

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الإقتصادية التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبيرة للشرفة
GMC مستغانم

تحت إشراف الاستاذة

أ.د/ بن حراث حياة

مقدمة من طرف الطالبين :

- بن ثابت زكرياء

- بقدوري مراد الشارف

السنة الجامعية : 2022/2021

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين رحم الله أبي وأطال في عمراي وأدامها نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات

إلى رفقاء المشوار الذين قاسموني لحظاتي رعاهم الله ووفقهم

إلى أساتذتي الكرام سدد الله خطاهم ونفعنا بهم وبعلمهم

إلى كل قسم إقتصاد وتسيير مؤسسات وجميع دفعة 2022

جامعة عبدالحميد بن باديس، مستغام

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي .

زكرياء

الإهداء

مرت قاطرة البحث بكثرة من العوائق ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل

من الله ومنه أنا إذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط ، وأمتن لكل من كان له

فضل في مسيرتي ، وساعدني ولو باليسر

إلى أبوي وإخوتي وأصدقائي ، فلقد كانوا بمثابة العنود والسند في سبيل استكمال

البحث ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي ومدي

بالمعلومات القيمة أهدي لكم بحث تخرجي ... داعيا المولى عزوجل ان يطيل

أعماركم ، ويرزقكم بالخيرات

وأتمنى أن يحوز على

رضاكم

مراد

شكرو تقدير

إلى إلهي مالي سواه الرحمان الرحيم الذي عليه توكلنا في أمور ديننا ودنيانا

فافتح لنا الأبواب لإتمام هذا العمل وسخر لنا كل مسخر بمنة منه وفضل راجين أن يتقبل منا

وأن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم

الشكرو والتقدير إلى من شرف إسمه مذكرتنا المتواضعة الأستاذة المحترمة

أ.د/ براهيم بن حراث حياة

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة لإنجاز هذه المذكرة

من قريب أو من بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
أ - ب	فهرس المحتويات
ت	قائمة الأشكال
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الإختصارات والرموز
ح	قائمة الملاحق
3 - 1	المقدمة العامة
28 - 4	الفصل الأول : إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة
4	تمهيد
5	المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
5	المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة
6	المطلب الثاني : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
9	المطلب الثالث : عناصر إقامة نظام الجودة الشاملة
11	المبحث الثاني : تنافسية المؤسسة الإقتصادية
11	المطلب الأول : تعريف تنافسية المؤسسة و أهميتها
12	المطلب الثاني : أنواع التنافسية و مؤشرات قياسها
16	المطلب الثالث : القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر
22	المبحث الثالث : أثر إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات تنافسية المؤسسة
22	المطلب الأول : أثر إدارة الجودة الشاملة على التكاليف والإنتاجية
26	المطلب الثاني : أثر إدارة الجودة الشاملة على الربحية
26	المطلب الثالث : أثر إدارة الجودة الشاملة على الحصة السوقية
28	خلاصة الفصل
50 - 29	الفصل الثاني : دراسة نظام الجودة بالمطاحن الكبرى للشرفة وارتباطه بتنافسيته
29	تمهيد
30	المبحث الأول : عموميات حول مجمع متيجي
30	المطلب الأول : المنهجية المتبعة في دراسة الحالة
31	المطلب الثاني : تقديم مجمع متيجي

36	المطلب الثالث : تقديم وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة GMC
39	المبحث الثاني : دراسة نظام الجودة الشاملة بمؤسسة GMC
39	المطلب الأول : أسباب وأهداف اعتماد نظام الجودة بالمؤسسة
39	المطلب الثاني : مراحل مراقبة الجودة بالمؤسسة
40	المطلب الثالث : الجودة وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة
43	المبحث الثالث : تقييم مؤسسة GMC ونظام الجودة الشاملة بها
43	المطلب الأول : عرض نتائج الإستبيان
44	المطلب الثاني : نقاط قوة وضعف مؤسسة GMC
47	المطلب الثالث : المشاكل وأهم التوصيات للحد منها
50	خلاصة الفصل
51	الخاتمة العامة
53	ملخص
54	الملاحق
59	المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	1 - I
10	عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة	2 - I
15	مؤشرات التنافسية العالمي للجزائر	3 - I
25	تأثير الجودة على إنتاجية المؤسسة	4 - I
37	الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للشرفة	1 - II

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية المؤسسة	1 - I
42	أهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة	1 - II
47	فترة 2018-2021 GMC نسبة مبيعات مؤسسة	2 - II

قائمة الإختصارات والرموز

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة الفرنسية	المصطلح باللغة العربية	الرمز
Total Quality Management	Gestion de la qualité totale	إدارة الجودة الشاملة	إ ج ش TQM
ton/day	tonne/jour	طن / يوم	ط / ي
the great mills of Chorfa	les grands moulins de la chorfa	مطاحن الشرفة الكبرى	GMC
Shareholding company	Société par actions	شركة مساهمة	SPA
International Organization for Standardization	Organisation internationale de normalisation	المنظمة الدولية للمقاييس	ISO
public monitoring company	Société générale de surveillance	شركة مراقبة عامة	SGS
Algerian Accreditation Body	Organisme Algérien d'Accréditation	الهيئة الجزائرية للإعتماد	ALGERAC
breakfast cereals	Céréales pour le petit déjeuner	حبوب الإفطار	CPD

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	إستبيان موجه لرئيس مصلحة إدارة الجود بمؤسسة GMC	1
53	شهادة اعتماد ايزو 9001	2
54	شهادة اعتماد ايزو 170025	3
55	سياسة الجودة والإلتزام	4

المقدمة العامة

شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحويلات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا من أجل الإستحواذ على أكبر حصة في السوق، وجذب الزبائن وكسب رضاهم. وفي ظل اشتداد المنافسة العالمية والتحرر الإقتصادي أصبحت الجودة واحدة من أكثر الأدوات والعوامل أهمية وفعالية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم. وهو ما جعل المؤسسات الاقتصادية والخدماتية تعيد النظر في سياساتها الإدارية، خاصة في ظل اكتظاظ الأسواق العالمية بمؤسسات اقتصادية تقدم مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتماثلة إلى حد بعيد، فأصبحت هذه الأخيرة تواجه كسادا لسلعها في السوق.

الأمر الذي أدى إلى تبني قوة تنافسية جديدة تعتمد على الجودة، فأصبحت الجودة محورا للتمايز بين السلع والخدمات في الأسواق، مما جعلها تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في سوق يتميز بعدم الإستقرار وبيئة اقتصادية شديدة التذبذب.

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

وعلى ضوء ما سبق تطرح الإشكالية التالية :

كيف ساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة GMC في الوصول إلى

القدرة التنافسية بالأسواق؟

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

— ما هي متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة GMC؟

— هل مؤسسة GMC على وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

— ما هو الموقع التنافسي لمؤسسة GMC في السوق المحلية؟

1 - الفرضيات :

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

- تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب دعم الإدارة العليا.

- المؤسسة واعية تماما بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتولي اهتماما لتطبيقها .

المقدمة عامة

- علامة SAFINA(GMC) لديها سمعة وإقبال من طرف المستهلك الجزائري

2 - أسباب اختيار الموضوع :

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

الأسباب الذاتية :

- رغبتنا الملحة، وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة مختلف المفاهيم والأطر النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا إقتصاد وتسيير المؤسسات.

- محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية من خلال دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة.

الأسباب الموضوعية :

- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسة لها.

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

- وضعية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عامة وولاية مستغانم خاصة.

3 - أهمية وأهداف الدراسة :

- أهمية الدراسة :

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الإقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة، لذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة والتي بواسطتها تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

- أهداف الدراسة :

- رفع الغموض على مفهومي الجودة والتنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.

- التأكيد على أهمية الجودة وبناء الميزة التنافسية.

- عرض الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4 - المنهج المتبع :

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول، من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع،

حيث استعنا بمجموعة من مصادر المعلومات المكتوبة مثل : الكتب، دراسات سابقة (مذكرات) والشفهية مثل: تدخلات المؤطر وتوجيهاته. أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثاني، فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الإستعانة ببعض الأشكال وأيضا الإستبيان بإجراء مقابلات مع مسؤولين في مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة بمستغانم للحصول على معلومات ومعطيات تساعدنا في الخروج بنتائج.

5- هيكل الدراسة :

تماشيا مع منهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الإنطلاق في الموضوع بمقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لنتنقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراجها في فصلين انطلاقا بتمهيد ووصولاً إلى خلاصة لكل فصل، ففصل منها خصص للجانب النظري، حيث جاء بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة ، من خلال ثلاثةمباحث أولها مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ثم تنافسية المؤسسة الاقتصادية وفي الأخير أثر إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات تنافسية المؤسسة .

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي إذ يتم من خلاله محاولة إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة فكان بعنوان دراسة نظام الجودة بالمطاحن الكبرى للشرفة وارتباطه بتنافسيها، وقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول مجمع متيجي، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة نظام الجودة الشاملة بالمطاحن الكبرى للشرفة،لنتطرق في المبحث الثالث إلى تقييم المؤسسة ونظام الجودة الشاملة بها.

وفي الأخير أنهينا بحثنا بخاتمة شملت مختلف وأهم النتائج المتوصل إليها والإقتراحات

الفصل الأول
إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية
المؤسسة

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

إن المنافسة تشكل عنصرا هاما وأساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، ولها تأثير كبير على أدائها بفعل تحول الأسواق في القرن الحالي، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعا، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وهذا ما يؤثر على الفرص المتاحة للمؤسسات، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها، من أجل جلب المستهلكين نحو تفضيل منتجات مؤسسة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى، وبالتالي فعلى المؤسسات أن تتبنى فلسفة جديدة ألا وهي "إدارة الجودة الشاملة" التي تركز على تقديم قيمة أكبر للمستهلك وكذلك ضمان البقاء والنمو مع التفوق لها وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة على مؤشرات تنافسية المؤسسة

المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إنّ محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور مرتكزاتها في تنمية الميزة التنافسية تدعونا بالضرورة إلى التعرف على مفهوم الجودة أولاً، باعتبار أنّ تطوّرها من المفهوم التقليدي المرتبط بالمنتج إلى المفهوم الحديث الشامل أدّى إلى بروز ما يعرف في الفكر التسييري بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات مصطلح إدارة الجودة الشاملة فهي من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين و الباحثين و اللاداريين و الأكاديميين حيث:

- يعرف العالم "كروسي" (Ph. Crosb) إدارة الجودة الشاملة على أنها: المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.
- ويعرف لوقوثيتيس (N. Logothetis) إدارة الجودة الشاملة بأنها: ثقافة تتضمن الالتزام الشامل بالجودة والتعبير عن موقف كل فرد يشترك في عملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من خلال الإبداع في استخدام الطرق العلمية.¹
- تعرف منظمة الجودة البريطانية BQA إدارة الجودة الشاملة على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.
- يعرف العالم جون اوكلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة على أنها: الوسيلة التي تدارها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.
- أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف إدارة الجودة الشاملة يكون على الشكل التالي: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمترقبين.
- ووفقاً لتعريف لتعريف British Rail waysboard فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى المورددين.
- حدد كول (Cole, 1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير).
- كما عرفها تونكس (Tunks, 1992) بأنها: اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته
- وقد عرفها أوماجونو (Omachonu, 1991) بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها.²

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص 74، 75.

² بلية لجيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ص 22، 21.

المطلب الثاني : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

أولاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ترجع أهمية الجودة الشاملة في كونها نظاماً يعمل على:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية مع تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.
 - تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بها.
 - توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل (ISO 9000).
 - التغلب على العقبات التي تعوق العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية.
 - البدء بتحسين العمليات من الداخل، وليس انتظاراً لما يأتي من شكاوى العملاء.
 - مشاركة الموردين في تحسين العمليات بوصفهم شركاء ايجابيين وليسوا خصوماً¹.
 - عامل الرضا إذ لا يمكن لأي منظمة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ذات جودة تلي رغبات العملاء و احتياجاتهم.
 - يترتب على غياب الجودة تحمل المنظمة تكاليف باهظة تؤثر سلباً على أرباحها و سيولتها النقدية.
 - اختصار الوقت في انجاز الأعمال و تطوير وتبسيط إجراءات العمل و سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
 - رفع مستوى التعاون و التكامل بين الإدارات وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين و العملاء².
 - انحسار شكاوي العملاء و تقليصها بشأن المنتجات أو الخدمات المقدمة.
 - زيادة الحصة السوقية حيث ساهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
 - تحقيق منافع ووفرات متعددة والمتمثل في تحسين و تطوير الإنتاجية وخفض المصروفات والوقت الكلي في العمليات التصنيعية.
 - تحقيق ووفرات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة .
- ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها ، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جدياً في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي³.

¹ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة والتطبيقات، مصر الجديدة، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص43، 42.

² بلية لجيب، نفس المرجع السابق، ص114، 112.

³ خضير كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص81، 79، 78.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المرتكزات و الأسس الإدارية التي تدعم آليات تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنتج --قطعا-- في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ونبين المبادئ على النحو الآتي:

● **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تندمج القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص الجود، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغرض إرضاء العميل واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر على تحسين جودة الخدمات والسلع وتطويرها.

● **المشاركة والتمكين:** إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير، من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به، واشتراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها، من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية، وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.

● **التدريب:** إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية.

● **التزام الإدارة العليا بالجودة:** ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا، من خلال التفهم الكامل وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، بجعل الجودة في المقام الأول من اهتمام، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظنة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.¹

● **التوجه نحو العميل:** من أهم المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة العميل ملك إ اعتماد إدارة الجودة الشاملة يفترض على المؤسسة تصميم منتجاتها و مساراتها على فكرة إرضاء العميل"، فبدلاً من التوجه نحو المنتج (بالإجهاد في تصريف المنتجات و الخدمات) قد لا ترضي العملاء ، ينبغي على المؤسسة التركيز على العميل (بتزويده بمنتجات و خدمات تستجيب لإحتياجاته، و تلبية رغباته)، فالعميل يعتبر المحور الأساسي لجميع الأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، فكل من المؤسسة بمختلف أفرادها بالإضافة إلى مورديها يعملون جاهدين من أجل إرضاء العميل.

المقصود هنا بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو النهائي- كما ذكرنا سابقا- الذي أنشأت المؤسسة من أجل تلبية رغباته و توجه وقتها و جهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها ، وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي و العميل الداخلي و هو العامل.²

● **التحسين المستمر:** إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري فالعمل في إدارة الجودة الشاملة مستمر دائما للتقويم والبحث عن فرص التطوير كما يؤكد ذلك ديمنغ

¹ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، نفس المرجع السابق، ص102، 103.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ص38.

«Deming» أحد رواد إدارة الجودة الشاملة من خلال «عجلة ديمينغللجودة» Deming Quality Cycle. وتشمل عجلة الجودة P - D - C - A الخطوات التالية: خطط Plan، افعل Do، تحقق Check اتخذ الخطوة المناسبة Act. وقد تم تطوير تلك العجلة لدينغ، أو كما تسمى ويطلق عليها أحيانا باسم شوهارت Shewhart، من خلال المستشفى الأمريكي المتحد Hospital Corporation of America في عام 1980 م (والمستشفى معروف عالميا بتميزه وريادته في مجال تطبيق إدارة الجودة في المجال الطبي، وهو الآن جزء من اتحاد الرعاية الصحية الكولومبي)، وسمي نموذج إتش سي إيه HCA نسبة إلى المستشفى والمعروف بنموذج FOCUS P-D-C-A model

● التوقيت، الجدولة:وضع جداول عمل وبرامج زمنية وخطط تفصيلية تتضمن الأهداف، والأنشطة وآليات تنفيذها، وأهم المخرجات والعوائد، ومسئولين التنفيذ، والميزانيات المتوقعة بشكل تقديري، وتوقيت الإنجاز.

