل حتى على المستوى الوطني، والحفاظ على هذا الأداء هو ما شكل أهم وأكبر هذه التحديات للمؤسسة.

**الفرع الأول: تأسيس مطاحن جديع بولاية تقرت:** أسس السيد عبد القادر جديع "مطاحن جديع" التي تحمل اسم العائلة وهي مؤسسة صناعية تجارية أنشأت في 2000/11/11 وكانت البداية الفعلية في 2002/01/01 وهي شركة ذات أسهم ومسؤولية محدودة، موقعها الجغرافي في مدينة تقرت بالتحديد المنطقة الصناعية حي الرمال 1، يقدر رأس مالها ب 190000000.

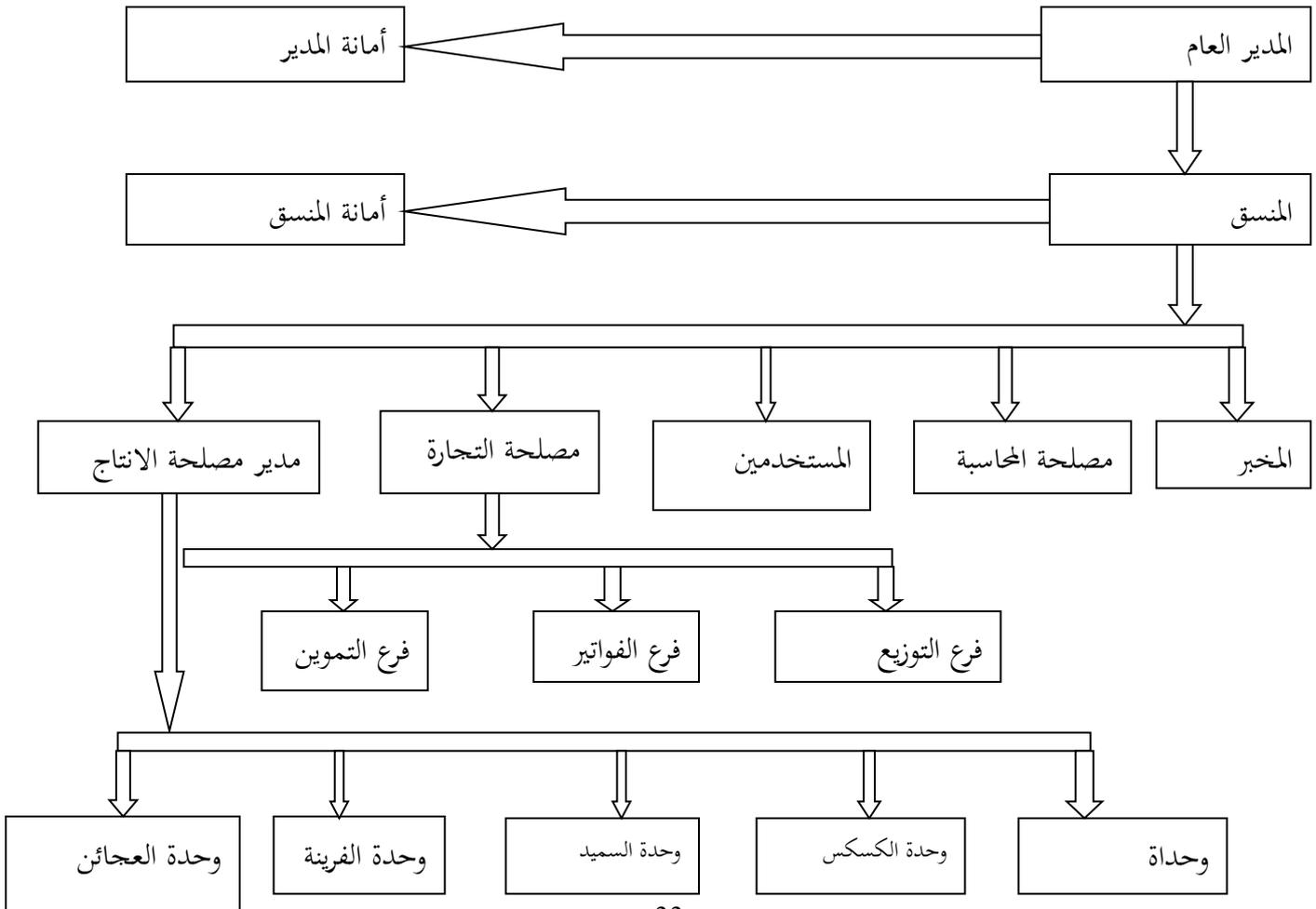
مختصة في إنتاج السميد و الفرينة و الكسكس والعجائن وعلف الأغنام (النخالة) و مواد لصنع علف الأغنام من قمح منتقى بعناية فائقة، ووفرة كل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية والتقنية الأزمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل القمح بمختلف أنواعه، تتمثل المادة الأولية للمؤسسة في القمح اللين والقمح الصلب الذي توفره لهم الدولة عن طريق تعاونية الحبوب والبقول الحافة لولاية ورقلة سابقا، حيث أصبحت تعرف حاليا بالديوان الوطني الجزائري المهني للحبوب، حيث تغطي 50% من احتياجات السوق.

لها العديد من الزبائن حيث هي من تختار زبائنها ولها عدد محدود مرتبط بكمية الإنتاج وممثلون في التجار الكبار، والمخابز، ومربي المواشي، صناعات أغذية الأنعام ولها منافسون على المستوى الوطني الجهوي وهي مطاحن الواحات تقرت

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي وشرحه: يمثل الهيكل التنظيمي المخطط التسييري للمؤسسة ويقوم بتوضيح وتوصيف الوظائف وهو ما يبينه المخطط التالي:

أولا: الهيكل التنظيمي: يوضح الشكل أدناه مخطط هيكل تنظيمي لمؤسسة مطاحن جديع لولاية تقرت

