

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

الجودة الشاملة كاستراتيجية لدعم أداء

المؤسسة الصناعية و تنافسيتها

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنايب الحلزونية ALFAPIPE غرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد صناعي

تحت اشراف الدكتور:

عزواي اعمر

من اعداد الطالب:

سايح عبد الله

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

أ.د/ بن عيشي بشير

مقررا

أستاذ محاضر قسم أ

د/ عزواي اعمر

مناقشا

أستاذ التعليم العالي

أ.د/رحماني موسى

مناقشا

أستاذ محاضر قسم أ

د/ برحومة عبد الحميد

الموسم الجامعي 2012/2013

III	الاهداء
IV	التشكر
V	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	الفصل الاول: الاستراتيجيات العامة للتنافس و التحليل التنافسي للمؤسسة الصناعية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية
3	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية
9	المطلب الثالث: أساسيات و مستويات الإستراتيجية
11	المبحث الثاني: المنافسة و التنافسية الصناعية
11	المطلب الأول: مفاهيم عن المنافسة و التنافسية
22	المطلب الثاني: دراسة و تحليل البيئة التنافسية
22	الفرع الأول: القوى الخمس ل Porter
28	الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية
32	الفرع الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي
43	المبحث الثالث: أهم الاستراتيجيات التنافسية
43	المطلب الأول: استراتيجية تدنية التكاليف
50	المطلب الثاني: استراتيجية التميز
53	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

	الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة ودعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسيتها
59	تمهيد
60	المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة
60	المطلب الأول: تعريف الجودة
68	المطلب الثاني: الجودة الشاملة
73	المطلب الثالث: الجودة والانتاجية
75	المبحث الثاني: بناء استراتيجية الجودة الشاملة
78	المطلب الأول: المراحل الأساسية لبناء استراتيجية الجودة الشاملة
82	المطلب الثاني: الركائز الأساسية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة
89	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة
91	المبحث الثالث: أثر تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على الاداء والتنافسية
91	المطلب الأول: تحليل اثر استراتيجية الجودة الشاملة على الاداء
102	المطلب الثاني: تحليل أثر استراتيجية الجودة الشاملة على التنافسية
106	المطلب الثالث: استراتيجية الجودة الشاملة و تطبيقاتها المستقبلية
	الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية
110	تمهيد
111	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة
111	المطلب الأول: النشأة التاريخية المؤسسة
113	المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة
114	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
119	المبحث الثاني: الجودة الشاملة و المدخل الاستراتيجي في المؤسسة
119	المطلب الأول: مراحل البناء الاستراتيجي للجودة الشاملة في المؤسسة
134	المطلب الثاني: اعتماد وتطبيق نظام الجودة في المؤسسة
140	المبحث الثالث: دراسة وتحليل مؤشرات الاداء و التنافسية للمؤسسة

140	المطلب الاول: تحليل مؤشرات الاداء في المؤسسة
155	المطلب الثاني: تحليل التنافسية في المؤسسة
160	الخاتمة العامة
165	المراجع
172	الملاحق



قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG)	(1.I)
13	اشكال المنافسة	(2.I)
21	منحنيات السواء للإنتاج	(3.I)
22	القوى الخمس لبورتر	(4.I)
29	يوضح المجموعات الاستراتيجية	(5.I)
30	رسم يوضح مجال النشاط الاستراتيجي للمؤسسة	(6.I)
31	دورة حياة المنتج	(7.I)
33	تناقص التكلفة الحدية	(8.I)
36	مصفوفة ماك كينزي	(9.I)
37	نموذج هذه المصفوفة BCG	(10.I)
38	موضع الحصة السوقية من الصناعة	(11.I)
39	مصفوفة BCG الجديدة	(12.I)
41	مصفوفة ADL	(13.I)
42	الاستراتيجيات العامة	(14.I)
46	سلسلة القيمة	(15.I)
47	سلسلة القيمة الخارجية نحو الاسفل	(16.I)
49	مجالات التمييز	(17.I)

52	مجالات تطبيق استراتيجية التركيز	(18.I)
66	مراحل نشأة الجودة الشاملة	(1.II)
73	مخطط للعلاقة بين الإنتاجية و الجودة	(2.II)
79	الخطوات المرحلية لبناء استراتيجية الجودة الشاملة	(3.II)
81	مخطط يبين منزل الجودة	(4.II)
84	علاقة استراتيجية الجودة بدورة حياة المشروع	(5.II)
84	مخطط يوضح دورة حياة المشروع	(6.II)
85	فجوة الجودة	(7.II)
86	أبعاد المشروع	(8.II)
102	العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة و الحصص السوقية و الكلفة و الربحية	(9.II)
119	توزيع الموارد البشرية حسب الاصناف	(1.III)
141	تطور الانتاجية الكلية للعوامل الانتاجية	(2.III)
142	تطور انتاجية المواد المستهلكة	(3.III)
142	تطور انتاجية تكاليف العمال في المؤسسة	(4.III)
143	تطور انتاجية العمال	(5.III)
146	تطور التكاليف الاجمالية لسنوات 2006 الى 2010	(6.III)
148	مستويات التلف في الإنتاج	(7.III)

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
44	عوامل تطور و استمرارية القيادة بالتكاليف	(1.I)
55	نقاط الاختلاف بين الاستراتيجيات الثلاث	(2.I)
70	أهم رواد الجودة	(1.II)
82	احتياجات الزبائن	(2.II)
83	دورة حياة المشروع	(3.II)
93	قياس أداء العمال	(4.II)
127	الدورات التكوينية التي قامت بها المؤسسة	(1.III)
130	تركيب المواد في اللغافة الحديدية	(2.III)
140	نسب الانتاجية لعوامل الإنتاج ومعدلات نموها	(3.III)
143	نسب الانتاج المتحقق الى الانتاج المخطط للمؤسسة	(4.III)
144	نسب الانتاج المتحقق الى الطاقة الانتاجية للمؤسسة	(5.III)
145	عناصر التكاليف الإجمالية من 2006 لغاية 2010	(6.III)
146	تطور التكاليف المتوسطة لسنوات 2006 الى 2010	(7.III)
147	مقدار التلف الناتج عن العملية الانتاجية لسنوات 2006 الى 2010	(8.III)
148	الانابيب المطابقة و مقدار الخردة و التلف	(9.III)
149	انحراف تكاليف المواد الأولية للمرحلة الأولى من الإنتاج	(10.III)
150	الميزانيات المالية لسنتي 2006 و 2007	(11.III)
151	الميزانيات المالية لسنوات 2008، 2009، 2010	(12.III)
151	نسب عناصر الميزانيات المالية السابقة الى مجموع اصولها و خصومها	(13.III)
153	النسب المالية للميزانيات المالية لسنوات 2006 لغاية 2010	(14.III)
155	العوائد على التكاليف و رقم الاعمال لسنوات 2006 لغاية 2010	(15.III)
156	تطور المبيعات السنوية	(16.III)

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	المشاريع التي قامت بها المؤسسة
02	سياسة الجودة
03	قياس الضغط الذي يتحمله الأنبوب
04	مراحل عملية التصنيع
05	ISO 9001 نسخة 1994
06	API 5L نسخة 2001
07	ISO 9001 إصدار 2000
08	شهادة جودة المنتج API 5L بتاريخ 2004
09	API 5L بتاريخ 2007
10	ISO/TS 29001 بتاريخ 2008
11	API Spécification Q1 بتاريخ 2008
12	ISO 9001 إصدار 2008
13	API 5L نسخة 2009
14	ISO 9001 نسخة 2008
15	ISO/TS 29001 بتاريخ 2011
16	API Spécification Q1 بتاريخ 2011

# المقدمة

## توطئة:

في ظل عولمة الاقتصاد و انفتاح الاسواق الدولية وزيادة حدة التنافس الدولي بين الشركات و المؤسسات الصناعية أصبحت المؤسسة الصناعية تواجه تحديات كبيرة من بين اهم هذه التحديات كيف تصل المؤسسة الى بناء ميزة تنافسية وتعزيز دورها في الاسواق التي تشغلها و السعي لإمكانية اختراق أسواق جديدة خارجية أخرى في حين هذا الهدف لا يتأتى إلا من خلال اتباع استراتيجية تضمن استمرارية هذا الهدف وتمثل استراتيجية تحسين جودة المنتج و كفاءته من أهم الاستراتيجيات و قد تتعدى المنتج لتصل الى طرق التنظيم و الادارة وهو ما يطلق عليه الجودة الشاملة اذ تصدر هذا الموضوع معظم الدراسات الحديثة و خاصة ما تعلق بالمؤسسة الصناعية و ادائها .

من هنا نستطيع طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور الجودة الشاملة و الى مدى تساهم كإستراتيجية في تحسين ودعم أداء المؤسسة الصناعية و تعزيز مركزها التنافسي؟

ولتبسيط الدراسة نستطيع طرح الاشكاليات الفرعية التالية:

- ما هي الجودة الشاملة ؟
- ما هي استراتيجية الجودة الشاملة وكيفية التوصل اليها؟
- ماهي الاستراتيجيات الصناعية و كيف تؤثر على التنافسية؟
- ماهي نتائج تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية وأدائها ؟

و للإجابة على التساؤلات السابقة الذكر نقدم الفرضيات التالية:

- الجودة الشاملة استراتيجية من بين استراتيجيات المؤسسة الصناعية.
- هناك علاقة ايجابية بين الحصول على شهادة الايزو و تطبيق نظم الجودة الشاملة
- هناك علاقة ايجابية بين الحصول على شهادة الايزو و البقاء في الأسواق الحالية.
- هناك علاقة ايجابية بين تبني إستراتيجية الجودة الشاملة و التنافسية

● يؤدي استخدام الجودة الشاملة بطرق علمية و اسس سليمة في المنشآت الصناعية لتحقيق الكفاءة المطلوبة.

● هناك علاقة طردية بين منتجات تتمتع بجودة عالية و اسعار معقولة و الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة و عملاءها.

#### أ. الاسباب الذاتية لدراسة الموضوع:

- الاهتمام و الميول الشخصي لزيادة معرفة الموضوع محل الدراسة و توسيع الرصيد المعرفي.
- اندراج الموضوع ضمن الاختصاص المقدمة هذه المذكورة في إطاره.
- الاستفادة الميدانية من الدراسة و توسيع معارف العمال المستخدمين.

#### ب. الاسباب الموضوعية للدراسة:

- كون هذه الدراسة مهمة خاصة مع دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في اقتصاد السوق ومشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة " OMC " و بالتالي زيادة حدة المنافسة.
- زيادة وعي الزبون و تطلعه لمنتجات ذات جودة عالية و اسعار معقولة.
- التطور التكنولوجي السريع في شتى المجالات و القطاعات و دوره في تطوير و إبداع استراتيجيات التمييز التي تزيد من احتكارات الشركات المسيطرة عليها.
- إبراز و دراسة الجودة الشاملة كأحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لتكوين مركز ريادي في السوق.

#### ج. أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة من خلال ما تملّيه متطلبات المنافسة الدولية التي تفرضها التحولات الحالية للاقتصاد العالمي و الانفتاح الاقتصادي الذي تتبناه الجزائر و هو ما يدفع مؤسساتنا الوطنية للاحتكاك بالخبرات و التجارب الدولية و الاستفادة من الأبحاث و التطورات الحديثة في مجال الاقتصاد ذلك لتحسين فعالية المؤسسة الجزائرية و أدائها وتطوير المنتجات الوطنية و تعزيز جودتها في السوق المحلي أولاً ثم المنافسة الخارجية لتحقيق مزيد من الأرباح و الانتشار الجغرافي للمنتوج الجزائري. وذلك من

خلال ما تتطلبه السوق الدولية من تمتع المنتجات المنافسة بها من جودة في التصنيع و التسويق والإدارة أو ما يدعى الجودة الشاملة.

#### د. أهداف البحث:

- ❖ محاولة إبراز الأداء الأمثل للمؤسسة الصناعية.
- ❖ معرفة الجوانب النوعية و الهيكلية المؤثرة على التنافسية الصناعية.
- ❖ معرفة نتائج إتباع إستراتيجية الجودة على هيكل السوق و المؤسسة خاصة.
- ❖ إعطاء مرجع يعتمد عليه لاحقا من قبل المؤسسات الاقتصادية لرفع فعالية الأداء.
- ❖ الاستفادة من التجارب وتدارك الأخطاء في مجال الهندسة الصناعية.

#### هـ. دراسات سابقة:

بعد الاطلاع على البحوث و المذكرات المنجزة في هذا المجال تبين أن معظم الأبحاث درست موضع الجودة الشاملة إما من وجهة نظر شاملة أو من مقارنة تسييرية مثل:

مذكرة تحت عنوان أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة من اعداد الطالبة علالي مليكة ، مذكرة ماجستير 2003 / 2004 جامعة بسكرة، التي طرحت مناقشة الاشكالية التالية ماهي اهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة؟

و قد توصلت الدراسة الى النتيجة التالية: تعتبر 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 تتمكنها من الدخول إلى الأسواق العالمية، بإتباع ما يسمى بالمواصفات الدولية للإيزو، وهذا ما يبين أهمية كل من الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

اضافة لبعض الدراسات الأخرى المرتبطة بالموضوع مثل

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، من إعداد علماوي احمد، مذكرة

ماجستير، ورقلة، 2010



الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، من إعداد شيقارة هجيرة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005

لكن الدراسة التي أنا بصدد طرحها في هذه الإشكالية هي من مقارنة إستراتيجية صناعية فالحوض فيها كان ضئيلا و لم يتطرق إليها إلا أن يكون إشارات و تعاريف بسيطة. لهذا ارتأيت إلقاء الضوء على هذا الموضوع من وجهة النظر الصناعية أي دراسة موضوع الجودة الشاملة و دوره على الهيكل و الأداء و ذلك باعتباره كإستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية .

### و. المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك ما يلاءم الدراسة حيث اعتمدنا على الجانب التحليلي في شرح الجانب النظري من الدراسة و الجانب الوصفي لإبراز الجانب الواقعي من الدراسة، من خلال دراسة الحالة كما اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية لتحليل المعطيات الكمية.

### ز. هيكل البحث:

من اجل الإحاطة التامة بموضوعنا قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول و أتطرق فيه إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس والتحليل التنافسي للمؤسسة الصناعية، وفي الفصل الثاني ماهية الجودة الشاملة و التطور التاريخي لها والى تحليل أداء المؤسسة الصناعية في ظل تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة و التحليل التنافسي لهذه الاستراتيجية، أما الفصل الأخير فيشمل دراسة حالة المؤسسة وطنية هي المؤسسة الوطنية للأنايبب الحلزونية **ALFAPIPE** غرداية ومحاوله إبراز الجانب النظري على الواقع.

## الفصل الاول

الاستراتيجيات العامة للتنافس و التحليل  
التنافسي للمؤسسة الصناعية

## تمهيد:

إن تسارع التحولات الدولية و الإقليمية في مجال الأعمال خلف وضعاً جديداً جوهره و صفته الأساسية هي المنافسة في الأسواق و تعتبر هذه الأخيرة تحدياً يواجه المؤسسات الصناعية التي ترمي إلى بناء و تنمية أداؤها في البيئة التي تعمل بها و لتحقيق هذه الأهداف و مواجهة تحديات البيئة فان المؤسسة تسعى لمراجعة نشاطاتها من إنتاج و تمويل و توزيع بغرض التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة و لتحقيق هذا لا بد من امتلاك رؤية بعيدة الأمد إذ لا يجب النظر فقط إلى الأرباح الحالية بل يجب محاولة تحقيق الأرباح المستقبلية و ضمان استمرارية عملها في الأسواق التنافسية

وفي ظل هذه التحولات و التطورات و الغايات ظهر الفكر الاستراتيجي الذي أصبح أداة في يد المؤسسات المعاصرة و الذي هو عبارة عن دراسة و تحليل متغيرات البيئة و بناء خطط طويلة الأمد وفقاً لذلك و قد ظهر العديد من المفكرين و الباحثين في هذا المجال و الذين اهتموا بتأثيرات المحيط على المؤسسة و العلاقة العكسية أيضاً نذكر منهم و أشهرهم في هذا المجال ميشال بورتير M.Porter فقد ابرز مفهوم التحليل الاستراتيجي التنافسي من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسات الصناعية و تحليل الفرص و التهديدات للمحيط بذلك يتسنى بناء الإستراتيجية المناسبة لكل حالة من هذه الحالات و قد وصف ثلاث استراتيجيات أساسية سماها الاستراتيجيات العامة للتنافس.

و سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح كل من المفاهيم التالية:

- ✓ الإستراتيجية
- ✓ المنافسة و التنافسية
- ✓ التحليل الاستراتيجي و أدواته

ومن ثم نلقي الضوء على أبرز الاستراتيجيات التنافسية العامة التي جاء بها بورتير و نحاول تحليلها تحليلاً يوضح مكانها النظرية و الإستراتيجية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية

سنحاول في هذا المبحث التعرف الى المصطلحات و المفاهيم المختلفة للاستراتيجية و المداخل الفكرية التي عرفتها كل حسب مفهومه للاستراتيجية، اضافة الى التطور التاريخي لتخطيط و تطبيق الاستراتيجيات المختلفة و مختلف مستوياتها و مراحل تطبيقها.

## المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

ترجع كلمة إستراتيجية للكلمة اليونانية "استراتيجوس" « strategos » التي تعني فنون الحرب و إدارة المعارك حيث كان ينظر إليها أنها تخطيط و توجيه للعمليات العسكرية لذلك عرفها قاموس « oxford » على أنها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.<sup>(1)</sup>

و تتميز الإستراتيجية عن التكتيك في كون أنها تكون مسؤولة عن مجموع الحرب ككل و غير قابلة للتجزئة هدفها النصر، بينما نجد أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية اشتباك معينة.<sup>(2)</sup>

أما في وقتنا هذا فقد انتقل هذا المفهوم من الميدان العسكري إلى الميدان الاقتصادي و ميدان الأعمال.

ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الإستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل.<sup>(3)</sup>

لكن هذا المفهوم لا يعكس الجانب العلمي للإستراتيجية حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمؤسسة ككل .

و نظرا لتعدد المشارب الفكرية و وجهات النظر للباحثين فقد تعددت التعارف حسب و جهة نظر الباحث الذي قدم هذا التعريف و توجهه الفكري حيث نورد بعضها في التالي:

من وجهة نظر إدارية: الإستراتيجية هي خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها و بين الرسالة البيئية التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ط1، ص ص 17- 18

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001، ط1، ص 12

<sup>3</sup> - صلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000، ص 13

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق

أما من وجهة نظر تنظيمية: فالإستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة و أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة<sup>(1)</sup>، لهذا فالإستراتيجية هنا ما هي إلا الأداة التي تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة.

إضافة لتعاريف مختلفة نوردتها في التالي:

- الإستراتيجية هي مجموع التوجهات لأنشطة المؤسسة في المدى الطويل ، وهي بهذا تسعى للحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير بهدف تلبية حاجيات السوق ورغبات مختلف الأطراف المؤثرة في المؤسسة.<sup>(2)</sup>
- الإستراتيجية هي مجموع القرارات التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في محيط بيئتها و هذه العملية تعتبر عملية شاملة<sup>(3)</sup>
- و يعرفها chandler هي تحديد المؤسسة لأغراضها و أهدافها الأساسية على المدى الطويل وهكذا هي توافق عمليات المؤسسة و تخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.<sup>(4)</sup>
- و يعرفها jauch & gleuck 1988 بأن الإستراتيجية هي خطة موحدة و شاملة و متكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمؤسسة بالتحديات البيئية و التي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم.<sup>(5)</sup>
- فيما يرى آخر أن الإستراتيجية هي قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة بما تتيحه البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات و تتخذ على مستوى المؤسسة و مستوى وحداتها الإستراتيجية و كذلك على مستوى الوظائف.<sup>(6)</sup>
- الإستراتيجية هي أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و عناصر البيئة الخارجية ( الفرص و التهديدات ) و الذي يسعى إلى تحقيق أهداف و غايات المنظمة في الأمدين المتوسط و الطويل.<sup>(7)</sup>

<sup>1</sup> - صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 13

<sup>2</sup> -Gerry JOHNSON ,hevan scholes ,stratégique publi-union, paris, 2000, P27

<sup>3</sup> -Phippe LORIMO Jeun-Claude Tarondeau , de stratégie aux processus stratégique , revue francais de gestion , N° 117 , 1998 , P11

<sup>4</sup> -Michel Weill , le management ( la pensée , les concepts , les faits ), Armand colin , paris , 2001 , P106

<sup>5</sup> - صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص15

<sup>6</sup> - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الاصول و الاسس العلمية)، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 1999، ص11

<sup>7</sup> - محمود جاسم الصمعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ط2، ص21

- و يرى (Boseman/Phatak 1989) الإستراتيجية هي بذلك تشمل على تحديد البدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية و تقويم تلك البدائل باستخدام معايير معينة و اختيار البديل أو مجموعة البدائل التي توصل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الرئيسية.<sup>(1)</sup>
- في حين تعرفها مجموعة بوستن الاستشارية (BCG) بأنها خطة لاستخدام أو تخصيص الموارد المتاحة بهدف ترجيح التوازن التنافسي و تعديله لخدمة مصلحة المنظمة.<sup>(2)</sup>
- حين ينظر إليها Dess & Miller 1993 للإستراتيجية من خلال أن نجاح المؤسسة في إستراتيجيتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف مع بيئتها في ظل محدوداتها و مواردها فالإستراتيجية عبارة عن أهداف و خطط و سياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها وان تحقيق هذا التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة و فعالية.<sup>(3)</sup>
- أما Porter وهو أحد رواد الإستراتيجية التنافسية فيعرف الإستراتيجية على أنها "بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى اضعف ما يكون " و أن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف .
- ويؤكد Porter كذلك بان الإستراتيجية هي "خلق الموازنة بين أنشطة المنظمة و التكيف مع البيئة و أن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة و بشكل جيد و ليس فقط تحقيق التكامل بينها، و في حالة عدم وجود الموازنة بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة ، و الموازنة الإستراتيجية ضرورية ليس فقط لخلق ميزة تنافسية ولكن لديمومة تلك الميزة واستمراريتها أيضا، حيث يصعب على المنافسين تقليدها و تقليد مجمل الأنشطة المترابطة لكن من السهل على المنافسين تقليد نشاط محدد لذلك حدد Porter مفهومه للإستراتيجية على انه "عملية خلق وضع متفرد للشركة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>(4)</sup>
- وقد حدد مجموعة من المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالإستراتيجية في مقالته المشهورة و التي فازت بجائزة شركة ماك كنزي الاستشارية العالمية في عام 1996 و هي :
- الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية
- تقوم الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة

<sup>1</sup>- صلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص15

<sup>2</sup>- محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، 2003، ط1، ص10

<sup>3</sup>- صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 15

<sup>4</sup>- المرجع السابق، ص16

- الإستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة
- الإستراتيجية تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل
- تهدف الإستراتيجية لحماية المزايا التنافسية إضافة لكونها إعادة اكتشاف

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية

نستطيع تتبع مسار استخدام و تطبيق مفهوم إستراتيجية في سياق تطور إدارة منظمات الأعمال، حيث من المعروف أن كلمة إستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي *stratégia* و التي تعني فن الحرب و إدارة المعارك كما أسلفنا في تعريفها سابقا و بهذا فان استخدام هذا المصطلح أول ما ظهر في الفنون الحربية ثم انتقل في وقتنا الحاضر مع التطورات التي عرفها المحيط إلى الميدان الاقتصادي و عالم الأعمال حيث ظهر بصور واضحة و جلية استخدامه فيها سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة و أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي.<sup>(1)</sup>

و قد مر هذا المفهوم في ميدان الأعمال بمراحل تاريخية نسردها وفقا للمدارس التي عرفتها كما يلي:

#### أ. مدرسة هارفارد (Harvard) :

يتفق جميع المؤلفين بان مدرسة هارفارد للتجارة تعتبر نقطة انطلاق للفكر الاستراتيجي الحديث حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تحت مسمى "السياسة العامة" و التي تهدف إلى تعظيم الربح و قيمة الأنشطة ، و تميزت هذه المرحلة بتطور القطاع الصناعي و زيادة حدة المنافسة مما أدى إلى ظهور التخطيط الطويل المدى ، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 الى 10 سنوات إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة كون المستقبل لا يشبه الماضي

ومع بداية الستينات قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة و موارد المحيط و بذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين و إيديولوجياتهم و قيمهم.<sup>(2)</sup>

و في الستينات وضع كل من Andrews, Christiansenc , Ansoff الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج و مقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية.<sup>(3)</sup>

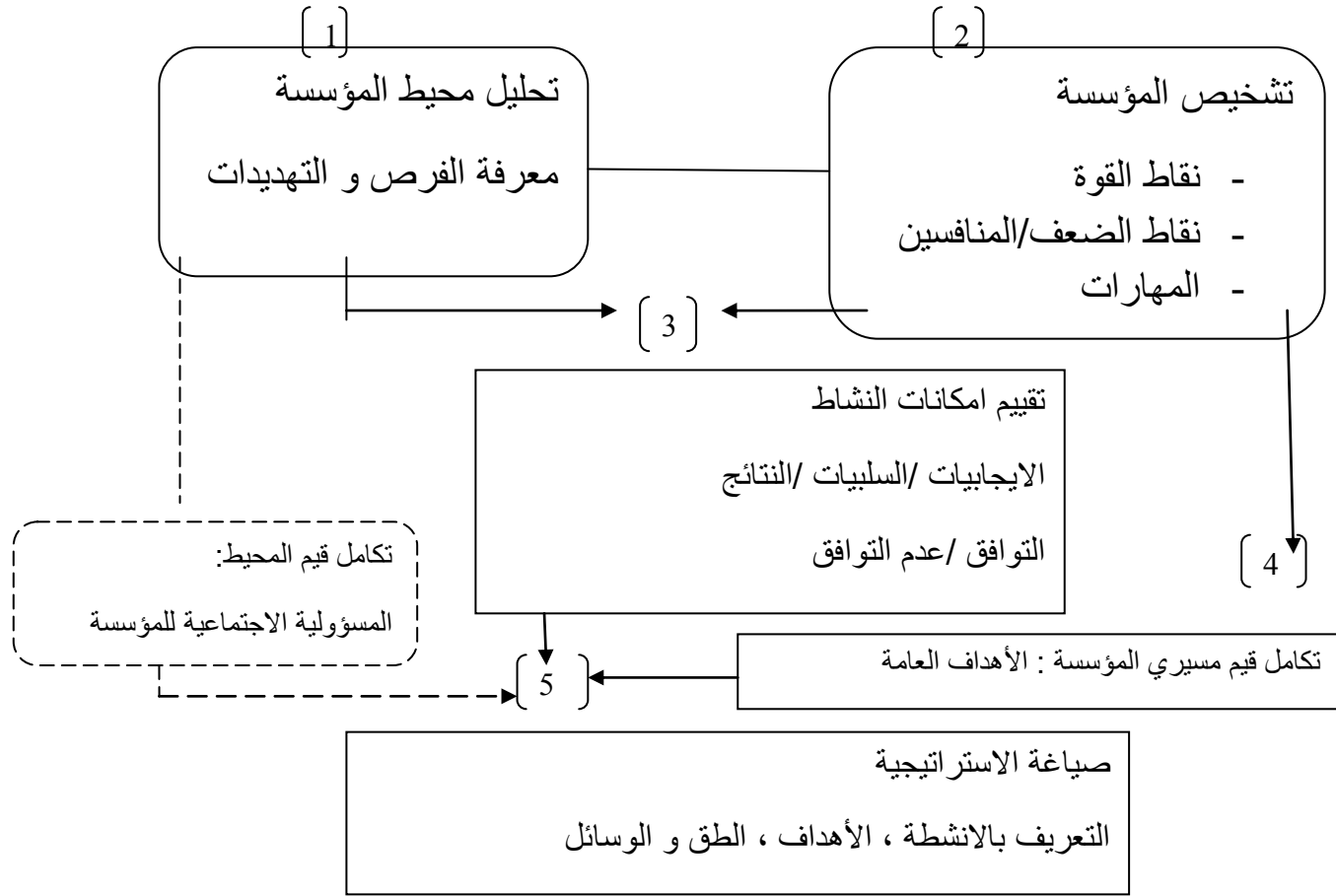
<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010، ص 28

<sup>2</sup> - سلطان محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، مذكرة ماجستير المسيلة 2006، ص 4

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص28

حيث قام هؤلاء المفكرين بتقديم نموذج ( LCAG ) عام 1965

الشكل رقم (1.1): خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG)



المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص4

يبرز الشكل السابق الخطوات والمراحل العملية لعملية التحليل الاستراتيجي إذ يبدأ بالتشخيص الداخلي المتمثل في نقاط القوة و الضعف ثم التحليل المحيط الخارجي متمثلاً في الفرص و التهديدات وعلى أساسه يتم تقييم الأنشطة التي تمتلك فيها المؤسسة الأفضلية والتي تتوافق واهدافها العامة وبذلك يستطيع المسؤولون صياغة الاستراتيجية المناسبة لذلك.