● المناخ النفسي للعمل:توفير مناخ تنظيمي اجتماعي داعم ومشجع وخال - إلى حد كبير - من الخوف من الفشل والإدارة، وينمي قيم الولاء والانتماء والمواطنة لدى العنصر البشري العامل من خلال تشجيعه ودعمه وتصحيح أخطائه عبر أساليب التدريب وورش العمل.¹

● توطيد العلاقة مع الموردين:يعتبر مبدأ توطيد وبناء علاقة طيبة مع الموردين مبدأ مكملًا و متكاملًا مع مبدأ التركيز على العميل في منهجية إدارة الجودة الشاملة ، فالمؤسسة بحاجة إلى مدخلات من المورد ملائمة لتحقيق الجودة المطلوبة من العميل والتي تسعى المؤسسة للوصول إليها ، إذ أن حدوث أي خلل في تمويل المؤسسة من هذه المدخلات (خلل كمية ، نوعية ، توقيت) يؤدي حتما إلى إضعاف قدرتها على إنتاج سلع وخدمات في مستوى تطلعات عملائها

إن توطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على رؤية إستراتيجية طويلة الأمد تؤمن مصلحة المشتركة للطرفين ، وتتمكن المؤسسة من خلال هذه العلاقة من تحقيق مدخلات في مستوى الجودة المطلوبة ، ولا يقتصر مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على الموردين الخارجين للمؤسسة و إنما أيضا نقصد بالموردين داخل المؤسسة أي تطبيقه في مختلف أنشطة المؤسسة عن طريق سلسلة العميل - المورد السابق شرحها.

تعتمد المؤسسة والمورد كلاهما على الآخر في تحسين مستوى الأداء فعلاقتهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى إستفادة الطرفين وتحقيق أهداف كل طرف على حدى لذا ينبغي على المؤسسة:

(أ) تحديد مورديها الأساسيين والذين لهم تأثير كبير على المؤسسة ووضع أسس العلاقة مع الموردين بشكل يعمل على تحقيق الأهداف الموضوعه للطرفين على المدى القريب و البعيد.

(ب) فتح قنوات للإتصال مستمرة مع الموردين، وإشراك الموردين في وضع خطط المستقبلية للمؤسسة

(ت) إشراك الموردين في عملية تحسين المنتجات و الخدمات و العمليات.²

¹ بهجت عطية راضي ، هشام يوسف العربي ، نفس المرجع السابق ، ص 103 ، 106.

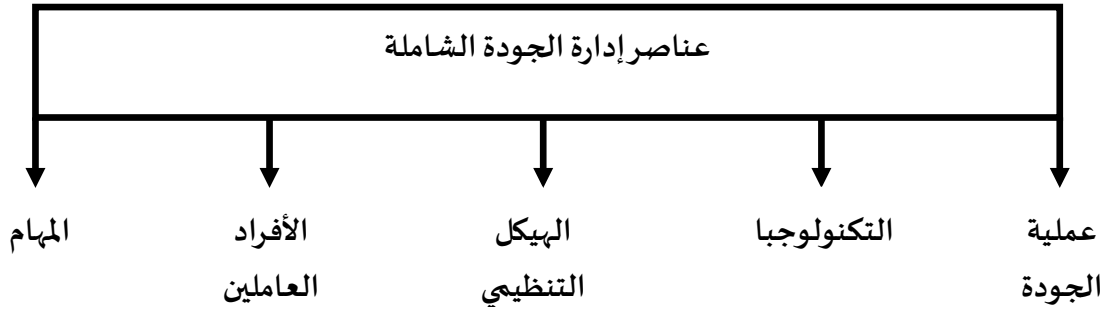
² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الاردن ، 2008 ، ص 175.

المطلب الثالث : عناصر إقامة نظام الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل؛ من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة؛ وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- ✓ الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.
- ✓ نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب، وتغيير الثقافة، وغيرها.
- ✓ المهام: وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها. ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي.
- ✓ عملية الجودة: وتشمل نظام الجودة مختلف العمليات.
- ✓ التكنولوجيا: يتمثل هذا النظام الفرعي للإدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.¹

الشكل رقم (1 - 1): العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، مصر الجديدة، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ص 94

كما أشار أحمد سرور وآخرون: يتكون نظام إدارة الجودة الشاملة من عدة عناصر؛ هي:

- أبحاث السوق
- التعرف على رغبات العميل
- معلومات عن المنافسين
- ترجمة رغبات العميل إلى مواصفات تتوافق ورغباته Deserts.
- التصميم والتطوير المستمر وفقا لاحتياجات ورغبات العميل والسوق.²
- التخطيط للاحتياجات Needs – وتخطيط للإنتاج Production.
- منظومة تدبير الاحتياجات من مواد وآلات وأفراد.
- عمليات الإنتاج الجيد والمستمر.

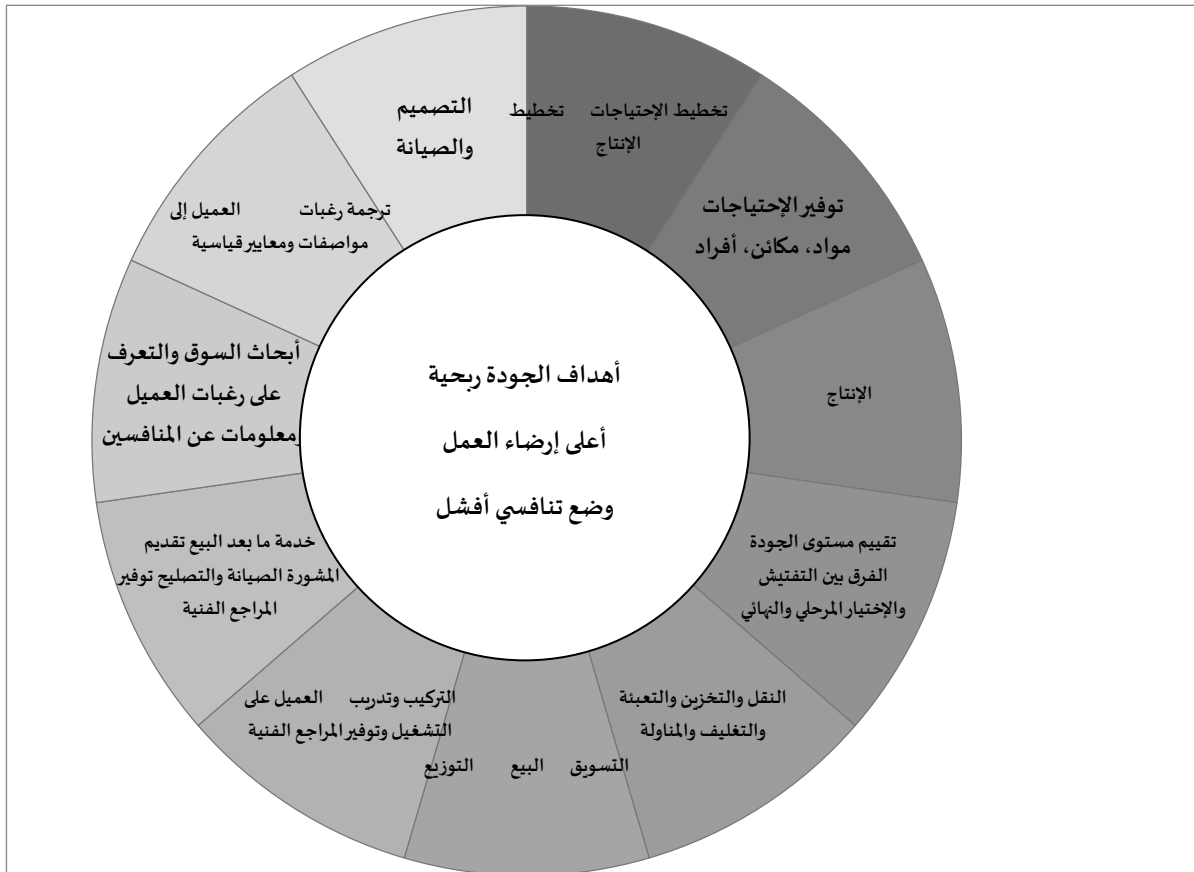
رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، الاردن، 2008، ص 175.¹

² بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، نفس المرجع السابق، ص 94، ص 95.

- نظام تقييم مستوى الجودة والفرقة بين التفتيش والاختبار المرحلي والنهائي
- نظام جودة لمراحل التعبئة والتغليف والمناولة والتخزين، بأقل نسبة فاقد وتكلفة.
- الإهتمام بوظائف التسويق والبيع والتوزيع.
- الإهتمام بمرحلة ما بعد البيع بتدبير العميل على التركيب والتشغيل، مع توفير المراجعة والأدلة الفنية، وتقديم المشورة، والصيانة، والاتصال الدائم بالعملاء.¹

لقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازة بعصر النوعية الشاملة، حيث بدأت اليابان بتطبيق الجودة الشاملة حيث استعانت بالدكتور أدورد ديمينج Dr Edwards Deming. الذي قام بإلقاء محاضرات في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بالاهتمام بإصدار المواصفة العالمية للمقاييس ISO 9000 حيث تم بموجبها تحديد المعايير والعناصر الأساسية والتي ينبغي توافرها ويوضح الشكل التالي العناصر التي ينبغي أن يتضمنها نظام إدارة الجودة الشاملة²

الشكل رقم (1- 2): عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص 82

¹ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، نفس المرجع السابق، ص 95.

² خضير كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص 82.

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطائه تعريفاً محدداً مع دراسة مكوناته، إلا أنه يبقى مفهوماً مهماً ولم يوضح بصورة جلية.

المطلب الأول: تعريف تنافسية المؤسسة وأهميتها

أولاً: تعريف تنافسية المؤسسة

اختلف معظم الاقتصاديين على تحديد مفهوم محدد ودقيق وشامل لتنافسية المؤسسة وفيما يلي نتطرق لأهم هذه التعاريف:

- يعرف " بورتر " الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر وبمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع.¹
 - تعرف تنافسية المؤسسة على أنها قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، بهدف تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.
 - وتعرف تنافسية المؤسسة على أنها قدرتها على تحقيق رغبات عملائها، وذلك بتوفير منتجات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها النفاذ والسيطرة على الأسواق.²
 - التنافسية المؤسسة تعني قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين الآخرين.
 - وهي أيضاً قدرة المؤسسة على إحتلال حصة مهمة من السوق المتنافس عليه وتطويرها باستمرار.³
 - تعرف تنافسية المؤسسة على أنها المؤسسة القادرة على منافسة بقية المؤسسات في نفس السوق بالنسبة لنفس المنتجات والخدمات، و قادرة أيضاً على تحقيق كفاءات تفوق كفاءات المنافسين.
 - تتمتع المؤسسة التنافسية بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو تفادي التهديدات الداخلية من خلال الإستغلال الأمثل لمختلف الموارد البشرية و المالية والمعرفية ، وإستخدامها الطرق التكنولوجية الحديثة لتخفيض تكاليف إنتاجها.⁴
- و خلاصة القول، يمكن تعريف المؤسسة بأنها كسب رضى العملاء مما يؤدي لرفع التدريجي لحصتها السوقية مقارنة مع المنافسين ، وتحقيق أهدافها من معدل الربحية والنمو.

¹عبدوس عبد العزيز، دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات ، رسالة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماجستير في كلية الإقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2006 ، ص 36.

²محمد نصحي ابراهيم ، مفهوم التنافسية في التعليم العالي، نقلا عن: [http://kenanaonline.com/dmoshy/posts/123813\(25/06/2013\)](http://kenanaonline.com/dmoshy/posts/123813(25/06/2013))

³[http://www.encc.org/concept_ar.html\(12/07/2013\)](http://www.encc.org/concept_ar.html(12/07/2013))

⁴عبد الغفور دادان ، حفصي رشيد ، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والانسانية، العدد 5، جامعة الشلف، 2011، ص 101.

ثانياً: أهمية تنافسية المؤسسة

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، إذ أصبح لها مجالس وهيئات، وإدارات ولها سياسات وإستراتيجيات خاصة بها، حتى أن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تعتبر إنخفاض التنافسية الإقتصادية أحد المؤشرات لقياس إقتصادها وتهديد لأمنها القومي، ولم تعد الميزة التنافسية حاجة مقتصرة على المنظمات بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في تحسين أداء منظماتها فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.¹
- رفع مستوى معيشة أفرادها دولتها، لن المستوى معيشة أي دولة مرتبط بنجاح المنظمات العاملة فيها.
- ضمان بقاء و استمرار نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل لمجالات التنافس.
- إختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق التقدم.- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسة.²

المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها

أولاً: أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات عدة أنواع من التنافسية نذكر منها:

- تنافسية التكلفة أو السعر: فالدولة ذات التكاليف المتدنية تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف كمحدد رئيسي للتنافسية.
- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن محددات التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار المكونات غير السعرية في التنافسية.
- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والإتقان عنصر الإبداع التكنولوجي، فالدولة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك حيث تكتسب المؤسسات المصدرة لهذا المنتج السمعة الحسنة في السوق، كما تتمكن من التصدير حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.
- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال التميز في صناعات عالية التقنية. إضافة إلى ما سبق نجد بعض التعاريف للمنافسة الدولية تركز على الكفاءة، حيث يعتبر المنافسة الدولية امتداداً أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتسمة بالكفاءة التي لها عدة أبعاد نذكر منها:
- كفاءة تخصيص الموارد (Allocative efficiency): تستوجب تسعير المنتجات النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها، أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريباً منها.

¹سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المسيلة، العدد (1)، جوان 2021، ص 239.

²أحمد سيد مصطفى، التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001، ص 16

- كفاءة الحجم (Scale efficiency): تستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، حيث لا ينخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.
- الكفاءة التقنية (Technicalefficiency): وتستوجب اختبار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.
- الكفاءة الحركية (Dynamicefficiency): وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير.
- الكفاءة النسبية المرتكزة على التنافس والتنظيم (X-efficiency): تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف¹.

ثانيا : مؤشرات قياس التنافسية

عند الحديث عن قياس التنافسية المؤسسة لا بد من استخدام مؤشرات تنافسية المؤسسة التي تعتبر من أهم الدلالات على قدرة المؤسسة الصمود في المنافسة وتحقيق الاستمرارية ، وفيما يلي سوف يتم التعرض إلى أهم هذه المؤشرات :

- البيانات الكمية (Quantitative Data): هي البيانات المرتبطة بالأداء الاقتصادي والتقدم التكنولوجي، حيث يتم الحصول على هذا النوع من المعلومات عبر قاعدة البيانات الإحصائية المحلية والدولية المنشورة.
- البيانات النوعية (Qualitative Data): هي البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني الذي يعتمد على آراء وملاحظات رجال الأعمال في الدول المشاركة، بحيث يتم اختيارهم بناء على أسس معينة تحدد من قبل هيئة المنتدى.

يرتكز التقرير في منهجيته على تصنيف الدول المشاركة بحسب وضعيتها في مراحل النمو والتطور الاقتصادي المختلفة حيث يفترض التقرير أن المحركات (drivers) التي تؤدي للتنافسية تختلف باختلاف مراحل النمو وهي: مرحلة الإقتصاد المبني على الموارد الطبيعية، ومرحلة الإقتصاد المبني على الكفاءة والفعالية، ومرحلة الإقتصاد المبني على المعرفة والابتكار، حيث تتميز كل مرحلة بمؤشرات خاصة تقيس أداء الدولة اقتصاديا.

1.2- مجموعة المتطلبات الأساسية (Basic Requirement): تتضمن المؤشرات الإقتصادية الرئيسية التالية :

1.1.2- مؤشر المؤسسات (Institutions): هو عبارة عن البيئة المؤسسية التي توفر نطاقا مناسباً لتفاعل فيه الأفراد والشركات والمؤسسات الحكومية من أجل إنتاج وزيادة الدخل الوطني و عليه يعكس هذا المؤشر أداء مؤسسات القطاعين العام و الخاص.

2.1.2- مؤشر البنية التحتية (Infrastructure) : ويعكس هذا المؤشر مدى توفر البنية التحتية الجيدة في مختلف المناطق الجغرافية للدولة والتي من شأنها تقليل المسافات بين المناطق التنموية المحلية من ناحية ومن ناحية أخرى إدماج و ربط الأسواق الوطنية بالأسواق العالمية بتكاليف منخفضة².

