



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

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو على تنافسية المؤسسة
دراسة حالة بمؤسسة -CABLERIE- لصناعة الكوابل بمستغانم

مقدمة من طرف الطالب:
عدة عبد المالك

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد محمود عيسى	أ.محاضر-أ-	عبد الحميد بن باديس
مقررا	مولود نورين	أ.مساعد-أ-	عبد الحميد بن باديس
مناقشا	وهراني مجدوب	أ.محاضر-أ-	عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر و تقدير

نشكر المولى عز وجل ونحمده على ما نحن عليه اليوم، أول من نخلص له بالشكر الجزيل هو الأستاذ نورين مولود الذي ساعدتنا كثيرا ولم يبخل علينا بوقته والى أعضاء لجنة المناقشة.

كما لا تفوتنا الفرصة أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام وجميع من ساهم في المساعدة وكل موظفي جامعة عبد الحميد ابن بديس مستغانم.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر الخالص الى عمال مؤسسة-CABLERIE-والى كل من كان سندا لي في انجاز هذا البحث المتواضع.

ونشكر جزيل الشكر السيد: العراجي عبد الغني.

والى هؤلاء الشكر الجزيل.

الإهداء

أول ما نستفتح المقال بذكر حمد ربنا تعالى

فالحمد لله على ما أنعم حمداً يجلو به عن القلب العمى

ثم الصلاة بعد والسلام على نبي دينه الإسلام

محمد خاتم رسل ربه وعلى آله وصحبه من بعد

أما بعد:

فهذه مذكرتي وهذا أردته إهدائي إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها منبع العظمة والحنان الذي لا ينضب والتي أحاطتني برعايتها دائماً أُمي.

إلى من عمل وتعب وسقاني من عرق جبينه وأطعمني من شغل يمينه رمز العطاء بلا حدود أبي.

إلى أخواتي وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد وإلى كل دفعة 2019/2014 تخصص علوم الاقتصاد والتسيير.

أرقام الصفحات	المحتويات
	شكروعرفان
	الاهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال والجداول
2	المقدمة العامة:
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.
07	• المبحث الأول: الجودة الشاملة.
07	المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة.
08	المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة الشاملة.
10	المطلب الثالث: أسس وأهداف الجودة الشاملة.
12	• المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.
12	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
15	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها.
18	• المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO 9000.
18	المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000.
19	المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000.
21	المطلب الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة ISO9000.
25	خاتمة الفصل:
	الفصل الثاني: ماهية التنافسية.
28	• المبحث الأول: التنافسية.
28	المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها.
31	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.
34	المطلب الثالث: مجالات التنافس.
38	• المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية.
38	المطلب الأول: استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.
41	المطلب الثاني: استراتيجية التمييز.
43	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز.
45	• المبحث الثالث: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة. .

45	المطلب الأول: أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.....
50	المطلب الثاني: أهمية مواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.....
52	خاتمة الفصل:.....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة -CABLERIE- لصناعة الكوابل بمستغانم.
56	• المبحث الأول: التعريف بمؤسسة -CABLERIE- لصناعة الكوابل بمستغانم.
56	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.....
58	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة.....
59	• المبحث الثاني: واقع وآليات الجودة الشاملة بمؤسسة صناعة الكوابل.....
59	المطلب الأول: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة.....
63	المطلب الثاني: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الثانوية للمؤسسة.....
65	المطلب الثالث: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة.....
68	• المبحث الثالث: أثر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية. ...
68.	المطلب الأول: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو.....
69	المطلب الثاني: أهمية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.....
73.	خاتمة الفصل:.....
75.	الخاتمة العامة:.....

قائمة المراجع

الملخص

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
21	نموذج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات	(1-I)
23	دورة Deming (La roue de Deming)	(2-I)
32	محددات تنافسية الدولة	(1-II)
39	منحنى التجربة (الخبرة)	(2-II)
45	العلاقة بين الجودة وحصصة المؤسسة في السوق والأرباح	(3-II)
46	العلاقة بين الجودة والتكاليف	(4-II)

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
37	استراتيجيات التنافس	(1-II)
47	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	(2-II)
69	تطور بعض مؤشرات التسيير قبل وبعد حصول المؤسسة	(1-III)
70	نسبة الصادرات قبل وبعد الإيزو (2010-2016)	(2-III)
71	تطور حجم المبيعات من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو (2010-2016)	(3- III)
72	تطور قيمة المبيعات لأهم الزبائن قبل وبعد الإيزو (2010-2016)	(4- III)

مقدمة

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد قوية وعميقة وسريعة، وقد طرحت هذه التحولات وبحدة لم تعرف من قبل مشكلة تكيف عدد كبير من المؤسسات خاصة في الدول النامية، كما أن تأثير العولمة كان واضحا على تحرير التجارة العالمية وتسهيل حركة رؤوس الأموال، والسلع والخدمات والمعلومات باستخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وقد شجع ذلك على تجاوز بعض الحواجز للدخول إلى إقتصاديات كانت في يوما ما محمية، ويصعب إختراقها، مما زاد من حدة المنافسة وما انجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة، خاصة تلك التي تسمى بالمؤسسات الإستراتيجية أو الهامة والمحتكرة تقليديا من طرف الدولة والمسيرة مركزيا.

إن ما يجب أن يدركه مسيروا مؤسساتنا الإقتصادية من اليوم هو أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما ويعد أكثر تهديدا، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هي تحقيق وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية والتي تتعدد مجالاتها، إذ لا تكتفي المؤسسة مثلا بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون كذلك في جميع المجالات، خاصة مع شروع الجزائر لإنضمامها لمنظمة التجارة العالمية والشراكة الأورو متوسطية.

وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الإقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها مواصفات الإيزو، تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك، ولكن إعتقاد المؤسسات على تحقيق الجودة يفرض عليها الإنتقال من المفهوم القديم لها الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج هذا المنتج، وقد أخذت الجودة في ظل هذه التحولات بعدا إستراتيجيا وأساس لفلسفة إدارية جديدة يُطلق عليها إدارة الجودة الشاملة.

1- الإشكالية:

ومما سبق يمكن صياغة إشكالية موضوع البحث على النحو التالي: "ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة"؟

هذه الإشكالية التي حاولنا من خلالها أن نبين مفهوم الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وأهمية كل منهما في تحسين قدرة مؤسساتنا على مواجهة منافسيها، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الدولية، وما انجر عنها من تحولات وتطورات لا سيما في الآونة الأخيرة، حيث المنافسة أكثر حدة والعمل من أجل البقاء أكثر صعوبة.

ويمكن بلورة هذه الإشكالية في مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يمكن اعتبار أن اعتماد مؤسساتنا لمواصفات الإيزو وتبنيها لمبادئ الجودة يعد أمراً ضرورياً؟
- كيف لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تطوير التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تسعى مؤسسة CABLERIE إلى تطبيق الجودة الشاملة لتعزيز تنافسياتها؟

2-الفرضيات:

لمعالجة هذا الموضوع نتقدم بالفرضيات التالية:

- إهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو يؤدي بها إلى الفعالية، وذلك لضمان نجاحها وبقائها في السوق.
- إن الهدف للسعي وراء بناء روح المنافسة هو التميز والتفوق للمؤسسة الاقتصادية.
- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة CABLERIE-لصناعة الكوابل بمستغانم محدودة ومازالت في بدايتها.

3-دوافع اختيار الموضوع:

- زيادة الإهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بالإهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو.
- زيادة إحتدام المنافسة بين المؤسسات.
- سعي المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الوطنية.

4-أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات الاقتصادية إلى تطبيق التوجهات الحديثة من خلال تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة وكذا تحقيقها للتنافسية التي تضمن لها مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة.

5-أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

الإحاطة بالمفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو، وتبسيط الضوء على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنافسية في المؤسسات.

التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية والكشف على مدى تبنيها للمفاهيم الحديثة.

6-المنهج المتبع:

من أجل الاجابة على الإشكالية المطروحة واختبارا لمدى صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال المعلومات الشاملة والمتعلقة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا فيه على دراسة ميدانية لشركة -CABLERIE- لصناعة الكوابل بمستغانم.

7-صعوبات الدراسة:

واجهنا عدة صعوبات في الجانبين النظري والتطبيقي خاصة في الجانب التطبيقي فنذكر منها:

- صعوبة الحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي أي المعلومات الميدانية.
- حداثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- قلة المراجع التي تضم معلومات عن الجودة بشكل شامل.

8-تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول وهي كالآتي:

- نستعرض في الفصل الأول للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو من خلال معالجتنا لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000.
- ونتطرق في الفصل الثاني لموضوع التنافسية وذلك عن طريق تناولنا للنقاط التالية: ماهية التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.
- أما في الفصل الثالث مخصص لإسقاط ما سبق التطرق إليه في الجانب النظري، في شكل دراسة ميدانية بمؤسسة -CABLERIE- لصناعة الكوابل بمستغانم من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة ثم الوقوف على واقع وآليات الجودة الشاملة بها، ثم دراسة أثر حصول هذه المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة ومواصفات الايزو

تمهيد:

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلا من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة (totale qualité) أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (totale qualité management)، وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور بالنقاط التالية:

- الجودة الشاملة.
- إدارة الجودة الشاملة.
- نظام إدارة الجودة ISO 9000.

المبحث الأول: الجودة الشاملة.

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة، وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة (qualité totale) وسنتطرق لهذا المفهوم في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة.

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

- يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها جملة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة¹.
- وتعرف بأنها: «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب².
- كما تُعرّف بأنها: تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات³.
- أما يعرفها بأنها: الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين⁴.
- كما تُعرف الجودة الشاملة بأنها: جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك⁵.
- وتعرف أيضا بأنها: الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة.

¹ -د. لحسن عبد الله باشوه ونزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص138.

² - عمرو وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 2، 2009، ص 17.

³ - سعيد محمد الشهي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، يوليو 2002، ص26.

⁴ - خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75.

⁵ - علي السلي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل لل ايزو9000، دار غريب للطباعة والنشر، 2011، ص11.

إذن فمجمّل هذه التعريفات تبين كيف أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه الأسباب:

هناك من يلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية:¹

1. المتغيرات الداخلية :

حيث أن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لابد أن تحترم المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان (الامتياز).
- خدمة الزبون والمستهلك.
- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.

2. المتغيرات الخارجية:

وتتمثل في التغيرات العديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970، ونذكر منها:

- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدّة المنافسة العالمية، وحدّة تنافسية المؤسسات.
- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.
- غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات...إلخ.

¹ -علالي مليكة، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو، مذكرة الماجستير، جامعة بسكرة، ص19.

3. تكاليف الحصول على الجودة (COQ):

وتتمثل في تكاليف التقييم والوقاية مثل تكاليف الفحص، الاختبار... إلخ، وكذا تكاليف الوقاية وتكاليف الاعتمادية.

أما البعض الآخر فيرجع أسباب اعتماد المؤسسة للجودة الشاملة للعوامل المالية، التقنية، والاجتماعية التالية:¹

1. عولمة السوق:

حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، التي تسعى كلّها لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.

2. التطور التقني والتنظيمي:

حيث أصبحت المؤسسات تسعى للإنتاج بحجم كبير مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة، وإلى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغيرات السوق، وذلك باستخدام أساليب جديدة في تسيير الإنتاج، والتي ساهمت في تغير تنظيم النشاطات وتغير ذهنيات (عقليات) الأفراد تبعًا للتغيرات التنظيمية والتقنية.

3. التطور الاجتماعي: حيث ساهم هذا التطور في تغير حاجات الأفراد إلى:

- حاجات تحقيق وحب الذات بالنسبة لأفراد المؤسسة.
- حاجات الإشباع والرّضا بالنسبة للمستهلكين والزّبائن.

فهذه الأسباب وما قبلها تشترك في نقاط أساسية وهي أن اعتماد المؤسسات للجودة الشاملة كان رغبة منها لمسايرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة الناتجة عن عولمة السوق، سعيا منها للتكيف مع الحاجات الجديدة للزّبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم، وكذا رغبات وحاجات أفراد المؤسسة نفسها، حيث أن مبادئ الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الرّضا والإشباع لكلا الطرفين سواء لأفراد المؤسسة أو المستهلكين والزّبائن، ومن هنا ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة لهذه الفلسفة الجديدة للجودة كوسيلة لتحسين مكانتها التنافسية حيث أصبحت مسعى العديد منها.

¹ - علالي مليكة، مرجع سابق، ص 20.

المطلب الثالث: أسس وأهداف الجودة الشاملة.

إن مفهوم الجودة الشاملة يقوم على جملة من الأفكار تعتبر كأسس يقوم عليها، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة وأهدافها.

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص في:¹

- توسيع مجالات تحسين النشاط.
- أولوية الرقابة.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- اللأجودة مرفوضة وتساوي صفر خطأ (Zéro Défaut) وتساوي طموح، إتقان (جودة)، إرادة.
- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كلّ في مستواه.
- الزّيون هو المستعمل.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مصدر للربح.
- الجودة محتواه (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة.
- ثقة الزّيون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.

إذن فهذه جملة من الأسس التي تسعى المؤسسة انطلاقاً منها تحقيق جملة من الأهداف، والتي يلخصها البعض في:²

- تخفيض تكاليف الإنتاج: حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييره تخطط للإنتاج وفقاً لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
- تلبية حاجات ورغبات الزّبائن والمستهلكين: وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزّبائن والمستهلكين، مع مساهمة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية: ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.

¹- د. لحسن عبد الله باشوه، مرجع سابق، ص 167.

²- عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 27-28.

هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في:¹

1. أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.
2. أهداف داخلية: وتصنف إلى هدفين:
 - أ. اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.
 - ب. اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

فمما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس التي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق التميز تنافسيا، من خلال تحقيق الجودة في كامل وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

¹ - علالي مليكة، مرجع سابق، ص 22.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركز على جودة كل عمليات وأنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITE MANAGEMENT) التي سنتطرق إليها في هذا المبحث من حيث: التعريف، الأهمية والأهداف، الأسس والمبادئ، ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع¹.
- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

¹ -د. فريد كروتل وأمال كحيلة، الجودة وأنظمة الايزو، داركنوز المعرفة، الأردن. عمان، 2012، ص 22.