الشكل 01-02: مخطط هيكل تنظيمي لمؤسسة مطاحن جديع تقرت



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية بمطاحن جديع تڤرت

### ثانيا: شرح عناصر الهيكل التنظيمي

- 1- **المدير العام**: هو صاحب المؤسسة والمالك لها يتمثل دوره في إصدار الأوامر, إدارة شؤون المؤسسة والسهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح، المصادقة على الملفات وتحديد الغايات الإستراتيجية الهامة للمؤسسة، توفير الوسائل المادية الأزمة للعمل، وضع هيكل تسيير نوعي ملائم للعمل، وضع مخطط لتطوير مؤهلات العمال، التنسيق بين العمال ومراقبة أنشطة العمال.
- 2- **أمانة المدير**: وهي المكلفة بأعمال المدير في غيابه.
- 3- **المنسق**: من مهامه المشاركة في التخطيط، إعداد برامج تنفيذية للإدارة، تحرير القرارات الخاصة بالتوظيف، التأكيد وتطبيق القواعد الإجرائية والقانونية، أعداد كشوف المرتبات، تقديم تقرير سنوي على كل العاملين في المؤسسة .
- 4- **أمانة المنسق**: الشخص الذي ينوب المنسق الإداري.
- 5- **المخبر**: يتمثل دوره في معاينة المواد الأولية للإنتاج وإخضاعها لعدة تحاليل انطلاقا من المادة الأولية وصولا إلى المنتج النهائي.
- 6- **مصلحة المحاسبة**: هي مكلفة بمتابعة ومراقبة المعطيات المحاسبية والمالية، إعداد الميزانية العامة والميزانية السنوية للمؤسسة، إنجاز التسجيلات والكتابات المحاسبية، صيانة المحاسبة وحسن استخدامها في المؤسسة، تسيير الخزينة المالية للمؤسسة.
- 7- **مصلحة المستخدمين**: المتابعة لمختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا وخارجيا.  
**مصلحة التجارة**: تهتم باستقبال وتحليل طلبات الأسعار، الحصول على عملاء وزبائن جدد، إنجاز ومتابعة العروض، متابعة أهداف العمليات التجارية، مراقبة الجودة، بيع المنتجات لزبائنهم بواسطة عقد بيع ولها علاقة مع فروع مصلحة الإنتاج.
- 8- **مدير مصلحة الإنتاج**: هو المسؤول عن مجموعة من الفروع المتمثلة في:
  - فرع التوزيع: يقوم بتوزيع الإنتاج المتحصل عليه يوميا حسب طلبات الزبائن.
  - فرع الفواتير: يقوم بوضع فواتير البيع والشراء والاستلام عند البيع.
  - فرع التموين: يقوم بتوفير المواد الأولية، و دراسة الطلبات الخاصة بالمواد الأولية، إتباع حركة المواد الأولية من مرحلة الشراء إلى مرحلة البيع المشاركة في تجهيز مصاريف المؤسسة، والتأكد من صحة السلعة المتفق عليها، كذلك متابعة التسيير اليومي وملفات الموردين.

ويتبعه أيضا مجموعة من الوحدات , ويتمثل دوره في المراقبة الدورية والتي تتمثل في:

- وحدة الأكياس: هو مصنع قائم بذاته ينتج الأكياس اللازمة لتعليب المنتجات لمؤسسة جديع, وهو الآن يبيع الأكياس للمؤسسات الأخرى وفق رغباتهم وشروطهم كما ونوعا.
- وحدة الكسكس: مسؤولة عن إنتاج الكسكس بأنواعه الحشن والرقيق والمتوسط.
- وحدة السميد: تقوم بتحويل القمح الصلب إلى سميد حشن ورقيق.
- وحدة الفريينة: تقوم بتحويل القمح اللين إلى فريينة عادية وممتازة.
- وحدة العجائن: تقوم بتحويل السميد الرقيق إلى عجائن مختلفة .

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة أنه يتميز بالبساطة وعدم التعقيد، فنجد أن هناك علاقة تكامل وانسجام بين المصالح والوحدات بحيث نجد أن هناك علاقة اتصال بين المصالح والمديريات فكل مصلحة تفوض السلطة للأخر فالمدير يفوض السلطة للمسير و مسؤول التخزين يفوض السلطة للمسير وهذا ما يوضح العلاقة التكاملية بين المصالح، وكمل أهميته في:

- تقسيم المهام الإدارية ؛
- تحديد مهام كل قسم ؛
- توضيح الصورة العامة للمؤسسة ؛
- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد؛
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات والأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في وضع القرار والتفاعل مع الجمهور.

### المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة مطاحن جديع بتقرت

تعددت أهداف ونشاطات المؤسسة وهي كالتالي:

**الفرع الأول: أهداف مؤسسة مطاحن جديع بتقرت:** تمثلت أهداف مؤسسة مطاحن جديع في النقاط التالية:

- زيادة الربحية وتخفيض التكاليف؛
- تنمية وتطوير قدرات ومهارات الثروة البشرية في المؤسسة؛
- زيادة القيمة المضافة وتحقيق الكفاءة والفعالية؛
- تحقيق مستوى عالي من الجودة وذلك باستخدام أحدث الآلات والوسائل؛
- تغطية الاحتياج السوقي وتوفير المنتج على مدار 24 ساعة وتحسين الإنتاج؛
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل؛
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة؛
- تقديم خدمات أفضل ومواكبة التطور محليا ووطنيا؛

- المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية؛

- تحقيق الربح وزيادة نقاط البيع.

**الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة مطاحن جديع:** تميزت المؤسسة بنجاحها وتطورها عبر الزمن في العديد من

خلال تعدد نشاطاتها والمتمثلة في:

- إنتاج السميد الخشن والرقيق؛

- إنتاج الفرينة الممتازة والعادية؛

- إنتاج العجائن بأنواعها المختلفة؛

- النخالة و أغذية لصنع الأغنام؛

- إضافة إلى انجاز محطة لتحليه المياه لتغطية حاجاتهم؛

- مصنع البلاستيك لصنع أكياس التعليب والتعبئة التي يحتاجونها، حيث تعرض في دفتر الشروط أما بالنسبة للمستهلك هو من يطلب الحجم وقياس الأكياس المراد تعبئته ثم يصنعه المصنع الخاص بالمؤسسة لتتم عملية البيع، حيث تطور المصنع وحقق الاكتفاء الذاتي في الأكياس وأصبح يبيع الأكياس للمصانع الأخرى وينتجها لهم وفق شروطهم لتحقيق رغباتهم وطلباتهم لتلبية حاجياتهم.

وتحظى باعترافات هامة وموثقة من طرف المجتمع المدني والجمعيات والجامعات إلا أنها لم تحصل على شهادة الايزو لأنها مؤسسة مقننة من طرف الدولة وتخضع لتبعية اقتصادية في ظل الجزائر الجديدة والاقتصاد الحديث إلا أنها تسعى لمحاولة للمشاركة والحصول على شهادة الايزو الدولية.

**أ/تطور رقم الأعمال في مطاحن جديع ولاية تفرت في الفترة الممتدة (2021/2000)**

بناء على معطيات المؤسسة قمنا ببناء الجدول التالي :

الجدول 01-02:تطور رقم الأعمال للفترة الممتدة (2021/2000):

السنة	2000	2012	2021
رقم الأعمال	2500000000	4500000000	163278270

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال كان في تطور و زيادة وذلك بسبب زيادة وتوسع نشاط المؤسسة اضافة إلى الدعم المادي الذي تقدمه تعاونية الحبوب الجافة وزيادة الخبرة في الميدان وتوسع مناطق التوزيع ، إلى أن الفترة الأخيرة تناقص وذلك لتأثيره من جائحة كورونا والوضع المترتب عنه واجراءات الحجر الصحي .

