

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : تسيير إستراتيجي دولي

في العلوم التسيير

إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة لمؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم -

تحت إشراف :

* د.مقداد نادية *

إعداد الطالبين :

• مناد الشارف

• كعبيش منير

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقدم وهيبة	أستاذة تعليم عالي	جامعة مستغانم
مقررا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	بن نامة فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2024/2023.

الإهداء

أهدي عملي المتواضع و ثمرة جهدي طيلة سنوات الدراسة إلى كل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا ، و في المقام الأول الوالدين الكريمين ، أرجوا من المولى عز و جل أن يحفظهما لي و أن يمد في عمرهما ، متمني لهم الخير و دوام الصحة و العافية .

و إهداء خاص بالذكر إلى زملاء و زميلات الدراسة الذين كانوا كعائلة لي ، أتمنى لهم مشوارا حافلا بالنجاح و دون أن ننسى كل من ساهم من قريب و بعيد في تشجيعي و تحفيزي و تقديم النصائح و الإرشادات لي .

في الأخير أرجو من الله أن يعينني في كل خطوة أقوم بها ، و أن يوفقني لعطاء أفضل في مشوار الدراسة و العمل ، و أن يكللني بالنجاح و التوفيق و خير الختام السلام .

الطالب مناد الشارف .

أهدي ثمرة جهدي إلى من حماني و منحاني الحياة ، و أحاطاني بحنانها و حرصوا على تعليمي بصبرهم و تضحيتهم إلى من كان دعائهما سر نجاحي " أمي و أبي " الغاليين حفظهما الله .

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى زملاء الدراسة الأعزاء الذين كانوا بمثابة الإخوة ، أتمنى لهم كل النجاح ، دون أن ننسى الأشخاص الذين ساهموا في مساعدتي على إنجاز هذا العمل من قريب و بعيد و كل الأشخاص الذي أحمل لهم المحبة و التقدير .

وآخرا أدعوا الله أن يعينني في كل عمل و خطوة أقوم بها و أن يوفقنا لعطاء في مشوار الدراسة و العمل .

الطالب كعيبيش منير .

كلمة الشكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

وبعد فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بتوفيقه ، فله الحمد أولا و آخرًا.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة ، خلال هذه الفترة ، و في مقدمتهم أستاذتنا المشرفة على المذكرة السيدة " مقداد نادية " و مشرفونا في فترة التربص السيدة " اللغالي جميلة " السيد " ربو بن بربار محمد أمين " و السيد " سيسبان محمد الحبيب " ، فلكم من الله كل الآجر على كل ما قدمته لنا من نصائح و توجيهات و تستحقون منا كل التقدير و حفظكم الله و متعكم بالصحة و العافية .

كما نقدم كل الشكر و الإمتنان لكل القائمين على جامعة عبد الحميد ابن باديس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لما قدموه من جهود كبيرة في بناء جيل الغد ، و من هذا المنبر نقول لهم أنتم تحملون أقدس رسالة في الحياة .

وتذكر بجزيل التقدير و المحبة و السادة الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة على موافقهم و صبرهم و تقويم هذا الإطلاع على هذا البحث .

كما نتوجه بشكر خاص إلى إدارة و عمال مؤسسة الكوابل الجزائرية – ماسرة – مستغانم الذين لم يبخلوا علينا بالبيانات و الأفكار و تقديم المعلومات اللازمة ، و على تعاونهم الصادق معنا لإتمام الدراسة التطبيقية .

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر جزيل الشكر كل من كان له الدور في عملنا المتواضع سواء من قريب أو بعيد بفعل أو كلمة أو دعاء .

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	كلمة الشكر
IV-III	فهرس المحتويات
VI -V	قائمة الجداول ، الأشكال و الملاحق
5-1	المقدمة العامة
7	الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
	تمهيد
8	المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن الجودة
10-8	المطلب الأول : ماهية الجودة
14-11	المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة
15	المطلب الثالث : أبعاد الجودة
	المبحث الثاني : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
17-16	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
21-18	المطلب الثاني : مبادئ و أهداف إدارة الجودة الشاملة
24-22	المطلب الثالث : أهمية و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
26-25	المطلب الرابع : مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	المبحث الثالث : عموميات حول المنظمة العالمية للتقييس
32-27	المطلب الأول : مفهوم و نشأة المنظمة العالمية للتقييس وواقع التقييس في الجزائر
36-33	المطلب الثاني : سلسلة و موصفات المنظمة الدولية للجودة .
39-37	المطلب الثالث : مراحل و فوائد الحصول على شهادة الإيزو 9000
40	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني : تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة بإستخدام إدارة الجودة الشاملة
	تمهيد
43	المبحث الأول : ماهية القدرة التنافسية
46-43	المطلب الأول : مدخل إلى التنافسية
48-47	المطلب الثاني : مفهوم القدرة التنافسية و أهميتها
52-49	المطلب الثالث : أنواع و عوامل تحقيق القدرة التنافسية
	المبحث الثاني : مداخل القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

54-53	المطلب الأول : مؤشرات قياس القدرة التنافسية
60-55	المطلب الثاني : محددات القدرة التنافسية
63-61	المطلب الثالث : الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
65-64	المطلب الرابع : عوامل المحافظة على القدرة التنافسية
المبحث الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية	
69-66	المطلب الأول : الجودة كأداة لتحقيق القدرة التنافسية
73-70	المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تفعيل تنافسية المؤسسة
77-74	المطلب الثالث : تأثير الموصفات العالمية إيزو 9000 على تنافسية المؤسسة
78	خلاصة الفصل
80	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية " مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم - تمهيد
81	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الكوابل الجزائرية
84-81	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الكوابل الجزائرية
90-85	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
91	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة محليا و دوليا
المبحث الثاني : مصلحة الإنتاج و معايير و سلسة الجودة في المؤسسة	
94-92	المطلب الأول : التعريف بمصلحة الإنتاج
95	المطلب الثاني : معايير الجودة في مصلحة الإنتاج
96	المطلب الثالث : سياسة الجودة في المؤسسة
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	
98-97	المطلب الأول : الجانب المنهجي للدراسة
103-99	المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات
123-104	المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
124	خلاصة الفصل
131-126	الخاتمة العامة
137-133	قائمة المراجع
155-139	قائمة الملاحق
157	الملخص

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
30	سلم التقييم لمعايير الجودة	01	I
61	متطلبات إستراتيجية قيادة التكلفة	02	II
95	معايير الجودة في مصلحة الإنتاج	03	III
98	الإستبيانات الموزعة	04	
99	جنس العمال	05	
100	الوظيفية التي يشغلها كل عامل	06	
101	عمر العمال	07	
102	توزيع مفردات عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي	08	
103	توزيع مفردات عينة الدراسة على أساس الخبرة المهنية	09	
104	إجابة السؤال الأول للمحور الأول	10	
107	إجابة السؤال الأول للمحور الثاني	11	
111	إجابة السؤال الأول للمحور الثالث	12	
115	إجابة السؤال الأول للمحور الرابع	13	

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
14	تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	01	I
22	أهمية إدارة الجودة الشاملة	02	
31	معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة	03	
57	مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية و العلاقات الدينامكية بينهما	04	II
60	محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman	05	
67	العلاقة بين الجودة و ربحية المؤسسة	06	
	العلاقة بين الجودة و التكاليف و الأرباح	07	

70	سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة	08	
72	مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا المستهلك و تحقيق التميز التنافسي	09	
82	شعار مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم -	10	III
84	الموقع الجغرافي للمؤسسة	11	
85	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل الجزائرية	12	
93	نظام الإنتاج بالمؤسسة	13	
99	الدائرة النسبية لجنس العمال	14	
100	الدائرة النسبية للمستوى الوظيفي لكل عامل	15	
101	رسم بياني يمثل سن العمال	16	
102	دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي	17	
103	رسم بياني لخبرة عمالة مؤسسة الكوابل الجزائرية بدلالة السنوات	18	

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
139	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل الجزائرية	01
145-140	عملية مصلحة الإنتاج في الموقع 1 و 2	02
147-146	سياسة الجودة في مؤسسة الكوابل الجزائرية	03
152-148	الإستبيان مرفق النتائج المتحصل عليها من دراسة العينة	04
155-153	شهادات ISO9001 التي تحصلت عليها مؤسسة الكوابل الجزائرية	05

المقدمة العامة

إن التطور الذي شهدته الإقتصاديات العالمية أضحى يثير إهتمام الباحثين ليس فقط من خلال حجم التبادلات التجارية العالمية و لكن في إرتفاع حدة المنافسة التي أصبحت لغة الحوار بين مختلف المؤسسات من جهة و تطور أداء المؤسسات الإقتصادية العالمية من جهة أخرى الذي فرض على جميع المؤسسات البحث عن آليات تنافسية حديثة تحقق لها التميز في الأداء و الوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية مقارنة بباقي المنافسين في السوق خاصة أنها تنشط في بيئة ديناميكية و سريعة التغير ، حيث لم يعد البقاء فيها إلى للأقوى الذي يحسن التخطيط و الإدارة بالأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق له القدرة التنافسية في قطاع النشاط .

ولعل من بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة التي أصبحت محل إهتمام و تطبيق من طرف العديد من المؤسسات الإقتصادية و الخدمية بهدف تفعيل قدراتها التنافسية هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر ثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التطوير المستمر و الشامل في جميع عمليات المؤسسة بهدف تحسين القدرة التنافسية لها من خلال تحليل كل أنشطة المؤسسة و العمل على تطويرها إضافة إلى الإعتماد على فرق العمل لتحسين الجودة بإستمرار ، هذا و قد وسعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة بإستمرار و جعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم السلع و الخدمات بصورة أفضل .

فالمشكل التي تواجهه المؤسسات الإقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدراتها التنافسية ، و لعل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية سبيلها هو تطبيق الجودة الشاملة فهي إحدى تلك السبل الرئيسية فالتوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع و الخدمات وفقا لخصائص و مواصفات عالمية الذي تتمثل في ISO 9000 حيث تتماشى هذه لمواصفات حسب رغبات المستهلك ، ولكن إعتماد المؤسسات الإقتصادية على تحقيق الجودة الشاملة يفرض عليها الإنتقال من المفهوم القديم لها الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر و المدخلات المستخدمة لإنتاج هذا المنتج وفقا للمواصفات الدولية الإيزو لما لها من تأثير كبير هلى المؤسسة الإقتصادية ، فكلا من إدارة الجودة الشاملة و المواصفات الدولية للتقييس تؤثران على المؤسسة من خلال فتح المجال أمامها للحصول على القدرة التنافسية تمكناها من التمرکز في الأسواق سواء الوطنية أو العالمية .

و يمكن القول أنه لا يمكن لأي مؤسسة إقتصادية أن تحقق أهدافها بالكفاءة و الفعالية إلا بإنتهاج نظام الجودة الشاملة و هذا لما توفره من خصائص و مميزات فعالة ، حيث أن إستخدام المؤسسات لنظام الجودة الشاملة تمكنها من الوصول إلى تحقيق ميزات تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها من جهة ، ولضمان التحسين المستمر لأدائها من جهة أخرى .

1- إشكالية الموضوع : تتمحور إشكالية دراستنا هذه في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم ؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ❖ ماهي الأسس النظرية و التطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟
- ❖ ماهي علاقة إدارة الجودة الشاملة بموصفات ISO 9000 لإدارة الجودة ؟
- ❖ ما هي المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تطبيقها في سياق تحقيق القدرة التنافسية؟
- ❖ ما هي المداخل الأساسية التي يمكن للمؤسسات الإقتصادية اتباعها لتعزيز قدرتها التنافسية؟
- ❖ ما مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة ؟

2- فرضيات الدراسة :

في ضوء العرض السابق لإشكالية الدراسة و المتعلقة بإبراز أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد علاقة لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية على مستوى مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم .

و تنتبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: تلتزم مؤسسة الكوابل الجزائرية بمعايير القدرة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية .

الفرضية الفرعية الثانية: إدارة الجودة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية في مؤسسة الكوابل الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة : تلتزم مؤسسة الكوابل الجزائرية بسبل التميز بجودة الإنتاج ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الرابعة : تلتزم مؤسسة الكوابل الجزائرية بمتطلبات تطوير جودة الإنتاج و زيادة القدرة التنافسية .

3- أهداف الدراسة :

يسعى الباحثين من إجراء هذا البحث للوصول إلى الأهداف التالية :

- السعي لتوضيح كل المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة و القدرة التنافسية مع إبراز العلاقة بينهما .
- محاولة إبراز متطلبات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية و عوامل المحافظة على القدرة التنافسية .
- حث المؤسسات الجزائرية لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة و الإلتزام بمبادئها .

4- أهمية الدراسة :

تستند هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب أهمها :

- تعزيز فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.
- تحديد العوامل الرئيسية للنجاح المؤسسة الإقتصادية في السوق .
- دعم الابتكار والتحسين المستمر .
- زيادة الوعي بأهمية الجودة والتميز .

5- أسباب إختيار الموضوع :

يمكن إدراج أسباب إختيارنا لهذا الموضوع في :

- طبيعة التخصص الجامعي حيث إدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية من المفاهيم الغاية في الأهمية في هذا المجال .
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية نظام الجودة الشاملة .
- محاولة تقديم صورة واضحة لمدخل إدارة الجودة الشاملة لتمكن المؤسسات الجزائرية من تطبيقه و السعي للحصول على شهادة ISO9001 .

6- حدود الدراسة :

- ❖ **البعد المكاني :** إقتصرت هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة المطابقة ISO9001 و هي مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم .
- ❖ **البعد الزمني :** تمثل هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من فبراير 2024 إلى ماي 2024 و بالتالي النتائج المتحصل عليها من دراستنا هذه تمثل الفترة الزمنية المذكورة .

7- منهجية الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة و لإختبار صحة الفرضيات المذكورة إستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لكونه أنسب المناهج في دراسة هذه الظاهرة ، بالإضافة في الجانب التطبيقي تم إستعمال إستمارة الإستبيان الذي تم تصميمه و إعداده لأغراض جمع المعلومات لإختبار الفرضيات للتوصل لمدى صدقهم من عدمه .

8- أهم الدراسات السابقة :

أمكننا الإطلاع على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ضمن حقلي الجودة الشاملة و القدرة التنافسية حيث إطلعنا على الدراسات التالية :

1- دراسة (فلة العيهار، 2005) بعنوان : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، الخروبة ، الجزائر ، 2005 .
و هدفت الدراسة إلى :

- رفع الغموض عن الجودة و الميزة التنافسية بإعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد .
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة و بناء الميزة التنافسية .
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة .

و إستخلصت الباحثة عدة نتائج أهمها :

- الجودة مسؤولية كل الأفراد .
- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا ، ثم الرقابي عليها لتحديد فجوة الأداء ، بعدها وضع إستراتيجية ملائمة لتحسين مستوى الجودة .
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، ضمان بقائها و إستمرارها في السوق .
- تساهم الجودة في تحقيق القدرة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون و ضمان ولائه و إستمرار تعامله مع المؤسسة .

2- دراسة (أحمد عازب الشيخ، 2011) بعنوان : دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات

الأعمال - دراسة حالة : شركة بلاستيك أنابيب بالوادي الحاصة على شهادة الجودة العالمية

(ISO 9001 : VERSION 2000) رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير

، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2011 .

لقد سعى الباحث إلى معرفة أهم المرتكزات التي يقوم عليها التطبيق الفعال لأسلوب إدارة الجودة الشاملة و كذلك التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو ، ومدى علاقتهما بتنافسية المؤسسات .

و قد لخص الباحث إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة الجميع في التحسين المستمر للعمليات من خلال العمل على الوقاية من وقوع الأخطاء قبل حدوثها و التركيز على تحقيق رضا الزبون ، كما إستنتج أن شهادة الإيزو هي مواصفة من شأنها أن تساعد المؤسسات في بناء نظام إدارة جودة شاملة فعال يساهم بشكل مباشر في دعم تنافسية هذه الأخيرة .

9- صعوبات الدراسة :

عند قيامنا بهذا البحث واجهنا عدة صعوبات أردنا التطرق إليها بغية لفت نظر المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين و من أهم هذه الصعوبات :

عدم التفوه ببعض الحقائق خاصة فيما يتعلق بمعيير الجودة الشاملة في المؤسسة .

صعوبة في قبول الإستبيان من طرف العمال .

10- هيكل الدراسة :

من أجل بلوغ الدراسة أهدافها و التوصل للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة من خلال إختبار صحة الفرضيات من عدما قام الباحث بتناول الإشكالية المطروحة إلى ثلاث فصول :

- **الفصل الأول :** يتناول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق لمفهوم الجودة و متطلبات و مبادئ هذا النظام و التعريف بمنظمة التقييس ISO 9000 و واقع التقييس في الجزائر .
- **الفصل الثاني :** تطرق فيه الباحث إلى تحقيق القدرة التنافسية بإستخدام إدارة الجودة الشاملة حيث تطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها ، عوامل المحافظة عليها و دور إدارة الجودة في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة .
- **الفصل الثالث :** تم تخصيصه لدراسة تطبيقية على مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم - حيث قدمنا من خلاله تقديم عام للمؤسسة و التعرف على مصلحة الإنتاج إضافة إلى ذلك التعرف على معايير و سياسة الجودة في المؤسسة و ختامه تحليل نتائج الدراسة التطبيقية لإختبار صحة الفرضيات .

الفصل الأول :
الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات و تطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و التعليمية والسياسية. وقد عكست تلك التغييرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات الإنتاجية مابين سلع و الخدمات؛ مما أوجب أجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي للحفاظ على مركزها. وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة محور اهتمام العالم؛ باعتبارها السبيل لتحقيق الميزة التنافسية في المجالات كافة؛ الإنتاجية منها و الخدمية، من خلال التوجه نحو ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون و التحسين المستمر إشراك العاملين في اتخاذ القرار المتعلقة بتحسين الجودة.

و على هذا الأساس جاء الفصل الأول تحت "الإطار النظري إدارة الجودة الشاملة" و الذي سنقوم من خلاله بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بهذه الإدارة وفقا للعناصر التالية :

- ❖ المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن الجودة .
- ❖ المبحث الثاني : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة .
- ❖ المبحث الثالث : عموميات حول المنظمة الدولية للتقيس .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الجودة .

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسaire للتغيرات العالمية و الإقليمية ولمواجهة تحديات المنافسة الحتمية.

ونظرا لتعدد المفكرين و المتخصصين و الرواد في مجال الجودة; ونظرا لتباين و اختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة باختلاف و تعدد خدماتها و أنشطتها ومنتجاتها; فقد تعددت المفاهيم التعريفات الخاصة بها; لذا فمن الأجدى للقارئ أن يتعرف على اتجاهات بعض تلك المفاهيم¹ .

المطلب الأول: ماهية الجودة .

يتضمن هذا المطلب شرح لبعض تعريفات المقدمة لمفهوم الجودة من طرف باحثين في مجال إدارة وكذا الهيئات الدولية المهتمة.

تعريف مصطلح الجودة :

تعرف الجودة Quality لغويا بأنها المقابلة و الاتفاق و المطابقة. ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية Qualities تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقديما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء. وفي الإدارة نجد جوران Juran يعرفها بأنها صلاحية الاستخدام، أما كروسبي Crosby فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات و للمواصفات².

¹ أ. ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم و الفلسفة التطبيقات، ط01، شركة الروابط للنشر التقنية والمعلومات، القاهرة، مصر 2016، ص18.

² أ. د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط01، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مدينة نصر، القاهرة، مصر 2015، ص48.

يعرف بلاك black الجودة بأنها:

مجموعة الصفات و الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة و التي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة¹.

و تعرف الجمعية الأمريكية للجودة The American Society for Quality: الجودة بانها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة و الضمنية، و يجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصا و على دراية بأت إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة².

و تعرف هيئة البريطانية (BTS) The British Standards Institution الجودة بأنها مجموعة من الصفات، و ملامح، و خواص المنتج أو الخدمة بمايرضى و يشبع الاحتياجات الملحة الضرورية³.

وقد عرفها هيكون (Hixon1992)، بأنها: « تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء⁴ » .

تعريف كورسبي Crosby: يرى كورسبي بأن الجودة ليست مطلقة ولا نتحدث عن الجودة العالية و المنخفضة بل نتحدث عن المطابقة للمواصفات، ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم⁵.

¹ أ. ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره ، ص19.

² أ. د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص49.

³ أ. د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ، ص49.

⁴ أ. ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، مرجع سابق ، ص20.

⁵ بن عيشي عمار، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 11، جوان 2012، ص283.

و يأتي جوزيف جوران Joseph . M . joran بوصفه أحد أهم الرواد في مجال الجودة، ليقدّم طريقة شاملة و متكاملة لرؤيتها و فهمها؛ تتكون من ثلاث عمليات مترابطة وهي:

- التخطيط للجودة .
- الرقابة على الجودة .
- تحسين الجودة .

حيث أكد جوران على أن جودة المنتج الخدمي تعتبر أكثر تعقيدا و صعوبة في قياسها تعريفها و الحكم عليها من جودة المنتج السلعي، ويعتبر العميل هو الوحيد القادر على تقييمها و الحكم عليها².

تعريف المنظمة العالمية للمعايير (للماقييس ISO):

تعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO9000 لعام 2000 على أنها: مجموعة الصفات المميزة للمنتج و التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع و المتوقعة أو قادرا على تلبيةها و بقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات و التوقعات نصفه منتجا جيدا أول عالي الجودة² .

¹ أ. ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

² غسان طيارة وآخرون، الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية ، الموقع الإلكتروني :www.mafhoum.com، تاريخ الإطلاع: 2024/03/15: الساعة 15:52 .

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة.

ترجع جذور الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الأربعينات من القرن العشرين في أعقاب الحرب العالمية الثانية على يد رواد الجودة أشهرهم، Joseph ، Feigenbaum ، Crosby، E.deming، Juran، إلا أن أفكارهم في البداية لم تجد قبولا واعتبرت أفكار خيالية، ففي بداية الخمسينات ذهب كل من ديمينغ و جوران إلى اليابان بدعوة من اتحاد المهندسين اليابانيين JUSE بهدف حصر خسائر اليابان بعد الحرب وهناك أخذوا في تعليم اليابانيين مفاهيم و تقنيات الجودة التي رفضها الأمريكيان آنذاك، و في عام 1931 بدأ Edwards Deming و الذي تعلم على يد شيوارت Shewart بإعطاء محاضرات عن الجودة و الأساليب الأحصائية لرقابة و ضبط الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين و قد انتشرت أفكاره بسرعة و أصبحت عناوين الجودة منشورة ف بعدة مجالات عملية في اليابان، أما Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة، و في السبعينات من القرن العشرين طرح Crosby مفهوم العيوب الصفرية Zéro defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى و هذا قد نجحت اليابان في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كان لها تأثير كبير في نجاح المنتجات اليابانية و غزوها الأسواق الأمريكية والأوروبية، الأمر الذي أجبر الولايات الأمريكية المتحدة على إعادة النظر في الموضوع و الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في الشركات الأمريكية، ولهذا يقال "بأن الجودة الشاملة أمريكية المنبع و الفكر و يابانية التطبيق"¹.

حيث مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتجية لتطور عمليات الإنتاج و تعقدتها، سنقوم بذكر هذه المراحل²:

1 - مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين): في هذه المرحلة اتسم الإنتاج باعتماده على عامل واحد أو مجموعة صغيرة من العمال يتولون إنتاج بكميات صغيرة، كما يكون العامل الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم و تطبيقات، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص: 24، 25.

² عواطف إبراهيم حداد ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص : 56 .

2 - مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900-1918): تعتبر هذه المرحلة من إفرزات الثورة الصناعية التي جاءت بمفهوم الإنتاج الواسع أدخلت مفاهيم جديد مثل التخصص و تقسيم العمل ، وعليه لم يعد العامل مسؤول على إنتاج المنتج بل جزء من عمليات تصنيعه و أصبح العاملين يخضعون لسلطة رئيس العمال الذي أصبح مسؤول عن جودة المنتج¹.

3 - مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945): شهدت هذه الفترة تطور كبير في مجال ضبط الجودة إذا أصبحت المنتجات و العمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على جودة العمل المنجز من قبل كل عامل استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير².

4 - مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (1945-1960): يشير مفهوم ضبط الجودة و ليس التفتيش عنها كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام و بمشاركة جميع العاملين و عدم ترك مسؤوليتها إلى قسم الجودة فقط، وقد شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل في استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ففي هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عالية من الجودة هو ماتسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح و خال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات وأن مبدأ التلف الصفري zero defect الذي استخدمه رائد الجودة crosby دفع المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين و المديرين لحل المشكلات وإجراء التحسينات، فضلا عن جعل هدف كل فرض عامل في المنظمة هو تحقيق مبدأ التلف الصفري من خلال منحهم صلاحيات أكثر و تشجيعهم بالمكافآت و الحوافز، و لهذا تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع و الكبير للمخططات الإحصائية في العمليات الإنتاجية مثل مخطط باريتو(pareto) و مخطط السبب و الأثر (casse-effect) التي أثبتت نجاعتها في تشخيص المشاكل و الانحرافات عن الجودة و من ثم تحسين أداء المنظمات³.

¹ المرجع السابق ، ص: 57 .

² المرجع السابق ، ص: 57 .

³ المرجع السابق ، ص : 58 .

5 - مرحلة ضمان الجودة (1960-1985): يشير مفهوم "ضمان الجودة" إلى جميع الإجراءات المخططة اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة، وقد ميز هذه المرحلة التركيز على تحديد تكلفة الجودة ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة، التركيز على تحقيق مبدأ المعيب الصفري، الاهتمام بقياس درجة اعتمادية المنتج (صلاحية استخدام المنتج لفترة معينة بأقل الأعطال)¹.

6 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة(1985-2010): ظهر هذا المفهوم في الثمانينات من القرن الماضي و لازال مستمر حتى الآن وقد استخدم لأول مرة عام 1985 من طرف طيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين بالأسلوب الياباني في الإدارة و سبب ظهوره هو الدخول التجارة العالمية حالة منافسة بين الشركات لكسب أكبر حصة من السوق و اكتساح الصناعة اليابانية لمختلف أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة و خسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق و إزاء هذا الوضع قامت المؤسسات الأمريكية بتوسيع إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر عمقا و شمولاً واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون ، وهذا لما له من دور حيوي في التأثير على الأداء التشغيلي و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة².

ما يميز هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية الإنتاجية حيث ركزت الشركات على مدخل تعريف الزبون للمنتج و تقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج من خلال إشراكه في إجراء تحسينات على الزبون للمنتج و تطوير مواصفاته و بما يلبي حاجات الزبائن و توقعاتهم و يحقق مستوى مستوى رضا عال للزبائن الحاليين و المرتقبين، ومن ثم فإن أفرزت مستوى أداء عال للمنتج و تكاليف أقل.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية و بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس ISO تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO 9000) و التي اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي و ضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم³.

¹ مؤمن سليمان الدردكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص: 32 .

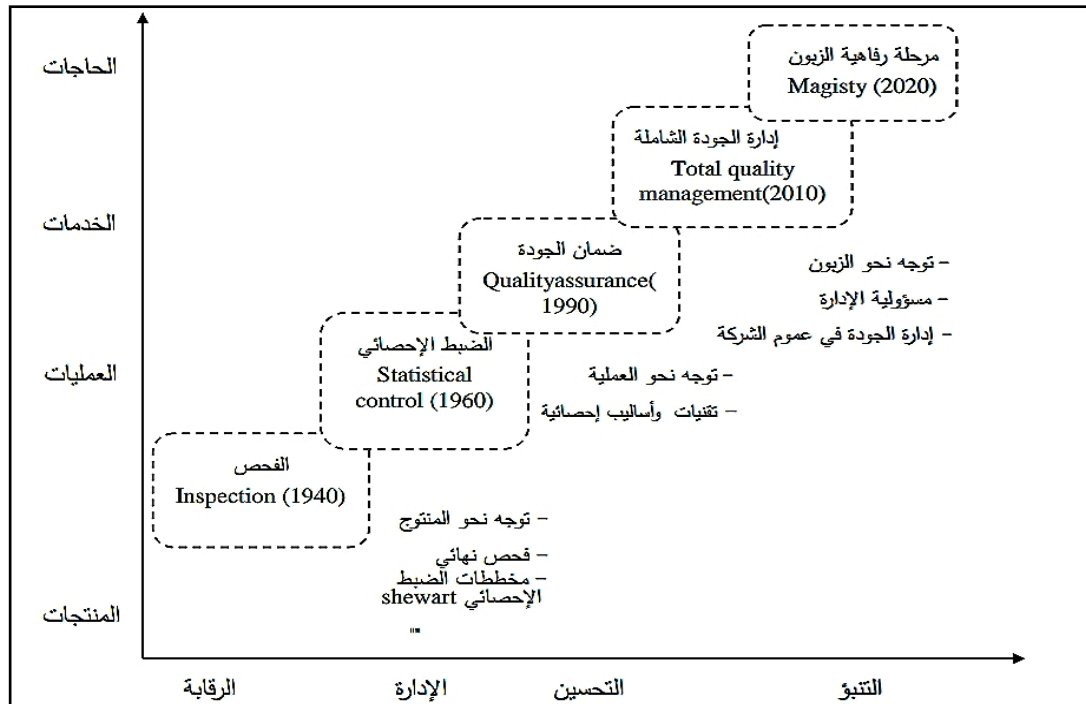
² Manal yanis , joo jung , **TQM Strategy , and Performance : a firm – level analysis** , International Journal of Quality and reliability management , volume 30 , Issue 06, 2013, p:690.

³ عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 59 ، 60 .

7 - مرحلة رفاهية الزبون (2010-حتى يومنا هذا): يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة إذ و لكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية ، إذ سيتم اعتماد مبدأ التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءا من التخطيط للأنشطة وصولا إلى المخرجات النهائية ، أي العبارة أخرى سوف يكون الاتجاه نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون total customer value الذي يتطلب مكافأة العاملين ماديا و معنويا لتحقيق تلك القيمة و من ثم تحقيق رضا الزبون في ظل تنامي مفهوم اقتصاد المعرفة كبديل للاقتصاد التقليدي (المادي) الذي حتم على المؤسسات ضرورة التعلم المستمر للعاملين و اكتساب المعارف الجديدة خاصة المتعلقة بكيفية الضبط و التحكم في جودة المنتجات للوصول إلى مستوى الجودة المرغوب من قبل العميل و كذا تحسين طرق التعامل مع الزبائن¹.

و سنستعرض هذه المراحل التاريخية التي مر بها مدخل إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) : تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .



المصدر : عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 60 ، 61 .

¹ المرجع السابق ، ص: 60 .

المطلب الثالث: أبعاد الجودة .

لقد حرصت منظمات الأعمال التي ترغب في تحقيق رفاهية زبائنها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة و في نفس الوقت طورت قابليتها في إنتاج منتجات أو خدمات تحتوي عددا كبيرا من أبعاد الجودة و التي على أساسها يمكن تحديد جودة المنتج أو خدمة¹.

وتمتلك السلعة أو الخدمة أبعادا متعددة و تتمثل في مايلي² :

أولا : أبعاد الجودة بالنسبة للسلعة :

- الأداء : الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة و محادثتها و بروتوكولاتها.
- الهيئة "المظهر": الخصائص و السمات المحسوسة و الملموسة للسلعة.
- القابلية: أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محدد.
- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة سلفا بموجب العقد أو من قبل العميل.
- المتانة: الاستفادة المتكاملة و الدائمة من السلع التي تم إنتاجها.
- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها أو إعادة تصنيعها.
- الجمالية: الشكل الجمالي و الانسيابية و الاحساس الإيجابي الذي تولده.
- الجودة المدركة: إمكانية إدراك مستوى جودتها من خلال العميل؛ سواء من خلال الاستخدام والاستفاد أو من خلال مقارنتها بنظيرتها من المنتجات المنافسة.

ثانيا : أبعاد جودة الخدمة:

- الوقت : كم ينتظر العميل للحصول عليها؟.
- دقة التسليم: يتم تقديم الخدمة في الموعد المحدد سلفا من قبل مقدم الخدمة.
- الإلمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل واضح و مفهوم و مبسط من قبل مقدم الخدمة وبشكل احترافي و مهني.
- التعامل: ترحيب و حفاوة العاملين (مقدمي الخدمات) بكل العملاء (مستهلكي الخدمات).
- التناسق: تقديم الخدمات بنفس النمط و الأسلوب و الطريقة للعميل.
- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر.
- الدقة: يتم إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول مرة وبشكل دائم.
- الاستجابة: التفاعل السريع في ردة الفعل من العاملين لحل المشكلات المتوقعة.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره ، ص:24.

² أ. ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره ، ص23،24.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة .

إن إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management و المعروف اختصاراً (TQM) منهجاً إدارياً عاصرياً يسيطر على فكر و تصرفات الممارسين و المهنيين في أغلب المؤسسات المعاصر التي تتسابق جاهدة نحو تطبيقه بعدما حقق نجاحاً باهراً في المؤسسات اليابانية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

قبل الأبد في تعريف إدارة الجودة الشاملة يجب تعريف كل مصطلح على حدى¹:

- الإدارة Management: وهي تطوير إمكانية المؤسسة من أجل التحسين المستمر لجودة.
- الجودة Quality: تعني تحقيق رغبات و متطلبات المستفيد.
- الشاملة Total: البحث عن الجودة أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستفيد، انتهاءً بتقويم رضاء عن الخدمة المقدمة.

تعريف W.edwards Deming :

عرف وليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع².

أما وفقاً Royal Mail فعرف الجودة الشاملة على أنها الطريق أو الوسيلة الشاملة التي تشجع العاملين ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع ال مستهلكين³.

ووفقاً لتعريف British rail Ways Board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تتحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين و كذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين⁴.

¹ مامون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، دارصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2001 ، ص 16.

² أ.د. مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص54.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2000، ص: 76.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 76.

كما يعرف خضري كاظم حمود (2002م) إدارة الجودة الشاملة بأنها «المنهجية المنظمة لضمان سري النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها 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 وفاعلية¹».

و ترى سهيلة محسن الفتلاوي (2008 م) الجودة الشاملة بأنها «الحالة المثالية التي يوجد عليها شيء ما، بمعنى احتمال ممكن لمستوي مثالي لايمكن التقليل منه²».

وقد جاء تعريف معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute لإدارة الجودة الشاملة بأنها تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مد التحسن الأداء³.

ويتضح من التعريفات السابقة - على الرغم من عدم اتفاقها جميعاً على مفهوم واحد - أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسني جودة الإنتاجية، وأن لها من الخصائص والسامات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية؛ فقد اتسع مضمونها، ونطاق شمولها، والفلسفة المرتكزة عليها؛ مما جعلها تنفرد بسامات متميزة عام سبقها من مداخل للجودة، وأنها امتدت لتغطي كل عمليات المنظمة؛ مستهدفة مقابلة احتياجات العميل في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجه بالعميل، في مرونة واستجابة سريعة وتحسني مستقر وثابت، للجودة⁴.

¹ أ. ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

² المرجع سابق ، ص 26.

³ المرجع سابق ، ص 27.

⁴ المرجع سابق ، ص 27.

المطلب الثاني: مبادئ و أهداف إدارة الجودة الشاملة .

أولاً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المرتكزات والأسس الإدارية التي تدعم آليات تحسني الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستتحج -قطعا- في تحقيق مستوى متميز من الجودة. ونبني هذه المبادئ على النحو الآتي :

1- دعم الإدارة العليا : إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ و إدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة .

فالجودة تبدأ من هذا الإلتزام و تكتسب قوتها و فاعليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة و عمليات و نظم و إجراءات العمل و العلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة ¹ .

2- التركيز على العميل: يعد رضا العملاء سواء الداخليين (العاملين) أو الخارجيين (المستفيدين) المحور الأساسي للجودة، و معيار النجاح لأية منظمة، ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء، و ضمان ولائهم لمنتج أو الخدمة المقدمة لهم، مع محاولة فهم متطلباتهم و توقعاتهم المستقبلية، و العمل على تلبيتها، فالعمل بإدارة الجودة الشاملة يبدأ بالتركيز على العملاء، وينتهي باشباع حاجاتهم و الاستجابة لمتطلباتهم².

3- التحسين المستمر: يتطلب التحسين المستمر بالأداء سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية، و تبسيط الاجراءات و الفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ، و قد أكد كل من (VONDERMBSE AND WHITE) على مكونات التحسين المستمر بما يلي³:

- ترميط و توثيق الاجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى تحسين.
- استخدام طرق التحليل و أدوات حل المشاكل.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، 2000:9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 94 .
² محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17/ العدد 02 نوفمبر 2011، ص: 14.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ، ص : 101.

• استخدام دائرة خطط-اعمل-افحص-نفذ.

• توثيق و اجراءات التحسين.

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية مبدأ التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات. و يؤكد هذا المبدأ أن الجودة الشاملة تعتمد على جهود التطوير المستمر، لذا فان جودة الخدمات و السلع المنتجة تخضع الى التحسين و التطوير المستمر دون توقف¹.

4 - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: إستناد إلى توفر الحقائق و المعلومات القيمة، و تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين و يشترك في ذلك جميع العاملين و المستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل و مشاكله التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالانوع و الوقت المطلوبين². حيث يمثل مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق التي تعتبر التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، و يتطلب تطبيقه الإعتماد على تقنيات و موارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال مايتكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة.

5- التركيز على العمليات و النتائج : إن السبب بناء المنظمات ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية، يعود إلى ارتكازها على السلع و الخدمات للعملاء، لأن الاتجاه الحديث أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراك بعدها الأساسي لرضا العميل أو رفضه لمنتجات المنظمة ، فإدارة العمليات تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات³.

6- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يؤكد هذا المفهوم على الجودة أداء العمليات و النتائج على حد سواء، وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، ذلك أن تحقيق الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها يتطلب استخدام مقاييس خاصة بأغراض القياس و التحليل و بعض الأدوات التي تسمح بضبط جودة العمليات و النتائج، مثل مخططات السبب و النتيجة و تحليل باريتو وغيرها⁴.

¹ ناجي عبد الستار محمود، ياسين موسى جاسم ، متطلبات ادارة الجودة الشاملة ،جامعة تكريت" دراسة تحليلية" المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06/ العدد 13، 2013، ص 158.

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات التنافسية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث " إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية"، الشارقة، دولة الإمارات، مارس 2009، ص: 163.

⁴ قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: 96 .

7- **حشد خبرات القوى العاملة:** حيث يرى M.Porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة عن خلق القيمة و التميز التنافسي للمؤسسة ، لذا ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف و العنصر البشري من أجل الميزة التنافسية¹.

فقد لا يكتب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مهما سخرت له من إمكانيات مالية أو تقنية إذا ما غيب دور المورد البشري فيه، فالجودة تبدأ وتنتهي بالعاملين فهم الذين يديرون الهملية الإنتاجية وينسقون عمل الأنظمة و بالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على المورد البشري بدلا من الأساليب و الآلات.

8 - **التغذية العكسية:** إن التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاء وفعالية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو إطلاق التغيير في حالة كانت المعلومات سلبية، و في هذا المجال يلعب الاتصال دور محوريا لأي منتج أو خدمة ، من ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية ، والتي تحقق في الوقت المناسب تعتبر من عوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح و الإبداع في المنظمة².

¹ حميد قرومي، ميلود وعيل، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو-ISO- في تنافسية المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يوم 09\11\2010، ص8.

² سيد أحمد حاج عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2012، ص31.

ثانيا- أهداف إدارة الجودة الشاملة :

حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها¹ :

- 1) التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ .
- 2) تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- 3) وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- 4) عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
- 5) ابتكار مقاييس للأداء .
- 6) إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
- 7) وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة، هي كالتالي:

- 1) جودة الموارد البشرية (العاملني بالمنظمة).
- 2) جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- 3) جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
- 4) جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

باختصار يمكن أن نقول أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التجويد في كل شيء، فهي تشتمل على جودة كل فرد وكل شيء وكل مستوى وفي كل وقت ، Every one ،Every thing ،
Every level ،Every time .

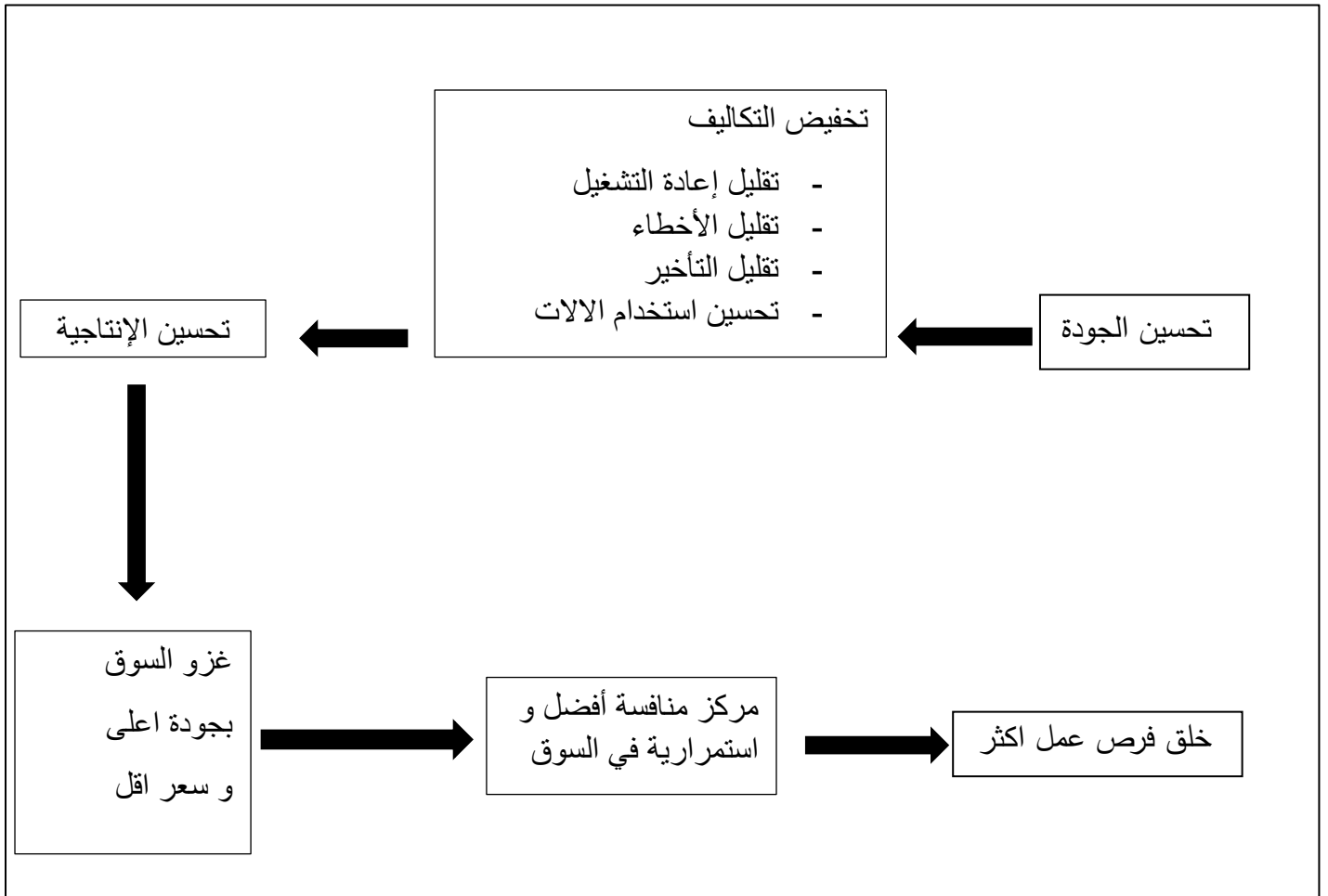
¹ أ. د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 56،57 .

المطلب الثالث : أهمية و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أولاً- أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل إعادة التشغيل و تقليل الأخطاء و تقليل التأخير وكذا تحسين استخدام الآلات مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق بمنتجات ذات جودة عالية و أسعار أقل مما يكسبها مركز تنافس ي أفضل مع ضمان الاستمرارية في السوق و هذا يساعد بدوره على خلق فرص عمل أكثر. الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-02): أهمية إدارة الجودة الشاملة .



المصدر: علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ،

2011 ، ص 299.

ثانيا- متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

1- التزام إدارة العليا: تمثل مساندة الإدارة العليا و التزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة و تحقيق التحسين المستمر، و هو أمر لا بد منه للإدارة التي تبتغي المنافسة و السيطرة على الأسواق، وقد أشار Deming في هذا المجال إلى أن أغلبية مشاكل الجودة هي بسبب الإدارة العليا خصوصا الإدارة التي لا تمتلك أنظمة جودة للمؤسسة أو فشلها في تدريب العاملين وأكد Coling أنه عندما تقوم الإدارة العليا برعاية إدارة الجودة بوصفها وسيلة مناسبة لتحسين الجودة فإن هذا يشجع حاجات العملاء ويعزز كفاءة السوق¹.

2- ممارسة النمط القيادي المناسب : إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر و التعليمات، فهو لايناسب مدخل إدارة الجودة الشاملة ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لاتسمح أساسا بفكرة التفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة².

3- تشكيل فريق العمل: يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة و متطلباته بوصفه الأداة التي من خلالها يسهم العاملين في المؤسسة بحل مشاكل الإنتاج حيث أن MACY يرى بأن فرق العمل تولد تحسينات كبيرة، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وزيادة رضا العاملين عن عملهم و من دون فرق العمل فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب³، و أعضاء فرق العمل يجب أن يكونوا من الأفراد الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل و التطوير، وكذا يجب الصلاحية للمراجعة و تقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها⁴.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 210 .

² ريتشارد ويليامز، أساسيات الجودة الشاملة ، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، مكتبة جرير، 1999، ص 44.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق ذكره، 210.

⁴ رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في التجارة، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 44.

3- التصميم الفاعل للسلع و الخدمات: تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملياتية للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة أو الخدمة مقدم لزبون اهتماما كبيرا، لأنها سبب بقائها في أسواق المحلية أول العالمية وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات للمواد الأولية والآلات المطلوبة و اليد العاملة المؤهلة سيكون له أثر بالغ في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق للمواصفات التي يطلبها المستهلك و بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق العملاء، و هذا ما يسعد المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق العالمية¹.

4- التركيز على العمليات: إن الاتجاه الحديث يؤكد أهمية مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة على الجميع تفهمها و إدراكها، وتعد الأساس لإدراك الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدارء العمليات، وأن ذلك يتطلب منهم إدارة أنشطة المنظمة بصورة كفوة ويتم تحقيق ذلك من خلال نموذج العملية process model والذي يتطلب الآتي² :

- لابد من تحديد العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف و الوصول إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة.
- لابد من تحديد مدخلات العمليات الإنتاجية و مخرجاتها وقياسها.
- تحديد نقاط الاتصال بين العمليات من خلال الأنشطة المختلفة في المنظمة.
- تحديد الزبائن الداخليين و الخارجيين للعمليات.

5- الإدارة الفعالة للعنصر البشري: إعطاء العاملني السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ؛ بهدف منح العامل الثقة والدعم وتشجيعه على أداء عمله، من خلال التوجيه، والقيادة الفعالة، والثناء والجزاء المرتبط بالأداء والإنجاز؛ فالفكرة الرئيسية لدى بعض العاملني أن الإدارة تطلب المزيد دامتاً ومن الصعب إرضاؤها في جميع الأحوال؛ مام يترتب عليه الفشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض مستويات الجودة بصفة عامة³.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 212.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص ص 212، 213.

³ أ. ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

6- التدريب المستمر للعاملين: تظهر الحاجة إلى التنمية البشرية والتدريب و التأهيل المستمر، فجميع العاملين بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع مهاري ومعلوماتي أفضل، فيام يخص الإلمام بجميع العمليات؛ ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير منظومة التدريب بالمنظمة، وينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية في إدارة الجودة الشاملة، والطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الجدارة والتصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي¹.

المطلب الرابع: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أولاً- مزايا إدارة الجودة الشاملة :

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات مزايا متعددة يمكن حصرها فيما يلي²:

- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- التركيز المستمر على تحسين العملية ، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن .
- إسهام الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية و الخدمية بشكل كبير.

¹ أ. ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، مرجع سابق ذكره ، ص 101.

² محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، داراليازوري العلمية ، عمان ، 2005 ، ص 63،64.

- ثانيا: معوقات تطبيق الجودة الشاملة :

تواجه إدارة الجودة الشاملة معوقات عديدة، حاول ديمينج رصد بعضها في كتابه الخرود من

الأزمة out of the crisis كالتالي¹:

- البحث عن الحل السهل و السريع.
- الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤول إلى التحسين و التطوير.
- الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- الاعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة.
- الاعتقاد بأن مبادئ التحسني والتطوير لا تناسبنا .
- عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.
- الاعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة.
- الاعتماد فقط على وحدة ضامن الجودة في حل مشكلات الجودة.
- إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة، حتى نبرئ أنفسنا.
- بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة.
- التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسني مستمر.
- عقدة الحاسبات الآلية، والاعتقاد أنها تستطيع تحقيق الجودة المطلوبة.
- الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير و المقاييس و الجداول يكفي.
- الاعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي.
- اختبارات غير كافية.
- الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم كل تفاصيل عملنا.

¹ أ. د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 58، 59.

المبحث الثالث: عموميات حول المنظمة العالمية للقياس .

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مفهوم ونشأة المنظمة الدولية للقياس وواقع التقييس في الجزائر كما سنبرز سلسلة المواصفات لهذه المنظمة و مراحل و فوائد الحصول على شهادة الأيزو.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المنظمة العالمية للقياس وواقع التقييس في الجزائر .

الفرع الأول : مفهوم و نشأة المنظمة العالمية للقياس :

تعرف تسمية إيزو (ISO) من حيث معنى الكلمة بأنها : تعني التعادل أو التساوي والتشابه . وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني إيزوس (isos) مستنبطة من فكرة عدم الاختلاف أو التعادل¹.

ولذا فلمقصود بكلمة إيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة².

وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى اسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Standardization Organization) وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات. أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء وضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت عملها في 1947/02/23 ، وتتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها ، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضو يمثلون البلدان الأعضاء المنظمة³.

ومن بين الحقائق المتعلقة بمنظمة ISO نذكر مايلي⁴ :

- أنها منظمة غير حكومية.
- المنظمة لا تتدخل في منح المؤسسات شهادة المطابقة ، حيث هناك هيئات خاصة تمنح هذه الشهادة.

¹ يوسف حجيم الطائي و اخرون ، مرجع سبق ذكره .ص 310.

² راشي طارق ، الاستخدام املتكامل للمواصفات العاملة إيزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة SOMIPHOS ، مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010 - 2011 ، ص 49.

³ خضير كاضم حمود ، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ، الطبعة الأولى ، دارالصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص 42 .

⁴ بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسات العاملة iso في تحقيق وتنمية امليزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة condor الالكترونيك ، رسالة ماجستير ، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة 2014-2015 ، ص 71 .

الفرع الثاني : واقع التقييس في الجزائر :

أولا : واقع التقييس في الجزائر :

لقد عرفت منظومة التقييس في الجزائر إعتبارا من سنوات السبعينات من القرن العشرين ، مراحل تطور مختلفة ، ميزتها مجموعة من الإصلاحات تزامنا مع بعض التعديلات التي شملت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و منها 1 :

- تزامن ظهور التقييس في الجزائر مع بداية التقييس المغاربي خلال فترة ما بعد الإستقلال ، بإنشاء اللجنة المغاربية للتقييس (Comité Magrébines de Normalisation) سنة 1970 و التي كانت الجزائر عضوا فيها ، حيث أعتبر خلال هذه الفترة التقييس كوسيلة للتنمية الصناعية ، و إنتهت مهام هذه اللجنة مع نهاية نفس السنة :
- تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية (Institut Algérien de Normalisation et dz propriété Industrielle) سنة 1973 و التي كانت الجزائر عضوا فيها ، حيث إعتبر خلال هذه الفترة التقييس كوسيلة للتنمية الصناعية ، و إنتهت مهام هذه اللجنة مع نهاية نفس السنة .
- إتخذ المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية تشريعا قطاعيا (الصناعات الخفيفة) يلزم المؤسسات تحت الوصاية على دمج التقييس في أنشطتها ، مع إعادة هيكلة المؤسسات و فصل الوظائف ، و تم إعلان سنة 1988 سنة للجودة و في سنة 1989 تم إنشاء التقييس الوطني و تم تبني عدد من الموصفات القياسية :
- و بالنسبة لتأطير ميدان الجودة فالى غاية سنة 1989 كان مسيرا أساسيا ببعض أحكام قانون العقوبات خاصة الباب الرابع العمنون بـ " الغش في البيع و السلع و التدليس في المواد الغذائية و الطبية " (نشر القانون رقم 89 - 02 المؤرخ في 07 فبراير 1989 المتعلق بالقواعد العامة لتأطير و حماية المستهلكين ، و القانون رقم 90-39 المؤرخ في 30 جانفي 1990 المتعلق بمراقبة الجودة و قمع الغش) إلى جانب مجموعة من القوانين منها :

¹ د.بوحروود فتيحة ، واقع نظام التقييس في الجزائر ، مجلة التمويل و الإستثمار و التنمية المستدامة ، المجلد 06/العدد 01- جوان 2021 ، ص: 413 ، موقع الإطلاع : www.asjp.cerist.dz تاريخ الإطلاع : 2024/04/01 وقت الإطلاع : 15:07 بتوقيت الجزائر .

- المرسوم التنفيذي رقم 96-854 المؤرخ في 19 أكتوبر 1986 المتعلق بكيفيات مراقبة جودة المنتجات المستوردة ، المرسوم التنفيذي رقم 91-192 المؤرخ في 01 جوان 1991 المتعلق بمخابر الجودة ، المرسوم التنفيذي رقم 93-47 المؤرخ في 12 فيفري 1992 و المتعلق بمراقبة جودة المنتجات المصنعة محليا و تلك المستوردة .
- و بتحرير التجارة الخارجية فإن النقائص المسجلة في التنظيم الساري لمراقبة الجودة و المطابقة ، لم تمكن المصالح المكلفة بمراقبة الجودة و قمع الغش من القيام بدورها الرئيسي ووقف المتاجرة بمواد مستوردة غير مطابقة ، و في مسعى لتكييف الإطار التنظيمي مع الظروف الإقتصادية الجديدة تمت صياغة المرسوم رقم 96-354 المؤرخ في 19 أكتوبر 1996 ، بهدف تحديد إجراءات مراقبة المنتجات قبل عرضها في السوق الوطنية .
- أصدر المرسوم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري 1998 بهدف تطوير التقييس على المستوى الوطني ، وتمت إعادة هيكلة المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية إلى المعهد الجزائري للتقييس IANOR و INAPI و يعتبر المعهد الجزائري للتقييس الهيئة الوطنية الممثلة للجزائر عالميا كعضو في المنظمة العالمية للتقييس ISO¹ .

ثانيا : جائزة الجودة في الجزائر :

في إطار برنامج تطوير الجودة بالجزائر ، تم إنشاء الجائزة الوطنية للجودة تحت وصاية وزارة الصناعة ، و تمنح هذه الجائزة كل سنة لأفضل مؤسسة تطبق توجيهاً منظومة ضمان الجودة ، و هذا من باب التشجيع و التحفيز .

1- التعريف بجائزة الجودة الجزائرية : أنشأت جائزة الجودة الوطنية في مارس 2000 ، و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي 2-5 الصادر في 6 جانفي 2002 ، ويتم تسيير هذه الجائزة من طرف وزارة الصناعة من خلال مسابقة مفتوحة للمؤسسات و الأجهزة الحكومية التي تنشط بالجزائر و تكون في شكل مكافأة مالية قدرها 02 مليون دج و جائزة إستحقاق و شهادة شرفية تمنح سنويا لأحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري² .

¹ د. بوحروود فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 414 .

² الأمانة العامة للحكومة ، (2002/05/05) قرار يحدد نظام مسابقة منح الجائزة الجزائرية للجودة ، الجريدة الرسمية (02) ، ص: 8 .

و تخص الجائزة الجزائرية للجودة كل أصناف المؤسسات الصغيرة ، المتوسطة ، الكبيرة ، الهيئات و المنظمات و يقدم دليل الجائزة للمؤسسة حتى يتسنى لها معرفة نقاط القوة في نظام الجودة الخاص بها ، و تمثل هذه الجائزة تشجيعا لمجهودات المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى التميز في مختلف أنشطتها ، و المشاركة في هذه المسابقة يعني تحقيق الأهداف التالية ¹ :

- إختيار الطريق المؤدي إلى التميز .
- تقويم نظام الجودة في المؤسسة من طرف مجموعة من المختصين و الخبراء في الميدان .
- المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة التي تتضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة .
- تحفيز و إشراك العاملين في مشروع الجودة .
- تدعيم صورة المؤسسة من خلال جائزة الجودة .
- معرفة المؤسسة لإمكانيتها في مجال الجودة .
- إقناع المؤسسة لعملائها بتحقيق مستوى متطلبات الجودة .

وعلى أساس ذلك فهي تضمن مجموعة من الأهداف أهمها : تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و عناصر التحسين لنظام الجودة في المؤسسة ، تحسين صورتها لدى عملائها و تشجيعها عللا إختيار سبيل التميز .

2- الإطار المرجعي لجائزة الجودة الجزائرية :

يتكون الإطار المرجعي لجائزة الجودة الجزائرية من ثمانية معايير تشكل السلم التقييمي لأداء المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للسنوات الثلاث الأخيرة و هذه المعايير تتمثل في إلتزام الإدارة ، الإتراتيكية و الأهداف ، الإستماع للعملاء ، التحكم في الجودة ، تقييم الجودة ، تحسين الجودة ، مساهمة العاملين و النتائج و يحتوي سلم التقييم على 1000 نقطة موزعة كما يلي :

الجدول رقم (1-01) : سلم التقييم لمعايير الجودة .

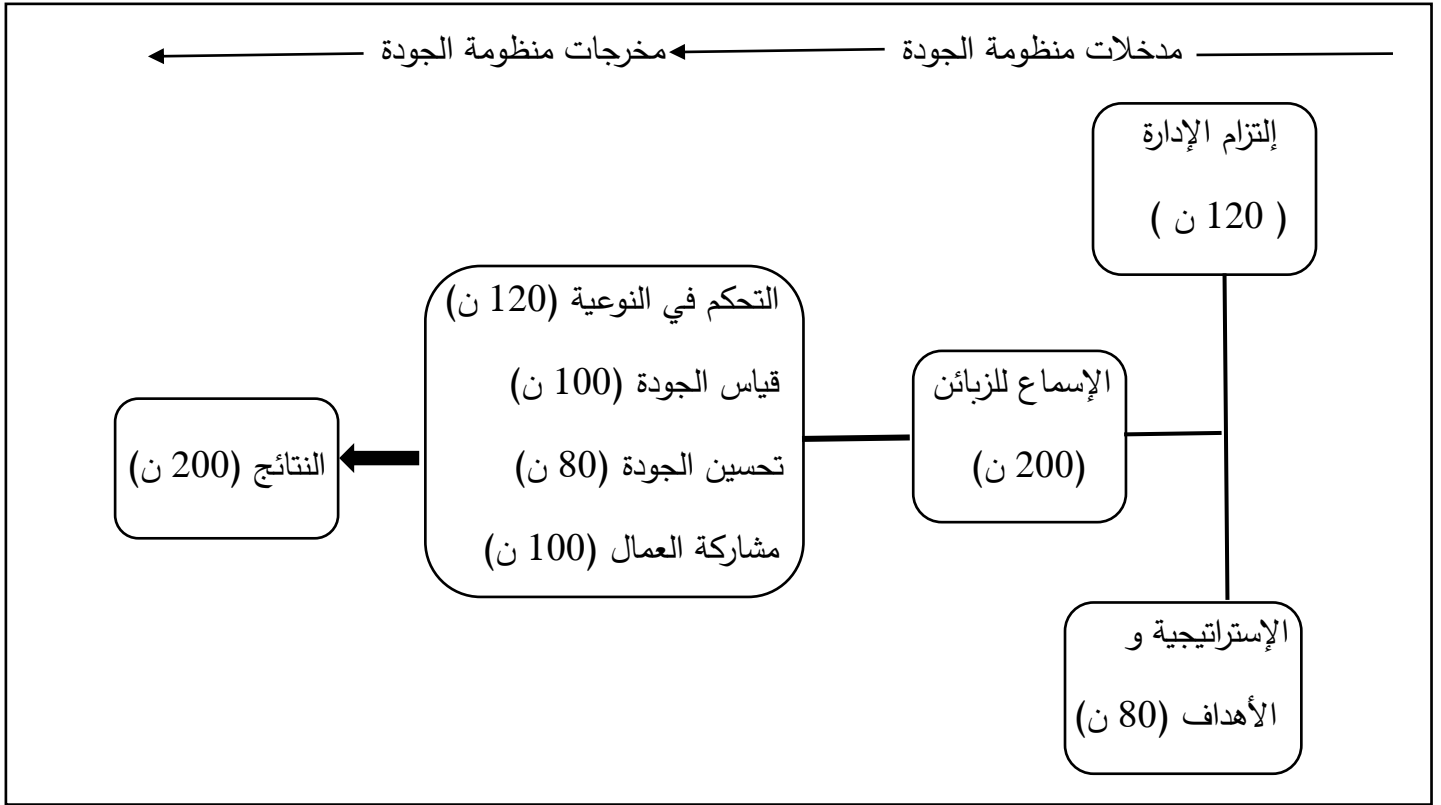
100 نقطة	تقييم الجودة	120 نقطة	إلتزام الإدارة
80 نقطة	تحسين الجودة	80 نقطة	الإستراتيجية و الأهداف
100 نقطة	مساهمة العاملين	200 نقطة	الإستماع للعملاء
200 نقطة	النتائج	120 نقطة	التحكم في الجودة

المصدر : من إعداد الطلبة .

1- د.بوحروود فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 418 .

و يمكن توضيح هذه المؤشرات من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-03): معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة .



المصدر : شوقي قبطان ، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز ، جامعة المدية ، المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية / العدد 01 أفريل 2014 . ص: 115 .

و يتم ترتيب المؤسسات المدرجة حسب المجموع الذس تحصلت عليه ، ثم تمنح الجائزة للمؤسسة التي تحصل على أكبر مجموع من النقاط" و تسلم الجائزة سنويا لأفضل مؤسسة من حيث تحقيق المعايير المدرجة أثناء الإحتفال باليوم الوطني للتقييس المصادف لـ 19 ديسمبر من كل عام " و توزع النقاط وفقا لمجموعة من المؤشرات لكل بند من البنود السابقة .

و منذ الإعلان عنها سنة 2002 ، كانت الجائزة الجزائرية للجودة من نصيب مجموعة من المؤسسات كما يلي :

- مجمع SAIDAL سنة 2003 .
- المؤسسة العمومية للإسمنت SCIMAT ، بعين توتة لولاية باتنة سنة 2004 .

- المؤسسة الوطنية لصناعة اللوالب و السكاكين و الصنابير bcr سنة 2005 .
- المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL سنة 2006 .
- مؤسسة ELRIME و هي مؤسسة عمومية لتحقيق تجهيزات البنية التحتية المعدنية شركة 2007 .
- مؤسسة النقل و الشحن الإستثنائيين للتجهيزات الصناعية و الكهربائية TRANGMEX التابعة لمجمع سونلغاز سنة 2008 .
- مؤسسة ميناء بجاية سنة 2009 .
- المؤسسة الوطنية للدهن ANEP سنة 2010 .
- مجمع بن حمادي للصناعات الكهرومنزلية و الإلكترونية CONDOR سنة 2011 .
- مؤسسة صناعة الخزف بالغزوات سنة 2012 .
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM سنة 2013 .
- و لتتحصل عنها شركة CITAL في سنة 2019 .

المطلب الثاني: سلسلة و مواصفات المنظمة الدولية للتقييس .

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متغايرة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. تساعد على تخفيض التكلفة الداخلية وزيادة الجودة و الإنتاجية وتكون بمثابة خطوة نحو تحقيق الجودة الكلية و تحسينها المستمر .

وسلسلة الإيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج، إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخد في تطبيقات مختلفة. تنشر مقاييس الإيزو 9000 في¹:

مواصفة الإيزو (ISO 9001/2000): المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة و المطابقة للحالات التعاقدية و قد حلت هذه المواصفة محل المواصفات (ISO9001, ISO9002, ISO9003) الصادرة سنة 1994، و هي تستخدم لضمان الجودة الخارجية المتعلقة بتوفير الثقة للعميل على أن نظام الجودة في المؤسسة قادر على إنتاج منتجات أو خدمات تستجيب لرغباته، و نشير إلى تلك المواصفات بشكل مختصر كما يلي:

الإيزو 9001: و التي تخص المؤسسات التي تمارس نشاط التصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب و الخدمات و يتطلب الوفاء بعشرين شرط للجودة تسعة عشر شرط منها يشترك مع ISO 9003 .

الإيزو 9002: تخص المؤسسات التي تمارس أنشطة الإنتاج و التركيب و الخدمات دون التصميم و التطوير و تتطلب الوفاء بتسعة عشر شرط للجودة تحتوي على نفس الفقرات الستة عشرة الموجودة في ISO 9003 و ثلاثة فقرات (شروط) أخرى تشرح كيفية تطبيقها في الميادين الموافقة لها و يعد مجال تطبيق ISO 9002 أوسع من مواصفات ISO 9003.

الإيزو 9003: تخص المؤسسات التي تمارس أنشطة الاختبار و الفحص النهائي للمنتج مثل المختبرات و تحتوي على ستة عشر فقرة كل واحدة منها تعبر عن مطلب أو شرط للجودة يتطلب الوفاء به، كما تطبق هذه المواصفات على المؤسسات الصغيرة التي تتبع طرق إنتاج بسيطة و كذلك على المؤسسات التوزيع، كما يمكن تطبيق ISO 9003 أحيانا على المؤسسات الكبيرة و لكن لا تمس إلا بعض الأقسام في المؤسسة.

¹ Philippe smans et gilles ver Elst, **Qualité assurée du système qualité à la certification**, AFNOR, paris, 1997, p :47,48.

مواصفة الايزو 9004: يعرف ايزو 9004 عناصر الجودة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة و لعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير و تنفيذ نظام جودة ما¹.

مواصفة الايزو 14000: يعد نظام الإدارة البيئية وفقا لتعريفها للجنة الفنية 207 (TC ; 207) التابعة للمنظمة العالمية للتقييس ISO اعلى انه: جزء من نظام الإدارة الكلي يتضمن الهيكل التنظيمي، و نشاطات التخطيط، و المسؤوليات والإجراءات والعمليات و الموارد لتطوير و تنفيذ وتحقيق و مراجعة و المحافظة على السياسة البيئية².

مواصفة الايزو 14001 (EMS): و التي سميت " International Environmental Management System' حيث تتضمن هذه المواصفة معايير تهدف إلى حماية البيئة والتي يجب على المنظمات توفيرها في عمليات تصنيع منتجاتها وسلعها ، ولا شك أن المنظمة التي تحصل على هذه الشهادة يكون أداءها يتماشى مع قوانين حماية البيئة العالمية³.

مواصفة الايزو 17025: وهذه المواصفة من أجل اعتماد المختبرات بشتى صورها، مهما كانت أجهزتها، ولكن ولكي يتم اعتماد أي مختبر فلا بد من التأكد أولاً من عدة أمور؛ منها الأجهزة والتجهيزات ومعايرة الأجهزة وطرق القياس والتدريب الفني للعاملين بالمختبر واختبارات الكفاءة الفنية⁴.

مواصفة الايزو 18001 (OHSAS): والتمثلة في سلسلة مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وهي ذلك الجزء من نظام إدارة المؤسسة الذي يشمل الهيكل التنظيمي لها والتخطيط والأنشطة والمسؤوليات و الاجراءات والموارد اللازمة لإنشاء وتطبيق وتطوير وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية وضبط مخاطرها وتحسين أدائه⁵.

¹ أحمد السيد كردي، معايير نظام الجودة الآيزو ISO، مسترجع بتاريخ 27\03\2014، <https://albuthi.com/blog/441>، تاريخ اطلاق ، 23\03\2024 ، وقت الإطلاع : 1:32 .

² محمد عبد الواهب الغزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000, ISO 14000، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، 2006، ص 189.

³ بوعلاي عائشة، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة حالي المؤسسة الوطنية لصناعة الإلكترونية ENIE ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015 ، ص: 43 .

⁴ م.ربيع الزواوي، نظام إدارة اعتماد المختبرات أيزو 17025، مسترجع بتاريخ 24\04\2018، موقع الإطلاع :

<https://www.isotec.com>، تاريخ اطلاق 23\03\2024 وقت الإطلاع : 2.58 .

⁵ بوعلاي عائشة ، مرجع سابق ذكره، ص 44.

مواصفة الايزو 22000 (HACCP): و المتمثل في سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء، وكلمة "HACCP" هي اختصار "Hazard and analysis critical control points" أي نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط التحكم الحرجة، حيث يتكون هذا النظام من مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء من الأخطار التي تهدده، سواء أكانت بيولوجية أو كيميائية أو فيزيائية، وذلك في جميع المراحل التي يمر بها على امتداد السلسلة الإنتاجية حتى استهلاكه¹.

مواصفة الايزو 26000: هي مواصفة عالمية تقدم اللاشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية و المواضيع و القضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسة من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات و الآليات و الممارسات و العمليات بها. وهي مواصفة اختيارية لا يقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو تغير الوضع القانونية للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها².

مواصفة ايزو 27001: و المتمثلة في سلسلة مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات، و التي تعد أحدث إصدارات المنظمة.

إصدارات الإيزو: تعد إصدارات الإيزو معايير دولية تساهم في توحيد و تحسين جودة المنتجات و الخدمات حول العالم، مما يعزز الكفاءة و يضمن التوافق العالمي في مختلف القطاعات و تتمثل هذه الإصدارات في مايلي³:

إصدار الإيزو 1987: عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 و تعد الإيزو حجر الزاوية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، إذ أصبحت شهادة الإيزو جواز السفر الذي يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة و الأسواق العالمية و الذي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية و الاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا و خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات.

و تبعت تلك المواصفات عدة إصدارات و هي على النحو التالي:

¹ بوعلاوي عائشة، مرجع سابق ذكره، ص: 44،45.

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

³ سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 و الإدارة بالجودة الشاملة: (بين التكامل و الاختلاف)، مجلة التنمية البشرية، العدد 05 نوفمبر 2015، ص: 181،182،183، موقع الإطلاع: www.asjp.cerist.dz تاريخ الإطلاع: 2024/05/21 وقت الإطلاع: 14:42 بتوقيت الجزائر.

- ايزو 1987:9001 : وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتصميم و التطوير و الإنتاج و التنفيذ و الخدمات.
 - ايزو 1987:9002 : وهي نموذج توكيد للمنشآت القائمة بالإنتاج و التنفيذ ز الخدمات.
 - ايزو 1987:9003 : و هي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتفتيش النهائي.
- إصدار 1994:** في هذا العام تم إصدار نسخة جديدة من عائلة ايزو 9000 و فيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص و التفتيش و من عيوب هذا الاصدار من المواصفة كثرة الوثائق الورقية و هذا العيب يعتبر من أهم عيوب إصدار عام 1994.
- إصدار 2000:** أخذت لجنة 179 جميع الملحوظ في إصدار 1994 و قامت بمعالجتها جمعيا و كان من التغييرات الأساسية إعادة تسمية المواصفة إلى (متطلبات نظم الجودة) عوضا عن تأكيد الجودة و تم كذلك تركيبو على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاح المنشأة.
- وفي بداية سنة 2000 قامت منظمة ايزو بإصدارا مراجعة جديدة لعائلة ايزو 9000 و تم في هذا الإصدار إلغاء المواصفات (9002 و9003) و إعادة إنشاء مواصفات 9001 التي أطلق عليها مواصفة ايزو 9001:2000 التي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة و تم إصدار مواصفة 9000:2000 التي تحتوي على التعريفات المستخدمة في نظام إدارة الجودة و إصدار مواصفة ايزو 9004:2000 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء.
- إصدار 2008:** بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفات ظهرت الحاجة لتوضيح بعد المتطلبات ، لذا تم عمل بعض التعديلات و تم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 و كانت تلك التغييرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط و إعادة التنسيق و التوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.2.1 قياس رضا العملاء حيث توضيح الطرق المختلفة التي يمكن قياس رضا العملاء.
- إصدار 2015:** لقد تم إصدار النسخة المحدثة من معيار الأيزو 9001:2015 في شهر سبتمبر من عام 2015. فمنذ آخر تعديل جذري على المعيار الدولي آيزو 9001 عام 2000 وإلى يومنا هذا حصل الكثير من التغييرات في عالم تقنية المعلومات والتواصل إلى الحد الذي بات من الممكن اعتبار هذه الفترة الثورة الصناعية الثانية. وللتماشي مع هذه المتغيرات كان لابد من تعديل المعايير الدولية بما في ذلك معيار إدارة الجودة آيزو 9001 ، حيث يعتبر معيار إدارة الجودة المعيار الدولي آيزو 9001:2015 المحور الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات خصوصاً بعد تركيزه في هذا الإصدار الجديد على تعزيز مبدأ القيادة، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. مما يسمح للمؤسسات بمواءمة توجهاتها الاستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء.

المطلب الثالث: مراحل و فوائد الحصول على شهادة الإيزو 9000 :

أولاً- مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000 :

في الشركات هناك ثلاث مراحل لا بد من القيام بها لتطبيق إيزو 9000 و يمكن تناولها كما يأتي² :

المرحلة الأولى : التخطيط و الإعداد :

يتم في هذه المرحلة الإعداد و التهيئ للحصول على وثيقة متوافقة مع أحد سلسلة الموصفات الدولية إيزو ISO 9000 من خلال إستعدادها للتغيير أو تعديل نظام الجودة لهذه الشركة و تشمل هذه المرحلة على بعض الخطوات و هي :

- 1) إقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة موصفات إيزو ISO 9000 .
- 2) نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للشركة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الإيزو .
- 3) تعيين شخص مسؤول عن نظام الإيزو تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل الشركة لمتطلبات الإيزو.
- 4) تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها الشركة و ذلك لتأهيل الشركة الحصول على شهادة الإيزو .
- 5) وضع خطة عمل و تحديد أفق زمني للتنفيذ .
- 6) الإستعانة بمكتب إستشاري لمساعدة الشركة في عملية التنفيذ .
- 7) تقييم نظام الجودة المتبع حالياً في الشركة لكي يكون متوافقاً مع متطلبات مواصفة الإيزو.
- 8) تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق موصفات الإيزو.
- 9) التغلب على العقبات و مقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ .
- 10) تطبيق نظام الجودة كما هو موثق و بما يتلائم مع متطلبات الموصفات الدولية .
- 11) تقييم النظام و محاولة تطويره .

¹ قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 195 .

المرحلة الثانية : مرحلة التسجيل¹ :

- يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الأيزو ، على أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخص لها بذلك ، و بعد ذلك تقوم بالخطوات الآتية :
- 1) تقوم الشركة بملء استمارة طلب التسجيل و تتضمن معلومات مختلفة عن الشركة من حيث نوع النشاط ، أنواع المنتجات ، تحديد المسؤوليات عن أنشطة الشركة و غير ذلك .
 - 2) التخطيط و الاعداد لعملية المراجعة الداخلية .
 - 3) وضع جدول زمني لعملية المراجعة .
 - 4) التعاون التام و التنسيق مع فريق المراجعة .