¹أفرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة

الجزائر 2005 – 2006 ، ص 74

²زواوي الحبيب ، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية ، ملتقى دولي ، الجزائر ، 2005 ، ص 7

3.1.2- مؤشر مدى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي (Macroeconomic Stability): حيث يعكس هذا المؤشر أداء الدولة وسياساتها على مستوى الاقتصاد الكلي، فالاستقرار الكلي (تخفيض معدل التضخم ، البطالة ، رفع النمو و المحافظة على توازن الميزان التجاري) مهم لبيئة الأعمال وبالتالي يلعب دور أساسي في القدرة التنافسية للدولة باختصار إن الاقتصاد لا يمكن أن يحقق التنمية المستدامة إلا إذا توافر استقرار في البيئة الاقتصادية الكلية.

4.1.2- مؤشر الصحة والتعليم الأساسي (Health and Primary Education): وهو مؤشر نوعي يعكس مدى تحسين التنمية المستدامة في مراحل التعليم الأساسية والخدمات الصحية التي تعتبر من أساسيات الاقتصاد الحديث (مؤشر التطور البشري).¹

2.2- مجموعة محفزات الكفاءة (Efficiency Enhancers): تتضمن المؤشرات الاقتصادية الرئيسية التالية:

1.2.2- مؤشر لتعليم العالي والتدريب (Higher Education): في ظل العولمة لابد من توفر رأسمال بشري متمكن قادر على التكيف السريع مع البيئة الاقتصادية المتغيرة. حيث يقيس هذا المؤشر معدلات الالتحاق بالمرحلة التعليمية الثانوية بالإضافة إلى تقييم جودة ونوعية التعليم ومخرجاته من وجهة نظر بيئة الأعمال في الدولة.

2.2.2- مؤشر كفاءة السوق (Goods Market Efficiency): يعكس هذا المحور مدى توافر المنافسة بين الشركات المحلية في ظل اقتصاد السوق، كما يعكس دور الدولة في تسهيل حركة السلع والخدمات المحلية من الوصول إلى الأسواق العالمية ، هذا بالإضافة إلى تسليط الضوء على طبيعة الطلب في السوق المحلية ومدى تطور حاجات المستهلكين وبالتالي فإن وجود سوق قوية في الدولة تمكنها من إنتاج المزيج الصحيح للسلع والخدمات في ظل العرض والطلب.

3.2.2- مؤشر كفاءة سوق العمل (Labor Market Efficiency): يهتم بتقييم فعالية القوة العاملة ومدى توفر المدراء ذوي الخبرة والكفاءة ويقيم طبيعة أثر هجرة الكفاءات إلى الخارج على اقتصاد الدولة المحلي. كما أن هذا المحور يقيس مرونة سوق العمل في توجيه وتوزيع هذه القوي على كافة القطاعات الاقتصادية بالشكل الأمثل وبالطريقة التي تضمن أقصى إنتاجية ممكنة.

4.2.2- مؤشر تطور الأسواق المالية (Financial Market Sophistication): تقييم كفاءة النظام المالي في توجيه المدخرات المحلية إلى أكثر الاستثمارات إنتاجية و ربحية، بالإضافة إلى فعالية التشريعات التي تنظم تبادل الأوراق المالية ومدى حمايتها لحقوق المستثمرين. حيث أن الأنظمة المالية الحديثة القائمة على جهاز مصرفي قوي مستقل تلعب دورا هاما في تنفيذ أفكارهم الإستثمارية على أرض الواقع في ظل الشفافية والإفصاح. 5.2.2- مؤشر حجم السوق : يؤثر كبر حجم السوق المحلية على الإنتاجية من حيث أن كبر حجم السوق يتيح للشركات العمل في بيئة تتميز بوفورات الحجم مما يساهم بتقليل التكاليف التشغيلية.²

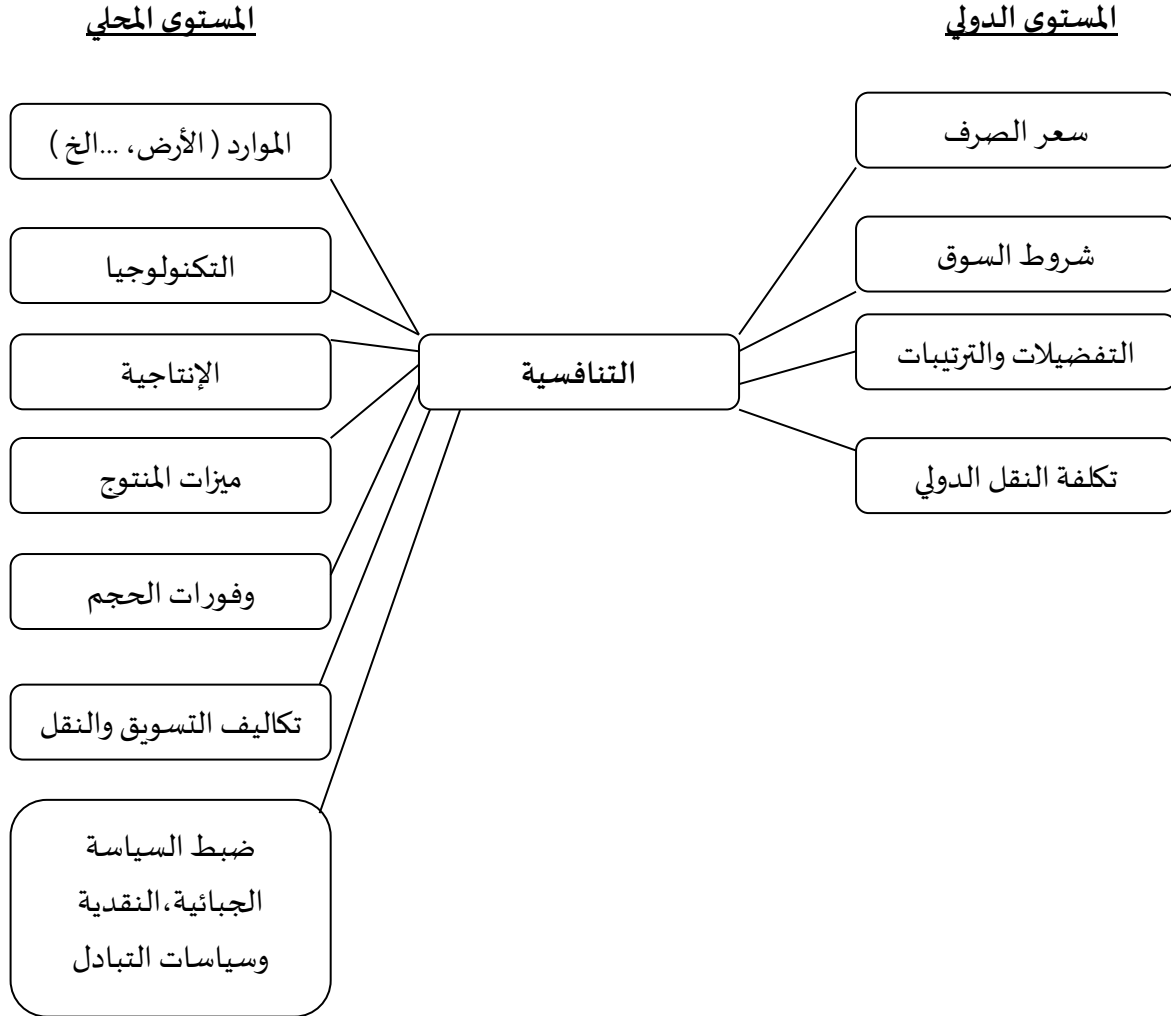
3.2- محددات التنافسية :

¹ أفرحات غول ، نفس المرجع السابق ، ص 74

² زواوي الحبيب ، نفس المرجع السابق ، ص 8.

يوضح الشكل التالي محددات التنافسية

الشكل رقم (1-3): مؤشرات التنافسية العالمي للجزائر



المصدر: تقرير التنافسية العالمي 2009 – 2010

حلت الجزائر في المرتبة ال 83 عالميا و ال 10 عربيا في تقرير التنافسية العالمية للموسم 2009 – 2010 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي "دايفوس"، متقدمة بنحو 16 نقطة عن العام الماضي الذي تحصلت فيه على الرتبة ال 99 عالميا، في حين حافظت على ترتيبها الإقليمي و العربي.

المطلب الثالث : القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

تؤثر على المنافسة عدة عوامل وضحتها مايلبورتر ، و تسمى بالقوى الخمس أو نموذج بورتر للمنافسة، والمقصود منه هو أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة بين المؤسسات داخل السوق ، وبالتالي فهي تؤثر بصورة مباشرة على ربحية تلك المؤسسات ، فكلما كانت هذه القوى تعمل في صالح المؤسسة يقل التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيحا،¹ كما يبين ذلك الجدول والشكل التالي :

الجدول رقم (1 - 1): عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية المؤسسة

القوى / العامل	التأثير على
التنافس الحاد ↑	متوسط الربحية ↓
قوى الموردين ↑	متوسط الربحية ↓
قوى المشترين/العملاء ↑	متوسط الربحية ↓
التحديات الناجمة عن المؤسسات الجديدة ↑	متوسط الربحية ↓
التحديات الناجمة عن المنتجات البديلة ↑	متوسط الربحية ↓

المصدر :سمير بن عمور ، أليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013، ص7.

أولا : شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية)

كثافة المنافسة كما يسميها "M Portre" بين المؤسسات التي تنشط في السوق من القوى المحددة الجاذبية تلك السوق، فالسوق ذو النمو السريع يساعد المؤسسات المتنافسة على تحقيق ربحية عالية، بينما السوق بطيء النمو يشكل ضغطا كبيرا على تلك المؤسسات وذلك جراء ثبات الطلب و كثرة عروض التنافسية، مما يدفعها لمؤسسات الدخول في الحرب السعرية من أجل الحفاظ على حصصها السوقية.

يمكن للمؤسسة تقدير شدة المنافسة الحالية وكذلك معرفة مدى جاذبية الصناعة أو السوق التي تنشط به عن طريق معرفة قوة المنافسين ، إن تحليل المنافسة بين المؤسسات يشمل عدة جوانب و من أهمها طبيعة التسهيلات الممكنة داخل الصناعة وهي:²

- طبيعة الصناعة ومعدل نموها.
- طبيعة تكاليف الصناعة.
- التمايز في المنتجات ودرجة التنوع لدى المنافسين.
- موانع الدخول و الخروج من الصناعة.

¹سمير بن عمور ، أليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013، ص7.

²نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 71.

ثانياً: تهديد الداخلين الجدد (تهديد دخول منافسون جدد)

إن بناء الميزة التنافسية للمؤسسات لا تقتصر على تحليل البيئة التنافسية الحالية ، ولكن تتعدى ذلك ، للبحث عن ميزة مستدامة لتفوق حتى على الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن في أي حال من الأحوال تجاهلهم.

يجب على المؤسسة توقع المنافسين الجدد و وضع القيود المحاولة منهم من دخول للسوق، ومثال على ذلك : القيود الحكومية، إرتفاع تكاليف بداية النشاط .

يعتبر المنافسون الداخلون الجدد إلى القطاع من أكبر الأخطار التي توجهها المؤسسة ، فباستخدام إمكانياتهم وقدراتهم يؤثرون على في ربحية القطاع أو السوق من خلال تخفيضهم للأسعار وذلك بهدف كسب موقع تنافسي لهم داخل السوق ، ويمكن التحكم في درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع الصناعة،¹ وفيما يلي بعض حواجز الدخول إلى السوق :

– تمييز المنتج: وتتمثل في خلق المؤسسة لمنتج إستثنائي، سواء من ناحية الجودة، التصميم، المواصفات الفنية، الحجم والسعر ... إلخ؛

– إقتصاديات الحجم: تعد إقتصاديات الحجم من العوامل المؤثرة على دخول منافسين جدد، فعلمهم الإختيار والمفاضلة بين العمل على إنتاج المنتج بكميات كبير لتخفيض تكاليفهم، ولكن مع وجود حجم مخاطرة كبير تكمن في ردة فعل قوية للمنافسين الحاليين بتخفيض أسعارهم أو الإنتاج بحصص قليلة وتحمل تكاليف الإنتاج العالية

– حاجيات رؤوس الأموال: يعتبر رأس مال من أهم العقبات التي تقف في محاولة الداخلين الجدد الولوج للسوق ، فكلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي نشاط كلما زادت العقبات لدخول لهذه السوق وخاصة عندما يكون الإستثمار يتميز بدرجة مخاطرة كبيرة ، مثل الإستثمار في الأبحاث والتطوير أو الإعلان²؛

– الدخول إلى قنوات التوزيع: كثيرا ما نلاحظ سيطرة المؤسسات المتنافسة الحالية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع ، مما يجبر الداخلون الجدد على إنشاء و تكوين قنوات توزيع خاصة بهم، وهذا يتطلب أموالا كبيرة تنعكس سلبا على تنافسية أسعار منتجاتهم؛

– الولاء للمؤسسة : تستطيع المؤسسات الحالية منع الداخلين الجدد للسوق عن طريق بناء علاقة ولاء بينها وبين عملائها ، بحيث يفضل العملاء شراء منتجات المؤسسة وذلك من خلال تحسين صورتها لديهم عن طريق التركيز على الحملات الإعلانية المستمرة عن العلامة التجارية ، وكذا العمل على تطوير منتجاتها من خلال الأبحاث وأيضا بالإعتماد على الجودة العالية للمنتج وخدمات ما بعد البيع³؛

¹نبيل مرسي خليل ، نفس المرجع السابق ، ص 71.

²طارق السويديان ، قيادة السوق ، دار ابن حازم للطباعة ، لبنان ، 2001 ، ص 17.

³شارلز هل و جاريجونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2001 ، ص 133.

— تكلفة التحويل : وتتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها العميل لتغييره منتج المؤسسة الحالية للمرور إلى منتجات المؤسسات الداخلة الجديدة أو حتى منتجات المؤسسات المنافسة في السوق؛

— قوة صورة العلامة: إن صورة الإيجابية للعلامة في ذهنية العميل تلعب دورا مهما في ضمان ولائه ووفائه لمنتجات المؤسسة ، وخصوصا العملاء الذين هم أقل حساسية للسعر وأقل تأثرا بشعارات الداخلين الجدد، وهذا ما يشكل نقطة قوة للمؤسسات الحالية ونقطة ضعف للمؤسسات الداخلة الجديدة إلى السوق؛

— السياسات الحكومية: تستطيع الحكومات من خلال سنها و تشريعها للقوانين أن تشكل حواجز للدخول مؤسسات جديدة لقطاع صناعة أو سوق معين، ومثال على ذلك فرضها الإستعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، وهذا يتطلب إستثمارات جديدة مكلفة ، ومن وجهة نظر أخرى يمكن للحكومة أيضا تقديم تحفيزات لعملية الدخول المؤسسات الجديدة مثل تقديم تسهيلات جبائية للمؤسسات الحالية على حساب الداخلين الجدد.

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس الوظيفة للمنتج المعني من وجهة نظر العملاء، ولكن بإعتمادها على تكنولوجيا مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة المنافسة.

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة ولكن أقل حده من المنافسين المباشرين ، كون لهم تأثير على معدل ربحية القطاع ، خصوصا إذا إستطاعت المؤسسات المنتجة لتلك المنتجات البديلة تخفيض تكاليفها مما يؤدي حتما لتخفيض أسعارها، فيقوم العميل بإختيار أحسن سعر، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية¹:

- الإستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛
- توافر حرية الإختيار أمام العميل؛
- تعود العميل على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة؛
- تغير العلاقة الجودة/السعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المؤسسة المرجعي أي كونه أفضل جودة وأقل تكلفة.

رابعا: قوة مساومة العملاء (المشترين)

يستطيع العملاء التأثير على المؤسسات المتنافسة ، من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص سعر المنتج وجودته ، حيث أنهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات هذه المؤسسات، و يسعون دائما إلى تحقيق أعلى قدر من المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:²

¹جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 173.

²سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي ، دار النشر اليازوري العلمية ، الأردن ، 1999 ، ص 123.

– خفض أسعار المنتجات المشتراة؛

– برفع جودة المنتجات بإستمرار؛

– العمل على زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات.