**ب/تطور الطاقة الإنتاجية في الفترة الممتدة(2021/2006)**

بناء على الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الإحصاء قمنا بإعداد الجدول الذي يوضح الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

الجدول 02-02: تطور الطاقة الإنتاجية في الفترة (2021/2000)

السنة	2000	2006	2009	2010	2011	2020
الطاقة الإنتاجية	1600	3600	2600	120000	220000	760000
الوحدة	1000	1700	1600	1800	20000	30000

**المصدر:** من إعداد الطالبتين ووثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة عرفت زيادة في الطاقة الإنتاجية في سنة 2006 مقارنة مع 2000 (التي كان فيها بداية النشاط) ويعود ذلك إلى تطور وسائل الإنتاج وزيادة عدد العمال والخبرة في ميدان العمل، إلا أنه عرف تراجع سنة 2009 وذلك بسبب توقف المؤسسة عن أنتاج السميد لأنه سريع التلف مقارنة مع إنتاج الفرينة، في حين عرف ارتفاع وتطور كبير في سنة 2010-2011 ويعود سبب ذلك إلى الدعم المادي الذي تقدمه تعاونية الحبوب والخضر وسياسة تسقيف الأسعار بالنسبة للقمح الصلب واللين .

### المبحث الثاني: تقييم واقع الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن جديع بتفرت

من أجل تقييم ومعرفة واقع الجودة الشاملة في الرفع من الميزة التنافسية سنتطرق الى مجموعة من المعايير الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية التي طبقتها مطاحن جديع بولاية تفرت، حيث لاحظنا أن المؤسسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية بتطبيقها لعدة معايير ومبادئ وهو ما سنتطرق إليه في المطلب التالي:

#### المطلب الأول: أثر معايير الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة

من أجل معرفة وتقييم مدى فعالية الجودة الشاملة وكيفية الرفع من الميزة التنافسية في المؤسسة تطرقنا إلى بعض العناصر المهمة المتمثلة في أسئلة مقابلة وبعض الوثائق الرسمية والمستندات والاعتماد على الملاحظة تطرقنا إلى مايلي:

**الفرع الأول: معايير الجودة الشاملة:** إن ضرورة الالتزام بمجموعة المعايير والمبادئ التي تعتمد عليها الجودة الشاملة هي مؤشرات ترفع من الميزة التنافسية وتحقق أهداف المؤسسة ومن هذا المنطلق جاز لنا التطرق إلى العناصر التالية:

**أولاً: جودة المنتج:** لتحديد جودة المنتج نمر بثلاثة مراحل لكل من الفرينة والدقيق حيث أن لهما مراحل مشتركة وأخرى مختلفة ففي كليهما نجد أول مرحلة هي:

**1- استقبال وتخزين القمح:** بعد عملية شراء القمح بنوعيه الصلب واللين، يتم وضعه في حاويات كبيرة للرحى أو للتخزين ويتم استعماله في وقت لاحق حسب طلبات الزبائن وحاجة المصنع للإنتاج.

**2- تنظيف القمح:** نقوم بغسل وتجفيف وغريلة القمح بآلات الغريلة من الشوائب والحجارة وبعض الحبوب و الحديد بواسطة أنابيب فالأول ينزع الأشياء الزائدة (المرفوضة) يرفض الشوائب الرقيقة وينزل القمح عبر الغرابل والثاني ينزع القمح وينزل الشوائب ثم ينزل إلى الغربال الذي يليه فينزع كل ما هو ثقيل على القمح بواسطة هواء وفق لشروط نظامية.

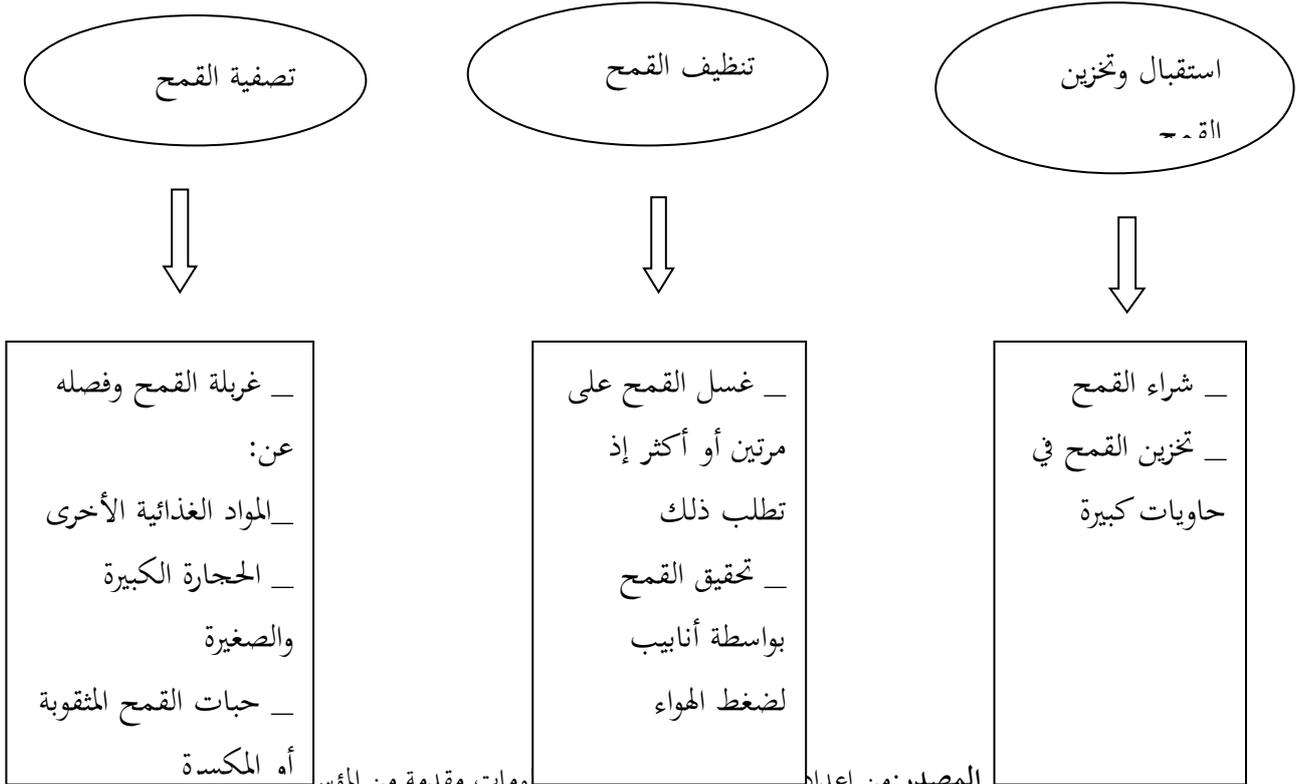
**3-تصفية القمح:** هنا يوجه القمح إلى الرحى بطريقة قانونية وشروط نظامية وذلك بعد إضافة ماء حلو Filter لتعديل نسبة الرطوبة المثالية المتراوحة بين 16 و17% للدقيق و14% للفرينة، ونسبة الماء المضافة 450 لتر حتى يكتفي الخزان ويتم إضافته على مرحلتين بشكل عملية دائرية بوقت 10 إلى 15 ساعة فهي كافية بالغرض لتسريع العمل.