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته¹.
أيضا هناك من يعرفها على أنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء².
ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

- أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة.
- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاتف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.
- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغيرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.
- هذه التغيرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.
- إن هذا الهدف يجب أن يتماشى واستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.

عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبناء على ما سبق ذكره فإنه يساعد وإلى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا المطلب، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:³

¹- سعيد محمد الشعي، مرجع سابق، ص60.

²- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص75.

³-د. فريد كروتل، مرجع سابق، ص24.

- عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، أو اتفاقية* GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق النافتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.
 - التطورات التكنولوجية: والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
 - التطورات الاجتماعية: والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.
 - انتشار بعض الظواهر السلبية: كانهخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم¹.
 - عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير².
- فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة ل:
- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C³.
 - تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة.
 - نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين.
- أمام هذه الأسباب وما تطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:
- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.
 - العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم⁴.
 - تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء.

¹ - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998، ص 370.

² - علي السلي، مرجع سابق، ص 24.

³ - د. فريد كروتل، مرجع سابق، ص 35.

⁴ - عبيد علي احمد حجازي، مرجع سابق، ص 27.

- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيةها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم.
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور.
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة.
- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت.
- تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة.
- منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها.

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين والقادة في أداء عملهم، فإن من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذت من خلال أفعال تصحيحية وعلاجية، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنة وهذا من خلال الأدوات التالية:

1-أسلوب حل المشاكل: انه من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد والعمل من اجل حل هذه المشاكل، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

-دوائر الجودة: تكون عبارة على مجموعة من الأفراد ويكونون من نفس القسم وتتراوح أعضائها من (5-8)، وأن العضوية تكون اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري، والغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل وتحليلها، ومن ثم تقديم الحلول¹.

¹ - علالي مليكة، مرجع سابق، ص38.

-فرق المشروع: هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، وان هذا الأخيرة هيا من تقوم بتشكيل فريق العمل، وبشكل مؤقت، وان أعضائها يتكونون من مختلف الأقسام المنظمة، ويجب أن يكونوا ذو كفاءة ومهارة الإدارة المباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

-فرق تحسين الجودة: يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياريًا، والأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة، والكفاءة المرجوة، من اجل حل المشاكل، إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.¹

-العصف الذهني: نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من اجل استنباط الآراء.

-خريطة التدقيق: عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة وتسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

-مبدأ باريتو: إن مبدأ باريتو، يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات، وأسبابها، ورسمها في مخططات بيانية، وفقا لخطوات متسلسلة.

- السبب والأثر: عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط ورموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.

2-أنظمة الاقتراحات: تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدا، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

3-أنظمة التوقيت المناسبة:² تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة وبزمن محدد وبدون أي تأخير، وأيضا تساعد على حل المشاكل التي تواجهه.

- تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

¹ - علالي مليكة، مرجع سابق، ص 39.

² - منتهى احمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا ص 18.

4-رقابة العمليات الإحصائية: ولديهم قدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع، وان في اغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية، وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

5/المقارنة المرجعية: هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، وتتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال والجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO 9000.

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية (تسمى معايير الايزو) وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دولياً وذلك لتشغيل عملية الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها وتأسست عام 1964 بجنيف بسويسرا وان المنظمات التي تطبق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

إنّ اتفاقية الـ GATT ، ودورها في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، التي أصبح لزاماً عليها البحث عن معايير عالمية للجودة، وتطبيق إدارة الجودة من خلال إتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج منتجات تتناسب مع متطلبات الزبائن، وتساعد على زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانة تنافسية، فكانت معايير ISO 9000 إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة، والذي سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

-تعريف النظام ونشأته.

-سلسلة مواصفات النظام.

-مبادئ نظام إدارة الجودة.

المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000.

أنشأت المنظمة العالمية لمعايير الايزو عام 1946 في بون بسويسرا، ومازال مقره هناك حتى الآن وكانت مهمتها الأساسية هي تطوير معايير دولية لتسهيل عملية تبادل المنتجات والخدمات على مستوى العالم، تتكون هذه المنظمة من عضوية أكثر من 90 دولة.

-الاييزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجيات ورغبات العملاء.¹

-يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO -سنة 1987-والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين».²

1 - د. فريد كروتل وأمال كخيلة، مرجع سابق، ص 204.

2 - علالي مليكة، مرجع سابق، ص 41.

- ويعرف كذلك بأنه: «سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها.¹

- كما يعرف بأنه: (شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة).²

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضع من طرف منظمة الـ ISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.

المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000.

يتكون نظام إدارة الجودة ISO 9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO 9000 لكلا الإصدارين لتتعرف على جوانب هذه التعديلات.

1. سلسلة مواصفات (ISO 9000:1994):

وتتمثل في المواصفات التالية:

- ISO 9000: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.³
- ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم، التطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.
- ISO 9002: وتطبق هذه المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO 9001، ما عدا نشاط التصميم أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع.
- ISO 9003: وهي مواصفة لنظام الجودة من أجل ضمان الجودة في الرقابة والفحص النهائي.⁴
- ISO 9004: وهو عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.

¹ - منتهى احمد علي ملاح، مرجع سابق، ص 29.

² - عمر عقيلي مرجع سابق، ص 63.

³ - د. محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 210.

⁴ - د. لحسن عبد الله باشوه، مرجع سابق، ص 230.

- وتتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات ISO 9001، ISO9002، ISO9003.

هذه إذن سلسلة مواصفات ISO 9000 حسب إصدار سنة 1994 (ISO9000:1994) التي تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة وهي:

2. سلسلة مواصفات (ISO 9000:2000):

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9001، ISO9002، ISO9003 في معيار واحد هو معيار ISO 9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتهي إليه.

وفيما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000:2000):

- ISO 9000 : وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

- ISO 9001 : وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يُقيّم من خلال المراجعة الخارجية.

- ISO 9004 : ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أداؤها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001، إذ يشكل معه ثنائي، فما في معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية، والتقييم الذاتي.¹

ISO 10011 : وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، وتقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة، ومعيار مماثل لمعايير مراجعة البيئة (التي سيتم شرحها في مطلب لاحق)، وذلك ما يساعد على تحقيق التناسق ما بين المعيارين نظام إدارة البيئة ISO 14000 ومعيار نظام إدارة الجودة ISO9000.

¹ - د. لحسن عبد الله باشوه، مرجع سابق، ص232.

فهذه إذن أهم المواصفات لسلسلة ISO 9000 حسب الإصدارين 1994 و2000، وفيما يلي جملة من المواصفات التي يضيفها البعض إلى قائمة هذه المواصفات:

ISO 10005 : وهي الخطوط المرشدة والموجهة لمخططات الجودة، فهي تمثل نصائح لإعداد مخطط الجودة من أجل التحكم أكثر في السلع، المشاريع، العقود الخاصة.

ISO 10006 : وهي عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان جودة وإدارة المشاريع، وكذا العمليات والمنتج النهائي لها.

ISO 10007 : وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان استمرار منتج معقد التركيب لأداء وظيفته في حالة تغيير أحد مكوناته.

ISO 10011 : وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة لمراجعة نظام الجودة.

ISO 10012 : وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة لنظام المعايرة، وضمان جودة أجهزة هذا النظام من أجل تحكم أكثر في إجراءاته.

ISO 10013 : وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة حول إنشاء دليل الجودة (وهو المستند الذي يعلن عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة المعتمد في المؤسسة) ويعتبر كمرشد لكتيب الجودة وكتيب الإجراءات¹.

ISO 8402 : ويتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة نظم تأكيد الجودة.

فمن خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن سلسلة مواصفات ISO 9000، تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات ومنها ما يوضح المبادئ ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، وكلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين.

المطلب الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة ISO9000.

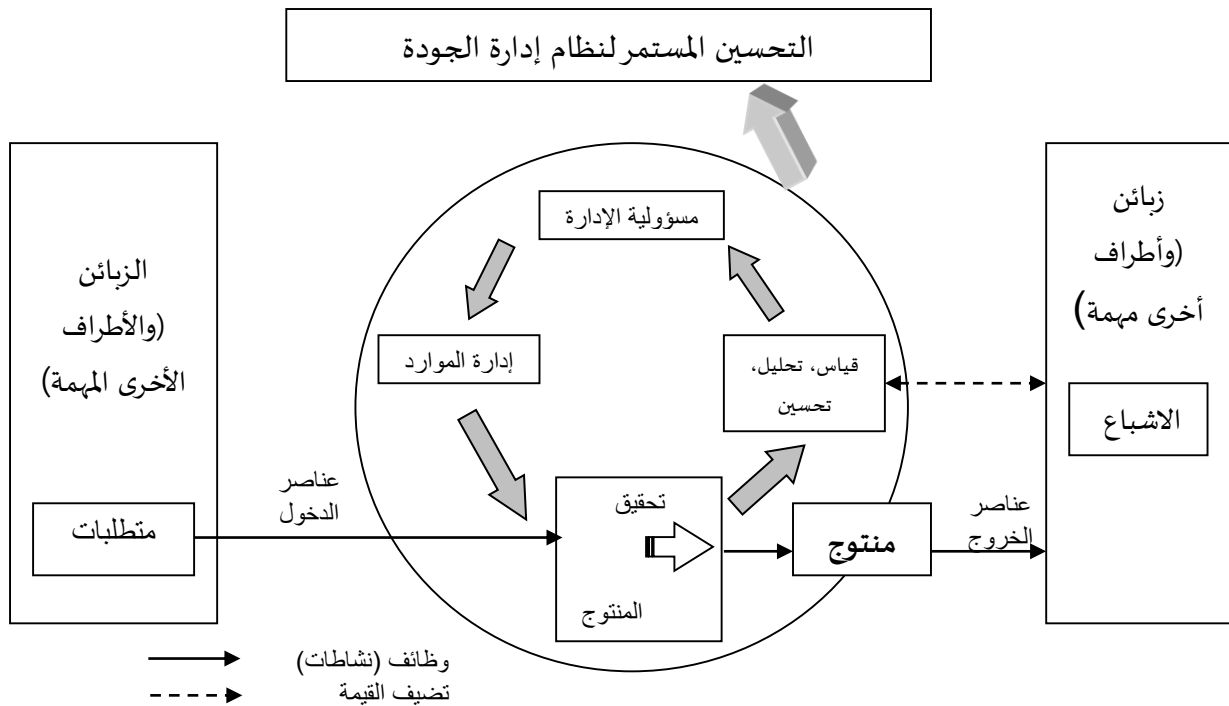
إنّ نظام إدارة الجودة ISO9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO9000:2000)، فيما يلي:

1. الاستماع للزبون: بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبية وإشباعها.

¹ - د. محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص221.

2. القيادة: حيث يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعّالة من طرف الإدارة أو المديرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المطبق، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
3. إشراك الأفراد (Implication de personnel): إذ لا بد من إشراك أفراد المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
4. النظرة العملية (Approche processus): حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة بحيث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية، ولكن يجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة يجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها، والشكل (1-1) يوضح تركيز نظام إدارة الجودة على هذه النظرة.

الشكل (1-1): نموذج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات



فهذا الشكل يوضح لنا تركيز نظام إدارة الجودة حول العمليات في سلسلة معايير ISO 9000، كما يبين الدور الذي تلعبه الأطراف المهمة مثل الزبائن في تقديم عناصر الدخول لنظام التي تم معالجتها بالمرور بعمليات لتصبح على شكل منتجات أي عناصر خروج تشبع متطلبات هؤلاء الزبائن.

5. الإدارة بواسطة النظرة النظامية (Management par approche système): يقصد بذلك تحديد وتسيير العمليات المترابطة واعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.¹
6. المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات: بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل اتخاذ قرارات فعّالة.
7. علاقات تبادل المنافع مع الموردين: بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردين والمؤسسة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساعد على خلق القيمة.
8. التحسين المستمر: حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكمي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة. ويتمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة ويتضمن العناصر التالية:²

- تحليل وتقييم الوضعية الموجودة من أجل تحديد مجالات التحسين.
- وضع أهداف التحسين.
- البحث عن الحلول الممكنة من أجل الحصول على الأهداف.
- تقييم الحلول والاختبار.
- قياس وفحص وتحليل نتائج التنفيذ من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.
- تشكيل التبادلات (formalisation des changements).

هذا ويعتبر التحسين نشاط مستمر لأنه يستخدم المعلومات العائدة من الزبائن، ويقوم بمراقبة وفحص ومراجعة نظام إدارة الجودة من أجل تحديد فرص التحسين.³

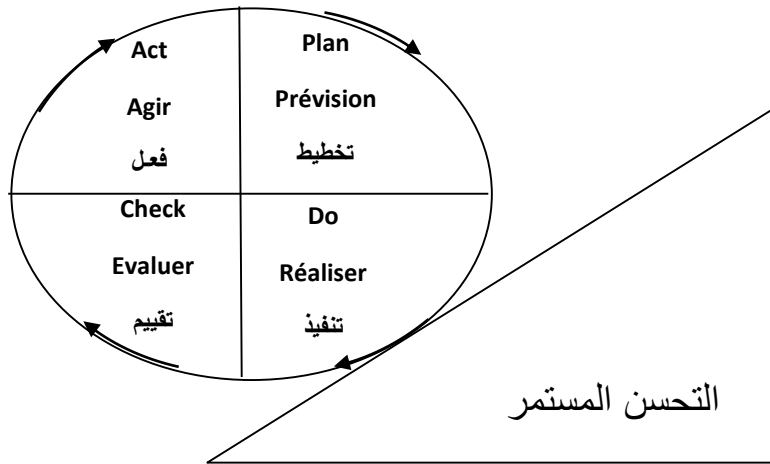
هذا ويمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة (Deming) التي يرمز لها بـ (PDCA)، (Plan Do Check Acta) (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، رد فعل)، والتي تشبه التحسين المستمر بظاهرة دائرية كما يوضحه الشكل (2-1) الموالي:

¹ - د. محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 292.