العملاء هم الأشخاص أو المؤسسات التي تشتري منتجات التي تقدمها المؤسسة وبدونهم لا تبقى المؤسسة أهمية ولا تستطيع تحقيق الأرباح، ونظرا لأهمية العملاء للمؤسسة فهي تسعى دوما لإرضائهم، ولكنهم يطالبون بأسعار أقل ومستويات جودة أعلى أو خدمات أكثر، وخدمة العميل تعني منحه ما يريد أو يحتاج إليه وبالطريقة التي يريدها ومن أول مرة ، وترتبط قوة التفاوضية العملاء في القطاع بعدد من العناصر المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لحجم مشترياتهم من القطاع وتتأثر قوتهم التفاوضية بالنقاط الآتية:

– حجم المشتريات من القطاع:

عندما تشكل مشتريات العميل الحصة الكبيرة من مبيعات المؤسسة فلك يزيد من قدرته التفاوضية، وذلك يرجع لمؤسسة المؤسسة التي تحاول الحفاظ على هذا النوع من العملاء التي تعتبر خسارتهم تؤدي لتناجج سلبية على ربحية المؤسسة؛

– منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل :

في حالة كون منتجات المؤسسة تمثل حصة كبيرة من تكاليف العميل فإنه يكون حساس جدا في العملية التفاوضية ليتمكن من الحيابة على أسعار ملائمة تساعده على تخفيض تكاليف إنفاقه، والقيام وفي الحالة العكسية -أي أن المنتج المباع من قبل المؤسسة يمثل سوى جزءا بسيطا من تكاليف العميل ، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية خلال العملية التفاوضية¹؛

– نمطية منتجات القطاع :

تسمح نمطية او تشابه المنتجات المؤسسات المتنافسة للعملاء بالانتقال من مؤسسة الأخرى دون صعوبة أو تحمل التكاليف، لأن المؤسسات المتنافسة تقدم تقريبا نفس المنتجات، حيث لا يمكن التمييز بين منتج مؤسسة وأخرى فيؤدي هذا لزيادة القدرة التفاوضية للعملاء كونهم أحرار في إختيار المؤسسة التي تقدم أجود المنتجات بأقل الأسعار؛

– ضعف ربحية العملاء :

أحيانا تؤدي ضعف ربحية القطاع الذي ينشط به العملاء إلى محاولتهم تخفيض تكلفة المشتريات عن طريق الضغط على المؤسسة أثناء العملية التفاوضية، مما ينتج صعوبة المفاوضات معهم ، حتى يحافظوا على هامش ربحية ملائم لهم، وعموما عندما تكون ربحية القطاع معتبرة، فإن العملاء لا يبدون إهتماما كبيرا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم؛

¹M.Porter, Choix stratégiques et concurrence, Economica, France, 1982, P04.

- العملاء يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي :

فإذا كان العملاء يشكلون خطر التكامل الخلفي أي بإستطاعتهم إنتاج بعض العناصر الداخلة في صنع منتجات المؤسسة، وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليفها، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي لهم ، فإن بمقدورهم وضع شروط للعملية التفاوضية ، ويعتمد بعض العملاء على إستعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، ويمكن للمؤسسة تحييد قوة العملاء التفاوضية وذلك بإستخدام التكامل الأمامي في قطاع العملاء؛

- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات العميل:

عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات المقدمة للعملاء إرتباطا وثيقا بمنتجاتهم ، يكون العملاء هنا أقل حساسية للسعر في حالة رضاه عن جودة منتجات المؤسسة والعكس صحيح؛

- إمتلاك العميل لمعلومات كاملة :

في حال حيازة العميل للمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المؤسسة، يتيح له ذلك الضغط عليها أثناء المفاوضات، وتجعله في وضعية مريحة من خلال المقارنة بين أسعار المؤسسة وبقيّة منافسين وإختيار الأنسب له.

خامسا : قوة مساومة الموردين :

تزداد قوة الموردين كلما كانوا منظمين و مهيكليين بشكل جيد في السوق وهذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار منتجاتهم، ومن ثم التأثير على ربحية مؤسسات القطاع التي تشتري تلك المنتجات ، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة من جهة ، ومن جهة أخرى في حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للمؤسسة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة مما يزيد من ربحيتها.

تتعلق القوة التهديدية للمورد على المؤسسة بالشروط الآتية :

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء :

يكون بمقدور الموردين المتمركزين ، الذين يبيعون لعملاء متفرقين التأثير وبشكل كبير في العملية التفاوضية من خلال فرضهم الأسعار الذي ترضيهم وإجبار العملاء بالجودة التي يستطيعون تقديمها؛

- غياب المنتجات البديلة :

تؤثر المنتجات البديلة على القدرة التفاوضية للموردين مما يؤدي لضعف موقفهم أمام المؤسسة ، لأنها تكون لها العديد من البدائل التخلي عن منتجاتهم و توجه للمنتجات البديلة، ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة للموردين و تزيد من ضغوطاتهم على المؤسسة، ومن ثمة تزيد ربحيتهم¹؛

- القطاع العميل لا يمثل قطاع مهم للمورد :

عندما يبيع الموردون لقطاعات متنوعة، حيث يمثل كل قطاع حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فيميلون إلى ممارسة سلطتهم التفاوضية لأقصى حد ممكن ، أما في الحالة العكسية والتي يكون الموردون يتعاملون مع عميل

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، نفس المرجع السابق ، ص 174.

واحد ويمثل حصة مهمة من مبيعاتهم فإن مصيرهم مرتبط بقطاع العميل، و يعملون على تقديم منتجات بأسعار معقولة للعميل من أجل الحفاظ عليه؛

- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع العميل :

في الحالة التي يلعب منتج المورد دور كبير في العملية الإنتاجية ، من خلال تأثيره على جودة منتجات العميل، مما يؤدي لإزدياد القوة التفاوضية للموردين، وتزداد شدة مع عدم قابلية المنتج للتخزين مما يمنع العميل من الإحتفاظ بوحدة منه في شكل إحتياطي؛

- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل :

في حال امتلاك المورد منتجا مميذا يؤدي غرض فريدا فلا يستطيع العميل تغييره، مما يكون نوع من التبعية لدى العميل للمورد ، فتزيد القدرة التفاوضية للمورد، حيث لا يستطيع العميل التخلي عن هذا المنتج، وأيضا في حال وجود تكلفة التبديل، معناه أن العميل سيتحمل تكاليف إضافية إذا أراد تغيير المورد، ومنه فالعميل يمتنع عن تغيير مورده، لأنه سيخسر الوقت والمال في هذه الحالة؛

- تهديد التكامل الأمامي :

التكامل الامامي هو تحول المورد إلى منتج لمنتجات عملائه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم وتحكمه في الأسعار، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الإحتفاظ بنشاطه الأصلي أي تزويدهم بالمواد اللازمة للعملية الإنتاجية، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

سادسا: دور الحكومة

تؤثر الحكومة على جذابية الأسواق التنافسية من خلال دعمها لبعض النشاطات والقطاعات على حساب أخرى، و وضع المواصفات القياسية المطلوبة توفرها في منتجات المؤسسات ، و أيضا فان الحكومة من خلال قوانينها التشريعية تؤثر على استراتيجيات المؤسسات ودرجة التنافس بينهم سواء من خلال وسائلها مثل تشريعات السياسة الضريبية وقوانين الاحتكار...إلخ ، أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف وإدارة السوق المال¹.

¹ طارق النوير ، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر ، ص 9 نقلا عن:

المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات تنافسية المؤسسة

المطلب الأول: أثر إدارة الجودة الشاملة على التكاليف والإنتاجية

أولاً: تكاليف الجودة

تعد تكاليف الجودة العنصر المهم الذي يربط الجودة بالتكاليف و من خلال ما يلي يمكننا اكتشاف مدى أهميتها في رفع أو خفض تكاليف المنتج.

تعريف تكاليف الجودة:

تعتبر تكاليف الجودة مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في المؤسسة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته، وعليه هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى جودة المنتج وتحقيقه والتحكم فيه وتقييم مدى مطابقة مواصفات المنتج ومتطلبات ورغبات المستهلك. وتشمل هذه التكاليف كذلك تكاليف الإخفاقات التي تنتج نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي للمؤسسة أو خارجها.

تبويب تكاليف الجودة: يختلف ويتنوع تبويب تكاليف الجودة حسب الهدف المرجو الوصول إليه من خلال هذا التبويب ويمكن تبويب تكاليف الجودة الى:

1-2 تكاليف الوقاية (المنع): ويقصد بها أي عمل يخفف أو يمنع الفشل. وعرفت تكاليف الوقاية من قبل (Horngren) 1997: بأنها التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة المواصفات الجودة. كما عرفها (CHASE) 2003 بأنها التكاليف التي تتحملها المؤسسة ضمن جهدها لمنع إنتاج سلعة معيبة. وإن كل رواد الجودة يدعمون بقوة الاستثمارات في هذه الفئة من التكاليف وذلك لأن العائدات سوف تكون عالية جداً بما فيها الفوائد المكتسبة من زيادة رضى الزبائن وتقليل إعادة العمل. فضلاً عن المساهمة الجادة لهذه الكلف في خفض كلف التقييم المتمثلة بالفحص والاختبار من جانب وخفض تكاليف الوحدات المعيبة من جانب آخر ومن هنا تتضح العلاقة والتأثير التكاليف الوقائية في كلف الجودة الأخرى.

2-2 تكاليف التقييم (الرقابة): وهي تكلفة القياس والتقييم والمراجعة للمنتجات أو الخدمات لضمان مطابقة المعايير الجودة ومتطلبات الأداء. وهي تكاليف تقييم المنتج أو الخدمة في مراحلها المتتالية من التصميم وخلال مراحل التنفيذ أو الإنتاج للتأكد من استمرار أدائه خلال دورة حياته. كما تعرف أيضاً بأنها التكاليف التي تحصل للتأكد من أن المواد الأولية والمنتجات تتطابق مع معايير جودة المطابقة.

3-2 تكاليف الفشل الداخلي: وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى الزبائن. وأنشطة الفشل الداخلي أنشطة لا تضيف قيمة ويمكن أن تكون مكلفة جداً خاصة بخسارة وقت العملية¹.

4-2 تكاليف الفشل الخارجي: هي التكاليف التي تنشأ عندما تكون المنتجات غير مطابقة لمتطلبات الجودة بعد نقلها ووصولها للزبائن. ولقد عرفها (Russell) 2000: بأن تكاليف الفشل الخارجي هي التكاليف التي تفرض على

¹رمة بن بايرة، دراسة أثر الجودة على التكاليف المنتج، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 14، جامعة البليدة 2، جوان 2016، ص 237، ص 238.

الشركة بعد أن يكون الزبون قد استلم منتجا رديء الجودة وهي تتعلق بصورة رئيسية بخدمة الزبون. ومنه فإن هذه التكاليف تشكل عبئا كبيرا على المؤسسات إذ أنها ترتبط بمسئوليات مهمة يكون لها تأثير بالغ الأهمية في مستقبل المؤسسة. من أهم هذه المسئوليات هو فقدان السمعة في السوق وما يرتبط بذلك من انخفاض واضح في الحصة السوقية وانعكاس ذلك على النتائج النهائية للمؤسسة.

2-5 تبويب تكاليف الجودة من حيث مدى سهولة قياسها ومدى توافر بياناتها في سجلات المؤسسة: يقسم هذا التبويب تكاليف الجودة إلى مجموعتين وهما :

2-5-1 تكاليف الجودة الظاهرة: تتضمن هذه المجموعة جميع تكاليف الجودة التي تتوفر بياناتها في سجلات المؤسسة ويمكن قياسها بصورة موضوعية نسبيا، كما يمكن فحصها ومراجعتها من خلال النظام المحاسبي في المؤسسة وتقسّم هذه التكاليف إلى مجموعتين الأولى هي التكاليف الاختيارية ويمكن رعايتها وتحدث وفقا لاختيار وتخطيط الإدارة وتشمل تكاليف المنع والتقييم . والثانية هي التكاليف المرتبطة وهي تنتج بسبب أنشطة المنع والتقييم، وبسبب ما تتخذه الإدارة من قرارات بصدد التكاليف الاختيارية، وتتضمن التكاليف المرتبطة بهذا الجزء الظاهر من تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

2-5-2 تكاليف الجودة الخفية: هي تكاليف لا يتم إثباتها دفتريا و ترتبط بصفة الجودة خلال دورة حياة المنتج ولكنها لا تظهر بصورة مباشرة في السجلات المحاسبية للمؤسسة وقد أكد (Rahman S Bullook, 2005) على أنه يجب عدم الإستهانة بالتكاليف الخفية، وإنما يجب العمل على قياسها أو وضع التقديرات لها بأكبر قدر ممكن من الدقة حيث أن التقدير يعتبر قياسا . إلا أن مدى الخطأ فيه قد يكون متسعا وهذا لكونها تكون نسبة مرتفعة من تكاليف الجودة.

تكاليف عدم الجودة أو لاجودة:

قبل تحديد تكاليف الجودة يجب علينا أولا المرور بمعنى عدم الجودة وفهمه بشكل أدق ليسهل علينا استيعابها.

3-1 تعريف عدم الجودة:

عدم الجودة هو الفرق بين الجودة التي تهدف المؤسسة الوصول إليها والجودة التي تحصلت عليها، وتبدأ عدم الجودة في المنتج من أول خطأ يظهر فيه، ومن هنا يبدأ منهج البحث عن الجودة. أما العملاء فينظرون إليها من ناحية عدم إشباع هذا المنتج لحاجاتهم ورغباتهم، فهم لا يفرقون بين الجودة وعدم الجودة. لذلك فإن المؤسسة بحاجة للوقاية من الخطأ لا علاجه، مع العلم بأن عدم الجودة تكلف مرتين أكثر من الجودة بالنسبة للمؤسسات، وتكاليف عدم الجودة هي التكاليف الأكثر أهمية في التكاليف الخفية.

3-2 تحليل مختلف تكاليف عدم الجودة:

منذ عدت سنوات والمؤسسات تعتقد بأن المنتج ذو الجودة العالية مكلف جدا، ولكن ابتداء من 1970 العولمة الاقتصادية أثبتت بأن المنتجات ذات الجودة العالية كانت ضمان لعائد الاستثمار بشكل سريع، أين قدم Armand Feingenbaum تقرير لإدارته يخص تكاليف عدم الجودة، حيث كان من السهل عليه اقتناع الإدارة والمساهمين بصحة هذه النظرية لأهميتها ويجب الاستثمار في الوقاية من عدم وجود الجودة. ولأن تكاليف الجودة

في مختلف الأبعاد فهي تشمل تكلفة كل من التلف، إعادة التشغيل، تأخير التسليم، غرامات التأخير، انخفاض الطلب على منتج أو منتجات منظمة، خسارة فرص التصدير الأسواق الخارجية، زيادة حجم العينة التي تفحص وتكلفة الفحص الضمان والإصلاح، خفض السعر، التغيب عن العمل، حوادث العمل، الخردة، الصيانة، التجديد والإصلاح، سوء إدارة المخزون، تنظيم أقسام العمل، تغيير السلاسل الزمنية، إصلاح وسائل الإنتاج، تغيير التصميم، شكاوي العملاء، تكلفة الخدمة، وإضافة إلى ذلك فإن هذه الخسائر غير المباشرة خاصة العلامة التجارية وصورة المؤسسة هي ذات مبالغ كبرى ولكن للأسف يصعب تحديدها.¹

3-3 تقييم عدم الجودة:

إن التكاليف التقديرية لعدم الجودة أمر بالغ الأهمية لأنها تسمح باكتشاف ودائع يمكن استغلالها لزيادة المنافسة، وبتقييم عدم الجودة يمكن توعية الإدارة بالأثر المالي الناجم عنه وكيفية التصرف فيه، وهذا يعطي إمكانية لإصلاح الأهداف الواقعية وتحقيق التكاليف. وقد أجريت إحصائيات دولية لتكاليف عدم الجودة حيث ثبت أنها تكلف من 5 ٪ حتى 20 ٪ من رقم الأعمال (من 15 ٪ إلى 20 ٪ في فرنسا، من 10 ٪ إلى 15 ٪ في الولايات المتحدة الأمريكية و8 ٪ في اليابان)، وخسارة سنوية 50 مليار أورو في فرنسا، أما ربح الميزانية الوطنية الفرنسية، ما يعادل + 2500 أورو لكل موظف سنويا، أما في المغرب قارن تكلفة عدم الجودة هي من 30 ٪ حتى 40 ٪ من رقم الأعمال.