ب. مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

ظهرت في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم المزج بين التخطيط و ما ظهر من الفكر الاستراتيجي و كان لـ Ansoff الدور الكبير في ذلك حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها و اقترح بذلك نموذجاً لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج (Swot) الذي يقوم على مبدأ تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط و تحديد نقاط القوة و



الضعف الخاصة بالمؤسسة و مقارنته مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و الوصول إلى الأفضلية التنافسية.

و في هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية و تحددت بذلك خطواتها الرئيسية و بدائلها الممكنة التطبيق و مزايا بنائها على المدى البعيد و طرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية مثل ADL , MC Kinsey , BCG و هي مكاتب قدمت مصفوفات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة إلى جانب أدوات التحليل الاستراتيجي الأخرى مثل منحى الخبر<sup>(1)</sup> و إعادة الهندسة الصناعية... الخ

حيث تعتبر هذه المصفوفات و تعد في شكل ثنائية (منتج/سوق) تسمح للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق التي تشتغل فيه مقارنة بمنافسيها حيث تهدف المؤسسة لزيادة الأرباح و زيادة نموها بهذا تأخذ المصفوفة بعدين فمثلا مصفوفة BCG بعدها هما (معدل النمو /الحصة السوقية) في حين مصفوفة Mckinsey (القوة التنافسية /جاذبية السوق ) اما مصفوفة ADL فهي ذات البعدين (الوضعية التنافسية /نضج القطاع) .

### ج. مرحلة التسيير الاستراتيجي:

حيث يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت نهاية الستينات و التي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام مفتوح و ظهرت منافسة المؤسسات اليابانية -التي لا تطبق الإستراتيجية - للمؤسسات الأمريكية و الأوربية التي غزت منتجاتها الأسواق الأوربية و الأمريكية، و في نهاية السبعينات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي حيث قام كل من Hayes ,Declerck ,Ansoff سنة 1976 بالآخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط و التغيرات السريعة المحيطة بها وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة ، و اهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها و ذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير و الطويل و ضرورة التناسق بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها .

و خلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة التي أصبحت تقوم بتنوع منتجاتها و أسواقها حيث يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتج و احترام السوق الخاص بها و نجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة مما يتيح للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير و غير المؤكد.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - سلطان محمد رشدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 5

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص6

و بظهور العولمة و تطور البيئة المحيطة و زيادة الابتكارات التكنولوجية في مجالات مختلفة مثل الإعلام الآلي و الاتصالات أصبح من الضروري إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية و تطوير الرؤية الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: أساسيات و مستويات الإستراتيجية

إن أي فكرة أو نظرية عند تطبيقها تتطلب وجود أساسيات و قواعد لمساندتها و تطبيقها، والفكر الاستراتيجي بدوره منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعياً من المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت من أجلها لهذا و يجب توفر بناء متكامل يضم العناصر الأساسية التالية:<sup>(1)</sup>

- آلية واضحة لتحديد الأهداف و النتائج المرغوب فيها و متابعة تحقيقها و تعديلها و تطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية
- آلية مرنة لإعداد و تعديل مجموع السياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات و توفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات و تضمن حالة من التناسق و التناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة الصناعية
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة و الفعالية و التوافق مع مقتضيات الحال في المؤسسة يوضح الأدوار والمهام الأساسية و يرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات و تداخلاتها
- نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة و الفعالية وتستهدف تحقيق النتائج
- صلاحيات محددة جيداً و موزعة بين الأفراد بما يتناسب و مسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة و المسائلة و تقييم الأداء و الثواب والعقاب
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل و تتطور مع تغير الأوضاع
- نظم لاستثمار و تنمية الموارد البشرية و توجيه العلاقات البشرية و الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري و مستواه الفكري و مدى الندرة فيه كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية و تتسم بالمرونة
- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المؤسسة و فيما بينها و بين العالم الخارجي و تحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء و الظروف المحيطة
- تجهيزات و معدات وموارد مادية تم اختيارها و توظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة و المتوقعة
- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة

<sup>1</sup> - علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، 2001، ص 69

ومن حيث أن الاستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة فإنها تتميز بمستويات، وتساهم هذه المستويات الإدارية في تحديد الاستراتيجية، حيث يوجد ثلاثة مستويات نردها كالتالي:

(1)

- أ. إستراتيجية المؤسسة: نقصد بها إستراتيجية على مستوى المؤسسة ، وتكون خطة عمل شاملة طويلة الأمد تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل في سوق أو مجموعة أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة و بذلك تكون هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن التركيز -نقصد به الأسواق التي عمل المؤسسة استهدافها و المنتجات التي يجب إنتاجها و على قضايا الجودة و السعر - و هو ما يحقق لها الأهداف الإستراتيجية المنشودة و المخطط لها و تصمم هذه الإستراتيجية بناء على تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة ( الموارد و الإمكانيات و نقاط القوة و الضعف) و البيئة المحيطة بالمؤسسة الخارجية ( الفرص و التهديدات)
- ب. إستراتيجية النشاط: و هي إستراتيجية نصمم لكل نشاط أعمال بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، الإنتاج و العمليات و التسويق و الموارد البشرية و البحوث و التطوير .....
- ج. الإستراتيجية الوظيفية: هي إستراتيجية ذات طابع تشغيلي تنفيذي قصير الأمد لا يستمر تأثيرها لمدة طويلة مثل طرق البيع ، الإعلان، التسعير والتخزين ....

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي (رؤية مدير القرن الحادي و العشرين)، دار الكتاب، القاهرة، 1999، ط2، صص 101-103

## المبحث الثاني: المنافسة و التنافسية الصناعية

إن المؤسسة في بيئتها لابد لها من معرفة تنافسياتها و تحديد منافسيها في السوق الذي تشغله لتستطيع المنافسة و البقاء فيه ولهذا سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية المنافسة و التنافسية و كذا التحليل الاستراتيجي للتنافسية

## المطلب الأول: مفاهيم عن المنافسة و التنافسية

إن المؤسسة الصناعية في المحيط الذي تعمل فيه تسعى لصياغة إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم و دقيقة التوجهات بهدف مواجهة المنافسين الحاليين و المحتملين في السوق ، لهذا لابد لها من معرفة البيئة التنافسية التي تنشط ضمنها وهو ما يوجب تعريف كل من مصطلحي المنافسة و التنافسية و معرفة الفروق الموجودة بينهما

## أولاً: تعريف المنافسة:

لقد تعددت التعاريف التي تتصل بهذا المصطلح و سوف نستعرض جملة من هذه التعاريف كالتالي:

أ. تعريف المنافسة من الناحية الاقتصادية: تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق و هي تمثل أساس النظرية الليبرالية ، حيث يقال عن مؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لتحمل منافسة الآخرين داخل السوق التي تنشط فيه ، لهذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعاً ما لإثارة أقصى حد من قرارات الشراء و كثرة هذه الأخيرة تسمح بتعظيم الأرباح بفضل اقتصاديات الحجم.<sup>(1)</sup>

كما تعرف أنها وضعية الاقتصاد الذي يتميز بحرية المواجهة و تعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع و الخدمات و قد درست نتائج و شروط المنافسة من طرف léon malras<sup>(2)</sup> . كما يقصد بها ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و التي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات.<sup>(3)</sup> و في هذا السياق يرى كلارك المنافسة على أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها ، و الكمية والكفاءة في الإنتاج و الأسعار و هوامش الربح المحتمل و الممكن تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة<sup>(4)</sup> كما يمكن تعريف المنافسة على أنها مسابقة بين أفراد أو جماعات و ما إلى ذلك من اجل مكانة أو موقع للموارد و تنشا بين اثنين أو أكثر من الأفراد ذلك سعياً لهدف لا يمكن تقاسمه.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> -L'economie , encyclopédia de mond actuel, edition charles-henri favard ,1976

<sup>2</sup> -La grand encyclopédié 2000

<sup>3</sup> -Microsoft encarta , encyclopédié 2003

<sup>4</sup> - جلال محمد علي البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر ، مطبعة الوان الرياض ، 1993 ، ط1، ص 115

<sup>5</sup> - Wikipédia free ,encyclopédia

شوهده يوم 20/09/2011 على الساعة 11:30

أما تعريف المنافسة لغة: فهي نزعة فطرية تدعو الى بذل الجهد في سبيل التفوق و المنافسة تقابل التنافس واصلها كلمة (conférence) المشتقة من اللغة اللاتينية التي تعني (jouer ensemble) أو (courir avec) أو شرحها يسرع في جماعة (a courir ensemble) لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة الخصومة و التنافس و الصراع و العداء الدائم و المستمر و للمنافسة عدة معاني منها "هي مزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس النشاط و تطلق المنافسة أيضا على كل ما يحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود ، إن مفهوم المنافسة واسع دخل في مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم و مجال نشاطاتهم حتى يبقى للأقوى فأصبح مفهوم المنافسة يعتبر عملية تأصيل و انتقاء و تصنيف و في الخلاصة تعتبر المنافسة سنة كونية للبشر غايتها التفوق في جميع المجالات و الأعمال و الأنشطة أيا كانت طبيعتها ، وقد لازمت المنافسة النشاط الاقتصادي خاصة حتى اتصفت بكونها أحد شروطه اللازمة لاحترافه.<sup>(1)</sup>

ب. أشكال المنافسة: تتخذ المنافسة في الأسواق عدة أشكال مما يسمح بتحليل كل سوق على حسب شكل المنافسة التي تكون به و نستطيع إبراز هذه الأشكال كالتالي :

1. المنافسة التامة (الكاملة): و هي عبارة عن سوق غير واقعي بل هو عبارة عن سوق امثلي و منافسة أمثلية يتميز بوجود عدد كبير من المنتجين و المشترين و كل منتج يعرض المنتج لكنه يمثل حجما ضئيلا من حجم العروض الإجمالي في السوق مما لا يتيح له التأثير على العرض الكلي في حال دخول أو خروج أي متنافس إلى ومن السوق و يتميز هذا السوق بتجانس السلع المعروضة فيه مما لا يتيح استعمال أساليب الدعاية و الإعلان لجلب المشترين و التأثير على قراراتهم الاستهلاكية و ذلك ما يترتب علي ثبات السعر السائد و عدم قدرة المنتجين على التأثير فيه بل يتأثر السعر بقوى كل من العرض و الطلب الكليين. إضافة لما سبق فإنه يمكن القول بان سوق المنافسة التامة يتمتع بجرية الدخول و الخروج إلى ومن السوق أي لا توجد عراقيل و صعوبات للدخول والخروج إلى ومن السوق<sup>(2)</sup>.

2. المنافسة الاحتكارية: و هي منافسة غير تامة الا انها قريبة من المنافسة التامة في بعض الخصائص و تتميز عنها بقلّة التجانس بين الوحدات المباعة مما يفرض تمايزا بين المنتجين،<sup>(3)</sup> وجود عدد كبير من المنتجين ينتجون جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج الكلي في السوق و السلع التي يتعامل بها المنافسون

<sup>1</sup> -[http://eliqtisadia.blogspot.com/2009/10/blog-post\\_22.html](http://eliqtisadia.blogspot.com/2009/10/blog-post_22.html)

شاهد يوم 2011/09/11 على الساعة 11:30

<sup>2</sup> - محمد فرحي ، التحليل الاقتصادي الجزئي ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ص ص 332-333

<sup>3</sup> - المرجع السابق ، ص ص 333-334

الاحتكاريون هي سلع بديلة لبعضها البعض لكنها بديل غير تام و كنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فان المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الاسعار ، كما ان الدخول و الخروج الى ومن السوق ممكن لكنه يتميز بصعوبات ، ويتم التنافس في السوق بوسائل غير سعوية وهذه الوسائل متمثلة في ابراز الصفات و الخواص الثانوية في السلعة باستعمال اساليب الدعاية و الاعلان<sup>(1)</sup> ، أي هنا تكون وسائل الدعاية و الاعلان لها مردوديتها.

3. إحتكار القلة: و يتميز بقلة عدد المنتجين و عدم استقلالية تصرفاتهم فكل يخطط سياسته الانتاجية و السعوية بناء على سياسة غيره في نفس الصناعة<sup>(2)</sup> ، ويتميز هذا السوق بمنتجات متشابهة او متميزة و يترتب على ذلك وجود دعاية و اعلان كأداة للتنافس بين المنتجين عل جلب المشتريين وكسب مزايا تنافسية في الصناعة<sup>(3)</sup>.

4. الاحتكار التام (الكامل): و يتميز هذا السوق بوجود منتج وحيد للسلعة و تتميز هذه السلعة التي ينتجها بعدم وجود بدائل قريبة لها و هو ما يعني ان المنتج يمثل السوق ككل و يسيطر على مجموع الإنتاج مما يتيح له التحكم في الاسعار ، اضافة الى أن هذا السوق يتميز بوجود صعوبات و موانع ( قانونية ، ادارية ، مالية ، تكنولوجية... الخ) تمنع الآخرين من دخوله.<sup>(4)</sup> و الجدول التالي يوضح كافة الاشكال السابقة الذكر بصفة موجزة

#### الجدول رقم (2.I): اشكال المنافسة

البيان	المنافسة التامة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار التام
هل السلع المنتجة من قبل الشركة معينة فريدة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المتنافسين (المنتجين)	كثير	قليل	كثير لكن أقل	لا توجد منافسة إطلاقا
حجم المتنافسين	صغير	كبير	صغيرا أو كبيرا	لا توجد منافسة
مرونة طلب للمنتج(السلعة)	مرن تماما	مرن نسبيا	قد يكون مرنا نسبيا	قد يكون مرنا أو غير مرنا لكنه إذا

<sup>1</sup>- عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 201، ص 112

<sup>2</sup>- محمد فرحي ، مرجع سبق ذكره، ص 334

<sup>3</sup>- عمر صخري، مرجع سبق ذكره ، ص 114

<sup>4</sup>- المرجع السابق، ص 99

كان مرنا فهو قليل المرونة				
قد يكون مرنا لكن نسبيا	قد يكون مرنا لكن في حدود	غير مرن	قد يكون مرنا لكن نسبيا	مرونة الطلب للصناعة
سيطرة كاملة	بعض السيطرة	بعض السيطرة	لا توجد	سيطرة المؤسسة على الأسعار

المصدر: محمد صادق بازرعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص 61

حيث يمثل الجدول السابق مختلف اشكال المنافسة في الاسواق و التي سبق شرحا في العناصر السابقة.

و نستطيع اعطاء جملة من الاسباب التي ادت الى جعل المنافسة ركن اساسي في عالم الاعمال المعاصر و تتمثل في (1):

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الاسواق امام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة اتفاقيات الغات و منظمة التجارة العالمية حاليا
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و سهولة متابعة المتغيرات نتيجة تطور تقنيات المعلومات و الاتصالات
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤسسات الواحدة بفضل شبكة الانترنت
- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عملية الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة و سهولة دخول منافسين جدد في الصناعة و تحول السوق لسوق مشتريين تكون فيه القوة للعملاء و هي عوامل تتيح تنافس بين المنتجين لجذب هؤلاء العملاء

<sup>1</sup> - علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 102 - 103

## ثانيا: التنافسية

حيث المؤسسة في الصناعة تواجه المنافسين الحاليين و المحتملين فهي بذلك مطالبة بمعرفة ظروف وبيئة أعمالها مما يتيح لها مواجهة منافسة هؤلاء و تفوقها عليهم من خلال بعض العوامل المؤدية لذلك، لهذا سوف نعرض على مفهوم التنافسية و قدرة المؤسسة على المنافسة.

أ. تعريف التنافسية : حيث يصعب تقديم تعريف دقيق و تفصيلي لها كون جملة من المفكرين لا يفرقونها عن المنافسة إلا أننا سنحاول تقديم تعاريف يمكن أن توضح هذا التداخل

فيمكن تعريفها أنها "قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة في الأسواق الخارجية كما هو الحال في الأسواق الداخلية على حد سواء" (1)

أو "هي القدرة التنافسية للصناعة أو المؤسسة أو بلد لزيادة حصتها في السوق على الصعيدين الداخلي و الخارجي" (2)

و نستطيع إعطاء تعريفات مختلفة لها ذلك من عدة مداخل كالتالي (3)

- حسب عوامل التنافسية: فهي القدرة على تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول
- حسب السوق: حيث أن التنافسية هي قياس أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها و ذلك استنادا لحصتها السوقية النسبية
- التنافسية كسلوك: حيث تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين فمنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل في الأداء على كل المستويات و هناك من يرى أنها قيد تحول دون نمو في السوق... الخ

إذن فان التنافسية مفهوم متعدد المداخل و الأبعاد تسعى المؤسسة لتحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي جيد و مستمر في السوق.

<sup>1</sup> -<http://xxi.ac-veims.fr/roosevelt/compet/competit.htm>

اطلع عليه يوم 2011/09/11 على الساعة 12:07

<sup>2</sup> -<http://webetab.ac-bordeaux.fr/Etablissement/sudMedoc/ses/1999/comp-00.htm> على 12:13 يوم 2011/09/11

<sup>3</sup> - عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 2002، صص 10-11



## ب. أنواع التنافسية:

إذا نظرنا إلى عالم الأعمال و الاقتصاد نجد فيه نوعين من التنافس و المنافسة ألا وهي المنافسة المباشرة و الغير مباشرة ، فهذه الأخيرة هي تلك الصراعات بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة فيه ، في حين المنافسة المباشرة تعتبر تلك التي تحدث بين مؤسسات تنشط في نفس القطاع و نستطيع تصنيف التنافسية و هي أكثر حدة من المنافسة العادية لصنفين :<sup>(1)</sup>

## 1. التنافسية حسب الموضوع: و تشمل تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه لا يكفي ، و كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار أساسي و وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع و عليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين .
- تنافسية المؤسسة : و يتم تقييمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج ، في حين يتم التقييم المالي للمنتج استنادا إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها بأخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية التي نجد من بينها : تكاليف البنية ، النفقات العامة ، نفقات البحث والتطوير و المصاريف المالية... الخ. من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف و النفقات الهوامش و استمر ذلك مدة أطول فان ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها و من ثم فان المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ، و لا يتم ذلك إلا إذا تحققت قيمة إضافية في كل مستوياتها .

## 2. التنافسية وفق الزمن: و تتمثل في التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية

- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاعل بشأن النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية ، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

<sup>1</sup> - شيقارة هجرية، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، صص 7-9

■ القدرة التنافسية: بين استطلاع<sup>(\*)</sup> للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير<sup>(\*\*)</sup>، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لأنه لا يكفي بمفرده، و على خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال

و نستطيع تقسيم التنافسية من وجهة بورتير إلى: <sup>(1)</sup>

- منافسة متعددة المحليات (multidomestique): حيث في هذا النوع من المنافسة تنشط المؤسسة على المستوى الدولي و تواجه المنافسة في كل بلد على حدة ، أي بصرف النظر عن بقية البلدان أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر أو بتعبير آخر فهي منافسة دولية بلد ببلد ، فالمؤسسة هنا ليست لها نظرة عالمية موحدة و إستراتيجية موحدة ونظرة واحدة للمنافسة
- منافسة عالمية : و يتمثل مفهومها الأساسي في أن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تتأثر الى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي أن هناك ارتباط كبير بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان ، و أي تغير أو مشكل في سوق ما ينعكس على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة لان لديها نظرة عالمية للأسواق.

### ج. مؤشرات التنافسية:

إذا كانت التعاريف السابقة الذكر توضح المعنى والمفهوم النظري للتنافسية إلا أنها لا تزودنا بمؤشرات و معايير دقيقة تطبيقية لقياس مدى تنافسية المؤسسة و الحكم على تنافسيته و عليه فما هي المعايير و المؤشرات التي نستطيع من خلالها قياس تنافسية أي مؤسسة صناعية في الأعمال ؟ مقارنة بالمنافسين ذلك قصد تحسين الأداء التنافسي و ضمان استمرارية النشاط.

و انطلاقا من أن تنافسية المؤسسة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء مقارنة مع المنافسين فان المؤشرات الأكثر قياسا لها هي: <sup>(2)</sup>

1. الربحية: تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها و تعتبر الهدف المبدئي لها و المقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية. ويمكن أن تكون

<sup>1</sup>- فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 73

<sup>2</sup>- سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية ، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008 ، ص ص 76-78

المؤسسة تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع بذلك تضمن تنافسياتها الحالية ربحيتها المستقبلية و تعتبر الربحية قياس للعائد الذي يحصل عليه المساهمون لاستثماراتهم في المؤسسة في صورة أرباح.

2. التكلفة: و نعني بها قياس و مقارنة تكلفة صنع المنتجات التي تقدمها المؤسسة مقارنة مع تكلفة المنافسين الآخرين في القطاع.

3. الإنتاجية : و نقصد بها تلك النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المستخدمة لتحقيقها و يمكن تمييز ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية ( الإنتاجية الجزئية و تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال ، الإنتاجية متعددة العوامل و التي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات ، الإنتاجية الكلية و التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة لشموليتها و تمثل مجموع المخرجات منسوبة لمجموع المدخلات و يأخذ عليها أنها لا تعكس تفاعل بين كل عامل بشكل منفرد و المخرجات .

4. الحصة من السوق: حيث يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيد للحكم على تنافسياتها و مدى تحقيقها لأهداف النمو و الاستمرار ، حيث يتأثر نصيب المؤسسة في السوق عموماً بالطاقة الحالية للإنتاج و سهولة أو صعوبة دخول المنافسين الجدد، و تحسب الحصة السوقية بقسمة مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة على مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة و يختلف العلامات ، أو هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة و حصة السوق الإجمالية أو حصة المنافس الأحسن أداءً.