² - علالي مليكة، مرجع سابق، ص 55.

³ - عمر عقيلي مرجع سابق، ص 72.

شكل (1-2): دورة Deming (La roue de Deming)



.Source : Henri Mitonne au : OP.CIT, P98

ويمكن إسقاط دورة Deming على نظام إدارة الجودة كما يلي:¹

تخطيط (Plan): تحديد ووضع الأهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق متطلبات الزبائن وسياسات المؤسسة.

التنفيذ (Do): تنفيذ العمليات.

مراجعة (تقييم) (Check): مراقبة وقياس العمليات والمنتج ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات وأهداف ومتطلبات المنتج.

رد الفعل (Agir): مباشرة إجراءات التحسين الدائم لأداء العمليات، ومعالجة الانحرافات.

فمجملة هذه المبادئ تشكل قاعدة لمعايير نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000) من أجل ضمان تطبيق جيد له.

¹ - عمر عقيلي مرجع سابق، ص76.

خلاصة:

من مجمل ما سبق ذكره فتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لابد أن يقوم على أسس ومركزات، والتي تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المؤسسة ككل، تشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، الوظائف. لأن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر العادي أو مثله مثل الخطط الاستراتيجية التي اعتادت المؤسسة تنفيذها لأن ذلك الاعتقاد قد يعيق عملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات يطلق عليها سلسلة مواصفات الإيزو.

الفصل الثاني

ماهية التنافسية

تمهيد:

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة، هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، وهذا التكيف تترهن فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمرا حتميا، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا تتم على المستوى العالمي، نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجهها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العامية ومتطلبات الزبون.

ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر والشامل على أساس التوجه للمستهلك والاهتمام أكثر برغباته وجمع المعلومات عن احتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة والعلامة التجارية، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى.

بناء على ما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- 1- ما المقصود بالتنافسية؟
- 2- الاستراتيجيات التنافسية.
- 3- أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: التنافسية.

نتيجة للتقلبات الكبرى وللتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في العشريتين الأخيرتين خاصة منها المصاحبة لظاهرتي العولمة والشمولية وما رافقهما من موجة تحرر للتجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية ورؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات بكل أبعادها، أدت إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها، وتحولت المنافسة نفسها إلى تنافس كما تحولت قاعدة البقاء من (البقاء للأصلح) إلى (البقاء للأسرع) بل أصبح البقاء للأطول نَفَسًا (Le plus DURABLE) حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها ولهذا سنتناول في هذا المبحث مصطلح التنافسية، بالتطرق للنقاط التالية:¹

- تعريف التنافسية وأنواعها.
- مؤشرات التنافسية.
- مجالات التنافس.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها.

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية، فهناك من يرى ان للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل: التكاليف، الجودة... إلخ، ويعود عدم الاتفاق هذا لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية:

هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة، ومن أمثلة هذه التعاريف نورد ما يلي:

«تنافسية الدولة في الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، وتوسع فيها على المدى الطويل»² وذلك حسب منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE).

¹ -علاي مليكة، مرجع سابق، ص91.

² -د. نسيم خالد الشواور، العلامة التجارية وحمايتها من أعمال المنافسة غير الشرعية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، البحرين، 2017، ص11.

-«تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية، في حين يتسع المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء»¹ وذلك حسب LAURA D'ANDREA TYSON.

من خلال التعريفين نستنتج أن تنافسية الدولة تعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، لذلك فالدول تتنافس فيما بينها مثل ما تتنافس المؤسسات، وتختلف في قدراتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية... الخ

هذا وهناك من يعرف التنافسية على مستوى فرع النشاط (القطاع) وينظر إليها مقارنة مع فرع نشاط مماثل لإقليم أو بلد آخر على أن يتضمن فرع النشاط مؤسسات تنافسية جهويا أو إقليميا أو دوليا. ومن أمثلة هذه التعاريف نورد التعاريف التالية:

-«تنافسية فرع النشاط (القطاع) هي: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة»²

-هذا ويرى البعض انه حتى يكون فرع النشاط تنافسيا لابد أن تكون: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج له، متساوية أو أعلى منها في فرع النشاط المماثل في البلد أو الإقليم المنافس.

مما سبق نستنتج أن تنافسية القطاع (فرع النشاط) ترتبط بمدى قدرة هذا القطاع على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية وارتفاع إنتاجيته بالنسبة لقطاعات البلد أو الإقليم المنافس.

هناك أيضا من يعرف التنافسية على مستوى المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

«تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة».

«تنافسية المؤسسة هي قدرتها الدائمة على المنافسة، بامتلاكها لمجموعة من القدرات التي تسمح لها حسب الحالة، إما على الدخول أو الحماية أو التطور في المجال التنافسي المتكون من مجموعة القوى التي تنشأ عن المحيط، والتي من المحتمل أن تواجه أهدافها، مشاريعها، عملياتها»³

¹ -بلعالم شريفة، دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم اقتصاد، جامعة مستغانم، 2016-2017، ص58.

² - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص13.

³ -علالي مليكة، مرجع سابق، ص92.

هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين¹:

الأول: قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

مما سبق نستنتج أن تنافسية المؤسسة تعني قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة².

بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة النظر للتنافسية من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية القطاع (فرع النشاط) إلى تنافسية المؤسسة، إلا أن M.PORTER يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول واعتبر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة³.

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج انه إذا كانت المنافسة هي الشروط التي يتم وفقها انسياب وتدفق وتداول السلع والخدمات في سوق معينة، فإن التنافسية هي القدرة علي تصريف هذه السلع والخدمات في الأسواق العالمية، وكل منهما يشكل عنصرا رئيسيا في أي إطار تحليلي لإعداد وتشخيص المكانة التنافسية للمؤسسة، وأي إجراءات تهدف لتعزيز قوة التنافس سيكون تأثيرها على هيكل السوق وعلي شكل المنافسة، وأي ضوابط تحكم المنافسة سوف تؤثر على تنافسية المؤسسة، «فسوء النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يعود بالدرجة الأولى الى انخفاض الإنتاجية، أو تخلف التكنولوجيا، بقدر ما يكمن في فشل المؤسسة في أن تكون منافسا قويا»

وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك مجموعة من الكفاءات (التنظيمية، والتسييرية، والتكنولوجية...الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، المتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهلكين والسهر على إرضائهم بفعالية ونجاعة تعكس تنافسيتهما ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة. ولكن السؤال المطروح هنا هو كيف نحكم على هذه المؤسسات بان لها قدرة تنافسية؟، إذ لابد من وجود مؤشرات تثبت ذلك، ما هي؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المطلب الموالي.

¹ - نايل زهراء، إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة مستغانم، 2016-2017، ص43.

² - علالي مليكة، مرجع سابق، ص93.

³ - بلعالم شريفة، مرجع سابق، ص60.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها الى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية، والتموضع فيها، ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:¹

- مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبيها، وبعض مؤشرات المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية...الخ.

- مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع، الخ.

- مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة: ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار...الخ.

- مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية او لا مركزية القرارات، نظام المعلومات...الخ.

- مؤشرات تسييرية: وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون...الخ.

- مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

هذا ويرى البعض الآخر أن للقطاع " فرع النشاط" مؤشرات هو الآخر تستخدم لقياس تنافسيته شرط أن تتم المقارنة مع قطاع آخر مماثل له داخليا أو خارجيا، وتتمثل هذه المؤشرات في:²

- ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع (فرع النشاط) في السوق على المدى الطويل.

- ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة.

- انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى.

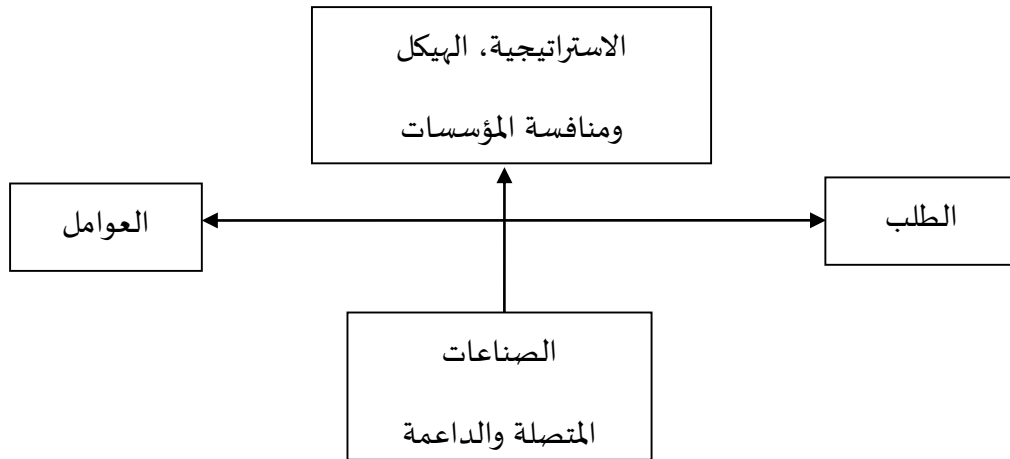
¹ - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص17.

² - بوعمرية أسماء، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة البويرة، 2014-2015، ص49.

- زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية.
- نلاحظ أن مجال قياس ومقارنة مؤشرات تنافسية القطاع، أوسع نطاقا من مجال القياس والمقارنة بالنسبة لمؤشرات تنافسية المؤسسات.
- هذا وهناك من يحدد مؤشرات تنافسية الدولة وتتمثل في:¹
 - مستوى الانفتاح الوطني على التجارة العالمية الخارجية.
 - حجم الاستثمار الاجنبي.
 - نوعية البنية التحتية.
 - دور الحكومة في النشاط الاقتصادي.
 - تطور الاسواق المالية.
 - المستوى التقني.
 - مرونة سوق العمل.
 - نوعية الادارة في قطاع الاعمال.
 - نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.
- هذا ولقد لخص M.PORTER مؤشرات تنافسية الدولة - في إطار ما سماه بـ (الماسة الوطنية) في أربع محددات يوضحها الشكل (II-3) الموالي:

¹ -علالي مليكة، مرجع سابق، ص95.

الشكل (1-11) محددات تنافسية الدولة



Source : M.E.PORTER :L'avantage concurrentiel des nations, op.cit., p 80.

وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:¹

1. العوامل: ويلخص M.E Porter هذه العوامل في:

- أ. الموارد البشرية: والمتمثلة في اليد العاملة الماهرة والمهندسين، والمبرمجين، وشروط عمل هذه اليد العاملة...، أي الثروة البشرية للدولة.
- ب. الموارد الفيزيائية: المتمثلة في الوفرة والجودة، السيولة (حرية التصرف)، تكاليف الأرض، الخامات الأولية مثل: الماء، الطاقة، الظروف المناخية للدولة، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي الاستراتيجي لهذه الدولة الذي يسمح لها بتخفيض تكاليف النقل، وتسهيل التبادل الثقافي والتجاري مع الخارج.
- ج. موارد المعارف (Ressource en Savoir): وتتمثل في المعارف والمهارات العلمية والتقنية، التي تتوفر عليها الدولة وتلعب الجامعات ومراكز البحث العلمية، دورا في نشرها لتوظيفها في المجالات الصناعية للمؤسسات.
- د. موارد رأس المال: وتتمثل في حجم وتكلفة رؤوس الأموال السائدة التي تتوفر عليها الدولة، ومصادر الحصول على هذه الأموال.

هـ. المنشآت: وتتمثل في نوع وحجم وتكلفة وجودة المنشآت (البنية القاعدية) التي يستعان بها في المجال التنافسي مثل نظام النقل، الاتصال، الشبكات الرئيسية، نظام الصحة، المعاهد الثقافية.

2. الطلب: بالتركيز على ظروف وطبيعة وخصائص الطلب (حاجات الزبائن والمستهلكين) وحجمها ونوعها التي لا بد أن يكون للدولة الاسبقية في إدراكها وتلبيةها بشكل أسرع، قبل تحول هؤلاء الزبائن والمستهلكين إلى السوق الخارجية.²

¹ - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص20.

² - بلعالم شريفة، مرجع سابق، ص63.

3. الصناعات المتصلة (ذات العلاقة) والداعمة: ويقصد بها وجود الصناعات المعنية ذات العلاقة والداعمة في دولة ما، والتي تتمتع بسمات تنافسية دولية، حيث أن الاستثمار فيها يساعد الدولة على تحقيق مركز تنافسي عالمي.
4. الاستراتيجية، الهيكل، المنافسة: وتتمثل في الظروف التي تنشأ بها مؤسسات الدولة، وتنظم وتوجه خلالها خاصة المتعلقة منها بالمنافسة المحلية، بالإضافة إلى أهداف، واستراتيجيات، ونوعية تنظيم المؤسسات وهيكلها، إذ تعتبر كلها عوامل تساعد على تحسين المركز التنافسي للدولة محليا وخارجيا، بتحفيز المؤسسات إلى تحسين كفاءتها وجودتها، وعلى التجديد والابتكار، في صناعاتها، خاصة إذا كانت بنية السوق تتميز بطابع تنافسي.

مما سبق ذكره نستنتج أن مؤشرات التنافسية وإن اختلف مجال قياسها، ودراستها، حسب الانواع المختلفة للتنافسية، تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة، فإنها تركز على مدى قدرة هذا المجال (مؤسسة أو قطاع أو دولة)، على جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والفوز بأكبر حصة من السوق، لذلك فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال استثمار واستغلال قدراتها وامكاناتها ومزاياها التنافسية، في مجالات مناسبة للتنافس سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مجالات التنافس.

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سنتطرق إليها في هذا المطلب:

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:¹

التنافس بالوقت: حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا مثل ما هو معمول في نظام² (Juste à Temps)، (J.A.T)، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للاستراتيجية الصناعية للمؤسسة.