المرحلة الثالثة : التحسين المستمر للجودة² :

- بعد حصول الشركة على شهادة الأيزو و دخولها قائمة المنافسين الدوليين ، فإن الشركة عليها الحفاظ على المستوى الذس حصلت بموجبه على شهادة الأيزو ، فعليها أيضا الاستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة و يمكن تحقيق ذلك بإتباع الآتي :
- 1) المراجعة الدورية للإدارة .
 - 2) إتباع نظام المراجعة الداخلية .
 - 3) التدريب المستمر .
 - 4) نظام الإجراءات التصحيحية .

¹ قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: 196 .

² المرجع سابق ، ص : 196 .

ثانيا- فوائد الحصول على شهادة الأيزو 9000 :

أدى تطبيق الأيزو إلى زيادة الطلب على منتجات الشركات الصناعية و الخدمية على حد سواء ، و بالتالي أدى إلى زيادة ربحية هذه الشركات و خلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية ، علاوة على تحسين العلاقات الدالية و الخارجية ، و التحسن المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة و العاملين في الشركة ، و يمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الإيزو لكل من الشركة و المستهلك كما يأتي¹ :

- ❖ يقلل عدد مرات اجراء فحص المنتج ، و ذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض و المعاد تصنيعه .
- ❖ إستخدام مواد أولية مطابقة للموصفات .
- ❖ يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.
- ❖ يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك .
- ❖ يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة ، من خلال فهم الشركة لإحتياجاتهم و رغباتهم و توفيرها بالمكان و الوقت المطلوبين .
- ❖ يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه و التدريب و تطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابيا على الإنتاج .
- ❖ يساعد المستهلك في القدرة على الإختيار بين المجهزين و السلع البديلة .
- ❖ وضوح في المسؤوليات و الصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة ، و هذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة و محددة بما يساهم في خلق وعي و إدراك أكبر بالجودة .

¹ قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: 194 .

خلاصة الفصل :

وفي نهاية هذا الفصل، وبعد فهم أهم الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وطبيعة العلاقة التي تربطها بأسلوب إدارة الجودة ISO 9000، نخلص إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو أساس الإدارة الحديثة. فلسفة الإدارة لم تتم الولادة بين عشية وضحاها، بل استغرقت وقتاً طويلاً، وكانت نتيجة مساهمات ضخمة ومكملات علمية على المستوى المعرفي والتطبيقي، وكانت ولادة هذا المفهوم بمثابة ولادة المرحلة النهائية. المفهوم الذي يركز على العديد من الأسس، أهمها إدارة التغيير وكيفية الاستجابة له بشكل استباقي، بالإضافة إلى سلسلة من المبادئ الأساسية الأخرى مثل التحسين المستمر للسلع والخدمات، التركيز على العملاء، تحفيز العاملين والمشاركة... إلخ، بالإضافة إلى المتطلبات الداعمة التي تقوم عليها هذه المبادئ وتسهل تطبيقها .

كما تتطلب مشكلة التطبيق تهيئة المناخ المناسب لنجاحه وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى توفير مجموعة من الإجراءات العملية والأدوات الفنية والعلمية التي تضمن تكامل مبادئه وأساليبه بشكل سليم وأن التنظيم المناسب يمكن ضمان تبني مفهوم الجودة الشاملة من خلال تعيين وحدة إدارية مسؤولة عن جميع أنشطة الجودة داخل المنظمة ويجب أن تحظى المنظمة بدعم وتعاون جميع العاملين داخل المنظمة لتحقيق هذا الهدف أما بالنسبة لإدخال المعيار الدولي ISO 9000 ، هو التقييس الدولي نتيجة جهود منظمة (ISO) لتعزيز التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، مع مراعاة متطلبات المجتمع والبيئة المحيطة، وكذلك التطورات التكنولوجية والتكنولوجية والاقتصادية التي يشهدها العالم. ولا يتعارض هذا النهج مع نهج إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من بعض الاختلافات المذكورة أعلاه. ومع ذلك، فإن القاسم المشترك بينهما، خاصة مع المراجعة الأخيرة لمواصفات ISO 9000، هو النظر في الحصول على شهادة المطابقة ISO 9000. هو جسر المنظمة إلى التطبيق العملي والناجح لإدارة الجودة الشاملة .

استناداً إلى التحليل النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتماشياً مع موضوع بحثنا (الذي يتمحور حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الاقتصادية)، فإن هذا القسم يمكن أن يثير تساؤلات تحديداً حول مدى تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، من الناحية الاقتصادية، هو السؤال الذي سنحاول الإجابة عليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني :

تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة بإستخدام إدارة الجودة الشاملة .

تمهيد :

يعتمد فشل أو نجاح المؤسسات على المنافسة ، حيث تسعى كل مؤسسة في السوق العمل إلى خلق التميز و التفرد عن باقي المؤسسات المنافسة لضمان بقائها في السوق . ففي ظل سرعة التغيرات الناتجة عن العولمة و تحرير التجارة و زيادة حاجات الزبائن و تنوعها ، غدا من الضروري البحث عن مصادر لا تضمن تحقيق القدرة التنافسية فقط ، بل تضمن الحفاظ عليها باستمرار .

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى الأنماط الإدارية الحديثة التي أدخلت مفهوم الجودة إلى كل عناصر و عمليات الإدارة من خلال التركيز بالأساس على عملية التحسين المستمر و إعطاء الزبون الأولوية القصوى . و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية القدرة التنافسية و مداخلها على مستوى المؤسسة ودور إدارة الجودة الشاملة لتفعيل تنافسية المؤسسة و من هنا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية :

- ❖ المبحث الأول : ماهية القدرة التنافسية .
- ❖ المبحث الثاني : مداخل القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة .
- ❖ المبحث الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية .

المبحث الأول : ماهية القدرة التنافسية .

تعد التنافسية أحد أهم المحاور و مهمة جدا للإدارة أي أن مؤسسة ترغب في التمييز والتفوق، حيث تسعى جاهدة إلى دعمها و تعزيزها من خلال توفير كافة العوامل و الظروف التي تساعد على تحقيق هذا الهدف ، و نتطرق في هذا القسم إلى المفاهيم المتعلقة بالتنافسية ، كما نلقي الضوء على أنواع و خصائص القدرة التنافسية التي ترغب المؤسسة الإقتصادية في تحقيقها .

المطلب الأول : مدخل إلى التنافسية :**أولا : تعريف التنافسية :****1- مفهوم التنافسية :**

إن إشتداد حدة التنافسية بين المؤسسات بفعل تغيرات البيئة المحيطة جعل الباحثين و الهيئات المختصة يولون إهتماما كبيرا لهذا المفهوم حيث تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية و ذلك لإختلاف وجهات نظر الكتاب و الباحثين و فيما يلي بعض هذه التعاريف :

1-1 تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة :

يرتكز مفهوم التنافسية عند المؤسسات على قدرتها على تلبية رغبات الزبائن المختلفة و ذلك بتوفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية ، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب ، و هذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنشآت

الأخرى ¹ .

¹ وديع محمد عدنان ، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية " ،بحوث ومنقشات ، أيام 19-21 جوان 2001 ، تونس ص8 .

1-2 تعريف التنافسية على مستوى القطاع : تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها :

" قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم و الحماية التي توفرها الحكومة ، و بالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة ، و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و جودة المنتجات على مستوى الصناعة"¹.

1-3 تعريف التنافسية على مستوى الدول :

1-3-1 تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية :

التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة و من ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول و العمليات بالجاذبية و الهجومية و بالعولمة و بربط هذه العلاقات في نموذج إقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف . يظهر هذا التعريف إرتباط التنافسية الدولية بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة تسمح بتحقيق معدلات النمو².

1-3-2 تعريف منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي " OCDE " :

التنافسية الدولية هي القدرة على توليد المداخل من عوامل الإنتاج تكون مرتفعة نسبيا ، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه القدرة على التعرض للمنافسية الدولية³.

¹ كمال رزيق ، فارس مسدور ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة يومي 22 و 23 أبريل 2003 ، ص : 2 .

² بوضياف سامية ، تقييم مؤشر التنافسية الدولية - حالة الجزائر ، مجلة الإقتصاد الجديد ، العدد : 10-المجلد 01-2014 ، ص 309 ، موقع الإطلاع : www.asjp.cerist.dz تاريخ الإطلاع : 2024/04/17 ، وقت الإطلاع : 18:02 بتوقيت الجزائر .

³ كمال رزيق ، ياسين قاسي ، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية ، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، يومي 8 و 9 مارس 2005 ، ص : 12 .

1-3-3 تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية :

يعرف التنافسية على أنها : " قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقيق مستويات معيشة ثابتة في الأجل الطويل تسمح بتنمية المداخل الحقيقية للأفراد " و يعكس هذا التعريف رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان و التنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك¹.

و من خلال مجموع التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم التنافسية يبقى غير محدود بشكل دقيق و يشمل عدة مستويات ، كما أن تناوله من وجهة نظر المؤسسة أو القطاع و حتى من وجهة نظر الدول إنما يدل على أنكامل هذه المستويات ، فزيادة تنافسية المؤسسات سيؤدي إلى زيادة تنافسية القطاع الذي تنشط به ، و بالتالي تحسين تنافسية الدولة ككل .

¹ زاوي الحبيب ، سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية حالة الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و استراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية سنة 2010 ، ص 4 .

ثانيا : أسباب الإهتمام بالتنافسية :

- تعد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصر ، و من العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب و التي يمكن فيما يلي¹:
- ضخامة و تعدد الفرص في السوق المحلي و العالمي بعد إنفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
 - وفرة المعلومات عن الأسواق و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحوث السوق ، و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .
 - سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة ، و فيما بين وحدات و فروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة .
 - تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار ، بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى.
 - إرتفاع مستوى الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و أبسر الشروط و من ثم تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق .

¹ سالم إلياس ، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، المجلد (8)/العدد(1) ، جوان 2021، ص:233-234 .

المطلب الثاني : مفهوم القدرة التنافسية و أهميتها .

أولاً : مفهوم القدرة التنافسية :

وتختلف التعريفات، حيث يتعامل البعض معها بطريقة عامة والبعض الآخر يربطها بخصائصها الفريدة. وقد أثر مجال التنافسية بشكل كبير على مفهومها، وهو ما سنستعرضه فيما يلي. أهم التعاريف¹:

القدرة التنافسية هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية و بناء مواقع تنافسية أعمق بينهما و بين مثيلاتها من المنظمات من خلال تقليل نسبة الخطأ و العيوب بالإنتاج ، و زيادة الحصة السوقية ، و زيادة الإنتاجية الفعلية ، و الإهتمام و الابتكار ، و نمو المبيعات .

وعرّفَت القدرة التنافسية كذلك بأنها الإطار أو الكيفية الذي يمكن المنشأة من التميز و التفوق

على المنافسين و يتحدد هذا الإطار بالأبعدة عوامل هي :

- 1) توفر عناصر الإنتاج كما و كيفاً و مدي توفر خدمات البيئة التحتية .
- 2) الطلب من حيث حجمه و نمطه الذي يرتبط بالعادات الإجتماعية السائدة .
- 3) درجة التشابك الإقتصادي بين القطاعات الإقتصادية و ما يوفره التشابك القوي من سرعة و تكلفة أقل في الحصول على مدخلات الإنتاج .
- 4) البيئة المحلية و تأثيرها على إستراتيجية المؤسسات و هيكلها و نشأتها و تنظيمها و تنافسيتها .

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن القدرة التنافسية هي القدرة على تحقيق التفوق و النجاح في السوق عن طريق تقديم منتجات أو خدمات مميزة بأسعار تنافسية .

¹ أحمد محمود خليل الأسطل ، دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سزق فلسطين للأوراق المالية ، رسالة الماجستير في علوم قسم المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية - غزة ، سنة 2010 ، ص : 29 .

ثانيا : أهمية القدرة التنافسية :

تتمثل أهمية القدرة التنافسية فيما يأتي ¹ :

- ❖ تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق و المنظمات المنافسة ، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل .
- ❖ تساعد في القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة و الإنتاجية .
- ❖ تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و إستخدامها و تشجيع الإبداع و الإبتكار بما يؤدي إلى تحسين و تعزيز الإنتاجية .
- ❖ تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين ، و تتمثل في أن المؤسسة تبني إستراتيجيتها إعتادا على ميزة تنافسية طويلة الأجل و مستمرة ، لا تتوافر لدى المنافسين ، كما أنها تتجنب كل الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها ، نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة .
- ❖ تعتبر هدفا أساسيا و ضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات ، التي تهدف إلى التفوق و التميز ، و إن قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد و الإمكانيات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين ، و السعي وراء كسب ثقة الزبائن ، و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها .
- ❖ مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة و العاملين فيها ، و من ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتوقع به على المنافسين الآخرين و لمدى زمني مناسب ، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية و إستدامتها .

¹ حياة قمري ، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة 1 ، سنة 2016/2017 ، ص: 7 .

المطلب الثالث : أنواع و عوامل تحقيق القدرة التنافسية .

أولاً : أنواع القدرة التنافسية :

للقدرة التنافسية شقين أساسيين الأول مفهوم قدرة التميز على المنافسين في الجودة و السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما بعد البيع و ما قبل البيع و كذا على التغير السريع و القدرة على الإبتكار أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تهيئ و تزيد رضاهم و تحقق ولاءهم ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول من أنواع القدرة التنافسية التي تتمثل في مايلي¹:

1- التنافس بالوقت :

حيث سيتبارى المتنافسون في إختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم لمنتج جديد و اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتج و تسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء .

2- التنافس بالجودة :

حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشبع حاجات و توقعات العميل و حتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدر المبتكرون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل الذي درسه جيدا و ما يمكن أن يجعله أكثر ضاء في إستخدام السلعة أو أفادته من الخدمة .

و تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا و لن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أرفع جودة و أكثر إنسجاما مع توقعاتهم .

1 عماد صفر سالمان ، الإتجاهات الحديثة للتسويق : محور الأداء في الكيانات و الإندماجات الإقتصادية ، دار النشر منشأة المعارف ،الإسكندرية ، سنة 2005 ، ص: 117 .

و يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها :

- ✓ إستلهاهم حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات كافة وظائف و نظم الشركة .
- ✓ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا .
- ✓ زرع و تنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى .
- ✓ إختيار و تدريب و حفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الإبتكار .
- ✓ تصميم سليم للمنتجات و تنفيذ سليم للتصميمات .
- ✓ تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقق في الخطأ أو الإنحراف بعد وقوعه .
- ✓ تبني مفهوم التحسين المستمر تحت أنظمة إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ التزود بتجهيزات فاعلة تهيء مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر .
- ✓ إستخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي .

3- التنافس بالتكلفة :

تلعب التكلفة دورا هام كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثير من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط .

و في السنوات الأخيرة بدأ إستخدام مفهوم القيمة المضافة إلى جانب أساس الربحية أو بدلا منه كأساس لتقييم أداء المنظمة و القيمة المضافة هي القيمة التي تضيفها عمليات الإنتاج إلى قيمة عناصر الإنتاج (رأس المال - الأرض - العمال - الإدارة) فهذه القيمة تتمثل في الفرق بين عائد بيع المنتجات و تكلفة مستلزمات الإنتاج السلعية و الخدمية التي إستخدمت في إنتاجها و على ذلك فإن خفض التكاليف لو لم يؤدي إلا خفض قيمة الناتج - يسهم في زيادة القيمة المضافة و الأرباح المحققة و من ثم تعزيز القدرة التنافسية للشركة و إستمرارها في السوق¹ .

¹ عماد صفر سالماني ، مرجع سابق ، ص : 118 .

بالإضافة الثلاث المحاور السابقة فإنه يضاف إليهم بندين آخرين هما ¹ :

البند الأول : تحقيق القدرة التنافسية من خلال التميز : و ذلك من خلال :

- تصميم أو شكل مميز للمنتج أو الخدمة عن المنتجات المنافسة .
- تكنولوجيا مميزة .
- خصائص مميزة للمنتج .
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع .

البند الثاني : تحقيق القدرة التنافسية من خلال التركيز : و ذلك من خلال :

- المنتجات : حيث ما هي المنتجات التي تركز الإدارة في إنتاجها و تسويقها .
- العملاء : من هم العملاء و الشرائح من المشتريين الذين ينبغي أن تركز الإدارة في السعي للتعامل معهم .
- المنافذ و أساليب التسويق : ما هي تلك التي تركز الإدارة عليها .
- الأسواق : ما هي الأسواق التي تركز الإدارة نشاطها التسويقي عليها² .
- التكنولوجيا و المستلزمات الإنتاجية : ما هي تلك التكنولوجيا من بين الآلاف التي تركز عليها الإدارة و إختيار البديل الأفضل .

فإن تكامل العوامل السابقة ذكرها يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية .

¹ عماد صفر سالمان ، مرجع سابق ، ص : 119 .

² عماد صفر سالمان ، مرجع سابق ، ص : 120 .

ثانيا : عوامل تحقيق القدرة التنافسية :

هناك عدة عوامل لتحقيق القدرة التنافسية التي تتمثل في مايلي ¹ :

- 1- **عمليات إنتاج منخفضة التكلفة** : المؤسسة التي تمتلك نظام إنتاج عالي الكفاءة أو لديها مورد منخفض التكاليف ، تستطيع أن تصنع منتجات بتكلفة منخفضة تتفوق من خلالها على منافسيها .
- 2- **الإبداع التكنولوجي** : تظهر أهمية الإبداع التكنولوجي في كون ان البيئة الصناعية و السوق غير مستقرة للتغيرات ، فالمؤسسات المنافسة في داخل القطاع الصناعي لا تنتظر حدوث مختلف التغيرات حتى تحدث رد الفعل ، بل تشارك و تحدث التغيرات لكي تكون التغيير و لهذا الإبداع التكنولوجي يلعب دورا كبيرا في إستمرارية أي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة .
- 3- **الإلتزام بالموصفات الدولية للجودة** : لقد أصبحت الجودة في المؤسسة مع الوقت متغيرا إستراتيجيا و لم تعد ظاهرة او موضة عابرة ، أو مجالا تختص فيه بعض المؤسسات الكبيرة ، بل أصبحت مشكلا تسييريا حاليا لا مفر منه خاصة في الظروف الحالية للأسواق المعاصرة ، لكن قد يصعب في بعض الأحيان قياس و تحديد مدى جودة المنتج ، فحذا النخير مهما كان متميزا أو الأفضل من حيث أن التكنولوجيا المستخدمة ، فلن يعني ذلك شيئا إذا لم يكن المستهلك يدركه .
- 4- **الإرتقاء بالعمالة و زيادة إنتاجيتها من خلال التدريب و التحفيز** : حيث أصبحت المؤسسات الحالية لا ترغب و لا تتبع سياسة إستعمال العمالة الرخيصة و غير المؤهلة ، بل أصبحت تهتم بشكل كبير بتدريب العمال و تكييفهم مع المتغيرات التقنية ، و تحفيزهم حتى يكون عملهم في المستوى المطلوب بنتائج إيجابية .
- 5- **القدرات التسويقية** : حيث تشكل الوظيفة التسويقية إحدى الركائز الأساسية للقدرة التنافسية للمؤسسة ، بما تمنحه من إمكانيات للتكيف مع تغيرات البيئة و رغبات المستهلكين ، و ذلك من خلال دراسات للسوق و سلوك المستهلك .
- 6- **الترصد التنافسي** : حيث يلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق التكيف المرغوب للمؤسسة ، بفضل المعلومات التي يوفرها عن المنافسين الحاليين و المحتملين .

¹ شرفاوي آسيا ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية ،رسالة ماجستير في التسويق ،جامعة الجزائر3، سنة

المبحث الثاني : مداخل القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة .

من أجل التعرف أكثر على قيمة القدرة التنافسية في تحقيق التفوق و الربحية للمؤسسة سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف على أهم المؤشرات المعترف بها لقياس القدرة التنافسية ، و كذا نبين المحددات التي تركز عليها القدرة التنافسية ، بإضافة إلى ذلك نقدم الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة كما نبين عوامل المحافظة عليها .

المطلب الأول : مؤشرات قياس القدرة التنافسية .

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعرف إلى مؤشرات قياس القدرة التنافسية و التي تتمثل فيما يلي¹ :

1 - مؤشر الربحية : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ، ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها .

كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجه النسبية ، تكلفة عوامل الإنتاج ، تميز المنتجات ، و مستوى إنفاقه على البحث و التطوير ، و البراءات المحصل عليها .

2- مؤشر تكلفة الصنع المتوسطة : إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة ، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبية الأكبر من التكلفة الإجمالية ، و لكن هذه الوضعية نادرة الوجود .

و تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق (في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة) ، أو إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة) .

¹ قرش عائشة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، جامعة سعد دحلب " البليدة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2007 ، ص : 45-46 .

3- مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة

فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، و لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوى تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان من الورق أو أعداد من السيارات ، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة¹ .

كما من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية ، و يكمن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ، أو إلى تحقيق وفورات الحجم ، كما يتأثر دليل النمو للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية .

4- مؤشر الحصة من السوق : عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن نشاط ما ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها ، كلما كانت حصتها من السوق أكبر ، و كانت المؤسسة أكثر ربحية من إقتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج² .

و في قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس ، بالإضافة للأسباب أعلاه ، نضيف أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية من منتجات منافسيها ، و بالتالي كلما كانت هذه المنتجات أقل جاذبية كلما ضعفت حصة المؤسسة من السوق .

¹ قرش عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 46 .

² المرجع سابق ، ص : 46 .

المطلب الثاني : محددات القدرة التنافسية .

نستعرض من خلال هذا المطلب محددات القدرة التنافسية و لقد إستعرضها على بعض النماذج و المتمثلة في نموذج Porter ، و نموذج Lall ، نموذج Brinckman و التي تتمثل في مايلي¹ :

1- نموذج بورتر لتحديد القدرة التنافسية :

لقد إرتبطت محددات القدرة التنافسية بصفة عامة بمنهج Porter ، الذي يمثل الأساس الذي الذي إستندت عليه أغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية ، حيث ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي أي إنطلاقا من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أساس أن المؤسسات و ليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما ، و تستمد الدولة تنافسيته بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها و الصناعات المتوطنة بها ، و يقدم المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية حسب النموذج الآتي :

1-1 عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية : لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة و عالية الجودة ، بل على كفاءة إستخدام هذه العوامل (العمل ، رأس المال ، الموارد الطبيعية ، الموارد البشرية ، البنية التحتية ، مصادر المعرفة ، المناخ ، الموقع الجغرافي..إلخ) و ما دامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة و التجدد بسبب أثر التطور التكنولوجي و العلمي ، فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدي إستمرارية الإرتقاء بعوامل الإنتاج و تطويرها .

1-2 الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية : تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي و نوعيته و مدى تقدمه و سرعة تشبعه و قدرته على أن يعكس الأذواق العالمية فوجود طلب أكثر تطورا و تعقدا و سريع التشبع و يتفوق مع متطلبات السوق العالمي كثيرا هو ما يدفع على التجديد و التطوير الذي هو جوهر التنافسية .

¹ عبد الحفيظ بوقرانة ، إلياس بن ساسي ، ميلود زيد الخير ، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04 ، ديسمبر 2013 ، ص: 42 ، موقع الإطلاع : www.asjp.cerist.dz ، تاريخ الإطلاع : 2024 /04/20 ، وقت الإطلاع : 15:05 بتوقيت الجزائر .

1-3 إستراتيجية المؤسسة و أهدافها و سيادة المنافسة المحلية : يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة و إستراتيجيتها و طرق التنظيم و الإدارة فيها و علاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة ، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة ، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية من خلال التجديد و التطوير و رفع مستوى الكفاءة و جودة المنتج ، ومن ثم فنجاح المؤسسة في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية¹ .

1-4 وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط و مدى جودها : إن العامل الرابع المحدد يتمثل في وجود صناعات مرتبطة و مساندة داخل البلد إذ يعتبر ذلك منفذا فعالا نحو الموارد و عوامل الإنتاج و يعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة و المساندة في مجال الإبداع و التحسين ، هذه الميزة تقوم على أساس جوارية علاقات العمل ، إذ يمكن للموردين و المستعملين النهائيين الإستفادة من الإتصالات المباشرة ، الدوران السريع الدائم للمعلومات ، التبادل الثابت للأفكار و الإبداعات ، كما يمكن للمؤسسات تعديل الإتجاهات التقنية لموردها و عرض مواقع إختبار للبحث و التطوير و بالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع² .

1-5 السياسات الحكومية : تلعب دورا هاما في خلق تجمعات و سلاسل عنقودية صناعية و في زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة ، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في النشاط الإقتصادي ، و إنما يتمثل دورها في تحفيز و تشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي، و عليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية ، لأن المؤسسات (كما يؤكد Porter) هي التي تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية ، أما الحكومة فلا يمكنها ذلك ، الأمر الذي يستوجب وضع إستراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول على ما يلزم من عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة ، و تقديم الحوافز و التشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية .

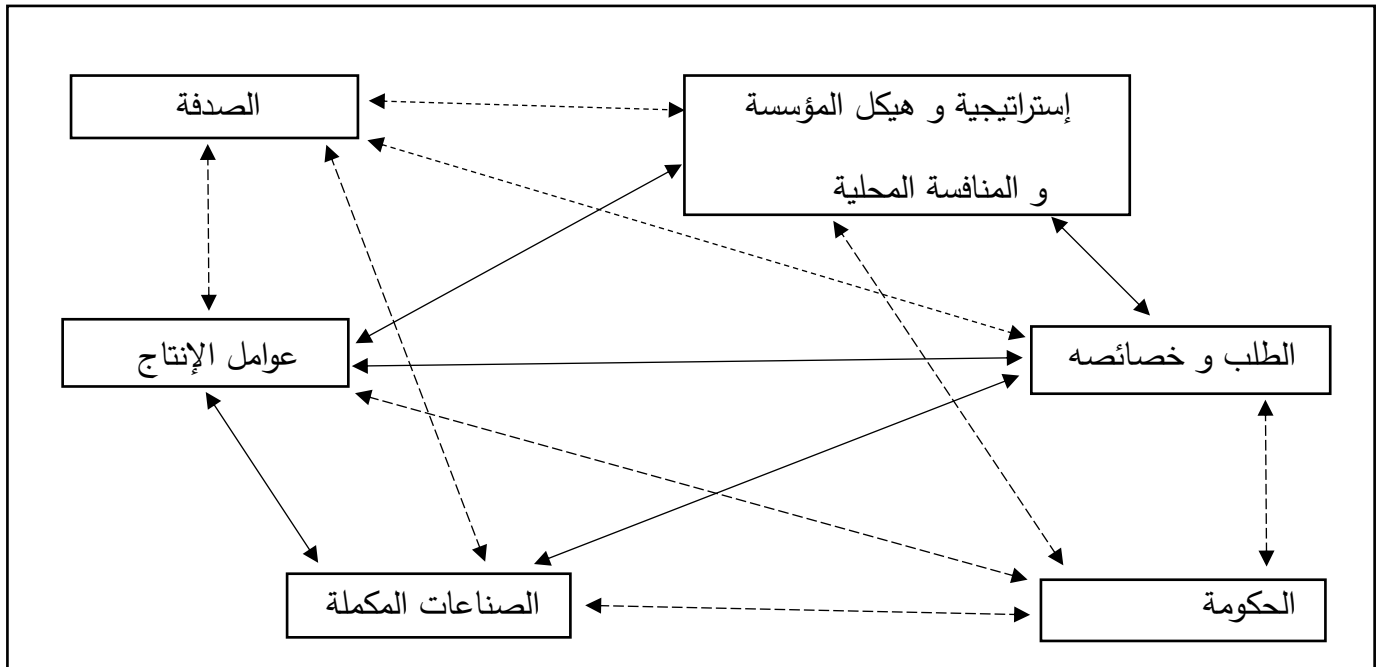
¹ عبد الحفيظ بوقرانة ، إلياس بن ساسي ، ميلود زيد الخير ، مرجع سبق ذكره ، ص: 43 .

² المرجع سابق ، ص43 .

1-6 دور الصدفة : إن ظهور إختراع أو إبتكار جديد أو تقلبات عالمية مفاجئة في الطلب و أسواق المال و الصرف و الحروب و الأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية ، و لقد قام Porter بإبراز أهمية هذه العوامل في تحديد الميزو التنافسية الدولية من خلال ما سماه بإسم : " ماسة Porter " ¹ .

و نتيجة الطبيعة المتداخلة لهذه المحددات فقد عبر عنها بنظام ديناميكي على النحو التالي ² :

الشكل رقم (II-04) : مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية و العلاقات الدينامية بينها .



المصدر : Porter,M,E the competitive advantage of nation, the free press , simon et schuster inc , 1998 .

يمثل الخط المتصل العلاقة بين المحددات الأربع كنظام حركي يعمل بشكل متبادل ، أما الخط المتقطع فيوضح تأثير البيئة الأمتل التي تتفاعل من خلالها متغيرات أخرى ، و من خلال العلاقات البيئية بين هذه المحددات فإن القدرة التنافسية على المستوى الجزئي أو الكلي تتوقف على كفاءة و إنتاجية المؤسسة في سلسلة أنشطتها الداخلية، و كذلك على قوة علاقتها و تشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها ، فضلا عن السياسات التي تتبعها الدولة و التي تشكل المناخ الذي تعمل فيه هذه المؤسسات .

¹ عبد الحفيظ بوقرانة ، إلياس بن ساسي ، ميلود زيد الخير ، مرجع سابق، ص : 43 .

² المرجع سابق ، ص : 44 .

2- نموذج Lall : و الذي يتمثل مضمونه في مايلي ¹ :

حسب Sanjaya Lall فإن التنافسية " هي تطوير الفعالية النسبية و كذلك التنمية المستدامة .. القدرة التنافسية الوطنية لا يعني فقط أن يكون لدينا منتجاً منخفض التكلفة و لكن أيضاً قادراً على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات ، و يذكر أيضاً أن " الدليل القاطع على القدرة الصناعية لأمة هو القدرة التنافسية للشركات على التصنيع في السوق الدولية " و تشمل كل الصناعات التالية :

- الصناعات التقليدية : الصناعة الغذائية و المشروبات و التبغ ، المنسوجات و الملابس و المنتجات الورقية و الخشبية و غيرها مما يتطلب مستوى تأهيل منخفض .
- الأنشطة التي تتطلب مستوى عال من التأهيل في مجالات المعرفة كالمواد الكيميائية و المنتجات البترولية و المعادن الأساسية معدات النقل و الآلات .

لقد قدم Sanjaya Lall محددات بناء المقدره التكنولوجية لتعكس مباشرة القدرة التنافسية التي تحدد حسب رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاث أسواق :

1-2 سوق العوامل : العوامل الأكثر تقدماً و تشمل التكنولوجيا و المهارات الفنية ، و العلوم ، فضلاً عن توفر البنية الأساسية .

2-2 سوق الحوافز : كل من السياسات الإقتصادية و الكلية و النظام التجاري و الصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة ، علاوة على الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب و معدل نمو و الذي يتوقف على حجم الدخل و إنما أيضاً على نمط توزيعها و مدي تقدم الطلب و تعقيده .

3-2 سوق المؤسسات : كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة ، كمؤسسات التعليم ، التدريب و البحث العلمي و الإنتمان طويل المدى ، و هي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات و ثم قدرتها التنافسية .

¹ عبد الحفيظ بوقرانة ، إلياس بن ساسي ، ميلود زيد الخير ، مرجع سابق، ص: 44 .

3- نموذج Brinkman¹:

تقوم هذه الدراسة ل Goerge L.Brinkman على أن القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من العوامل الوطنية (المحلية) و أخرى دولية ، فعلى المستوى الوطني تتمثل العوامل المحددة للتنافسية الصناعة أو المؤسسة في المحددات التالية :

3-1 تخصيص الموارد :

ويركز على الموارد الطبيعية و رأس المال البشري بإعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة .

3-2 التكنولوجيا :

إن التطور التكنولوجي متمثلا في البحث و التطوير في تقنيات جديدة أكثر ملاءمة يعتبر عاملا أساسيا لتحسين فعالية العملية الإنتاجية و بالتالي فهو أحد العناصر التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة أو قطاع معين .

3-3 خصائص المنتج :

إن خصائص منتج معين قد تكون مهمة في تحديد مركزه التنافسي في السوق وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين ، و تشمل هذه الميزة عوامل غير سعرية مثل الصيانة و خدمات ما بعد البيع و غيرها .

3-4 وفورات الحجم :

وهي تلك الوفورات في التكلفة أو في تلك التي تتولد إثر ارتفاع إنتاجية الموارد ، بحيث تنمي هذه الوفورات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية ، الأمر الذي يرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمنافسين .

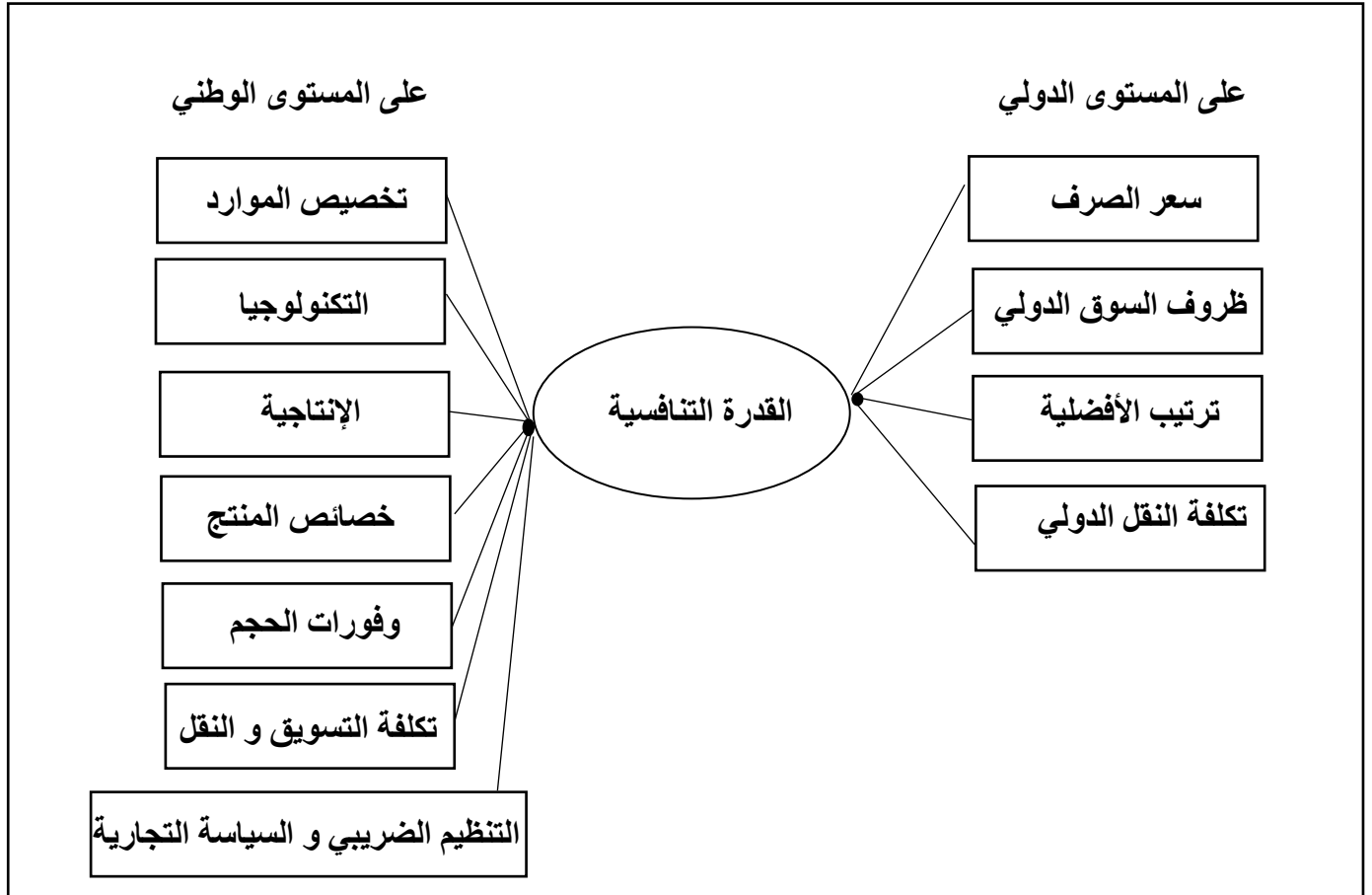
3-5 التنظيم و السياسات العامة :

إن تدابير السياسة العامة للدولة لها أيضا تأثيرات جد مهمة على القدرة التنافسية للصناعة أو منتج معين ، وذلك بفعل آليات كل من السياسات النقدية و الضريبية و الإقتصادية للدولة .

¹ عبد الحفيظ بوقرانة ، إلياس بن ساسي ، ميلود زيد الخير ، مرجع سابق ، ص : 45 .

أما على الصعيد الدولي ، فإن القدرة التنافسية تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل أهمها :
 سعر الصرف ، ظروف السوق الدولية ، تكلفة النقل الدولي ، وغيرها ، و الشكل التالي يوضح
 علاقات الارتباط بين المحددات المذكورة سابقا و القدرة التنافسية ¹ .

الشكل رقم (II-05): محددات القدرة التنافسية و فق نموذج Brinkman .



المصدر : L.Lachaal, la compétitivité : conceptions, définition et applications, cahiers CIHEAM 2001, P : 31 .