العلاقة بين التكاليف والجودة:

حدد Juran & Godfrey من بين المعاني الكثيرة المصطلح الجودة اثنان لهم الأهمية البالغة بالنسبة للإدارة حيث تعني الجودة تلك المنتجات ذات الميزات التي تلبى احتياجات العملاء، وبالتالي توفر رضا العملاء. حيث يرى في هذا المعنى، أن المعنى الجودة هنا موجه إلى الدخل، والغرض من مثل هذه الجودة العالية هو توفير قدر أكبر من رضا العملاء كما يأمل العميل، بزيادة الدخل ومع ذلك، فإن توفير جودة أكبر أو مميزات أفضل عادة ما يتطلب مزيد من الاستثمار، وبالتالي عادة ما ينطوي على زيادة التكاليف، وعليه في هذا المعنى جودة أعلى تعني "تكاليف أكثر". وتعني الجودة: التحرر من القصور والأخطاء التي تتطلب القيام بأعمال مرارا وتكرارا (إعادة العمل أو التي تؤدي إلى الفشل الميداني، استياء العملاء، ومتطلبات العملاء، وما إلى ذلك. وانطلاقا من هذا المعنى فإن الجودة موجهة إلى التكاليف، وبالتالي جودة أعلى تعني "تكاليف أقل".²

ثانيا : الإنتاجية

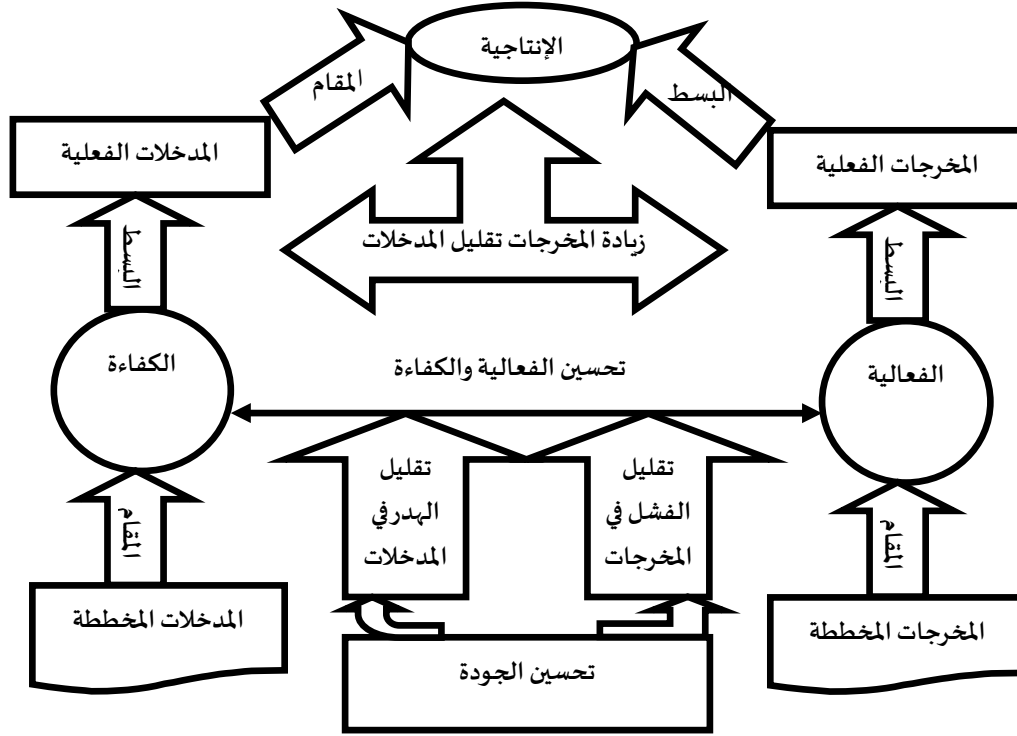
إن الإنتاجية هي بكيف وليس بالكم معناه الإنتاجية هي إنتاجية الوحدات المطابقة للموصفات وليست هي إنتاجية الوحدات التالفة التي تؤدي إلى إرتفاع تكاليف المؤسسة المنتجة، وذلك راجع لتحميل تكلفة الوحدات المعيبة للوحدات السليمة في نفس الوقت مع إنخفاض في إنتاجية مؤسسة عن طريق التخلص من الوحدات المعيبة والغير قابلة للتسويق.

¹رزمة بن بايرة ، نفس المرجع السابق ، ص 238 ، ص 239 ، ص 240..

²رزمة بن بايرة ، نفس المرجع السابق ، ص 242.

ومن جهة أخرى التلف أو العيب في الإنتاج يؤدي إلى إرتفاع في التكاليف الإضافية للمؤسسة مثل تكاليف تصحيح الأخطاء و الوقت الضائع في إعادة الصنيع،... إلخ، وتعتبر موارد الداخلة في العملية التصحيحية موارد إضافية تحملتها المؤسسة كان بإمكانها تجنبها،¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1- 4) : تأثير الجودة على إنتاجية المؤسسة



المصدر: رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن ، 2008 ، ص 48.

(أ) تقليل الفشل في مخرجات الفعالية للمؤسسة : معناه تفادي وجود عيوب في المنتجات مما يزيد من الفاعلية و الإنتاجية معا كون أن النسبة تزيد بزيادة المخرجات الفعلية؛

(ب) تقليل الهدر والضياع في المدخلات: وينتج عنه التقليل من مدخلات المؤسسة الموجهة أساسا لتصحيح

العيوب و الأخطاء في المنتجات المصنوعة، مما يساهم في زيادة الإنتاجية عن طريق تخفيض المدخلات الفعلية.

يمكن استنتاج مما سبق التأثير المزدوج الإيجابي للجودة على إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة بسط

الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات الفعلية و تخفيض مقامها عن طريق التقليل من المدخلات الفعلية .

يتأثر مستوى إنتاجية المؤسسة بدرجة جودة منتجاتها، فتأثير اللاجودة يكون سلبي على الإنتاجية ويؤدي

إلى تخفيضها، ويرجع ذلك لزيادة العيوب والضياع الناتج عن هدر في المواد الأولية و الموارد الداخلة في العملية

الإنتاجية مع عدم زيادة المخرجات، ويساهم تحسين الجودة في المؤسسة في رفع فعالية العمليات الإنتاجية،

وتحسين ظروف العمل التي تؤدي لتحسين من أداء الفرد وبالتالي تحسين إنتاجيته مما ينجم عنه تحسين

الإنتاجية الكلية للمؤسسة. كما يساهم تطبيق الجودة في تحفيز وتنشيط فريق العمل بغية إرضاء العملاء بصفة

¹ نجم عبود نجم ، ادارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت ، دار الصفاء ، الأردن ، 2010 ، ص 76.

دائمة، وذلك بإشراك كافة أفراد المؤسسة وحل مشاكل العمل الذي من شأنه أن يرفع من إنتاجية المؤسسة وتحسين أدائها بتحسين جودة منتجاتها مما يساهم في الأخير في تحسين تنافسية المؤسسة.¹

المطلب الثاني : أثر إدارة الجودة الشاملة على الربحية

الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، و كذلك تشكل الحصص من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، و لكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، و بذلك فإن تنافسيها الحالية لن تكون ضامنة لربحيها المستقبلية.

و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجها و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة و على إنفاقها الحالي على البحث و التطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى. إن النوعية عنصر هام لإكتساب الجاذبية و من ثم النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها.²

المطلب الثالث : أثر إدارة الجودة الشاملة على الحصص السوقية

الحصص السوقية :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، و يحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، و التقدير الإحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصص من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس ، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بإفتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

¹ نجم عبود نجم ، نفس المرجع السابق ، ص 76.

² أحمد بخوش ، دور اليقظة و طرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 25 .

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج¹:

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي إختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (و فورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،... الخ).
- يمكن للمشروعات أن تحسن أداؤها من خلال التقليد و الإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخص.
- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير إستقرار الإقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي و على الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية و الدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، حجم القروض، والخدمات العمومية.
- لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك معرفة و إصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات. و بناء على ذلك يتم وضع معايير معبرة و قواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي، و ضمان إستمرارية النشاط.²

¹ نفس المرجع السابق ، ص 26

² وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 24 ، ديسمبر 2003 ، ص 5.

خلاصة الفصل

إن المؤسسة الإقتصادية اليوم لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تؤثر وتتأثر بطبيعة البنية الإقتصادية، فهي تشكل النواة الأساسية في الإقتصاد، من خلال تلبية متطلبات وحاجات زبائنها، وإرضاء رغباتهم وذلك بتقديم منتجات ذات جودة ونوعية جيدة، لهذا تعمل على تحسين منتجاتها والحصول على أكبر حصة سوقية والمحافظة على مكانتها التنافسية.

وتعتبر الجودة الشاملة فلسفة حديثة في مجال الإدارة، حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكامل يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، هذا كما تم تطبيق هذا المدخل في مؤسسات مختلفة ومجالات عديدة

الفصل الثاني

دراسة نظام الجودة بالمطاحن الكبرى
للشرفة وارتباطه يتنافسيها

تمهيد

في الفصل السابق تعرضنا إلى الجانب النظري والفكري والذي حاولنا من خلاله دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنافسية المؤسسات الاقتصادية.

أما في الفصل الموالي فإننا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي في محاولة إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث نستهل الأول منه بعموميات حول مؤسسة متيجي من خلال التطرق إلى المنهجية المتبعة في دراسة هذه الحالة، تقديم المجمع، بالإضافة إلى تقديم وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة GMC، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى دراسة نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال الوقوف على أسباب وأهداف اعتماد نظام الجودة بالمؤسسة، المراحل التي تمر بها عملية مراقبة الجودة بالإضافة إلى تأثير الجودة على الميزة التنافسية في المؤسسة، أما آخر مبحث فسننتطرق فيه إلى تقييم المؤسسة ونظام الجودة الشاملة بها من خلال التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الإستبيان، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالإضافة إلى مشاكل المؤسسة وأهم الاقتراحات للحد منها.

المبحث الأول : عموميات حول مجمع متيجي

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أساس النشاط الإقتصادي، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في دراسة الحالة، تقديم مؤسسة متيجي وتقديم وتحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : المنهجية المتبعة في دراسة الحالة

سيكون اهتمامنا في هذا المطلب منصبا على إبراز المنهجية المتبعة في دراسة الحالة وذلك بتحديد أسباب اختيار دراسة الحالة المنهجية المتبعة مصادر جمع المادة العلمية وأدوات جمع البيانات

تعود أسباب اختيار دراسة الحالة بشكل رئيسي إلى :

- أهمية القطاع الصناعي، ودوره في تزويد المستهلك وتلبية حاجياته بالعديد من المنتجات الضرورية أخض بالذكر منها الصناعات الغذائية

- لاعتبار مؤسسة المطاحن رائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر وتوفيرها نظام إدارة الجودة، باعتبار أن الجودة أحد العوامل التي تضيف مزايا تنافسية للمؤسسة وتحسن من أدائها

- كون أن المطاحن الكبرى للشرفة من المؤسسات التي تواجه منافسة شديدة خاصة من المستوردين والصناعيين الخواص

● منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات بحثنا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس

- أدوات جمع البيانات الميدانية :

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة واقع وحقيقة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ميدان الدراسة

أولا: المقابلة استعملنا المقابلة والتي يمكن تعريفها بأنها :

" حوار أو محادثة أو مناقشة تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو عدة أشخاص وذلك بغرض التوصل إلى معلومات في ضوء أهداف معينة."

حيث تم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات وذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية والمخبر، وكانت الأسئلة المطروحة تهدف إلى :

- هل المؤسسة تمتلك نظام خاص بالجودة ؟

- معرفة الطريقة التي يقاس بها الأداء في المطاحن الكبرى للشرفة

— معرفة هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء المتميز بالمطاحن الكبرى للشرفة واشتملت أسئلة المقابلة على عدة أجزاء كل جزء يحتوي على عدد من المحاور الذي يتضمن بدوره مجموعة من الأسئلة.

ثانيا : الملاحظة

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا و ذلك لما لها من دور مكمل للمقابلة من جمع البيانات ، فأتنا تحولنا في أقسام و إدارات و ورشات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل و الترتيب الداخلي للمكاتب و علاقات العمال برؤسائهم و معرفة مدى ملائمة بيئة العمل للأداء الأعمال ولقد تأكد لنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة المقابلة.

المطلب الثاني : تقديم مجمع متيجي

أولا - نشأة مجمع متيجي :

تعتبر مؤسسة متيجي من بين المؤسسات التي حققت و تحققت الريادة في مجالات عملها، ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني. لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة ومالكها السيد "حسين متيجي" الذي بدأ التفكير في ذلك ونفذ أول توجهاته في عام 2002.

كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الإرتكاز عليها و خطواتها التالية، لكن كان من صميم قناعاته أن الشيء الذي بإمكانه تحقيق إرادته في الموارد البشرية و المعارف التي تحملها، وبذلك لم يبقى إلا إيجاد من يتبنى ويسهر على هذه التوجهات. فحرص على أن تتوفر المؤسسة على أشخاص ذوي القدرات والمهارات، بعد مدة تمكن من إستقطاب مجموعة من الأشخاص ذوي الكفاءات العالية بالإضافة إلى روح مبادرة العمل الجماعي.

أسس السيد حسين متيجي المجموعة الصناعية التي تحمل إسمه " متيجي " إذ دخل ميدان صناعة الحبوب في التسعينات في إنشاء شركة للتعاملات التجارية في الصناعات الغذائية تحت إسم الوكالة المغاربية، وقد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الإستغناء عنه في مجال المنتجات الصناعية في الجزائر، وحتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة و تتبع الدقيق للأسواق العالمية.

ثم تدعمت مجموعة " متيجي " بصفة أكثر بالإستثمار في المجال التكنولوجي وتحويل الحبوب وإنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم " المطاحن الكبرى للظهرة " المشهورة بإسم "سفينة" في شهر فبراير سنة 2002 هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة ومصنع للسميد من أحدث الطراز و يتمتع بقدره عالية مع تكلفة الإنتاج التنافسية تجعله من أهم و أكبر مجمعات الصناعات الغذائية في البلاد. مع بداية سنة 2005 إقتحمت مجموعة "متيجي" ميدانا جديدا في التوسعات للحصول على الفرعين السابقين " المجمع الرياض " بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة وهما " مجمع النشاء " بمغنية و " مطاحن سيق " و ذلك في إطار الخصخصة التامة للمؤسسات الإقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.¹

أهم فروع مجمع متيجي:

¹ دحمان بونوة المياء، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، ماستر أكاديمي، جامعة عبدالحميد بن باديس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص73

1/ وكالة المغربية:

تأسست هذه الوكالة من أكثر من عشر سنوات عند دخول الجزائر في إقتصاد السوق، تعتبر الوكالة المغربية مؤسسة إستيراد و تصدير، يوجد مقرها في ولاية مستغانم بالغرب الجزائري وهي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية.

الوكالة المغربية تعتبر بها الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم التعاملات التجارية، وهي مزودة بوسائل تقنية ولوجستيكية معتبرة.

مع الإقتناء رافعة قنطرية من أحدث طراز لتفريغ البواخر على مستوى ميناء مستغانم، برهنت الوكالة عزمها على الإستقلالية التامة في مجال أعمالها و بتطوير قدراتها إلى حد أقصى، كما تعد من بين أهم الشركات للتصدير و الإستيراد في المغرب العربي وحق في إفريقيا الشمالية.

تركز الوكالة المغربية اليوم نشاطها على ثلاث أصناف من المنتجات، الحبوب، البن، الشاي.

2/ مصنع النشاء بمغنية:

يقع هذا المصنع في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري ويختص هذا المصنع في تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية وهو مجمع فريد من نوعه في الجزائر، ويتربع هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات ويعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل و متخصص للغاية.

تتمثل الإمكانيات الإنتاجية للمصنع في قدرته على تحويل 200 طن من الذرة في اليوم لإنتاج النشاء، شراب الغلوكوز، و الدكسترين، (كما يتوفر على تخزين معتبر) بواسطة جوامع تخزين الذرة و التي تتسع ل 12000 طن بالإضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 5000 طن.¹

3/ مطاحن سيق:

تقع مطاحن سيق في المنطقة الصناعية لمدينة سيق وتمثل فرعا هاما لمجمع متيجي، إذ أن قدراتها الإنتاجية والتخزينية تجعلها تلعب دورا هاما في سلسلة إنتاج مجموعة متيجي، كما تبرهن عن ذلك إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في :

— مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل القمح اللين تقدر ب 400 طن في اليوم؛

— مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر ب 440 طن في اليوم؛

— مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر ب 125000 طن من الحبوب؛

تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكها من التزود بالمواد الأولية ومن تسويق منتوجاتها في الغرب الجزائري.