وهنا يظهر الاختلاف فالقمح الصلب ينتج لنا سميد (عادي وممتاز ورقيق وخشن) بنسبة 64% ونخالة بنسبة 22% و سميدية 12% شوائب 2% إضافة إلى الطعام الذي يصنع من الدقيق الرقيق والعجائن التي تصنع من الدقيق الخشن.

أما بالنسبة للقمح اللين فينتج لنا الفرينة بنسبة 72% ونخالة بنسبة 22% وشوائب 4%. بعد الخضوع لكل العمليات السابقة نأخذ عينتين من المنتج المتحصل عليه الدقيق و الفرينة إلى المخبر لمعاينتها ومعرفة صحة سلامتها وجودتها من خلال تحاليل فيزيو كيميائية بعدة

أجهزة لمعرفة نسبة الرطوبة والبروتين والغلوتين ونسبة الرماد لمعرفة نوع الفرينة ومدى صلاحيتها للاستهلاك ومقارنتها مع المعايير الدولية وكذلك نفس العمليات بالنسبة للدقيق والكسكس، وتخضع عينات من المنتج يوميا إلى تحاليل لمراقبة جودته ومقارنته مع المعايير الدولية الملحق رقم (01) ويمكن تلخيص مراحل جودة المنتج في الشكل التالي:

الشكل 02-02: مخطط يوضح مراحل جودة المنتج



المصدر: من إعداد الباحثين بـ... على أساس معلومات مقدمة من المؤسسة

ثانيا: كفاءة العمال: يتم توظيف العمال على حسب الشهادات والكفاءات العلمية والمهنية داخل المكاتب ومسيري الآلات نسبتهم 30% من عد العمال الإجمالي والمتمثل في 240 عامل وباقي العمال أصحاب المهن الحرة، وإحضار عمال مختصين بالآلات ثم يتم تداول العمل وتوضيحه بينهم وذلك بتقسيم العمل إلى ثلاثة أفواج. ويتوزع عدد العمال كالتالي :

الجدول 02-03 يوضح عدد العمال للفترة(2002/2021)

السنة	2002	2003	2006	2010	2011	2013	2014	2021
عدد العمال	17	17	25	30	47	89	103	240

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

في حين تم توزيع العمال على المصالح كالتالي :

الجدول 02-04 توزيع عدد العمال على المصالح لسنة 2021

المصلحة	الصيانة	الإنتاج	التخزين	التوزيع	المحاسب	الأمن	المسير	السكرتارية	المخبر
عدد العمال	10	146	10	14	02	05	03	03	02

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماد على المقابلة

ثالثا: جودة الآلات: تمتلك مؤسسة مطاحن جديع تڤرت تجهيزات آلات حديثة حيث تم تغيير الآلات المستعملة في غضون حوالي 10 سنوات وإحضار ماكينات جديدة ومتطورة فهي الأخيرة والمستجدة في السوق ويتم صيانتها وتنظيفها وتوفير عمال صيانة مختصين وتقنيين في تصليح الإعطاب وأثناء وقوعه لعدم التأخير في الإنتاج، ويتم توقيف الإنتاج لمدة شهر كل سنة من أجل تنظيف ومراقبة مدى صحة الآلات.

رابعا: تغطية الاحتياج السوقي: تعد مؤسسة مطاحن جديع مؤسسة تابعة للدولة لأن الدولة هي من تتحكم في نسبة القمح الصلب واللين الذي توفره لهم عن طريق الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة لأن السعر مقنن وتفرض عليهم كمية محددة ونوعية زبائن محددة فهي تغطي 50% من احتياجات السوق وهي من تحدد زبائنها لكثرة إنتاجها العالية لدقة رقابتها عليه وتطبيق معايير الحفاظ على صحة المستهلك ويتم تعبئته وفق أحجام مختلفة.

- الدقيق (25 كلغ، 10 كلغ، 5 كلغ) و الدقيق الخشن.

- الفرينة (50 كلغ، 25 كلغ، 10 كلغ، 1 كلغ) لاحظ الملحق رقم (02)

- الكسكس والعجائن (1 كلغ).

- النخالة تباع في حاويات كبار إضافة إلى (25كلغ).
- خامسا: البحث والتطوير: يكمن هذا العنصر في قسم المخبر الذي يحتوي على أجهزة حديثة ومتطورة من أجل مراقبة صحة ونوعية المادة الأولية المنتوج عبر عدة مراحل لنقوم بمعايرة المنتج وذلك عن طريق:
- التحاليل الحسية Organoleptique (الشم, الدوق, الرؤية) .
- وفيزيوكيميائية لتحديد نسبة الرطوبة والرماد والغرلة, والميكروبيولوجية لمعرفة البكتيريا في المنتج, وبعدها تخضع للتحاليل الكيميائية لعدة أجهزة :
- جهاز التحاليل السريعة Appareil de Sedimn؛
- جهاز قياس الرطوبة Humidite؛
- جهاز الغرلة Graulometre؛
- جهاز لمعرفة نسبة الرماد Four a cender؛
- جهاز قياس اللون Clorimetre؛
- جهاز الترسيب Sedimentation؛
- جهاز لقياس نسبة العلك Apparilde Gluten.
- جهاز قياس الاستطالة ZWICKROEII, لاحظ الملاحق (05-04-03).

من خلال ما سبق نلاحظ أن مؤسسة مطاحن جديع بولاية تفرت تطبق معايير الجودة الشاملة وذلك من خلال جودة المنتج حيث تعمل على مراقبة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلكين وذلك من خلال مخبر مستحدث ومتطور، إضافة إلى كفاءة العمال التي تساهم بشكل كبير في حسن نوعية المنتج مما يحسن في جودة المنتج. ويكمن دور جودة المنتج في صيانة الآلات والأجهزة أثناء حدوث الخلل أو العطب.

#### الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة

أولاً: الحصة السوقية: تحتل مطاحن جديع مكانة جد مهمة في السوق إذ أنها سيطرت على 50% من الحصة السوقية، وتعرف بجودة منتجاتها ووفرتها وكثرة المتعاملين معها وتكمن أهمية الحصة السوقية في المؤسسة على تحسين الأداء فكلما زادت الحصة السوقية أدى إلى زيادة المبيعات والذي يعكس بدوره حسن سمعة المؤسسة ومكانتها القوية في السوق وتطوير عمالها بكفاءة وفعالية فكل هذا ينتج عنه رفع مكانة المؤسسة على الصعيد المحلي والوطني والذي بناء عليها يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة المؤسسة في السوق.