¹ عبد الحفيظ بوقرانة ، إلياس بن سامي ، ميلود زيد الخير ، مرجع سابق ، ص : 45 .

المطلب الثالث : الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة .

تعرف الإستراتيجية التنافسية بأنها " مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافس " و الهدف النهائي لأي إستراتيجية تنافسية هو إستعمال أو تغيير قواعد المنافسة بما يتماشى و مصالح المؤسسة من جهة ، و التحكم فيها أكثر من غيرها من المنافسين من جهة أخرى و يمكننا التمييز بين نوعين من الإستراتيجيات التنافسية و هما :

الإستراتيجيات العامة للتنافس ، إستراتيجيات تنافسية أخرى .

و التي تتمثل في مايلي ¹ :

1- الإستراتيجيات العامة للتنافس : تم وضع هذه الإستراتيجيات من طرف الإقتصادي -Porte - بغرض تحقيق أداء أفضل و إكتساب مزايا تنافسية تضمن للمؤسسة التفوق على منافسيها و تشمل : إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التمييز ، و إستراتيجية التركيز .

1-1 إستراتيجية قيادة التكلفة : يقصد بإستراتيجية قيادة التكلفة " تحقيق القيادة الشاملة للتكلفة ضمن الصناعة عن طريق مجموعات سياسات وظيفية تؤدي إلى جوهرية في الكلفة لأية صناعة ، مركزة على كلفة المدخلات مقارنة مع المنافسين " . فإستراتيجية قيادة التكلفة ترمي لإنتاج متطلبات ذات جودة عالية عما يقدمه المنافسون بأقل تكلفة ممكنة . و تتمثل متطلبات إستراتيجية قيادة التكلفة في مجموعة محددات موضحة من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم(II-02) : متطلبات إستراتيجية قيادة التكلفة .

الكفاءات و الموارد الأساسية	كيفية التنظيم
تدعيم الإستثمار و الحصول على الموارد المالية كفاءات التقنية على مستوى السيورة . مراقبة كثيفة لليد العاملة . تصور المنتجات الموجهة لجعل الإنتاج أكثر سهولة .	مراقبة صارمة للتكاليف . القيام بإعداد تقارير باستمرار و بكل التفاصيل . تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة . الإعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية بشكل أساسي .

المصدر : كربالي بغداد ، (23/22 أبريل 2003) " تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية " جامعة دحلب البليدة ، الجزائر .

¹ نظيرة قلاوي ، محمد الامين وليد طالب ، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، مجلة جديد الإقتصاد ، المجلد 16 / العدد : 1 (2021) ، ص : 490 .

1-2 إستراتيجية التمييز : تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات من حيث النوعية ، الشكل ، التسليم ...إلخ ، بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر و يتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق جملة من الشروط تتمثل في الآتي ¹ :

- التفوق الفني من خلال إمتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق من مجال الإنتاج .
- إنتاج منتج ذو جودة عالية .
- العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك .
- أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة المنتجات المماثلة و من ثم يقبل على شراء تلك السلعة أو الخدمة و هنا لا بد على المؤسسة من الإهتمام بوظيفة البحث و التطوير و التصميم و تجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج و العمل على تسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب .
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة إستخدامات تستجيب لرغبات الزبائن .
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص .

1-3 إستراتيجية التركيز : تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية و تحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات المجموعة معتبرة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على السوق جغرافي محدد ، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج ، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق و ليس السوق كله .

و يتضح من خلال هذه الإستراتيجية أنه تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين هما : ²

1-3-1 التركيز على خفض التكلفة : أي الإعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق .

1-3-2 التركيز على التمييز : هنا تبحث المؤسسة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف، و تحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن و بالتالي الإحتفاظ بهم .

¹ بوبرجة معاذ ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسويق ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - ، سنة 2015/2016 ، ص:106 .

² محمود جاسم الصعدي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2011، ص:253 .

2- إستراتيجيات تنافسية أخرى :

من بين الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة نذكر إستراتيجية الرائد ، إستراتيجية المتحدي ، إستراتيجية التابع و إستراتيجية المتخصص التي تتمثل في ¹ :

1-2 إستراتيجية الرائد : نجد في كل سوق مؤسسة رائدة و مبادرة بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأعار ، و يكون لها نظام واسع للتوزيع ، و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع .

2-2 إستراتيجية المتحدي : أي مؤسسة في السوق تحتل الرتبة الثانية و الثالثة أو الرابعة ، تكون في وضعية تحدي فتحاول رفع حصتها السوقية ، من خلال إستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد أو المنافسين في نفس مستواها أو مهاجمة أي جانب في قطاع معين أن يكون المنافس ضعيف جدا . ذ

3-2 إستراتيجية التابع : بعض المؤسسات التي تكون في حالة " تحدي " لا تختار الهجوم على المؤسسة الارئدة ، بل تعمل على الحفاظ على وضعيتها في السوق بإحتفاظها بمستهلكيها وولائهم لها، و عليها متابعة حركة السوق و كل الظواهر و التغيرات الجديدة .

4-2 إستراتيجية المتخصص : هناك بعض المؤسسات تتخصص في مجال معين و توجه كل جهودها نحوه من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق .

¹ نظيرة قلاوي ، محمد الأمين وليد طالب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 492،493 .

المطلب الرابع : عوامل المحافظة على القدرة التنافسية .

حدد الكاتب الفرنسي Ertbhum lesca مجموعة من العوامل التي تمكن المؤسسة من أن تحافظ على تنافسيتها إذا سعت إلى تحقيقها أو الإهتمام بها ، و هذا بعد قيامه بدراسة أجراها على 32 مؤسسة ما بين سنتي 1980-1981 و تتمثل في :¹

1- موقع المؤسسة في السوق : إن المؤسسة على إقتناع رئيسي بأهمية السوق التي تعمل فيه و ضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصر و إستثمار الفرص المتاحة به ، و تأكيد السوق على المنافسين.

2- معدل نمو الحصة السوقية : تجد بعض المؤسسات نفسها معرضة لأخطار تنافسية كبيرة ، فتلجأ إلى توسيع نشاطاتها ، و زيادة حصتها في السوق عن طريق الحصول عند رغبة الزبون و إرضائه و تلبية حاجاته بأحسن الطرق و بأقل التكاليف و بالتالي ضمان ولاءه .

3- التكاليف بأنواعه : إن التكاليف لا يمكن أن تخفض بصفة آلية ولكن تبعا لعمل جاد و دائم فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف ، حتى و إن كانت تمتلك نفس حجم الإنتاج المتراكم ، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة ، بحيث تدرس تطورها عبر الزمن و تقارنها مع منافسيها و تتخذ القرارات بشأنها .

4- مرونة المؤسسة و سرعة التكيف : حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية و الإستمرار في سوق تنافسي يجب عليها أن تتمتع بنوع من المرونة ، و التي تعرف بأنها القدرة على التجاوب مع التغيرات و سرعتها و العمل على التكيف مع هذه التغيرات .

5- المعرفة : تعبر المعرفة عن رأس المال الفكري التي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة ، وهناك من يعبر بالموجودات المعرفية التي يجب أن تحقق الشروط الآتية :

- أنها متميزة ، أي لا توجد لدى المؤسسات المنافسة .
- أنها إستراتيجية أي لها قيمة يدفع ثمنها للحصول عليها .

6- جودة الخدمة المقدمة للزبون : حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين لتقديم خدمة أو منتج متميز ، عالي الجودة و له قيمة كبيرة في نظر الزبون .

¹ عبد الحفيظ بوقرانة ، إلياس بن سامي ، ميلود زيد الخير ، مرجع سبق ذكره ، ص: 66 .

- 7- **تحفيزات و كفاءات الأفراد :** مهما كانت الموارد التي توفرها المؤسسة ، إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لتحقيق مستوى قدرة تنافسية كبيرة دون توافر المورد البشري ، إذ أنه الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من الموارد إلى قدرات تنافسية .
- 8- **قدرات البحث و الإبداع :** الإبداع بصفة عامة هو ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي ، التنظيمي و التجاري كما أنه يعتبر مصدرا هاما و أساسيا للحصول على القدرة التنافسية و منه أصبح ينظر إليه على أنه متغير إستراتيجي يفتح الآفاق أمام المنظمة لشق طريق النجاح و التفوق .
- 9- **الإنتاجية :** هي أداة قياس كفاءة نظام إنتاجي معين ، ويفترض هذا التعريف العمل الفوري ، و تحقق المؤسسة فائدة كبيرة إذا قامت بتسوية المشاكل التقنية ، مثل تحسين أداء المصالح .
- 10- **مردودية الأموال المستثمرة :** إن معدل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر ، الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح و أحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية ووفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات و لا تعتبر المؤسسة ذات تنافسية عالية عندما تكون القيمة السوقية لديونها و رأس مالها أقل من تكلفة إستبدال أصولها بسبب عدم الإستغلال الجيد لإستثماراتها ، التي أسرفت دون مراعاة تغطية تكلفة التنازل عليها .
- 11- **القدرة على إعادة الهندسة :** تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتغيير الجذري بهدف التطوير و هذا للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة ، السرعة ، التجديد و التوزيع .
- 12- **إتباع نظام الجودة الشاملة :** يركز نظام الجودة الشاملة بإعتبارها نظام تسييري و إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الإقتصادية ، على ضرورة وصول هذه الأخيرة إلى إمتلاك و تحسين قدرتها التنافسية¹ .

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان ، التنافسية كألية من آليات العولمة الإقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، سنة 2011 ، ص: 38 .

المبحث الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية .

ونظراً للتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة، تسعى العديد من المؤسسات إلى البحث عن مصادر القدرة التنافسية والاستغلال الرشيد لها، وتسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية من خلال تبني استراتيجيات تنافسية معينة. ربما تكون الجودة الشاملة واحدة من أهم هذه المصادر. وبالنظر إلى البيئة التنافسية الحالية، فإن هذا يعد تعميماً للجودة على جميع عمليات وأنشطة المؤسسة. وغني عن القول أنه ينبغي اعتماد المواصفة القياسية ISO9001 كمؤشر يسمح للمؤسسات الاقتصادية بالتكيف والمشاركة في السوق العالمية.

المطلب الأول: الجودة كأداة لتحقيق التنافسية .

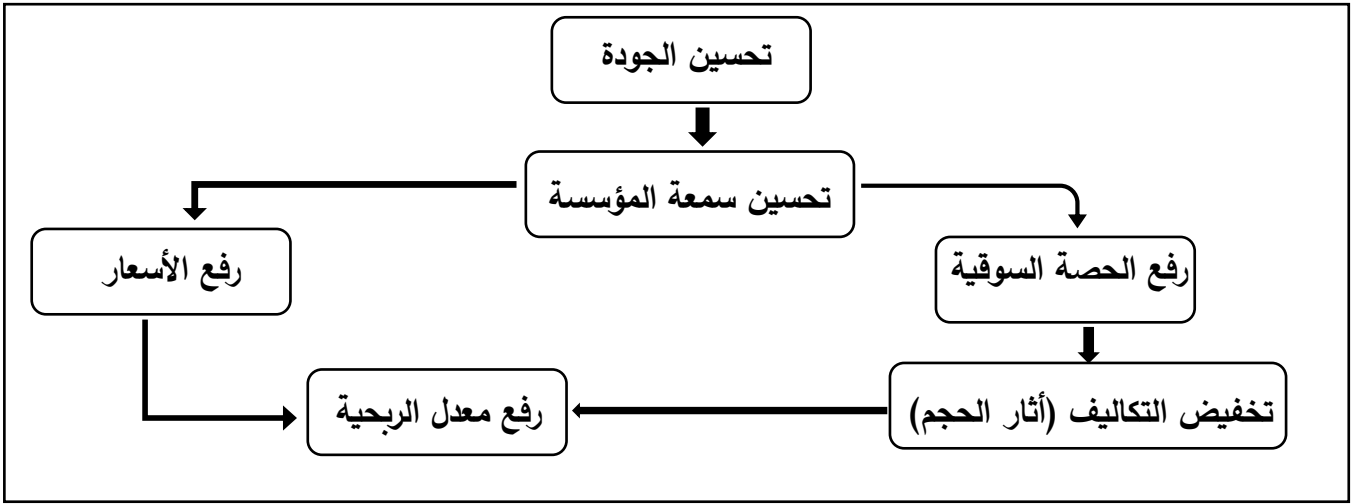
تعد الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية للمؤسسة و مصدر تفوقها وتميزها باعتبارها عامل جذب للعديد من الزبائن و هي الأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات المؤسسة و منه يمكن استنتاج أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة و ذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل و هذا ما سيتم إثباته فيما يلي¹:

1 - العلاقة بين الجودة و الخصبة السوقية للمؤسسة :

لقد أثبتت الدراسات أن قيام المؤسسة بإدخال تحسينات مستمر على جودة السلع و الخدمات التي تقوم بعرضها يسمح لها البيع بأسعار مرتفعة ورفع حصتها في السوق مما يساهم في زيادة أرباحها و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

¹ عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد3، جامعة بسكرة، جوان، 2008 ص:150 .

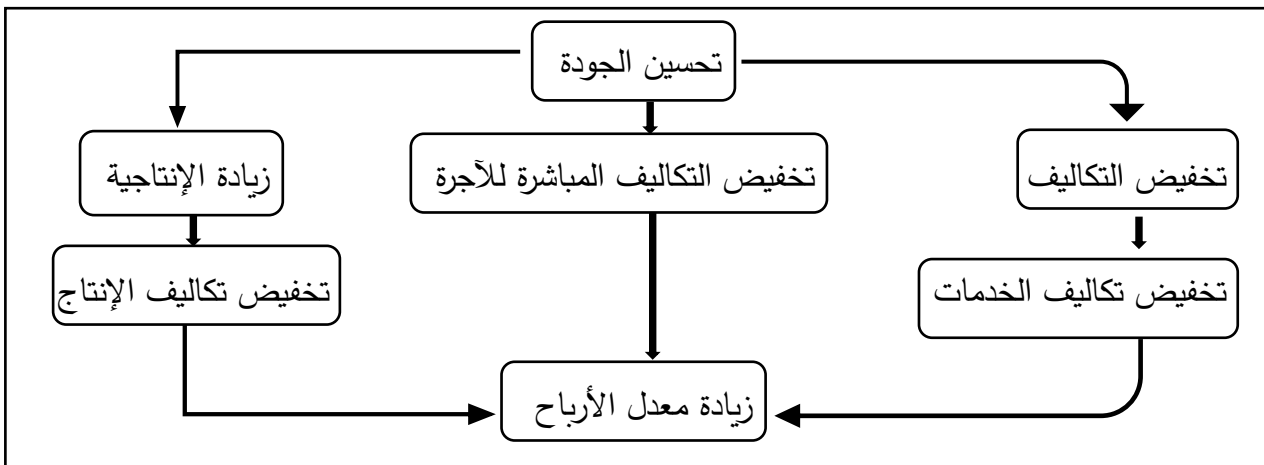
الشكل رقم (II-06) : العلاقة بين الجودة و ربحية المؤسسة .



Source : Jean Claude Tarondrau,marketing stratégie industrielle,édition vuibert paris 1998,p :24

2 - العلاقة بين الجودة و التكاليف: لقد أثبت العديد من الدراسات أن اللاجودة هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف إذ أن لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث الفحص ، الرقابة ، الفضلات، تراجع عدد الزبائن الإصلاحات.....إلخ، إلا أن تحقيق و تحسين الجودة يسمح بتقادي هذه التكاليف و ذلك بالمساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة و هو ماينعكس إيجابا على أرباحها و الشكل يوضح ذلك.

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



المصدر : عياش قويدر ، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و الكبيرة ، مداخلة كقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و الكبيرة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، ص: 719 .

3 - العلاقة بين الجودة والأرباح : يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها و بالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كل من رضا ووفاء الزبائن وزيادة ثقتهم بسلع و خدمات المؤسسة مما يسعدها على بيع بأسعار مرتفعة نسبيا و بالتالي زيادة أرباح المؤسسة، % و قد أجريت دراسة على بعض المؤسسات التي تحوز 12% من حصة السوق حيث وجد فيها أن ذات الجودة الأقل هي التي لها مردودية بمعدل 4% أما التي لها جودة متوسط فمعدل مردوديتها بلغ 10,4 % في حين ذات الجودة العالية يصل معدل مردوديتها إلى 17.4 % .

4 - العلاقة بين الجودة و الاستراتيجيات التنافسية: تعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الاستراتيجيات التنافسية الثلاث التي اقترحها M. poreter و المتمثلة في استراتيجيات قيادة التكلفة ، استراتيجية التميز ، و إستراتيجية التركيز ، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دورا مهما في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية خالفت هذا الاعتقاد حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة، المطابقة، غياب الأخطاء و الأعطال الوظيفية لعميات الإنتاج ، الصلاحية و الاعتمادية تكون أكثر فعالية مقارنة بباقي الإستراتيجيات الأخرى.

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التمييز فالجودة تعتبر عامل تميز بين معروضات المؤسسة و بعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، الأداء و التي تساهم في زيادة وفاء الزبائن و إمكانية فرض أسعار مرتفعة و من ثم زيادة أرباح المؤسسة. ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة و التصميم و كذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة و هذا مايساعد المؤسسة على زيادة حصصها السوقية ذات المردودية العالية و اكتساب ثقة ووفاء زبائنها .

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض الباحثين و نذكر دراسات كل من T.peters & Waterman عندما قام بنشر كتاب تحت عنوان "le prix de l' excellence-les meilleurs entreprise" التي أثبتت أن أفضل المؤسسات هي التي تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف حيث أن نسبة 80%-90% من هذه المؤسسات تركز على الجودة لتعزيز قدرتها التنافسية و نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذخ الدراسات وهي كما يلي¹:

- تقديم شركة Caterpillar tractor التي تنتج قطع غيار ذات جودة عالية مماثلة للمنتجات المتواجدة بالسوق اضافة إلى كون المنتجات تحت الضمان خلال 48 ساعة في كل أنحاء العالم مع التركيز على الزوبون و الموزع.
- استعمال الشركة " MC Donald شعار الجودة، الخدمة، النظافة، السعر " لجذب الزبائن و المستهلكين فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في شعارها لاعتقادها بأن الزبائن و المستهلكين يقيمون خدماتها المقدمة في مطاعمها بناء على ذلك.
- وضع شركة Gamble & Proctor لصنع مواد التجميل رقم هاتفي خاص لا استقبال شكاوى الزبائن و اقتراحاتهم فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي و أن شكاوى الزبائن تنتقل مباشرة إلى رئيس المصلحة الإنتاج.

نلاحظ إذن كيف أن المؤسسة تلجأ لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الجودة بواسطة عدة وسائل كالشعارات التي تشمل مصطلح الجودة ، وضع رقم هاتفي خاص و مجاني لمعرفة شكاوى و اقتراحات الزبائن تقديم المنتج تحت الضمان لفترة معقولة.... الخ وغيرها من الأساليب.

مما سبق، إذا تم التعبير عن القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قدرتها على الاستمرار في تقديم منتجات وخدمات أفضل من منافسيها، وتستند إلى جوانب مختلفة مثل المالية والتجارية والتقنية، فمن الأفضل الحفاظ عليها. وميزتها أنها تغطي جميع وظائف المنظمة ويتم إدارتها من قبل جميع الأعضاء من أجل تكييف المنتجات والخدمات مع متطلبات العملاء، وبالتالي تسعى باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة للمنتجات وأنظمة الإدارة .

¹ حميد قرومي ، ميلود وعيل ، أهمية الجودة الشاملة و موصفات الإيزو – iso - في تنافسية المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية جارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 09 نوفمبر 2010 ، ص : 5،6 .

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تفعيل تنافسية المؤسسة .

من خلال هذا المطلب سنشرح علاقات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة.

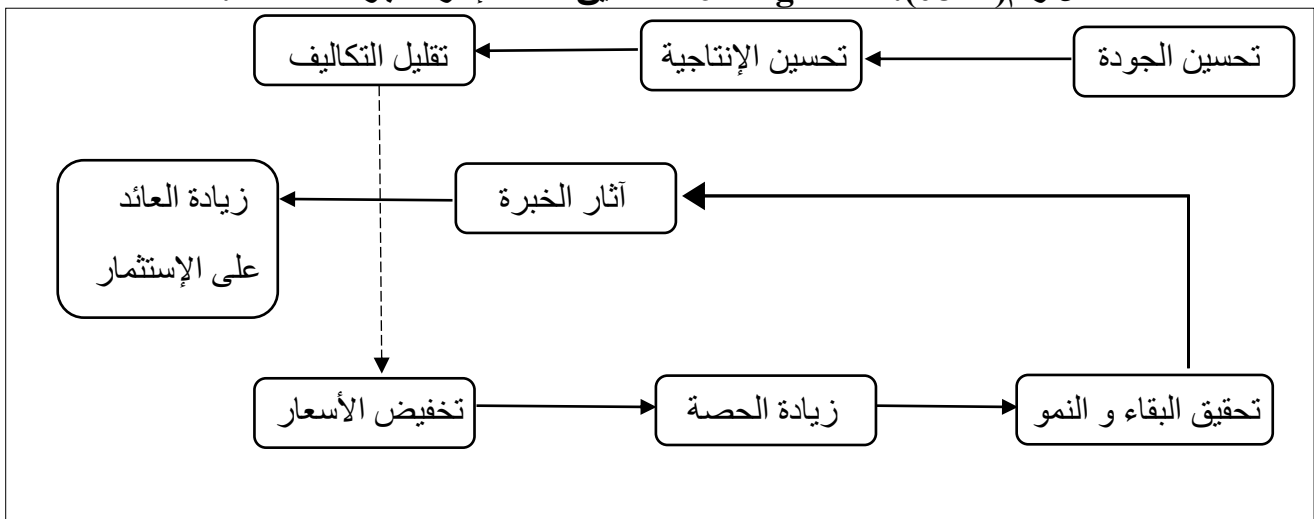
أولاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بميزة التنافسية : من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الجودة الشاملة توجد بعض الأهداف تنطوي بالأساس على هدف تفعيل التنافسية المؤسسة وذلك كما يلي ¹ :

1- تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق : حيث يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية و خلق الحصة السوقية الكبيرة و القدرة التنافسية العالية محليا و حتى دوليا، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة " عمل الشيء الصحيح من أول مرة " معيارا يجب تطبيقه في مختلف أنشطة و مجالات المنظمة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية و تحقيق المستوى الأمثل للفعالية و الكفاءة المطلوبة.

2- تحقيق رضا المستهلك: حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين و المرتقبين و تحديد ماينبغي تقديمه لهم وذلك من خلال الاعتماد على البحوث التسويق إلي غاية تسليم المنتجات و تقديمها لربائهن.

3- زيادة الفعالية التنظيمية : نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و تحقيق التحسن المستمر بالاتصالات الوظيفية و التنظيمية بينهم ، و يمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق سلسلة ديمينغ و علاقتها بتنافسية المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم(II-08): سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة .



المصدر : قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 100 .

¹ الشيخ أحمد عازب ، العبد غربي ، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول : واقع النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة الوادي ، يومي 5 و 6 ماي 2013 ، ص : 19 و 20 .

ثانيا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تفعيل تنافسية المؤسسة :

يمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تفعيل و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من المبادئ التي تقوم عليها و ذلك اعتمادا على التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، المطابقة و الوقاية، جعل الجودة مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة ، تجنب اللاجودة وغيرها من المبادئ التي تم التطرق إليها في الفصل الأول و سنقوم بتحليل أثر ذلك على تنافسية المؤسسة من خلال النقاط التالية¹:

1- التحسين المستمر: إن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على البحث و التطوير و تشجيع الإبداع وتنمية المعرفة و المهارات لتحقيق جودة عالية في المنتجات و ضمان أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين ومن ثم التحقيق التميز التنافسي في السوق.

2- التركيز: باعتبار أن الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثر على إستراتيجية المؤسسة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسة على تقديم سلع تلبي رغباته إضافة إلى القدرة على التوقع حاجاته مستقبلا و العمل على إشباعها، لذلك أصبحت المؤسسات تعمل على إدارة العلاقات مع الزبون بشكل أكثر كفاءة بهدف تحقيق السبق التنافسي داخل السوق ومن ثم تحقيق ميزة التنافسية مقارنة بباقي المنافسين وهذا ماتركز و تحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.

3- التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية: حيث يرى M.Porter أن المورد البشري أحد العناصر المسؤولة عن خلق القيمة و التميز التنافسي للمؤسس، ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لنظم إدارة الجودة الشاملة ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف و الكفاءات البشرية ميزة التنافسية مستدامة.

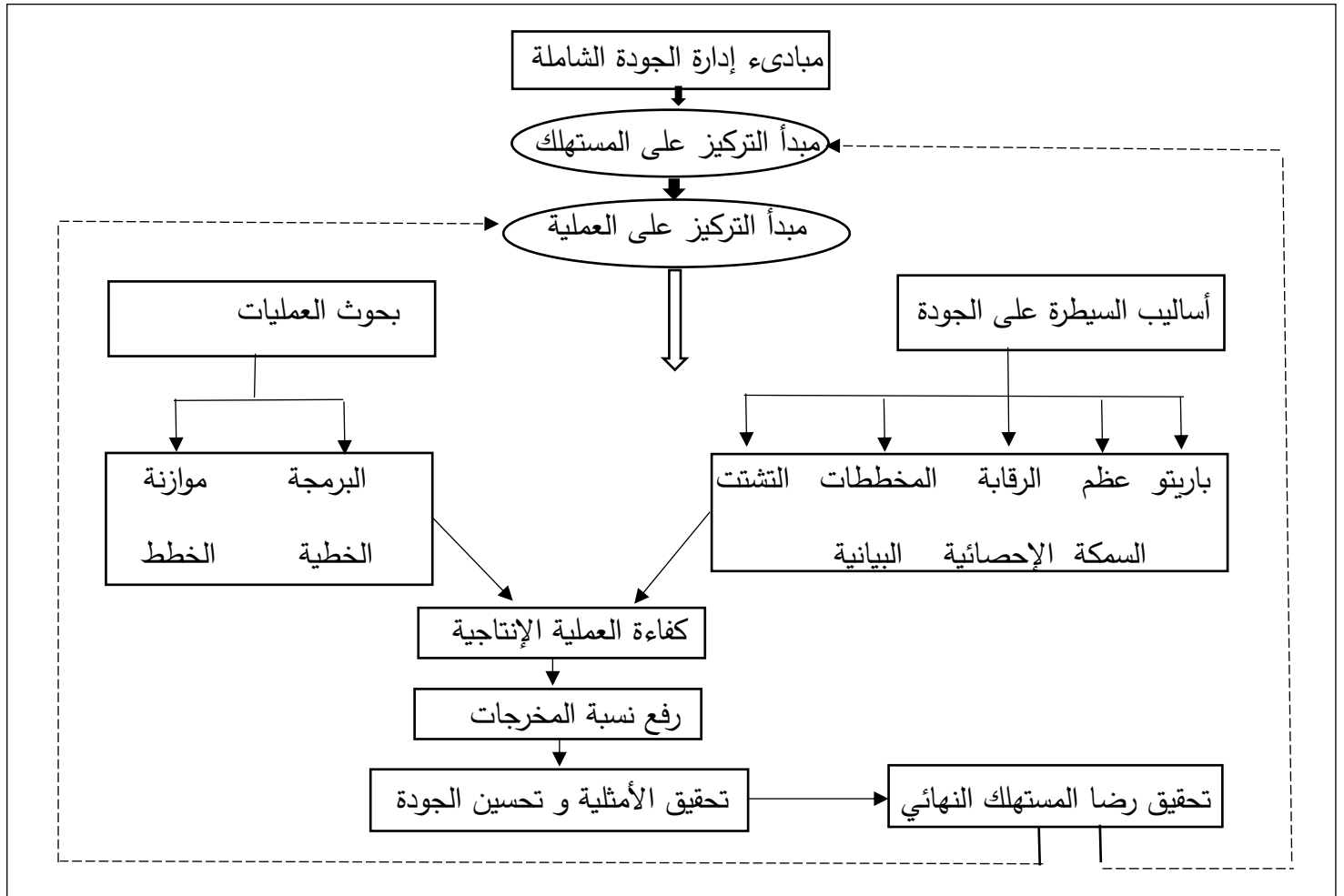
¹ سملاي بحضبة ، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول : المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة ، 22 و 23 أبريل 2003 ، ص ص : 179-182 .

4- المشاركة الكاملة : تعد مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في صنع القرارات المتعلقة بتحسين الجودة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف و الاستفادة من الموارد و الكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية و الاهتمام باستراتيجية المؤسسة مما يدعم المركز التنافسي لها.

5- الوقاية : ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسة و ضمان مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية و بالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة المطلوبة.

يمكن توضيح أثر تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها في السوق من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (II-09): مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا المستهلك وتحقيق التميز التنافسي.



المصدر : الشيخ أحمد العازب ، العيد غربي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 19 .

من الشكل رقم 09 ، يمكن ملاحظة أن التركيز على العملاء كمبدأ لإدارة الجودة الشاملة مهم لأي منظمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي حيث يعتبر العميل هو نقطة البداية والنهاية لمختلف أنشطة المنظمة أن هذا من أهم الركائز. التنظيم يعني أن أنشطة المنظمة تبدأ مع العميل، وتلبي احتياجاته الحالية، وتتوقع احتياجاته المستقبلية عن طريق بحوث التسويق. لأنه على افتراض أن كسب العملاء يعني المزيد من العملاء، فإن العملاء هم الذين يشترون المنتج. وينعكس طلب المنظمة على جودة المنتج في زيادة المبيعات والأرباح، مما يعزز مكانة المنظمة التنافسية في السوق ويمنحها القدرة و الميزة التنافسية على المنافسين الآخرين. ومن هنا يتم تحديد المبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة للمجموعة. وهذا يدل على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تمكين وتحقيق القدرة التنافسية التنظيمية وينعكس أيضا في الدور الذي يلعبه هذا المفهوم في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة. وعلى وجه الخصوص فإن عوامل وشروط نجاح استراتيجية التميز هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق ذكره نستنتج أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة باعتبارها وسيلة تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتجات، فإن الجودة الشاملة باعتبارها تعميم للجودة في كامل العمليات و النشاطات والتكيف المستمر مع رغبات الزبائن وهذا يثبت أهمية الجودة الشاملة غي تفعيل تنافسية المؤسسة لذلك لابد من تكيف و تنسيق الجهود من أجل التجسيد الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى مختلف المؤسسات الاقتصادية الرغبة في تفعيل و تحقيق ميزة التنافسية مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة على مستوى قطاع النشاط ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى البعيد و من بينها تحقيق البقاء و الاستمرار و النمو في السوق.

المطلب الثالث : تأثير الموصفات العالمية إيزو 9000 على تنافسية مؤسسة .

تشهد الألفية الثالثة بروز تحديات كبيرة أثرت على مختلف المؤسسات من أبرزها تداعيات العولمة إلغاء الرسوم الجمركية و تحرير التجارة الخارجية تحت إشراف المنظمة العالمية للتجارة كل ذلك أدى إلى اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل كسب حصة سوقية في أسواق تحكمها المنافسة و مدى القدرة على دخول الأسواق العالمية.

لذلك فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمرا مهما لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية بل حتى على المستوى العالمي ، هذه القدرة التي باتت مرتبطة عند أغلب المؤسسات بمدى تبني المؤسسات لمدخل الجودة الشاملة و التي لا تقبل بوجود أي منتجات ذات جودة متدنية أو أخطاء أو عيوب في أنشطتها ، إضافة إلى سعي مختلف المؤسسات لتصميم منتجاتها وفق المواصفات العالمية للجودة تماشيا مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية و متطلبات الزبائن المتغيرة و هذا ما يبرز لنا أهمية مواصفات الإيزو ISO في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات لا ستيفائها لهذا الشرط¹.

يعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتجات ورضا الزبون، و هذا ماجعل إستراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات العالمية للجودة من بين الإستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية حيث أن الحصول هذه المؤسسات على شهادة المطابقة ISO يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسيا و تحقيق المزايا التالية²:

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق بسبب التزامها بالمواصفات العالمية للجودة المطلوبة في المنتجات بما يؤدي إلى القدرة على جذب الزبائن و دخول الأسواق الأجنبية و من ثم تحقيق ميزة التنافسية.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة فرصة التصدير و الدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية ISO.
- العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بفعل الخبرة التي تتمتع بها.

¹ حميد قرومي ، ميلود وعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص: 8 .

² المرجع سابق ، ص: 9 .

- القدرة على فرض منافسة على المؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملها متفوقة عليها على الأقل من الناحية المعنوية و مستفيدة من ثقة الزبائن فيها.

هذه العوامل مجتمعة ستساهم في تحسين فعالية المؤسسة من خلال توسيع مجال تدخل المؤسسة و توفير فرص إضافية لتعميم تقسيم العمل و إجراء الدراسات و البحوث التي من شأنها تحسين نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن الأمر الذي يتجسد في الأخير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما يمكن حصر أهم انعكاسات منح معايير الجودة في مجال المنافسة في النقاط التالية¹:

- إن حصول أي مؤسسة على شهادة الإيزو ISO هو بمثابة اعتراف الجهات التي تمنح هذه الشهادة بأهمية هذه المؤسسة و هو مايرفع من قدرتها التنافسية و من ثم فإن ذلك سيدفع بكب المنافسين إلى محاولة الحصول على الشهادة.
- الاستجابة لطلبات ورغبات الزبائن و التي تظهر في اشتراطهم حصول المؤسسة على هذه الشهادة و هو ما يؤدي إلي تنامي حدة المنافسة مابين الأطراف المختلفة قصد الفوز بنصيب من السوق بفعل تلبية رعات العملاء ، فبالنسبة للزبون فإن توحيد المعايير الدولية بالنسبة لمنتوج معين يجعلهم في مأمن من مخاطر تعدد المقاييس التي قد تؤدي به إلى تحمل بعض الخسائر في حالة اختلاف المقاييس و من ثم فإن الزبون سيجد نفسه أمام جملة من المنتجات تحمل نفس المعايير و حينها سيكون هو المستفيد من تعدد المنافسين.
- تسمح شهادة الإيزو ISO بمنح المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من التمتع بحصة من السوق التي تعمل فيه و العمل على عزو أسواق جديدة ، و أكثر من هذا فإن هذه الشهادة تؤهل المؤسسة للدخول في مجالات تنافسية على اعتبار أنها تمتلك خبرة سابقة و من ثم سيشجعها الوضع الجديد على توسيع حصصها السوقية مدعمة بسمعتها المكتسبة في المجالات التي تسبق و أن حصلت فيها على اعتراف الجهات الدولية المانحة لشهادة الإيزو ISO .
- إن حصول على شهادة الإيزو لايعني إطلاقا وصول هذه المؤسسة إلى درجة الفعالية فالإيزو ماهي إلا مواصفات وقيود يتعين على المؤسسة احترامها، أما فعالية المؤسسة فإنها تتوقف على التحكم الجيد في تسيير عوامل الإنتاج.

¹ أحمد زغدار ، المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان 2011 ، ص:74،73 .

• ونظرا لما تلعبه مواصفات الإيزو في تفعيل تنافسية المؤسسة فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات و خاصة منها اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000، و مواصفات نظام إدارية البيئة ISO 14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة و سلامة العمل ISO 18000 حيث أن لكل منها جوانبه التي تساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة ، فالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 تعد من أكثر المواصفات اعتمادا و انتشارا من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية كدليل عالمي على الفعالية نظامها الإداري المتطابق مع مبادئ و متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة. وتتمثل أهمية مواصفات هذا النظام في تحقيق المزايا التالية¹:

- ✓ التحسين و التطوير المستمر لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- ✓ تقليل شكاوى الزبائن و المستهلكين.
- ✓ اكتساب ثقة الزبائن من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسة بسبب التطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة الشاملة.
- ✓ احترام معايير الجودة المتعارف عليها عالميا مما يسهل من اختراق الأسواق العالمية.
- ✓ المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة.

أما بالنسبة لمواصفات إدارة البيئة ISO 14000 فإن اعتماد المؤسسات لهذه المواصفات يعني احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة وحرصها على تقادي الأخطاء المحتملة لها وهذا ما يمنحها مستوى تنافسي أفضل ، و يمكن إبراز أهمية مثل هذه المواصفات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيقها للمزايا التالية² :

- ✓ تزويد المؤسسة بخصائص دولية مشتركة لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها.
- ✓ تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في مجال البيئة.
- ✓ تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها البيئي فيما بالإدارة البيئية.
- ✓ اكتساب ثقة الزبون و المستهلك نظرا لتماشي المؤسسة مع قوانين حماية البيئة.

¹ سملاي بحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص: 187 .

² Saïd boumendjel: Contribution à la réflexion critique portent sur le management stratégique intégré des entreeoriss faces à un environnement mondial, l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie, séminaire international: la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra, 29 et 30 octobre 2002, p253.

أما بخصوص مواصفات إدارة الصحة و سلامة العمل ISO 18000 فباعتبارها مواصفات تهتم بتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل و الأمراض المهنية من أجل سلامة الأفراد العاملين في المؤسسة فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات كذلك رغبة منها في الاستفادة من المزايا التي تحققها و أهمها مايلي¹:

✓ تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة و سلامة العمل مما يحفز العاملين على بذل جهود إضافية.

✓ تحسين سمعة المؤسسة و كسب رضا العاملين بها و من ثم زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.

✓ القدرة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة لما تتمتع به من سمعة جيدة و من ثم تحقيق التميز التنافسي.

✓ تعزيز الثقة بالمؤسسة ، وخلق جو محفز للعاملين لتحسين الأداء و زيادة إنتاجية المؤسسة.

✓ تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية و البشرية الناجمة عن الأخطار و حوادث العمل المتكررة.