كما يعمل بها أكثر من 200 شخص مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية و إلمام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها وتنتج مطاحن سيق عديد من المنتجات أهمها:

¹ دحمان بونوة لمياء، نفس المرجع السابق، ص74

- أسمدة رفيعة؛
- أسمدة عادية من الصنف الأول؛
- سميد عادي دقيق رفيع؛
- رواسب المطاحن من نخالة القمح؛¹

4) المطاحن الكبرى للشرفة:

4-1) لمحة عن المطاحن الكبرى للشرفة :

هي وحدة إنتاج شركة مساهمة برأس مال قدره 7,000,000,000 دينار جزائري موجودة في صلامندر بلدية مزغران، ولاية مستغانم. تم إنشائها من قبل السيد حسين منصور متيجي. وهي متخصصة في تصنيع منتجات من الدرجة الأولى والثانية في معالجة الحبوب. حصلت على اعتماد معيار ISO 9001:2006 او ISO 9001:2015 الخاص بنظام إدارة الجودة من طرف SGS (انظر الملحق رقم 2)، كما حصلت على اعتماد معيار ISO 17025:2017 الخاص بمختبرات الفحص والمعايرة من طرف ALGERAC (انظر الملحق رقم 3) وتطمح للحصول على ISO 22000 المرتبط بأمن ونظافة المنتجات. تغطي قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من المنتوجات الزراعية مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا في المدى المتوسط.

4-2) الموقع الجغرافي للمطاحن الكبرى للشرفة :

يتمركز موقع شركة " م ك ش " في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية، تشغل مساحة تقدر ب 5500م². لها بنية تحتية تتكون من:

- ممر إداري
- ثلاثة مواقع إنتاج
- معمل مراقبة الجودة
- مخبز تجريبي
- أماكن التخزين
- بطارية مكونة من 14 خلية معدنية بسعة إجمالية 26000 طن
- جسري قبان

يحتوي هذا المجمع على:

- 03 مطاحن دقيق بقدرة طحن 10500 ط / ي

¹ دحمان بونوة لمياء، نفس المرجع السابق، ص 75

- 02 سميد بسعة طحن 6250 ط / ي
- 12 صومعة غاز الميثان (26 ألف طن).
- 02 وحدة الكسكس بطاقة إنتاجية 6000 ط / ي
- 01 وحدة الوجبات الخفيفة وCPD بسعة طحن 300 ط / ي
- 2 معمل ضبط النفس
- مخبز¹
- (3-4) بطاقة تعريف المؤسسة :

- إسم المؤسسة : المطاحن الكبرى للشرفة
- الشكل القانوني : شركة مساهمة (SPA)
- المقر الرئيسي: طريق صلندر ، بلدية مزهران ، مستغانم
- النشاط : تجهيز الحبوب
- خط إنتاج : 3 مطاحن دقيق، مطحنتي سميد، وحدتي كسكس و وحدة الوجبات الخفيفة و CPDs
- تاريخ الإنشاء : 2001
- تاريخ بدء النشاط : 2002/02/12
- القوى العاملة : حوالي 407
- سجل تجاري رقم : 08B0782948
- عنوان البريد الإلكتروني : mc@groupe-metidji.com
- الموقع الإلكتروني : www.groupe-metidji.com

4-4 أنشطة الشركة:

تهدف وحدات إنتاج المطاحن الكبرى للشرفة في مستغانم إلى : تجهيز القمح الصلب واللين، تصنيع الكسكس، الوجبات الخفيفة وحبوب الإفطار، تسويق وتسليم الدقيق، السميد، الكسكس، منتجات الطحن، الوجبات الخفيفة وحبوب الإفطار.

أ) يستخدم القمح الصلب واللين في تجهيز عدة منتجات تتمثل في :

- سميد ممتاز خشن
- سميد ممتاز شبه خشن

¹ مؤسسة GMC، تقديم المطاحن الكبرى للشرفة وحدة مستغانم، صلندر مستغانم، 03/04/2022، ص33

- سميد ممتاز متوسط الحجم
- سميد ممتاز ناعم
- سميد ناعم
- قمح الخبز
- قمح ممتاز
- نخالة القمح
- دقيق خاص ودقيق مختلط¹
- ب) منتجات الكسكس :
 - كسكس ناعم
 - كسكس متوسط
 - كسكس خشن
 - كسكس ناعم ممتاز
 - كسكس متوسط ممتاز
 - كسكس خشن ممتاز
- ج) لتجهيز حبوب الإفطار والوجبات الخفيفة تستخدم المؤسسة المنتجات التالية:
 - أولا : تجهيز حبوب الإفطار
 - كرات الشوكولاتة
 - بتلات الشوكولاتة
 - حلقات الشوكولاتة
 - أرز شوكولاتة منتفخ
 - كرات العسل
 - شوكولاتة الدببة
 - حشوة المشمش
 - ثانيا : الوجبات الخفيفة

¹ مؤسسة GMC، نفس المرجع السابق، ص34

- بيتزا بنين
- بنين إيطالي/مكسيكي
- جبن بنين/فلفل أحمر/كاتشب
- القليل من جبن بنين
- بنين مالح قليلا¹

4- 5) دور المؤسسة في تنمية الإقتصاد الوطني

تلعب مؤسسة متيجي دورا فعالا في مجال التنمية الإقتصادية، وذلك من خلال الحاجات والطلبات التي تلبيها المؤسسة بالإضافة إلى المساهمة في استحداث مناصب شغل وزيادة حجم العمالة، وتكمن أهمية المؤسسة وطنيا من خلال رقم أعمالها الضخم وما تقوم به من الإستغلال الأمثل للملائم لمواردها المالية وإمكانياتها الصناعية وذلك من ضخامة الوسائل المستعملة في العملية الإنتاجية.

إن هذه المؤسسة تعد من المؤسسات البارزة التي دخلت السوق في ظروف سمحت لها من احتلال مكانة مرموقة فيه، ما جعل منتوجاتها تلقى قبولا واسعا، وهذا يدل على الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة في مجال التنمية الإقتصادية الوطنية، من خلال زيادة حجم المبيعات على مستوى عدة ولايات لتحقيق الإكتفاء الذاتي².

المطلب الثالث : تقديم وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة GMC

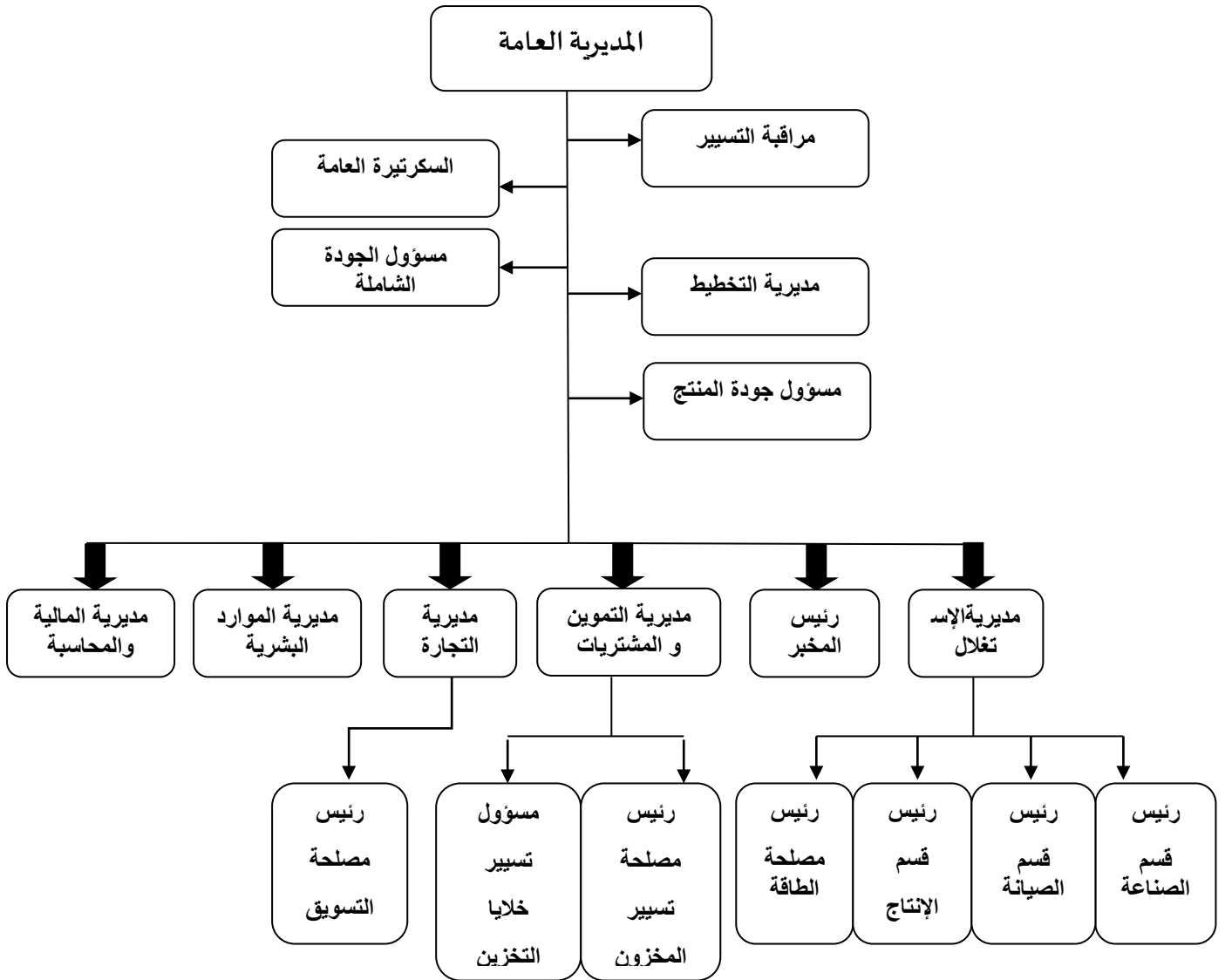
تحتوي المطاحن الكبرى للظهرة على هيكل تنظيمي شامل لنشاطها، ويحتوي على العديد من الإدارات التي توسعت هي الأخرى نظرا إلى التطور والنمو الإقتصادي الذي شهدته هذه المطاحن، كما أن هيكلها التنظيمي يدل على أنها تعتمد على أسس تسيير وتخطيط حديثة.

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للشرفة :

¹ مؤسسة GMC، نفس المرجع السابق، ص35

² عمران حميدة سعدي فاطمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية، ماستر أكاديمي، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، معهد العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص86

الشكل رقم (II-1) : الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للشرفة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة GMC مصلحة إدارة الجودة

1) المديرية العامة: يتمثل دورها في تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة، وضع الوسائل المادية قيد التوظيف، الإستماع إلى رأي الزبائن، تشجيع تنمية شركة تجارية، تأمين المنافسة التجارية في السوق، وضع هيكل تسيير النوعية، تطوير مؤهلات العمال، أمانة الإدارة، تصنيف الملفات و البريد، تنسيق أو مراقبة نشاطات الإدارة¹

2) مراقبة التسيير: يتمثل دوره في مراقبة التسيير لضمان السير الحسن داخل المؤسسة .

3) السكرتيرة العامة : توفير المعلومات والبيانات للمدراء ورؤساء الأقسام

4) مسؤول الجودة الشاملة: الحرص على مراقبة الجودة.

¹ مؤسسة GMC، تقديم المطاحن الكبرى للشرفة وحدة مستغانم، صلندر مستغانم، 2022/04/05، ص36

- (5) مديرية التخطيط: يتمثل دورها في تسيير محمل الأجنحة كما أن لها علاقة مع مصلحة التسويق.
- (6) مسؤول جودة المنتج: هو مسؤول عن المهمات العامة كتسيير النوعية، والمهمات الخاصة كمساعدة ومراقبة الأولويات أو الطرق في تسيير وتغيير واستعمال الوسائل الناجعة للوصول إلى نتائج مثالية.
- (7) مديرية الإستغلال : يرأس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الورشات التي تمتلكها الشركة كما يقوم بمراقبة إنجاز العمل بها و التنسيق بينها للحصول على المنتجات المطلوبة وتنقسم إلى :
- رئيس قسم الصناعة ؛
 - رئيس قسم الصيانة؛
 - رئيس قسم الإنتاج؛
 - رئيس مصلحة الطاقة؛
- (8) رئيس المخبر: يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية والإنتاج إلى النهاية.
- (9) مديرية التموين والمشتريات : تقوم بتحضير سياسة التموين والمشتريات المختلفة للشركة ومن بين خدماتها :
- تبحث في السوق الوطنية والدولية تقيم الموردين و عروضهم؛
 - تشارك في تجهيز مصاريف الشركة، إنجاز العقود المبرمة من طرف الشركة؛
 - التأكد من صحة السلعة المتفق عليها، متابعة التسيير اليومي وملفات الموردين؛
- (10) مديرية التجارة و التسويق : مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات " شراء، بيع " و طريقة عرضها في الأسواق.
- (1.10) مديرية التجارة:الهدف منها:
- تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع؛
 - بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن و تنمية السياسة التجارية للشركة .
- (2.10) مديرية التسويق: مهمتها القيام ب:
- دراسات سوقية و وضع مكان للإستراتيجية للحصول على أغلب الحصص في السوق؛
 - إتباع إستراتيجية تحديد الطلب للمنتجات داخل السوق؛
- (11) مديرية الموارد البشرية:تتولى عملية إدارة الأفراد من خلال إعداد برامج التكوين، إعداد بطاقات الأجور و المكافآت وتوضح سياسة الشركة في مجال نمو الموارد البشرية و تحرص على تطبيقها مع النصوص المسطرة و قتمبشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات الإستراتيجية المحددة .
- (12) مديرية المالية والمحاسبة :هي مكلفة بمتابعة ومراقبة العمليات المحاسبية والمالية داخل الشركة ومن مهامها:
- صيانة المحاسبة وحسن استخدامها في الشركة؛

- تسيير الخزينة المالية للشركة:¹

المبحث الثاني : دراسة نظام الجودة الشاملة بالمطاحن الكبرى للشرفة

يسعى مجمع متيجي لبلوغ منتجاته جودة جيدة ونوعية رفيعة بأقل التكاليف، لهذا وجب عليه

المطلب الأول: أسباب وأهداف اعتماد نظام الجودة بالمؤسسة

أولا- أسباب الإعتماد :

إن الظروف الحالية الإقتصاد السوق و الإفتاح نحو الأسواق الداخلية و الخارجية جعلت مؤسسة المطاحتتتعامل مع التحولات الجديدة التي نتجت عن ذلك، و التي كانت السبب الرئيسي في تطبيق نظام الجودة في المطاحن، ويمكن ذكر الأسباب على النحو التالي:

— تسعى المؤسسة إلى غزو الأسواق الخارجية، حيث أصبحت شهادة المواصفات الدولية الإيزو هي لغة التجارة العالمية في مطلع القرن ؛

— تحسين سمعة المطاحن لدى الزبائن، و اكتساب متعاملين جدد على الصعيد الوطني و الدولي ؛

— تخفيض التكاليفو الحصول على الميزة التنافسية ؛

— الرغبة في تغطية كافة إحتياجات الغرب الجزائري بمنتجات المطاحن الكبرى للظهرة .

ثانيا- أهداف تطبيق نظام الجودة في المؤسسة :

إن الغاية من تطبيق مؤسسة المطاحن الكبرى لنظام الجودة السعي إلى تحقيق الأهداف التي ترغب بها المؤسسة و هي:

— نشر ثقافة المؤسسة بين أفراد المؤسسة؛

— توزيع مسؤولية الجودة على كافة الأفراد العاملين في المؤسسة ؛

— المساهمة في تسيير حركة العمال عن طريق تزويدهم ببرامج تدريبية في هيئات دورية مختصة في هذا المجال؛

— مراجعة النظام و الموارد و تقييمها للتقليل من الهدر في الموارد المالية و المادية و البشرية وتنظيم العمل المرادإنجازه.²

المطلب الثاني : مراحل مراقبة الجودة بالمؤسسة

تمر عملية مراقبة جودة المنتجات بثلاث مراحل أساسية:

(1) مراقبة الجودة قبل عملية الإنتاج: قبل البدء في العملية الإنتاجية، يتم مراقبة المواد الأولية

¹ مؤسسة GMC، نفس المرجع السابق، ص 37

² مؤسسة GMC، معلومات رئيس مصلحة إدارة الجودة، صلندر مستغانم، 2022/04/08

المستعملة في العملية الإنتاجية، إذ تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها ومتطلباتها من المواد الأولية بدقة من حيث الكمية والنوعية وكذا المواصفات المحدودة. ثم تقوم بتحليل المادة الأولية، حيث تجرى لها تحاليل فيزيوكيميائية، أي رؤية مكونات المادة من حيث الرطوبة اللون... كما تقوم بالتأكد من مدة صلاحيتها.