### ثالثاً: الميزة التنافسية

أن المؤسسة في بيئتها المحيطة بها و الشديدة المنافسة تسعى للوصول إلى أقصى إنتاجها مستهدفة تحقيق موقع تنافسي جيد في السوق و التفوق به على منافسيها في النشاط و هذا لن يتأتى لها إلا بحصولها على عدة عوامل تتيح لها تمييزها عن باقي المؤسسات و هو ما نسميه الميزة التنافسية ، فما هي وما أنواعها ؟

#### أ. تعريف الميزة التنافسية:

نشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة تعتبر ذات فعالية من تلك التي يستعملها باقي المنافسين، حيث تكون المؤسسة قادرة على تطبيقها ميدانياً"<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> -M.Porter ,l'avantage concurrentiel des nations , inter\_éditions , 1993 ,p48

إذ يمكن تعريفها على أنها "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>(1)</sup>

حيث تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:<sup>(2)</sup>

- تبنى على اختلاف و ليس على تشابه
  - يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها خاصة أو تختص بالفرص المستقبلية
  - عادة ما تكون مركزة جغرافيا
- حيث تجدر الإشارة فيما يتعلق على مدى الحكم على ملائمة وجود الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة و تتم بالاعتماد على عد عناصر أهمها:<sup>(3)</sup>

- مصدر الميزة التنافسية: حيث يجب معرفة مرتبة الميزة التنافسية أهى سهلة التقليد أو صعبة وتعتمد على تمييز المنتج وذلك من خلال الجودة، السمعة الطيبة
- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: حيث كلما كانت الميزة ميزتها التنافسية متنوعة المصادر صعب على المنافس تقليدها في المدى القصير
- درجة التحسن والتطور و التجديد المستمر في الميزة التنافسية: حيث أن واقع سريع التغير و التطور يفرض على المؤسسة تجديد و تطوير ميزتها التنافسية مع الزمن لضمان موقعها في الصناعة.

ب. محددات الميزة التنافسية:<sup>(4)</sup>

إن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتحدد وفقا لمغيرين أساسيين حيث من خلالهما تتحدد مدى إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة تحديات المنافسين أو الصمود أمامهم و البقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر وقت ممكن و هما :

■ حجم الميزة التنافسية

■ نطاق التنافس ( السوق المستهدف)

<sup>1</sup>- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 1998 ، ص 37

<sup>2</sup>- عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 15

<sup>3</sup>- فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 98

<sup>4</sup>- المرجع السابق، ص ص 99- 100

■ حجم الميزة التنافسية: أي أنه على المؤسسة أن تعمل لتجعل ميزتها التنافسية كبيرة واضحة و جلية سواء من ناحية التكلفة أو التمييز لتتصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها و كسر سيطرتها

■ نطاق التنافس: حيث تبرز في هذا العنصر درجة نشاط المؤسسة في السوق الذي تعمل به ليكسبها مزايا تنافسية حقيقية فمثلا عمل المؤسسة في نشاط واسع النطاق يكسبها ميزة تنافسية من خلال وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة

أيضا عملها في نطاق ضيق قد يساعد على إكسابها ميزة تنافسية من خلال تركيزها على السوق و تمييز منتجاتها فيه

### ج. أنواع الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أنواع نميزها كالتالي:

1. ميزة التكلفة الأقل: حيث نقول أن مؤسسة بأنها تحوز على ميزة تكلفة أقل إذا كانتا تكاليفها المتراكمة بالنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين<sup>(1)</sup>

و يمكن الحصول على هذه الميزة من خلال التركيز على الأنشطة المتعاقبة في الإنتاج لتخفيض التكاليف و مراقبة المنحنى التعلم في المؤسسة للاستفادة منه و مراقبة حجم توسع أنشطتها و مراقبة الروابط بين الأنشطة المتنوعة

2. ميزة التمييز: حيث تكون المؤسسة متميزة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على عوامل فريدة تجعل العميل يتعلق بها<sup>(2)</sup>

حيث تستطيع المؤسسة الحيازة على ميزة التمييز في منتجاتها بالاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التمييز و هي أن تنتج منتوجا جديدا لم يكن معروفا من قبل أو توجد طريقة إنتاج لم تتبع من قبل تكون ذات فعالية أفضل من الطرق الأخرى أو إيجاد علامة فارقة في المنتج المقدم من ناحية أداءه و فعاليته و هيكله.

<sup>1</sup> -M. Porter , opcit , p85

<sup>2</sup> - Ibid , p152

د. قياس التنافسية:

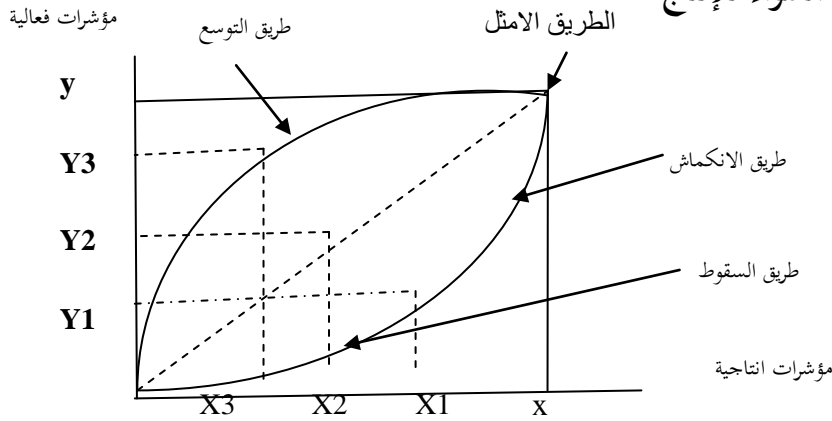
نستطيع معرفة هل المؤسسة تنافسية أم لا من خلال جملة من العوامل و العناصر تعتبر ثنائية البنية و التحليل و هي عوامل مرجعية في الحكم على التنافسية ، إضافة لما سبق شرحة من مؤشرات

1. الثنائية فعالية/إنتاجية<sup>(1)</sup>

ونقصد بالفعالية قدرة أو إمكانية المؤسسة للوصول أو تحقيق أهدافها المسطرة، وتحسب وفق العلاقة حاصل قسمة النتائج المحصل عليها و النتائج المسطرة لها، وكلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح فان المؤسسة تعتبر ذات فعالية

أما قياس الإنتاجية فهو نسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل و الموارد المسخرة لذلك و تعتبر هذه التوليفة فعالية/إنتاجية سببا للوصول لتنافسية المؤسسة ، فمن خلال مواجهة المؤسسة ظروف سوق صعبة تتجه نحو البحث عن توازن لها وذلك إما باللجوء للتخلي عن اليد العاملة لتحقيق وفورات إنتاجية وهي أسهل طريقة تقنيا ، لكنها تتمثل انكماش للمؤسسة مما يعرضها لمخاطر في المستقبل لأنها فقدت يد عاملة مدربة ومؤهلة خسرت عليها سابقا ، وإما اللجوء للتوسع من خلال تفكير تسويقي شامل متجه لإرضاء العملاء وجعلهم أكثر وفاء و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3.I): منحنيات السواء للإنتاج



المصدر: عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 12

حيث المرونة أكبر من الواحد فهو طريق التوسع أما إذا كانت تساوي الواحد الصحيح فهو الطريقة الأمثل أما إذا كانت اقل من الواحد الصحيح فهي طريقة الانكماش

و يلاحظ أن التماذي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية يؤدي لانحراف كبير و ثم السقوط.

<sup>1</sup> - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 12

2. يمكن قياس التنافسية من خلال مقارنتها بالمنافسين: ذلك من خلال مؤشرات الحصة السوقية و الحصة

النسبية و هي نسبة بين حصة المؤسسة و حصة المنافس الأحسن أداء فإذا كانت النسبة أكبر من الواحد فهذا يضاهاى المنافس الأحسن أداء أما إذا كانت تحت الواحد فهو يعني أداء اقل من المنافس الأحسن أداء أما إذا كان يساوي الواحد فهو يقترب من المنافس الأحسن أداء.

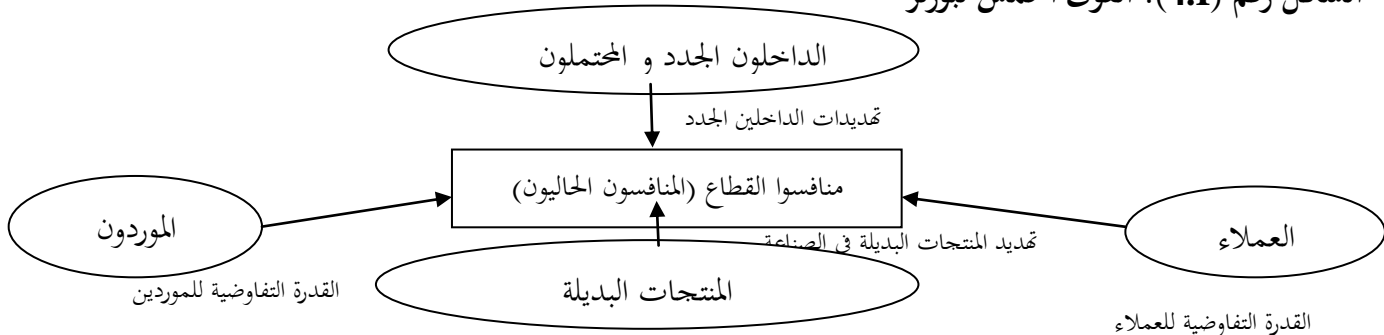
### المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيئة التنافسية

إن تطور النظريات التي تعرف المؤسسة جاء بمفهوم جديد يعتبر المؤسسة كنظام مفتوح أي أن المؤسسة تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية التي هي عبارة عن نظام معقد و غير مستقر، من هذا المنطلق فان المؤسسة باعتبار التعريف السابق الذكر لا بد لها من التأقلم و محاولة فهم طبيعة العلاقات المعقدة في هذه البيئة و الاستفادة من فرصها و صد تهديداتها ، حيث يرى kotler أن نجاح أو حتى بقاء المؤسسة على المدى الطويل يعتمد على قدرتها على التكيف و التفاعل مع ظروف البيئة المحيطة بها، لذلك فان المؤسسة مطالبة بدراسة وتحليل البيئة للاستفادة منها إلى أقصى الدرجات وبناء ميزة تنافسية تحولها الاستمرار بالعمل داخل الصناعة، ومن ابرز المفكرين الذي درس في هذا المجال M. Porter وقدم دراسة للبيئة التنافسية وهذه الدراسة سميت بقوى الخمس سنشرحها بالتفصيل في هذا المطلب.

### الفرع الأول: القوى الخمس لPorter

إن الجانب التنافسي في الأسواق على حد سواء داخلية أو خارجية يتميز بوجود صراعات شديدة بين مختلف المؤسسات لهدف اكتساب ميزة تنافسية و موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين حيث يؤكد Porter على انه إضافة لتنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى الموجودة في الصناعة فهي تواجه قوى تنافسية أخرى خارجية ، و بذلك تبقى مردودية الصناعة تتأثر بقوى داخلية وخارجية ولكن بدرجات متفاوتة حيث تقسم هذه القوى إلى خمسة أنواع وهي يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل رقم (4.I): القوى الخمس لبورتر



المصدر: صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص182

حيث يحاول Porter أن يوضح -من خلال نموذج- بأنه لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة لأي مؤسسة في الصناعة دون تحليل مصادر القوى التنافسية الخمس حتى تتفادى أو تقلل من آثارها وسنشرح هذه القوى بالتفصيل من خلال التالي:

#### أ. تهديد المنافسين الجدد:

في ظل تحليل الصناعة أو القطاع لا يقتصر على تحليل المجموعات الحالية من المنافسين في السوق بل يجب توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد و المحتملين للصناعة و الذين لا يمكن تجاهلهم ، حيث كلما كانت ربحية القطاع عالية كلما كان ذلك حافزا للمستثمرين على إنشاء شركات جديدة تعمل في هذا القطاع مما يزيد المنافسة في هذه الصناعة ومن ثم يقلل هوامش المؤسسة نتيجة نقص مبيعاتها وحصتها السوقية إذ أن احتمالية دخول منافسين جدد للصناعة تتوقف على عوائق الدخول حيث نستطيع إبراز أهم هذه العوائق التي توضع لمنع المنافسين الجدد من الدخول منها:<sup>(1)</sup>

1. التكلفة الرأسمالية المطلوبة: كلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول صناعة معينة كلما زادت احتمالية دخول منافسين جدد و العكس صحيح، فمثلا تكلفة إنشاء مكتبة لبيع الأدوات المكتبية أو مطعم مأكولات سريعة تعتبر قليلة نسبيا و لذلك دائما ما تجد هناك من يدخل هذا المجال طالما كان مربحا و لا يمنع ذلك من وجود من يخرج منه لشدة المنافسة لكن انظر لمجال النقل الجوي و صناعة الطائرات ستجد التكلفة المطلوبة عظيمة جدا مما يقلل من فرص دخول منافسين جدد .
2. وفورات الحجم: عندما تقوم ربة منزل بإعداد شيء مخبوز مثل كيك فإنها بدلا من أن تعد شيئا واحدا تعد اثنتين أو ثلاثة لان تكلفة تشغيل الفرن واحدة -تقريبا- و بالتالي عندما تقوم بتقسيم تكلفة تشغيل الفرن على ثلاثة تكون التكلفة أقل ، حيث بالمثل هناك الكثير من الخدمات التي نحصل فيها على توفير في تكلفة الوحدة في المنتج أو الخدمة نتيجة لزيادة حجم البيع حيث كلما كان هناك وفر كبير من زيادة حجم الإنتاج كلما قلت فرص دخول منافسين جدد و العكس صحيح فمثلا لو أردت شركة استثمار في مجال صناعة السيارات فلا بد أن تكون هناك فرص لبيع كميات كبيرة كي يكون سعرها تنافسي .
3. عوائق قانونية: أحيانا يكون من الصعب الحصول على ترخيص لإنشاء شركة في مجال معين مثل شركة المحمول و أحيانا تمنع حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع و أسرار الصناعة من دخول منافسين آخرين غير موجودين في الصناعة حاليا ، كذلك قد يكون استيراد معدات معينة ممنوعا مما يمنع دخول منافسين جدد في صناعة تستخدم هذه المعدات .

<sup>1</sup> -<http://samehar.wordpress.com/2006/06/01/a61/>

اطلع عليه يوم 2011/09/12 على الساعة 11:30



4. الولاء للمنتجات (تميز المنتج): حيث بوجود ولاء قوي لدى المستهلكين لعلامة معينة أو محل أو مطعم معين يجعل مهمة المنتج أو المطعم أو الفندق الجديد أصعب مما يجعل مصاريف الدعاية عالية ، هذا العائق يختلف من سلعة لأخرى ومن خدمة لأخرى ، فبعض المنتجات تتمتع بالولاء العالي وأخرى تتمتع بولاء أقل و بالطبع هذا قد يختلف من بلد لآخر ومن فئة لأخرى كذلك تستفيد الشركات القائمة من معرفة المستهلكين بمنتجاتهم على مدار السنين و هو يعرف بمزايا الداخلين الأوائل للصناعة.
5. صعوبة التوزيع: حيث أن المنتجات الجديدة للشركات الجديدة تجد صعوبة في عرضها في الأسواق بوجود المحلات الكبيرة التي تعرض منتجات منافسة ناجحة و قديمة في السوق.
6. وجود ميزة اقتصادية لدى الشركات القائمة: حيث تكون للشركات القائمة القدرة على تقليل التكاليف لأنها تعدت مرحلة التعلم الأولية واستقراء الأسواق، وقد يكون لديها ميزة الحصول على الأراضي و المحلات القريبة ، أيضا قد تكون التكنولوجيا المستعملة قديمة و تكلفة إحلالها كبيرة فتكون نتائجها عكسية و تكون بهذه الحالة ميزة للشركات الجديدة الداخلة للسوق.
7. توقع الانتقام من الشركات القائمة: قد يحتمل قيام الشركات القائمة بتخفيض أسعارها تخفيضات كبيرة لطرد الداخلين الجدد من السوق، هذا ما يجعل المستثمرين الجدد يحجمون عن دخول أسواق من هذا القبيل.
8. هذا بالإضافة لمنحيات الخبرة والتعلم لدى الشركات القائمة التي تكون قد قطعت أشواطاً من الإنتاج

#### ب. تهديد المنتجات البديلة:

إن وجود منتجات وخدمات بديلة في السوق يضع حدوداً لقدرة أو مردودية الصناعة لذلك لا بد من تحليل قدرات المؤسسة على تقديم منتجات بديلة و بأسعار و أداء بديل لتلك المتواجدة في السوق ، هذه البدائل يجب دراستها بعناية من حيث تقبل المستهلك لها و فارق الأسعار و اختلاف مستوى الأداء و التكلفة التي يتحملها العميل نتيجة استبداله المنتج/الخدمة، فمثلاً انظر كيف تأثر الطلب على الطوابع البريدية و خدمة نقل البريد نتيجة ظهور البريد الإلكتروني حيث أن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع ، و المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي<sup>(1)</sup>

- المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعينة
- المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 17

## ج. قوة العملاء التفاوضية:

وهي عبارة عن قدرتهم على المساومة على الأسعار و تخفيضها إلى أقصى المستويات وزيادة امتيازاتهم نظرا لحجم مشترياتهم ، حيث تكون هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق و أهميتهم المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بالنشاط الإجمالي حيث تزيد قوة العملاء التفاوضية إذا: <sup>(1)</sup>

- كان حجم شراء العميل كبيرا
- كان عدد الموردين كبيرا
- كان المنتج أو الخدمة لا يختلف كثيرا من منتج لآخر
- كانت المعلومات التي يعرفها العميل عن تكلفة الإنتاج كبيرة
- كانت تكلفة التغيير من منتج لآخر قليلة
- كانت أهمية المنتج أو الخدمة لجودة المنتج النهائي للعميل قليلة
- كان حجم طلبات العميل بالنسبة لحجم مبيعات المؤسسة كبيرا
- كان العميل في حاجة ماسة لتقليل تكلفة الشراء
- كان العميل قادرا على الاستغناء عن خدمات و منتجات المؤسسة المعنية عن طريق تصنيعه للمنتج بنفسه

<sup>1</sup> -<http://samehar.wordpress.com/2006/06/01/a61>

## د. قوة تفاوض الموردين:

إذ انه يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية اتجاه تنظيمات الصناعة وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشتراة ، ولهؤلاء الموردين قوة ضغط تؤثر على مردودية الصناعة خاصة المنتجين الذين ليس لهم القدرة على تحميل تلك التكاليف على أسعار المبيعات ، و يمكن اعتبار مجموعة من الموردين أقوياء تفاوضيا إذا توفرت فيهم الشروط التالية: (1)

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات و كان هؤلاء الموردين أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو محميا من تكاليف التغيير
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجاتهم للصناعة
- إذا كان الموردون قادرين على التكامل العمودي من الأسفل
- إذا كانت الصناعة لا تشكل زبونا مهما بالنسبة لمجموعة الموردين

بالإضافة لهذه القوى الخمس لبورتر فيرى آخرون أن هناك قوة سادسة هي الصناعات التكميلية فمثلا وجود شركات تنتج برامج الحاسوب يؤثر بالإيجاب على أرباح شركات الحاسوب ، هذه القوى الخمس تؤثر على ربحية القطاع ، فكلما قلت البدائل ضعفت فرصة دخول شركات جديدة وضعفت قوة الموردين و العملاء التفاوضية و ضعفت أيضا المنافسة الحالية كلما زادت فرص الربحية، هذا التحليل يجعلنا نكتشف مزايا و عيوب هذا القطاع أو الصناعة

## هـ. المنافسون الحاليون (شدة المزاخمة):

حيث أن جميع الناشطين الحاليين في الصناعة يتبعون أسلوب المناورة و المزاخمة للحيازة على موقع متميز في الصناعة (السوق) و يكون ذلك بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال آلية الأسعار ، إطلاق منتج جديد ، تحسين الخدمات و الضمانات الملائمة للزبون حيث يرجع وجود المزاخمة إلى أن هناك عددا من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين لتحسين مواقعهم في السوق (2).

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 18

<sup>2</sup> - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 4

حيث توصف بعض المزاومات في بعض القطاعات على أنها قوية فيما البعض الآخر يوصف على انه هادئ حيث تكون شدة المزاومة ناجمة عن تضافر عوامل هيكلية متمثلة في:

- عدد منافسين كبير في الصناعة و قواهم متقاربة فيما بينها
- بطء في نمو النشاط حيث يؤدي هذا إلى صراع من اجل حصص السوق بين مؤسسات في طور التوسع
- تكاليف ثابتة عالية خاصة عندما تكون المنتجات قابلة للتلف مما يجعل نقطة التعادل ترتفع للطاقة الكاملة للمؤسسة مما يجعلها تحاول جذب المستهلكين الجدد لتغطية هذه التكاليف الثابتة
- تطور مستمر للقدرة الإنتاجية للمؤسسات القائمة المستمرة في التوسع والنمو
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة مما يصعب تبديل نشاط المؤسسات القائمة مما يجعلها تقاوم للحصول على أرباح من هذه السوق التي تنشط بها بدل الخروج منها وتغيير النشاط
- غياب التمييز في منتجات المؤسسات المتنافسة مما يزيد شدة المنافسة بينهم في ميادين الأسعار و التكاليف
- اختلاف استراتيجيات و أهداف المؤسسات القائمة في الصناعة و هذا ما يجعل ردود أفعالها تكتسي نوعاً من عدم التنبؤ وهذا ما يزيد شدة الحذر و المزاومة.

## الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية

إن المؤسسة وهي متواجدة في بيئتها التنافسية سعياً لتمرکز جيد في السوق و الحيازة على مركز تنافسي جيد لا بد لها من تحليل بنية هذا السوق أو القطاع المتواجدة به لمعرفة الفرص و التهديدات بهذا السوق واستغلالها في ضوء الدراسة الداخلية للمؤسسة نفسها (نقاط القوة والضعف) تتبنى الاستراتيجيات الممكنة لمواجهة واقع السوق و تحدياته ، حيث يتم هذا التحليل من خلال الاستغلال الجيد لأنشطة المؤسسة وهناك طريقتان لمعرفة موقع أنشطة المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين:

## أ. المجموعات الاستراتيجية:

يعتبر التحليل بواسطة المجموعات الاستراتيجية تحليل يدرس البيئة داخل القطاع و التوجهات الإستراتيجية المشتركة. و تعرف المجموعات الإستراتيجية على أنها "مجموعة المؤسسات التي تتبع نفس الإستراتيجية حسب أبعاد إستراتيجية محددة"<sup>(1)</sup> و بهذا المدخل التحليلي فإننا نشكل خريطة اختيارات و احتمالات تنافسية من خلالها نستطيع مقارنة مؤسسة بأخرى من جهة ومقارنة المجموعة الإستراتيجية ككل بمجموعة أخرى حيث يسمح هذا التحليل بتحديد الخصائص التالية:<sup>(2)</sup>

- الطرق التي تستعملها المؤسسات في استغلال شروط المنافسة من فرص و عوائق داخل الصناعة
  - مردودية كل مجموعة استراتيجية و وضعها من القوى الخمس
  - معرفة مدى قوة التمركز للمجموعة من خلال دراسة حواجز النشاط(حواجز الدخول)
  - الإلمام بالخطط الاستراتيجية الممكنة المتبناة من طرف مختلف المنافسين الموجودين داخل مختلف المجموعات الإستراتيجية
  - تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين المباشرين داخل نفس المجموعة الإستراتيجية
- إن المؤسسة داخل المجموعة الإستراتيجية تتطور تبعاً لنضج القطاع وسلوك الفاعلين فيه و تسلك ثلاثة نماذج من السلوكيات هي:<sup>(3)</sup>
- سلوك دفاعي: و ذلك بوضع حواجز قصوى محاولة منها لحماية نفسها من اعتداءات المنافسين

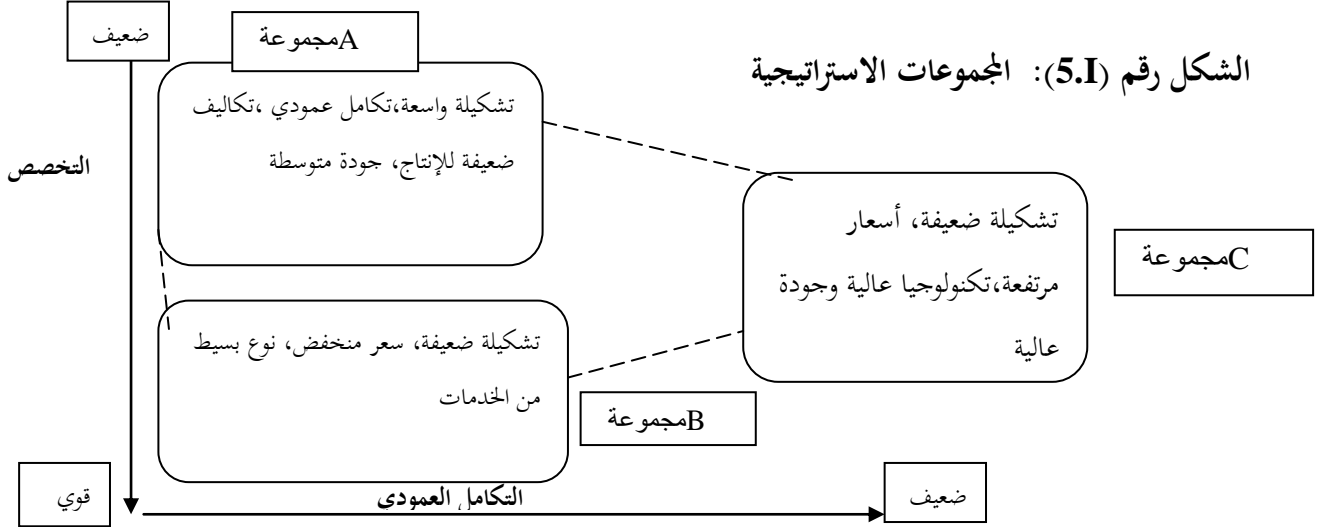
<sup>1</sup> -M.Porter , le choix stratigique et la concurrence , édition economica , paris , France , 1982 ,p 142

<sup>2</sup> - شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 24- 25

<sup>3</sup> - أحمد بن مويظة ، التحليل التنافسي و دوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير ، المسيلة ، 2006 ،ص116

- سلوك هجومي: هي هجمات من شأنها تغيير توازن القوى و الذي يؤدي لتغيير قواعد التنافس
- سلوك متكيف: وهي استغلالها الأمثل لديناميكية التنافسية حتى ولو بالتخلي على النشاطات التي لم

تثبت تنافسيته



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص

173

ومن خلال المجموعات الإستراتيجية تستطيع المؤسسة إدراك الفرص و التهديدات وإيجاد أحسن تموقع لها وتنفيذ المناورات المناسبة في إطار

- أحسن تنافس للمجموعة الاستراتيجية
- التحرك وتطوير أنشطتها قصد تحسين وتغيير مجموعتها
- الخروج من الصناعة التي لم تثبت فيها تنافسيته أو التنوع اتجاه صناعات أخرى لدعم تنافسيته العامة

وبهذا فإن المؤسسة مطالبة بتحليل جيد للتحركات الإستراتيجية لمجموعات المنافسين و معرفة و تصور تحركاتها الإستراتيجية الممكنة و الوسائل المتاحة لذلك

ب. التجزئة الاستراتيجية:

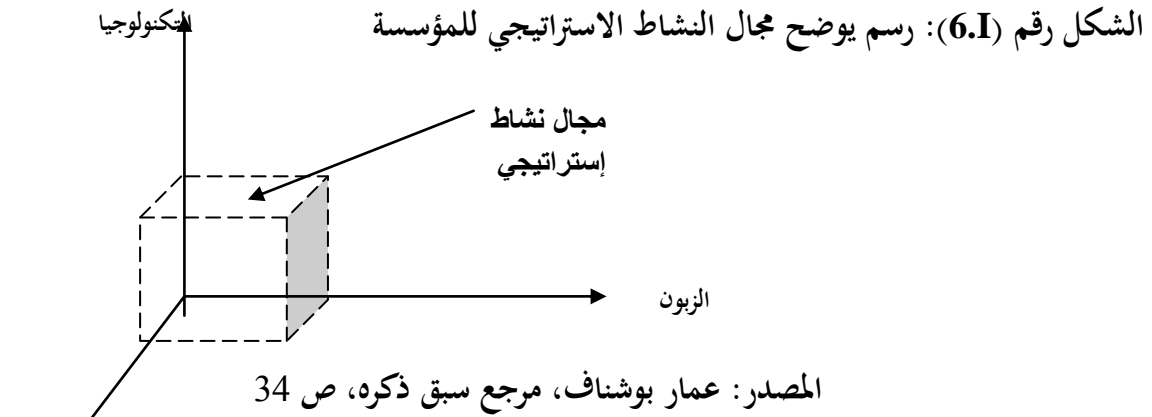
إن طريقة التجزئة الاستراتيجية تعتبر مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي حيث أن نجاح استراتيجيات المؤسسة مرهون بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية ، والتجزئة الإستراتيجية تتميز بكونها تتغير و تتطور خلال

الزمن بدلالة عادات الاستهلاك ، الإبداعات التكنولوجية ، مهمة المؤسسة في هذه الحالة تقييم و اختيار -بصفة ديناميكية - الأجزاء التي تحقق مردودية مثلى مستقبلا.

ويقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص حيث توجد المنافسة و التي من أجلهم يمكن بناء الإستراتيجية<sup>(1)</sup>

ويمكننا القول بان التجزئة الإستراتيجية الجيدة هي التي تساعد في أخذ القرارات إستراتيجية مستقبلية ناجعة و بالتالي هناك منظورين متكاملين كثيرا الاستعمال في تحديدها<sup>(2)</sup>

الأول يتمثل في معايير تحديد النشاط الاستراتيجي وهي ثلاثة (التكنولوجيا و رغبات الزبون والحاجيات المراد إشباعها) و الشكل التالي يوضح ذلك



أما الثاني يتمثل في استعمال هيكل المؤسسة و تجزئة أنشطتها فهدف التجزئة الإستراتيجية هنا خلق مجالات نشاط إستراتيجية جيدة و التي لا تكون في الأغلب متجانسة من هنا يجب على المؤسسة أخذ نظرة شاملة على منتجاتنا حتى تعمل على تحويل أو إعادة توجيه وسائلها ومواردها لتتمكن من أخذ قرارات إستراتيجية ناجعة وبهذا يستلزم عليها استعمال أدوات تدعى بأدوات التحليل الاستراتيجي و التي سيأتي تفصيلها فيما بعد

إن التفكير الغالب على التجزئة يدفع إلى تعريف الأجزاء بدقة أكبر وعرض منتجات أكثر فأكثر تميزا و استهدافا لاحتياجات خاصة و بالتالي سهولة في اختراق الأسواق<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>- عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 34

<sup>2</sup>- شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 26

<sup>3</sup>- عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره ، ص 34

### الفرع الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

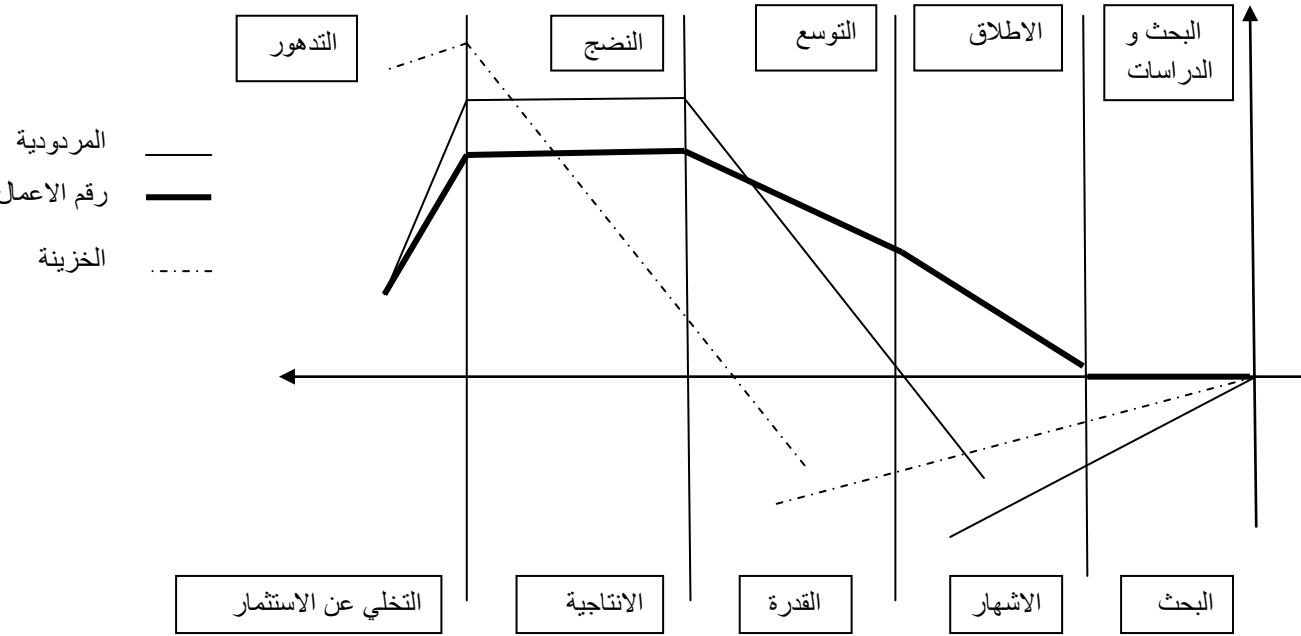
إن أدوات التحليل الاستراتيجي في مجملها عبارة عن طرق و أدوات تستطيع من خلالها تحديد نقاط قوة و ضعف الاستراتيجيات المتخذة من قبل المؤسسة و محاولة تصحيحها إذا لزم الأمر سعياً لتحقيق الهدف العام للمؤسسة في بيئتها التنافسية و مواجهة مختلف التهديدات و استغلال الفرص وهذا يقود إلى اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب قصد الحفاظ على الموقع التنافسي المكتسب

#### أ. دورة حياة المنتج:

يمر المنتج بعد مراحل من مرحلة ظهوره الأولى إلى المرحلة التي يختفي فيها و يستبدل بمنتج آخر أو يطور بمزايا أخرى و يلاحظ أن كل مرحلة تختلف عن الأخرى وذلك من خلال حجم الاستثمارات الواجب إنفاقها على المنتج في كل مرحلة و مردوديته و تطور رقم أعمال المؤسسة من مبيعاتها لهذا المنتج إضافة لشدة المنافسة في سوق بيع المنتج من خلال حجم عوائد الدخول والخروج إلى ومن السوق .

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

#### الشكل رقم (7.I): دورة حياة المنتج



المصدر: عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 41

و نستطيع شرح الشكل السابق من خلال التالي:



- 1- المرحلة الأولى (الدراسات) : هي مرحلة تكون فيها التكاليف كثيرة و ليس هناك أية مردودية لأنها مرحلة البحوث و التطوير للمنتج و هذه المرحلة تكون مرحلة صعبة و مقلقة للمؤسسة المبتكرة للمنتج و تكون فيها المنتجات غير معرفة و المنافسة معدومة فيها أيضا
- 2- المرحلة الثانية (الانطلاق) : هذه المرحلة تأتي بعد مرحلة البحوث و التطوير و التي سمحت بإعداد المنتج من الناحية التقنية و التجارية و تكون هنا التكاليف كبيرة خاصة التكاليف الثابتة و المبيعات قليلة و ضعيفة لا تغطي تكاليفها الثابتة لكون المنتج غير معروف كفاية في السوق و تكون الاستثمارات في هذه المرحلة كبيرة لتغطية الإنتاج الأولي و تجهيز المؤسسة بمتطلبات الإنتاج. بهذا تكونم الخزينة سالبة و بما أن النفقات تفوق الإيرادات فالمردودية سالبة أيضا.
- 3- المرحلة الثالثة ( التوسع ) :تعرف هذه المرحلة نمو متسارعا في الإنتاج و المبيعات ذلك بسبب قبول المستهلكين لهذا المنتج بعد التعرف عليه من خلال الإشهار و الدعاية التي تقوم بها المؤسسة إضافة لكون سلوكات بعض المستهلكين تتجه نحو التقليد ضمانا للمكانة الاجتماعية و هي نقطة تستطيع المؤسسة من خلالها ترويج سلعها لهذا النوع من الزبائن و، وبهذا تعرف المؤسسة ديناميكية ايجابية من خلال التطور السريع للمبيعات و النتاج و تطور في التكاليف و لكنه اقل من معدل نمو المبيعات لتغطية التكاليف الثابتة بالإنتاج الكثيف (اقتصاد الحجم) ، وتبقى الاستثمارات معتبرة متأثرة بالمرودود المتنامي و تتركز في نشاطات مثل الإشهار و الدعاية ، تكون المرودودية موجبة و في تطور مستمر ولكن الخزينة لا تزال سالبة نظرا لاستمرار نفقات الاستثمار .
- 4- المرحلة الرابع (النضج) : تتسم هذه المرحلة ببطء في نمو رقم الأعمال و ذلك بسبب تشبع السوق و نقص معدل نمو المبيعات حتى تصل لأقل من المتوسط و تظهر في هذه المرحلة منافسة من الداخلين الجدد للسوق الذين تعلموا تكنولوجيا إنتاج المنتج لشيوع و نمطية الإنتاج ن تكون المرودودية عالية و التكاليف قليلة نظرا لخبرة المؤسسة في الإنتاج فتحافظ على الحصة السوقية من خلال تدنية التكاليف و هو ما يحقق لها أعلى الإيرادات والخزينة تكون موجبة لتكون المؤسسة بذلك احتياطات اختيارية ، لهذا تحاول المؤسسة إطالة هذه المرحلة قدر المستطاع لأنها مرحلة استقرار لها
- 5- المرحلة الخامسة (التدهور) : هي المرحلة التي يبدأ المنتج فيها بالزوال لسببين إما لعزوف المستهلكين عنه نحو منتج جديد أفضل منه أو لظهور طريقة أحسن لإنتاجه تتميز بانخفاض تكاليفها مما يستقطب زبائن المؤسسة و بهذا يكون هناك انخفاض في مبيعات المؤسسة حتى تصل المؤسسة للحد الذي لا تستطيع معه مواصلة الإنتاج فتتركه لتوجه جهودها لمنتج غيره.
- ومنه نخلص أن لهذه الطريقة محاسن في كونها تسمح للمؤسسة بتتبع المراحل التي يمر بها المنتج و اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة و اختيار البدائل الاستراتيجية التي تتطلبه كل مرحلة عن غيرها من المراحل مما يساعد على تقوية مركزها التنافسي الاستراتيجي في السوق و كسب زبائن جدد.

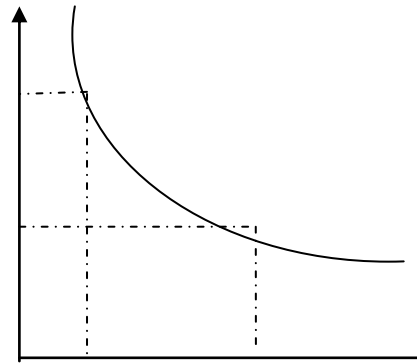
غير أن هذه الطريقة لها مساوئ و صعوبات خاصة في حالة المؤسسات التي تعتمد إنتاج التشكيلة إذ أنها قاصرة في هذه الحالة .

**ب. طريقة منحى التعلم (أثر الخبرة):**

هذه الطريقة هي طريقة عمل تفيد بأنه تنخفض تكاليف إنتاج المنتج بزيادة حجم الإنتاج المتراكم عبر الزمن وذلك من بداية دخول المؤسسة في العملية الإنتاجية حيث انه كلما زادت المؤسسة من إنتاجها عبر الزمن تتولد لديها خبرة في إنتاج هذا المنتج و يزداد العمال مهارة في تشغيل و التحكم في تجهيزات الإنتاج و به تقلص تكاليفها بالمقارن مع المنافسين الجدد و تكون في موقع تنافسي أفضل .  
حيث تنص هذه الطريقة على أن تكلفة خدمة أو سلعة معينة تؤول إلى الانخفاض بنسبة مئوية ثابتة عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم<sup>(1)</sup> و الشكل التالي يوضح ذلك

**الشكل رقم (8.I): تناقص تكلفة الوحدة**

التكلفة الوحدة للإنتاج



التجربة - العدد المتراكم للوحدات المنتجة

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على المرجع<sup>(1)</sup>**

بهذه الطريقة تستطيع المؤسسة استغلال الاستراتيجية المثلى لها و هي في حالات يكون فيها تكاليف الإنتاج مرتبطة فعلا بأثر التجربة فتكون استراتيجية المؤسسة المثلى هنا البحث عن المنتج ذي أطول مدة تجربة ممكنة للاستفادة من تكاليفه المنخفضة ، لكن هذه الطريقة تبقى قاصرة خاصة مع تزايد و تسارع الابتكارات و الاختراعات التكنولوجية و تقلص فترة الفجوة لاحتكار المنتجات و طرق إنتاجها.

**ج. طريقة المعايرة<sup>(2)</sup>:**

وهي عملية مستمرة لتقييم المنتجات، الخدمات و الطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة في الصناعة.

<sup>1</sup>- عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 40

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 43

حيث تستعمل هذه الطريقة نقاط مرجعية يمكن الاعتماد عليها في القياس ومن ثم البحث عن أفضل و أكفأ الطرق لنشاط معين بحيث يسمح لنا بضمان الأسبقية على المنافس المرجعي و هي بهذا تعتبر مراقبة مستمرة للبيئة و تغيراتها و تحركات المنافسين إذن لابد من توافر نظام معلومات يتيح ذلك. وهناك أربعة أنواع من المعايير :

1. المعايير الداخلية : وتكون في المؤسسات الكبيرة التي تمتلك وظائف متشابهة في دوائرها المختلفة

فتقارن بين أحسن الممارسات و التطبيقات في الوظائف و تعتمد الطريقة المثلى كمرجع في الدوائر الأخرى

2. المعايير الخارجية: حيث يتم مقارنة نشاطات ووظائف المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى

المنافسة و خاصة الرائدة منها و تحاول معرفة الأسباب التي أوصلته للريادة و التعلم منها و تطويرها .

3. المعايير الموجهة نحو الوظائف : حيث تتم مقارنة وظيفة بعينها في المؤسسة بمثيلتها لدى المنافس

و تحديد الأفضل لجعله مرجعا ثم البحث عن طريقة للتفوق عليه

4. المعايير الأفقية: ويقصد بها البحث عن أحسن الممارسات و التطبيقات في واحد من العمليات

أو أكثر ثم العمل عليه كمرجع في باقي الوظائف

وهنا على المؤسسة اختيار أي هذه الأنواع التي نستطيع اعتماده في المقارنة.

إن هذه الطريقة تعتبر طريقة فعالة في اكتشاف الانحرافات التنافسية خاصة وأنها تقوم بعملية المقارنة المرجعية لأفضل الأداء في الصناعة وتصحيح تلك الانحرافات لاحقا، ولكن هذه الطريقة تعد مكلفة من ناحية الوقت و الجهد المادي و البشري و أيضا تفيد في انفتاح المؤسسة على البيئة المحيطة بها و تقبل الأفكار الجديدة باستمرار.

#### د. طريقة إعادة الهندسة<sup>(1)</sup>:

وهي طريقة مكلفة مفادها إعادة تصميم العمليات الرئيسية في المؤسسة بصفة جذرية، وهي تهدف لتحسين وتسريع أداء العمليات ذلك من خلال خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات و زيادة مردوديتها وتحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل التكاليف و الذي من شأنه زيادة الحصة السوقية والمبيعات و الربحية و العائد على رأس المال المستثمر ، حيث تقوم بدمج عد نماذج في نموذج واحد و عدة عمليات و عملية واحدة وعدة وظائف في وظيفة واحدة، إضافة لتركيز الأداء في موضع أو مركز واحد بذل من تشتيته على عدة مراكز ، خفض عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع واحد ، إعادة جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي بدلا من التوالي.

<sup>1</sup> - <http://ar.wikipedia.org/wiki/>

إن هذه الطريقة تؤدي لخفض كل مراحل الأداء و طوله الإجرائي و الوقتي ، أضف لذلك خفض عدد الأخطاء المرحلية بسبب دمج عمليات و مراحل و من ثم تقل مرآت و تكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء .

هذه الطريقة كما أسلفنا تتطلب تكاليف كبيرة سواء من الناحية المادية أو من الناحية البشرية أي القدرات الفنية و الإدارية العالية التي تتوفر لديها القدرات الإبداعية و الأفكار الجديدة ذلك لتتمكن من استحداث ميزة تنافسية تتوغل بها في السوق وتقوي مركزها التنافسي به.

هـ. طريقة (PIMS)<sup>(1)</sup>:

ظهرت هذه الطريقة في بداية السبعينات من طرف شركة (Général électric) حيث تنص على تحديث مختلف التغييرات الاستراتيجية التي قد تؤثر على المردودية في لأنشطتها المختلفة حيث أن أنشطتها تتأثر بالمحيط الصناعي و ظروف السوق ، هيكل رأس المال (نسبة الاستثمار) و كيفية تخصيص و توزيع الموارد حيث يركز النموذج على أن حصة السوق و جودة المنتج هي أهم المتغيرات التي تؤثر على المردودية و بالتالي قدرتها التنافسية و استراتيجيتها في السوق.

حيث نتج عن هذه الدراسة بان هناك 9 معايير أثروا بنسبة 80% في نجاح أو فشل المؤسسات ( الكثافة الرأسمالية، الإنتاجية، الإبداع ، نمو السوق، الموقع في السوق، جودة المنتجات ، الاندماج العمودي حسب تطور مجال النشاط الاستراتيجي ، الضغط على التكاليف ، طريقة بناء موقع جيد و الحصول على الريادة.

إن الطرق السابقة الذكر في تحليل الأداء الاستراتيجي تستعمل في الحالات العامة لكن إذا كانت لدينا مؤسسات تعتمد في استراتيجيتها على التجزئة الاستراتيجية كونها تعمل في تشكيلة من النشاطات فإن تحليل هذه الأخيرة يستدعي تحليل محفظة نشاطات المؤسسة بواسطة طرائق مختلفة حسب المدرسة التي جاءت بها للمساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي و تحليل البيئة التنافسية.

و. طريقة مصفوفة ماك كينزي (MC Kinsey) :

وهي مصفوفة تحليلية لتحديد مجالات الأعمال الاستراتيجية أو المنتجات الرئيسية التي تريد المؤسسة الإبقاء عليها في حقبة النشاطات التي تريد إلغاؤها حيث يقدم هذا النموذج تقييما لقرارات الاندماج، الاستثمار و توسيعه أو تطوير منتجات جديدة حيث أنه نموذج يتجاوز كل العيوب التي لاقتها مصفوفة BCG<sup>(2)</sup>، حيث يلاحظ أن المصفوفة تتكون من بعدين:

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 30

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 137-140

1. البعد الأول:

وهو العمودي يشير إلى الموقع التنافسي أو ما يسمى قوة نشاط الأعمال و التي يعبر عنها بواسطة حصة السوق ، جودة المنتجات ، صورة المؤسسة ، تقدمها التكنولوجي، و كل ما من شأنه تمثيل عامل تنافسي.

2. البعد الثاني:

وهو الأفقي الذي يشير إلى جاذبية الصناعة وتقاس بالاستناد لحجم السوق ، أسعار السوق ، الأفق التكنولوجية المتوقعة في المنتج ، أهمية الاستثمار و جدوى دخول مؤسسات أخرى للصناعة وذلك من خلال قياس مردودية السوق، متوسط الخطر، النمو والتوسع على المدى البعيد ، التكاليف ، ويتم قياس البعدين على مستويات ، قوي، متوسط ، ضعيف حيث تسمح بتوضيح أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (9.I): مصفوفة ماك كينزي

الموقع التنافسي

ضعيف	A	A	B
	A	B	C
قوي	B	C	C
	ضعيف		قوي

جاذبية الصناعة

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 137 بتصرف

الاستثمار بغية ضمان النمو-C

تعظيم النتائج المالية و الاستثمار بصفة انتقائية -B

استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول -A

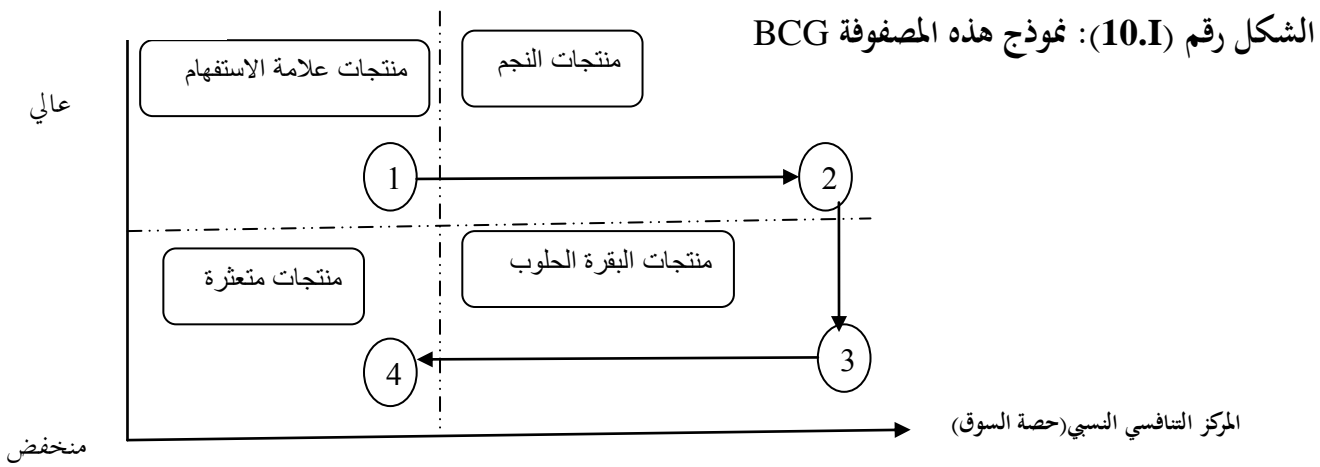
حيث أن هذه الطريقة من خلال دمج البعدين و التوليف بينهما ( جاذبية القطاع و الموقع التنافسي) و هما عبارة عن العنصران الفعالان في البيئة التنافسية لتحديد الوضعيات الممكنة للمؤسسة من خلال نشاطاتها مما يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تناسب كل وضعية قصد توسيع قدراتها التنافسية و الاستفادة الفعالة من الفرص المتاحة في السوق من خلال دراسة جاذبيته.