ثانياً: النوعية: إن من أهم المؤشرات الدالة على تحقيق ميزة تنافسية هي النوعية فكلما حققت المؤسسة جودة جيدة في منتجها الذي يلي متطلبات المستهلك ويتفق ويحقق توقعاتهم، والاستمرار في تطوير السلع، فإنها تكون قد حققت ميزة تنافسية عالية وذلك من خلال جودة المنتج والخدمات المقدمة كخدمة التوصيل المجانية. حققت المؤسسة كلا البعدين السابقين ولها عدة اعترافات من قبل جمعيات ومفتشيه ولائيه للعمل وغرفة التجارة والصناعة وجامعة غرداية الملحق رقم(06) إلا أنها لا تمتلك شهادة الايزو وهذا دون المستوى المطلوب.

يتضح لنا جليا من خلال ما سبق أن مؤسسة مطاحن جديع بتقرت طبقت معايير الجودة الشاملة المتمثلة في جودة المنتج، كفاءة العمال، جودة الآلات، الحصة السوقية، البحث والتطوير، إلا أنها حققت ميزة تنافسية من خلال النوعية وذلك بفضل جودة المنتج من خلال انفرادها لنوعية المنتج وكفاءة العمال التي تؤثر على النوعية في المنتج ولا تؤثر على الحصة السوقية لأنها ثابتة، في حين لم تستطيع تحقيقها من ناحية الحصة السوقية لأنها مؤسسة مقننة من طرف الدولة.

**المطلب الثاني: مناقشة تطبيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية .**

**الفرع الثاني: أسئلة المقابلة:** لقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على رؤساء بعض المصالح تمثل بعضها في الأسئلة التالية:

**المحور الأول: خصائص المستهلكين الذين يتعاملون معهم**

س1- من هم المستهلكين الأكثر ترددا على نقاط البيع؟

ج1- المستهلكين الأكثر ترددا على نقاط البيع هم: أصحاب المخازن، مربي المواشي والأغنام، التجار الكبار (المتملكين لنقاط البيع والتوزيع)، المؤسسات الصانعة لأغذية الأغنام.

س2- كيف تتم عملية البيع؟

ج2- تتم عملية البيع عن طريق قدوم الزبائن للمؤسسة وأخذ ورؤية عينات من المنتج ثم الاتفاق على السعر والكمية.

**المحور الثاني: مميزات المنتجات المعروضة**

س1- ما هي أنواع المنتجات المعروضة لديكم؟

ج1- أنواع المنتجات المعروضة هي: الدقيق (الرقيق والحشن)، الفرينة (المتازة والعادية)، العجائن بمختلف أنواعها، نخالة (علف الأغنام)، مواد لصنع علف الأغنام.

س2- ما هي المنتجات الأكثر جذبا للمستهلكين (دقيق أم فرينة)؟

ج2- من بين المنتجات الأكثر جذبا للمستهلك هي الفرينة لأنها تعتبر المادة الأولية لصنع الخبز.

س3- ما أهم ما يجذب المستهلك في التعامل معكم؟

ج3- أهم ما يجذب المستهلك هو: جودة المنتج لخضوعه للرقابة في جميع مراحل تصنيعه من أجود أنواع القمح وإتاحة خدمة التوصيل للزبائن الدائمين.

س4- هل هناك شكاوي ضد المنتجات النهائية؟

ج4- انعدام وغياب الشكاوي ضد المنتجات النهائية لأن منتجاتهم مطابقة للشروط النظامية.

س5- هل كان لانطلاق المؤسسات الصغيرة أثر في زيادة إقبال المستهلك على المنتجات؟

ج5- في ظل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمتاجر الحلويات وصناعة المرطبات والمطاعم، حيث زاد الطلب على المنتجات وخاصة الفرينة.

المحور الثالث: تقييم واقع الجودة الشاملة والرفع من الميزة التنافسية في المؤسسة.

س1- هل تلبية منتجاتكم رغبات الزبائن؟

ج1- نعم تلبية منتجات المؤسسة رغبات الزبائن وأحيانا تدرس طلباتهم لإنتاج ما يريدونه كالدقيق الرقيق والخشن و الفرينة الخاصة بالحلويات.

س2- هل تساهم منتجاتكم في إشباع رغبات المستهلكين؟

ج2- نعم تساهم منتجاتهم في إشباع رغبات الزبون لكثرة الطلب عليها.

س3- هل تتوافق منتجاتكم مع الشروط النظامية لسلامة المستهلكين؟

ج3- توضع المنتجات النهائية قبل البيع في مخازن خاصة ونظيفة تخضع للرقابة قبل وأثناء وبعد الإنتاج وتعلب في أكياس ذو نوعية (بلاستيكية/ورقية) بجودة عالية محافظة على سلامة المنتج من الأوساخ والميكروبات وفقا للشروط النظامية لحماية المستهلك.

س4- كيف ترون مستقبل مؤسستكم في بيع منتجاتكم؟

ج4- تسعى المؤسسة لفتح فروع في الشمال والجنوب الكبير وزيادة نسبة الإنتاج وتوسيع نطاق البيع.

الفرع الثاني: مقارنة بعض معايير مؤسسة مطاحن الواحات ومطاحن جديع بولاية تقرت: لمعرفة مكانة الميزة

التنافسية لدى مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت قمنا بمقارنتها مع منافسها الاقتصادي على المنطقة الجغرافي الصناعية مع مؤسسة مطاحن الواحات في الجدول التالي:

الجدول 02-05: مقارنة بعض المعايير للمؤسستين لإبراز الميزة التنافسية:

المعايير	مؤسسة مطاحن الواحات	مؤسسة مطاحن جديع
الحصة السوقية	50%	50%
العلاقة بين العاملين والأفراد	عادية	جيدة
نسبة الأخطاء في المنتج	موجودة	قليلة (تكاد تنعدم)
الراتب	عادي مقارنة مع نسبة العمل	جيدة
التكلفة وزيادة الربحية	متوسطة	جيدة
المشاركة في اتخاذ القرار	جيدة	متوسطة
البحث والتطوير	عادية غير متطورة	متطورة وحديثة
الرضا الوظيفي	52.2%	70%
النوعية	عادية	- إنتاج محطة لتحلية المياه؛ - إنتاج مصنع لصنع أكياس التغليف . - خدمة التوصيل للزبائن .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بعض الوثائق وموقع التواصل .

**تحليل نتائج المقارنة:** من خلال المقارنة السابقة نلاحظ أن تماثل في الحصة السوقية لكليهما بينما تميزت

مطاحن الواحات بولاية تقرت:

- المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما تفتقر إليه مطاحن جديع.