فمجموع هذه المزايا تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا و تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، هذا و نجد أن مواصفات الإيزو تكتسب نفس أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة باعتبارها أداة من أدواتها، كما أن اعتمادها يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة التي تعتبر من الإستراتيجيات التي تلجأ إليها لتحقيق التميز التنافسي، وقد كشفت دراسة أجريت على المنشآت الحاصلة على شهادة الإيزو في ماليزيا عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء المحقق و يعتبر مبدأ التركيز على الزبون و التحسين المستمر من أكثر الممارسات مساهمة في تحقيق الأداء².

وبناء على ماسبق نستنتج أنه و نظرا للتحويلات السريعة و المتعاقبة للمحيط و تداعيات المنافسة العالمية جزاء عدة متغيرات مثل العوملة، تحرير التبادلات التجارية، اتفاقيات الشراكة....الخ. فقد بات أمر امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات و خصائص تتميز بالشمولية و العالمية أمرا حتميا من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.

¹ بويريحة معاذ ، مرجع سبق ذكره ، ص: 136 .

² المرجع السابق ، ص: 136 .

خلاصة الفصل :

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل نستنتج أن كثافة المتغيرات في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات الاقتصادية ، يجب على المؤسسات تفعيل قدراتها التنافسية وتطوير المزايا التنافسية لضمان البقاء والاستمرارية في السوق لأنها تعد الهدف الرئيسي الذي تستهدفه لكونها سلاح الإستمرارية ، وقد أصبح من الضروري امتلاكها و الاعتماد على الاستراتيجيات التنافسية المختلفة مثل استراتيجية التحكم في التكاليف واستراتيجية التركيز وغيرها. وتعتبر استراتيجية التميز الأخيرة هذه هي الأهم من وجهة نظرنا، حيث أنها القوة الدافعة التي توجه سلوك العملاء وتتيح لنا تلبية رغبات العملاء وزيادة أرباح العملاء فزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على عوامل الجودة كأولوية تنافسية. وقد أصبح هذا الأخير مسعى العديد من المنظمات، حيث تعتمد على تعميمه على جميع الأنشطة والوظائف، بدلا من التركيز فقط على جودة المنتج النهائي، ولذلك تطبق المؤسسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري وأهمها مبادئ التحسين المستمر ومشاركة الموظفين، والدور الرئيسي الذي يلعبه تشكيل فرق العمل، كما تحظى المؤسسات التي تنفذها بالعديد من المزايا التنافسية، بما في ذلك زيادة الربحية وحصة السوق، وانخفاض تكاليف الإنتاج.

كما تلجأ المؤسسة إلى اعتماد خصائص ومواصفات الجودة العالمية في المنتجات والخدمات ، حيث يتم التخلص من عيوب التصنيع. وهذا ما يسمح بالوصول إلى الأسواق العالمية من خلال تطبيق مواصفات ISO الدولية كمعايير الجودة المعترف بها دولياً. ويتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتميز بالشمولية والعالمية، وأهمها نظام إدارة الجودة ISO 9000، والذي يتم تطبيقه على نطاق واسع من قبل جميع المؤسسات الاقتصادية .

و هذا ما يثبت لنا أهمية وفعالية التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تفعيل تنافسية المؤسسة، لذلك فقد أصبح من الضروري أكثر من أي وقت مضى أمر الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة المطابقة ISO 9000 فهي السبيل الأمثل لمؤسساتنا الوطنية من أجل مواجهة المنافسة الأجنبية التي فرضتها عدة متغيرات دولية والتمكن من دخول الأسواق العالمية ومن ثم تحقيق قدرة تنافسية مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة في السوق، ولنا أن نقف على تساؤل يطرح نفسه في هذا الجانب وهو إلى أي مدى ساهم الالتزام بتطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية ISO 9001 في تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة الكوابل الجزائرية مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟ وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه بشيء من التفصيل والتحليل لواقع تنافسية هذه المؤسسة الاقتصادية الوطنية في الفصل الموالي من الدراسة التطبيقية.

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية " مؤسسة الكوابل الجزائرية - ملسة - مستغانم "

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية " مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم "

تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي تطرقنا من خلاله الفوائد التي تبني عليها المؤسسة نظام إدارة الجود الشاملة و مواصفات الإيزو ISO 9001 و بناءا على دراسات و بحوث قامت بها منظمات دولية و مؤسسات رائدة و باحثين في هذا المجال مما سمح لنا بإستخلاص تلك المبادئ و السعي نحو الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 يساهم في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مقارنة بباقي المنافسين ، و لتأكيد ذلك تطرقنا لإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الإقتصادية من خلال إختيار مؤسسة جزائرية ذات طابع صناعي و هي مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم - لمعرفة طبيعة تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة و معايير ISO 9001 في تحقيق القدرة التنافسية لهذه المؤسسة نظرا للدور التي تلعبه في الإقتصاد الوطني من خلال مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج الكوابل الكهربائية و المستلزمات الكهربائية و المساهمة في خلق مناصب عمل للشباب و لكونها مؤسسة تمارس نشاطها في بيئة تنافسية شديدة تحرص على العمل على مبادئ إدارة الجودة الشاملة و عوامل المحافظة على القدرة التنافسية مما سمح لها بالحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 سنة 2015 مما يساعدنا على تحليل أثر ذلك على المؤسسة بتحقيق القدرة التنافسية، وعليه سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بمؤسسة الكوابل الجزائرية ، وإنطلاقا من ذلك إرتقينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تضمنت كالتالي :

- ❖ المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الكوابل الجزائرية .
- ❖ المبحث الثاني : مصلحة الإنتاج و معايير وسياسة الجودة في المؤسسة .
- ❖ المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الكوابل الجزائرية .

ومن أجل فهم المزيد حول ما تم مناقشته في الجانب النظرية، قررنا القيام بدراسة ميدانية لشركة الكوابل الجزائرية باعتبارها إحدى مؤسسات الدولة الخاصة، معتبرين إياها من أهم وأنجح المؤسسات في البلاد. ومن هذا المنطلق يمكننا الإجابة على تساؤلاتنا البحثية والتعرف أكثر على علاقة المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة كآلية لتحقيق القدرة التنافسية، ومن خلال ذلك تطرقنا في هذا المبحث إلى لمحة عن تاريخ المؤسسة وتفاصيل هيكلها التنظيمي و أهداف الشركة .

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الكوابل الجزائرية .

أولا : نبذة عن تاريخ المؤسسة :

بداية القصة عن السيد جيلالي كويبي أسس الشركة في عام 1965 في ذلك الوقت كان واحدا من أوائل من أسسوا شركات عائلية متخصصة في الأعمال الكهربائية ، في سنة 1980 نمت الشركة العائلية و تخصصت في بيع معدات الكهرباء ، سنة 2007 كانت نقطة التحول لتاريخ الشركة عندما قامت بأول استيراد لكابلات كهربائية وفي سنة 2007 و بعد سنوات من البحث و التطوير قررت الشركة إنشاء CABLERIE SIDI BENDHIBA CSB المتخصصة في إنتاج الكابلات ذات الجهد المنخفض و تحويل المعادن غير الحديدية ، بعد مرور 5 سنوات فقط فس سنة 2012 بالتحديد زاد نمو حجم الشركة بتوسيع بنيتها التحتية و استثمار في الأجهزة عالية التقنية التي ستزيد من قدرتها الإنتاجية للأسلاك و الكابلات الكهربائية ذات الجهد المنخفض و المتوسط و العالي في سنة 2014 بهدف أن تكون دائما أكثر كفاءة و السيطرة على مجال الصناعة الكهربائية ، ثم إنشاء شركة إلمنت المتخصصة في تصنيع النحاس و الألمنيوم ،و من أجل التميز و التفرد عن الآخرين في السوق، حصلت الشركة على شهادة ISO 9001 سنة 2015 و هي معيار معترف به دوليا يظهر إلتزام الشركة بالجودة و السلامة و الكفاءة ، في سنة 2016 تم تغيير الهوية من شركة CSB إلى شركة LA CABLERIE ALGERIENNE التي ستضع بصمتها في الجودة على السوق الوطنية و العالمية في سنة 2017 تم إنشاء مصنع GISB ENERGY لإنتاج جميع أعوان المحولات و المعدات لمحطات تحويل و توزيع المتوسطة و المنخفضة في سنة 2018 توسعت في قطاع المعادن في إنتاج قضبان الألمنيوم و البرونز و النحاس فس سنة 2019 سمي بعام الإعتراف أولا بالحصول

على جائزة أفضل مصدر جزائري للعام و شهادات الإتحاد الأوربي لتنظيم منتجات البناء RPC في سنة 2021 تم إنشاء GISB GREEN POWER برؤية تطوير أنظمة الطاقة التي تزود المنازل و المصانع و المنشآت العامة و أنظمة الري للمزارع الزراعية بالطاقة من خلال إقتراح دراسي ميدانية قبل تصميم و تنفيذ المشروع ، و في سنة 2024 أصبحت تملك خمسة فروع و هي :

- مؤسسة GISB المختصة في إنتاج و تسويق الكوابل الجزائرية " مؤسسة محل الدراسة. "
- مؤسسة KAST المختصة في إنتاج و تسويق مواد الإنارة العمومية المنزلية والمعدات الكهربائية.
- مؤسسة ASTOR ENERGY ALGERI المختصة في إنتاج و تسويق المحولات الكهربائية.
- مؤسسة GISB GREEN POWER المختصة في إنتاج و تسويق منتجات الطاقة الخضراء .
- مؤسسة MAGHREB LAMPES المختصة في إنتاج و تسويق المصابيح .

الشكل رقم (III-10): شعار مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم -



المصدر : من موقع المؤسسة www.gisbelectric.com

ثانيا : التعريف بمؤسسة الكوابل الجزائرية " LA CABLERIE ALGERIENNE " :

شركة الكوابل الجزائرية " LA CABLERIE ALGERIENNE " هي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري تأسست من طرف مؤسسها السيد " جيلاني كوبيبي عبد القادر بوستة " " جيلاني كوبيبي حتج علي " جيلاني كوبيبي البشير " و حسب التشريع الجزائري هي شركة ذات مسؤولية محدودة و تشغل أكثر من 800 عامل ، و رأس مالها 500.000.000.00 دج مع إستفتاءها لمعيار الإستقلالية .

كما تعتبر شركة رائدة في مجال الصناعات الكهربائية حيث تعتبر من بين أهم الشركات الإقتصادية في الجزائر ، حيث يتمثل نشاط المجمع في تصنيع و تسويق باقات متكاملة من المنتجات الكهربائية حيث يوفر بذلك حولا طاوية كاملة ، بفضل تجهيزاتها المتقدمة للغاية و العمليات ذات التكنولوجيا العالية المثبتة في وحدات الإنتاج أو الإختبارات الروتينية الخاصة بالجودة و على مستوى جميع مراحل الإنتاج ، حيث تمتلك الشركة أفضل الخصائص من حيث الجودة حيث يبرهن هذا بحصولها على شهادة ISO 9001 ، كما أنها تلتزم بالإمتثال للمعايير الوطنية و الدولية ، و تؤمن LA CABLERIE ALGERIENNE بأن قوتها تكمن في قدرات و مهارات موظفيها هذا ما يجعلها تلتزم بخلق بيئة عمل مثالية و متناغمة لموظفيها من خلال تطوير مهاراتهم و تعزيز روح الإلتزام لديهم .

ثالثا : الموقع الجغرافي للمؤسسة :

يكن مقر المؤسسة على مستوى الغرب الجزائري بمنطقة النشاطات قسم 17 الملكية رقم 123 ماسرة - مستغانم ، حيث تتميز بموقع إستراتيجي جغرافي مساعد على بعد 25 دقيقة من مناء مستغانم و ساعة و 30 دقيقة من ميناء وهران ، و هذا يمثل إمتياز الوصول إلى السوق الإفريقية و الأوربية و سنحدد هذه البيانات كما هو مرفق في الشكل رقم 11 .

الشكل رقم (III-11): الموقع الجغرافي للمؤسسة

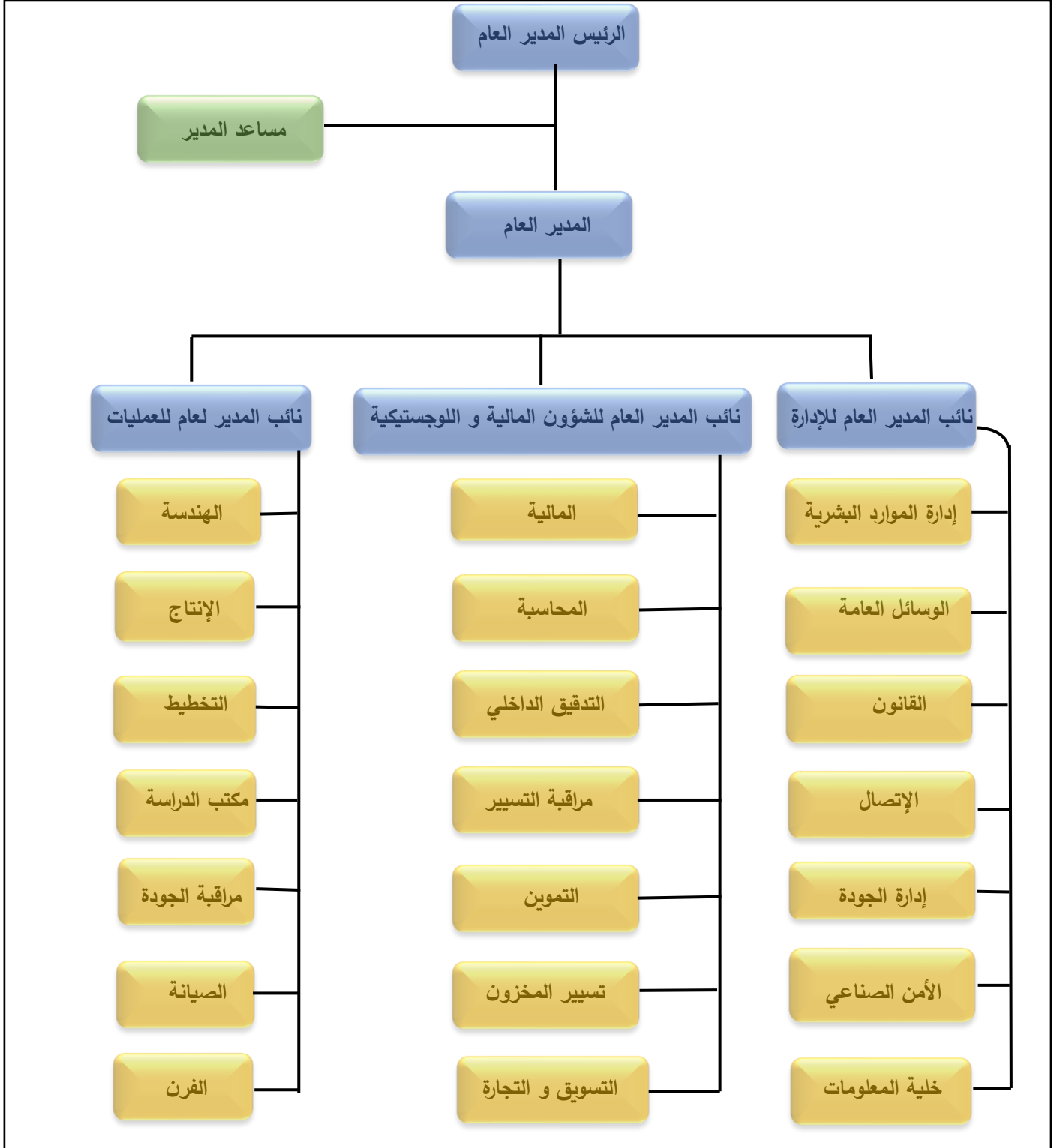


المصدر : موقع <https://www.google.com/maps>

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

أولا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل الجزائرية و الذي يتمثل في الشكل الموالي :

الشكل رقم (III-12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل الجزائرية .



المصدر : قسم إدارة الموارد البشرية .

ثانيا : دراسة الهيكل الوظيفي :

تتمثل دراسة الهيكل الوظيفي في مؤسسة الكوابل الجزائرية على النحو التالي¹ :

1- الرئيس المدير العام : رئيس مدير عام باختصار تتمثل معامه في :

- تحديد مسار المؤسسة الاستراتيجي وتحقيق أهدافها.
- الإشراف على جميع إدارات وأقسام المؤسسة وضمان سير العمل بكفاءة.
- تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم وخلق بيئة عمل إيجابية.
- ضمان الالتزام بمعايير الصحة والسلامة والأمن والحفاظ على البيئة.
- إدارة الموارد المالية للمؤسسة وتحقيق الربحية.
- بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين والشركاء الآخرين.
- البحث عن أسواق جديدة لمنتجات المؤسسة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية.

حيث يجب أن يتمتع رئيس مدير عام المؤسسة بمهارات قيادية و إدارية ممتازة، و خبرة واسعة في مجال عمل المؤسسة، و قدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات الصائبة.

2- مساعد المدير : يُعدّ مساعد المدير العام حلقة الوصل بين المدير العام وباقي إدارات وأقسام المؤسسة، وله دورٌ هامٌ في مساعدة المدير العام على تحقيق أهداف المؤسسة.

3- المدير العام : يحدد الاستراتيجية العامة ويشرف على تنفيذها ، يتميز بتولي مسؤولية مزدوجة استراتيجية وتشغيلية، يقسم المدير العام مهام 3 نواب من نائب مدير العمليات ونائب مدير المحاسبة اللوجيستكية ونائب المدير العام للإدارة.

3-1 نائب مدير العمليات : منصب إداري يشغله المسؤول عن إدارة عمليات التشغيل اليومية في عملية الإنتاج، وتكمن مهمته الأولى في الموازنة ما بين احتياجات المؤسسة من متطلبات وما تمتلكه من موارد، وما بين احتياجات العملاء وتلبيتها على مستوى عالي من الجودة والكفاءة . تنقسم هذه المصلحة الى:

3-1-1 الهندسة :

- الإشراف على تنفيذ المشاريع ومتابعة سير العمل والتأكد من التزام المقاولين بالموصفات والمخططات.
- إجراء الحسابات والمعالجات الهندسية اللازمة كالتصميم الإنشائي وتصميم الكهرباء والميكانيكا .
- تقديم استشارات فنية في المجالات الهندسية المختلفة للعملاء من أفراد أو مؤسسات.

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية . أنظر الملحق رقم 1 .

3-1-2 الإنتاج: يقوم بإعطاء أوامر بإنتاج أو تصنيع منتج متوافق بالكمية المطلوبة وفقا لأوامر العملاء وأوراق البناء لكل منتج يعتمد على عملية التخطيط ومختبر مراقبة الجودة لأن التخطيط يعطي الأمر ببدا الإنتاج ومن خلال مطابقة المختبر للمنتج المصمم كمنتج نهائي .

3-1-3 التخطيط :

- يقوم بتحديد كيفية استخدام موارد الشركة لتحقيق النتائج المرجوة.
- تحديد الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى.
- تقييم الفجوة بين الوضع الحالي والهدف.
- تحديد الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف.

3-1-4 مكتب الدراسة: تتمثل مهامه في :

- زيادة المشروع من الفكرة إلى الاكتمال النهائي.
- تنسيق جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق المشروع.
- ضمان إنجاز دراسة البرنامج.
- إيجاد حلول تقنية ملموسة.
- إنتاج الدعم.
- إدارة وتنسيق فرق التقنيين.
- ربط أقسام الشركة بالموردين والعملاء .

3-1-5 دراسة الجودة : تتمثل في :

المسؤول عن إدارة وحدة المختبر والمراقبة والتأكد من:

- مطابقة المنتجات أو الخدمات التي تباعها الشركة المواصفات الجودة.
- أداء خدمات تكوين الخرسانة.
- خبرة الأعمال والهياكل في الخرسانة و أعمال الطرق والسكك الحديدية.
- تطور الوصف الفني الكامل ومنهجية تنفيذ خدمات المختبر وفق معايير التقنيات الحالية .

3-1-6 الصيانة : ينشط ويدير عدة فرق مثبتة في الورشة أو متنقلة من أجل ضمان صيانتها

وبأفضل تكلفة للآلات المختلفة، الثقيلة أو الخفيفة، وضمان موثوقيتها ومطابقتها وتوفيرها يوجه وينسق جميع عمليات الإصلاح واستكشاف الأخطاء وإصلاحها لمختلف معدات وأجهزة الإنتاج.

3-1-7 الفرن: مهامه تكون محددة تتمثل في إذابة المواد الاولية الخام لجعلها مواد قابلة للاستعمال

لإنتاج مادة تامة الصنع.

3-2-2 نائب مدير العام للشؤون المالية واللوجيستية: مهمته مسك حسابات الشركة وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة والتحقق من مطابقة المستندات المحاسبية مع التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المعمول بها وايضا استلام الفواتير والمستندات الداعمة الأخرى والتحقق منها. لديه عدة فروع تتعدد في مايلي :

3-2-1 المالية : تقدير و تحديد راس المال و الاستثمار و إدارة الاموال النقدية.

3-2-2 المحاسبة: تتمثل مهام هذه المصلحة في :

- عمل دراسات جدوى للمشروعات أو المنتجات أو الخدمات.
- خدمات مسك الدفاتر وتدقيق التقارير المحاسبية.
- تحسين كفاءة وفعالية عمليات المحاسبة أو التسويق أو الإنتاج.
- تقديم النصائح والتوصيات لتحقيق الأهداف المالية أو الإستراتيجية.

3-2-3 التدقيق الداخلي: القيام بأعمال التدقيق الداخلي وفقاً للأسس والقواعد والمعايير المتعارف عليها قانونياً ومالياً وإدارياً، للتحقق من مدى التزام الوحدات التنظيمية بتطبيق كافة النظم واللوائح المالية والإدارية المعمول بها في الوزارة.

3-3-3 مراقبة التسيير: المتابعة المستمرة والدورية للنتائج المحققة في المؤسسة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة ومن ثم استخراج الانحرافات وتحليلها. على هذا الأساس يمكن للمؤسسة معرفة مستوى الأهداف المتوصل إليها وبالتالي تقييم جدوى الخطة الإستراتيجية المرسومة .

3-2-4 التموين : تكمن مهام هذه المصلحة في :

- المسؤول عن التوريد ومتابعة عمليات الشراء وفقاً للوائح الحالية.
- يدير ويشرف على عملية الشراء ويضمن تحديث ملف المورد.
- يضمن تنفيذ برنامج الشراء في الوقت المحدد وبأقل تكلفة .

3-2-5 تسيير المخزن: تتمثل في :

- مراقبة البضائع الواردة والصادرة.
- التحقق من موثوقية الموردين ومراقبة أدائهم.
- تقييم نوعية البضائع.
- اقتراح حلول بديلة في حالة حدوث أعطال مع الموردين.

3-2-6 النفايات : يمكن ان تكمن مهمة مكتب النفايات بجعل هذه الاخيرة عبارة عن نفايات قابلة للتدوير " التغذية العكسية " .

3-2-7 التجارة و التسويق :

- يشارك في تحديد الاستراتيجية التجارية وينسق تنفيذها ويتحكم في النتائج
- يحدد ويوصي الإدارة العامة بالسياسة التجارية والمشاريع التسويقية إضافة إلى تحديد وتثبيت سياسة الاختراق من السوق.
- ينسق تنفيذ خطط العمل وتنفيذ التدابير الصحيحة إذا لزم الأمر مع إشرافه على فريقه الذي يقود وينظم ويحفز
- الاستجابة لاحتياجات العملاء .

3-3 نائب المدير العام للإدارة: مساعدة المدير العام في تحديد رؤية واضحة لإدارة الشركة، وتخطيط سياسة خاصة بالشركة بالإضافة لتحديد الأهداف الخاصة بكل مرحلة من المراحل التي يمر بها العمل في الشركة. كما يعمل على إدارة الاجتماعات التي يتم عقدها للإدارات التي تتبعه، إلى جانب الاجتماعات الخاصة بمراجعة الإدارة. لديه عدة فروع تتعدد في مايلي :

3-3-1 إدارة الموارد البشرية : يقوم بتحديد استراتيجية تشغيل الشركة ومراقبة الأداء لأنه يشمل:

- إدارة التوظيف و التكاليف.
- إدارة الأجور .
- إدارة المهنة .
- إدارة التكوين والتدريب.

3-3-2 الوسائل العامة :

- توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للهياكل.
- ضمان تسيير الأملاك العقارية والمنقولة وصيانتها.
- مسك سجل الجرد.
- متابعة تسيير المخزن العام وإعداد الحصيلة الدورية.

▪ تسيير حظيرة السيارات.

▪ السهر على تطبيق الإجراءات وتوفير الوسائل لحماية الممتلكات.

▪ برام الصفقات العمومية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

3-3-3 قانون : تدرج مهمته في حماية مصالح الشركة التي يزاول بها مهامه عن طريق تقديم الارشادات والنصائح القانونية بما يوازي نشاط الشركة سواء تعلق الامر بحقوق الملكية الفكرية، أنظمة السلامة ، قانون الشغل، براءة الاختراع، القانون التجاري، اللوائح الجمركية .

3-3-4 الاتصال : المسؤول عن أنشطة الاتصال المؤسسية والداخلية للمنظمة. وهو يضمن التجانس والاتساق في نواتج المنظمة من الرسائل ومخرجات الاتصال، فضلا عن التمكين من تحقيق مردودية التكاليف في استخدام الموارد ذات الصلة بالاتصال في كافة أنحاء المنظمة.

3-3-5 دارة الجودة : مساعدة الرئيس التنفيذي في بناء أسس نظام إدارة الجودة ، تنفيذ و مراقبة نظام الجودة على مستوى الشركة .

3-3-6 الامن الصناعي : يتولى مسؤولية الصحة والسلامة البيئية ومهمة الحد من المخاطر المهنية و السيطرة عليها مثل حوادث العمل والأمراض المهنية و المخاطر البيئية " التلوث "أو في بعض الأحيان التجسس الصناعي داخل الشركة . فيقوم بتحليل هذه المخاطر وتقييمها والتوصية بالحلول المناسبة للسيطرة عليها.

3-3-7 خلية المعلوماتية : مسؤول عن التطوير ورقمنة نظام الكمبيوتر داخل جميع هياكل الشركة ، بالإضافة إلى أنه المسؤول عن نظام تكنولوجيا المعلومات ، يقوم بعملية التثبيت والتكوين والصيانة والتحديث مع مراعاة الاحتياجات الجديدة ، واستكشاف أخطاء الأجهزة و البرامج وإصلاحها .

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة محليا و دوليا .

تعتبر مؤسسة الكوابل الجزائرية الأول من نوعه وطنيا و نموذج للإستثمار الرائد على المستوى المحلي و الوطني كونها أحد أكبر الإستثمارات في إفريقيا و بذلك تسعى اليوم لتحقيق العديد من الأهداف على الصعيد المحلي و الدولي و تتمثل هذه الأهداف في¹ :

- ❖ هدفها الأساسي دعم الدولة في عملية التنمية و الظهور و العولمة من خلال إستغلال موقعها الجغرافي الإستراتيجي الذي يوفر وصولا متميزا إلى السوق الإفريقية .
- ❖ الإهتمام بجودة منتجاتها و محاولة تطويرها من أجل الرضا الكامل لمتطلبات العملاء .
- ❖ تعظيم الربح و هو هدف أساسي لأي منظمة.
- ❖ تقديم منتجات ذات جودة عالية وفقا للمقاييس العالمية.
- ❖ تحقيق الميزة التنافسية في السوق .
- ❖ الإستمرارية و الديمومة .
- ❖ تحقيق التنمية الإقتصادية و الرفع من الإقتصاد القومي .
- ❖ تحقيق الإكتفاء الذاتي الوطني .
- ❖ العمل على زيادة الصادرات من منتجاتها في الأسواق الدولية .
- ❖ رفع الكفاءة الإنتاجية و تلبية رغبات العملاء .
- ❖ الحفاظ على الزبائن الحاليين و السعي لإستقطاب المزيد .
- ❖ تحقيق الرضا الوظيفي و الحفاظ على الكفاءات .
- ❖ السعي لتوسيع شبكة التوزيع و الإتصال .
- ❖ توفير مناصب شغل و إمتصاص نسبة البطالة .
- ❖ إنشاء ديناميكية التقدم و تعزيز الموارد البشرية .

¹ معلومات مقدمة من رئيس مصلحة الجودة في المؤسسة .

المبحث الثاني : مصلحة الإنتاج و معايير و سياسة الجودة في المؤسسة .

يعد قسم الإنتاج من الأقسام المهمة في المؤسسة حيث أنه مسؤول عن تصنيع المنتجات النهائية حسب متطلبات العميل ووفقاً لمعايير جودة المنتج الخاصة بمنظمة معايير الجودة الدولية و في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهومها و معايير الجودة بها إضافة إلى معرفة سياسة الجودة في المؤسسة .

المطلب الأول : التعريف بمصلحة الإنتاج .

أولاً : تعرف مصلحة الإنتاج :

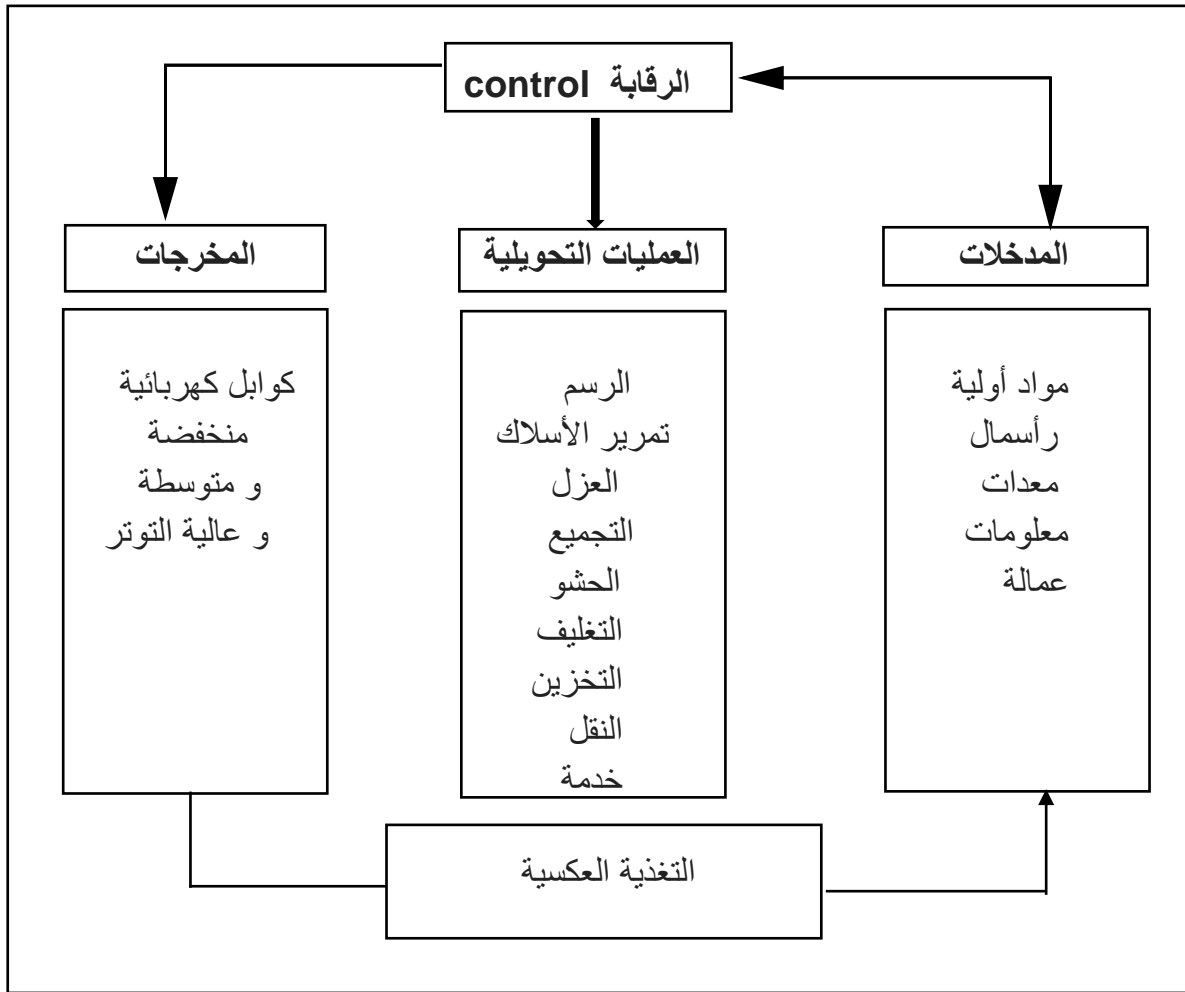
تعتبر مصلحة الإنتاج هي المسؤولة عن التصنيع الفعلي للمنتجات النهائية للشركة، بما في ذلك الإدارة الكمية والنوعية والوفاء بالمواعيد النهائية للتصنيع المخطط لها. ويندرج دورها في إعداد الطلبات (منتج نهائي تام الصنع) وتسليمها إلى العميل النهائي.

مهام المصلحة :

- تصنيع الكوابل عن طريق تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي .
- إعداد الطلبات و تسليمها للعملاء النهائيين .
- تحديد مخططات الكميات و الأحجام و معدلات الإنتاج .
- تخطيط و تنظيم و تنسيق أنشطة الإنتاج .
- تحديد أشاليب العمل و مراقبة الجودة .
- تحديد الأعطال و تصحيحها .

كما تخضع مهمة مصلحة الإنتاج إلى تنظيم محكم منذ بداية العملية إلى نهايتها و ذلك بهدف ضمان الجودة في عملياتها و يندرج ذلك النظام في الشكل التالي :

الشكل رقم (III-13) : نظام الإنتاج بالمؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالب حسب معطيات المؤسسة .

ثانيا : مراحل عملية الإنتاج¹:

تتم عملية إنتاج الكوابل في موقعين :

موقع الإنتاج 2 : مخصص لإنتاج الكابلات شبه مصنعة عن طريق تحويل المواد الخام إلى قضبان سلكية بالصهر في ثلاثة أفران و من خلال عملية " tréfilage et cablage " تنتج كوابل نصف مصنعة .

موقع الإنتاج 1 : توجد ثلاث عمليات أساسية : العزل ، التجميع ، التغليف ، يتم تنفيذ كل مرحلة تحت إشراف معمل مراقبة الجودة .

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج ، أنظر الملحق رقم 2 .

وصف عملية الإنتاج في الموقع 2 :

1 - يوجد فرنان لتصنيع قضبان الأسلاك النحاسية ، الأول للنفايات " التغذية العكسية " و الثاني للنحاس الخام و الأخير يعطي القضيب السلبي مباشرة بالنسبة لفرن النفايات يتم صهر النحاس بدرجة حرارة 1200 يمر بعد ذلك عبر نظام التبريد لتشكيل موصل سحب الأسلاك الذي يتم تطبيقه بواسطة مطحنة الدرفلة للحصول على قطر 8 مم .

2 - **عملية الرسم Tréfilage** : و هي عملية تتكون من تقليل قطر سلك معدني إما النحاس CU أو الألمنيوم AL .

الآلات المستخدمة :

D13/CU : يقلل القطر المعدني للمدخل إلى 9,5 مم و المخرج إلى 2 مم أو 3,35 مم .

D13/AL : يقلل القطر المعدني للمدخل إلى 9,5 مم و المخرج إلى 2,72 أو 2,55 أو 1,72 مم .

3 - **تمرير الأسلاك Cablage** : تأتي بعد عملية الرسم يتم فيها تجميع الأسلاك المتحصل عليها معا باستخدام قوالب محددة لتحديد درجة و اتجاه الأسلاك و في نهاية العملية يتم قياس قطر الأسلاك ، اتجاهها ، المقاومة ، الوزن و التركيب .

وصف عملية الإنتاج في الموقع 1 :

1 - **عملية العزل Lsolation** : و تسمى أيضا عملية المظروف حيث يجب أن تتمتع المادة العازلة بالخصائص الكهربائية المناسبة مع استخدام الكابل لمقاومة الإحتراق و التآكل بالرطوبة . يتم مقظوف العزل " كلوريد البوليفينيل " و البولي إيثيلين المتصالب كيميائيا بسبب صلابتها الكهربائية .

2- **عملية التجميع L'assemblage** : في هذه العملية يتم الجمع بين الأسلاك المختلفة المنعزلة من أجل تكوين كابل متعدد الأقطاب في النهاية .

3- **عملية الحشو و التغليف (Bourrage/Gainage)** : الغرض من الحشو هو سد الفجوات بين الموصلات من أجل إعطاء الكابل شكل أسطواني أما بالنسبة للتغليف من أجل الحماية التي تحمي الكابل من بيئته و يستوفي شروط ضرورية هي : الحرارة ، وجود الغبار ، إمكانية حدوث صدمات ميكانيكية .

و تعتبر عملية الإختبار الكهربائي للكابل من حيث الإستعمال و مراقبة الجودة هي آخر عملية في مصلحة الإنتاج من أجل تقديم المنتج بصفة نهائية للمستهلك .

المطلب الثاني : معايير الجودة في مصلحة الإنتاج .

تتم عملية فحص المنتج من خلال عدة إختبارات في كل مرحلة سوف نقوم بالتحدث من معايير الجودة المطبقة في المؤسسة في الجدول التالي :

جدول رقم (III-03) : معايير الجودة في مصلحة الإنتاج .