ز. طريقة مصفوفة BCG (جماعة بوسطن الاستشارية) :

تعتبر مصفوفة BCG أحد أهم وأشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال ، قدم لأول مرة من قبل جماعة بوسطن الاستشارية ، وهي عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات و ذلك في ضوء درجة نمو السوق ( تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) و حصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) (1)

حيث أن درجة نمو السوق هي مؤشر على جاذبية السوق المخدوم من قبل كل نشاط أعمال أو منتج موجود في محفظة المؤسسة ، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن حصة المنتج في السوق بالقسمة على حصة أكبر منافس موجود في السوق (2)

معدل نمو نشاط الأعمال



المصدر: صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 130 بتصريف

مصفوفة BCG تتكون من أربعة أقسام كل خلية تمثل خصائص مختلفة للمنتج و السوق و الدوائر الموجودة في الخلايا تدعى DAS و هي تمثل وحدات أعمال أو منتجات و حجم الدائرة يوضح نسبة العائد المتحقق من الوحدة او المنتج وأهميته النسبية

في المصفوفة نسبة نمو السوق مقسمة لمجالين عالي و منخفض عند خط تحكيمي للنمو بنسبة 10% يفصل بين هذين المجالين (3)

الموقع التنافسي يقسم عند حصة السوق 1.0 حيث أن هذا الخط يفصل بين حصة السوق العالية و المنخفضة (4)

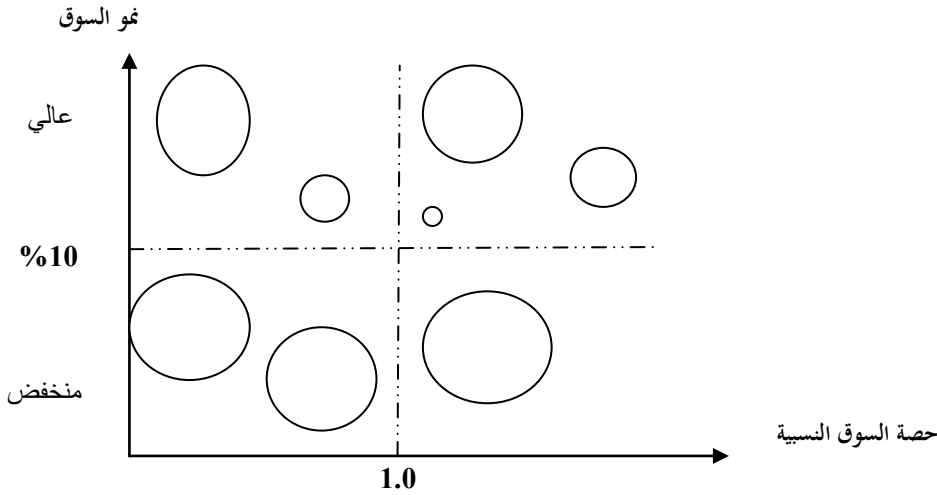
1- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 130

2- نفس المرجع

3- المرجع السابق، ص 131

4- نفس المرجع

## الشكل رقم (11.I): موضع الحصة السوقية من الصناعة



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 131

و يتم توضيح المصنوفة أعلاه من خلال الشرح التالي<sup>(1)</sup>:

1. المنتجات التي تمثل علامة الاستفهام: حيث تمثل هذه الخلية المنتجات ذات الحصة المنخفضة حيث يوجد بالسوق طاقات كامنة لم تستخدم بعد و نمو متزايد في الطلب الكلي و المتوقع وتعتبر هذه الأنشطة أنشطة المستقبل و مردودها غير كافي حيث تفرض هذه المرحلة حسم اختيار المؤسسة إما في الاستثمار فيها وزيادة تمويلها أو تركها نهائيا لهذا هي ذات درجة عالية من المخاطرة بسبب احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات و تمييز المنتجات من حيث ابتكار منتجات جديدة أو من حيث طريقة إنتاجها.
2. المنتجات الساطعة ( النجم) : هي منتجات تتمتع بحصة سوقية عالية مع معدل نمو قوي ، المؤسسة فيه تتمتع بموقع تنافسي قوي مقارنة مع المنافسين لذلك يكون محل اهتمام و نظر وهي منتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية و نمو إضافة لبعض التكاليف العالية عندما تزداد شدة المنافسة ، فهي تمثل المستقبل للمؤسسة لتصبح بقرة حلوب ومن أمثلة أنشطة النجم سوق الكمبيوتر الشخصي في السنوات الأخيرة الذي يعرف نموا كبيرا وخاصة في مجال البرمجيات .
3. المنتجات أو الوحدات المدرة للنقدية ( منتجات البقرة الحلوب) : وهي منتجات تتميز بحصة عالية في السوق (موقع تنافسي) مع نمو منخفض في السوق ، وبذلك فهي منتجات تدر أموالا و مردودية أكثر مما تستهلك لان السوق في هذه المرحلة يكون أقل تنافسا و الموقع القوي للمؤسسة لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة عليه حيث يمكن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات من تكوين مصدر تمويل ذاتي يستخدم في تمويل و تطوير منتجات الاستفهام أو المحافظة على موقع منتجات النجم ، لذلك لا بد من المحافظة على هذه المرحلة لفترة أطول و من أمثلتها سيارة Golf لـ

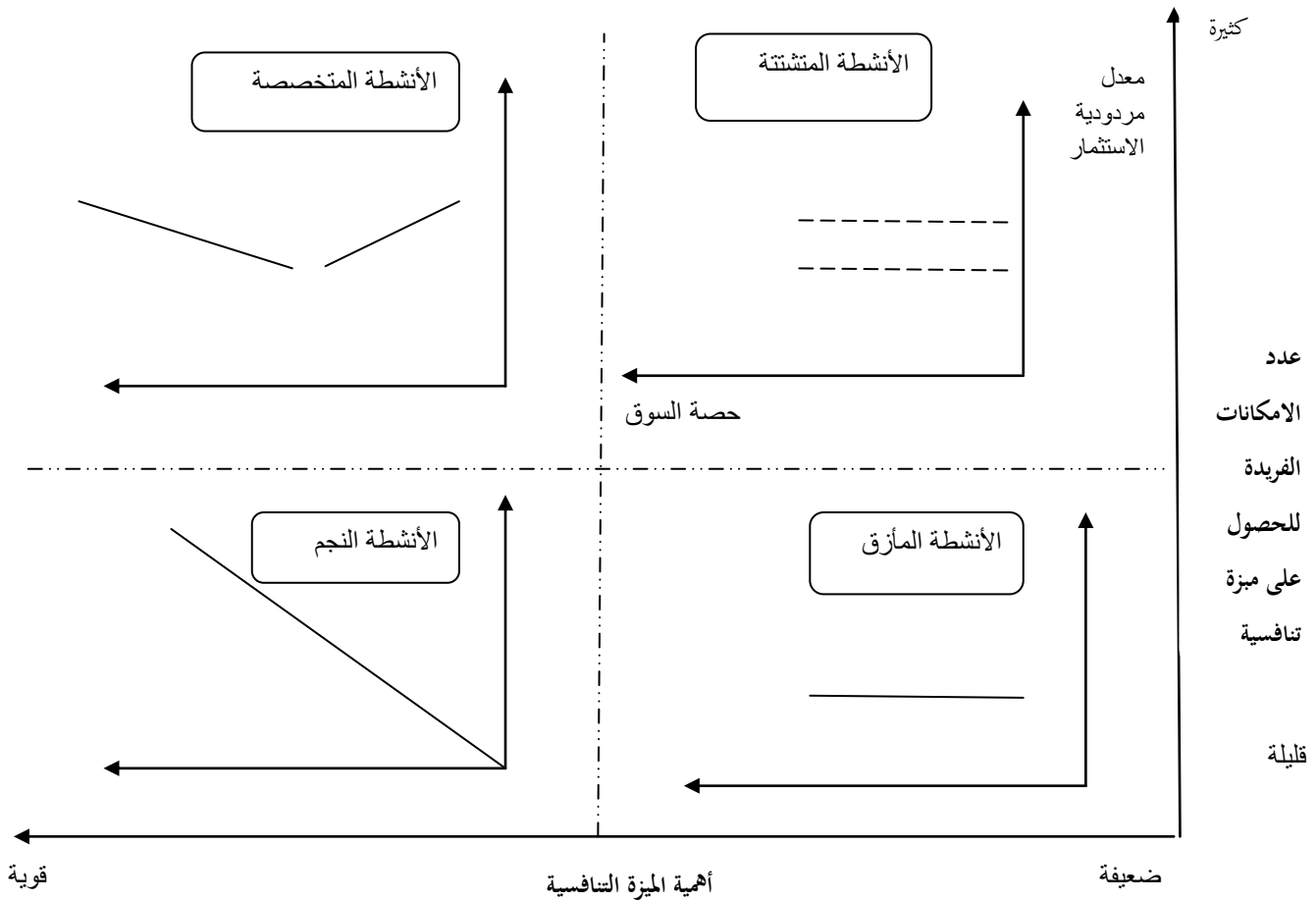
<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 132

Volkswagen التي حافظت موقع أفضل سيارة مباعه في السوق الأوربية لسنوات عديدة أي كانت عبارة عن بقرة حلوب مدرة للنقدية مكنت الشركة من تطوير نماذج لسيارات جديدة مثل ... Carrato , Sports , Luxury

4. المنتجات أو الوحدات المتعثرة (الكلاب المسعورة) : تتميز هذه المنتجات بحصة منخفضة في السوق و نمو منخفض في السوق و بالتالي فهي أفقر و اضعف منتوجات المصنوفة ، وفي معظم الأحيان تؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة و بالتالي تنتهي للتصفية من دون التخلي عن هدف النجاح أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل لهذا لا يكون لها هدف استراتيجي.

تهدف هذه المصنوفة الى تحديد استراتيجية المؤسسة التي تقدم أفضل حقيبة متوازنة للمنتجات، لكنها واجهت انتقادات كبيرة حيث إتمدت العمل في بيئة مستقرة للتحليل و لتدارك هذا النقص ظهرت المصنوفة المطورة عام 1980 وتأخذ بالاعتبار أربع أنواع من البيئة و محاولة معرفة هل هناك ارتباط بين حصة السوق في كل نوع من البيئة و معدل مردودية الاستثمار

الشكل رقم (12.I): مصنوفة BCG الجديدة



المصدر: عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره ، ص 37

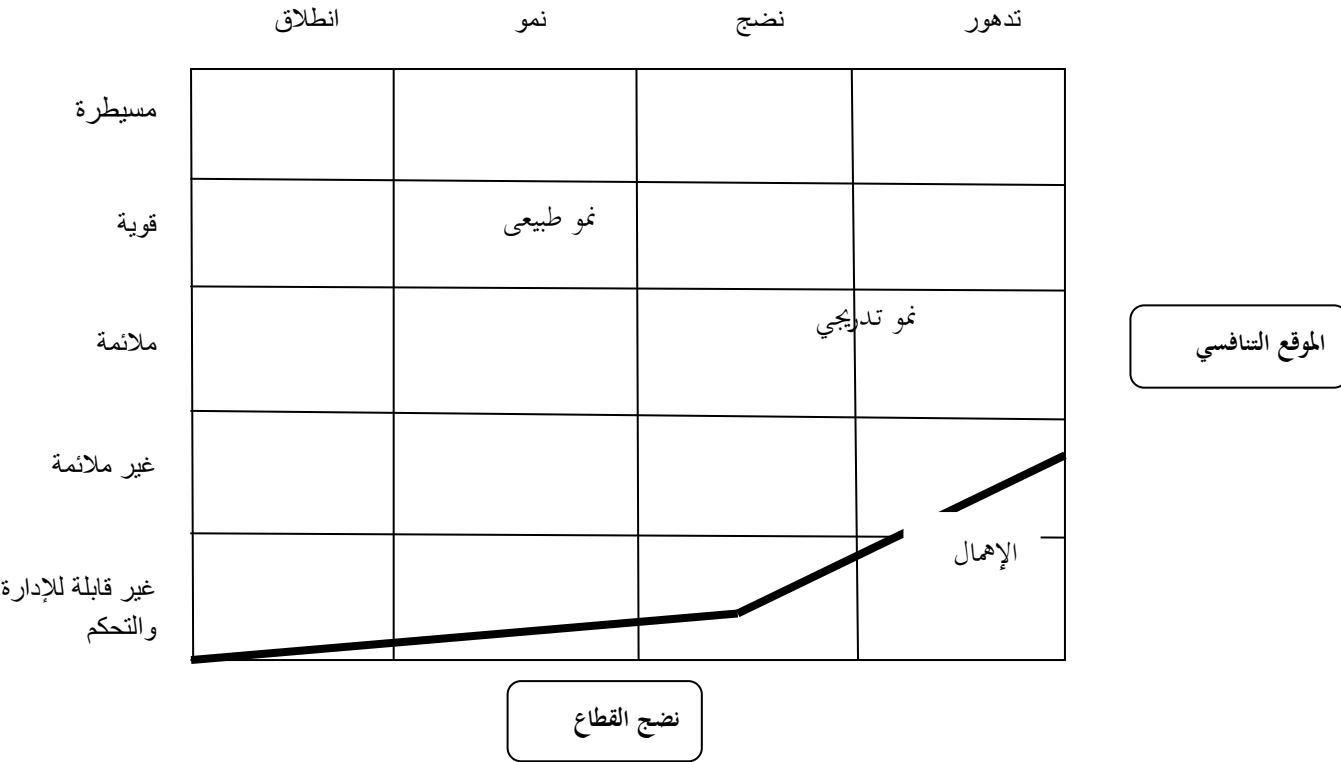


ونوضح الشكل السابق من خلال الشرح التالي:

1. الأنشطة النجم : حيث يتم استغلال أثر التجربة لحده الأقصى و يقدم الحجم ميزة معتبرة و ذلك من خلال التكاليف ، تكون العلاقة بين حصة السوق و الاستثمار وثيقة جدا.
  2. الأنشطة المتخصصة : يوجد عدة مصادر للتمييز تسمح بإنشاء أجزاء سوق خاصة جدا تدعى (niches) و التي يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل و يجب على المؤسسة تشغيل واحدة أو أكثر منها لتتجه الى أقصى حده و بشكل مختلف على المنافس.
  3. الأنشطة المأزق: حيث هنا لا الحجم ولا التميز بمقدوره الحصول على ميزة تنافسية فحواجز الدخول شبه منعدمة ، التكنولوجيا متاحة للجمع و المردودية ضعيفة ، هذه الحالة الاستراتيجية المنتهجة هي تغيير قواعد اللعبة التنافسية بشكل يتيح الحيازة على أجزاء السوق خاصة (niches) أو على آثار الحجم.
  4. الأنشطة المتشعبة: المردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا فعوامل التمييز عديدة وتتطور بسرعة و عنصر النجاح هو القدرة على التأقلم بسرعة مع تغيرات السوق بمعنى كسب المؤسسة مرونة كافية .
- ح. طريقة **(ADL) Arther D.Little** <sup>(1)</sup>: هي مصفوفة قام بصياغتها مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث أن لها نقاط متشابهة مع الطريقة السابقة إذ أنها تشبه المصفوفة السابقة في تقييم محفظة مجالات النشاطات الاستراتيجية و معرفة المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية المالية لكل حالة و تعد هذه الطريقة على محورين مختلفين عن طريقة (BCG) و هما :
- المحور الأفقي -نضج القطاع-
  - المحور العمودي -الموقع التنافسي-
- حيث أنه في المصفوفة السابقة (BCG) تم الاعتماد على حصة السوق وحدها من أجل تقدير التنافسية وهو لا يكفي لهذا أقترح معيار نضج القطاع الذي يمر بدوره بأربعة مراحل و هي ( الانطلاق، النمو ، النضج، التدهور ) لهذا فوضعية المؤسسة تنافسية تكون من خلال حصة السوق النسبية و نقاط قوة و ضعف المؤسسة مقدرًا حسب كل مرحلة من مراحل نضج القطاع.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 148 - 150

الشكل رقم (13.I): مصفوفة ADL



المراجع: شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 36

حيث أنه وفقا لهذه الطريقة يمكن للمؤسسة اشتغال الوضعية الست التالية<sup>(1)</sup>:

- مسيطرة: حيث تهيمن المؤسسة في هذه الحالة على منافسيها
- قوية: حيث تتمتع المؤسسة بدرجة من الاستقلال النشاطي ووضعيته في المدى البعيد لا تتعلق بالنشاط التنافسي
- ملائمة: حيث تتمتع المؤسسة بكفاءة يمكن استعمالها استراتيجيا في تحسين وضعيتها
- غير ملائمة: أي المؤسسة تسجل نتائج تسمح لها بالاستمرار غير أنها تعاني من منافسة شديدة ولا يمكن تحسين وضعيتها
- غير ملائمة للتحكم و الإدارة: حيث تحقق المؤسسة نتائج دون المستوى ولا تملك حظوظ للتحسين.

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 36

المبحث الثالث: أهم الاستراتيجيات التنافسية

إن أي مؤسسة في محيطها التنافسي سعيا منها الحصول على موقع تنافسي ممتاز فإنها لابد لها من تبني استراتيجية تنافسية تضمن لها تحقيق هذا الهدف و تحسين أدائها على المستويين البعيد والمتوسط ، ومن بين أهم الاستراتيجيات التنافسية نجد:

- استراتيجية تدنيه التكاليف
- استراتيجية تمييز المنتجات
- استراتيجية التركيز

الشكل رقم (14.I): الاستراتيجيات العامة

تميز المنتج      تكلفة أقل

الهدف الاستراتيجي	الصناعة ككل	التمييز	تدنية التكاليف
	قطاع سوقي معين	التركيز	

المصدر: خليل نبيل مرسي ، مرجع سبق ذكره، ص 112

و التي تدعى أو تعرف بالاستراتيجيات التنافسية العامة ل Porter وهي بذلك استراتيجيات تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية في السوق التي تنشط به المؤسسة مع تخفيض شدة المنافسة في القطاع .

المطلب الأول: استراتيجية تدنيه التكاليف

و هي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة نفسها فيه كأقل المنتجين تكلفة في القطاع الصناعي الذي تنشط به وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج و بمعايير نموذجية و البيع بأسعار المؤسسة الرائدة في السوق (1) ، وهناك عدة دوافع تحفز على إتباع هذه الاستراتيجية نذكر من بينها (توافر اقتصاديات الحجم ، آثار منحى التعلم ، تحقيق أفضل عائد على الاستثمار ) إن تطبيق المؤسسة لهذه الاستراتيجية يؤدي بها الى مواجهة قوى التنافس بشكل فاعل ، كما أن إمكانات المساومة ترتفع في مواجهة معظم المشترين لمتنوجاتها من خلال المرونة السعرية التي تصبح تتمتع بها ، والتي يمكن أن تحقق لها الأداء الأفضل من بقية المنافسين داخل الصناعة(2)

<sup>1</sup>- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص107

<sup>2</sup>- صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ، ص 183

أ. مزايا انتهاز استراتيجية تدنيه التكاليف<sup>(1)</sup> :

- ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر
  - ما تعلق بالمشتريين فالشركة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار لأنها أقل ما يمكن في السوق
  - ما تعلق بالموردين فالشركة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة .
  - ما تعلق بدخول المنافسين المحتملين للسوق فالشركة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد
  - ما تعلق بالسلع البديلة فالشركة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة التي تتمتع بأسعار جذابة.
- حيث من الملاحظ فيما سبق أن استراتيجية تدنيه التكاليف تمكن المؤسسة من مجابهة القوى الخمس لبورتر و تحديد سعر الصناعة من خلال موقعها كقائد للسوق .

ب. عوامل تطور و استمرارية القيادة بالتكاليف:

إن أي مؤسسة في قطاع ما تستطيع في وقت محدد الوصول لتدنيه تكاليفها لكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال هذا الإجراء في السوق و لفترات طويلة واستمرارية الأداء على أحسن ما هو موجود في السوق هو المطلوب من المؤسسة الوصول إليه لتجابه بقية المنافسين و تبقي على أسبقيتها القيادية في السوق ويتأتى ذلك من خلال عوامل نذكر منها<sup>(2)</sup> :

1. اقتصاديات السلم (الحجم): حيث تعتبر اقتصاديات الحجم من أكبر العراقيل الدخول وهي تعتبر ذات تكلفة عالية عند تقليدها في العادة، لهذا ستكون من بين أفضل العوامل التي تساهم في استمرارية قيادة المؤسسة الأقل تكلفة للسوق
2. وصل وحدات وفروع المؤسسة : هذه الأخيرة تجعل المنافسين يحاولون تغيير و تنوع منتوجاتهم محاولين إضعاف هذه الميزة التي تساهم في تدنيه التكاليف و استمراريته

<sup>1</sup>- عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 29

اطلع على الموقع يوم 2011/09/27 على الساعة 12:10

<sup>2</sup> -<http://samehar.wordpress.com/2006/06/26/b626>

3. امتلاك براءة اختراع: حيث أن امتلاك المؤسسة براءة اختراع منتج معين أو مهارة خاصة في صناعة منتج معين يخفف من تكاليفها مقارنة بالمنافسين الذين يحاولون شراءها وهذا يزيد تكاليف الإنتاج لديهم بالمقارنة بالمؤسسة المالكة لبراءة الاختراع.
  4. الروابط: أن وجود روابط و تنسيق في بنية المؤسسة مع مورديها وعملائها و دوائر التوزيع يحقق ميزة في التكاليف مما يساعد على استمرارية هذه الميزة.
  5. استغلال الطاقة الإنتاجية: القدرة على استغلال الطاقة الإنتاجية يقلل تكلفة الوحدة كذلك فإن القدرة على موائمة الطاقة الإنتاجية لحجم الطلب يقلل التكلفة. عند انخفاض الطلب قد تتمكن الشركات التي تتخلص من الطاقة الإنتاجية الزائدة بسرعة من تحقيق ميزة انخفاض التكلفة عن غيرها و هو يشكل عامل لاستمراريتها على المدى المتوسط و الطويل.
  6. الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة: كفاءة إدارة الشركة تؤثر على نجاح تقليل التكلفة. بعض الشركات تنجح في أن تجعل تقليل التكلفة ثقافة لدى العاملين وتحفزهم على اقتراح الأفكار التي تؤدي إلى تقليل التكلفة وتكافؤهم على تقليل التكلفة .
- حيث أن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط بقدرة المؤسسة على تطبيقها على ارض الواقع و هناك عوامل أخرى تساهم في تطور تدنيه التكاليف نذكرها في الجدول التالي<sup>(1)</sup> :

#### الجدول رقم (1.I): عوامل تطور و استمرارية القيادة بالتكاليف

نوع عامل التكلفة	الملاحظات
اقتصاديات السلم	السلم قد يكون مؤيد أو غير مؤيد لتكلفة النشاط.
التمهين	تكلفة النشاط تنخفض مع التمهين
أشكال استعمال القدرات	النشاطات الخالقة للقيمة هي معرضة للنشاطات الثانوية (تحت النشاطات)
الروابط ( الموردين، الزبائن )	استغلال العلاقات يستطيع أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
التوصيلات	تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف
الاندماج	الاندماج الجدري يؤدي إلى نقص التكاليف
الريزامة	فوائد قد تكون الحيازة عليها بفضل إستراتيجية "first mover" أو "follower"
مقاييس الحذر	تؤثر دائما على التكاليف.

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 57

التعيين	اختيار التعيين يؤثر على تكاليف اليد العاملة و النقل.
العوامل التأسيسية	لها أثر على التكاليف.

المصدر: شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 57

### ج. تحليل استراتيجي للتكاليف:

إن كل مسيري المؤسسات يدركون أهمية تدنيه التكاليف لهذا فهذه الاستراتيجية من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة ، غير أن التكاليف بطبيعتها متشعبة و غير سهلة في الإلمام بها وحصصها و تقديرها خاصة مع تعدد العمليات في المؤسسة وزيادة ارتباطها و تركيبها .

وبهذا ظهرت طريقة تقدير لها تدعى بتحليل سلسلة القيمة ، وهي طريقة تحاول تجزئة المؤسسة إلى مجموعة أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي المتبع لغرض فهم سلوك تكاليفها و مصادرها الحالية و المحتملة بغية تحقيق ميزة التكلفة الأقل<sup>(1)</sup>

وهناك وجهين لتحليل سلسلة القيمة<sup>(2)</sup> ( سلسلة القيمة الداخلية و الخارجية ):

#### 1. تحليل سلسلة القيمة الداخلية:

إن أي مؤسسة تجارية تحاول تحقيق هدفها الأساسي و هو تحقيق مردودية من عرض منتوجاتها في السوق حيث أن قيمة نشاطات المؤسسة هي الفرق بين مدخلات أو نتائج عرض السوق و تكاليف هذا العرض المتمثل في كافة تكاليف المؤسسة الإنتاجية وصولا إلى الزبون وإذا كانت قيمة العرض أكبر من قيمة التكاليف فالمؤسسة تحقق هامش ربح ، لهذا إذا أردنا تحليل تنافسية مؤسسة ما فعلينا تحليل قيمة مدخلات النشاطات و تكاليفها و الشكل التالي يوضح نوعين أو مجموعتين من الأنشطة -أولية-داعمة حيث يوضح الشكل أن الأنشطة الأولية تنولى تكوين المنتج أو الخدمة من الناحية المادية إلى أن يتم تسليمها للزبون في السوق ، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع وهي مجتمعة الإمداد الداخلي و الخارجي ، الإنتاج، التسويق، البيع، الخدمة

أما النشاطات الداعمة فهي تلك النشاطات التي تتضمن البنية الأساسية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية ، تطور التكنولوجيا الخاصة بالمنتج أو الإدارة، التمويل وهي تساهم في دعم الأنشطة الأولية لكي تسمح لها بأداء دورها بأفضل وجه والهدف من كل هذا -تحليل سلسلة القيمة الداخلية -بالنسبة للمؤسسة هو محاولة التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل الإنتاج أو انجاز منتج ما ، وذلك باقتراح حلول تقنية

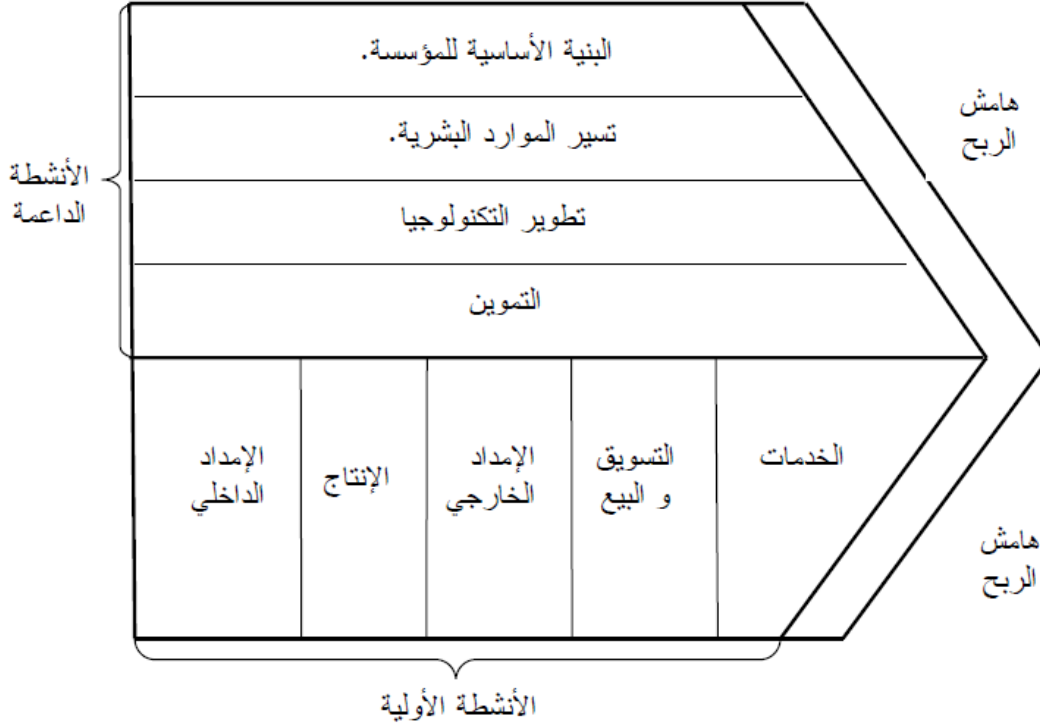
<sup>1</sup> - خليل نبيل مرسي ، مرجع سبق ذكره، ص 90

أطلع عليه يوم 2011/12/23 على الساعة 10:34

<sup>2</sup> -[http://www.jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=6100](http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=6100)

و تنظيمية ممكنة حيث أن الهدف هو القيام بتحليل لمعرفة ما سيكلفه كل جزء استراتيجي من أنشطة المؤسسة.