في حين تميزت مؤسسة مطاحن جديع في:

- مجموعة من العناصر والخصائص على مطاحن الواحات؛

- حسن العلاقة بين العاملين والأفراد؛

- تزويد العمال برواتب جيدة؛

- تكلفة أقل وربحية أكثر؛

- الاهتمام بالبحث والتطوير وإعطائه أهمية بالغة وتكلفة عالية مما حقق رضا وظيفي في مستوى جيد؛

- تقليل تكاليفها من خلال إنشاء مصنع لصنع أكياس التغليف لمنتجاتهم؛

- محطة لتحلية المياه لاستغلالها في الإنتاج.

وبالتالي يمكن القول أن مطاحن جديع لديها ميزة تنافسية ومعايير تكسبها مكانة جيدة ومرموقة وتؤهلها لنيل

شهادة الايزو لامتلاكها معايير الجودة الشاملة وتطبيقها الجيد لها، فاعترافات المجتمع المدني والهيئات الخاصة

والعمومية لا تكفي بل عليها السعي للمشاركة والحصول على شهادة الايزو الدولية فهي شهادة دولية وعلى

مستوى العالم.



من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى معرفة أن مطاحن جديع بتڤرت لها مكانة كبيرة على المستوى المحلي الجهوي والوطني، فهي تعتبر من بين المؤسسات حققت الريادة في مجال أعمالها، وتسعى للوصول إلى الصدارة في المعاملين الاقتصاديين، كما تتوفر على الآلات متطورة ومستحدثة ومنتجات عالية الجودة ونوعية ممتازة. فلقد أثبتت مؤسسة مطاحن جديع عبر مرور الزمن مكانتها الرائدة والمرموقة في مجال تحويل القمح إلى منتجات متنوعة، بفضل العمل الدؤوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة فعدة مجالات كأجهزة الإنتاج والمواد اللازمة والأولية.

تتم مطاحن جديع بتطبيق الجودة الشاملة كثيرا من أجل الوصول إلى مركز تنافسي هام، حيث أنها اتبعت إستراتيجية التميز مما جعلتها تحتل مكانة رائدة في ميدان تحويل القمح ومشتقاته، وهي توضح كل المعلومات الضرورية والخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها عن طريق تلبية واستجابة لطلبيات وأسئلة المستفسرين، إذ أنها تقوم بالتسليم في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة.

الخاتمة

### خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن استنتاج أن بقاء ونمو المؤسسة مرهون بقدرة تطبيقها لمعايير وعناصر الجودة الشاملة على التأقلم مع متغيرات السوق، حيث لا بد أن تكون لها القدرة على المنافسة التي تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة، وان مكانة المؤسسة في السوق لا يمكن ربحها مسبقا كما لا يمكن اكتسابها، وبالعكس فان هذه المكانة مهددة يوميا من طرف المنافسين، وأن تعمل بما يسمى بالتحديات والإبداع في منتجاتها لمواجهة حدة وشراسة المنافسة.

تعتبر الجودة الشاملة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك لأنها تساعد أولا تعظيم القيمة المضافة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها، كما تعد الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها، وتعتبر أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين.

### وعلى ضوء دراستنا في مؤسسة مطاحن جديع تقرت يمكن إثبات صحة الفرضيات:

- يعود تطبيق معايير الجودة الشاملة إلى تحقيق جودة في المنتج وكفاءة في الأداء لدى المرؤوسين والعاملين وهذا ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وبالتالي تثبت صحة الفرضية الأولى.
- بغية تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة لا بد من الاهتمام بطلبات الزبائن، وتبني ثقافة الجودة الشاملة كمبدأ لسيرورة الأعمال، وتلبية حاجات المستهلكين وهذا ما توفر لدى مؤسسة جديع وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.
- استطاعت المؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال انفرادها بالتنوعية الجيدة والعالية في تقديم خدمات ومنتجات في حين لم تحققها من ناحية الحصة السوقية وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأخيرة.

### نتائج الدراسة:

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- تلتزم مؤسسة مطاحن جديع بتطبيق وتطوير نظام الجودة الشاملة وتحسين فعاليته باستمرار؛
- يمكن اعتبار الجودة كأسلوب حديث للتسيير في المؤسسات الذي يخدم الموقع التنافسي لها؛
- تقوم المؤسسة بتحديد الموارد المادية والبشرية والموارد الأخرى المساعدة على تحسين المنتج لتحقيق ميزة تنافسية؛
- إن للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعدها على اكتساب عدة مزايا تنافسية؛
- تعمل المؤسسة على تجهيز ورشات العمل وتزويدهم باللات متطورة وخطوط إنتاجية ذات تكنولوجيا عالية، تساهم في تلبية متطلبات المنتجات وتتم صيانتها وفق تعليمات فنية و تقنية للمصنعين؛

- تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل المناسبة لكل أفراد المؤسسة، كذا توفير ظروف عمل مناسبة لأمن وسلامة الأفراد من جهة، والحفاظ على المعدات والآلات والخصائص التقنية للمنتجات أثناء مراحل عملية الإنتاج والتخزين من جهة أخرى؛
- تعمل المؤسسة بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة على نشر ثقافة الجودة بين الأفراد؛
- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم وأحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية،
- تحرص المؤسسة على زيادة نطاق الإنتاج، وفتح فروع جديدة؛
- تقاس قدرة المؤسسة بتطبيق الميزة التنافسية على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط؛
- تشجيع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة وإعطائها مكانة ملائمة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

### التوصيات:

- جاء قيامنا بهذه الدراسة اوجب علينا التنبيه إلى بعض النقاط على شكل توصيات وهي كالتالي:
- الاهتمام بالموارد البشري لأنه أساس الجودة الشاملة؛
- الاهتمام بالعمال وتدريبهم وتوظيف الكفاءات وأصحاب الخبرات وخاصة مسيري الآلات؛
- وضع نظام وشبكات تواصل داخل المؤسسة متطور وحديث؛
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية؛
- توفير المناخ المناسب لمشاركة العمال والموظفين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؛
- على المؤسسة المشاركة للحصول على شهادة الايزو لأن اعترافات المجتمع المدني والهيئات الأكاديمية غير كافي للتعريف بمنتجاتها على نطاق أوسع وطنيا ودوليا؛
- نزع التقنين على مؤسسة مطاحن جديع بتقوت وتكون خاضعة لقانون العرض والطلب من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- أفاق الدراسة: ختاماً للموضوع نرى أنه من أجل إفادة غيرنا والتوسع للبحث في الموضوع فإنه يمكن التطرق إلى:
- دراسة أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مطاحن الجنوب في مجموعة من مؤسسات مطاحن تقوت؛
- تأثير نظام الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.

# قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أسيا دهنون, دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي, 2014/2015 .
- 2- خضير كاضم حمود, إدارة الجودة الشاملة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, الجامعة الهاشمية, دار المسيرة .
- مأمون الدرادكة وطارق الشليبي, الجودة في المنظمات الحديثة: دار الصفاء للنشر, عمان ط, 2002, 1 .
- 3- دال بستر فيلد, الرقابة على الجودة, ترجمة سرور علي إبراهيم سرور, المكتبة الأكاديمية, طبعة 1, القاهرة 1994 .
- 4- فريد عبد الفتاح, المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية, دار الكتب, القاهرة, 1996 .
- 5- محمد إسماعيل عمر, أساسيات الجودة في الإنتاج, دار الكتب العربية للنشر, القاهرة, 2000 .
- 1994 .
- 6- محمد حسين عبد العال, الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية, الإسكندرية, دار الفكر الجامعي, 2006 .
- 7- نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الإسكندرية, مصر, 1998, ص 37 .
- 8- سالم القحطاني, إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي, الإدارة العامة, الرياض, 2004 .

ثانياً: المذكرات

- 1- أحمد إبراهيم سعيد حسن, أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية, قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط, حزيران 2017
- 2- أسيا دهنون, دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي, 2014/2015 .
- 3- بلهوس واسيني إسماعيل, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة تافنة مغنية, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر لعلوم التسيير, قسم العلوم التجارية, جامعة أبو بكر بلقايد ملحقه مغنية, 2015/2016 .
- 4- بن جدو بن علي, الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, جامعة أحمد بوقره بومرداس كلية العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير, 2014/2015 .
- 5- حجاج عبد الرؤوف, الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها, جامعة أوت 20 أوت 55 بسكيكدة, كلية التسيير والعلوم الاقتصادية, 2006/2007 .

6- دحمان بونوة لمياء، *دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية*، جامعة عبد الحميد ابن باديس . مستغانم . ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.

### ثالثا: المجالات والمقالات

- 1- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافس للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، نوفمبر، 2005 ص 01.
- 2- العيداني الياس، مداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد05، العدد01، جوان 2019.
- 3- مالكي.نادية فاطمة الزهراء، قريش بن علال، غماري سهيلة، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، المجلد السابع، العدد 03، ديسمبر 2021
- 4-م د شذى عبود شاكر، ا د خالد عبد الله إبراهيم، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، مجلد1، العدد1، الطبعة 18.
- 5- رميلة لعمور، الميزة مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية، العدد الاقتصادي، المجلد5، العدد1، جامعة الأغواط، جانفي 2014.

### 2- باللغة الأجنبية

1 BERTRAND THEIRRY et Outres "Organisation et gestion de l'entreprise" 1  
les édition d'organisation .3eme paris,1998 p195.

1 Marzena Grzesiak & Richert -Kazmierska(2014), "Develoment of the  
enterprises" competitiveness in the context of demographic challenges", Germany:  
Blatic Sea Academy, p237.

الملاحق

الملحق 01: وثيقة توضح المعايير الدولية التي يجب توفرها في الفريضة ونموذج الكشف اليومي لمعايرة عينه من المنتج

PRODUCTION SEMOULE FARINE PATEN ALIMENTAIRE SAOUDIEN  
BULLETIN D'ANALYSE AU LABORATOIRE  
UNITE SEMOULERIE / SEMOULE

N°: 0002  
Date: 20/03/2022  
N° de prélèvement: 00020  
N° de bullefin: 10000  
Elaboré par: K. Soudki

ANALYSES	SEMIOULE EXTRA	SEMIOULE SUPERIEURE "De" (Semiole)	SEMIOULE LA FINE	SEMIOULE EXTRA	OBSERVATIONS
Taux de cendre (à 0.075 mm)	0.002	0.003	0.004	0.004	OK
Humidité %	13.34	14.38%	Ecart (13.34-14.38)		OK
Taux de protéines (N x 6.25)	14.00	14.00	14.00	14.00	OK
	14.00	14.00	14.00	14.00	
	14.00	14.00	14.00	14.00	
	14.00	14.00	14.00	14.00	
Taux de lipides %	0.20	0.20	0.20	0.20	OK
Humidité de 30°C %	13.30%	13.30%	13.30%	13.30%	OK
Taux de protéines (à 0.075 mm)	14.00	14.00	14.00	14.00	OK

Accepter par: *[Signature]* Responsable

Les types de farine en fonction d'humidité et de taux de cendre

Type	Taux de cendre en % de cendre sèche	Taux d'humidité	Taux d'absorption
45	0.002	13.30%	14.00%
55	0.003	14.38%	14.00%
65	0.004	14.38%	14.00%
75	0.004	14.38%	14.00%

TYPE 45 : Farine très blanche pour la pâtisserie la viennoiserie et la boulangerie  
 TYPE 55 : Farine panifiable destinée à la fabrication du pain  
 TYPE 65 : Farine supérieure destinée à la fabrication des biscuits et de pâtisseries  
 TYPE 75 : Farine pour le pain de campagne et pains spéciaux  
 TYPE 110 : Farine de pain au son et de pain complet (intégral)

PRODUCTION SEMOULE FARINE PATEN ALIMENTAIRE SAOUDIEN  
BULLETIN D'ANALYSE AU LABORATOIRE D'UNITE DE FARINE

N°: 0002  
Date: 20/03/2022  
N° de prélèvement: 00020  
N° de bullefin: 10000  
Elaboré par: K. Soudki

1. LES ANALYSES ORGANOLEPTIQUES

PARAMETRE	FARINE SEMOULE	FARINE SUPERIEURE
Aspect des particules	OK	OK
Aspect des grains	OK	OK
Aspect de l'absorption	OK	OK
Saveur	OK	OK

2. LES ANALYSES PHYSICO-CHIMIQUES

PROCES	FARINE SEMOULE	FARINE SUPERIEURE	SEMIOULE	OBSERVATIONS
Humidité de 30°C	13.30%	13.30%	13.30%	OK
Taux de protéines	14.00%	14.00%	14.00%	OK
Taux de lipides	0.20%	0.20%	0.20%	OK

Accepter par: *[Signature]* Responsable

S.P.A. DEDUJ  
PRODUCTION SEMOULE FARINE PATEN ALIMENTAIRE SAOUDIEN

Paramètre	SEMIOULE	SEMIOULE	SEMIOULE	OBSERVATIONS
Taux de cendre	0.002	0.003	0.004	OK
Humidité %	13.30%	14.38%	14.38%	OK
Taux de protéines	14.00%	14.00%	14.00%	OK
Taux de lipides	0.20%	0.20%	0.20%	OK
Humidité de 30°C	13.30%	13.30%	13.30%	OK
Taux de protéines (à 0.075 mm)	14.00%	14.00%	14.00%	OK

Accepter par: *[Signature]* Responsable

الملحق 02: عينة من اكياس الفريينة(المنتوج ) الوزن 5 كلغ، 10 كلغ، 25 كلغ .