المرحلة	إختبار فحص الجودة " المعايير "	كيفية إستعمال المعيار
عملية الرسم Le tréfilage	<ul style="list-style-type: none"> ● مظهر المنتج ● القطر المحدد ● الرص ● المقاومة ● الإستطالة و قوة الشدة ● التحميم 	<ul style="list-style-type: none"> ● العين المجردة ● قياسه بجهاز " micro "métre ● بالعين المجردة ● بإستعمال جهاز MGR 10 ● قياسها بواسطة قياس الإستطالة.
تمرير الأسلاك La cablage	<ul style="list-style-type: none"> ● المظهر ● عدد الخيوط " تكوين الكابل " ● الوزن ● خطوة cablage ● القطر ● المقاومة 	<ul style="list-style-type: none"> ● العين المجردة ● تحرير الكابل ● قياسها بجهاز خاص بالمسطرة ● قياسها بجهاز " micro "métre ● قياسها بجهاز MGR 10
العزل l'isolation	<ul style="list-style-type: none"> ● السمك " إتجاه الكابل " ● القطر ● المظهر ● التمدد للعزل ● إختبار الثبوت الحراري بالنسبة لل XLPE 	<ul style="list-style-type: none"> ● جهاز قياس السمك pied à conlisse ● قياسه بجهاز pied à conlisse ● العين المجردة ● القياس بجهاز الحساب etuve فرن ● قياس الإستطالة و قوة الشدة بجهاز machine de tradion
الحشو le bourrage و التغليف gainage	<ul style="list-style-type: none"> ● مظهر الكابل ● القطر ● السمك ● الوزن ● الإستطالة ● الرص ● رسالة الكابل 	<ul style="list-style-type: none"> ● العين المجردة ● قياسه بجهاز micro métre ● إستعمال جهاز قياس السمك ● إستعمال الميزان ● إستعمال machine de traction ● العين المجردة ● العين المجردة

المصدر: من إعداد الطالب من معطيات مصلحة إدارة الجودة الشاملة .

وهذه المعايير يجب أن تكون مطابقة للمعايير الدولية و الوطنية مثل :

- ❖ معيار اللجنة الكهروتقنية الدولية IEC.
- ❖ المعيار الكهربائي NE.
- ❖ معيار الإتحاد الفني للكهرباء UTE .
- ❖ معيار اللجنة الأوروبية لتوحيد التقنيات الكهربائية CENELEC .
- ❖ معيار معهد المعايير البريطانية BS.
- ❖ معيار اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي EN .
- ❖ معيار NFC .

المطلب الثالث : سياسة الجودة في المؤسسة .

تستخدم المؤسسة الوسائل اللازمة لتلبية إحتياجات و توقعات العملاء من أجل الحصول على رضاهم مع إحترام المعايير حتى تتوافق مع نظام الإدارة المتكامل لشركة الكوابل الجزائرية مع معايير إدارة الجودة ISO 9001 و ينبغي لهذه السياسة المتوافقة مع سياقها و توجهها الإستراتيجي أن تؤدي إلى الرضا التام للعملاء و تدرج هذه السياسة في¹ :

- 1- زيادة رضا العملاء : حيث تعتبر شركة الكوابل الجزائرية أن ثقة العملاء المكتسبة على مدى فترة طويلة الزمن تأتي من جودة منتجاتها و الخدمات المرتبطة بها حيث تضمن المؤسسة إستمرار رضا العملاء من خلال الإستماع و التواصل و الإمتثال لمتطلبات العملاء إضافة إلى البحث على الحلول الأكثر ملائمة للمستهلك .
- 2- ضمان مطابقة منتجاتها : و تعتمد المؤسسة على الإمتثال للأحكام المعمول بها و الرسمية التي تضمن مطابقة منتجاتها و حمايتها و تطبيق المعايير العالمية للجودة .
- 3- إتقان عمليات الإنتاج : تتطلب القدرة التنافسية و الإستدامة للمؤسسة التحكم في عمليات الإنتاج مما يضمن :

- إدارة المعرفة التنظيمية و تعزيز المعرفة لموظفيها .
- تعريف و إستخدام الأساليب و الإجراءات و المعدات المناسبة .
- مراقبة و فحص الجودة .

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الجودة في المؤسسة ، أنظر الملحق رقم 03 .

4- تعزيز الموارد البشرية : تتضمن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ما يلي :

- التحسين المستمر للمهارات من خلال التدريب و ضمان حصول الجميع على التحسينات اللازمة .
 - تحفيز الموظفين لزيادة الكفاءة بالإضافة لتعريف و تحديد مسؤوليات و سلطات كل شخص .
 - إبلاغ الموظفين بالمخاطر المرتبطة بأنشطتهم و تزويدهم بالتدريب و الخدمات الكافية .
- 5- إنشاء ديناميكية التقدم : حيث تعمل المؤسسة على :
- التحسين المستمر لأدائها الإقتصادي و توحيد الروابط مع مورديها لجذبهم .
 - التعرف على أسباب حالات عدم المطابقة من أجل القضاء عليها و تجنب تكرارها .
 - و من هذا تهدف المؤسسة إلى إلزام جميع موظفيها و شركائها بقيم و مبادئ هذه السياسة .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة .

نرمي من خلال هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سنتطرق إلى أداة الإستبيان لتحليل نتائج المتحصل عليها خلال التبرص في مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم .

المطلب الأول : الجانب المنهجي للدراسة .

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات .

يتطلب إستخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة التي تمكن الباحثين من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان¹ .

في موضوع بحثنا المتعلق بإدارة الجودة الشاملة كآلية لتحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، فإننا سوف نستعمل أداة لجمع البيانات حيث تتلائم مع طبيعة الموضوع و المتمثلة في إستمارة الإستبيان² حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة تنقسم إلى أربعة محاور تتمثل في :

- ❖ المحور الأول : معيير القدرة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية .
- ❖ المحور الثاني : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية في المؤسسة .
- ❖ المحور الثالث : سبل التميز بجودة الإنتاج ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ المحور الرابع : متطلبات تطوير جودة الإنتاج و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية .

¹ مصطفى عليان ، عثمان غنيم ، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي ، الطبعة الثانية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن 2008 ، ص: 81 .

² أنظر إلى الملحق رقم 04 .

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة من مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم - و يبلغ عدد عمالها أكثر من 800 عامل ، حيث تم إستطلاع آراء العاملين و هم يشغلون مختلف المناصب، حيث تم توزيع الإستبيان عليهم لمعرفة إتجاههم حول دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لتحقيق القدرة التنافسية .

عينة الدراسة : تم حصر عينة الدراسة في 40 مفردة من مجتمع الدراسة تمثلت في مختلف المصالح التي تمثلت في مصلحة الجودة ، مصلحة الإنتاج ، مصلحة مصلحة البيع و ما بعد البيع ، مخبر مراقبة الجودة ، مصلحة الموارد البشرية و الإدارة العليا .

الجدول رقم (III-04): الإسيبيانات الموزعة .

عدد الإسيبيانات	الإسيبيانات الموزعة	الإسيبيانات المسترجعة	الإسيبيانات المرفوضة	الإسيبيانات المدروسة
المجموع	40	0	0	40
النسبة	100%	0%	0%	100%

المصدر من إعداد الطلبة .

❖ تم قبول جميع الإسيبيانات و لم يتم إسترجاع أو رفض أي منها .

الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة .

باعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات التالية :

- ❖ تفرغ المعلومات و البيانات و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية .
- ❖ تصنيف البيانات و جدولتها في جداول بسيطة و مركبة .
- ❖ تحليل و تفسير البيانات المصنفة في الجدول .

المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات .

الفرع الأول : توزيع الأفراد حسب جنس العمال .

الجدول رقم (III-05) : جنس العمال .

النسبة	التكرار	الجنس
55%	22	ذكر
45%	18	أنثى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عمال مؤسسة الكوابل الجزائرية يمثل 55% من جنس الذكور أكثر مقارنة من جنس الإناث بنسبة قدرت 45% و هذا نظرا لطبيعة العمل في المجمع التقني فهو يحتاج إلى تجهيزات و آلات ضخمة تتناسب مع طبيعة الرجال أما بالنسبة لفئة الإناث تتمركز في الإدارة بمختلف مصالحها التي ذكرناها سابقا نظرا لتوافقها مع تخصصهم و هذا ما يوضحه الشكل التالي .

الشكل رقم (III-14): الدائرة النسبية لجنس العمال .



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج التحليل أنظر الملحق رقم 04 .

الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها كل عامل .

الجدول رقم (III-06) : الوظيفة التي يشغلها كل عامل .

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	2	5%
نائب مدير	2	5%
رئيس مصلحة	9	22,5%
وظائف أخرى	27	67,5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم (III-15): دائرة النسبية للمستوى الوظيفي لكل عامل .



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الإستبيان أنظر الملحق 04 .

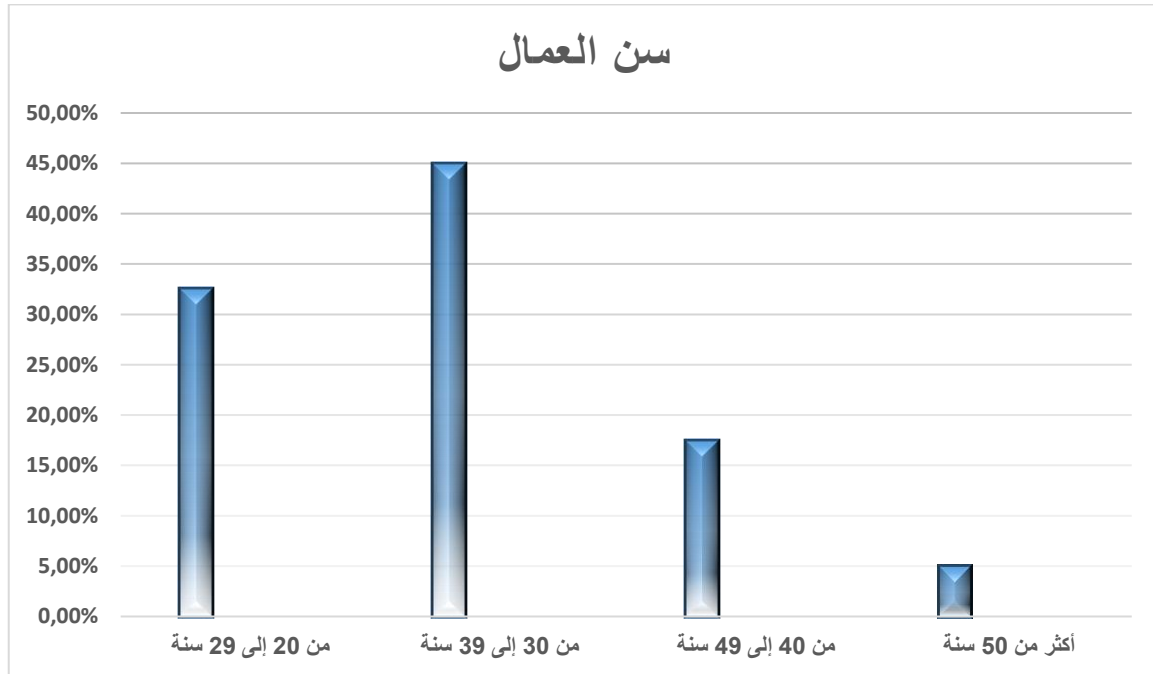
يتضح لنا أن أغلبية عمال المؤسسة يتمثلون في وظائف أخرى بنسبة 67,5% حيث تتمثل هذه الوظائف في مهندسون ، أعوان تنفيذيون ، عمال المخبر و مراقبة الجودة . الخ ونسبة 22,5% رئيس مصلحة مثل مصلحة الجودة الشاملة ، مصلحة الإنتاج ، مصلحة المبيعات و غير ذلك و نسبة 5% للإطارات من مدير و نائب مدير .

الفرع الثالث : توزيع أفراد العينة أساس السن .

الجدول رقم (III-07) : عمر العمال .

العمر	من 20 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
العدد	13	18	7	2	40
النسبة المئوية	32,5%	45%	17,5%	5%	100%

الشكل رقم (III-16) : رسم بياني يمثل سن العمال .



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الإستبيان أنظر الملحق 04 .

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن 45% من أفراد العينة عمرهم يتراوح من 30 إلى 39 سنة كأعلى نسبة نظرا للأقدمية و عامل الخبرة ثم تليها فئة العمال الذين أعمارهم من 20 إلى 29 سنة بنسبة 32,5% نظرا للطلبة المتربصين التي يتم إدماجهم بعد التربص مباشرة ، ثم تليها فئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة قدرت بـ 17,5 % و أخيرا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة شبه معدومة قدرت بـ 5% .

الفرع الرابع : توزيع مفردات العينة على أساس المؤهل العلمي .

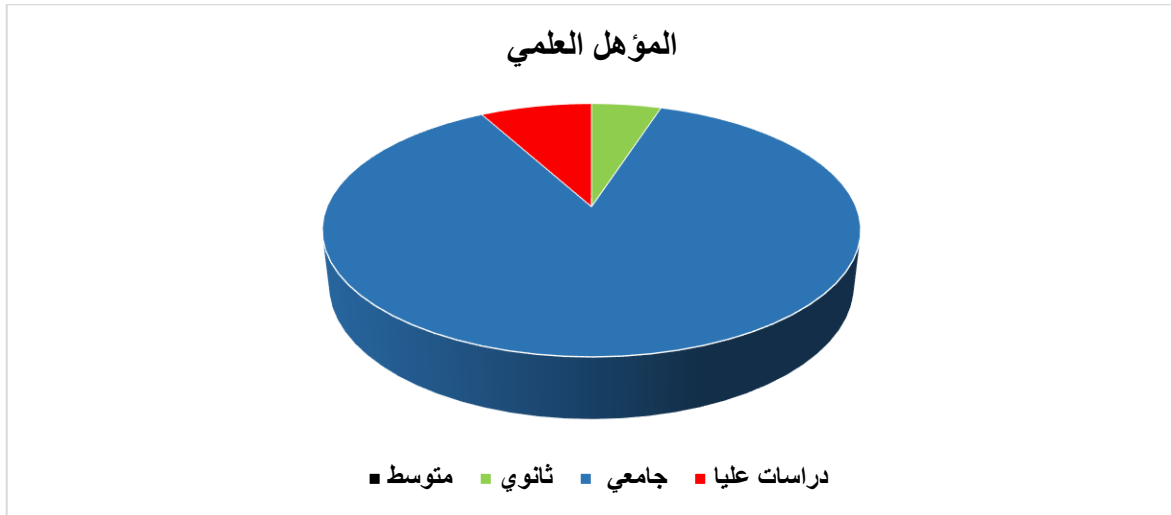
فيما يتبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤهل العلمي و نوضح ذلك من خلال الجدول

التالي:

الجدول رقم (III-08) : توزيع مفردات عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
العدد	0	2	35	3	40
النسبة المئوية	0%	5%	87,50%	7,5%	100%

الشكل رقم (III-17) : دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي في المؤسسة .



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الإستبيان أنظر الملحق 04 .

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن أغلب عمالة المؤسسة في المستوى الجامعي بنسبة 87,5%، و ذلك لسياسة التي تتبعها المؤسسة في التوظيف فهي توظف أغلبية الجامعيين الذين يتربصون على مستوى المؤسسة ، يليها العمالة أصحاب الدراسات العليا التي تتمثل في المدراء أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 5% التي تتمثل في الأعوان من ذوي المستوى الثانوي .

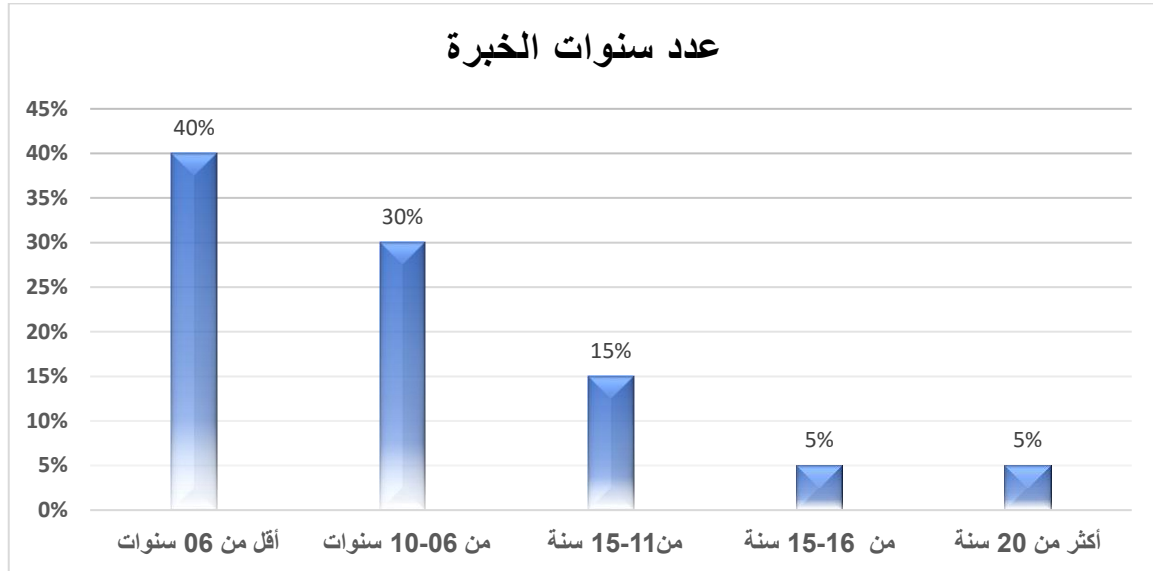
الفرع الخامس : توزيع أفراد العينة على أساس سنوات الخبرة .

فيما يلي يتم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة و نوضح ذلك فيما يلي :

الجدول رقم (III-09): توزيع مفردات عينة الدراسة على أساس سنوات الخبرة المهنية .

سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
العدد	18	12	6	2	2	40
النسبة المئوية	40%	30%	15%	5%	5%	100%

الشكل رقم (III-18) : رسم بياني لخبرة عمالة مؤسسة الكوابل الجزائرية بدلالة السنوات .



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الإستبيان أنظر الملحق 04 .

يتضح لنا الشكل أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة ذات أقدمية أقل من 06 سنوات بنسبة 40%

نظرا لأنه يتم توظيف الجامعيين كما ذكرنا سابقا، تليها الفئة التي تتراوح من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 30% التي تمثل على رؤساء المصالح في حين قدرت فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15% و هذا عنصر مهم للشركة للإستفادة من المعارف المهنية التي إكتسبوها من مناصب عملهم ، في حين نلاحظ أن فئتي من 16 إلى 20 سنة و أكثر من 20 سنة يتسويان من خلال نسبة منخفضة نوعا ما قدرت ب 5% التي تتمثل في فئة المدراء و نائبي المدراء , و من هذا نستنتج أن الشركة تتبع إستراتيجية المزج بين عنصر الشباب و عنصر الخبرة المهنية.

المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة .

الفرع الأول : عرض و تحليل أسئلة الإستبيان .

سيتم عرض و تحليل البيانات و التي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الإستمارة " الإستبيان " و التي تضمنت أربعة محاور .

المحور الأول : معايير القدرة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية و الذي تضمن (8) أسئلة تتمثل في :
السؤال الأول : هل تملك المؤسسة ميزة رئيسية لتصميم منتجاتها بحيث لا يمكن للمؤسسات المنافسة التغلب على تلك الميزة ؟

الجدول رقم(III-10) : إجابة السؤال الأول للمحور الأول .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	16	15	8	1	40
النسبة	40%	37,5%	20%	2,5%	100%

أغلبية العمال يرى أن المؤسسة تملك ميزة رئيسية لتصميم منتجاتها حيث كانت نسبتهم 40% و يرى البعض أن المؤسسة لا تملك ميزة رئيسية لتصميم منتجاتها لأنها تخضع للمعايير الدولية قدرت نسبتهم بـ 37,5% في حين رأى البعض أن المنتجات تصمم بميزة رئيسية من حين إلى آخر بنسبة 20% حيث رفضت الإجابة من طرف عامل واحد .

السؤال الثاني : هل يتم تطبيق أحدث التقنيات و المعدات في عمليات الإنتاج ؟

الجدول رقم (III-11): إجابة السؤال الثاني للمحور الأول .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	34	0	3	3	40
النسبة	85%	0%	7,5%	7,5%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من عمالة المؤسسة قدرت بـ 85% يرون أن المجمع الصناعي يعمل بأحدث التقنيات و المعدات في عمليات الإنتاج مما يعزز ذلك كفاءة العمل و يؤدي ذلك إلى تحسين الجودة و الإنتاجية ، في حين فئة من العمال بنسبة قدرت بـ 7,5% يرون أن المؤسسة تعمل على ذلك من حين إلى آخر .

السؤال الثالث : هل تستخدم المؤسسة إستراتيجيات تسويق مبتكرة لجذب المزيد من العملاء ؟

الجدول رقم (III-12): إجابة السؤال الثالث للمحور الأول .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	28	3	9	0	40
النسبة	70%	7,5%	22,5%	0	100%

نلاحظ من الجدول التالي أن أغلبية العمال يرون أن المؤسسة تستخدم إستراتيجيات تسويق مبتكرة لجذب المزيد من العملاء حيث قدرت نسبتهم ب 70% من خلال التسويق الإلكتروني و الإعلانات أما 7,5% ليسوا بدراية بهذا التطبيق في حين يرى بعض من العمال أن المؤسسة تقوم بالعملية من حين إلى آخر بنسبة 22,5% .

السؤال الرابع : هل تتبع المؤسسة معايير الجودة العالمية في عملياتها الإنتاجية ؟

الجدول رقم (III-13): إجابة السؤال الرابع للمحور الأول .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	36	0	2	2	40
النسبة	90%	0%	5%	5%	100%

نلاحظ من الجدول التالي أن أغلبية العمال يرون أن المؤسسة المؤسسة معايير الجودة العالمية في عملياتها الإنتاجية حيث قدرت نسبتهم ب 90% أما 5% ليسوا بدراية بهذا التطبيق في حين يرى بعض من العمال أن المؤسسة تقوم بالعملية من حين إلى آخر بنسبة 5% .

السؤال الخامس : هل تشعر أن المؤسسة لديها القدرة على تلبية متطلبات العملاء بشكل فعال ؟

الجدول رقم (III-14): إجابة السؤال الخامس للمحور الأول .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	35	1	1	3	40
النسبة	87,5%	2,5%	2,5%	7,5%	100%

نلاحظ أن الأغلبية العمال لديهم نظرة إيجابية لقدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء و يُعد هذا مؤشراً قوياً على أن العملاء راضون عن الخدمة التي يتلقونها. ونسبة ضئيلة قدرت ب 2,5% من العمال يعتقدون أن المؤسسة لا تلي متطلبات العملاء بشكل فعال و يشير هذا إلى وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها و أجاب 2,5% من العمال أن المؤسسة تلي متطلبات العملاء أحياناً فقط قد يشير هذا إلى وجود بعض التفاوت في تجارب العملاء في حين أجاب 7,5% من العمال

بشكل محايد قد يشير هذا إلى أن هؤلاء العمال غير متأكدين من رأيهم أو ليس لديهم معلومات كافية لتكوين رأي.

السؤال السادس : هل تعتقد أن العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين سيساهم في تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة ؟

الجدول رقم (III-15): إجابة السؤال السادس للمحور الأول .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	40	0	0	0	40
النسبة	100%	0%	0%	0%	100%

يُعد هذا الإجماع الإيجابي من قبل جميع العمال مؤشراً قوياً على أن العمل الجماعي والتعاون يُنظر إليهما كعنصرين هاميين لنجاح المؤسسة ، كما يُظهر هذا الدعم القوي من الموظفين لفكرة العمل الجماعي والتعاون أنهما ثقافتان مرغوبتان في المؤسسة و يشير هذا أيضاً إلى أن الموظفين يدركون فوائد العمل الجماعي والتعاون على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة .

السؤال السابع : هل تعتقد أن المؤسسة تعمل على إستراتيجيات لتسريع و تسهيل عمليات الإنتاج و الإستلام ؟

الجدول رقم (III-16): إجابة السؤال السابع للمحور الأول .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	27	6	4	3	40
النسبة	67,5%	15%	10%	7,5%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية العمال يعتقدون أن المؤسسة تبذل جهداً لتحسين عمليات الإنتاج و الإستلام ومع ذلك فإن نسبة من العمال غير مقتنعين بذلك في يشير عدد من العمال الذين أجابوا بمحايد إلى أنهم غير متأكدين أو ليس لديهم معلومات كافية لتكوين رأي.

السؤال الثامن : هل تملك المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات بهدف تلبية حاجات و رغبات أكبر عدد من الزبائن ؟

الجدول رقم (III-17): إجابة السؤال الثامن للمحور الأول .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	36	0	3	1	40
النسبة	90%	0%	7,5%	2,5%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية العمال يعتقدون أن المؤسسة تبذل جهداً لتحسين عمليات الإنتاج و الإستلام ومع ذلك فإن نسبة من العمال غير مقتنعين بذلك في يشير عدد من العمال الذين أجابوا بمحايد إلى أنهم غير متأكدين أو ليس لديهم معلومات كافية لتكوين رأي.

المحور الثاني : إدارة الجودة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية في المؤسسة و تضمن 10 أسئلة تتمثل في:

السؤال الأول : هل تعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة ؟

الجدول رقم (III-18): إجابة السؤال الأول للمحور الثاني .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	38	0	2	0	40
النسبة	95%	0%	5%	0%	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الإجماع القوي من قبل غالبية العمال بنسبة قدرت بـ 95% أن إدارة الجودة الشاملة تُنظر إليها كعامل رئيسي في نجاح المؤسسة كما يُشير هذا إلى أن الموظفين يدركون فوائد إدارة الجودة الشاملة، مثل تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتعزيز رضا العملاء و أن المؤسسة ملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي ذلك إلى تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة .

السؤال الثاني : هل تهدف المؤسسة من وراء تطبيق إدارة الجود الشاملة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية ؟

الجدول رقم (III-19): إجابة السؤال الثاني للمحور الثاني .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	34	0	5	1	40
النسبة	85%	0%	12,5%	2,5%	100%

يُظهر هذا الإجماع الإيجابي من قبل غالبية العمال (85%) أن إدارة الجودة الشاملة تُربط بتقديم منتجات ذات جودة عالية بالإضافة إلى أن الموظفين يدركون أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين جميع جوانب العمليات لضمان جودة المنتج و يُظهر هذا أيضًا أن المؤسسة تُدرك أهمية تقديم منتجات عالية الجودة لعملائها.

السؤال الثالث : هل تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية ؟

الجدول رقم (III-20): إجابة السؤال الثالث للمحور الثاني .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	0	12	0	28	التكرار
100%	0%	30%	0%	70%	النسبة

نلاحظ من خلال البيانات أن غالبية العمال يرون أن هناك جهودًا تبذلها الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة الشاملة ومع ذلك فإن 30% من العمال يعتقدون أن هذه الجهود غير كافية أو غير فعالة و هذا يدل على أن هناك مجالًا للتحسين في هذا المجال.

السؤال الرابع : هل ساهم إهتمام الشركة بتحفيز و تدريب العاملين في تحسين جودة منتجاتها ؟

الجدول رقم(III-21) : إجابة السؤال الرابع للمحور الثاني .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	0	14	3	23	التكرار
100%	0%	35%	7,5%	57,5%	النسبة

يُظهر الجدول أعلاه أن إهتمام الشركة بتحفيز وتدريب الموظفين له تأثير إيجابي على جودة المنتجات لمعظم الموظفين ومع ذلك، هناك مجال للتحسين، حيث يرى 35% من الموظفين أن جهود التحفيز والتدريب إما ليس لها تأثير أو لها تأثير طفيف ، من المهم استكشاف آراء الموظفين بشكل مُفصل لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل، وتصميم برامج تحفيز وتدريب مُخصصة لتحسين جودة المنتجات وزيادة رضا الموظفين.

السؤال الخامس : هل تعتمد المؤسسة على معيار الجودة عند إختيار الموردين ؟

الجدول رقم(III-22) : إجابة السؤال الخامس للمحور الثاني .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	0	4	0	36	التكرار
100%	0%	10%	0%	90%	النسبة

يُظهر الاستبيان أن غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تعتمد على معيار الجودة عند إختيار الموردين ومع ذلك، هناك مجال للتحسين، حيث يرى 10% من الموظفين أن المؤسسة تعتمد على هذا المعيار أحياناً فقط ، من المهم نشر معايير الجودة وشرحها بشكل واضح، والتأكد من تطبيقها بشكل صارم في جميع عمليات إختيار الموردين.

السؤال السادس : هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توسع حجم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين ؟

الجدول رقم (III-23): إجابة السؤال السادس للمحور الثاني .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	32	1	5	2	40
النسبة	80%	2,5%	12,5%	5%	100%

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من العمالة بنسبة 80% يعتقدون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى توسيع حصة السوق في حين أشارت النتائج أيضًا إلى وجود توسع في حجم الحصة السوقية للمؤسسة من حين إلى آخر نظرا للبيئة التنافسية الكبيرة التي يشهدها السوق الإقتصادي .

السؤال السابع : هل تعمل المؤسسة على تحقيق رضا العملاء في سياق إدارة الجودة الشاملة ؟

الجدول رقم (III-24): إجابة السؤال السابع للمحور الثاني .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	33	3	4	0	40
النسبة	82,5%	7,5%	10%	0%	100%

تُعتبر نتائج الاستبيان في الجدول أعلاه أنها إيجابية بشكل عام وتشير إلى أن المؤسسة على المسار الصحيح لتحقيق رضا العملاء مع ذلك، من المهم عدم الرضا عن الوضع الحالي والاستمرار في التركيز على تحسين جهود المؤسسة في هذا المجال ، وهناك العديد من الخطوات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتحسين رضا العملاء، مثل جمع ملاحظات العملاء بشكل منتظم وتحليلها واتخاذ إجراءات بناءً عليها .

السؤال الثامن : هل تعتمد المؤسسة على تقنيات رقابية لضبط مستوى الجودة المرغوب ؟

الجدول رقم (III-25): إجابة السؤال الثامن للمحور الثاني .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	32	3	4	1	40
النسبة	80%	7,5%	10%%	2,5%	100%

تبين أن غالبية العمال يعتمدون على تقنيات رقابية لضبط مستوى الجودة، وهذا يعني أن هناك إجماع داخل المؤسسة على أهمية هذه الأدوات في حين يُظهر عدد قليل من العمال الذين أجابوا بـ "لا" و "أحيانا" أن هناك بعض الاستفسارات أو القلق بشأن فعالية هذه التقنيات أو تطبيقها بشكل صحيح يُنصح بتوجيه استفساراتهم وفهم مخاوفهم لتحسين النظام الرقابي.

السؤال التاسع : هل التحسين المستمر أهل المؤسسة للحصول على شهادة ISO9001 و التي تعد خطوة لتطبيق الجودة الشاملة ؟

الجدول رقم (III-26): إجابة السؤال التاسع للمحور الثاني .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	4	0	0	36	التكرار
100%	10%	0%	0%	90%	النسبة

يُظهر العدد الكبير من العمال الذين أجابوا "نعم" بنسبة قدرت بـ 90% على أن التحسين المستمر يُعتبر أهلاً للمؤسسة للحصول على شهادة ISO9001 وتطبيق الجودة الشاملة و هذا يدل على توجه العمال نحو الاعتقاد بأهمية الجودة والتحسين المستمر في تحسين أداء المؤسسة.

السؤال العاشر : هل أدى حصول شركة الكوابل الجزائرية على شهادة ISO9001 إلى تحسن تنافسياتها ؟

الجدول رقم (III-27): إجابة السؤال العاشر للمحور الثاني .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	3	0	0	37	التكرار
100%	7,5%	0%	0%	92,5%	النسبة

يُعتبر هذا الإجماع الإيجابي بنسبة 92,5% بالإجابة على نعم على أن العمال يرون القيمة المضافة لحصول المؤسسة على شهادة ISO9001 في تعزيز تنافسياتها في السوق يمكن استخدام هذه النتائج كدليل على فعالية نظام الجودة داخل المؤسسة وتأثيره الإيجابي على أدائها وقدرتها على المنافسة .

المحور الثالث : سبل التميز بجودة الإنتاج ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة تضمن 11 أسئلة تتمثل في:

السؤال الأول : هل تقوم المؤسسة بتحسين و تطوير منتجاتها باستمرار حسب رغبات الزبائن ؟

الجدول رقم (III-28): إجابة السؤال الأول للمحور الثالث .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	35	1	3	1	40
النسبة	87,5%	2,5%	7,5%	2,5%	100%

يُظهر استجابة العمال بشكل إيجابي وهذا يمثل ثقتهم في جهود المؤسسة للتطوير المستمر والتميز في منتجاتها ، يمكن استغلال هذه الثقة كمحفز إضافي للمؤسسة للاستمرار في الابتكار وتطوير منتجاتها لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل وتحقيق التميز التنافسي.

السؤال الثاني : هل تمنح المؤسسة إمتيازات لربائنها الرئيسيين ؟

الجدول رقم(III-29) : إجابة السؤال الثاني للمحور الثالث .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	28	0	8	4	40
النسبة	70%	0%	20%	10%	100%

يشيرالجدول أعلاه إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا بعملاءها الرئيسيين وتسعى لتلبية احتياجاتهم وتحفيزهم للبقاء مع المؤسسة و يُلاحظ وجود عدد قليل من العمال الذين أجابوا "أحيانا" أو "محايد"، مما يشير إلى وجود بعض الشكوك أو عدم اليقين بشأن إمكانية تقديم المؤسسة للإمتيازات لربائنها الرئيسيين، فيُنصح بتوضيح سياسات المؤسسة بشأن هذه الإمتيازات وضمان عدالتها وشفافيتها.

السؤال الثالث : هل تهتم المؤسسة بإستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية و الكفاءة المهنية؟

الجدول رقم(III-30) : إجابة السؤال الثالث للمحور الثالث .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	26	1	10	3	40
النسبة	65%	2,5%	25%	7,5%	100%

توضح النتائج أن غالبية العمال يرون أن المؤسسة تهتم بإستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءة المهنية ويُعتبر هذا الاعتقاد إيجابياً، حيث يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً بجودة الموظفين وتسعى لجذب الموارد البشرية ذات المؤهلات العالية والكفاءة المهنية فالاهتمام بإستقطاب واختيار الموظفين المناسبين يعتبر عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز التنافسية في السوق.

السؤال الرابع : هل تتميز المؤسسة بإنتاج و عرض بعض المنتجات بجودة أعلى مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة ؟

الجدول رقم (III-31): إجابة السؤال الرابع للمحور الثالث .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	34	0	4	2	40
النسبة	85%	0%	10%	5%	100%

نسبة عالية من العمال (80%) راضون عن جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين هذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة تتمتع بسمعة طيبة في مجال جودة المنتجات ، بشكل عام تشير النتائج إلى أن المؤسسة تتمتع بسمعة طيبة في مجال جودة المنتجات. ومع ذلك، هناك دائماً مجالاً للتحسين يجب على المؤسسة الاستمرار في التركيز على جودة المنتجات، وتحليل آراء العملاء، وإجراء المزيد من البحوث، ومراقبة جودة المنتجات للمنافسين.

السؤال الخامس : هل تتبنى المؤسسة فلسفة التطوير و التحسين لموجهات التحديات ؟

الجدول رقم (III-32): إجابة السؤال الخامس للمحور الثالث .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	31	0	7	2	40
النسبة	77,5%	0%	17,5%	5%	100%

نسبة عالية من الموظفين 77,5% يرون أن المؤسسة تتبنى فلسفة التطوير والتحسين هذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة تُقدر الابتكار والتكيف مع التغييرات في حين نسبة 17,5% من الموظفين يرون أن المؤسسة تتبنى هذه الفلسفة أحياناً هذا يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في بعض ممارسات التطوير والتحسين و نسبة 5% من الموظفين يتحايدون عن الإجابة قد يكون هذا بسبب عدم تجربة هؤلاء الموظفين لعمليات التطوير والتحسين بشكل كافٍ .

السؤال السادس : هل تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على الإبداع من أجل التطوير المستمر ؟

الجدول رقم (III-33): إجابة السؤال للمحور الثالث .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	24	5	10	1	40
النسبة	60%	12,5%	25%	2,5%	100%

نسبة جيدة من الموظفين 60% يرون أن المؤسسة تشجعهم على الإبداع هذا مؤشر جيد يدل على أن المؤسسة تُقدر الابتكار وتُدرِك أهمية التطوير المستمر في حين نسبة 25% من الموظفين يرون أن المؤسسة تشجعهم على الإبداع أحياناً هذا يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في بعض ممارسات

تشجيع الإبداع نسبة 12,5% من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تشجعهم على الإبداع. قد يكون هذا بسبب عدم تجربة هؤلاء الموظفين لفرص كافية للإبداع أو قد يكون لديهم توقعات مختلفة عما يعنيه تشجيع الإبداع، نسبة 2,5% من الموظفين محايدون قد يكون هذا بسبب عدم وضوح رأيهم في هذه المسألة، أو قد يكون لديهم آراء متباينة حول ممارسات تشجيع الإبداع في المؤسسة.

السؤال السابع : هل تمارس المؤسسة الرقابة المستمرة لإكتشاف إنحرافات الجودة ؟

الجدول رقم(III-34) : إجابة السؤال السابع للمحور الثالث .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	40	0	0	0	40
النسبة	100%	0%	0%	0%	100%

الإجابة التي حصلنا عليها تشير إلى أن 100% من العمال يرون أن المؤسسة تمارس الرقابة المستمرة لاكتشاف إنحرافات الجودة. هذا مؤشر على التزام المؤسسة بضمان جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها من خلال الرصد المستمر والتقييم لضمان التزامها بالمعايير المحددة هذا النوع من الرقابة يساعد في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء، مما يعزز سمعة المؤسسة ورضا العملاء.

السؤال الثامن : هل تعتقد أن المؤسسة تعمل على مناخ محفز ليعمل الجميع بفعالية ؟

الجدول رقم(III-35) : إجابة السؤال الثامن للمحور الثالث .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	15	6	17	2	40
النسبة	37,5%	15%	42,5%	5%	100%

تظهر النتائج تظهر أن 38% من العمال يعتقدون أن المؤسسة تعمل على إنشاء مناخ محفز يعزز كفاءة العمل، وهذا يعكس وجود بعض الجهود في تحفيز الفعالية وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، يبدو أن هناك تحديات معينة حيث أن 15% من العمال يرون عدم وجود مناخ محفز، و 42% يرون أنه يحدث أحيانا، وهذا يشير إلى أن هناك حاجة لتحسين البيئة العملية وتعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسة، تلك الجهود يمكن أن تساهم في تعزيز الروح المعنوية ورفع مستوى الإنتاجية بشكل عام.