- التنافس بالجودة: ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتمييز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية، كما سنرى لاحقا.

¹ -علالي مليكة، مرجع سابق، ص 97.

² - نايل زهراء، مرجع سابق، ص 45.

ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:¹

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- التنافس بالتكلفة: وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحودية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى»²، حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعريّة لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على استراتيجية السيطرة على التكاليف -سوف نتناول هذه الاستراتيجية لاحقا.

- التنافس التكنولوجي: يهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزيائنها ومورديها ومنافسها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية³.

من بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة:

- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة بخفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائن.

¹ - بلعالم شريفة، مرجع سابق، ص 65.

² - علالي مليكة، مرجع سابق، ص 98.

³ - بوعمرية أسماء، مرجع سابق، ص 55.

-تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والحصول على أكبر حصة في السوق.

-تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع.

-تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.

-إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

5-التنافس بالأسعار: يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: «امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها»¹

أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها.

ولكن اعتماد المؤسسة الاستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود:²

- القوانين (التشريعات): ويقصد بها: «سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري، وتوازن ميزان المدفوعات، وبالتالي تتحكم بسقف الأسعار» فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.
- القدرة الإنتاجية: حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.
- تكاليف الإنتاج: وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.
- نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة: ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين والزبائن، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.
- الطلب: ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسيها السعرية.

¹ - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص 25.

² - نايل زهراء، مرجع سابق، ص 47.

- السعر المطبق في السوق: حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي، وتعطى بالعلاقة التالية:¹

السعر الحالي للمنتج المنافس - السعر السابق للمنتج المنافس

رد فعل المؤسسات المنافسة = _____

السعر الحالي لمنتج المؤسسة - السعر السابق لمنتج المؤسسة

ليتم تحليلها إحصائياً كما يلي:²

- في حالة النتيجة تساوي الواحد: وهذا يعني أن المؤسسة المنافسة تقوم بتغيير أسعارها بنفس مستوى التغيير لهذه المؤسسة.
- في حالة النتيجة تساوي الصفر: فهذا يعني عدم وجود منافسة سعرية، من قبل المؤسسات الأخرى، ومع احتمال لجوئها لمنافسة غير سعرية، (جودة، تسويق، بحث، تطوير... إلخ)، لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار كل من المنافسة السعرية، وغير السعرية في نفس الوقت للمحافظة على مركزها التنافسي.
- في حالة الناتج يساوي (0,5): هذا يعني أن المؤسسة المنافسة قامت بتخفيض أسعارها بنسبة 50 % بالنسبة لمستوى أسعار هذه المؤسسة.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن مجالات التنافس عديدة أيضاً: الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ، ولكن ومهما اختلفت وتنوعت هذه المجالات فإن همها الأول هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

ومن مجمل ما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تريد الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسياً، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ، وترجمتها على شكل استراتيجيات، سنتطرق إلى أهمها في المبحث الموالي.

¹ - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص 26.

² - نايل زهراء، مرجع سابق، ص 48.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية.

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء مركز تنافسي لها، مع العلم أن هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، ولقد قام M.PORTER بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي: استراتيجية التميز، واستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، واستراتيجية التركيز، سنتطرق إليهما من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

لقد قام M.PORTER باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، انطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام بإعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الاستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول (1-11) الموالي:

الجدول (1-11) استراتيجيات التنافس.

		الميزة التنافسية
التميز	التكلفة المنخفضة	قطاع التنافس
استراتيجية التميز	استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	قطاع واسع
	استراتيجية التركيز	قطاع ضيق

Source : C. Marmoset : politique générale, Langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2^e Edition, Economisa, 2010, p 382.

من الجدول يتضح لنا أن استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة، وسنحاول فيما يلي التعريف أكثر بهذه الاستراتيجية:

- تعرف استراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتوج»¹

¹ - علالي مليكة، مرجع سابق، ص100.

- كما تعرف بأنها: «قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على ألا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك»¹.

من خلال التعريفين نستنتج أن استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية، عما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة.

ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص².

ويتوقف تنفيذ هذه الاستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية:

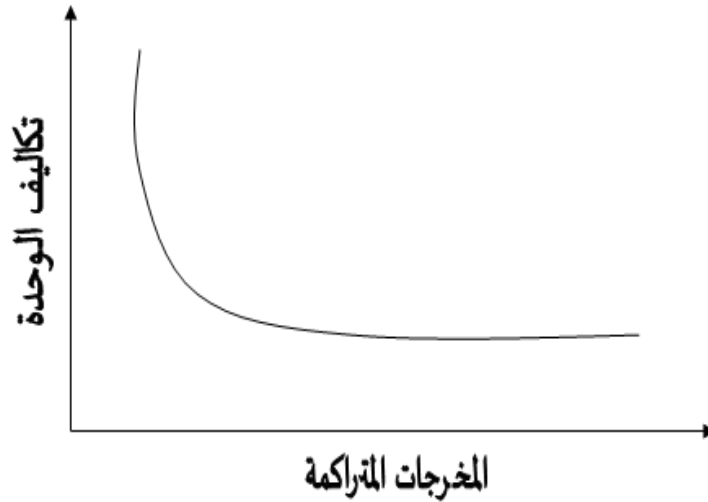
- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.
- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- الرقابة الفعالة على العمالة.
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الشهرية والترويج والتوزيع.
- الدخول بسياسة تسعير هجومية.
- توفير عنصر الجودة والتنوعية في المواد الأولية للإنتاج.
- القدرة على تحمل الخسائر.

من بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة": ويتمثل في: «عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات»، وهذا ما يوضحه الشكل (II-4) الموالي.

¹ - بوعمرية أسماء، مرجع سابق، ص 60.

² - بلعالم شريفة، مرجع سابق، ص 70.

الشكل (2-11): منحنى التجربة (الخبرة)



شارلز وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2009، ص 201.

فالشكل (4-11): يوضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعاً لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا ما يثبت أهمية منحنى التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف للمؤسسة.

إن أسلوب منحنى التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها¹:

1- اقتصاديات الحجم (الموفورات الاقتصادية): ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع، والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال، والكمية المنتجة.

2- أثر التعلم: وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي، أو بمعنى آخر هي: زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحدوية له.

فكلا العاملين السابقين يساهمان في زيادة حجم إنتاج المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج الوحدوية لها، واستفادتها بمزايا تنافسية في التكاليف، تستغلها في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

¹ - علالي مليكة، مرجع سابق، ص 101.

أيضا من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف نجد اعتمادها على ما يسمى بنظام: التكلفة على أساس النشاط (Activity Based System)، (ABS)، والذي يعرف بأنه: «نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة، وصلتها بتكاليف الإنتاج»¹.

وتتمثل مزايا اعتماد هذا النظام في²:

- تحسين أداء وظائف التسيير، حيث أن عملية تحليل الأنشطة التي يعتمد عليها تساعد في تحسين وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- تخفيض التكاليف: نتيجة لعملية تحليل الأنشطة التي تساهم في تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة وإلغاء غير الضرورية منها.
- المساهمة في عملية اتخاذ القرارات: وذلك بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج.
- تحسين جودة المنتجات، واكتساب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، والحصول على أكبر حصة من السوق.

وكلا الأسلوبين السابقين يساهم في تحقيق هدف المؤسسة في تخفيض التكاليف، والاستفادة من ذلك في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

مما سبق ذكره نستنتج أن استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الاستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة.

إن نجاح المؤسسة في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف يحقق لها التميز التنافسي وقدرة على مواجهة تحديات التنافسية.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز.

تعد استراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن هذه الاستراتيجية.

تعرف استراتيجية التمييز بأنها: «قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع،

¹ - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص30.

² - نايل زهراء، مرجع سابق، ص51.

صورة العلامة... إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم»¹

فاستراتيجية التميز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسياً.

هذا ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف².

كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:³

1-عوامل داخلية : نذكر منها :

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنوع استخداماته.
- اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.
- مساندة تغيير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

2-عوامل خارجية : نذكر منها :

- مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.
- مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية.

كما أن نجاح استراتيجية التميز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية:⁴

- امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية.
- امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية.
- التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا.

¹ - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص31.

² - بوعمرية أسماء، مرجع سابق، ص62.

³ - علالي مليكة، مرجع سابق، ص103.

⁴ - نايل زهراء، مرجع سابق، ص53.

- اتصال فعال بين قنوات التوزيع.
- تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
- امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.

لكن تطبيق المؤسسة لهذه الاستراتيجيات لا يخلو هو الآخر من الصعوبات والمخاطر والقيود، نذكر منها: ¹

- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، والتي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند اعتمادها لهذه الاستراتيجية.
- احتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للمستهلكين والزبائن مع مرور الزمن.
- سهولة التقليد وكثرة المنافسين، مما يقلل من قدرة الزبائن والمستهلكين على إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.

لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، عند تطبيقها لاستراتيجيتها في التميز.

مما سبق نستنتج أن استراتيجيات التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللشركة في نفس الوقت.

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز.

تعتبر استراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M. PORTER، والتي تعتمد أساساً على كل من ميزة التكلفة المنخفضة والتميز، وسنتطرق في هذا المطلب على جوانب من هذه الاستراتيجية.

تعرف استراتيجية التركيز بأنها: «تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين»²

كما تعرف هذه الاستراتيجية بأنها: «اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عملياً على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين»³

¹ - علالي مليكة، مرجع سابق، ص 104.

² - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 90001، عالم الكتيب الحديث، عمان، 2008، ص 48.

³ - بلعالم شريفة، مرجع سابق، ص 77.

وتأخذ هذه الاستراتيجية شكلان أو بعدان هما:¹

1- التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق.

2- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الاستراتيجية بنفس تقنيات كل من استراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو استراتيجية التميز، وبمتطلبات كلاهما، لتحقيق هدف استراتيجي محدد، مع تركيزٍ عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه.²

مما سبق نستنتج أن استراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز، وتوجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لها حاجات مميزة وذلك بكفاءة وفعالية.

¹ - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص 39.

² - فواز التميمي، مرجع سابق، ص 49.

المبحث الثالث: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

في ظل الظروف والتغيرات المستمرة للمحيط، وتحديات المنافسة فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق بالبحث عن مصادر هذا التميز، واستغلالها بشكل أمثل من خلال العديد من الاستراتيجيات، فكانت الجودة هي احد أهم هذه المصادر، باعتبارها الوسيلة التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتجات المقدمة إليهم بشكل أفضل من المنافسين، ولكن ونظرًا للتغيرات السريعة والمستمرة لهذه الحاجات والرغبات في ظل المحيط التنافسي، كان لا بد على هذه المؤسسات أن تجد وسيلة تحقق بواسطتها التكيف الدائم والمستمر مع هذه التغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، فهل يمكن للجودة الشاملة أن تكون هي السبيل إلى ذلك؟ باعتبارها تعميمًا للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، ووسيلة لتحقيق التأقلم والتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وضمان أقصى إشباع لهم أو أن تعتمد هذه المؤسسات مواصفات الإيزو ISO باعتبارها مجموعة معايير لا بد من توفرها في المنتجات، تحقق لها صفة الشمولية والعالمية، وتمكنها من التأقلم والتوغل في الأسواق العالمية، هذا ما سنحاول معرفته في هذا المبحث من خلال إبراز أهمية كل من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

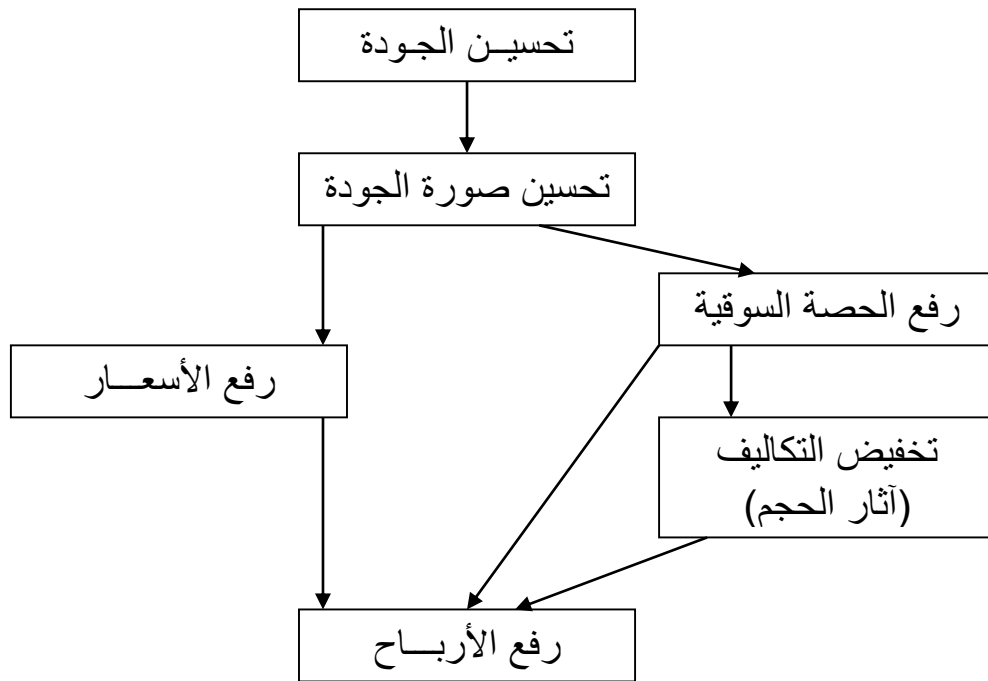
تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.¹ هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبعض مؤشرات التنافسية.

1. العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل (II-5) الموالي:

¹ - نايل زهراء، مرجع سابق، ص 55.