الملحق 03: جهاز قياس الرطوبة



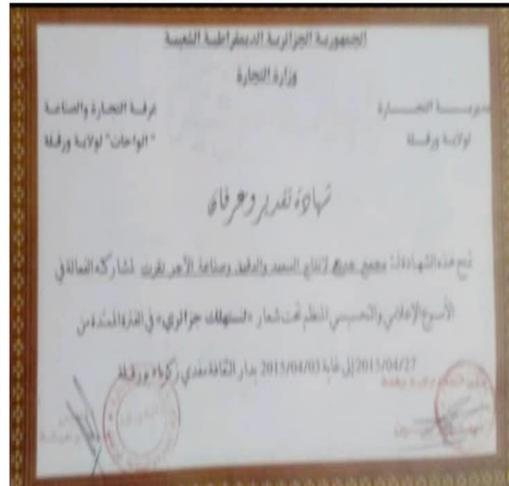
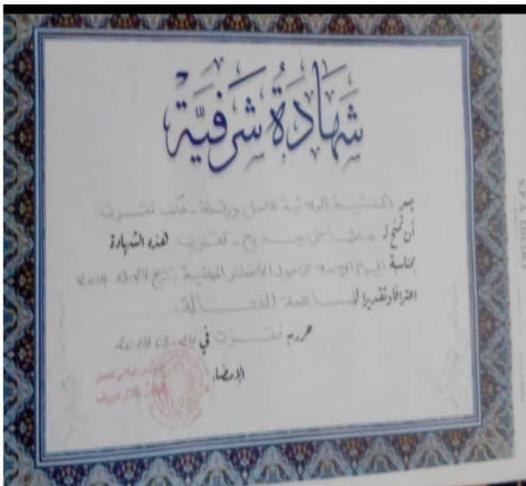
الملحق 04: جهاز قياس نسبة العلك

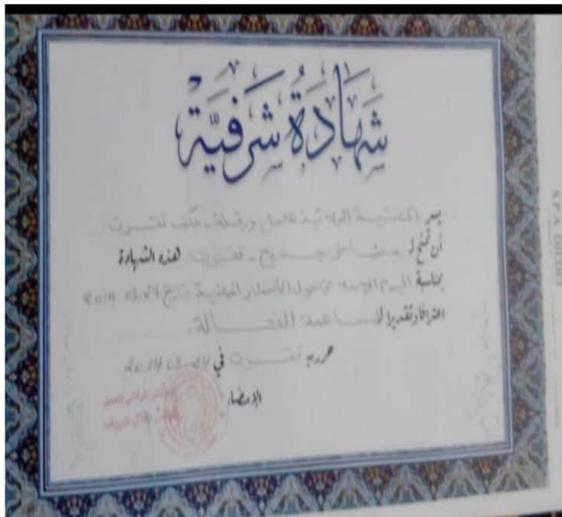


الملحق 05: جهاز الاستطالة وجهاز التحليل السريع



الملحق 06: شهادات والشكر والعرفان والتقدير من الجمعيات والمجتمع المدني





الملحق 07: نموذج المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - بور قلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير - تخصص ادارة أعمال  
نموذج المقابلة

محاو ر أسئلة المقابلة:

المحور الأول: خصائص المستهلكين الذين تتعاملون معهم

- 1/ من هم المستهلكين الأكثر ترددا على نقطة البيع؟
- 2/ كيف تتم عملية البيع؟

المحور الثاني: مميزات المنتجات المعروضة

- 1/ ما هي أنواع المنتجات المعروضة لديكم؟
  - 2/ ما هي المنتجات الأكثر جدبا للمستهلكين (دقيق أم فريته)؟
  - 3/ ما أهم ما يجذب المستهلك في التعامل معكم؟
  - 4/ هل هناك شكاوي ضد المنتجات النهائية؟
  - 5/ هل كان لانطلاق المؤسسات الصغيرة أثر في زيادة إقبال المستهلك على المنتجات؟
- المحور الثالث: تقييم واقع الجودة الشاملة والرفع من الميزة التنافسية في المؤسسة.

- 1/ هل تلبية منتجاتكم رغبات الزبائن؟
- 2/ هل تساهم منتجاتكم في إشباع رغبات المستهلكين؟
- 3/ هل تتوافق منتجاتكم مع الشروط النظامية لسلامة المستهلكين؟
- 4/ كيف ترون مستقبل مؤسستكم في بيع منتجاتكم؟

وشكرا لكم

الأستاذ المشرف  
محسن عواطف  
أمينه طريف

من عداد الطالبتين: لقر يد فاطمة  
بوهريرة زايدة

# الفهرس

الصفحة	الفهرس
-II I	إهداء
75	شكر
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
75IX	قائمة الملاحق
XII	الملخص
أ-ب-ت	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للجودة الشاملة والميزة التنافسية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية
2	المطلب الأول: ماهية الجودة الشاملة
2	الفرع الأول: مدخل للجودة الشاملة
2	أولاً: مدخل تاريخي لمراحل تطور الجودة
3	ثانياً: مفهوم الجودة والجودة الشاملة
4	ثالثاً: أهمية وأهداف الجودة الشاملة
6	رابعاً: أبعاد وعناصر الجودة الشاملة
8	الفرع الثاني: معايير الجودة الشاملة
9	أولاً: متطلبات ومبادئ الجودة الشاملة
12	ثانياً: مرتكزات الجودة الشاملة
13	ثالثاً: معيقات تطبيق الجودة الشاملة
13	رابعاً: دور الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية
15	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
15	الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية
15	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
16	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

18	ثالثا : خصائص و مصادر الميزة التنافسية
19	الفرع الثاني: مستويات الميزة التنافسية
19	أولا: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
19	ثانيا: الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية
21	ثالثا:مصادر الميزة التنافسية
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة
24	المطلب الأول:الدراسات باللغة العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
26	المطلب الثالث: مقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الأول
30	الفصل الثاني: دراسة حالة مطاحن جديع بولاية تقرت
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت
32	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن جديع تقرت
32	أولا: لمحة عن مؤسسة مطاحن جديع
33	ثانيا: الهيكل التنظيمي وشرحه
35	المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة مطاحن جديع تقرت
36	المبحث الثاني: تقييم واقع الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن جديع بولاية تقرت
36	المطلب الأول: أثر معايير الجودة الشاملة و أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة
39	المطلب الثاني: مناقشة تطبيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة
39	أولا: أسئلة المقابلة
40	ثانيا: مقارنة بعض معايير مؤسسة مطاحن الواحات ومطاحن جديع
42	خلاصة الفصل الثاني
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع والمصادر
49	الملاحق
55	الفهرس