السؤال التاسع : هل تعتقد أن المؤسسة تعمل على تطوير إجراءات لمعالجة العيوب في الإنتاج بشكل فعال ؟

الجدول رقم (III-36): إجابة السؤال التاسع للمحور الثالث ؟

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	0	7	0	33	التكرار
100%	0%	17,5%	0%	82,5%	النسبة

النتائج تظهر أن 82.5% من العمال يعتقدون أن المؤسسة تعمل على تطوير إجراءات لمعالجة العيوب في الإنتاج بشكل فعال. هذا يشير إلى وجود جهود جادة من المؤسسة لتحسين عملياتها وضمان جودة المنتجات التي تقدمها. ومع ذلك، يظهر أن هناك 17.5% يرون أن هذه الإجراءات تطبق أحيانا فقط، مما يشير إلى وجود بعض الفجوات التي يمكن تحسينها في عمليات معالجة العيوب. تعزيز هذه الإجراءات يمكن أن يساهم في تحسين الجودة العامة وزيادة رضا العملاء.

السؤال العاشر : هل تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الإنتاج ؟

الجدول رقم (III-37): إجابة السؤال العاشر للمحور الثالث .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	2	7	7	24	التكرار
100%	5%	17,5%	17,5%	60%	النسبة

النتائج تظهر أن 60% من العمال يرون أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، وهذا يعكس فهمهم للفوائد التي تأتي من تطبيق هذه المبادئ في عمليات الإنتاج. ومع ذلك، يظهر أن هناك 17.5% يرون أنها لا تساهم في ذلك، و17.5% يرون أنها تساهم أحيانا، و5% محايدين بشأن هذا الأمر. يمكن أن يكون هذا التباين في الآراء نتيجة لاختلافات في فهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها داخل المؤسسة، وقد يتطلب ذلك جهودا إضافية لتوعية وتدريب العمال حول أهمية هذه المبادئ وكيفية تطبيقها بشكل فعال لتحقيق تحسينات في تكاليف الإنتاج.

السؤال الحادي عشر : هل يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم التنافسية السعرية للمؤسسة أثناء تقديم العروض ؟

الجدول رقم (III-38): إجابة السؤال الحادي عشر للمحور الثالث .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	8	4	2	26	التكرار
100%	20%	10%	5%	65%	النسبة

النتائج تظهر أن 65% من العمال يرون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد في دعم التنافسية السعرية للمؤسسة أثناء تقديم العروض، وهذا يعكس الاعتقاد في أن الجودة العالية يمكن أن تكون

عاملاً مؤثراً في جذب العملاء والمحافظة على تنافسية الأسعار. ومع ذلك، يبدو أن هناك 5% يرون أنها لا تساعد في ذلك، و10% يرون أنها تساعد أحياناً، و20% محايدين بشأن هذا الأمر. يمكن أن يكون التحديث المستمر لعمليات الجودة والتكلفة وتحسينها أمراً مهماً للمؤسسة لضمان استمرارية التنافسية السعرية في السوق.

المحور الرابع : متطلبات تطوير جودة الإنتاج و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية و الذي تضمن عشرة أسئلة تتمثل في :

السؤال الأول : هل تعتقد أن المؤسسة تعتمد على النمط القيادي المناسب في المؤسسة لتطبيق إداري الجودة الشاملة ؟

الجدول رقم (III-39): إجابة السؤال الأول للمحور الرابع .

الجواب	نعم	لا	أحياناً	محايد	المجموع
التكرار	19	6	14	1	40
النسبة	47,5%	15%	35%	2,5%	100%

النتائج تظهر تبايناً في آراء العمال بشأن مدى اعتماد المؤسسة على النمط القيادي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث أن 47.5% يرون أن المؤسسة تعتمد على النمط القيادي المناسب، و15% يرون أنها لا تعتمد عليه، و35% يرون أنها تعتمد عليه أحياناً، و2.5% محايدين بشأن هذا الأمر ، يمكن أن يكون هذا التباين ناتجاً عن اختلافات في فهم العمال للنمط القيادي المناسب أو في تطبيقه داخل المؤسسة. يمكن لإدارة المؤسسة تقييم هذه الآراء والعمل على تعزيز النمط القيادي المناسب الذي يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.

السؤال الثاني : هل تمنح المؤسسة إمتيازات لزيائنها الرئيسيين ؟

الجدول رقم (III-40): إجابة السؤال الثاني للمحور الرابع .

الجواب	نعم	لا	أحياناً	محايد	المجموع
التكرار	28	0	8	4	40
النسبة	70%	0%	20%	10%	100%

تظهر نتائج الاستبيان أن العمال يعتقدون بشكل عام أن المؤسسة تمنح إمتيازات للزيائن الرئيسيين، حيث أن 70% من العمال أجابوا بـ "نعم" و20% أجابوا بـ "أحياناً". هذا يشير إلى وجود استراتيجية متبعة من قبل المؤسسة لجذب والاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين ، بناءً على هذه النتائج، يبدو أن المؤسسة قد اتخذت خطوات لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تقديم إمتيازات للزيائن الرئيسيين، ومع ذلك، يمكن أن يكون من الضروري تقييم الاستراتيجية بشكل منتظم لضمان تلبية احتياجات وتطلعات العملاء بشكل مستمر وتعزيز العدالة والمساواة في المعاملة.

السؤال الثالث : هل تهتم المؤسسة بإستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية و الكفاءة المهنية؟

الجدول رقم(III-41) : إجابة السؤال الثالث للمحور الرابع .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	26	1	7	4	40
النسبة	65%	2,5%	17,5%	10%	100%

تشير النتائج إلى استجابة إيجابية من جانب العمال إتجاه اهتمام المؤسسة بإستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءة المهنية، حيث أن 65% من العمال أجابوا بـ "نعم" هذا يشير إلى أن هناك وعياً متزايداً بأهمية جلب الكوادر المؤهلة والماهرة لتعزيز الأداء والفعالية في المؤسسة. مع ذلك، يبدو أن هناك نسبة صغيرة من العمال 2.5% لا يرون أن المؤسسة تهتم كثيراً بإستقطاب الموارد البشرية المؤهلة، وهذا قد يكون موضوع يستدعي الاهتمام لضمان تحسين العملية التوظيفية وتلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات، من جهة أخرى، هناك نسبة معتبرة من العمال 17.5% يرون أن المؤسسة تهتم بإستقطاب الموارد البشرية بشكل متقطع "أحياناً"، وقد يكون هذا إشارة إلى وجود تحديات في عملية التوظيف يتعين التركيز عليها لضمان استمرارية جذب الموارد البشرية المؤهلة. أخيراً، هناك نسبة صغيرة من العمال (10%) تظهر محايدية تجاه هذا الأمر، وهذا قد يعكس عدم وضوح الرؤية بالنسبة لهم بشأن إستراتيجيات التوظيف المتبعة في المؤسسة.

السؤال الرابع : هل تتميز المؤسسة بإنتاج و عرض بعض المنتجات بجودة أعلى مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة ؟

الجدول رقم(III-42) : إجابة السؤال الرابع للمحور الرابع .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	34	0	4	2	40
النسبة	85%	0%	10%	5%	100%

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن 85% من العمال يرون أن المؤسسة تتميز بإنتاج وعرض منتجات بجودة أعلى من منتجات الشركات المنافسة. هذا يشير إلى تميز المؤسسة في السوق وثقة العملاء في جودة منتجاتها، مما يعزز قدرتها التنافسية ويسهم في جذب والاحتفاظ بالعملاء. ومع ذلك، هناك نسبة صغيرة من العمال 10% يرون أن هذا التميز قد يحدث أحياناً فقط، وهناك نسبة 5% محايدة في هذا الصدد، مما يشير إلى أن هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على تفوق المؤسسة في الجودة بشكل دائم.

السؤال الخامس : هل تتبنى المؤسسة فلسفة التطوير و التحسين لمواجهة التحديات ؟

الجدول رقم(III-43) : إجابة السؤال الخامس للمحور الرابع .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	31	0	7	2	40
النسبة	77,5%	0%	17,5%	5%	100%

تظهر النتائج تظهر أن 77,5% من العمال يرون أن المؤسسة تتبنى فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، مما يبين التزامها بالتحسين المستمر، ومع ذلك هناك نسبة صغيرة من العمال 17,5% يرون أن هذه الفلسفة قد تُطبَّق أحيانا فقط، مما يشير إلى وجود بعض الفجوات في تطبيقها الكامل تعكس هذه النتائج استعداد المؤسسة للتغيير والتحسين المستمر في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

السؤال السادس : هل تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على الإبداع في الإنتاج من أجل التطوير المستمر ؟

الجدول رقم(III-44) : إجابة السؤال السادس للمحور الرابع .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	24	5	10	1	40
النسبة	60%	12,5%	25%	2,5%	100%

تظهر النتائج أنه يبدو أن 60% من العمال يرون أن المؤسسة تعمل على تشجيع الإبداع في الإنتاج من أجل التطوير المستمر، وهذا يعكس التزامها بتعزيز الابتكار والتطوير داخل الشركة. ومع ذلك، هناك نسبة صغيرة (12.5%) من العمال لا ترون هذا النوع من التشجيع، مما يشير إلى وجود فجوة في هذا الجانب يمكن تحسينها لتعزيز جو المبادرة والإبداع في المؤسسة.

السؤال السابع : هل يقوم المجمع الصناعي بتقييم الأداء بصفة دورية ؟

الجدول رقم(III-45) : إجابة السؤال السابع للمحور الرابع .

الجواب	نعم	لا	أحيانا	محايد	المجموع
التكرار	18	2	15	5	40
النسبة	45%	5%	37,5%	12,5%	100%

تظهر نتائج الاستبيان أن 45% من العمال يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتقييم الأداء بانتظام، مما يعكس التزام المؤسسة بممارسات الجودة الشاملة ورغبتها في تعزيز قدرتها التنافسية. ومع ذلك، يظهر أن 5% من العمال يشير إلى عدم تنفيذ التقييم بشكل دوري، مما قد يشير إلى وجود فجوة في التواصل داخل المؤسسة فيم يشير فئة من العمال أن المؤسسة تقوم بالعملية من حين إلى آخر و يدل

على أنّ هناك فئة من العمال تشعر بأنّ تقييم الأداء يتم بشكل غير منتظم، من المهم تحديد سبب عدم تقييم الأداء بشكل دوري لهذه الفئة من العمال ومعالجته.

السؤال الثامن : هل يعتمد المجمع الصناعي على إستراتيجيات دقيقة لأنظمة الإختيار و التعيين و التدريب ؟

الجدول رقم (III-46): إجابة السؤال الثامن للمحور الرابع .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	0	12	10	18	التكرار
100%	0%	30%	25%	45%	النسبة

تشير نتائج الجدول أعلاه تشير أن 45% من العمال يرون أن المجمع الصناعي يعتمد على استراتيجيات دقيقة لأنظمة الإختيار والتعيين والتدريب، وهذا يعكس جهودًا فعالة في تطوير هذه الجوانب. بينما يعتقد 25% من العمال أنه لا يتم اعتماد استراتيجيات دقيقة، مما يشير إلى وجود فرص لتحسين العمليات. أما البقية (30%) يشير إلى وجود تباين في استخدام هذه الاستراتيجيات، مما يمكن أن يكون نتيجة لتغيرات في الظروف أو الاحتياجات داخل المؤسسة.

السؤال التاسع : هل يعمل المجمع الصناعي على وضع برامج تدريب لكافة العمال لتتماشى مع مهامهم داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم (III-47): إجابة السؤال التاسع للمحور الرابع .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	1	16	3	20	التكرار
100%	2,5%	40%	7,5%	50%	النسبة

تظهر نتائج الاستبيان أن 50% من العمال يرون أن المجمع الصناعي يعمل على وضع برامج تدريب لكافة العمال لتتماشى مع مهامهم داخل المؤسسة، هذا مؤشر لإلتزام المؤسسة بتطوير موظفيها وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة. ومع ذلك، يعتقد 7.5% من العمال أنه لا يتم وضع برامج تدريبية، مما يشير إلى وجود فجوة تحتاج إلى معالجتها لضمان توفير الدعم اللازم للموظفين. أما البقية (40%) يشير إلى أن برامج التدريب تُطبق أحياناً، مما يمكن أن يرجع إلى تحديات في التنظيم أو الموارد.

السؤال العاشر : هل يجرى تقييم دوري للمنافسين و التحليل للبقاء على إطلاع دائم بالتطورات في السوق ؟

الجدول رقم (III-48): إجابة السؤال العاشر للمحور الرابع .

المجموع	محايد	أحيانا	لا	نعم	الجواب
40	4	9	3	24	التكرار
100%	10%	22,5%	7,5%	60%	النسبة

نتائج الاستبيان تشير إلى أن 60% من العمال يرون أنه يُجرى تقييم دوري للمنافسين والتحليل للبقاء على إطلاع دائم بالتطورات في السوق، مما يعكس التفهم والاستجابة للظروف السوقية المتغيرة. ومع ذلك، يعتقد 7.5% من العمال أن هذا النوع من التقييم والتحليل لا يتم بانتظام، مما يشير إلى حاجة لتعزيز الجهود في هذا الجانب. بينما يشير 22.5% إلى أن هذا النوع من التقييم يُجرى أحياناً، مما يمكن أن يرجع إلى التحديات الناشئة من عوامل مثل الوقت والموارد.

الفرع الثاني : مناقشة النتائج :

تمثل هذه المناقشة مرحلة أساسية في فهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث، حيث تُعتبر النتائج نقطة التقاء بين البيانات والتحليلات والاستنتاجات. سنقوم في هذا القسم بتقييم النتائج بعمق ومناقشة تأثيرها وأهميتها في سياق الدراسة الحالية. سنركز على تفسير النتائج بشكل شامل والبحث في العوامل التي قد تؤثر عليها، مما يساهم في توجيه المناقشة نحو فهم أعمق وأكثر اتساقاً لما توصلنا إليه خلال هذه الدراسة و تتمثل في :

- مناقشة نتائج المحور الأول من الدراسة :

تحتوي النتائج التي وردت على عدة جوانب تتعلق بمعايير القدرة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية، والتي يمكن مناقشتها على النحو التالي:

1- تصميم المنتجات :

توجد تقييمات متباينة حول ما إذا كانت المؤسسة تملك ميزة رئيسية في تصميم المنتجات، يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تلتزم بالمعايير الدولية في تصميم المنتجات، مما يعكس التطور والتقدم في الممارسات الصناعية العالمية.

2- استخدام التقنيات الحديثة :

الإجماع على أن المؤسسة تستخدم أحدث التقنيات في عمليات الإنتاج يشير إلى التزام المؤسسة بالتطور التكنولوجي، وهذا يعزز كفاءة العمل وجودة المنتجات.

3- استراتيجيات التسويق :

تقدير أغلبية العمال للتسويق المبتكر يشير إلى أن المؤسسة تبذل جهودًا لجذب المزيد من العملاء، مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق، هناك حاجة إلى توعية بعض العمال بالاستراتيجيات المستخدمة في التسويق لزيادة فهمهم ومشاركتهم بفعالية في هذا الجانب.

4- رضا العملاء :

الإجماع القوي من قبل العمال على قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء يعكس الانخراط العالي والتفاني في تقديم خدمات ممتازة كما يمكن ملاحظة النسبة الصغيرة من العمال الذين لا يرون أن المؤسسة تلبي متطلبات العملاء بشكل فعال أن تكون فرصة لتحسين التواصل وفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل.

5- العمل الجماعي والتعاون :

يمثل الدعم القوي لفكرة العمل الجماعي والتعاون إشارة إيجابية إلى الثقافة المؤسسية والروح الفريقية التي تدعم النجاح وتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

6- تحسين عمليات الإنتاج :

يظهر تباين في تقييم العمال لجهود المؤسسة في تحسين عمليات الإنتاج، مما يشير إلى ضرورة توفير مزيد من المعلومات وتحسين التواصل لضمان فهم جميع أعضاء المؤسسة للجهود المبذولة والتحديات الموجودة.

باستناد إلى هذه المناقشة، يمكن للمؤسسة استخدام النتائج لتحسين عملياتها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق من خلال توجيه الجهود نحو المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.

- مناقشة نتائج المحور الثاني :

من خلال النتائج المقدمة في محور إدارة الجودة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية في المؤسسة، يمكن ملاحظة عدة نقاط:

1- وعي الموظفين بأهمية الجودة الشاملة:

الإجماع القوي من قبل غالبية العمال على أهمية إدارة الجودة الشاملة يشير إلى وعيهم بأهمية تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات لتحقيق التنافسية.

2- تقدير الموظفين لدور الإدارة العليا:

تقدير العمال لجهود الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة الشاملة يعكس التوجه الإيجابي نحو تحسين الجودة وتحقيق الأهداف التنافسية.

3- الحاجة إلى تعزيز جهود التحفيز والتدريب:

وجود نسبة من الموظفين يرون أن جهود التحفيز والتدريب ليست كافية يشير إلى ضرورة تعزيز هذه الجهود لتعزيز فهمهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف الجودة.

4- ضرورة تحسين عملية اختيار الموردين:

نسبة العمال الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على معيار الجودة في اختيار الموردين بشكل غير كافي تشير إلى ضرورة تحسين عملية اختيار الموردين وفقاً لمعايير الجودة.

5- التوجه نحو التحسين المستمر:

التأكيد على أن غالبية الموظفين يرون التحسين المستمر كأداة أساسية للحصول على شهادة ISO9001 يعكس التوجه نحو السعي المستمر لتحسين أداء المؤسسة.

6- التأثير الإيجابي على السوق والتنافسية:

تحديد تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على توسيع حصة السوق وزيادة التنافسية يعزز الثقة في فعالية استراتيجية الجودة لدى الموظفين.

7- الحاجة إلى تعزيز نظام الرقابة:

وجود نسبة من الموظفين يعبرون عن بعض الاستفسارات أو القلق بشأن فعالية نظام الرقابة يشير إلى ضرورة تحسين وتعزيز هذا النظام لضمان جودة المنتجات والخدمات.

8- قيمة حصول المؤسسة على شهادة ISO9001 :

تقدير العمال لقيمة حصول المؤسسة على شهادة ISO9001¹ في تعزيز تنافسيتها يعكس الإدراك المشترك لأهمية الجودة في بيئة العمل.

بناءً على هذه المناقشة، يمكن للمؤسسة أن تستفيد من تحليل هذه النتائج لتطوير استراتيجيات جديدة وتحسين العمليات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح في السوق.

¹ أنظر الملحق رقم 5 .

- مناقشة نتائج المحور الثالث :

من خلال النتائج المقدمة في حول بسبل التميز جودة الإنتاج ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ، يمكن ملاحظة عدة نقاط :

1- ثقة العمال واستجابتهم الإيجابية :

يُظهر استجابة العمال بشكل إيجابي وثقتهم في جهود المؤسسة للتميز في منتجاتها. هذه الثقة يمكن أن تعزز من دافعية الموظفين وتشجيعهم على الابتكار وتطوير المنتجات بشكل مستمر .

2- تلبية احتياجات العملاء والإمكانيات :

يظهر الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء الرئيسيين، ولكن هناك بعض الشكوك بشأن إمكانية تقديم الإمكانيات بشكل عادل وشفاف. يمكن مناقشة كيفية تحسين شفافية السياسات والإمكانيات لضمان رضا العملاء بشكل أكبر .

3- استقطاب وتطوير الموارد البشرية:

يُظهر اعتقاد العمال بأن المؤسسة تهتم بجودة الموظفين، وهذا يشير إلى أهمية استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة وتطويرها بشكل مستمر .

4- جودة المنتجات والعمليات:

تظهر الآراء المتنوعة حول جودة المنتجات والعمليات، مما يشير إلى أن هناك حاجة للتركيز المستمر على تحسين الجودة وتحليل آراء العملاء ومراقبة الجودة للمنافسين .

5- الابتكار وتطوير العمليات:

يُظهر اعتقاد بعض العمال بأهمية التطوير والتحسين المستمر، لكن هناك فجوات يمكن تحسينها في ممارسات التطوير والتحسين داخل المؤسسة.

6- البيئة العملية والمحفزة:

يُظهر اعتقاد العمال بوجود بعض التحديات في خلق بيئة عملية محفزة، مما يشير إلى أهمية تعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسة لرفع مستوى الإنتاجية ورفع معنويات العمال .

7- رصد الجودة ومعالجة العيوب:

يُظهر الالتزام برصد الجودة ومعالجة العيوب بشكل فعال داخل المؤسسة، ولكن هناك بعض الفجوات التي يمكن تحسينها لضمان جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر .

8- تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية:

تظهر الآراء المتباينة حول كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية، مما يشير إلى ضرورة توضيح فوائد تطبيق هذه المبادئ وتحسين الفهم والتطبيق الفعال لها .

باستنتاجات مثل هذه، يمكن للمؤسسة استنباط مجموعة من الخطوات العملية لتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية دون تقديم توصيات محددة .

- مناقشة نتائج المحور الرابع :

بناءً على النتائج التي تم تقديمها في المحور "متطلبات تطوير جودة الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية"، يمكن تلخيصها بشكل عام كما يلي:

1- النمط القيادي وإدارة الجودة الشاملة:

هناك تباين في آراء العمال حول اعتماد المؤسسة على النمط القيادي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى حاجة لتقييم الفهم والتطبيق لهذا النمط داخل المؤسسة.

2- توجه المؤسسة نحو العملاء الرئيسيين:

يظهر أن المؤسسة تمنح إمتيازات للزبائن الرئيسيين، وهذا يشير إلى استراتيجية لجذب والاحتفاظ بهؤلاء العملاء، مع الحاجة المستمرة لتقييم الاستراتيجية وتحسينها بشكل مستمر.

3- استقطاب وتطوير الموارد البشرية:

يعتقد العمال بشكل عام أن المؤسسة تهتم بجلب الموارد البشرية المؤهلة، ومع ذلك هناك بعض التحديات التي يجب التركيز عليها لضمان جاذبية المؤسسة كمكان عمل مفضل وتلبية احتياجاتها من الكفاءات.

4- جودة المنتجات والخدمات :

يظهر الثقة العالية لدى العمال في جودة منتجات المؤسسة مما يعكس تميزها في السوق، مع الحاجة المستمرة لتقييم العوامل التي قد تؤثر على هذا التميز بشكل دائم.

5- تطوير وتحسين العمليات :

يوجد الالتزام بفلسفة التطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسة، مع الحاجة إلى تقييم الفجوات التي قد تحدث في تطبيق هذه الفلسفة بشكل كامل.

6- تشجيع الإبداع والابتكار:

هناك تقدير لجهود المؤسسة في تشجيع الإبداع والابتكار في الإنتاج، مع الحاجة لتحسين هذه الجوانب لتعزيز الأداء والفعالية.

7- تقييم الأداء وتحليل السوق:

يتم التقييم الدوري للأداء وتحليل السوق من قبل المؤسسة، مع الحاجة المستمرة لتحسين هذه العمليات لضمان التطور والتكيف مع التحديات السوقية المتغيرة.

و بناءً على هذه النتائج تعطي للمؤسسة معرفة قيمة حول نقاط القوة والضعف في أدائها وممارساتها، مما يمكنها من تحسين استراتيجياتها وتطبيقاتها لتعزيز جودة الإنتاج وزيادة قدرتها التنافسية.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم - و باعتمادنا على أساليب إحصائية متمثلة في طرح أسئلة إستبائية قصد التأكيد من مدى تطبيق مؤسسة الكوابل الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة و مدى تحقيقها للقدرة التنافسية ، و هذا عن طريق عرض و تحليل نتائج الإستبيان بالإعتماد على التحليل و هذا لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تتبنى نظام الجودة الشاملة أو لا ، وهل تكتسب قدرة تنافسية من خلال تبنيها لهذا النظام ، كما أنو في الأونة الأخيرة زادت حظوظ المؤسسة في إكتساب حصص سوقية جديدة و هذا من خلال الحفاظ على زبائنها القدامى و كسب زبائن جدد خاصة على الساحة الإفريقية ، أين قامت بتوسيع عروضها الخدمائية و تميزها عن غيرها في تقديم أفضل المنتجات في مجال الكوابل الكهربائية و المستلزمات الكهربائية التي تقدمها الفروع الجديدة على مستوى المؤسسة .

فمؤسسة الكوابل الجزائرية لديها نقاط قوة متعددة فهي تعتبر صاحبة المرتبة الأولى على المستوى الوطني و الإفريقي في صناعة الكوابل الجزائرية فمن خلال ما تناولناه في هذا الفصل يمكن القول بأن المؤسسة تعتبر مؤسسة إقتصادية بإمتياز لها قدرة تنافسية على مستوى السوق كما يمكن القول أن المؤسسة تساهم في تطويرات نظام الجودة الشاملة و لقد تبين الأثر الإيجابي لتطبيق هذا النظام بحصولها على شهادة نظام ISO 9001 التي مكنتها من إكتساب القدرة التنافسية في مجال نشاطها .

الخاتمة العامة

من خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا تبين أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أساساً حيوياً لتعزيز قدرة الشركات على المنافسة في سوق الأعمال اليومي المتطور ،من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل حيث تسعى الشركات إلى تحسين كفاءتها وفعاليتها. ومع ذلك، يجب أن نفهم أن النجاح في تحقيق الجودة الشاملة يتطلب التزاماً دائماً بالتحسين المستمر وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى مبادئ الجودة وتتفاعل مع التغييرات في البيئة التنافسية.

فتأثير إدارة الجودة الشاملة يمتد إلى مختلف جوانب العمل، بدءاً من تحسين العمليات الداخلية وصولاً إلى تعزيز رضا العملاء. وبفضل التركيز على تلك الجوانب، تتمكن الشركات من خلق منتجات وخدمات تتفوق في جودتها وتلبي توقعات واحتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز تنافسيتها في السوق فعلاً الرغم من فوائد إدارة الجودة الشاملة، يجب أن ندرك أن تحقيق القدرة التنافسية لا يتم بسهولة، بل يتطلب جهداً متواصلاً واستراتيجيات متطورة. ومن هنا، فإن تبني إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون جزءاً من رؤية الشركة الاستراتيجية وخطط العمل المستقبلية، مما يجعلها محركاً رئيسياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المتنافسة.

باختصار، إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد إطار عمل، بل هي استراتيجية حيوية تساعد الشركات على بناء تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح في سوق الأعمال داخليا و خارجيا ، فكانت بذلك هذه الدراسة مهمة في سلسلة البحوث التي تسعى لنشر و الحث على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الإقتصادية ، و التي شهدت تطورا ناتجا عن بعض الإصلاحات التي مست القطاع الإقتصادي الجزائري و هو ما حولنا الوقوف عليه في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة الكوابل الجزائرية و التي تحصل على شهادة ISO9001 .

و ختاماً لهذه الدراسة العلمية بمختلف جوانبها تمكنا من الخروج بمجموعة من الإستنتاجات و نتائج خاصة بإختبار صحة الفرضيات بالإضافة إلى جملة من التوصيات و آفاق أخرى و تتمثل في مايلي:

أولاً : نتائج الدراسة النظرية :

تتمثل نتائج الدراسة النظرية في النقاط التالية :

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي لاقت إهتمام العديد من المؤسسات الإنتاجية و الخدمية بهدف تحقيق القدرة التنافسية و التميز .

- يركز أيلوب إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ المهمة لأي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية حيث يؤدي تطبيقها الفعلي و الصحيح لتحقيق القدرة التنافسية و التميز .
- إن الموصفات العالمية ISO9000 تتمثل في مجموعة من المعايير الخاصة بإدارة الجودة و هي موحدة بين جميع الدول ، و كانت نتائج لمجهودات المنظمة العالمية للتقييس ISO الهادفة إلى تسهيل التبادل التجاري للسلع و الخدمات مع مراعاة متطلبات المجتمعات و البيئة المحيطة .
- يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه من جراء تطبيقها إستراتيجيات تنافسية معينة و من ثم القدرة على تلبية رغبات الزبائن بشكل أكثر فعالية من المؤسسات المنافسة على مستوى قطاع النشاط .
- توجد عدة عوامل للمحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية يجب أخذها بعين الإعتبار من القدرة التنافسية المستدامة .
- تستخدم عدة مؤشرات لقياس التنافسية و تتمثل أساسا في معدل الربحية ، تكلفة الإنتاج ، الإنتاجية الكلية للعوامل و حجم الحصة السوقية و هذا بإعتبار أن تحليل مفهوم التنافسية يكون يشمل أفضل على مستوى المؤسسة .
- إدارة الجودة الشاملة تعتبر أساسية لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. توفر معايير المنظمة العالمية للتقييس ISO إطاراً موحداً ومعترفاً عالمياً لتنفيذ أنظمة إدارة الجودة، مما يسهل على المؤسسات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين أدائها، مما يسهم في تعزيز تنافسيتها في السوق.

ثانيا : النتائج التطبيقية :

بعد إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم - توصلنا إلى مجموعة من النتائج الميدانية يمكننا إستعراضها على النحو التالي :

تقوم مؤسسة الكوابل الجزائرية بتطبيق نظام إدارة جودة يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدة مبادئ و هذا ما أهلها للحصول على شهادة المطابقة ISO9001 و هو مايعتبر دليل على سعي الشركة لتبني إدارة الجودة الشاملة .

كما ساهم حصول مؤسسة الكوابل الجزائرية على شهادة المطابقة ISO9001 في تحقيق تحسن نسبي في مؤشرات التنافسية مما أهلها إلى إكتساح الأسواق المحلية و دخول الأسواق العالمية خاصة على الساحى الإفريقية .

ساهمت زيادة القدرة التنافسية في مؤسسة الكوابل الجزائرية لإكتساب المزيد من العملاء الجدد مما أهلها إلى زيادة معدل الدخل للمؤسسة مما نتج عنه فتح عدة فروع إنتاجية في المؤسسة مثل المصابيح الكهربائية و الألواح الشمسية .

ثالثاً : إختبار صحة الفرضيات :

بالنسبة للفرضيات التي تم إقتراحها في بداية الدراسة النظرية و التطبيقية لدراستنا تمثلت في

فرضية أساسية تتضمن أربع فرضيات فرعية و سيتم التطرق إلى النتائج التالية :

1- إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى :

بناءً على النتائج التي تحصلنا عليها يمكن إختبار صحة الفرضية الأولى التي تفيد بأن "مؤسسة الكوابل الجزائرية تلتزم بمعايير القدرة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية" باستخدام تحليل البيانات يتضح أن هناك تقييمات متباينة حول ما إذا كانت المؤسسة تملك ميزة رئيسية في تصميم المنتجات، ولكن الإجماع على استخدام التقنيات الحديثة واستراتيجيات التسويق المبتكرة، بالإضافة إلى رضا العملاء والدعم القوي للعمل الجماعي والتعاون، يمكن اعتبارها عوامل داعمة لصحة الفرضية.

بالتالي، يمكن تقديم فرضية مؤيدة تفيد بأن المؤسسة تلتزم بمعايير القدرة التنافسية في المؤسسة

الإنتاجية، على الرغم من وجود بعض التباين في بعض المجالات مثل تصميم المنتجات وتحسين عمليات الإنتاج.

2- إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية :

بناءً على النتائج التي تحصلنا عليها يمكن إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تفيد بأن "إدارة الجودة تعتبر مدخلاً لزيادة القدرة التنافسية في مؤسسة الكوابل الجزائرية" باستخدام تحليل البيانات يتضح أن هناك إجماعاً قوياً من قبل غالبية الموظفين على أهمية إدارة الجودة الشاملة ووعيهم بها، وتقديرهم لدور الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة ودعمها. كما يشير تأكيد الموظفين على التحسين المستمر وتقديرهم لقيمة حصول المؤسسة على شهادة ISO9001 و أن إدارة الجودة تلعب دوراً فعالاً في تحقيق القدرة التنافسية.

بناءً على ذلك، يمكن أن نستنتج أن البيانات المقدمة تدعم فرضية أن إدارة الجودة تعتبر مدخلاً أساسياً لزيادة القدرة التنافسية في مؤسسة الكوابل الجزائرية.

3- إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة :

بناءً على النتائج التي تحصلنا عليها يمكن إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تقيد بأن "مؤسسة الكوابل الجزائرية تلتزم بسبل التميز بجودة الإنتاج ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة" باستخدام تحليل البيانات يتضح أن هناك ثقة قوية من قبل العمال واستجابتهم الإيجابية تجاه جهود المؤسسة في التميز بجودة الإنتاج. كما تظهر التحديات والفجوات المحتملة في مجالات مثل تلبية احتياجات العملاء وتطوير العمليات وتحسين البيئة العملية والمحفزة. بناءً على ذلك، يمكن أن نستنتج أن البيانات المقدمة تدعم فرضية أن مؤسسة الكوابل الجزائرية تلتزم بسبل التميز بجودة الإنتاج ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من وجود بعض التحديات التي يمكن تحسينها.

4- إختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة :

بناءً على النتائج التي تحصلنا عليها يمكن إختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تقيد بأن "مؤسسة الكوابل الجزائرية تلتزم بمتطلبات تطوير جودة الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية" باستخدام تحليل البيانات يتضح أن هناك ثقة عالية من قبل العمال في جودة منتجات المؤسسة واستجابتهم الإيجابية لاعتماد المؤسسة على تطوير وتحسين العمليات وتشجيع الإبداع والابتكار في الإنتاج. بناءً على ذلك، يمكن أن نستنتج أن البيانات المقدمة تدعم فرضية أن مؤسسة الكوابل الجزائرية تلتزم بمتطلبات تطوير جودة الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية، مع الحاجة المستمرة لتقييم وتحسين العمليات لضمان الاستمرارية والتطور في بيئة السوق المتغيرة.

5- إختبار صحة الفرضية الأساسية :

بناءً على نتائج الفحص والتحليل، يمكننا التوصل إلى استنتاجات مؤيدة لصحة الفرضية الأساسية التي تقيد بأن "يوجد علاقة لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية على مستوى مؤسسة الكوابل الجزائرية"، وذلك من خلال تأييد صحة الفرضيات الفرعية الأربعة المقدمة . وبالتالي، يمكن القول أن نظام إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً هاماً في تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة الكوابل الجزائرية، ولكن هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين بعض المجالات لضمان الاستفادة الكاملة من إمكانيات هذا النظام.

رابعاً : التوصيات :

بحسب ما تم توصل إليه من إستنتاجات نتقدم بعدد من التوصيات التي نراها ضرورية لتحقيق

القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بما يتماشى مع نظام إدارة الجودة الشاملة :

- يمكن للمؤسسة استكشاف فرص تطوير وتحسين عمليات تصميم المنتجات لزيادة التميز التنافسي والتميز في السوق.
- استكشاف واعتماد استراتيجيات تسويق مبتكرة وفعالة لجذب المزيد من العملاء، مع التركيز على الإعلانات الإلكترونية وتحسين استخدامها بما يتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة.
- تعزيز التواصل مع العملاء وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، وذلك من خلال توفير خدمات عالية الجودة تلبى توقعات العملاء بشكل مستمر.
- توجيه جهود إضافية نحو تعزيز برامج التدريب والتحفيز للموظفين لضمان فهمهم الكامل لأهمية الجودة والمساهمة الفعالة في تحسين العمليات.
- تطوير إجراءات أكثر صرامة لاختيار الموردين بناءً على معايير الجودة لضمان الحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة.
- تحسين وتطوير نظام الرقابة والمراقبة لضمان تطبيقه بشكل فعال وفعالية في ضمان جودة المنتجات والخدمات.
- استخدام النتائج الإيجابية كمدخل لتحديد الأولويات في تخطيط العمليات المستقبلية وتحديد الفرص لتحسين الجودة وزيادة القدرة التنافسية.
- ينبغي على المؤسسة تطوير برامج تدريب وتحفيز مخصصة لتعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم على التميز في أدائهم والابتكار في عملهم.
- يجب على المؤسسة تعزيز بيئة عملية تشجع على الابتكار والتعاون بين الموظفين، من خلال تنفيذ مبادرات وبرامج تعزيز الروح المعنوية ورفع مستوى الإنتاجية.
- ينبغي على المؤسسة تطوير استراتيجيات لتحسين التنافسية السعرية من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف دون التأثير على جودة المنتجات.
- تحسين بيئة العمل لجعلها أكثر جاذبية وتلبية احتياجات الموظفين، مما يساعد في جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- تنظيم جلسات عمل وورش عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز الابتكار ويدفع نحو تطوير منتجات وخدمات جديدة.

خامسا : آفاق الدراسة :

يمكن إقتراح بعض العنوانين في هذا المجال كما يلي :

- (1) أثر ثقافة الجودة الشاملة في تحسين قدرات المؤسسات .
- (2) دور إدارة الشاملة في تحقيق شهادة المطابقة العالمية ISO9001 .
- (3) تحقيق جائزة الجودة الجزائرية من خلال نجاح نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية .

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب :

- ب بهجت عطية راضي، و أ. م. د. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم و الفلسفة التطبيقات، ط01، شركة الروابط للنشر التقنية والمعلومات، القاهرة، مصر 2016.
- د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، مصر 2015 .
- أحمد زغدار ، المنافسة – التنافسية و البدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان 2011.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2000.
- خضير كاظم حمود ، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ، الطبعة الأولى ، دارالصفاء للنشر، الاردن، 2010.
- ريتشارد ويليامز، أساسيات الجودة الشاملة ، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، مكتبة جرير، 1999.
- عماد صفر سالماني ، الاتجاهات الحديثة للتسويق : محور الأداء في الكيانات و الإندماجات الإقتصادية ، دار النشر منشأة المعارف ،الإسكندرية ، سنة 2005.
- عواطف إبراهيم حداد ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- مامون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، دارصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1 ، 2001 .
- مؤمن سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم و تطبيقات، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2006 .
- محمود جاسم الصعيدي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2011.