الشكل (3-11): العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح

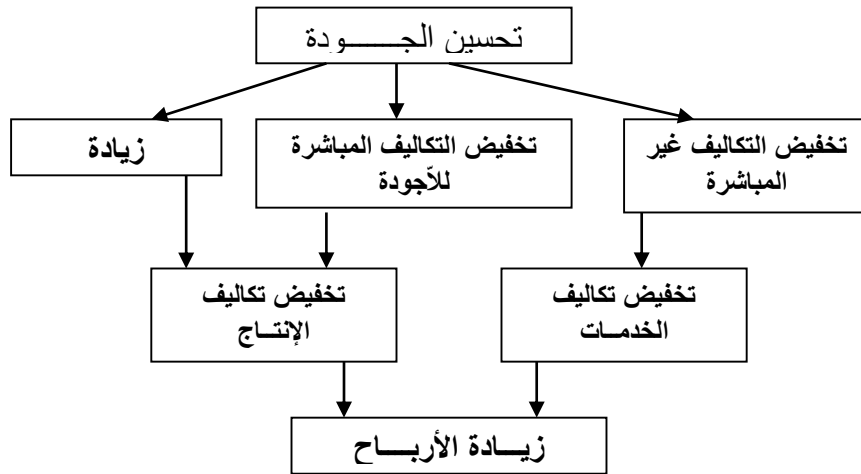


شالز وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 231

2. العلاقة بين الجودة والتكاليف:

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللأجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل (6-11) الموالي:

الشكل (II-4): العلاقة بين الجودة والتكاليف



شارلز وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 239

3. العلاقة بين الجودة والأرباح:

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.¹

4. العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. PORTER والمتمثلة في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الاستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل:

المطابقة (غياب الأخطاء، والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج)، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الاستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج.²

كما أثبتت أن الاستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار

¹ - نايل زهراء، مرجع سابق، ص 56.

² - بوعمرية أسماء، مرجع سابق، ص 68.

منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف.

أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز فهي تركز على بعدي الجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول (2-II) الموالي:

الجدول (2-II): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة (Privilégiées)	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم. 	<ul style="list-style-type: none"> - المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث تجديد الطرق. 	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وفاء الزبائن. - رفع الهامش الوجدوي بواسطة رفع أسعار البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) - الأداء - خصائص ثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> - اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج بين المطابقة والتصميم 	التركيز

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض الباحثين، ونذكر منها دراسات كل من R. WATERMAN، T.PETERS التي أثبتت أن أفضل المؤسسات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف، حيث أن نسبة 80% أو 90% من هذه المؤسسات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع في السوق (Niches)، ومن أهم وسائل تعزيز قدرتها التنافسية في مجال الجودة.¹

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

وبناء على ما سبق فإذا كانت القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي، التجاري والتقني ... إلخ. ففي ظل محيط تنافسي، يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على الجودة الشاملة، هذه الأخيرة شاملة لكل وظائف المؤسسة ويتم تسييرها من طرف كل أفرادها بغية تكييف السلع أو الخدمات مع رغبات الزبائن والمستهلكين.

وبناءً على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وانطلاقاً من ذلك نستنتج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها استراتيجية لتكثيف وتنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي من خلال الجودة، ويمكن إبراز هذه الأهمية أكثر من خلال المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة كما يلي:²

-التحسين المستمر: حيث أن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.

-التركيز على الزبون والمستهلك: باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.

-التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: حيث يرى M. Porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة على خلق القيمة والتميز تنافسياً للمؤسسة، لذا ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

¹ -علاي مليكة، مرجع سابق، ص115.

² - فواز التميمي، مرجع سابق، ص52.

-المشاركة الكاملة: إذ تعد مشاركة جميع أفراد المؤسسة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية المؤسسة.

-الوقاية: ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وضمان مطابقة المنتوجات للمواصفات المعيارية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

ومما سبق ذكره نستنتج أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها وسيلة تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتج، فإن الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه المؤسسة، باعتبارها تضمن للجودة في كامل العمليات والنشاطات والتكيف المستمر مع هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لا بد من تكيف وتنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة، بالاعتماد على ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة بشكل أفضل يضمن بقاءها واستمراريتها في السوق.

المطلب الثاني: أهمية مواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.

نتيجة لما يُعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما خلفتاه من تحولات على العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمرًا مهمًا لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي، هذه القدرة التي باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون، وهذا ما يبرز لنا أهمية مواصفات الإيزو ISO في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لتلبيتها لهذه الشروط، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب.

يعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتج ورضا المستهلك والزبون، كونها تحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الإنتاج العالمي للجودة، كما أنها تضع الأسس للتطابق العالمي مع المواصفات العالمية من أجل المتوقع في الأسواق العالمية.¹

وهذا ما جعل استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية.²

¹ -علالي مليكة، مرجع سابق، ص116.

² - د. نسيم خالد الشواور، مرجع سابق، ص42.

حيث أن حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسيا.

كما يمكنها من الاستفادة من المزايا التالية:¹

-تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

-اكتساب ثقة الزبون والمستهلك.

-زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن والمستهلكين.

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

وبناء على كل هذا فاعتماد مواصفات الإيزو (ISO) يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يُثبت أهميتها في تنافسية المؤسسة، ونظراً لهذه الأهمية فقد أصبحت مسعى العديد منها، وخاصة منها اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

فبالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000: تعد من أكثر المواصفات اعتمادا وانتشارا من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية، كدليل عالى على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة.

أما بالنسبة لمواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 فاعتماد المؤسسة لهذه المواصفات يعني احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة، وحرصها على تفادي الأخطاء المحتملة لها، وهذا ما يمنحها ثقة الزبون والمستهلك وامتلاك ميزة تنافسية بذلك، وتحقيق مستوى تنافسي أفضل.²

أما بالنسبة لمواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000: فباعتبارها مواصفات تهتم بتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية من أجل ضمان سلامة أفراد المؤسسة، فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات رغبة منها في الاستفادة من المزايا التي تحققها.

¹ -بلعالم شريفة، مرجع سابق، ص89.

² - فواز التميمي، مرجع سابق، ص55.

فمجموع هذه المزايا تمكن المؤسسة من التميز تنافسيًا، وتساهم في تعزيز قدرتها التنافسية.

هذا ونجد 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 أهم الاستراتيجيات التي تلجأ إليها لتحقيق التميز التنافسي¹.

وبناءً على ما سبق نستنتج أنه ونظرًا للتحوّلات السريعة والمتعاقبة للمحيط وتداعيات المنافسة العالمية جِراء انتشار ظاهري العولمة والشمولية فقد بات أمر امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات وخصائص تتميز بالشمولية والعالمية أمرًا حتميًا من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الإيزو ISO هي السبيل إلى ذلك، باعتبارها مواصفات تخضع لمبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر، التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسيًا، وهذا ما يثبت أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

¹ - بوعمرية أسماء، مرجع سابق، ص72.

خلاصة:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تنافسية المؤسسات الأخرى المماثلة لها في الإنتاج أو التي تنتج سلع وخدمات بديلة لها، حيث لابد على هذا الأخير العمل أكثر للتفوق على منافسيها وتحليل أسباب نجاح المؤسسات الأخرى لما للمنافسين من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات كما يجب أن تتم الرقابة على الجودة الشاملة لما لها من دور لتطور الكثير من المؤسسات.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة CABLERIE

تمهيد:

إن تبني المؤسسات الوطنية لفلسفة الجودة الشاملة واعتمادها على مواصفات الإيزو بغرض تعزيز قدرتها على المنافسة محليا وعالميا، يعد أمرا في غاية الأهمية وقضية تهم كل فرد فيها إلى جانب جميع الأطراف والمتعاملين معها، لاسيما مع إعلان الجزائر انضمامها لمنظمة التجارة العالمية واتفاقيات الشراكة الأورو متوسطة، والتعاون العربي المشترك، وعلى الرغم من ذلك فإنه من الصعوبة إمكانية تحديد درجة تأثير الجودة الشاملة ومقاييس الإيزو في تنافسية المؤسسة لقلة بل لانعدام بعض الإحصائيات خاصة على مستوى القطاع، ومع ذلك ثمة بعض المؤشرات التي اعتمدنا عليها بعد معرفة واقع الجودة في المؤسسة والآليات التي تسمح بإرساء هذه الفلسفة في مؤسسة كابلوري سيدي بن زهيب كعينة للدراسة، وهذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة -CABLERIE- لصناعة الكوابل بمستغانم.

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي من خلالها تم الإجابة على إشكالية بحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة كابلوري سيدي بن زهيب كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أو خاصة، لاعتقادنا أن جميعها تشترك في حد أدنى من المشاكل لا سيما المتعلقة منها بمقدرتها على المنافسة في ظل محيط أقل ما يقال عنه انه لا يرحم من يفقد هذه المقدر، إلى جانب أهمية المؤسسة محل الدراسة ومكانتها في النسيج الاقتصادي.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.

1-تعريف المؤسسة:

شركة كابلوري سيدي بن زهيب هي شركة ذات مسؤولية محدودة من حيث الصيغة القانونية، تتكون من مؤسسها السيد جيلاني كوبيبي عبد القادر وجيلاني كوبيبي حاج علي وجيلاني كوبيبي البشير.

رأس مال الشركة يقدر ب 102.400.000.00 دج، بنسبة توظيف أكثر من 600 موظف مع قدرة استهلاكية لمادة النحاس ب 90000 طن سنويا و40000 طن سنويا من مادة الألمنيوم.

تشغل مساحة 132000 م²، منها قسم مغطى بمساحة 76000 م².

يكن مقر الشركة بمنطقة النشاطات قسم 17 الملكية رقم 123 ماسرة - مستغانم، حيث تتميز بموقع جغرافي مساعد تقرب من ميناء مستغانم ب20 كلم وعلى بعد 1 ساعة من ميناء وهران كما أنها تقرب من الطريق السيار شرق غرب.

2-نشاط المؤسسة:

هي مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ 2009، نشاطها الرئيسي هو إنتاج وتسويق الكابلات الكهربائية (منخفضة ومتوسطة وعالية التحمل، ذات جودة عالية من الاستجابة للاحتياجات السوق الوطنية والدولية).

تمثل واحدة من أولى المؤسسات الصناعية عبر كامل التراب الوطني حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات ابتداء من المادة الأولية الخام بامتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن)، وقد أصبحت رائدة دوليا لإتباعها التكنولوجيا المتقدمة والابتكار والجودة والاحتراف مما جعل مكانتها رائدة في السوق بمجموعة واسعة من كابلات النحاس والأسلاك والكابلات الخاصة.

3-الجودة:

بالنظر إلى تفوق المؤسسة الذي تتميز به وهذا لأنها استثمرت في ميثاق الجودة التي تعزم على تطبيقها بصرامة من قبل الفريق العامل في جميع مراحل عملية التصنيع، ولتحقيق ذلك فإن الشركة لديها مخبرين وفريق من الخبراء الذين يعملون في الامتثال للمعايير الصحيحة ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، من المواد الخام إلى المنتج النهائي للتأكد من أن المنتجات المعروضة للعملاء هي من أعلى المواصفات الفنية مع الهدف النهائي لبناء الثقة وضمان أفضل جودة وطول العمر حياة الكابلات.

بحيث تحترم المعايير الدولية والوطنية بما فيها ذلك:

- معايير اللجنة الكهرو تقنية الدولية (IEC)
- معايير الاتحاد الكهربائي الفني (UTE)
- معايير اللجنة الأوروبية للتوحيد القياس ي للطاقة الكهربائية (CENELEC)
- مؤسسة المواصفات والمقاييس البريطانية (BS)

4-البيئة:

أولوية المؤسسة للسياسة البيئية جزء من المخطط الأمني، لهذا فهي تستعرض بصورة منتظمة بتقييم السلوك البيئي لديها.

فمن ضمن الإطار القانوني الحد من تأثيرها على البيئة من خلال عملية مخصصة لضوابط مختلفة منها: نوعية النفايات ومياه الصرف الصحي والانبعاثات.

مع العديد من الشركاء التجارية، فإن شركة كابلات سيدي بن ذهبية تقوم بالإستخدام الأمثل لديها من خامات النحاس وإعادة تدوير النفايات، كما تتعهد باستخدام أقل ممكن للمياه العذبة من خلال عملية معالجة مياه الصرف الصحي من مناطق الإنتاج.

مع الإلتزام بشراء مواد استهلاكية متوافقة مع حماية البيئة من أجل الحد من كمية النفايات الخطرة بالإضافة إلى ذلك استخدام التكنولوجيا يساعد على الحد من انبعاثات النحاس والألمنيوم بالتالي الحد من انبعاثات الغازات لهذا فإن اختيار المواد الأقل تلويثا يساعد في تسهيل عملية إعادة التدوير.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة.

إن مؤسسة CABLERIE-تعتبرواحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها. فإنشاء مؤسسة CABLERIE- جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.
 - إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكوابل الكهربائية في السوق العالمية.
 - القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
 - إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل.
 - تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني.
 - تخفيف نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الاقتصادية.
 - المساهمة في جلب العملة الصعبة.
 - تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
 - تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الكوابل.
- إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بعد حصولها على شهادتي الإيزو (ISO9002:1994) و (ISO9001:2000) التي تعتبر شرط الدخول للأسواق العالمية، وكذا تؤولها لتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية في السوق الوطنية، وستتعرف على ذلك أكثر لاحقا.

المبحث الثاني: واقع وآليات الجودة الشاملة بمؤسسة صناعة الكوابل -CABLERIE.CA. Mostaganem.

رغبة منّا في تحسين وضعيتها التنافسية أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، تسعى المؤسسات للعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، عن طريق تضمين مبادئ الجودة في جميع المهام والعمليات لتشمل جميع وظائفها ومجالات نشاطاتها، وعلى الرغم من أن المؤسسة محل الدراسة لم تتبنى بعد هذه الفلسفة كخيار استراتيجي، ومع ذلك فإنها تسعى وبكل إمكانياتها لتحقيق مستوى مقبول من الجودة في بعض الجوانب خاصة بعد حصولها على شهادة المقايسة العالمية، هذا ما دفعنا للوقوف على واقع الجودة في المؤسسة ومن ثم يمكننا تحديد شروط وآليات إرساء فلسفة الجودة الشاملة ضمن مختلف وظائف المؤسسة بالتمييز بين الوظائف الرئيسة والثانوية حسب تصنيف M.PORTER.