(2) مراقبة الجودة أثناء عملية الإنتاج:

وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث تكون مراقبة الجودة أثناء العملية الإنتاجية في المؤسسة على مستوى وسائل الإنتاج، حيث تقوم بمراقبة العلب أو الأكياس أثناء ملئها بالمنتجات، كما تهتم بوضع تاريخ الصنع ونهاية الصلاحية على الأكياس، مع العلم أن تاريخ صلاحية الفرينة 06 أشهر والكسكس والعجائن 18 شهرا.

(3) مراقبة جودة المنتج النهائي:

تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمراقبة المنتج النهائي، حيث تقوم بإعادة التحاليل الفيزيوكيميائية للتأكد من صحة المنتج وتضمن عدم توزيعه إذا لم يتم إخضاعه للمراقبة الخاصة، يتم إرسال عينة من المنتجات مع نتائج التحاليل المجرى بالمؤسسة إلى المخبر، حيث يتم التأكد من النتائج، وبالتالي من جودة المنتج النهائي.¹

المطلب الثالث: الجودة وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة

أولا - الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة:

بفضل سياسة بيئية مطورة بعناية تقدم اليوم المطاحن الكبرى للشرفة لزيائنها منتوجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي و المظهر البيولوجي، المهارة التقليدية في هذا المجال، من اقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق و السميد، تخضع عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي تعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية تحترم البيئة، يسعى الإقتان هذا يفسر الإفتنان الذي تتلقاه منتوجات المطاحن الكبرى للشرفة و الإستحسان الكبير لدى المحترفين و الجمهور العريض كما تتميز المؤسسة بتواجد موارد بشرية ذات كفاءة عالية، إذ تقوم بتوظيف عمال لديهم كفاءات ومهارات ويتم إختيارهم على أساس شهادة مهندس دولة، كما يجب على العامل أن يكون مؤهلا في هذه المؤسسة.

تقوم المؤسسة بدور المنشط الذي يمثل الحافز الجماعي للمؤسسة و السهر على تكوين أعضاء الحلقة والسير الحسن لمختلف الدورات و ارتباطها مع الهيكل التنظيمي لها، حيث تقوم بمتابعة مدى التحقيق المتفق علمي في تحقيق الأهداف عن طريق المراقبة المستمرة لمستوى الجودة مع اقتراح الإجراءات التي من شأنها رفع مستواها، لذا على المؤسسة الإهتمام بالإبداع و التطوير من أجل مساندة التغيرات مع مكافأة أصحاب و الأعضاء ذويا الأفكار الإبداعية.²

ثانيا - سياسة الجودة والإلتزام بها (انظر الملحق رقم 4)

لزيادة رضا العملاء، الشركاء والمتعاونين مع مؤسسة GMC تتعهد الإدارة العامة لوحدة إنتاج SPA GMC في مستغانم بتعزيز نهج الجودة وتكريس الوسائل اللازمة لتنفيذ هذه السياسة. وهو يعتمد على الحشد

¹ مؤسسة GMC، تقديم المطاحن الكبرى للشرفة وحدة مستغانم، صلندر مستغانم، 2022/04/09، ص 38

² وثائق مقدمة من طرف مؤسسة GMC، مصلحة إدارة الجودة، 2022/04/09

والمشاركة القوية من الجميع لوضعه موضع التنفيذ وسيضمن بانتظام تطبيقه وفعالته بالإضافة إلى التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة

رؤية المؤسسة :

أن تصبح رائدا في منتجات معالجة الحبوب الأولية والثانوية، من خلال وضع عملائها في صميم سياستهم للجودة، وهي رؤية تستند إلى ثلاث ركائز مترابطة :

- القوة

- السرعة

- الكفاءة

مهمة المؤسسة :

تزويد عملائها بمنتجات عالية الجودة تلي احتياجاتهم واحتياجات السوق، والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المواطنين ويمكن الوصول إليهم جميعا

قيم المؤسسة :

- القرب

- الجودة

- المعرفة

- الولاء

- الأصالة

وفي هذا السياق، يعتمد تطوير أعمال المؤسسة واستدامتها على سياسة جودة تتمحور حول خمسة أهداف أساسية :

— الإستماع إلى عملاء وشركاء وموظفي المؤسسة وإرضائهم

— تقديم منتجات عالية الجودة في الوقت المحدد

— تطوير شبكة توزيع المؤسسة

— تحكم أفضل وتطوير أدوات إنتاج المؤسسة

— تحسين الإدارة

لذلك هم ملتزمون بما يلي :

- ضمان البحث الدائم لتحقيق الكفاءة في جميع عمليات المؤسسة

- توفير منتج يتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية

- تطوير مهارات موظفي المؤسسة¹

ثالثا- الموقع التنافسي للمطاحن الكبرى للشرفة

بعد إنتقال الإقتصاد الجزائري من الإقتصاد الموجه إلى الإقتصاد الحر ومع انفتاح الأسواق أصبحت كل المؤسسات تعيش في بيئة شديدة التنافس، كما هو الحال بالنسبة للمطاحن الكبرى للشرفة التي تشهد منافسة حادة من قبل مجموعة من المنافسين على المستوى المحلي و الوطني، فهي تعد قطب ذو أهمية كبيرة في القطاع الصناعي للمؤسسات الغذائية .

و أهم ما يميز المؤسسة عن غيرها هي جودة و نوعية منتوجاتها، حيث أنها تأخذ بجميع القوانين المنصوص عليها في الجريدة الرسمية الجزائرية، و يعتبر المخبر الركيزة الأساسية في الشركة، إذا يقوم بفحص عينات من المنتوجات و مراقبتها، فمثلا يجب أن تكون نسبة الماء في الدقيق لا تتجاوز 15.5%²

ومن أهم منافسي المطاحن الكبرى للشرفة ما يلي :

الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (II - 1) : أهم منافسي المطاحن الكبرى للشرفة

الولاية	إسم المنافس
مستغانم	مطاحن سيدي بن ذهبية
غليزان	مطاحن سيدي بن عبدالله
سيدي بلعباس	مطاحن عزوز
البليدة	مطاحن سيم
قلمة	مطاحن عمر بن عمر
برج بوعريج	مطاحن بن حمادي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات رئيس مصلحة إدارة الجودة مؤسسة GMC

بالتركيز على الوظائف الرئيسية مثل : الشراء، الإنتاج والتسويق وكذا الوظائف المساعدة مثل الموارد البشرية، الصيانة ... الخ

¹ مؤسسة GMC، سياسة الجودة والإلتزام بها، صلندر مستغانم، 2022/04/13

² وثائق مقدمة من طرف مؤسسة GMC، مصلحة إدارة الجودة، 2022/04/14

المبحث الثالث : تقييم المؤسسة ونظام الجودة الشاملة بها

المطلب الأول : عرض نتائج الإستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات طرحنا مجموعة من الأسئلة على شكل استبانة لرئيس قسم إدارة الجودة الشاملة (انظر الملحق رقم 1)

النتائج :

أولاً. تهتم مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة بشكل عام بأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة , وهذه النتيجة تشير إلى وعي واهتمام المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج في هذه الشركات تلحجم التحديات التي تواجه شركتهم والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية وتغير سلوك الزبون الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة , وذا قدرة أكبر على انتقاء المنتج المفضل بعد اعتماده على الجودة كمعيار أساسي للاختيار .

أما فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة بأبعاد الجودة الشاملة منفردة , فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ. وعي الإدارة العليا في مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة لأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في ظل المنافسة الشديدة , إذ يترتب على فشل الإدارة العليا في إعطاء الإهتمام الكافي لمستوى الجودة , الإساءة إلى سمعة الشركة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها وزيادة الشكاوي على منتجاتها والإنتقادات ضدها . لذا ينبغي على الإدارة العليا أن تقدم الدعم الكافي لغرض اكتشاف مشاكل الجودة وحلها مبكراً" .

ب . تهتم مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة بمفهوم التركيز على الزبون , وهذه النتيجة تبين مدى وعي متخذي القرار للفوائد التي ستجنيها شركتهم من استخدام أساليب حديثة تمكنهم من التعرف على حاجات الزبائن من خلال طرق متعددة تتمثل بإجراء الدراسات المسحية واستطلاع رأي مجموعة منهم للحصول على تغذية مرتدة والإستجابة الفورية لاستفساراتهم , والمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد .

ج . تهتم مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة بمفهوم التحسين المستمر للعمليات , وقد يعود السبب إلى إدراك الإدارة العليا في هذه الشركات لأهمية استخدام أساليب حديثة لتحسين جودة العمليات , وكشف الانحرافات والعيوب , ومعرفة كيفية معالجتها من خلال إجراءات بسيطة , بحيث تساعد هذه الأساليب على انخفاض التكلفة السلبية وزيادة الإنتاجية , والتي تنعكس بتعظيم قدرة الشركة على المنافسة المعتمدة على جودة المنتج النهائي .

د. تهتم مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة بمفهوم البحث والتطوير وهذه النتيجة تشير إلى مساهمة البحث والتطوير في استمرارية تحسين جودة المنتجات , وتغطية جميع أعمال الشركة وأنشطتها , واهتمام الإدارة العليا بكفاءة القائمين على أعمال البحث والتطوير وتخصيص مبالغ كافية للبحث والتطوير .

هـ. تهتم مؤسسة المطاحن الكبرى للشرفة بمفهوم استخدام أساليب الرقابة على الجودة لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الأساليب الإحصائية في كشف الإنحرافات والعيوب ومعرفة كيفية معالجتها .

ثانيا. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية، ويمكن أن تقوم بدور هام في تبني مفهوم الجودة الشاملة وبالتالي تحسين القدرة التنافسية في ظل العلاقات المعنوية بينهما .

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة بأن هناك علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية .

رابعا. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردا" , ومؤشرات القدرة التنافسية، ويمكن أن نستدل من ذلك على أن كل بعد من هذه الأبعاد له أهمية وأثر واضح على كل مؤشرات القدرة التنافسية.¹

المطلب الثاني : نقاط قوة وضعف المؤسسة

1 الإنتاج

1-1) نقاط قوة

- تنوع منتجات المؤسسة
- جودة المادة الأولية
- قدرة كبيرة على التخزين
- تطبيق الجودة في عمليات الإنتاج
- متابعة يومية لعمليات الإنتاج
- مرونة جهاز الإنتاج وتكيفه مع الزيادة على الطلب
- المؤسسة تحوز على شهادات إيزو
- تمتلك المؤسسة أجهزة ومعدات إنتاجية ذات مواصفات عالية وتكنولوجيا حديثة
- صيانة دورية للالات

2-1) نقاط ضعف

- ارتفاع تكلفة التخزين
- التمويل من الديوان الوطني للحبوب يتبع نظام الحصص (الكوطة)

2 التسويق

1-2) نقاط قوة

- علامة تجارية قوية

¹ من إعداد الطالبين، 2022/04/17

- تقديم المنتج بالموصفات المطلوبة

- حصة سوقية كبيرة

- خبرة وتدريب كافيين لمديري التسويق بالمؤسسة في مجال التسويق

- منافذ توزيع ملائمة

- تنوع اساليب الإشهار والتنشيط لمنتجاتها

(2-2) نقاط ضعف

- غياب الدراسات السوقية وبحوث السوق الدولي

- تركز زبائن المؤسسة في جهة واحدة (أكثر من جهة الغرب)

- انعدام النشاط التسويقي والترويجي للخارج

(3) المالية

(1-3) نقاط قوة

- نسبة الملاءة جيدة

- القدرة على توفير السيولة واحترام التزاماتها

- سهولة الحصول على القروض

- القدرة على سداد الديون

(2-3) نقاط ضعف

- هامش ربح منخفض

- ارتفاع تكاليف المستخدمين

- غياب تطبيق نظام محاسبة التكاليف

(4) الموارد البشرية

(1-4) نقاط قوة

- سهولة تجديد اليد العاملة

- القدرة على استقطاب الخبرات الجيدة للمنظمة

- موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية وذات كفاءة مؤهلة للقيام بالاعمال المطلوبة

- اعتماد برنامج واضح للتدريب والتأهيل للكادر الإداري

- نظام المرتبات والاجور يحي حقوق العمال

(2-4) نقاط ضعف

- غياب نظام تقييم أداء الأفراد بصورة منتظمة

- غياب نظام تقييم أداء الأفراد بصورة منتظمة

(5) الإدارة العامة وأسلوب التسيير

(1-5) نقاط قوة

- الخبرة الإدارية لمسيرى المؤسسة

- وجود هيكل واضح للإدارة ووظائفها وعملياتها

- بقاء المسيرين على صلة دائمة بأهم التطورات العلمية والعملية

- توصيف العمل وتحديد بوضوح

- قدرة العمال على التواصل مع بعضهم البعض بسهولة

- الإتصال بين الموظفين ومختلف القيادات في المؤسسة

(1-5) نقاط ضعف

- نقص تفويض الإدارة العليا للصلاحيات إلى المستويات الأخرى

- نقص متابعة الأفراد فهم لا يقومون بإرسال تقارير عن أداءهم للعمل

(6) نظام المعلومات

(1-6) نقاط قوة

- شبكة حاسوب حديثة تتناسب مع احتياجات العمل

- بيانات ذات سعة كبيرة لتخزين البيانات

- تتوفر على أنظمة حماية للسجلات الإلكترونية الخاصة بالعمل

- تقوم المؤسسة بتحديثات على مستوى برامج الإعلام الآلي

- تغطية كافية لوحدات المؤسسة بوسائل الإتصال

(1-6) نقاط ضعف

- عدم توفير الكفاءات البشرية المتخصصة للإستخدام الفعال لنظم المعلومات الخبيرة في المؤسسة

- لا يتم إعداد الإستراتيجية وفقا لما يقدمه نظام المعلومات في المؤسسة¹

المطلب الثالث : المشاكل وأهم التوصيات للحد منها

أولا : مشاكل مؤسسة GMC

خلال فترة 2018-2021 واجهت المؤسسة العديد من المشاكل القانونية والإدارية ترتب عنها مايلي:

- المساس الكبير باسم وعلامة SAFINA التابعة للمجمع
- انخفاض كبير في نسبة المبيعات
- تقليص حجم اليد العاملة في المؤسسة
- انعدام شبه تام لنظام الحوافز والمكافئات
- عدم رضا العمال على زيادة ساعات العمل مع الإبقاء على المرتب كما هو

بالإضافة الى انتشار فيروس كورونا خلال تقريبا نفس الفترة من سنة 2020 الى غاية 2022 وانطوائه على صدمات في العرض والطلب، فقد أدى اضطراب نشاط الأعمال إلى انخفاض الإنتاج، مما أسفر عنه صدمات العرض. وكذلك أدى إحجام المستهلكين ومؤسسات الأعمال عن الإنفاق إلى انخفاض الطلب

- بالنسبة للعرض، حدث انخفاض مباشر في عرض العمالة بسبب الوعكة الصحية التي أصابت العاملين، بكل أسف. ولكن هناك تأثير أكبر من ذلك يقع على النشاط الإقتصادي بسبب جهود احتواء المرض ومنع انتشاره من خلال عمليات الإغلاق والحجر الصحي، التي أدت إلى تراجع استخدام الطاقة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك لم تتمكن سلاسل العرض في بعض الأحيان من الحصول على القطع التي تحتاج إليها
- بالنسبة للطلب، تراجع مستوى الإنفاق نتيجة لخسائر الدخل، والخوف من انتقال العدوى، وتصاعد أجواء عدم اليقين، بالإضافة إلى ذلك فتدهور مشاعر المستهلكين ومؤسسات الأعمال أدى أيضا إلى انخفاض الطلب ما ترتب عنه الحد من إنفاق واستثمار المؤسسة وهذا الأمر بدوره أدى إلى تفاقم حالات فقدان الوظائف.