- محمد عبد الوهاب الغزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، داراليازوري العلمية ، عمان ، 2005.
 - محمد عبد الوهاب الغزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000, ISO 14000 ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، 2006، ص 189.
 - مصطفى أحمد حامد رضوان ، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، سنة 2011.
 - يوسف حجيم الطائي و اخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- ثانيا : المقالات و المدخلات :
- عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير. محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013.
 - بن عيشي عمار. تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 11، جوان 2012.
 - بوضياف سامية. تقييم مؤشر التنافسية الدولية - حالة الجزائر. مجلة الإقتصاد الجديد، العدد : 10-المجلد 01-2014.
 - د.بوحروود فتيحة. واقع نظام التقييس في الجزائر. مجلة التمويل و الإستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 06/العدد 01- جوان 2021.
 - الشيخ أحمد عازب، العيد غربي. دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة. مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: واقع النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5 و 6 ماي 2013.
 - حميد قرومي، ميلود وعيل، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات اليزو -ISO- في تنافسية المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يوم 09\11\2010.
 - زاوي الحبيب ، سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية حالة الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و استراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية سنة 2010 .

- سالم إلياس. التنافسية و الميوعة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث و دراسات التنمية، المجلد (8)/العدد(1)، جوان 2021.
- سعدي نوال. تطبيقات نظام الأيزو 9000 و الإدارة بالجودة الشاملة: (بين التكامل و الاختلاف). مجلة التنمية البشرية، العدد 05 نوفمبر 2015.
- سملاي يحضية. إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية. الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الإقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22 و 23 أبريل 2003.
- شوقي قبطان. النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز. جامعة المدية، المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية / العدد 01 أبريل 2014.
- عياش قويدر. إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و الكبيرة. مداخلة كقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و الكبيرة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- كمال رزيق، فارس مسدور. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية. مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة يومي 22 و 23 أبريل 2003.
- كمال رزيق، ياسين قاسي. تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية. مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005.
- محمد عبد الوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات التنافسية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث "إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية"، الشارقة، دولة الإمارات، مارس 2009.
- ناجي عبد الستار محمود، ياسين موسى جاسم. متطلبات إدارة الجودة الشاملة. جامعة تكريت "دراسة تحليلية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06/ العدد 13، 2013.
- نظيرة فلادي ، محمد الامين وليد طالب ، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، مجلة جديد الإقتصاد ، المجلد 16 / العدد : 1 (2021) .
- وديع محمد عدنان ، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية" ، بحوث ومنقشات ، أيام 19-21 جوان 2001.

ثالثا : الرسائل و الأطروحات الجامعية :

- أحمد محمود خليل الأسطل ، دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سزق فلسطين للأوراق المالية ، رسالة الماجستير في علوم قسم المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية - غزة ، سنة 2010 .
- بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسات العاملة ISO في تحقيق وتنمية امليزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة Condor الكترونك ، رسالة ماجستير ، جامعة ألكي محمد أولحاج البويرة 2014-2015 .
- بوبريحة معاذ ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - ، سنة 2016/2015 .
- بوعلاي عائشة، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير،جامعة أبو بكرلقايد تلمسان، 2015 .
- رشاد محمود بدر ، أثر تطبيق مبادئ الجودة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في التجار، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- راشي طارق ، الاستخدام المتكامل للمواصفات العاملة الايزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة شركة مناخم الفوسفات بتبسة SOMIPHOS، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010 - 2011 .
- سيد أحمد حاج عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2012 .
- شرفاوي آسيا ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية ،رسالة ماجستير في التسويق ،جامعة الجزائر3، سنة 2010 .
- قرش عائشة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، جامعة سعد دحلب " البليدة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2007 .

رابعاً : المواقع الإلكترونية .

- أحمد السيد كردي، معايير نظام الجودة الأيزو ISO ، مسترجع بتاريخ 27\03\2024،
<https://albuthi.com/blog/441> ، تاريخ اطلاق ، 23\03\2024 ..
- غسان طيارة وآخرون، الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية ، الموقع الإلكتروني
،: www.mafhoum.com ، تاريخ الإطلاع: 15/03/2024 .
- م.ربيع الزواوي، نظام إدارة اعتماد المختبرات أيزو 17025، مسترجع بتاريخ
24\04\2018، موقع الإطلاع : <https://www.iso-tec.com> ، تاريخ اطلاق
. 23\03\2024 .

2- باللغة الأجنبية :

أولاً : الكتب :

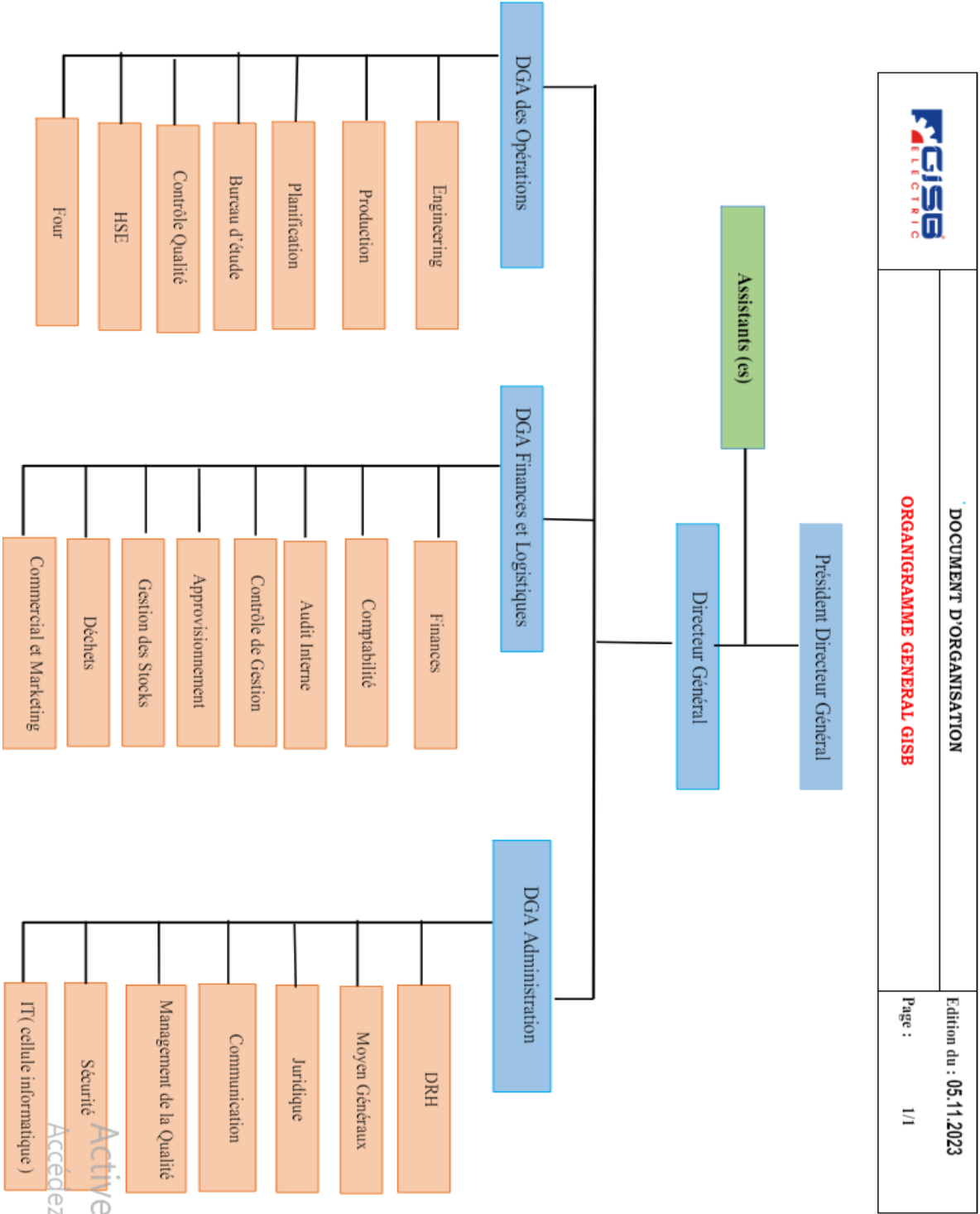
- Philippe smans et gilles ver Elst, **Qualité assurée du système qualité à la certification**, AFNOR, paris, 1997..

ثانياً : المقالات و المدخلات :

- Manal yanis , joo jung , **TQM Strategy , and Performance : a firm – level analysis** , International Journal of Quality and reliability management , volume 30 , Issue 06, 2013 .
- Saïd boumendjel: **Contribution à la réflexion critique portent sur le management stratégique intégré des entreoriss faces à un environnement mondial, l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie**, séminaire international: la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra, 29 et 30 octobre 2002 .

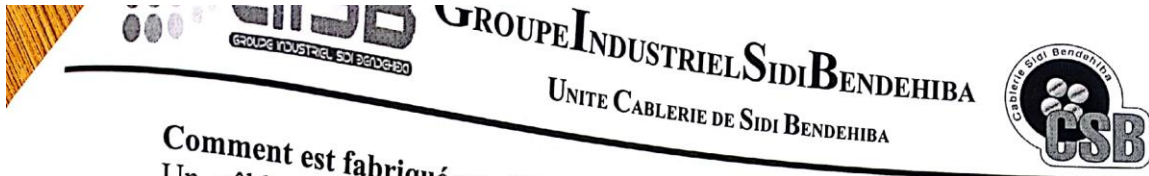
قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل الجزائرية .



المصدر : مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الكوابل الجزائرية .

الملحق رقم 2 : عملية مصلحة الإنتاج في الموقع 1 و 2 .



Comment est fabriqué un câble électrique?

Un câble électrique comprend toujours une partie active métallique (âme conductrice) dont le rôle est de conduire le courant électrique, et une ou plusieurs couches concentriques de matériaux isolants et protecteurs.

Structure des câbles électriques basse tension :

- Conducteur ;
- Four ;
- Tréfilage ;
- Câblage ;
- Isolation ;
- Assemblage ;
- Gaine extérieure ;
- Marquage ;
- Teste électrique.

✓ Les étapes réalisées au site2 sont :



• Ame conductrice :

Elle peut être massive, rigide ou souple ou, même, extra souple (câble de soudure). Elle est en cuivre, en aluminium ou en alliage d'aluminium.

• Four :

Pour fabriquer le métal au niveau du four à une température de 1200°C après on passe par un Système de refroidissement pour une forme au conducteur de tréfilage appliqué par laminoir pour obtenir un diamètre de 8 mm.

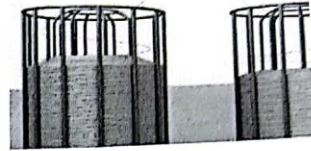


GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDEHIBA

UNITE CABLERIE DE SIDI BENDEHIBA



- **Tréfilage** : C'est un procédé qui consiste à réduire le diamètre d'un fil du métal soit cuivre (Cu), aluminium (AL) ou almélec (alliage aluminium).



Les machines utilisées sont :

Tréfilage

D13/Cu : Réduise le diamètre du métal de l'entrée à 8mm et la sortie entre l'intervalle 2 mm à 3.35mm.

D13/AL : Réduise le diamètre du métal de l'entrée 9.5mm et la sortie 2.72 ; 2.55mm, 1.72mm

D13/almélec : Réduise le diamètre du métal de l'entrée 9.5 et la sortie (2.52mm, 3.55mm) ;

Z17 (1.2.3): Réduire le diamètre du 3.1mm à 0.84mm 1.78mm

XT24: Réduire le diamètre du cuivre de 1.23mm à 0.26mm 0.4mm

- Exemple tréfilage au niveau de la machine D13/Cu:

Pour tréfiler du diamètre 3.10 mm on a utilisés la série des filières suivantes

Entrée	F 1	F2	F3	F4	F5	F6	sortie
7.87	6.83	5.62	4.68	3.98	3.41	3.12	3.10

Tréfilage du diamètre 1.23 mm au niveau de la machine Z17 N°03 :

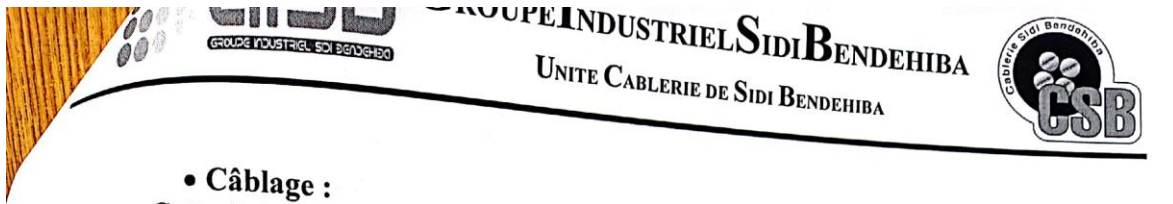
La série des filières suivantes :

Entrée	F 1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	sortie
3.08	2.87	2.49	2.22	1.84	1.64	1.45	1.233	1.23

- Exemple Tréfilage au niveau de la machine XT 24 :

Pour tréfiler du diamètre 0.26 mm on a utilisés La série des filières Suivantes :

Entrée	F 1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1.21	1.12	1.05	0.91	0.85	0.79	0.74	0.69
F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
0.65	0.60	0.56	0.52	0.49	0.46	0.42	0.40
F16	F17	F18	F19	F20	F21	Sortie	
0.37	0.34	0.32	0.30	0.28	0.27	0.26	



• Câblage :

Cette étape à ressemblé des files obtenu pour former les conducteurs.
Les machines utilisées :

Câblage | Tubulaire (A et B)
JLK (19, 37, 61)
GT630 R (rigide)
GT630 S (souple)
GT500



- Câblage de conducteur de 10 mm²/Cu/rigide au niveau de la machine Tubulaire :

Pour le Câblage de la section 10 mm² rigide (7x1.33mm) on a utilisée les bobines de diamètre 1.33mm.

Les paramètres de la machine :

section	composition	Filière (mm)	Pas (mm)	Position	Vitesse(RPM)	Vitesse (m/min)	Tension (%)
10mm ²	7x1.33	4.00	55	KIGH	1500	30	11.5

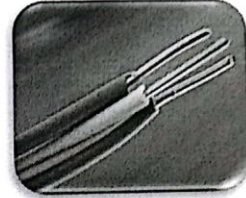
✓ Les étapes réalisées au site 1 sont :



- **Isolation :**

Elle est également appelée « enveloppe ». Le matière d'isolation doit avoir des caractéristiques électriques appropriées avec l'utilisation du câble.

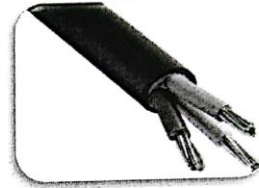
Les isolations sont extrudées (polychlorure de vinyle(PVC), polyéthylène réticulé Chimiquement(PRC)).



- **Assemblage :**

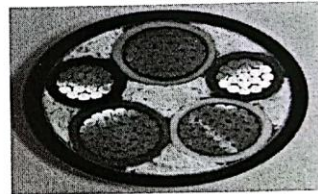
C'est le cas des câbles à plusieurs conducteurs. Les conducteurs sont groupés de façon géométrique. Quand le câble a plus de 5 conducteurs, on assemble les conducteurs en plusieurs couches.

L'assemblage de 2 à 5 conducteurs laisse un vide important entre les conducteurs. Ce vide est comblé par un bourrage. Ce dernier sert également à donner aux câbles une section circulaire. Le bourrage peut être extrudé ou posé en même temps que l'on assemble les conducteurs.



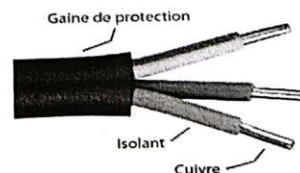
- **Bourrage :**

Le bourrage a pour but de remplir les interstices entre les conducteurs afin de donner au câble une forme cylindrique.

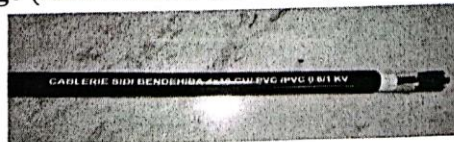


- **Gaine extérieure :**

S'appelle enveloppe extérieure .C'est la protection la plus simple ;



- **Marquage (identification des câbles)**





GISB
GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDEHIBA

GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDEHIBA

UNITE CABLERIE DE SIDI BENDEHIBA



Les machines utilisées sont :

Machines Isolation	GT70+35 GT90+45 GT120+45
-------------------------------	---

Machines Assemblage	GT1250 CGB1600 CPD2600
--------------------------------	---

Machines Gainage	GT80+90 GT150+15 GT120+100
-----------------------------	---

○ **Les appareillages de laboratoire au niveau de site 1 et 2 sont :**

- Machine de traction 100KN ;
- Miliohom_metre de mesure la résistance électrique ;
- Balance électrique pour mesurer le poids ;
- Spectromètre pour analyser les composants du métal ;
- Viscosimètre pour tester la viscosité de lubrifiant ;
- Analyseur d'oxygène pour analyser la quantité d'oxygène dans le conducteur ;
- le pied à coulisse pour mesurer le diamètre de l'âme ;
- Testeur point de goutte de graisse ;
- Densimètre appareil de mesure de densité ;
- Etuve électrique de 300°C pour l'essai de vieillissement ;
- Machine de traction 10 KN ;
- Etuve électrique de 250°C pour d'allongement à chaud ;
- Baines marie électrique Tmax=80°C ;
- Balance /Densimètre Mmax=360g, Mmin=0,02g ;
- Viscosimètre ;
- Testeur point de goutte de la graisse ;
- Pénétrromètre pour la graisse ;
- le pied à coulisse pour mesurer l'épaisseur de l'isolant, le bourrage et la gaine ;



GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDEHIBA
UNITE CABLERIE DE SIDI BENDEHIBA



- palmaire pour mesuré le diamètre d'un conducteur.
- Les paramètres contrôlés au niveau de laboratoire site 1 et 2 :
Pour le tréfilage les paramètres qui contrôlé sont :
La résistance (Ω/km); le diamètre (mm) ; le poids (kg/km), la traction(MPa) et allongement(%);
Pour le câblage :
La résistance ; le poids, le diamètre ; le pas de câblage (mm), la graisse (kg/km)
Et Le pied à coulisse pour mesurer l'épaisseur de l'isolant, le bourrage et la gaine.
- Test électrique :
C'Est la dernière étape dans le procès de production pour garantir la qualité du produit.
Chaque type de câble a une tension appliquée précise pendant une durée précise :

Type de câble	Tension	Durée
Souple	2.5kv	5 min
Rigide (câble d'énergie)	3.5kv	5min
Torsadé (aluminium)	4kv	15min



NOS PRODUITS

homologués par



Notre vaste gamme de câbles certifiée et homologuée s'adapte aux besoins de tous nos clients quelles que soient leurs spécificités. Grâce à une grande capacité, en production, logistique et service après-vente, l'entreprise reste fidèle à ses valeurs et à son image pour pleinement satisfaire ses clients.

CÂBLES BT AERIENS DE DISTRIBUTION ET BRANCHEMENT



TORSADE DE DISTRIBUTION TORSADE DE BRANCHEMENT

CÂBLES POUR APPLICATIONS FERROVIAIRES



FIL DE CONTACT CÂBLE FERROVIAIRE

CÂBLES BT DOMESTIQUES

CÂBLES DOMESTIQUES RIGIDES



HO7V-U HO7V-R FR-N05 VV-U FR-N05 VV-R
A05 VV-R A05 VV-U

CÂBLES DOMESTIQUES SOUPLES



A03 VHH H03 VV-F H03 VV-H2F H03 VV-H2F
HO7V-K

CÂBLES BT INDUSTRIELS



U1000 RO2V U1000 ARO2V U1000 RVFV U1000 ARFV
U1000 VGV U1000 SVOV

CONDUCTEURS NU AERIENS



CONDUCTEUR NU EN ALLIAGE D'ALUMINIUM (AAAC)
CONDUCTEUR NU EN ALLIAGE D'ALUMINIUM - ACIER (AACSR)
CONDUCTEUR DE MISE À LA TERRE EN CUIVRE
CONDUCTEUR NU DE DISTRIBUTION D'ENERGIE EN CUIVRE

CÂBLES MT & HT ISOLÉS



CÂBLES MOYENNE TENSION UNIPOLAIRE CÂBLES HAUTE TENSION ISOLÉ

CÂBLES SANS HALOGÉNÉS




H07 Z-K H07ZZ-F

Nous proposons aussi la production de câbles spécifiques pour répondre à vos besoins.

المصدر : مصلحة الجودة ، مصلحة الإنتاج في مؤسسة الكوابل الجزائرية .

الملحق رقم 3 : سياسة الجودة في مؤسسة الكوابل الجزائرية .

	DOCUMENTS GÉNÉRAUX D'ORGANISATION	Edition : 02.08.2021
	Politique Qualité - Environnement	Réf. : DG-1 Page : 1/2

La démarche de progrès développée par l'entreprise déploie les moyens nécessaires pour permettre de répondre aux besoins et attentes des clients afin d'obtenir leurs satisfactions **tout en respectant les normes et règles environnementales**. Le système de management intégré de GISB est conforme aux normes de management de la qualité ISO 9001/2015 et environnemental ISO 14001/2015.

Cette politique **compatible avec son contexte (enjeux internes et externes) et son orientation stratégique**, devrait aboutir à une totale satisfaction des clients, tout en garantissant une **meilleure protection de l'environnement**.

I- Accroître la satisfaction de nos clients

La confiance de nos clients, acquise de longue date, provient de la qualité de nos produits et des prestations associées. A ce titre, nous veillons sans cesse à la satisfaction de nos clients **et à la prévention et à la maîtrise de nos impacts environnementaux par :**

- ↳ L'écoute et la communication avec nos clients **et les parties intéressées,**
- ↳ La détermination et le respect des exigences clients,
- ↳ La recherche de solutions les plus appropriées aux attentes de nos clients **et aux différentes sources de pollution.**
- ↳ **La réduction progressive de nos rejets et la maîtrise de leurs stockages.**

II- Assurer la Conformité de nos produits

Notre savoir-faire et professionnalisme reposent sur :

- ↳ Le respect des dispositions établies et formalisées garantissant la conformité de nos produits **et la protection de l'environnement,**
- ↳ L'application des normes, spécifications techniques **et environnementales**
- ↳ La veille réglementaire relative à nos produits **et aspects environnementaux.**

III- Maîtriser nos processus de réalisation

La compétitivité et la pérennité de notre entreprise, passent par la maîtrise de nos processus de réalisation, en veillant à la :

- ↳ **Gestion des connaissances organisationnelles**
- ↳ Valorisation du savoir-faire de notre personnel,
- ↳ Définition et utilisation de méthodes, procédures et équipements appropriés,
- ↳ **Conformité et maîtrise des rejets liquides, gazeux et solides**
- ↳ **Rationalisation de la consommation d'énergie et d'eau.**
- ↳ **Intégration des exigences environnementales** dans les processus de réalisation (production, approvisionnement, commercial), de maintenance ainsi que les travaux ou les projets confiés en sous-traitance ;
- ↳ En investissant sur les **équipements adéquats.**

IV- Valoriser les Ressources Humaines.

La valorisation des ressources humaines passe par :

- ↳ L'amélioration continue des compétences en formant et en assurant à chacun les perfectionnements nécessaires,
- ↳ La motivation du personnel afin d'accroître l'efficacité,
- ↳ La définition et la délimitation des responsabilités et autorités de chacun,
- ↳ L'information du personnel aux risques liés à leurs activités et leur assurer la formation, les services et les conseils adéquats ;

	DOCUMENTS GÉNÉRAUX D'ORGANISATION	Édition : 02.08.2021
	Politique Qualité - Environnement	Réf. : DG-1 Page : 2/2

V- Instaurer une dynamique de progrès

- ↳ Améliorer en continue nos performances économiques *et environnementales*
- ↳ **Consolider les liens avec nos fournisseurs pour les solliciter et les impliquer dans nos exigences environnementales.**
- ↳ Rechercher les causes des non-conformités afin de les éliminer et éviter leur renouvellement. Ces actions de progrès doivent être en constante évolution, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.
- ↳ Intégrer les **exigences environnementales** dans les processus de management, de décisions, de formation et d'amélioration continue.
- ↳ Promouvoir une approche par les risques pour une meilleure planification de la démarche qualité.

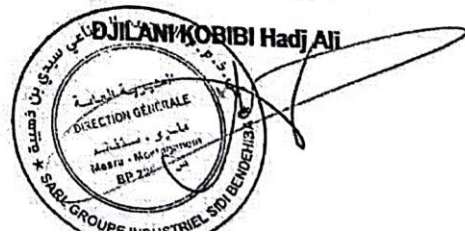
Ainsi, l'entreprise vise l'adhésion de tous ses employés et partenaires aux valeurs et principes de cette politique. Leur contribution est essentielle au développement d'une culture citoyenne (qualité et environnement).

Revoit et évalue périodiquement, au moins une fois par an, les résultats pour assurer le respect des objectifs établis et l'amélioration continue du système de management et des performances en matière de qualité et d'environnement

La Direction passe en revue sa propre Politique Qualité Environnement quant à son adéquation permanente, au moins une fois par an, en Revue de direction. Ceci, Pour s'assurer qu'elle est adaptée à la finalité de notre entreprise.

Par ailleurs, la Direction Générale de GISB, confirme son engagement à tout mettre en œuvre pour que la politique qualité soit communiquée, comprise et appliquée par l'ensemble des structures afin que nos objectifs soient atteints et pérennisés. Cet engagement s'étend également à répondre à l'ensemble des exigences des normes suscitées et à s'assurer que les ressources requises pour le système de management intégré soient disponibles.

LE DIRECTEUR GENERAL



المصدر : مصلحة الجودة في مؤسسة الكوابل الجزائرية .

الملحق رقم 4 : الإمتبيان مرفق النتائج المتحصل عليها من دراسة العينة .

وزارة التعليم العالي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : تسيير إستراتيجي دولي .

السنة الثانية ماستر.

إمتبيان

تحية طيبة أما بعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان و الذي صمم كأداة للبحث العلمي حيث نهدف من ورائه إلى دراسة " إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة بمؤسسة سيدي بن ذهبية للكوابل GISB ماسرة مستغانم " وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، و الذي نسعى من خلاله إلى التعرف على أرائكم القيمة و المفيدة حول الفقرات التي يتضمنها هذا الإمتبيان .

لذا يرجى من سيادتكم التفضل علينا بالمساعدة من خلال الإجابة الدقيقة على الأسئلة الواردة في هذا الإمتبيان لتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب ، مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة فالغرض منها هو خدمة البحث العلمي و المساهمة في ترشيد قرارات الشركة و لكم خالص تقديرتنا و إحترامنا .

تحت إشراف الأستاذة مقداد نادية .

إعداد الطلبة :

❖ مناد الشارف

❖ كعبيش منير

السنة الجامعية : 2023 – 2024 .

الجزء الأول : البيانات الشخصية : يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

1- الجنس : ذكر 22 أنثى 18

2- المستوى الوظيفي :

مدير 2 نائب مدير 2 رئيس مصلحة 9 وظائف أخرى 27

3- السن :

من 20 – 29 سنة 13 من 30 – 39 18

من 40 – 49 سنة 7 أكثر من 50 سنة 2

4- المؤهل العلمي :

متوسط 0 ثانوي 2 جامعي 35 دراسات عليا 3

5- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 06 سنوات 18 من 06 – 10 سنوات 12

من 11 – 15 سنة 6 من 16 – 20 سنة 2

أكثر من 20 سنة 2

الجزء الثاني : محاور الدراسة : يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

المحور الأول : معايير القدرة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية .				
الأسئلة	نعم	لا	أحيانا	محايد
هل تملك المؤسسة ميزة رئيسية لتصميم منتجاتها بحيث لا يمكن للمؤسسات المنافسة التغلب على تلك الميزة .	16	15	8	1
هل يتم تطبيق أحدث التقنيات و المعدات في عمليات الإنتاج .	34	0	3	3
هل تستخدم المؤسسة إستراتيجيات تسويق مبتكرة لجذب المزيد من العملاء .	28	3	9	0
هل تتبع المؤسسة معايير الجودة العالمية في عملياتها الإنتاجية .	36	0	2	2
هل تشعر أن المؤسسة لديها القدرة على تلبية متطلبات العملاء بشكل فعال .	35	1	1	3

0	0	0	40	هل تعتقد أن العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين سيساهم في تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة .
3	4	6	27	هل تعتقد أن المؤسسة تعمل على إستراتيجيات لتسريع و تسهيل عمليات الإنتاج و الإستلام .
1	3	0	36	هل تملك المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات بهدف تلبية حاجات و رغبات أكبر عدد من الزبائن .

المحور الثاني : إدارة الجودة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية في المؤسسة .				
الأسئلة	نعم	لا	أحيانا	محايد
هل تعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة .	38	0	2	0
هل تهدف المؤسسة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية .	34	0	5	1
هل تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية .	28	0	12	0
هل ساهم إهتمام الشركة بتحفيز و تدريب العاملين في تحسين جودة منتجاتها .	23	3	14	0
هل تعتمد المؤسسة على معيار الجودة عند إختيار الموردين .	35	0	5	0
هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توسع حجم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين .	32	1	5	2
هل تعمل المؤسسة على تحقيق رضا العملاء في سياق إدارة الجودة الشاملة .	33	3	4	0
هل تعتمد المؤسسة على تقنيات رقابية لضبط مستوى الجودة المرغوب .	32	3	4	1
هل التحسين المستمر أهل المؤسسة الحصول على شهادة ISO 9001 و التي تعد خطوة لتطبيق الجودة الشاملة .	36	0	0	4
هل أدى حصول شركة الكوابل الجزائرية على شهادة ISO 9001 إلى تحسين تنافسيتها .	37	0	0	3

المحور الثالث : سبل التمييز بجودة الإنتاج ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة .				
الأسئلة	نعم	لا	أحيانا	محايد
هل تقوم المؤسسة بتحسين و تطوير منتجاتها بإستمرار حسب رغبات الزبائن .	35	1	3	1
هل تمنح المؤسسة امتيازات لزيائنها الرئيسيين .	28	0	7	4
هل تهتم المؤسسة بإستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية و الكفاءة المهنية .	26	1	10	3
هل تتميز المؤسسة بإنتاج و عرض بعض المنتجات بجودة أعلى مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة.	34	0	4	2
هل تتبنى المؤسسة فلسفة التطوير و التحسين لمواجهة التحديات .	31	0	7	2
هل تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على الإبداع في الإنتاج من أجل التطوير المستمر .	24	5	10	1
هل تمارس المؤسسة الرقابة المستمرة لاكتشاف إنحرافات الجودة .	40	0	0	0
هل تعتقد أن المؤسسة تعمل على مناخ محفز ليعمل الجميع بفعالية .	15	6	17	2
هل تعتقد أن المؤسسة تعمل على تطوير إجراءات لمعالجة العيوب في الإنتاج بشكل فعال .	33	0	7	0
هل تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسة .	24	7	7	2
هل تساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم التنافسية السعرية للمؤسسة أثناء تقديم العروض.	26	2	4	8

المحور الرابع : متطلبات تطوير جودة الإنتاج و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية .				
محاييد	أحيانا	لا	نعم	الأسئلة
1	14	6	19	هل تعتقد أن المؤسسة تعتمد على النمط القيادي المناسب في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
2	8	3	27	هل ترى أن الإدارة العليا للمؤسسة تلتزم برعاية إدارة الجودة الشاملة .
3	10	1	26	هل تشجع المؤسسة كافة الموارد البشرية في المجمع الصناعي على العمل الجماعي كفريق واحد .
2	5	0	33	هل تقوم المؤسسة بتحقيق التطابق للموصفات التي يطلبها المستهلك من السلع و الخدمات .
1	1	4	34	هل تراقب المؤسسة شكاوي الزبائن باستمرار .
4	14	7	15	هل تعتمد المؤسسة على رأي العاملين في حل بعض المشاكل التشغيلية .
5	15	2	18	هل يقوم المجمع الصناعي بتقييم الأداء بصفة دورية .
0	12	10	18	هل يعتمد المجمع الصناعي على إستراتيجيات دقيقة لأنظمة الإختيار و التعيين و التدريب للموظفين .
1	16	3	20	هل يعمل المجمع الصناعي على وضع برامج تدريب لكافة العمال لتتماشى مع مهامهم داخل المؤسسة .
4	9	3	24	هل جرى تقييم دوري للمنافسين و التحليل للبقاء على إطلاع دائم بالتطورات في السوق .

المصدر : من إعداد الطلبة .

الملحق رقم 5 : شهادات ISO9001 التي تحصلت عليها مؤسسة الكوابل الجزائرية .

LABEL QUALITÉ
■ SYSTÈME

LABEL QUALITE SYSTEME
Avenue de Bruxelles
25 allée de Berlin - 83500
La Seyne/mer - FRANCE
Tél : 00 33 4 94 06 19 90
Site : lqs.fr

cofrac
CERTIFICATION
DE SYSTEMES
DE MANAGEMENT
ACCREDITATION
N°4 - 0088
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
WWW.COFRAC.FR

GISB
GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDEHIBA
Z.A. Mesra - BP 225 - Mostaganem - ALGERIE

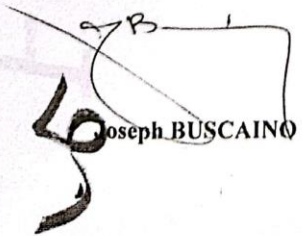
a été certifiée conformément à la norme
ISO 9001 version 2008

Portée de la Certification
Production, commercialisation de câble de contrôle, câble basse tension y compris câble résistant au feu, câbles moyenne tension, conducteurs et câbles de garde classiques pour les lignes aériennes haute tension.

Numéro de certificat	Date d'émission	Date de validation
■ N° 16/11-10	■ 08 Mars 2017	■ 07 Mars 2018

Le président

Le représentant de l'entreprise


Joseph BUSCAINO

DJILANI KOBIBI

LABEL QUALITE SYSTEME atteste que

**GROUPE INDUSTRIEL
SIDI BENDEHIBA**

Zone d'Activité Mesra BP 225 – Mostaganem - ALGERIE

à été certifiée conformément à la norme

ISO 9001 version 2015

Portée de la Certification

Production, commercialisation de câble de contrôle, câble basse tension y compris câble résistant au feu, câble moyenne haute tension souterraine, conducteurs et câbles de garde classique pour les lignes aériennes haute tension et câble de garde à fibre OPGW

■ Numéro de certificat

N° 18/01-17-01

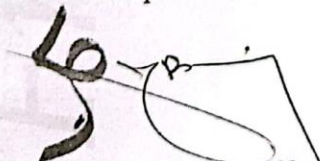
■ Date d'émission

09 Avril 2018

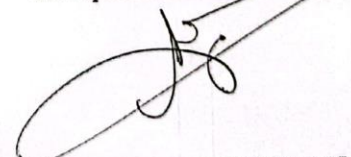
■ Date de validation

08 Avril 2021

Le président


Joseph BUSCAINO

Le représentant de l'entreprise


DJILANI KOBIBI HADJ ALI

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

SARL Groupe Industriel Sidi BENDEHIBA

Site principal : Zone d'activité MESRA BP 225, Mostaganem, Algérie
a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Production et commercialisation des câbles de contrôle, câble basse tension y compris câble résistant au feu, câbles moyenne et haute tension souterrains, conducteurs et câbles de garde classiques pour les lignes aériennes haute tension et câbles de garde à fibre optique type OPGW.

Certificat n° :
0113349

Date de certification initiale :
29 avril 2021

Date de certification :
29 avril 2021

Date d'émission du certificat :
29 avril 2021

Date d'expiration :
28 avril 2024



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification France
Tour PBS, 1 Avenue du Général De Gaulle
92800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificates.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



الملخص

يعتبر نظام الجودة الشاملة من الأنظمة التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة نظام الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية من خلال إلتزام الإدارة العليا ، التركيز على الزبائن ، التحسين المستمر و رضا العملاء أو بصفة عامة الإلتزام بمتطلبات و مبادئ نظام الجودة الشاملة ، و من أجل تحقيق الهدف قمنا بالدراسة الميدانية حول مؤسسة الكوابل الجزائرية - ماسرة - مستغانم - و إستخدمنا أداة أسلوب الإستبيان كأداة لجمع البيانات و المعطيات التي قمنا بتحليلها لمعرفة مدا مساهمة هذا النظام على مستوى المؤسسة في تحقيق قدرة تنافسية على مستوى السوق .

توصلنا أن هناك علاقة بين نظام الجودة الشاملة و القدرة التنافسية حيث أن الجودة الشاملة تساهم في تحقيق القدرة التنافسية من خلال إثبات صحة الفرضية الرئيسية .

حيث أظهرت النتائج المتحصل عليها أن نظام الجودة الشاملة يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية و هذا ما أدى إلى حصول مؤسسة الكوابل الجزائرية على شهادة ISO9001 و تحقيق مكانة عالية في السوق المحلي و الدولي .

الكلمات المفتاحية :

الجودة ، إدارة الجودة الشاملة ، الموصفات العالمية ISO9000 ، التنافسية ، القدرة التنافسية .

Abstract:

The Total Quality Management (TQM) system is considered one of the systems that work towards achieving competitiveness. This study aims to clarify the extent to which TQM contributes to achieving competitiveness through senior management commitment, customer focus, continuous improvement, and overall adherence to the requirements and principles of TQM. To achieve this goal, we conducted a field study on the Algerian Cables Company – Mesra – Mostaganem – and we used the survey method as a tool to collect data and information which we analyzed to determine the extent of this system's contribution at the organizational level in achieving competitiveness in the market.

We found that there is a relationship between TQM and competitiveness, as TQM contributes to achieving competitiveness by validating the main hypothesis. The results obtained showed that TQM contributes significantly to achieving competitiveness, leading to the Algerian Cables Company obtaining ISO9001 certification and achieving a high position in both the local and international markets.

Keywords :

Quality ,Total Quality Management ,ISO9000 International Standards, ISO9000

,Competitiveness , Competitive Capability .