الشكل رقم (15.I): سلسلة القيمة



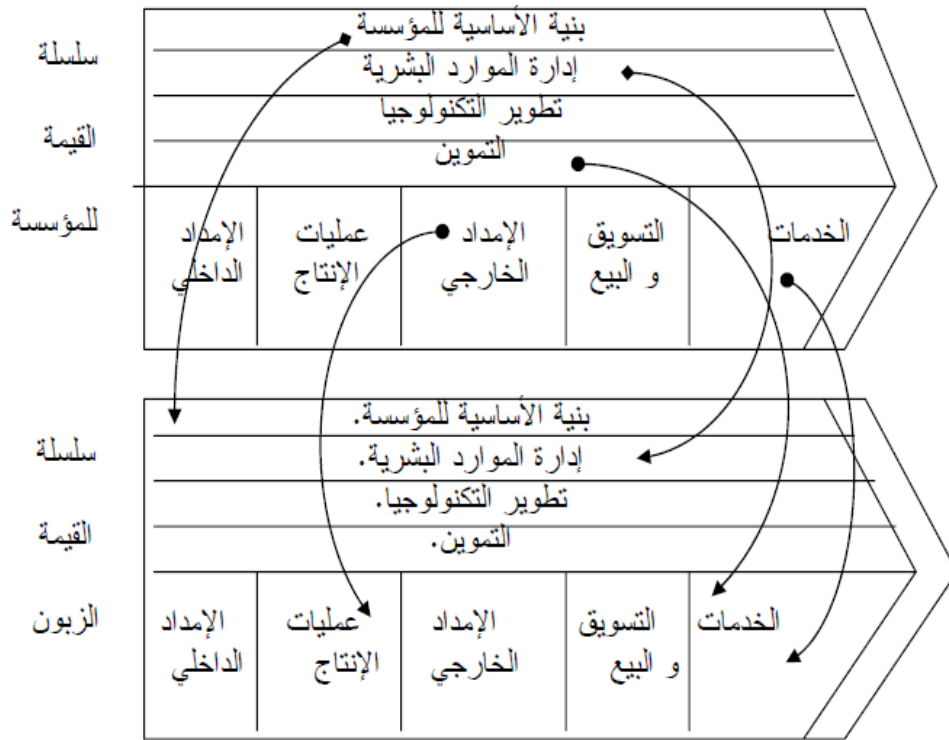
المصدر : [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_value\\_chain\\_ar.html](http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_ar.html) بتصرف

## 2. تحليل سلسلة القيم الخارجية:

وهذا المنهج يحاول تحليل إنشاء سلسلة القيمة من خلال الممثلين في البيئة وهم أهم الموردين، قنوات التوزيع، قطاعات السوق، حيث يؤثر على سلسلة القيمة الداخلية من خلال علاقاتهم مع أنشطة المؤسسة، لهذا تحاول المؤسسة توضيح الممثلين الذين لهم أثر كبير على أنشطة المؤسسة وعلى نسبة مشاركتهم في التأثير في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

حيث أن تحليل سلسلة القيمة الخارجي يوضح الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة و نفس الوقت الأنشطة الواجبة لمعالجة المنافسين و تأثيرها في الميزة التنافسية للمؤسسة، وتسمح أيضا مقارنة تكاليف الأنشطة مع الفوائد المتحصل عليها من أهم المؤثرين فيها.

الشكل رقم (16.I): سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل



المصدر: شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 62

إضافة للتحليل السابق للقيمة فإن المؤسسة تقوم بنفس هذا التحليل لمنافسيها لمعرفة تكاليفهم ومقارنتها ، ليس من السهل الحصول على المعلومات مثل ما هو الحال في تحليل المؤسسة لسلسلة القيمة لديها لذلك تعمل على ما تأخذه من المقابلات مع الزبائن و استطلاع الرأي و الإحصاءات التي يتم تداولها و تقوم بإجراء تنبؤات بتكاليف أنشطتهم .

د. شروط تطبيق استراتيجية تدنيه التكاليف و مخاطرها:

حيث يجب على المؤسسة إذا أرادت تطبيق هذه الاستراتيجية توفير الشروط التالية<sup>(1)</sup>:

- استثمارات كبيرة: حيث أن المؤسسة في هذه الآلة تستفيد من وفورات الحجم
- هندسة وفعالية التقنية: و تعتبر عنصرا مهما في هذه الاستراتيجية لحسن استعمال الموارد المالية
- البساطة التقنية: ذلك من أجل السيطرة على التكاليف
- كفاءة اليد العاملة: لتخفيض تكاليف الأخطاء وذلك يتطلب تكوين جيد لليد العاملة
- أنظمة توزيع مطابقة: أي تكون قادرة على التعامل مع سياسة وفورات الحجم لتدنيه التكاليف
- تطبيق سياسة مراقبة التسيير: من أجل مقارنة ومطابقة اختبارات المؤسسة للتكاليف و النتائج

<sup>1</sup> - G.Garibaldi , Stratégie concurrentielle choisir et gagner , les Editions d'organisation· Paris· 1995· p p 96-97.



- المراجعة المتكررة و المفصلة: بهدف تتبع تطور تدنيه التكاليف واستمرارية الجودة
- الدراسة الدائمة للمنافسين: لألا يطبق منافس آخر تكاليف أقل و يأخذ حصة المؤسسة على حين غرة
- يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة للمنافسين
- نشر ثقافة التكاليف في المؤسسة: ليكون هذا شرطاً مساعداً على تطبيق هذه الاستراتيجية مع ضمان جودة المنتج
- التأقلم مع احتياجات السوق حسب المنظور التسويقي و احتياجات الزبائن ليكون عرضها مقبولاً دائماً
- هذا ما يجب توفره لكي تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الاستراتيجية بصفة مستمرة وفعالة، لكن بالمقابل هذا التطبيق لن يكون بالأمر السهل بل تحلله بعض المخاطر نذكر منها :

#### 1. على مستوى المؤسسة :

- التركيز على نشاطات التصنيع و إهمال النشاطات الأخرى خاصة النشاطات الداعمة لفهمهم الخاطئ لاستراتيجية تدنيه التكاليف
- إهمال النشاطات الصغيرة و الغير مباشرة مثل الصيانة والتنظيم وهو ما يؤثر على نجاح الاستراتيجية
- التمييز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف وذلك مثل تركيزها على مساحات شاسعة من تواجد المنافسين و ترك أقرب المنافسين
- نقص استغلال الروابط خاصة ما تعلق بروابط الموردين وروابط النشاطات المختلفة كنوعية المنتج وخدمات ما بعد البيع
- انعكاس توسيع أو دعم تحسين هامش الربح من خلال التوسع التي قد تكون عكسية من خلال أثرها على زيادة تكاليف تؤثر على المردودية نفسها
- 2. أما على مستوى البيئة الخارجية فنجد:

- خطر تغيير التكنولوجيا: الذي يلغي أثر الخبرة و بالتالي ميزة التكاليف بسرعة
- ابتكارات جديدة في مجال الإنتاج: يؤدي إلى فقد ميزة التكاليف خاصة إذا كان المنافس يمارسها
- تخفيض الأموال الموجهة إلى البحث و الإبداع بسبب تخفيض التكاليف وهو فخ يعيق تقدم المؤسسة و إنتاج منتجات جديدة متماشية مع التطور الحاصل.

في الأخير نستطيع استخلاص أنه في حالات المنتجات التي تكون تنتجها المؤسسة و القطاع ككل منتجات نمطية أو منتجات رديئة فإن هذه الاستراتيجية -تدنيه التكاليف - تكون ذات جدوى وذلك من خلال التركيز على تخفيض الأسعار و احتلال موقع قيادي في السوق لعدم وجود أي تغيير يطرأ على المنتج أو أي جديد في الصناعة ، لكن هذه الاستراتيجية تكون غير ذي جدوى في المنتجات التكنولوجية و الابتكارات الجديدة في المنتجات لعدم استقرار هيكل تكاليفها أولاً و لأنه يطرأ عليها التغيير و التمييز من منافس لآخر

مما يؤثر على جذب المستهلكين من خلال تدنيه التكاليف و أحيانا تصبح من غير المجدي تماما هذه السياسة خاصة في منتجات الرفاهية (lux) أي أنها تعتمد على التمييز و ليس على التكلفة الأقل.

### المطلب الثاني: استراتيجية التمييز

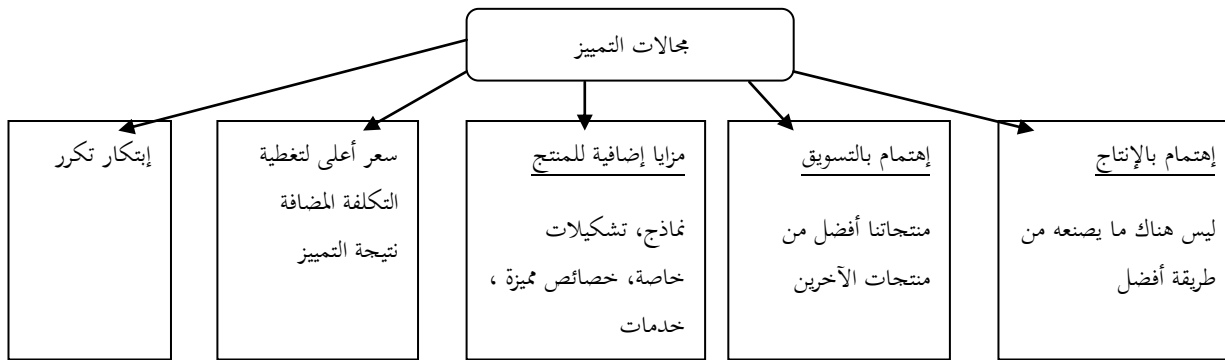
تعتبر هذه الاستراتيجية من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر والتي تحقق للمؤسسة التمييز عن منافسيها عندما تكون قادرة على كسب خاصية فريدة ووحيدة يكون الزبون راغبا فيها و تمييز فيها المؤسسة<sup>(1)</sup> حيث تركز المؤسسة على الخصائص التي يريدونها او يرغب فيها الزبون في المنتج ثم تبحث المؤسسة على الوضعية التي تتيح لها بان تكون المنتج الوحيد لهذه الخصائص في القطاع<sup>(2)</sup>

ولتمييز المنتج نجد هناك مجالات ومصادر لهذه الخاصية نذكر منها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة تضيف قيمة للزبون، تقديم خدمات ما بعد البيع ، تصميم هندسي ملفت، جودة عالية وغير معتادة .... إضافة لهذا فإذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات أداء عالية لا يمكن للمنافس تقليدها سوف يزيدا من فعالية تبني استراتيجية التمييز لتحقيق ميزة تنافسية . ومن بين أهم مصادر التمييز نذكر<sup>(3)</sup> :

- تصميم مميز للمنتج عن المنافسين بطريقة هندسية ملفتة
- ابتكار تكنولوجيا مميزة
- إيجاد خصائص مميزة في المنتج ( سمات خاصة، جودة المظهر)
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

ونستطيع إبراز المجالات التي تستطيع المؤسسة التمييز فيها من خلال الشكل التالي

### الشكل رقم (17.I): مجالات التمييز



المصدر: شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 72

<sup>1</sup>- M. Porter , L'avantage concurrentiel , op.cit,P26

<sup>2</sup> - Idem

<sup>3</sup>- نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 2003، ص ص 51-52

أ. متطلبات تنفيذ استراتيجية التمييز:<sup>(1)</sup>

## 1. من حيث المهارات المطلوبة

- قدرات تسويقية عالية: من خلال مهارات العاملين في مجال التسويق.
- نزعة إبداعية: قدرات على إنتاج منتج يتمتع بنزعة التكنولوجية جديدة
- سمعة متميزة في النوعية أو القيادة التكنولوجية
- تكوين حلقات وصل مع المهارات التي يمكن الحصول عليها من المنظمات الأخرى
- تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية.

## 2. من حيث المتطلبات التنظيمية نجد:

- تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير للمنتوج والتسويق
- مقاييس وحوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية لتحسين الأداء.
- استمالة القوى العاملة الماهرة والعلماء والأفراد المبدعين للاستفادة من ابتكاراتهم

إضافة لتحليل احتياجات الزبون: حيث نبحت عن الاحتياجات التي تحقق قيمة مضافة للعميل تدفعه لدفع ثمن تلك السلعة والتي لا تكون موجودة في السوق فتعمل المؤسسة على الاستثمار فيها<sup>(2)</sup>.

## ب. التحليل الاستراتيجي وتحليل أداء استراتيجية التمييز:

إن هذه الاستراتيجية تركز في جودتها على التجزئة السوقية لان التمييز يكون مدركا من طرف الزبون من جهة، وذو مردودية عالية من جهة أخرى في مجالات أو أجزاء من نشاطات المؤسسة، حيث يبنى على الطلب وما يحتاجه الزبائن، حيث نجد بين متغيرات التمييز المتاحة تمييز المنتج عبر جودته، أو علامته، أو حتى وقت بيعه.

من هذا المنطلق نقول أن المؤسسة المتبينة لاستراتيجية التمييز لا بد لها من تجزئة سوقها ومنتجاتها لكي تقوم بتنفيذ الاستراتيجية على أكمل وجه.

و استراتيجية التمييز تعتمد بالدرجة الأولى على استمالة الزبائن لمنتجات المؤسسة بحيث تجعلهم يؤمنون بميزة هذه المنتجات ليدفعوا ثمن هذا التمييز وهذا لا يتأتى إلا من خلال خطوات نذكر منها :

1. تدنيه تكاليف الزبون: أي البحث عن الطرق التي تخفف المؤسسة على الزبون ما يدفعه مقابل تغييره لمنتجات الغير و شراءه لمنتجات المؤسسة من خلال خدمات بعد البيع ، والخدمات المرافقة مثلا

<sup>1</sup>- صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 186

اطلع عليه يوم 2011/09/29 على الساعة 10:00

2. تحسين أداء الزبون : و لعمل ذلك لابد من فهم ما يريده الزبون أولا وما يتطلع إليه ومن ثم تحقيق هذه الاحتياجات لجذبه لمنتجات المؤسسة و جعله يثق في منتجات المؤسسة
3. جعل الزبون يدرك قيمة منتجات المؤسسة : من خلال إبراز خصائصها المتفردة في المنتج و حسن تسويقها في البداية لإيصالها لأكبر شريحة ممكنة من الزبائن ، أو من خلال التغليف ، العلامة ، الشكل... الخ.

#### ج. الجبايات هذه الاستراتيجية:

يعتبر تمييز منتجات المؤسسة طريقة عرض مختلف من مجموع عروض السوق بهذا يجعله ذو علامة مميزة و يكسبه تنافسية عالية بالمقارنة بالآخرين حيث يساعد على<sup>(1)</sup>:

1. تجنب المنافسة خاصة عند تطبيق استراتيجية Niche المعتمدة على أجزاء سوقية معينة لهذا يصعب على الداخلين الجدد المنافسة مع المؤسسة و المنافسين الحاليين يمكن عزلم بسهولة.
2. علاقات قوية مع الموردين و العملاء : لأن المؤسسة تكون ذات قوة تفاوضية عالية نظرا لجودة منتوجاتها و تميزها على المنافسين
3. المردودية : الزبون في هذه الحالة قابل أن يدفع سعر أعلى مقابل الخدمة المتميزة التي يأخذها وهذا يزيد من هامش ربح المؤسسة .

#### د. مخاطر استراتيجية التمييز:

لكل نشاط في مجال الأعمال أخطار تتعلق به أو بالفهم الخاطئ لمبادئه و عوامله ، واستراتيجية التمييز بدورها تتضمن أخطارا نتيجة عوامل عدة من بين هذه الأخطار<sup>(2)</sup> :

#### 1. من حيث التمويل والكلف نجد:

ضخامة الكلف للمنتوجات مقارنة بالمنافسين مما قد لا يبرر احتفاظ المستهلك و سعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتوج مما يدفعه لتفضيل منتوجات بأسعار أقل من أجل تحقيق ادخار مناسب له و هو السلوك المفترض للمستهلك العاقل\*

#### 2. من حيث المنافسون نجد أن:

يقلل التقليد من إدراك الزبون لتمييز السلعة وهو ما يحدث كثيرا في الصناعات الناضجة مثل صناعة الساعات اليدوية و الحاسبات اليدوية و حاليا الهواتف النقالة

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84

<sup>2</sup> - صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 187

\* عقلانية المستهلك أو رشادته الانفاقية فرضية تبنى عليها مختلف التحليلات الاقتصادية

3. تغيير المنتج : حيث بانتهاء حاجة الزبائن لعامل التمييز في السلعة أما لظهور منتج جديد أو لتغيير وقت استعمالها مما يجعل المؤسسة تدخل في حالة ركود

وبهذا فإن هذه الاستراتيجية تكون ذات فعالية إذا أحسن تطبيقها خاصة في مجالات سوق معينة و بمؤسسات ذات مهارات بشرية و تقنية عالية ، إضافة لموارد مالية معتبرة ، أما إذا أفرط في المجال الفني و التقني ولم يراعى جانب التكاليف فإن هذه الاستراتيجية تفقد فعاليتها ، لان الزبون في غالب الأحيان يسعى لتحقيق إشباعه الكامل مع تحقيق ادخارات لفترات استهلاكية مستقبلية، فإذا أفرط في رفع السعر نظرا للمزايا المقدمة في المنتج سيزول عامل جذبها بمرور الوقت و بظهور سلع أقل تكلفة حتى بنوعية مقاربة للمنتج الأصلي وهو ما يبرزه في وقتنا الحالي من غزو للمنتجات الصينية ذات النوعية الأقل لكن السعر يلعب دوره الاغرائي مما أدى لتهافت المستهلكين عليها مادامت تشبه المنتج الأصلي من حيث الشكل.

### المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

تعتبر هذه الاستراتيجية استراتيجية خاصة مقارنة مع الاستراتيجيتين السابقتين اللتان تهدفان لخدمة القطاع ككل، أما هذه الأخيرة فتهدف لخدمة جزء من السوق أو شريحة محددة من الزبائن أو منتجات بحد ذاتها فهي تأخذ منظورين

- الأول: استراتيجية تركيز مبنية التكاليف المنخفضة
- الثاني استراتيجية تركيز مبنية على التمييز

و الشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (18.I): مجالات تطبيق استراتيجية التركيز

التمييز	تكاليف منخفضة	
استراتيجية التمييز	استراتيجية تدنية التكاليف	هدف واسع
استراتيجية التركيز مبنية على التمييز	استراتيجية التركيز مبنية على تدنية التكاليف	هدف ضيق

المصدر: من اعداد الطالب بناء على M. Porter , L'avantage concurrentiel,op,cit,P24

إن نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجية التركيز يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- تعدد حاجات المشتري بحيث يمكن التركيز على جزء منهم

<sup>1</sup> - زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر ، اطروحة دكتوراه،2005،ص36

- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة أو على الأقل ضعفها.
- وجود إغراء وجذب في بعض قطاعات السوق

حيث تقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقاً من جاذبيته التي تبني على معرفة المؤسسة به ودراساتها له من خلال الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في الجزء من السوق الذي قررت العمل فيه<sup>(1)</sup>

#### أ. التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية التركيز

في أغلب الحالات فإن استراتيجية التركيز تكون متبعة من طرف المؤسسات التي لا تستطيع أولاً ترغب في المواجهة المباشرة مع المنافسين في القطاع الذي تعمل به وهذا يرجع إلى<sup>(2)</sup> :

- حجم المؤسسة أو مواردها غير الكافية للدخول في صراعات مع المنافسين
- لا تكون أهدافها الاستراتيجية هي النمو السريع خوفاً من تزايد تكاليفها و عدم التحكم في تنظيمها

لهذا فإن المؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجية تقوم بخطوتين أساسيتين هما<sup>(3)</sup> :

- تحديد و اختيار قطاع سوقي معين من أجزاء الصناعة يتم التنافس فيه
- تحديد كيفية بناء الميزة التنافسية في القطاع المستهدف إما بطريقة التكاليف الأقل أو طريقة التمييز اللذان سبق ذكرهما

حيث يتم تحديد القطاع السوقي أو جزء من السوق الذي يجب العمل فيه و التنافس ضمنه من خلال خطوتين هما:

- تحديد متغيرات و تنافسية السوق الذي تستهدفه المؤسسة
- تحديد معايير لتقسيم السوق و اختيار أحدهما ، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها مثل ( المعايير الديمغرافية، الجغرافية، سيكولوجية، سلوك، صناعة... الخ

#### ب. شروط ومخاطر تطبيق استراتيجية التركيز

كما أسلفنا سابقاً في معظم الاستراتيجيات السابقة فإن الأخيرة هذه لها هي الأخرى شروط لا بد لها من توافرها لتطبيقها نذكر منها<sup>(4)</sup> :

<sup>1</sup>- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 122

<sup>2</sup>- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 186

<sup>3</sup>- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 123

<sup>4</sup>- شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 95

- تواجد في قطاع يكون مصدرا للميزة التنافسية بالتالي فتخصص المؤسسة في خدمة طلب واحد يحسن نوعية المنتجات التي تقدمها يرفع من جودتها.
- الميزة التنافسية تكون سهلة في استراتيجية التركيز المبنية على التمييز خاصة إذا تمكنت المؤسسة من الاستفادة من الوصل بين سلسلة نشاطاتها.
- عدم التركيز في السوق يؤدي إلى كثرة التكاليف و العكس يؤدي لتخفيضها مما يزيد من ميزة المنافسة للمؤسسة

أما ما تعلق بالمخاطر المرافقة لهذه الاستراتيجية فتكون كالتالي:

- التركيز على قطاع سوقي معين لا يكفي لوحده لضمان ميزة تنافسية فلا بد من احتواء هذه القطاعات السوقية على زبائن ذوي حاجات خاصة أو وجود سلسلة قيمة مختلفة عن تلك التي تخدم قطاعات سوقية أخرى<sup>(1)</sup>
- تغيير التقسيم السوقي يعد فرصة استثنائية لتحقيق ميزة تنافسية مباحته وذلك لان اختلاف التقسيم السوقي عن التقسيم السوقي المدرك من طرف المؤسسة سابقا يستلزم تغيير الاستراتيجية المتبعة و سلسلة القيمة مما يشكل خطرا على المؤسسة المتبعة لاستراتيجية تركيز مبنية على التقسيم المدرك السابق للسوق<sup>(2)</sup>
- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدود بالتالي زيادة الكلف المحملة كزيادة الكلف غير المباشرة للوحدة الواحدة من المنتج فيكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتج بأسعار منخفضة و بالمقابل تلبية طلبات زبائن منتجات الرفاهية<sup>(3)</sup>
- اتساع مجالات التمييز بين المؤسسة و المنافسين في مجال أعمالها ، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا<sup>(4)</sup>

في الأخير نلاحظ أن هذه الاستراتيجية أيضا كغيرها من الاستراتيجيتين السابقتين فيها ما يقال عليها إذ لتطبيقها لا بد من توافر المؤسسة على نظام معلومات جيد عن السوق المستهدف وتتطلب أيضا كوادرا بشرية عالية المهارة في التحليل و التنبؤ بحاجيات الزبائن و اتجاهات السوق و هكذا نستطيع تقديم الجدول الذي يلخص نقاط الاختلاف بين مختلف الاستراتيجيات السابقة كالتالي:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 97

<sup>2</sup> - نفس المرجع

<sup>3</sup> - صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 187

<sup>4</sup> - نفس المرجع

## الجدول رقم (2.I): نقاط الاختلاف بين الاستراتيجيات الثلاث

الاختيارات الإستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز و التفرد
القيادة بالتكلفة	منخفض، التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع، تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع، من خلال السعر/أو تقديم منتج متفرد	مجا واحد أو عدد محدد من المجالات	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز و التفرد

المصدر: زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 36

و الملاحظ من الجدول السابق أن جميع استراتيجيات المؤسسة التنافسية المتاحة تهدف إلى تحسين جوانب المنتج من خلال تمييزه و تفرده عن بقية المنافسين أما في مجال تصنيعه أو الإدارة للموارد المؤسسة أو البحث و التطوير و الابتكار أو التسويق أو من حيث الشكل و الأداء... الخ.