المطلب الأول: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الرئيسة للمؤسسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على واقع الجودة بمؤسسة -CABLERIE- بالتركيز أولا على واقع الجودة في أداء الوظائف الرئيسة لها والمتمثلة في التموين والإنتاج والتسويق، باعتبارها المساهم الرئيس في خلق القيمة وتحقيق التميز تنافسيا حسب M. Porter، كما سبق الإشارة إليها.

■ وظيفة التموين: تعتبر وظيفة التموين أول وظيفة رئيسة تقوم بها المؤسسة وتشرف عليها مديرية الشراء، والتي تتمثل مهامها في إعداد المخططات السنوية لتموين المؤسسة من مختلف المواد الأولية وقطع الغيار وملحقات ذلك، مراقبة ومتابعة عملية التموين وتقييمها، هذا وتتكون وظيفة التموين من عدة نشاطات أهمها:

أ. نشاط الشراء: يتمثل نشاط الشراء في المؤسسة محل الدراسة في كل المهام المتعلقة بعملية شراء المواد الأولية والاستهلاكية أهمها النحاس الألمنيوم، الخشب، الطباشور، قطع الغيار، الزيت، مادة PRC (Polyéthylène Réticulé Chimiquement)، مادة (PVC (Polyvinyle de Chlorure، (Polyéthylène) .PRS Réticulé en Sélènes)

تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في أداء كل المهام المتعلقة بنشاط الشراء منذ تحديد الاحتياجات من المواد مرورا باختيار الموردين إلى غاية اتخاذ قرارات الشراء، ثم إبرام العقود، من أجل ضمان السير الحسن لهذا النشاط من خلال حرصها على القيام بالإجراءات التالية:

1- تحديد احتياجات المؤسسة من المواد الأولية: يتم من خلال هذه المهمة تحديد الاحتياجات الفعلية تحديدا دقيقا وواضحا من مختلف أصناف المواد بمعينة كل من مصلحة التخطيط الإنتاج والبيع، لأن هذه الأخيرة تستقبل طلبات الزبائن ليتم دراستها من حيث الكمية والنوعية في مصلحة التكنولوجيا ثم تضع تقديراتها من مختلف المنتجات، وتقوم مصلحة الإنتاج بوضع البرنامج الذي

يسمح بإنتاج وتحقيق هذه التقديرات، ثم يتم تحديد الاحتياجات الخاصة بالمكونات الداخلية في تركيبة المنتج ثم القيام بتجميع هذه الاحتياجات الصافية مع الأخذ بعين الاعتبار حالة المخزون.

2- إجراء مناقصة وطنية ودولية: ولإضفاء التنافس بين الموردين ومن أجل الحصول على أفضل العروض يجرى إجراء مناقصات وطنية ودولية تحدد فيها المؤسسة طبيعة المادة الأولية أو قطع الغيار، وكميتها، وشروط التوريد.

3- اختيار أفضل الموردين: انطلاقا عروض الموردين يتم اختيار أفضل العروض من بين مجموع العروض التي تتلقاها المؤسسة ردا على المناقصة التي أجرتها، ويستند هذا الإجراء بناء على المعايير التالية:

- ضمان الحصول أفضل المواد الأولية وذات الجودة العالية والتي تحقق المتطلبات التكنولوجية والمواصفات المحددة.
- الحصول على خدمات من المورد.
- احترام مدة التسليم.
- ضمان أقل الأسعار، وأحسن طريقة للتسديد.

4- تنفيذ الطلبية: وتتمثل في تنفيذ عملية الشراء التي تختلف إجراءاتها حسب مصدر المادة المشتراة.

5- متابعة الطلبية: المقصود بمتابعة الطلبية التأكد من مدى احترام المورد لما هو مخطط في عملية الشراء، حيث تقوم مصلحة العبور بالتأكد من دخول المادة المشتراة إلى الموقع المتفق عليه، وفي الوقت المحدد.

6- تسليم المواد: تحرص المؤسسة على أن يتم تسليم المواد المطلوبة في أحسن الظروف.

7- استقبال المواد: أي استقبال المادة الأولية المشتراة ومعاينتها من حيث الكمية والنوعية من طرف فرع الاستقبال التابع لمصلحة تسيير المخزون.

8- تقييم الموردين: ويقصد بذلك تقييم موردي المؤسسة عند نهاية كل سنة من حيث استيفائهم للشروط المطلوبة (يتم ذلك تماشيا مع شروط نظام الإيزو المتبع بالمؤسسة).

ب. نشاط النقل: يتمثل نشاط النقل في جميع إجراءات المتعلقة بنقل المادة الأولية المشتراة، والتي تختلف حسب مصدرها محلي أو خارجي، كما أنها تخضع للمراقبة لضمان نقل ووصول المواد بالكمية والنوعية وفي المكان والزمان المحدد، مع العلم أن نقل المواد يتم عن طريق وسائل المؤسسة أو للمورد نفسه.

ج. نشاط التخزين: ضمن نشاط التخزين تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في كل المهام المتعلقة باستلام وحفظ وتخزين المواد الأولية والاستهلاكية وقطع الغيار مع العلم أن المؤسسة تحتوي على مخزن رئيس وأربع مخازن ثانوية يتم تخزين فيها هذه المواد حسب تنظيم معين وفقا للمساحات المخصصة لكل نوع منها ، بعد التأكد من مطابقتها للمواصفات بفحص عينات في المخبر الكيميائي لبعض المواد التي تتطلب مثل هذا التحليل والفحص ، وتظهر النتيجة في مدة أقصاها 48 ساعة حسب ما هو مدون في محضر التجارب ، في الحالة التي تكون فيها نتيجة الفحص إيجابية يتم إعداد وصل دخول هذه المواد للمخازن، وبعد دخول المواد الأولية إلى المخازن يتم التأكد من كميتها من خلال البطاقة الموضوعية عليها ليتم إعداد وصل المصادقة على الكمية المشتراة ، أما في الحالة الثانية والتي تكون فيها نتائج التحليل المخبري سلبية ، يتم إعداد وصل عدم الصلاحية لكي تعاد للمورد ، كما أن المؤسسة تسعى لأن تخضع المواد للرقابة والمتابعة المستمرة حرصا على سلامة المواد المخزنة من التلف .

■ وظيفة الإنتاج: إن عملية الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة تقوم على عملية تحويل المواد الأولية من النحاس والألمنيوم PVC، PRC و مواد أخرى إلى كوابل جاهزة للاستعمال النهائي، كما تقوم بتحويل مادة الخشب إلى بكرات ليلف عليها الكابل حتى يصبح جاهزا للتسويق، تختص مؤسسة CABLERIE في إنتاج كل أنواع الكوابل الكهربائية التي يصل عددها 800 نوع وذلك حسب طلبات الزبائن ووفقا للمواصفات العالمية التالية:

■ IEC (*Norme Internationale*).

■ VDE (*Norme Allemande*).

■ NFC (*Norme Française*).

إن هذه الكوابل الكهربائية تندرج في العائلات التالية:

1. الكوابل المنزلية (*Domestique*): تستخدم في المباني والمنازل وتصنع من مادة النحاس

ومعزولة بمادة PRC ويتراوح ضغطها ما بين (250-270 فولط) ويضم هذا النوع 35 نوعا.

2. الكوابل الصناعية (*Industriel*): وتضم 70 نوعا، ويتراوح ضغطها ما بين (100-600 فولط)

وتصنع من مادة النحاس والألمنيوم، وتنقسم إلى نوعين كوابل صناعية معزولة بمادة PVC

وكوابل صناعية معزولة بمادة PRC.

3. الكوابل غير المعزولة (*Cuivre nu*): وتضم 10 أنواع، تصنع من النحاس ويقدر ضغطها بـ

220000 فولط

4. كوابل ذات ضغط متوسط: ويبلغ عددها 70 نوع، وتصنع من مادة النحاس أو الألمنيوم ويستخدم في نقل تيار كهربائي من محول إلى محول آخر يتراوح ضغطه ما بين (1000-30000 فولط).

5. كوابل الضغط المرتفع: وهي الكوابل التي يفوق ضغطها 30000 فولط.

6. كوابل التوزيع: ويبلغ عددها 15 نوع.

7. الكوابل الهوائية: (Torsades).

8. الكوابل الفولاذية (Alu Acier).

9. كوابل ألميليك (Almélec).

كما تقوم المؤسسة بإنتاج الملحقات المتمثلة في البكرات الخشبية بأحجام مختلفة، وكذا حبيبات المادة العازلة PVC (Compound PVC)، وهي عبارة عن مادة أولية للصناعات البلاستيكية التي شرعت في إنتاجها في إطار توسيع استثماراتها، وكذا استرجاع الفضلات الصناعية (الإنتاج المعيب أي الكوابل غير المطابقة للمواصفات).

■ وظيفة التسويق: تشرف المديرية التقنية التجارية بالمؤسسة بجميع هيئاتها على جميع مهام نشاط التسويق، حيث تتولى الإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ومعالجة شكاوي واقتراحات ودراسة طلبيات الزبائن عادة ما تقسم على النحو التالي:

1. الطلبيات الكبيرة الحجم: وهي تشمل طلبيات جميع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة والتي تشكل مشترياتها من منتجات المؤسسة حوالي 80% من نسبة المبيعات ككل مثل شركة سونلغاز (SONELGAZ)، كهريف (KAHRIF)، كهرا كيب (KAHRAKIB) بالجزائر العاصمة، وتتعامل معها المؤسسة بصفة دائمة من خلال عقود تجريبها معها، بعد إعداد برنامج سنوي لحجم طلبيات هذه المؤسسات، حيث يتم الإعداد لهذا البرنامج نهاية كل سنة على أن يدرس حجم الطلبية، ونوعيتها، وفترة تحقيقها، بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية ومصالحة تخطيط الإنتاج، دائرة الشراء، ومديرية المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله فبالنسبة لدائرة التكنولوجيا وضمان النوعية تدرس نوع الكابل وإمكانية صنعه بالمؤسسة أما مصالحة تخطيط الإنتاج فتضع برنامجها الإنتاجي بعد تدارس ذلك مع دائرة الشراء، وإمكانية توفر المواد الأولية اللازمة لهذه الطلبيات، وتشرف مديرية المحاسبة والمالية على إعداد الميزانية وهكذا وبعد تدارس الطلبيات مع كل الجهات يتم إعداد خطة سنوية، أخذاً بعين الاعتبار الخصائص والمواصفات المطلوبة من طرف كل الزبون.

2. الطلبات صغيرة الحجم: وهي الطلبات التي تصل من طرف بعض المقاولين الخواص أو تجار الجملة، والذين لا تتجاوز نسبة مشترياتهم 10% من مبيعات المؤسسة ويتم التحضير لهذه المبيعات، على أساس توقعات فقط.

3. الطلبات الخارجية: وتتمثل في العقود الخارجية التي تبرمها المؤسسة مع بعض المؤسسات الأجنبية ولو أنها محدودة، فقد تعاقدت مع مؤسسات من دول مختلفة مثل سوريا، دبي، تشيكوسلوفاكيا، إيطاليا (ABIBI)، كما تحاول إجراء محادثات واتصالات، وتوطيد علاقاتها مع الخارج، والتعريف بمنتجاتها من خلال الإشهار وحضور المعارض الدولية في كل من سوريا، الأردن وفرنسا.

4. طلبات طارئة: وتتمثل في الطلبات التي تصل للمؤسسة تباعا حيث تقوم مصلحة التسويق بدراسة هذه الطلبات، وعرضها على دائرة الإنتاج، لتقوم بدراستها بنفس طريقة دراسة طلبات الأنواع السابقة، من حيث إمكانية تحقيقها، دون التأثير على سير عمل الطلبات الأخرى.

المطلب الثاني: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الثانوية للمؤسسة.

إن تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، لا ينحصر على الوظائف الرئيسة لها فقط وإنما يشتمل أيضا الوظائف الثانوية (الداعمة)، باعتبارها هي الأخرى مصدر لخلق القيمة حسب M. PORTER، لذا سنحاول معرفة واقع الجودة ضمن هذه الوظائف.

■ **وظيفة البحث والتطوير:** تندرج هذه الوظيفة ضمن المهام التي تقوم بها دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية، التي تعطي الاهتمام الكبير للجودة من خلال المصالح المتكونة منها كما يلي:

أ. **مصلحة المخابر:** من خلال مهام هذه المصلحة تتم إعداد شهادة قبول المواد الأولية انطلاقا من عينة للاختبار التي تقوم المصلحة بفحصها، والتأكد من مطابقتها للمواصفات كما تقوم بمراقبة المنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع، وكذا مراقبة المنافع (ماء، كهرباء زيوت... الخ)، وبالإضافة إلى مهمة بحث وتطوير كفاءات جديدة مثل كفاءات خلط مادة PVC.

ب. **مصلحة التكنولوجيا:** تهدف المؤسسة لتحقيق مستويات الجودة من خلال المهام الموكلة لهذه المصلحة منها على وجه الخصوص متابعة ملفات الاستثمار (شراء آلات جديدة) من حيث المواصفات، النوعية... الخ، بالإضافة إلى التأكد من صلاحية إنتاج أنواع جديدة من المنتجات، وكذا الإشراف على فحص ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

ج. **مصلحة التجارب:** تحقق هذه المصلحة الجودة من خلال عملية مراقبة المنتج نصف المصنع، وكذا المراقبة النهائية للمنتج من خلال التجارب التي تجرّبها لقبوله أو رفضه.

نلاحظ أن مجمل مهام هذه الوظيفة كانت بغرض حرص المؤسسة على تحقيق الجودة الكاملة سواء في المنتجات أو آلات الإنتاج، أو آلات الرقابة والفحص، أو البحث وتطوير المنتجات التي تعتبر من النشاطات المهمة التي تقوم بها في إطار تطوير منتجات المؤسسة، بهدف تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الكوابل، وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابر من طرف إدارات متخصصة، ومن بين ما حققته المؤسسة في مجال البحث والتطوير نجد:

1. البحث عن كفاءات جديدة للمادة العازلة PVC تكون أقل تكاليف، نذكر على سبيل المثال كل من خليط العزل 12،14، وخليط الغلاف M3،M5 .
2. البحث عن مقادير بديلة، مثل استبدال PVC K65 بـ PVC K 70 (لأغراض اقتصادية).