وقد ترتب عن الصدمة المزدوجة انخفاض في نسبة المبيعات وهو ما يوضحه الجول التالي :

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة GMC، مصلحة إدارة الجودة، 2022/01/18

الجدول رقم (II - 3) : نسبة مبيعات مؤسسة GMC فترة 2018-2021

2021-2020	2020-2019	2019-2018	
% 109	% 96	% 107	الغرب
% 70	% 97	% 91	الوسط
% 80	% 96	% 98	الشرق
% 87	% 96.33	% 98.66	الإجمالي

المصدر: رئيس مصلحة إدارة الجودة بمؤسسة GMC

- عر اقبل التصدير للخارج في الجزائر

رغم الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة من مستوردين أجنب، سواء من الدول المجاورة أو بعض الدول الإفريقية ، الأوروبية والخليجية، والسبب في ذلك راجع إلى :

- تأخر فتح المعابر مع الدول المجاورة والحدود المغلقة مع دولة المغرب
- إرتفاع تكلفة النقل
- غياب وكالات بنكية بالخارج
- الحصول على شهادة المطابقة لكل منتج في كل عملية تصدير من الجزائر العاصمة وهذا يستغرق أحيانا وقتا طويلا
- يجب ان تكون الطلبات كتابية مع تحديد كافة تفاصيل العملية مثل : السعر، الكمية... الخ
- عدم حصول المؤسسة على شهادة ISO 22000 المرتبط بأمن المنتوجات الغذائية بالرغم من سعيها لذلك منذ مدة طويلة¹

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء ما سبق، يمكن تقديم التوصيات التالية :

- إن الحصول على شهادتي المطابقة للمواصفات 2006 : ISO 9001 و 2015 : ISO 9001 من طرف SGS و 2017 : ISO 17025 من طرف ALGERAC لا يعني أن المؤسسة قد وصلت إلى أعلى مستويات الجودة، بل يجب المحافظة على هذه الشهادات والتحسين المستمر للجودة
- ضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل مؤسسة GMC، وكذلك توضيح أهمية التعامل معه كنظام إداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناشئة وزيادة ربحية هذه الشركات وإنتاجيتها

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة GMC، مصلحة إدارة الجودة، 2022/01/19

- استمرار مؤسسة GMC بالتركيز على تحقيق رضا الزبون من خلال تقديم منتجات تتوافق مع تطور احتياجات ورغبات الزبائن، وإجراء دراسات مسحية بشكل دوري للتعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم، ومتابعة شكاويهم وتقديم الحلول لهم
- زيادة اهتمام مؤسسة GMC باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة المنتجات وضرورة مراجعة الأساليب الإحصائية المطبقة في هذه المؤسسة للتأكد من مدى فاعليتها ومناسبتها للمهمة التي استخدمت لها، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الأساليب الإحصائية في كشف الإنحرافات والعيوب ومعرفة كيفية معالجتها
- قيام هذه المؤسسة بدراسات استراتيجية متعلقة بالأسواق والمتغيرات الإقتصادية، والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر، لخوض المنافسة وكسب الأسواق وزيادة الحصة السوقية، وزيادة القدرة التصديرية للأسواق المحلية ولما لا العالمية
- ضرورة تطوير نظام الحوافز لحماس العمال، و مكافأتهم ماديا ومعنويا
- ضرورة قيام مؤسسة GMC بتوفير دليل للجودة يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في الشركة
- إجراء مزيد من الدراسات على قطاع مؤسسة GMC، وذلك اعتمادا على مداخل ومعايير مختلفة، حتى يتسنى لهذا القطاع الهام مواكبة المستجدات والقدرة على القيام بدورة بالشكل المطلوب
- التشديد على تطبيق البروتوكول الصحي الوقائي من جائحة كورونا (كوفيد 19) الذي أقرته الدولة تجنبا للعدوى وسعيا للتحكم فيها ولكي لا تخسر المؤسسة مزيدا من عمالها فتتعطل أعمالها¹

¹ من إعداد الطالبين، 2022/04/20

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع ومدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأهمية إدارة الجودة، وقد توصلنا إلى أن المطاحن الكبرى للشرفة تهتم كثيرا بجودة منتجاتها وهي تعتبر نموذجا للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة بالرغم من الرهانات والتحديات التي تواجهها واشتداد المنافسة، فهي تسعى دائما للوصول إلى مستويات عالية من الأداء كما انها توفر مجال ومناخ للتفكير والإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين طرق العمل الذي يزيد من شأنه قدرات مؤهلات العاملين، وهذا كله يصب في مصلحة المطاحن.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية قصوى في الإقتصاد المعاصر، لما لها من أثر على المؤسسات وبقائها، خاصة مع تحرير التجارة بين الدول وإلغاء القيود الجمركية وكل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، الذي سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، لذا وجب على المؤسسات الإقتصادية ومنها الجزائرية الإهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية، وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وفي هذا الصدد يقول "ديمنج : ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها"، لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الإيزو. وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة حيث تبين لنا أن دعم الإدارة العليا لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة شيء في غاية الأهمية وكذلك مشاركتهم الفعلية الذاتية تعد أكثر أهمية فهي تعطي مؤشرا قويا وإيجابيا لالتزامهم بإدارة الجودة الشاملة وعاملا أساسيا في بناء لغة مشتركة مع وبين الموظفين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي جاء فيها أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب دعم الإدارة العليا، وتعد الجودة من أهم الوسائل التي تنافس بها المؤسسات وتظهر قوتها وتميزها وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وإيجاد وسيلة ناجحة لإيصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يمكن، فإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ولها أهمية وهو ما لاحظناه في مؤسسة GMC خلال تربصنا التطبيقي في المؤسسة وهذا كله يدل على وعي المؤسسة تماما بأهمية إدارة الجودة الشاملة، كما لاحظنا أيضا أن المؤسسة تمتلك تقريبا كل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فبالإضافة إلى دعم الإدارة العليا فإنها:

- تركز على العميل كمطلب أساسي وتوفر قاعدة بيانات وتفاعل نظام التغذية العكسية
- التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي
- ممارسات النمط القيادي المناسب (الديمقراطي)
- وجود نظام للقياس (أساليب إحصائية لضبط الجودة وكشف الإنحرافات في الوقت المناسب واتخاذ قرار بشأنها)
- فعالية نظام الإتصال وقدرته على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تقول أن المؤسسة واعية تماما بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتولي اهتماما لتطبيقها ، كل هذا جعل المستهلك الجزائري راض عن منتوجات المؤسسة، واستمرار المؤسسة في السوق لمدة لا تقل عن خمسة عشر سنة يؤكد صحة الفرضية الأخيرة والتي جاء فيها أن علامة SAFINA التابعة للمؤسسة لديها سمعة وإقبال من طرف المستهلك الجزائري، فالمؤسسة وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة، كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة فأصبحت تأخذ معناها الشامل لتشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا وجب إدراج الجودة الشاملة بالمؤسسة كمتغيرة استراتيجية تضمن نجاحها في ظل

اشتداد المنافسة، كما أثبتت الدراسة النظرية أن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو أسلوبان في التسيير يرميان إلى تحقيق رضا الزبون، إذ كان ظهور إدارة الجودة الشاملة مطلب حتمي لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط، فبعد أن تعدد المنتجون وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة ومتنوعة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي للمؤسسة هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفيا، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق .

نتائج الدراسة

لقد مكنتنا البحث من الخروج بنتائج على جانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي

الجانب النظري

- الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسات الأخذ به في عمليات الإنتاج
- الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة
- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري
- صار هدف تقليل التكاليف وزيادة الربح هدفا ثانويا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها

الجانب التطبيقي

- استخدام تقنيات المراقبة بشكل غير كاف، من خلال المخبر الذي تمتلكه المؤسسة
- افتقار المؤسسة إلى ثقافة الجودة
- بالرغم من المشاكل التي مست بسمعة المؤسسة، إلا أن هناك إقبال على منتجاتها
- تستخدم المؤسسة إستراتيجيات المنافسة على أساس الكمية وليس الجودة

أفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية نستنتج أن موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوع خصب للكثير من البحوث يمكن اقتراح بعضها فيما يلي :
- فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات
 - إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية، ومدى تطبيق مؤسسة GMC لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة العلاقة بين إ ج ش والتنافسية. لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تقديم استبيان لرئيس مصلحة إدارة الجودة بالمؤسسة. كان هذا بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة GMC تهتم بشكل عام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق بدعم والتزام الإدارة العليا، يليه التركيز على الزبون، ثم مفهوم التحسين المستمر للعمليات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومؤشرات القدرة التنافسية. وتوصي الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، والإهتمام بدراسات استراتيجية متعلقة بالأسواق، والمتغيرات الإقتصادية، والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، التنافسية، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مؤشرات القدرة التنافسية

Abstract

This study aims to know the impact of total quality management on the competitiveness of the economic institution, and the extent to which GMC Corporation applies the concept of total quality management, and to study the relationship between TQM and competitiveness. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was submitted to the head of the quality management department in the corporation. This was for the purpose of answering the questions of the study and testing its hypotheses. The study concluded that GMC Corporation is generally concerned with the dimensions of total quality management, where the highest level of application was associated with the support and commitment of the senior management, followed by the focus on the customer, and then the concept of continuous improvement of operations. The study also showed the presence of A strong significant correlation between all dimensions of total quality management, and indicators of competitiveness. The study recommends increasing focus on applying all dimensions of total quality, paying attention to strategic studies related to markets, and economic variables, and continuously identifying competitors' situations.

Keywords: total quality management, competitiveness, dimensions of total quality management, indicators of competitiveness

الملحق رقم 1: إستبيان موجه لرئيس مصلحة إدارة الجودة بمؤسسة GMC

إستبيان موجه لرئيس مصلحة إدارة الجودة بمؤسسة GMC

إن الغرض من استعمال هذا الإستبيان هو معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الموقع التنافسي للمؤسسة وهذا لإثراء الجانب التطبيقي من بحثنا " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية " وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات. لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المقدمة


أجب بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

لا	نعم	السؤال
		تقوم الإدارة العليا بمسؤولياتها تجاه إدارة الجودة في الشركة اشرح :
		يتقبل رؤساء الأقسام مسؤولياتهم نحو الجودة داخل الشركة اشرح :
		البحث والتطوير الذي قامت به الشركة ساهم بصورة قوية في زيادة القدرة التنافسية للشركة مقارنة مع الشركات المنافسة اشرح :
		تمتاز إجراءات العمل في الشركة بالإبتكار بما يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة اشرح :
		يتم اختيار الموردين على أساس الجودة بدلا من السعر اشرح :
		يدرك العامل خصائص المنتجات عظيمة الفائدة للزبون اشرح :

		<p>تراقب الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها</p> <p>اشرح :</p> <p>.....</p>
		<p>إعطاء العاملين الفرصة لإبداء الرأي في أعمالهم</p> <p>اشرح :</p> <p>.....</p>
		<p>يوجد وعي واضح بأهمية الجودة بين الموظفين</p> <p>اشرح :</p> <p>.....</p>
		<p>مقاييس الأداء المعتمدة من قبل إدارة الشركة واضحة ومعروفة للعاملين كافة</p> <p>اشرح :</p> <p>.....</p>

METIDJI
UNIVERSITY
ONE OF YOU

ENGAGÉE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2004 DANS UNE POLITIQUE DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DE SES ACTIVITÉS, LA SPA LES MOULINS DE LA CHORFA UNITÉ DE PRODUCTION DE MOSTAGANEM A OBTENU EN 2006 LA CERTIFICATION SELON LA NORME ISO 9001.



PLUS QU'UN ENGAGEMENT SUR LA QUALITÉ DES PRESTATIONS QUE NOUS PROCURONS A NOS CLIENTS. LA CERTIFICATION ISO 9001-2015 EST UNE VÉRITABLE GARANTE DE MAITRISE DU SAVOIR FAIRE, ELLE ATTESTE DE LA RIGUEUR QUE NOUS NOUS APPLIQUONS.

SPA LES MOULINS DE LA CHORFA
Zone industrielle de Sig (Mascara) Unité de production de Mostaganem
Tél: +213 (0) 45 35 63 73
Fax: +213 (0) 45 35 63 56/64 04





Les Moulins de Ség

Politique Qualité et engagement

Code : EN-DG-29
Version : 10
Date : 10/10/2019
Page : 1 / 1

Pour accroître la satisfaction de nos clients, partenaires et collaborateurs, la Direction Générale de la SPA LES MOULINS DE LA CHORFA unité de production Mostaganem s'engage à promouvoir la démarche qualité et à consacrer les moyens nécessaires à la conduite de cette politique. Elle compte sur la mobilisation et la forte implication de tous pour la mettre en pratique et s'assurera régulièrement de son application et de son efficacité ainsi que l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Notre vision : Devenir le leader des produits de la première et deuxième transformation des céréales, en plaçant nos clients au cœur de notre politique qualité, une vision qui s'appuie sur trois piliers interdépendants : la force, la rapidité et l'efficacité.

Notre mission : Apporter à nos clients, des produits de qualité répondant à leurs besoins et aux besoins du marché, touchant le plus de citoyens possibles et accessibles à tous

Nos valeurs : Proximité, Qualité, Savoir Faire, fidélité, et authenticité,

Dans ce contexte, le développement et la pérennité de notre entité s'appuient sur une politique qualité articulée autour des cinq objectifs fondamentaux :

- L'écoute et la satisfaction de nos clients, partenaires et collaborateurs
- Offrir des produits de qualités et dans les délais
- Développer notre réseau de distribution
- Meilleure maîtrise et développement de nos outils de production
- Améliorer notre management

Aussi nous nous engageons :

- A veiller sur une recherche permanente sur l'atteinte de l'efficacité de l'ensemble de nos processus
- A Fournir un produit conforme aux exigences légales et réglementaires
- A développer les compétences de nos employés

Directeur General

يخلف بد الله
مدير عام

قائمة المراجع :

أ- الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى ، التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، 2001..
2. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
3. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة والتطبيقات، مصر الجديدة، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016،
4. جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، مصر.
5. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن ، 2008.
7. سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية : مدخل استراتيجي ، دار النشر اليازوري العلمية ، الأردن ، 1999.
8. شارلز هل و جاريتجونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2001.
9. طارق السويدان ، قيادة السوق ، دار ابن حازم للطباعة ، لبنان ، 2001.
10. محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
11. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998.
12. نجم عبود نجم ، ادارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت ، دار الصفاء ، الأردن ، 2010.

ب- الرسائل الجامعية:

1. أحمد بخوش ، دور اليقظة و طرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007.
2. سمير بن عمور ، أليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013.
3. عبدوس عبد العزيز، دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات ، رسالة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماجستير في كلية الإقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2006.

4. فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2005 – 2006.
5. دحمان بنونو لمياء ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، ماستر أكاديمي ، جامعة عبدالحميد بن باديس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
6. عمران حميدة سعدلي فاطمة ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ماستر أكاديمي ، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2011-2012.

ت- المجلات :

1. ريمة بن بايرة ، دراسة أثر الجودة على التكاليف المنتج ، مجلة الأبحاث الاقتصادية ، العدد 14 ، جامعة البليدة 2 ، جوان 2016.
2. عبد الغفور دادان ، حفصي رشيد ، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والانسانية، العدد 5، جامعة الشلف، 2011.
3. وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 24 ، ديسمبر 2003.

ث- الملتقيات :

1. زواوي الحبيب ، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية ، ملتقى دولي ، الجزائر، 2005.
- ج- مواقع الأنترنت :

1. طارق النوير ، دور الحوكمة الداعم للتنافسية حالة مصر ، ص 9 نقلا عن: http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf(12/05/2013)
2. محمد نصحي ابراهيم ، مفهوم التنافسية في التعليم العالي، نقلا عن: [http://kenanaonline.com/drnoshy/posts/123813\(25/06/2013](http://kenanaonline.com/drnoshy/posts/123813(25/06/2013)
3. http://www.encc.org.rg/concept_ar.html(12/07/2013)

ح- مرجع بالفرنسية :

M.Porter, Choix stratégiques et concurrence, Economica, France, 1982, P04.