إذن لابد من المرور باستراتيجية مبدئية للوصول و لتطبيق واحدة من الاستراتيجيات السابقة الذكر وهذه الاستراتيجية المبدئية التي لابد منها للحصول أداء أفضل للاستراتيجيات السابقة و الحصول على أعظم النتائج في السوق هي استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية و سنأتي لتفصيلها في الفصل الموالي .



## خلاصة الفصل :

من خلال الفصل السابق ودراسة مختلف جوانب المنافسة و التنافسية و التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية يتضح بأنه في ظل تطورات هذه البيئة و سرعة نموها تطرح ضغوطا مستمرة على المؤسسة الاقتصادية بذلك تدفعها إلى التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد محاولة اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها أولا ومن ثم كسب أسبقية تنافسية عن بقية منافسيها ثانيا ، وبذلك تكون المؤسسة في مجال دائرة مغلقة حيث البيئة تدفعها لإنشاء و اكتساب ميزة تنافسية وهذه الأخيرة المكتسبة عندما تشجع تدفع بالبيئة إلى زيادة التعقيد و ترفع شدة قواها التنافسية.

إذن لا بد للمؤسسة من وجود مرونة في مختلف عملياتها و نشاطاتها بحيث يكون لها استراتيجية واضحة تعمل بموجبها لكسب المزايا التنافسية إضافة لمجال من التغيرات يستخدم في الحالات الطارئة لتغيير الاستراتيجية أو على الأقل تصحيح مسارها.

هذا إضافة لوجود استراتيجية مساندة تدفع بالاستراتيجية الأساسية للأداء بشكل جيد في السوق و تحقيق مكاسب ميدانية مثل هذه الاستراتيجيات المساندة تتمثل في استراتيجية الجودة الشاملة التي تزيد من قبول المنتج ورضا الزبائن و سنناقش تفاصيلها في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

استراتيجية الجودة الشاملة ودعم أداء  
المؤسسة الصناعية وتنافسيتها

## تمهيد:

سعيًا من المؤسسة الصناعية إلى غزو أسواق جديدة أو لتحسين أدائها في السوق الحالي وتعزيز تنافسيتها فإنها تسعى إلى تخطيط عملياتها نشاطاتها من خلال استراتيجيات تنافسية عامة إضافة إلى استراتيجيات متخصصة (هجومية، دفاعية... الخ).

واتباع استراتيجية الجودة الشاملة من قبل المؤسسة يوفر لها ميزات اتباع الاستراتيجيات التنافسية العامة إضافة إلى الاستراتيجيات الداعمة الأخرى من خلال ما توفره استراتيجية الجودة الشاملة من افضلية التكاليف و التميز في الانتاج و في بعض الحالات التركيز على خدمة بعض الاسواق كل هذه الميزات إضافة إلى الميزة الأساسية وهي انتاجها و عملياتها مبنية على رغبات العملاء لتحقيق احتياجاتهم، حيث سوف ندرس في هذا الفصل محاورها الأساسية على الشكل التالي:

- ماهية الجودة الشاملة
- بناء استراتيجية الجودة الشاملة
- أثر تطبيقها على أداء المؤسسة الصناعية وتنافسيتها

## المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة

بتطور عالم الأعمال اليوم تطورت فيه الأساليب و الطرق التي تسعى المؤسسة من خلالها الى الحفاظ على موقعها السوقي و دعم اداءها وتنافسيتها على المديين المتوسط والطويل في ظل تسارع الابتكارات و تكنولوجيا الاتصالات ، ومن هنا ظهرت الحاجة الى تبني مبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها على نشاطات المؤسسة وعملياتها لما تمثله هذه المبادئ من تماشي مع تلكم المتغيرات الحديثة ، وقد حاولنا ابراز المعالم الاساسية لهذه المفاهيم من خلال العناصر الآتي شرحها.

## المطلب الاول: تعريف الجودة

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدد المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع ونستطيع أن نوجز في ما يلي مجموعة من التعريفات المختلفة:

- «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها»<sup>(1)</sup>.
- تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج»<sup>(2)</sup>
- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»<sup>(3)</sup>.
- «الجودة تعني الفحص و السيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهايات القرن العشرين تقريبا اما في الوقت الحاضر فتعني جودة المنتج و الخدمة كما يدركها الزبون و تعني أيضا جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به بخاصة و نشاط الأعمال عامة»<sup>(4)</sup> وهذا التعريف يجرنا للاهتمام بهيكل الصناعة التي تشتغل ضمنها المؤسسة ومن خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتثال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعة سلفا من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001، ص 17.

<sup>2</sup> - محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

<sup>3</sup> - J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998, P236

<sup>4</sup> - عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1، 2008-م1428 هـ ،ص 21

أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبية رغبة المستهلك.

فيما يرى البعض أنه نتيجة المنافسة الشديدة و تغير هياكل الأسواق أصبح المفهوم السابق غير ذي نفع حيث أصبح المستهلك هو الطرف الذي يحدد المواصفات و المعايير التي يجب توفرها في منتجات المؤسسة التي تريد تصريف منتوجاتها وهذه جملة من هذه التعاريف نوردتها كالتالي:

- « هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادرا على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية\* للزبون»<sup>(1)</sup>.
- « تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى»<sup>(2)</sup>
- «الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين»<sup>(3)</sup>
- و تعرف أيضا على أن الجودة هي «إشباع الحاجات أو الخدمات المحددة من طرف الزبائن والمستعملين»<sup>(4)</sup>.

كما تعرف بأنها عبارة عن: «مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتوجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن»<sup>(5)</sup>.

لكن في ظل ظاهرة العولمة و الشمولية وما أحدثته من تغييرات و تداعيات فقد اصبح الدخول للأسواق الدولية مرهونا بضرورة توحيد و تنميط مقاييس جودة السلع و الخدمات لتأخذ الطابع العالمي، هذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية ISO (International Standard Organisation) بحيث لا بد

<sup>1</sup>- MICHEL.G.VIGIER : LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992, P 15.

<sup>2</sup>- GUY LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3EM ED , PARIS,2000, P 56

<sup>3</sup>- ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER : QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES , ED ECONOMICA, 2EM ED , PARIS, 1983 , P 5.

\*- المقصود بالحاجات المعلنة: وتمثل في الخصائص الفيزيائية والوظيفية للمنتج مثل الجانب الشكلي، والأداء للوظيفة والتي تكون معروفة لدى الزبون قبل تحمله على المنتج ، أما الحاجات الضمنية: فهي الخصائص التي تظهر بعد الاستخدام لهذا المنتج كالصلاحية، سلامة الاستخدام ، ملائمتها للمحيط، التوفرية.....الخ.

<sup>4</sup>-PATRICK LYONNET, LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED , PARIS , 1991 , p05.

<sup>5</sup>- C. JAMBER , L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE –ED . ECONOMICA, PARIS, 1995, P 7.

على المنتج ليصح ذا جودة من مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية و العالمية، وفي هذا الاطار نجد التعاريف التالية للجودة:

■ «فقد عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي: بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح ومن المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستهلك»<sup>(1)</sup>

■ «عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك.»<sup>(2)</sup>

■ «مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين»<sup>(3)</sup>

■ «عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة»<sup>(4)</sup>.

حسب التعريفات السابقة فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات.

بالإضافة لما سبق يمكن النظر الى مفهوم الجودة من وجهات نظر مختلفة نورد بعضها في الآتي:

من وجهة نظر فلسفية فإن: «الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج» أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج.

اما من وجهة النظر الانتاجية: «فالجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه».

ومن وجهة النظر التسويقية: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين» أي هي قدرة المؤسسة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك.

■ في حين تعريف الجودة من وجهة نظر المنفعة او القيمة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007 م 1428 هـ، ص 28

<sup>2</sup> - L.Krawseki et L.Ritzman ,Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing company, USA, 1993, P91.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>4</sup> - J-P- HUBERAC, GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998, P83.

المنافسين»<sup>(1)</sup> وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.

ومن وجهة نظر استراتيجية فالجودة المثلى: « محددة بالزمن ، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف»<sup>(2)</sup>، أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

من التعاريف السابقة الذكر للجودة نجد أنها تشتمل على عدة تعاريف حسب وجهات النظر المختلفة و حسب المجالات المستخدمة فيها و حسب النشاطات و الوظائف التي تقوم بها المؤسسة و حسب المرحلة و الموقع الذي استخدمت فيه.

نميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في<sup>(3)</sup>:

- جودة التصميم: ويقصد بها توفر بعض المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة.
- جودة المطابقة: ويقصد بها مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات التصميم، وخلوها من العيوب والأعطال، أي الجودة التي يجب تحقيقها أثناء العملية الإنتاجية.
- جودة الأداء: ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة.

<sup>1</sup> - J. Teboul, LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990 , P79

<sup>2</sup>- B-P. LATEUR, LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de getion , N° 52, PARIS, 1985, PP86-78.

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، 9000، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، 1999، صص 09-10.

## نشأة وتطور الجودة:

يمتد مفهوم الجودة لقدم الصناعة نفسها إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة. حيث يرى عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود للسنوات الأولى من القرن العشرين<sup>(1)</sup>

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر.<sup>(2)</sup>

كما أن هذه التغيرات كانت سبباً في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الإنتاج التأملي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك.<sup>(3)</sup>

كما أن ظهور مفهوم الجودة يعود لتجارب المهندس الأمريكي فريدريك تايلور التي بثها عبر كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، التي كان يريد من وراءها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد من الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه، ثم الانتهاء بتصميم طريقة مثلى لأداء الأعمال يتدرب عليها العاملون، وتقديم الحوافز المادية لمن يصل إلى المستويات التي حددتها الطريقة أو يتفوق عليها<sup>(4)</sup>

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته للمواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فنية.<sup>(5)</sup>

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تنميط الإنتاج ومحاولة توحيد إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دوراً في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى **H. Roming** و **H. Doge** كما يعد **Edwards Deming** (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد نقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 39

<sup>2</sup> - نفس المرجع

<sup>3</sup> - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2001، ص 43

<sup>4</sup> - عاشور مرزوق - محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، ص 5- 6

<sup>5</sup> - PATRICK Lyonnet , op.cit, P04



العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينات.<sup>(1)</sup>

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (**Zero défaut**) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءًا من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق،<sup>(2)</sup> بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة **A. V. Feigenbaum** سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة<sup>(3)</sup>، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة.<sup>(4)</sup>

لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (**cercles de qualité**) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (**JUSE**) منهم **Kaoru Ishikawa**، ويقصد بالحلقات النوعية «جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وبتحسينها»<sup>(5)</sup>. وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة **IBM** التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها:<sup>(6)</sup>

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 25.

<sup>3</sup> - Patrick Lyonnet , OP. CIT, p 04

<sup>4</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999، ص 544.

<sup>5</sup> - المرجع السابق، ص 545.

<sup>6</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

■ اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ.

وقد تبنت كل من **GOLD STAR** و **SAMSUNG** نفس الفلسفة بعد عام 1980. وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>(1)</sup>

■ الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.

■ الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.

■ اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.

■ الاقتراب من السوق والزبائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (**Total Quality Management**)

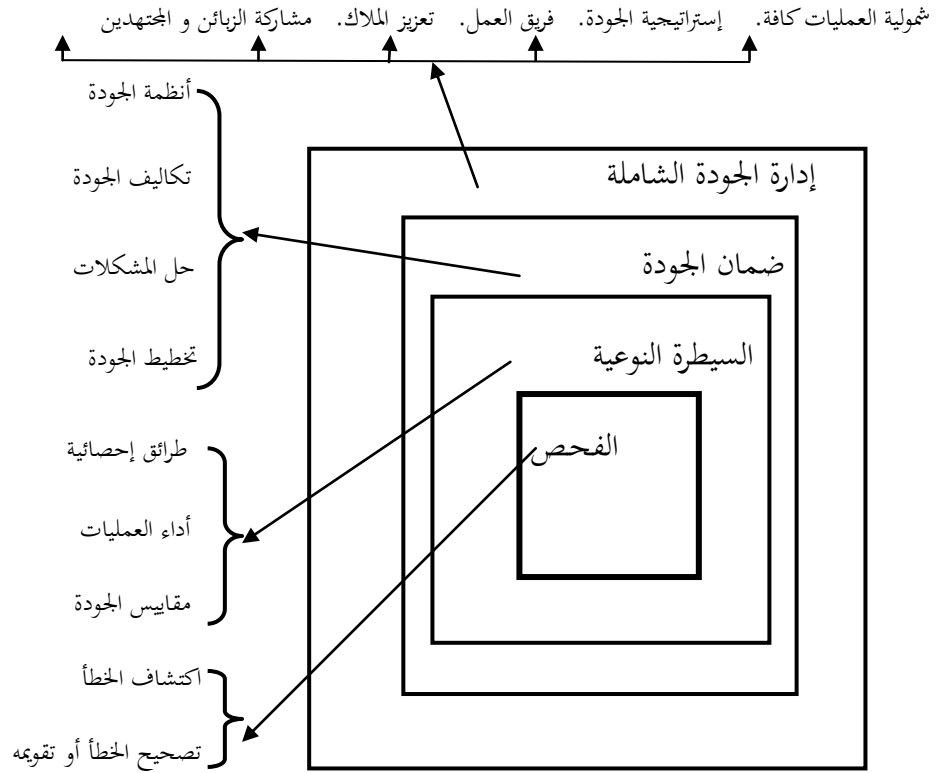
**TQM** منذ 1980 إلى يومنا الحالي:<sup>(2)</sup> وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، باستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها.

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص28.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.11): مراحل نشأة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

حيث يظهر الشكل السابق مراحل نشأة الجودة الشاملة وفق تتابع تاريخي بدأت بمرحلة الفحص للمنتوج النهائي و اكتشاف الاخطاء وتصحيحها لتتحول الى مرحلة أخرى مع تطور الاقتصاد و ظهور الطرق الاحصائية ومقاييس الجودة النمطية و هي مرحلة السيطرة على الجودة لتتطور وتصل الى ضمان الجودة نظرا لاشتداد المنافسة الدولية ومحاوله تخفيض التكاليف وكسب ثقة الزبائن حتى وصلت في مرحلتها الاخيرة الى ادارة الجودة الشاملة متمثلة في كل العمليات السابقة و شمولية اكبر في الرقابة على الجودة و استراتيجية طويلة الامد في عملياتها ومشاركة الزبائن في اعداد المنتج.

### المطلب الثاني: الجودة الشاملة:

من خلال هذا المطلب نحاول التعرف على الجودة الشاملة و مفاهيمها و تطبيقاتها و ركائزها الاساسية و ذلك للإحاطة بالمفهوم من جميع جوانبه.

### أولاً: تعريف الجودة الشاملة:

في ظل المنافسة العالمية انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تمتد لتشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" وسنورد مجموعة من التعاريف التي توضح هذا المفهوم كالتالي:

- وتعرف بأنها: «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب»<sup>(1)</sup>.
- هناك من يعرف الجودة الشاملة بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة»<sup>(2)</sup>.
- كما تُعرف بأنها: «تضمن 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 العمليات»<sup>(3)</sup>.
- كما تُعرف الجودة الشاملة بأنها: «جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك»<sup>(4)</sup>.
- وتعرف أيضاً بأنها: «الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة»<sup>(5)</sup>.
- أما Royal Mail فيعرفها بأنها: «الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين»<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص35

<sup>2</sup> - Etienne Collignon et Michel Wissler, OP. CIT, P44.

<sup>3</sup> - سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، يوليو 2002،

الموقع: <http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm> اطلع عليه يوم 20/11/2011 على الساعة 11:21

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص11.

<sup>5</sup> - المرجع السابق، ص18.

<sup>6</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75.

■ كما تعرف أيضا : « أنها الاستراتيجية الداخلية للشركة لتطوير الاساليب العملية للهياكل و بناء خطة واضحة للتميز<sup>(1)</sup> »

و للجودة الشاملة بعدين هما: البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبون، فهذين البعدين يساهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير

إذن مما سبق فان 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.

### ثانيا: تطور مفهوم الجودة الشاملة:

نستطيع إيجاز جملة من الأسباب التي أدت إلى نشأة مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية و مروره بجملة من التطورات عبر الزمن نوجزها في الآتي:

#### أ. عوامل ذاتية:

حيث أن المؤسسة الصناعية في سعيها لاكتساح السوق أو البحث عن مركز تنافسي جيد تطبق واحدة على الأقل من الاستراتيجيات الصناعية مثل إستراتيجية التركيز أي تركيز الإنتاج في إنتاج سلعة معينة أو تركيز العمل في خدمة سوق معين أو شريحة مستهلكين معينة أو الاعتماد على إستراتيجية القيادة بالتكاليف التي نعني بها تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن بما لا يسمح للمنافسين الآخرين القيام بتخفيض مماثل لذلك أو إتباع إستراتيجية التميز بالاعتماد على بحوث و التطوير للسلع و طرق الإنتاج الجديدة لكن كل هذه الاستراتيجيات لا بد لها من إجراءات و خطط طويلة الأمد تدعم هذا الاتجاه وهو تحسين وتطوير جودة المنتجات و العمليات التي تقوم بها المؤسسة و هذا يجزنا إلى إتباع الخطوات التالية:<sup>(2)</sup>

- خدمة الزبون و المستهلك بما يتناسب و تطلعاته و رغباته
- توطيد العلاقة بين المورد والمؤسسة كذلك بين الزبون و المؤسسة و زرع الثقة المتبادلة
- السعي لإتقان العمل و تحسين جودة المنتج ومختلف عمليات المؤسسة الصناعية.

<sup>1</sup>- Daniel Boéri , Maitriser la qualité ,tout sur la certification et la qualité totale-les nouvelles normes ISO 9001-v.2000,maxima , paris ,2003 , 2em edition , P12

<sup>2</sup>- علائي مليكة, أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2004، ص 19

بالإضافة للعوامل الذاتية التي سبق ذكرها نستطيع ايجاز جملة من العوامل المحيطة التي جعلت هذا التطور يتسارع و هي:

- الأزمات الاقتصادية التي زادت من حدة التنافس بين الشركات
- الحاجات و المتطلبات المتزايدة للمستهلكين التي تتطور ثقافتهم الاستهلاكية و تطلعاتهم مع الوقت
- زيادة تنميط السلع الدولية
- بروز الانتاج الياباني و غزه الاسواق الامريكية و الاوروبية بجودة عالية و سعر معقول, مما ادى بهذه الاقتصاديات للنظر الى مفهوم الجودة الشاملة بأكثر حزم و جدية .

ب. العوامل المالية و التقنية: نذكر منها

- عملة السوق : و نعني بها تحول العالم لقرية صغيرة و المستهلكين لمستهلكين نمطين وزيادة المنافسة السعوية نتيجة تطور وسائل الاتصال و شيوع التكنولوجيا
- التطور التقني و التنظيمي: في الوقت الحالي أصبحت المؤسسات الصناعية تسعى للإنتاج باقتصاديات الحجم إضافة لتبني إستراتيجية جودة المنتوجات و العمليات الأخرى في المؤسسة و الإنتاج بأقل التكاليف و تحقيق المرونة الإنتاجية و ذلك تماشياً مع تطورات السوق و المستهلكين كل هذا ساهم فيه التطورات السريعة في المجالين التقني و التنظيمي الإداري ( إدارة الجودة الشاملة)

وكل هذا سعياً للوصول لإرضاء الزبائن و تحقيق مراكز ريادية في السوق.

مع كل هذه الظروف و الأسباب الأنفة الذكر و غيرها تطور مفهوم الجودة الشاملة في مدة قصيرة من ظهوره لأول مرة رغبة من المؤسسات الصناعية مواكبة التطور في بيئتها الخارجية من أسواق و مجتمع .. و تكيفاً مع الواقع الراهن و ذلك للحفاظ على مراكز التأثير الريادية في الأسواق و تعزيز قدرات المؤسسة التنافسية .

ظهر في بداية الثمانينيات مفهوم آخر كان نتاج تطور مفهوم الجودة الشاملة و هو إدارة الجودة الشاملة الذي جاء كمرحلة حتمية للتطور الحاصل في المجال التسييري حيث يعرف هذا المفهوم على أنه "جودة العمليات بالإضافة لجودة المنتج و يركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين و اندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء و مشاركة الموردین" (1)

<sup>1</sup> - محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات-، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ط 2، 2006، ص 27

و تعرف أيضا على أنها " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات و المنتجات و كذلك الخدمات في المؤسسة"<sup>(1)</sup>

أيضا هي "فلسفة جميع العمليات التنظيمية لتحسين جميع جوانب النوعية و يشار إلى انه تحت هذا التعريف مجموعة عناصر هي -مراقبة الجودة الشاملة -قيادة الجودة الشاملة -ضمان الجودة الشاملة -متابعة تطور الجودة -علم إدارة الجودة الصناعية- تدخل ضمن هذه الفلسفة"<sup>(2)</sup>

في حين تعرفها منظمة الإيزو (ISO8402) عام 1994 " هي مدخل إداري للمنظمة يركز على مفهوم الجودة مبني على مشاركة كافة العاملين و يهدف إلى الربحية على المدى الطويل من خلال الوصول إلى رضا العميل و الفوائد التي تعود على العاملين و على المجتمع"<sup>(3)</sup>

و في آخر تعديل لمنظمة الإيزو "إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية إدارية شاملة و طويلة المدى تتطلب مشاركة جميع أعضاء المنظمة على أمل الفوائد التي تعود على المنظمة ذاتها و أعضائها و عملائها و المجتمع ككل "

و نذكر أن هذا التطور لمفهوم الجودة الشاملة و إدارة الجودة الشاملة أسهم فيه العديد من العلماء و الباحثين الذين كان لهم الدور الفعال و البارز في تطور هذا المفهوم، ونستطيع ايجاز أهم رواد الجودة في الجدول التالي:<sup>(4)</sup>

#### الجدول قم (1.II): أهم رواد الجودة

المساهمات	رواد الجودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إن الانجازات العظيمة مثل الأهرامات و الحداائق المعلقة و صور الصين العظيم و القنوات الرومانية التي بقيت لآلاف السنين تمثل و تعبر عن براعة الصنعة و جودة المعالم</li> <li>▪ قوانين حمورابي التي تضمن (282) مادة تضمنت مواد عديدة للمحافظة على الجودة</li> </ul>	الحضارة القديمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ جذب الاهتمام إلى أهمية التغير (Variation) في مشكلات الجودة و الرقابة عليها</li> <li>▪ تحديد أسباب التغير: أسباب الصدفة التي تلازم النظام ولا يمكن تحديدها، و الأسباب القابلة للتحديد التي يمكن تحديدها</li> </ul>	والتر شويهارت ( W.Shewhart )
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مفهوم رقابة الجودة الشاملة (كتابة بنفس العنوان عام 1951)</li> <li>▪ مفهوم المصنع الخفي (Hidden Plant) المتمثل بالعمل الإضافي الذي تتحمله</li> </ul>	أرماند فيكنبوم

<sup>1</sup>- عبد الستار محمد علي ، ادارة الانتاج و العمليات، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص498

<sup>2</sup>- John.N.Morfaw, Total quality Management –Amodel for the sustainability of projects and programs in Africa ,University press of America revised edition ,2009,p1-2

<sup>3</sup>-<http://mdcegypt.com/site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/TQM/TQM2.asp>, 12 :30, 24/08/2011

<sup>4</sup>- محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 28

<p>الشركة جراء التلف و الأخطاء</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تكاليف الجودة</li> </ul>	<p>A.V.Feigenbaum</p>
<p>المعلم الاول لليابانيين في مجال الجودة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إثارة الاهتمام بالتغير كمصدر لعدم الجودة</li> <li>نقاط ديمينج الاربعة عشر كمنهاج متكامل لتطوير الجودة في الشركة</li> <li>الامراض القاتلة لديمنج</li> <li>النظرة الكلية في أن 90% من مشكلات الجودة مسؤولية الادارة و البقية هي من مسؤولية العامل</li> </ul>	<p>إدورد ديمينج E.Deming</p>
<p>ثلاثية الجودة:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>التخطيط (تحديد الزبائن وحاجاتهم، تطوير المنتج لترجمة تلك الحاجات)</li> <li>تحسين الجودة (تطوير التشغيل من أجل المنتج وتحقيق أمثلية التشغيل)</li> <li>رقابة الجودة ( تحويل التشغيل الى عمليات)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>الجودة هي الملائمة للاستعمال</li> <li>رؤيتان للجودة ( الصغيرة والكبيرة)</li> <li>اكتشاف مبدأ باريتو وتطبيقه على الجودة عام 1941 بأن 80% من مشكلات الجودة تعود إلى 20% من الأسباب</li> </ul>	<p>جوزف جوران J.Joran</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعريف الجودة هي مطابقة المواصفات</li> <li>نظام الجودة يتمثل في الوقاية</li> <li>مفهوم التلف الصفري</li> <li>قياس الجودة هو ثمن عدم المطابقة</li> <li>النقاط الاربعة عشرة لحركة الجودة</li> </ul>	<p>فليب كرسبي P.Crosby</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>البيانية السمكية أو السبب و النتيجة</li> <li>أدوات الجودة السبع</li> </ul>	<p>كاورو إشكاوا K.Ishikawa</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التصميم المتين بمراحله الثلاث (تصميم النظام، تصميم الماعلمات و تصميم السماح)</li> <li>دالة حسارة الجودة</li> <li>طريقة تاكووتشي المنهجية في ربط حاجات الزبون بالتصميم و التصنيع فيما يسمى</li> <li>نشر دالة الجودة</li> </ul>	<p>جينتشي تاكوشي G.Tagujad</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام الوقت المحدد</li> <li>الوقاية من الخطأ أو بوكا يوك</li> <li>التمييز في الجودة بين الاخطاء(ما يمكن تجنبه) و التلف (الذي يتوصل اليه الزبون)</li> </ul>	<p>شيغيو شنجو S.Shingo</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>جائزة ديمينج (مند عام 1951)</li> </ul>	<p>جوائز الجودة</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ جائزة مالكوم بالدريج (مند عام 1987)</li> <li>▪ جائزة الجودة الاوروبية (مند عام 1992)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الايزو (9004-9000) عام 1987</li> <li>▪ الايزو (2000-9000) عام 2000</li> <li>▪ الايزو (14000) عام 1993 الجودة البيئية</li> </ul>	<p>مواصفات الجودة العالمية المجالات المتعددة</p>

المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان  
\_الاردن ، ط1، ص 39-43

حيث يبين الجدول السابق أهم المساهمين في تطور مفاهيم الجودة الشاملة عبر مراحل التطور الاقتصادي و يلخص الإسهامات التي قاموا بها في هذا المجال و لعل من ابرز الذين قدموا لهذا المفهوم نذكر منهم ادوارد ديمنج، جوزيف جوران، فليب كرسبي، كاورو إشكاوا... و الذين كان لهم ابرز الإسهامات في هذا المجال و يبين الجدول أيضا بعض الجوائز المقدمة للتشجيع على انتهاج فلسفة الجودة الشاملة في المنظمات و أيضا على غرار الجوائز فإن هناك منظمة التقييس الدولية التي تقدم شهادات تكون المدخل لتطبيق شامل لفلسفة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: الجودة والانتاجية

لمعرفة تطبيقات الجودة و النتائج المرجوة منها وتحليل أدائها لا بد لنا معرفة كيفية قياس الإنتاجية و ماهي التأثيرات التي تعكسها الجودة عليها.