■ **وظيفة الموارد البشرية :** تسعى المؤسسة لتحقيق الجودة من خلال المهام الموكلة لمديرية الموارد البشرية والوسائل والتي تتلخص مهامها في تطبيق السياسة العامة للموارد البشرية بالتنسيق مع كل النشاطات المرتبطة بهذه الوظيفة، التكفل بإجراءات التقاعد والنفقات والضمان الاجتماعي لأفراد المؤسسة، وكل الجوانب المتعلقة بالترقية، العطل، التكوين الأجور، وكذا الخدمات الاجتماعية (هدايا، عمرة...الخ) وكذا الإشراف على اختيار وتوظيف الأفراد حسب احتياجات المؤسسة ، سنحاول التركيز على النقاط التالية في وظيفة الموارد البشرية:

1. **تحديد الأجور:** بالمؤسسة شبكة للأجور، يتم وضعها عن طريق التفاوض والتنسيق مع مندوبي العمال والنقابة، حيث تقوم بتحديد أجرة كل عامل حسب صعوبة وتأهيل المنصب الذي تولاه، وحسب حضوره، فتحديد الأجر يخضع لمعايير ثابتة مثل الأجر القاعدي ومعايير متغيرة مثل علاوات المردود الجماعي والفردى.
2. **ترقية العمال:** تتم الترقية في مؤسسة -CABLERIE- تبعا للأسباب التالية، إعادة هيكلة الوظائف، أو اعتبارها كمكافآت للعامل، أو تبعا لخبرته وأقدميته في العمل.
3. **الخدمات الاجتماعية:** تقوم المؤسسة بتقديم جملة من الخدمات الاجتماعية التي يتم تمويلها سنويا بنسبة 02% من كتلة الأجور، ومن بين الخدمات المقدمة في إطار عملية التحفيز العمرة، الهدايا...الخ.

من بين آليات التحفيز زيادة نسبة دخل الفرد بنسبة 15% في حالة تحصيله على تقييم إيجابي من طرف المسؤول المباشر له، أو تقديم علاوات شهرية على مستوى القسم، أو علاوات سنوية على مستوى المؤسسة تقدر بنسبة 15% حسب مستوى أرباح المؤسسة.

تكوين الأفراد: في بداية تأسيس المؤسسة كان التكوين عبارة عن تأهيل، حيث تم التعاقد مع شركة SKET IMPORT من أجل تأهيل العمال للعمل على آلات ومعدات هذه الشركة، ولكن وبعد سنة 1998 إلى غاية يومنا

هذا خاصة في ظل الحصول على شهادة الإيزو أصبح تركيز المؤسسة ينصب على كيفية تسيير المهارات ومتابعتها من خلال (تسيير المعارف، وتسيير الأفراد).

■ **وظيفة الوقاية والأمن:** تعد وظيفة الوقاية والأمن من أهم الوظائف في المؤسسة والتي تحرص عليها بشكل أساسي، وقد أوكلت هذه الوظيفة لمصلحة الوقاية والأمن التابعة لمديرية الموارد البشرية والوسائل، والتي تقوم من خلالها بمجموعة من المهام:

- 1- التدخلات السريعة في حالة حوادث العمل.
- 2- مراقبة تأثير استعمال المواد الأولية والتي يحتمل أن تكون لها أضرار على العمال.
- 3- الحرص على سلامة الأفراد من الفضلات الصناعية والغازات والزيوت والأسمدة السامة، لذلك تم تخصيص مساحات خاصة لرمي الفضلات.
- 4- متابعة عملية صيانة الآلات، تجنباً لحدوث بعض الحوادث والأضرار.
- 5- الحرص على أمن المؤسسة بواسطة أعوان للأمن.
- 6- متابعة حوادث العمل وملفات البيئة.
- 7- تسجيل وتحليل الحوادث والبحث عن أسبابها ومعالجتها.

المطلب الثالث: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة.

تحاول المؤسسة وفي إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعد على تحقيق جودة شاملة تشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة والتي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب:

لقد أولت المؤسسة اهتمامها كبيرا بتحسين وظائفها الرئيسية التموين، الإنتاج، التسويق باعتبارها مصدرا مهما لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة الآليات اللازمة نذكر أهمها:

- **بالنسبة لوظيفة التموين:** تتمثل إجراءات وآليات التحسين فيما يلي:
 - 1- البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل وسائل الشحن والنقل)، واستغلال المعارف البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد لأنها تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتج.
 - 2- تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات ووظائف التموين.
 - 3- الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها.
 - 4- التخطيط العلمي والمحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي (الدائم) بالإضافة إلى مخزون الاحتياط (مخزون الأمان).

- 5- البحث عن أحسن طرق الاحتفاظ بالمخزون.
- 6- تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الأخرى الإنتاج، التسويق... الخ.
- بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي:
- 1- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي).
 - 2- إنتاج الكوابل طبقا لمواصفات الجودة العالمية.
 - 3- العمل دون الحصول على منتوجات غير مطابقة.
 - 4- الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية.
 - 5- توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (نشر المعارف).
 - 6- العمل على استرجاع الفضلات أي المنتجات غير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها خاصة النحاس والألمنيوم وكذا بعض الأدوات البلاستيكية وإعادة بيعها.
 - 7- جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات.
 - 8- احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.
- بالنسبة لوظيفة التسويق فإن الآليات الضرورية للتحسين وتحقيق الجودة هي:
- 1- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
 - 2- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم.
 - 3- ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم خدمات وخدمات للزبائن.
 - 4- تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب.
 - 5- إقامة شبكة اتصال بين مصلحة البيع ومصلحة تسيير المخزون.
- بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير:
- 1- عقد اتفاقيات شراكه مع مؤسسات ومخابر البحث لتطوير منتجات المؤسسة وتقليص كمية المواد المستعملة في الإنتاج، والبحث عن أنواع جديدة لكوابل.
 - 2- تسيير ومراجعة ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.
 - 3- تطوير والبحث عن أفضل الطرق لتطبيق مبادئ الجودة في جميع المهام.
 - 4- التحسين المستمر في أداء مهام هذه الوظيفة.

● بالنسبة لوظيفة الصيانة:

- 1- زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة.
- 2- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات.
- 3- استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها.
- 4- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.
- 5- المتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

● بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية أصبح اليوم المورد البشري يشكل رأسمال وأصل من أصول المؤسسة وأساس تحقيق التميز والنجاح، لذلك فإنه من الضروري توفير مجموعة من الآليات لتحسين وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك عن طريق:

- 1- التحسين الدائم والمستمر لقدرات الأفراد وتشجيع لمهاراتهم الفردية والجماعية.
- 2- تحفيز الأفراد تجنباً لاستقطابهم من طرف المنافسين.
- 3- تحسين وضعية النشاطات الاجتماعية.
- 4- استعمال أفضل وسائل الاتصال لشرح وتفسير إجراءات وتعليمات الصحة والأمن.

● بالنسبة لوظيفة الوقاية والأمن تتمثل آليات تحسين وتحقيق الجودة فيما يلي:

- 1- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية لحفظ سلامة الأفراد من مخلفات العملية الإنتاجية من الفضلات الصناعية والعمل على التخلص منها كاستغلالها في تعبيد الطرقات وبالتالي حل مشكل التلوث البيئي.
- 2- تطوير قدرات ومهارات الأفراد كإجراء دورات تكوينية لأعوان الأمن خاصة بالأمن وسلامة العمل بمساعدة الحماية المدنية والتدريب على الحوادث الفجائية.
- 3- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية التي من شأنها المساعدة على تطبيق مبادئ نظام الجودة الشاملة.

مما سبق نستنتج أن جميع وظائف المؤسسة تشترك في نقطة التحسين المتمثلة في اعتماد وتطبيق إجراءات ومبادئ نظام الجودة المعتمد من طرف المؤسسة، في كافة وظائف المؤسسة والتي سمحت لها بالحصول على شهادة الإيزو (ISO9002 1994) و (ISO9001 2000)، حيث أن كل هذه الإجراءات التحسينية ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين تنافسية المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: أثر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.

لقد سعت المؤسسات الجزائرية في العشرية الأخيرة إلى نيل شهادة الإيزو رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين صورتها وإرضاء زبائنها ، لاسيما وأن البعض منها يشترط حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو لإبقاء وتطوير أشكال التعامل معها ، كما أن حصولها على شهادة الإيزو يعتبر اليوم أساس التنافس في السوق العالمي وتعد مؤسسة CABLERIE-لصناعة الكوابل من أهم المؤسسات السبابة لذلك إذ تحصلت على كل من شهادة ISO 9002 (إصدار 1994) وشهادة ISO 9001 (إصدار 2000) والتي سنحاول أن نبين كيف ساهمت في تحسين قدراتها التنافسية بعد أن نستعرض أولا إجراءات الحصول عليها.

المطلب الأول: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو.

تعد مؤسسة CABLERIE-لصناعة الكوابل من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الإيزو وذلك بتحصيلها على كل من شهادة ISO 9002 (إصدار 1994)، وشهادة ISO 9001 (إصدار 2000) رغبة منها في إرساء مبادئ الجودة الشاملة، تحقيقا لرضا زبائنها سواء داخل أو خارج الوطن، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية، ولكن ثمة مجموعة من الإجراءات والمراحل التي اعتمدها المؤسسة، والتي حولتها الحصول على هذه الشهادات نستعرضها فيما يلي.

بالنسبة لشهادة ISO 9002: لقد قدرت مدة الحصول على هذه الشهادة ثلاث سنوات بدأت بالتفكير في الحصول عليها والتسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (Association Française) Assurance Qualité المانحة لهذا النوع من الشهادات وذلك في سبتمبر من سنة 2012 وذلك رغبة منها في تجسيد مبادئ الجودة على كامل وظائف المؤسسة، وتحقيقا لرغبات زبائنها الذين يشترط بعضهم حصولها على هذا النوع من الشهادات، لإبقاء التعامل معها وتطويره، خاصة المؤسسات الكبرى منها والمهمة مثل مؤسسة SONELGAZ و KAHRIF، وقد تم اختيار هذا النوع بالذات لأنه أشمل من النوعين ISO 9003، و ISO 9004، ولأنه لا يشترط ولا يحتوي على مواصفات الجودة في وظيفة البحث والتطوير والذي لا تتوفر المؤسسة عليه في ذلك الوقت.

بعد ذلك تم اختيار جهة مسؤولة على تكوين المؤسسة والمتمثلة في مؤسسة SERVIQUAL بفرنسا في أكتوبر 2012، التي قامت بتقييم نظام المؤسسة واقتراح برنامج للتكوين والاتفاق عليه في فيفري 2013، ليتم الانطلاق في تطبيقه في ماي 2013 واستمر إلى غاية ديسمبر 2014 وقد كانت مدة التكوين ثلاثين يوما مقسمة على ثماني مراحل يتم فيها المراقبة والتقييم الدوري للمؤسسة، وقد بلغ عدد الإطارات المستفيدة من هذا التكوين 41 إطار، الذين قاموا بنقل معارفهم ومهاراتهم إلى باقي عمال المؤسسة.

أما بالنسبة لشهادة ISO 9001: فقد صادف الحصول عليها تجديد شهادة (Version 1994 : ISO9002)، حيث قامت المؤسسة بتجديد طلب تغيير هذه الشهادة في ماي 2013، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة بإضافة بعض العناصر كالاتصال الداخلي والخارجي، والاستماع للزبون (الاهتمام أكثر به)، والنظرة العملية للنشاطات والمراحل وقد تم تقييم تطبيق مبادئ هذه الشهادة من طرف A.F.A.Q في أكتوبر 2013،

ليتم إصدار قرار منح شهادة الإيزو (ISO9001:2000) لمؤسسة -CABLERIE- في 17 نوفمبر 2014 ، مع العلم أن التكاليف الكلية للحصول على هذه الشهادة، قدرت بمبلغ 20 ألف أورو ومقسمة كما يلي:

1. تكاليف التقييم: و قدرت تكاليف التقييم بـ 10 آلاف أورو.
2. تكاليف المتابعة الأولى: التي تمت بعد عام من التقييم الأول وتقدر بمبلغ 05 آلاف أورو.
3. تكاليف المتابعة الثانية: تمت بعد مرور سنة كاملة من إجراء المتابعة الأولى و قدرت تكاليف إجراء هذه العملية بمبلغ 05 آلاف أورو.

مع العلم أن المؤسسة تقوم بمراقبة داخلية تتزامن مع المراقبة الخارجية من طرف 12 مراقب داخلي يعملون تحت إشراف المسؤول عن مراقبة تسيير الجودة.

أما بالنسبة لكيفية تطبيق هذه المواصفات فالمؤسسة المانحة للشهادة A.F.A.Q تقدم وثائق عامة عن شروط ومبادئ الشهادة، قامت مؤسسة -CABLERIE- بترجمتها إلى إجراءات عملية تحت إشراف قسم مراقبة تسيير الجودة الذي تتمثل مهمته في مراقبة وتنسيق سير العمل ضمن كل وظائف المؤسسة، في إطار نظام الجودة المتبع بالتركيز على الوظائف الرئيسية مثل: الشراء، الإنتاج، والتسويق، وكذا الوظائف المساعدة مثل الموارد البشرية والصيانة.

المطلب الثاني: أهمية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.

لقد استطاعت المؤسسة نتيجة حصولها على شهادات الإيزو أن تحسن من أدائها في العديد من المجالات والتي ساهمت بدورها في تعزيز مكانة وقدرتها على المنافسة على الأقل بالنسبة لمنافسيها التقليديين في السوق الوطنية، هذا التحسن والذي يمكن أن نلاحظه من خلال العديد من المؤشرات والتي استقينها البعض منها من التقرير السنوي الذي أعدته المؤسسة عن نشاطها لسنة 2016، والبعض الآخر من وثائق المؤسسة، يمكن تلخيص هذه المؤشرات فيما يلي:

الجدول رقم (III-01): تطور بعض مؤشرات التسيير قبل وبعد حصول المؤسسة على الإيزو (2016/2014)

الوحدة: 10⁶ دج طن

البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغيير	نسبة التغيير
مجموع الإيرادات	2809.43	4150.17	1340.74	47.72%
رقم الأعمال	2668	3842	1174	44.00%
أرباح قبل الضريبة	186.93	355.32	168.39	90.08%
المبيعات المحلية	2453.98	3526.33	1072.35	43.70%
المبيعات الخارجية	214.02	315.67	101.65	47.50%

79.45%	661	1493	832	القيمة المضافة
250.88%	379.76	531.13	151.37	نتيجة الاستغلال
58.28%	6104.82	16579	10474.2	كمية الإنتاج المباع بالطن
40.67%	4943.89	17100	12156.1	كمية الإنتاج بالطن
46.34%	71.21	224.89	153.68	المشتريات المحلية
77.11%	1047.1	2404.99	1357.89	المشتريات الخارجية
-28.95%	-23.79	58.39	82.18	الفضلات الصناعية

المصدر: وثائق المؤسسة

1. زيادة مبيعات المؤسسة نحو الخارج: تمكنت المؤسسة من بيع وتصدير كميات معتبرة نحو الأسواق العالمية نظراً لأن منتجاتها تطابق مواصفات الجودة العالمية وهذا دليل على أن منتجات المؤسسة تلقى قبول لدى المستهلكين الأجانب، كما أن لها القدرة على مواجهة منتجات منافسها في الأسواق العالمية لاسيما مؤسسة صناعة الكوابل بالأردن والجدول التالي يبين تطور صادراتها من بعض أنواع الكوابل.

الجدول (III-02): نسبة الصادرات قبل وبعد الإيزو (2014-2016)						الوحدة: 10 ⁶ دج	
البيانات		قبل الإيزو		بعد الإيزو		التغيير	
		%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ
المبيعات المحلية		91.97	2453.98	91.78	3526.33	43.70%	1072.35
المبيعات الخارجية (صادرات)		08.03	214.02	08.22	315.67	47.50%	101.65
إجمالي رقم الأعمال		100	2668	100	3842	44.00%	1174

بمقارنة صادرات المؤسسة قبل وبعد الإيزو يتضح أنها حققت زيادة في مبيعاتها الخارجية بمبلغ 101.65x10⁶ دج، أي تحسن في صادراتها بنسبة 47.50% وهي نسبة مقبولة، على الرغم من أن إجمالي صادراتها لا تشكل سوى 08.22% من رقم أعمالها، بحيث تتمثل صادراتها إلى جانب الكوابل الكهربائية، البكرات الخشبية والفضلات الصناعية بالإضافة إلى ذلك نسجل أيضاً تحسن في مبيعاتها الداخلية 43.70%، وهذا ما

أدى إلى زيادة في رقم أعمالها بمبلغ 10×1174^6 دج، أي بنسبة 44%، ما يعني أن منتجات المؤسسة لها القدرة على مواجهة منافسيها نظرا لجودة منتجاتها.

2. زيادة في مبيعات المؤسسة: لقد سجلت المؤسسة ارتفاعا في مبيعاتها وخاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو، ويعود ذلك إلى ارتفاع في حجم وقيمة مبيعاتها من جميع أنواع المنتجات بنسبة 58.29% خاصة كوابل *MOYEN TENSION ALU ACIER DOMESTIQUE* حيث سجلت المؤسسة ارتفاعا في الكميات المباعة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (III-03): تطور حجم المبيعات من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو (2014-2016) الوحدة: 10^6 دج طن				
الأنواع	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير	% التغير
CUIVRE NU	15.21	21	5.79	38.07%
ALU ACIER	97.66	362	264.34	270.67%
ALMELEC	852.60	1064	211.4	24.79%
DOMESTIQUE	1495.37	2805	1309.63	87.58%
TORSADES	3231.02	4806	1574.98	48.75%
MOYEN TENSION	2808.35	4904	2095.65	74.62%
INDUSTRIEL	1973.73	2617	643.27	32.59%
المجموع	10474.18	16579	6105.06	58.29%

المصدر: مصلحة المحاسبة

إن الارتفاع المسجل في كمية المبيعات 58.29%، أدى بدوره لارتفاع في قيمتها بنسبة 41.16%.

3. زيادة حصة المؤسسة في السوق الوطنية: إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ساهم في تحسين صورتها وسمعتها في السوق الوطنية وكسب ثقة العديد من الزبائن والمستهلكين، مما يعزز أكثر حصتها في السوق الوطنية، وحسب التقرير السنوي الذي أعدته المؤسسة عن نتائج نشاطها الصناعي والتجاري لسنة 2016 فقد تمكنت بعد حصولها على شهادة الإيزو أن تغطي نسبة 80% 52.73% من احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الصناعية بما فيها الكوابل الهوائية، واستطاعت أيضا أن تغطي

نسبة 50% من احتياجات السوق الوطنية من الكوابل المنزلية أمام تراجع منافسيها خاصة مؤسسة القبة CABEL، الأمر الذي يعني أفضلية تنافسية وقدرة أفضل على المنافسة مقارنة بمنافسيها .

4. وفاء الزبائن: لقد أدى حصول المؤسسة على شهادة الإيزو إلى زيادة وفاء زبائنها ومستوى تعاملاتهم معها، لا سيما وأن هذه المؤسسات هي التي تشترط حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، وأهمها مؤسسة KAHRIF باعتبارها زبون أساسي، والجدول التالي يبين تطور مستوى تعاملات المؤسسة مع أهم زبائنها قبل وبعد حصولها على شهادة الإيزو، وهذا التطور يعكس إلى حد ما ثقة هؤلاء الزبائن في منتجات المؤسسة ويعززها، كما أن المؤسسة كانت كثيرا ما تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن، من أجل تحقيق التحسين المستمر اعتمادا على مبدأ الاستماع للزبون، وهو مبدأ تقوم عليه شهادة (ISO9001: VERSION 2010)، كما نسجل دخول زبائن آخرون خاصة الزبائن الأجانب على المستوى العالمي نتيجة لجودة المنتجات مثل: تركيا، دبي، إيطاليا (ABIBI) إلى جانب العراق وسوريا، وزبائن محليين مثل كابال وKAHRAKIB. والجدول التالي يبين قيمة مبيعات المؤسسة لأهم زبائنها خلال سنتي 2014، 2016:

الجدول (III-04): تطور قيمة المبيعات لأهم الزبائن قبل وبعد الإيزو(2014-2016)						
الوحدة: 10 ⁶ دج						
الزبائن	2014	%	2016	%	التغير	%
سونلغاز	1417	53	1408	36.65%	- 9	- 0.64
كهريف	462	17.3	915	23.82%	453	98
كابال	64	2.4	69.33	1.80%	5.33	8.33
الصهارات	214	8.02	315.67	8.22%	101.67	47.5
زبائن آخرون	471	17.65	1134	29.52%	663	140
المجموع	2668	100	3842	100%	1174	44

المصدر: وثائق المؤسسة

فالجدول بوضوح لنا زيادة حجم تعاملات المؤسسة مع الزبائن بقيمة 1174×10^6 دج أي ما يعادل نسبة 44%، رغم تسجيلها انخفاض طفيف جدا في نسبة التعامل مع سونلغاز، والذي يعود سببه لعدم حاجة هذه المؤسسة لكمية كبيرة من الكوابل لأن لديها مخزون باقي من السنوات الماضية يفي بحاجاتها.

خلاصة:

إن حصول المؤسسة على شهادة ISO9002:1994 و ISO9001:2000، كان له العديد من النتائج والآثار الإيجابية على المؤسسة وعلى تحقيق العديد من المزايا التي ساعدت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين قدرتها على المنافسة، غير أن تحديد مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في تعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها أمر صعب، لاسيما وأنه لم تتوفر معطيات عن القطاع، إلا أن النتائج الواردة في التقرير السنوي لنتائج النشاط الصناعي والتجاري للمؤسسة يمكن أن يعكس تأثير ذلك على تنافسية المؤسسة.

خاتمة

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكثها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط ، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين ، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط ، وذلك بتبني ما يسمى بالجودة الشاملة، كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تمكثها من الدخول إلى الأسواق العالمية، بإتباع ما يسمى بالموصفات الدولية للايزو، وهذا ما يبين أهمية كل من الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة. ولعل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الكوابل بمستغانم CABLERIE تعزز فرضية واشكالية بحثنا، من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، خاصة بعد حصولها شهادتي (ISO9002:2010) و(ISO9001:2014).

1-اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي يمكن الإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: التي نصت على إهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو يؤدي بها إلى الفعالية، وذلك لضمان نجاحها وبقائها في السوق.

وبعد النتائج التي سبق ذكرها يتأكد لنا صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: التي نصت على أن الهدف للسعي وراء بناء روح المنافسة هو التميز والتفوق للمؤسسة الإقتصادية.

تأكدنا من صحة الفرضية الثانية وذلك بعد توصلنا للنتائج التي سبق ذكرها.

أما بالنسبة للفرضية الأخيرة والتي نصت على: أن مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة CABLERIE لصناعة الكوابل بمستغانم محدودة ومازالت في بدايتها.

وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها والنتائج المتحصل عليها تؤكدنا من صحة الفرضية الأخيرة.

2-نتائج الدراسة:

لقد مكثنا البحث من الخروج بالنتائج على الجانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي.

-الجانب النظري: حيث بين الدراسة النظرية ما يلي:

1. الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج.
2. الجودة الشاملة إحدى وسائل وأساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.

3. صار هدف تقليل التكاليف وزيادة الربح هدفا ثانويا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.
4. يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
5. تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الاخر.
6. نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.
7. إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها.
8. للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية.

الجانب التطبيقي: فلقد بينت الدراسة التطبيقية التالي:

1. تحتاج المؤسسة إلى هيكل تنظيمي جديد يضم قسم الجودة.
2. تستخدم المؤسسة إستراتيجية المنافسة على أساس الكمية وليس الجودة.
3. افتقار المؤسسة إلى ثقافة الجودة.
4. نقص عدد الموزعين في بعض جهات الوطن، وبالتالي عدم رواج منتجاتها في هذه المناطق.
5. نقص في الجانب الترويجي لمنتجات المؤسسة في الخارج، والذي كان سببه ضعف الجانب التسويقي، وعدم امتلاك المؤسسة لموزعين في الخارج، وقلة حجم تعاملاتها مع الأسواق الخارجية إلا من خلال تعاقدات مع بعض المؤسسات فقط.
6. رغم الإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها الأشخاص المسؤولين على وظيفة البحث والتطوير، إلا أنها لا تحظى بتشجيع من طرف المسؤولين.
7. منافسة المنتجات الخارجية التي تعبر للوطن عن طريق الخواص لمنتجات المؤسسة.
8. ضعف نظام المعلومات في المؤسسة.

3-الاقتراحات والتوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة المتحصل عليها ارتأينا أن نتقدم ببعض التوصيات والتي من الممكن أن تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة:
- الالتزام بتطبيق جميع مبادئ وتوصيات شهادات الإيزو، من أجل ضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.
 - نشر الوعي في وسط العمال بأهمية تبني مبادئ الجودة كفلسفة جديدة في المؤسسة يجب احترامها والالتزام بها.
 - التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، بغرض التسيير الجيد لنشاطها.
 - إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة.

- تعزيز الاتصالات الداخلية بالمؤسسة من خلال الاجتماعات، والملتقيات... الخ وكذا الاتصالات الخارجية مع الزبائن، الموردين... الخ، وإعطائها عناية أكبر.
- إرساء نظام معلومات بالمؤسسة، بالاعتماد على أحدث تكنولوجيايات الإعلام.
- الاهتمام أكثر بدراسة المحيط لتحديد وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والعالمية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء والنمو.

4-أفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع أثر الجودة الشاملة ومواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة نستنتج أن موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوع خصب للكثير من البحوث يمن اقتراح بعضها فيما يلي:

الجودة وأثرها على المنتج.

أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
2. د. فريد كروتل وأمال كحيله، الجودة وأنظمة الايزو، دار كنوز المعرفة، الأردن. عمان.
3. د. لحسن عبد الله باشوه ونزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع.
4. د. محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
5. د. محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
6. سعيد محمد الشهي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام.
7. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
8. عبید علي أحمد حجازي: اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
9. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل لل ايزو9000، دار غريب للطباعة والنشر.
10. عمرو صفى عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 2.
11. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لل ايزو90001، عالم الكتيب الحديث، عمان.

المذكرات:

1. بلعالم شريفة، دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم اقتصاد، جامعة مستغانم، 2016-2017.
2. بوعمرية أسماء، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة البويرة، 2014-2015.
3. علالي مليكة، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو، مذكرة الماجستير، جامعة بسكرة.
4. منتهى احمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
5. نايل زهراء، إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة مستغانم، 2016-2017.

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أن للجودة الشاملة أهمية قصوى للإقتصاد المعاصر لما لها أثر على المؤسسة وبقائها إذ وجب على المؤسسات الإهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية وفي هذا الصدد يقول ديمنج "ترتفع إنتاجية المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها". لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول إلى منتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الإيزو.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الاقتصادية، الإيزو، تنافسية المؤسسة.

الملخص باللغة الانجليزية:

The objective of this study is to emphasize that TQM is of utmost importance to the contemporary economy because it has an impact on the institution and its survival. The Algerian institutions must pay attention to the overall quality that will improve productivity and enhance competitiveness in Local and international markets. The productivity of the institution increases if its quality improves.

Therefore, total quality is one of the ways to help create competitive advantage and the method adopted in all activities of the institution in order to access its products and services to the level of universal acceptance and thus obtain the international certificate of conformity ISO.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Competitive Advantage, Economic Corporation.