ولالإحاطة بمذنبين المصطلحين ومعرفة الفروق بينهما وعلاقتها ببعضهما يجب علينا أن نراعي في المقام الاول معرفة تعريف كل منهما، وقد تطرقنا لمفهوم الجودة سابقا

أ. تعريف الإنتاجية: هي مقياس لمدى استغلال الموارد كما يمكن تعريفها بانها مقياس لكفاءة الشركة في تحويل المدخلات الى المخرجات<sup>(1)</sup>

ب. انواع الإنتاجية: نستطيع حصر نوعين من الإنتاجية هما<sup>(2)</sup>:

▪ الإنتاجية الكلية: هي مجموع المخرجات الى مجموع المدخلات و تساوي

$$\frac{\sum \text{المخرجات}}{\sum \text{المدخلات}}$$

<sup>1</sup> - محمد عبد العال النعيمي، ادارة الجودة المعاصرة ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2009،عمان، الاردن، ص 77

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص72-73

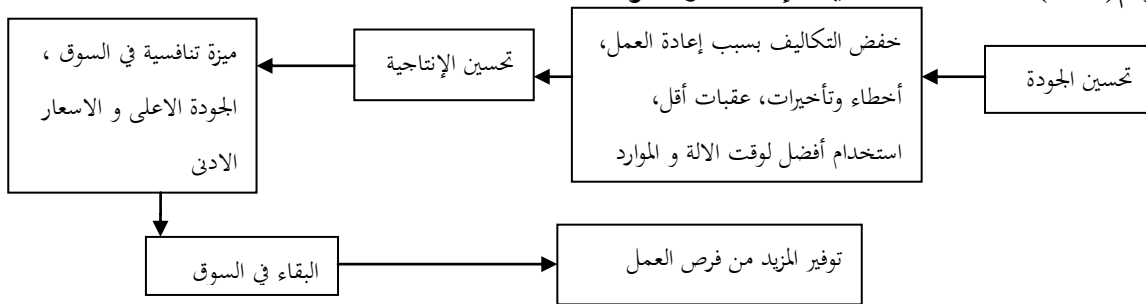
■ الانتاجية الجزئية : هي مجموع المخرجات الى قيمة احد المدخلات فتكون لدينا انتاجية العمل انتاجية الالة انتاجية راس المال.... الخ

و يلاحظ ان هذه المعدلات لا تعكس جودة المخرجات لان الانتاجية مقياس كمي يقوم على العد والاحصاء لوحدة المدخلات و المخرجات أو التعبير عنها بوحدات نقدية حيث أنه قد يتم تحقيق تحسين الجودة دون ان يظهر في الانتاجية لان المخرجات تبقى كما هي ولا يعطي صورة حقيقة عن جهود الشركة في تحسين مخرجاتها

وقد تقارن انتاجيتها مع الشركات الاخرى رغم تفاوت مدى جودة منتجات المنافسين ولهذا لا بد من مراعاة عامل الجودة في مقاييس الانتاجية و نوضح كيفية انعكاس الجودة على الانتاجية وذلك من خلال<sup>(1)</sup>:

- الانتاجية العالية لمنتجات الجودة سوق يقلل من ناتج نسبة المخرجات الى المدخلات
- إن التلف في جودة المنتجات سوف يؤدي الى تكاليف إضافية (تكلفة إعادة العمل، التأخير في تسليم الطلبات، السمعة المتضررة...)
- إن الانتاجية مع التلف تؤدي الى جهد إضافي موجه لمعالجة المشكلات جراء الهدر في موارد المؤسسة عوض أن يكون موجه الى التحسين و الجودة الشاملة
- تحسين الجودة يؤدي من خلال خفض تكاليف إعادة العمل و التأخيرات والتخلص من الخردة الى تحسين الانتاجية بطريقة تضمن تحسين الميزة التنافسية للشركة والبقاء في السوق الحالي .

الشكل رقم(2.ii): مخطط للعلاقة بين الإنتاجية و الجودة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 76

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 74 - 75

الشكل السابق يظهر العلاقة بين تحسين الجودة وتحسين الانتاجية وصولا الى الهيمنة على السوق وتوفير فرص العمل بتحسين المسؤولية الاجتماعية

ومن أجل إدخال الجودة في مقاييس الانتاجية يمكن استخدام طريقتين:

أ. **طريقة معامل الجودة:** يتم استخدام معامل جودة تكون قيمته مع تحسن الجودة (كما هو الحال عند تبني مبادرة ادارة الجودة و تحقيق نتائج ايجابية في زيادة المبيعات و تحسين رضا الزبائن) أكبر من واحد مثلا (1.1 أو 110%) في حين تكون قيمته أقل من واحد مثلا (0.9 أو 90%) في الحالة الاولى حجم المخرجات سوف يزداد بمقدار تحسن الجودة و في الحالة الثانية سوف ينخفض بمقدار تراجع جودة المخرجات

ب. **طريقة نسبة الجودة الى التكاليف:** في هذه الطريقة يتم اخذ الوحدات جيدة الجودة من المخرجات الكلية كما يتم في المدخلات اضافة تكلفة الوحدات المعيبة و اعادة العمل و اي تكلفة يمكن ان تظهر جراء الجودة الرديئة .

### المبحث الثاني: بناء استراتيجية الجودة الشاملة:

ان الوقت الراهن الذي نعيش فيه يتميز بالسرعة والتعقيد و الشركات العالمية ادركت ذلك و عملت على المضي قدما لمسايرة هذا التطور و التعقيد في الانتاج أما الشركات في العالم الثالث فلا زالت تتغافل عن هذه الحقائق و التي من اهمها الجودة الشاملة و أهميتها للبقاء في المنافسة في عالم الاعمال و الاستمرارية ضمن ديناميكية الاعمال و المنافسة

و في دراسة أجرتها مجلة فورتشن Fortune الاقتصادية العالمية شملت أكثر من 6000 مدير اداري ومحلل مالي لأكبر مائتي شركة امريكية بهدف تصنيف افضل عشر شركات فيما يتعلق بابرز صفات الوضع التنافسي وكفاءة الادارة وقيمة الاستثمار طويل الامد و الاستخدام الامثل للموجودات ومدى جودة المنتج.... حيث اظهرت نتائج الدراسة ان جودة المنتج وكفاءة الادارة هما اهم صفتين ، وفي دراسة مماثلة اجرتها جينرال الكتريك على 50 شركة عالمية للكشف على العوامل المؤثرة على الجودة اظهرت أهمية الجودة والتغيير الذي طرأ على مفهومها.<sup>(1)</sup>

و الواقع ان الجودة الشاملة تعد من ابرز واهم الاركان الاستراتيجية لقيادة السوق و النجاح التنافسي في عالم الاعمال الذي يميزه التصارع الشديد.

<sup>1</sup> -<http://www.ahawar.org/debat/show.art.asp?aid=196814>

شوهده يوم 2011/11/12 على الساعة 12:00

وقد أكد هذا التوجه الاستراتيجي الاقتصادي و المفكر M.Porter من خلال تقديمه للقيود او التحديات الاساسية لولوج عالم الاعمال أو الصناعة (اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، المعدات الرأسمالية، كلف التبديل، الوصول لمنافذ التوزيع، سياسة الحكومة) اضافة الى القوى الدافعة لإحداث تغيرات هيكلية في الصناعة و التي نردها كالتالي<sup>(1)</sup>

- الابتكارات في مجال الانتاج : حيث أنه مع تسارع البحوث العلمية في جميع المجالات لا بد من انعكاس هذا التطور على الجانب الانتاجي بغية اكتساب المزيد من المزايا التنافسية للسيطرة على السوق مما يؤكد ان لهذه القوة قدرة التغيير في هيكل الصناعة من المنافسة التامة او المنافسة الاحتكارية الى الاحتكار التام او احتكار القلة.
- التغير في مجال التقنيات المستخدمة: نتيجة زيادة البحوث و التكوينات للموارد البشرية هذا ادى بالمقابل الى تطور التقنيات المستخدمة في العمل نتيجة زيادة الخبرة وتأثير سلم التعلم، وهو ما ينعكس مباشرة على كثافة الانتاج نتيجة تخيض التكاليف واختصار الوقت وهو ما يزيد من ربحية المؤسسة نتيجة قيادة الصناعة من خلال التكاليف و تقليل العيوب في الانتاج وهو التأثير الذي ينعكس على هيكل الصناعة.
- نشر المعرفة الفنية: مع تعدد فروع المؤسسة عبر العالم خاصة الشركات ذات التقنية فانها تفيد القدرات البشرية في تلك البلدان التي تعمل بها من خلال احتكاك عمال المؤسسة الاصيلين مع العمال من تلك البلدان المستثمرة فيها الشركة مما يزيد معرفتهم الفنية و التي يستخدمونها لاحقا عند خروجهم الى مؤسسات اخرى وطنية ما يخلق منافسة قوية للمؤسسة المنتجة للتقنية و هو ما يغير من هيكل الصناعة من محتكر الى منافس.
- ظهور زبائن يفضلون المنتجات المتميزة بدلا من المشاعة المتدنية الاسعار: حيث توجد فئة من المستهلكين لا يستهلكون الا منتجات لا يستهلكها الجميع بل يريدون منتجات خاصة بهم لأغراض مختلفة مثل المباهاة او لأغراض أخرى إذ أن زيادة هذه الشريحة منة الزبائن تغير من طبيعة المنافسة فتكون المنافسة في مجال استقطاب هذه الشريحة بالجودة او الشكل العام للمنتج... الخ، وهو ما يؤثر على هيكل الصناعة من منافسة على اساس السعر (منافسة التامة) الى منافسة على اساس التمييز (المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة).

<sup>1</sup> - ipid

وإذا رجعنا الى تحليل M.Porter لبناء الاستراتيجيات العامة و التنافسية حيث اعتمد في تحليله للعوامل الداخلية للمؤسسة لتحديد عوامل القوة والضعف تطوير القيمة متوصلا بها الى تطوير الميزة التنافسية وذلك من خلال الاستراتيجيات الثلاث السابقة الذكر واضعا العمليات الانتاجية في صلب التحليل في نموذج (تحليل سلسلة القيمة) وإيجاد الكلف الاستراتيجية التي تشمل تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال أنشطة (التصميم، الرقابة على الجودة، الصيانة، التعبئة والتغليف، الخدمات الإنتاجية).

و الملاحظ من التحليل السابق من أن جميع الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة تستدعي تحسين الجودة و التسيير الأحسن للموارد البشرية وهو ما يستدعي بالضرورة إتباع الإستراتيجية التي تضمن تطبيق هذا المنهج وبالتالي بناء إستراتيجية الجودة الشاملة.

من الملاحظ ان سبب دراسة واعتماد هذه الاستراتيجية دون غيرها هو اشتغالها على مداخل استراتيجية عدة من بينها نموذج الساعة الاستراتيجية \* Strategy clock من خلال اتخاذ مكان لها في الجزء الثالث في الساعة الاستراتيجية الذي يدعى بالاستراتيجية المختلطة أو المهجنة حيث تهدف هذه الاخيرة الى تقديم قيمة مضافة للمستهلك وفي نفس الوقت المحافظة على انخفاض الاسعار حيث تجمع بين القدرة على فهم احتياجات المستهلك واشباعها وفي نفس الوقت امتلاك ميزة التكلفة المنخفضة وهو ما يسمح بتقديم منتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة في أسواق مختلفة ومتباعدة في جميع أنحاء العالم<sup>(1)</sup>

ونرى ايضا ان استراتيجية الجودة الشاملة تستند في تصميمها كذلك على مدخل Ansoff لاستراتيجيات السوق - منتج حيث تحتل في مصفوفته - مصفوفة Ansoff - الجزء الرابع الذي يمثل التنوع حيث يعتمد على تقديم منتجات جديدة و الدخول لأسواق جديدة و في بعض الاحيان فإننا نصنف استراتيجية الجودة الشاملة في الجزء الثالث وهو يمثل استراتيجية تنمية المنتج عند تقديم منتجات جديدة لأسواق حالية إذ يكون التركيز على مزايا المنتج وتحسين وظائفه.<sup>(2)</sup>

اما من جهة اخرى فان استراتيجية الجودة الشاملة تأخذ مدخلها من استراتيجية التركيز حيث تهتم استراتيجية الجودة في ديناميكيتها على التحسين المستمر في المنتجات والتركيز على الاجزاء السوقية التي تعظم ارباحها وخدمتها مما يعطيها مزايا تنافسية جديدة فيها ويوثق صلة المستهلك بها.<sup>(3)</sup>

\*- هي نموذج السوق في اختيار الاستراتيجية للمؤسسة وهذا النموذج يرى أن التكلفة أداة لتطوير الاستراتيجية وليس تصميمها

<sup>1</sup>- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 110 - 111

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 106

<sup>3</sup>- المرجع السابق، ص 114

ومن هذا المنطلق و المزايا التي تتمتع بها و التوسع في البدائل الاستراتيجية المتضمنة في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة نستطيع تبين كيفية بناءها وما النتائج المترتبة على الأخذ به من خلال الاداء والتنافسية

### المطلب الأول: المراحل الأساسية لبناء استراتيجية الجودة الشاملة

سعيًا من المؤسسة لتطبيق إحدى الاستراتيجيات الصناعية فإنها تتبع جملة من المراحل تكون الإطار العام لتطبيق وتنفيذ أهدافها المرحلية والطويلة الأمد، يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة، ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

بعد الانتهاء من تطوير التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر، وهي تتضمن كجزء من أجزائها الرئيسية بعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فاعلة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المنظمة.

و استراتيجية الجودة الشاملة كغيرها من الاستراتيجيات تتطلب إتباع المراحل التالية:<sup>(1)</sup>

أ. تحليل البيئة: وتبرز أهمية تحليل البيئة لغرض التأكد من أن رغبات واحتياجات الزبائن قد تم الحصول عليها وجمعها بيانيا أو إحصائيا ومحاولة تنفيذ النقائص المسجلة في المنتج أو الخدمة حيث يجب اعتماد البحث المنظم للبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء وقد أوضح Porter في دراسته لنقاط القوة والضعف و التهديدات والفرص للمؤسسة الصناعية.

ب. مهمة الجودة: ونقصد بها تحديد الاتجاه الذي يتوجب على المؤسسة السير فيه ، ويمثل أهمية بالغة بالنسبة لإدارة المؤسسة حيث يجب كتابتها بعبارة واضحة مفهومة وقصيرة إذ يمثل الإطار العام الذي يتوجب عليها العمل بموجبه حيث تلعب الدور الاستراتيجي في إرشاد المؤسسة من خلال استخدام سياسة الجودة.

ج. وضع سياسة الجودة: وهي مسؤولية الإدارة بالمؤسسة حيث تعتبر سياسة الجودة الوثيقة الأساسية و الجادة لرؤية الإدارة في تحديد المهام و الأهداف المراد تحقيقها من خلال استراتيجية الجودة الشاملة.

وعند وضع سياسة الجودة على المؤسسة دراسة الأمور التالية:

■ من هم الزبائن وماذا يحتاجون وأين

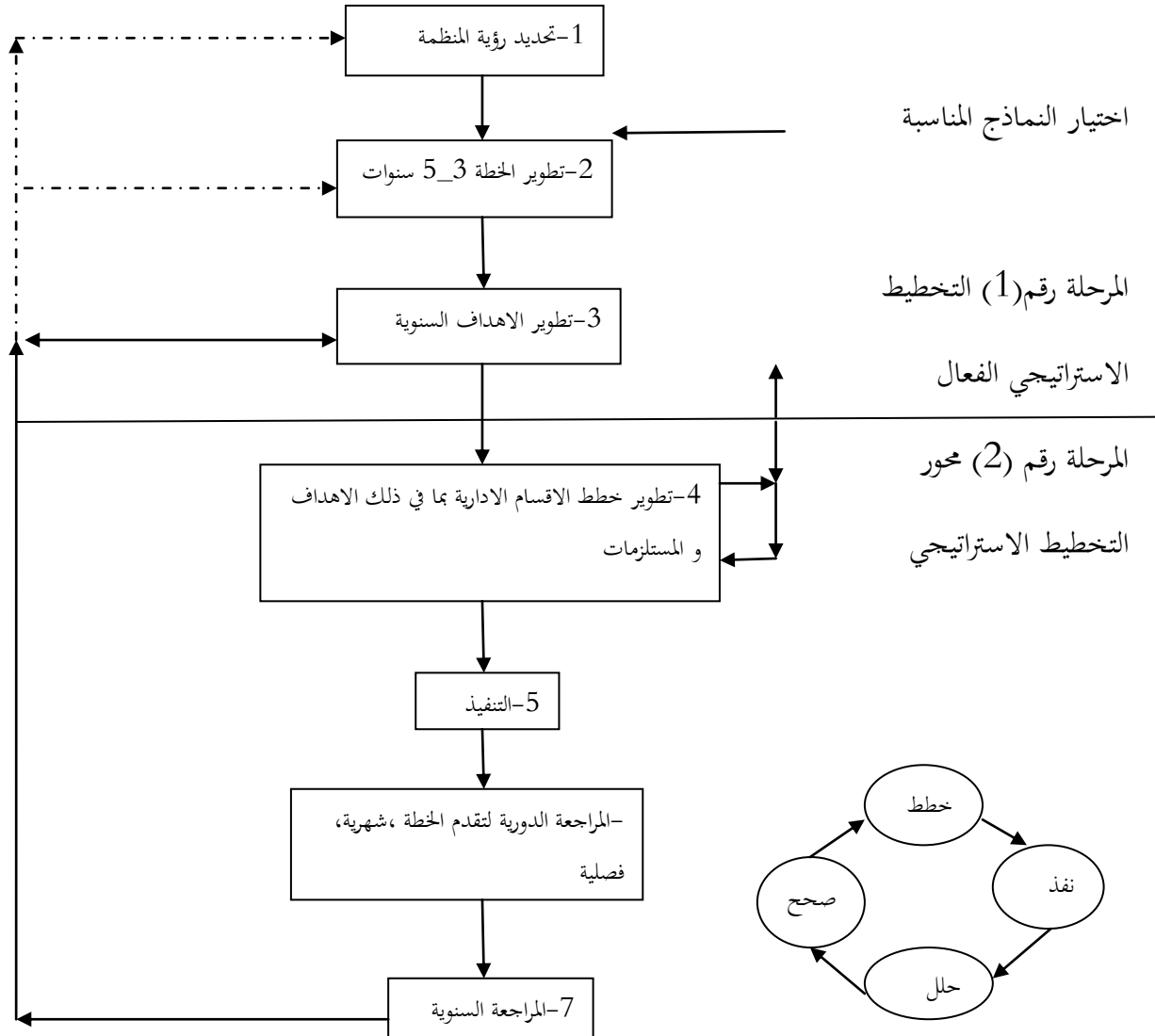
<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 320-325

- ما هي اهتمامات المنافسين وما هي سياستهم في مجال و مؤشرات الجودة
- من هو الذي يجب أن يشترك في تطوير سياسة الجودة ومن الذي سيصيغها
- د. تطوير الاهداف الاستراتيجية للجودة: حيث انه في اي عمل لابد من هدف و الاستراتيجية المدروسة كغيرها من العمليات لابد لها من هدف واضح تسعى لتحقيقه حيث ام تتوفر على الجوانب التالية (مؤكد، قابل للتنفيذ ، قابل للقياس، محدد)
- هـ. تأسيس خطط الاستراتيجيات الموجهة نحو الجودة: حيث أنه من دون خطط استراتيجية فان عمليات الجودة تفقد قدرتها على توجيه امكانات التخطيط في المؤسسة الطويلة الامد حيث يجب توفر العناصر الاساسية التالية: <sup>(1)</sup>
- التركيز على الأنظمة الأساسية بالمؤسسة التي تحتاج للتحسين بغرض تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة تطبيقا ممتازا
- المشاركة والتنسيق مع كافة المستويات الادارية والاقسام الوظيفية بالشكل الجاد و النافع
- التخطيط للإستراتيجية بالاستناد إلى الإحصائيات و البيانات الواقعية
- وضع الأهداف وخطط الإجراءات المتعاقبة و المعتمدة على القدرات الحقيقية للمؤسسة
- و. تنفيذ استراتيجية الجودة : حيث تعتبر هذه المرحلة واحدة من أهم مراحل تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة إذ لابد من إيجاد الطريقة الافضل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي حيث يراعى العناصر التالية (التدريب و التعليم، المشاركة الجماعية، التكنولوجيا ، السلطة والمسؤولية ، هيكله الحوافز و المكافآت، الهياكل التنظيمية في المؤسسة)
- ز. مراقبة وتقييم أداء الجودة: إذ تتطلب استراتيجية الجودة الشاملة من المؤسسة المتابعة المستمرة بغرض الاطمئنان الى سير كافة العمليات وفق المخطط الاستراتيجي المعد و الذي يتطلب تطوير انظمة المتابعة و المراقبة على كافة المستويات.
- ح. المقارنة المرجعية: وتعتبر هذه المرحلة مرحلة قطف الثمار و الاهداف إذ تقوم المؤسسة بقياس أداءها مقارنة بالمنافسين الحاليين في السوق (أفضل المنافسين) وحتى المتوقعين لضمان استمرارية المنافسة و السيطرة.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 215 - 216

و الشكل الموالي يوضح الخطوات المرحلية في بناء استراتيجية الجودة الشاملة

الشكل رقم (3.II): الخطوات المرحلية لبناء استراتيجية الجودة الشاملة



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 101

حيث يبين الشكل السابق الخطوات الرئيسية لعملية تخطيط استراتيجية الجودة الشاملة إذ تحتوي على سبع خطوات تمثل الخطوات الرئيسية والعناصر وكذلك الأدوات الضرورية التي تجعل نظام التخطيط الاستراتيجي يعمل بفعالية كبيرة.

وقد ركزت الطروحات الفكرية لـ Porter على أن الاستراتيجية هي تحقيق مراكز قيادية فريدة وقيمة تختلف عن ما يقدمه المنافسون وذلك لأجل خلق الميزة التنافسية وهذا يتحقق في حالة تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة من هذا المنطلق لا بد أن تكون هذه الاستراتيجية ذات تصور واضح (Vision) وهذا التصور لا بد من إيصاله



بواسطة رسالة المنظمة إلى الأفراد في مختلف المستويات وبناءً على ما تقدم لا بد من تجزئة هذه الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي: (1)

#### ■ المستوى الأول:

إستراتيجية المنظمة: وهي الإستراتيجية التي تحمل بين طياتها الخطة الإستراتيجية لإستراتيجية الجودة التي يترجم رموزها الإدارة العليا التي تمارس التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وجعل فلسفة الجودة عمل شمولي واهتمام كلي من قبل جميع الأفراد في المنظمة.

#### ■ المستوى الثاني:

وحدات الأعمال: حيث ظهر هذا المستوى في حالة المنظمات التي تتصف بتعدد منتجاتها، إذ يتم تخصيص وحدة أعمال لكل منتج أو مجموعة منتجات متشابهة ويطلق عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية وهنا يبدأ تجزئة الخطة الإستراتيجية الكبرى إلى مجموعة خطط وحسب المنتجات بما يحقق الجودة المطلوبة ورسم السياسات الواضحة المعالم لتحقيق الجودة الإستراتيجية التي تكون متوافقة مع الإستراتيجية التي توضع على مستوى الكلي.

#### ■ المستوى الثالث:

وظائف المنظمة: في هذا المستوى يتم التركيز عند تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة من خلال تحديد الوظائف الرئيسية في المنظمة مثل (الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية) وكيفية تحقيق الجودة في هذه الوظائف بحيث أن كل وظيفة يقع على عاتقها جزء من تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وإن كل وظيفة لها مهامها وصلاحتها في التطبيق، فمثلاً في إدارة الإنتاج والعمليات كيف يمكن أن تنتج منتجات تتصف بخلوها من العيوب وما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق الجودة المطلوبة، أما في إدارة التسويق فإن الاهتمام ينصب حول ما هي الطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة للمستهلكين باستخدام الأنشطة التسويقية المثلى في تهيئة وإيصال المنتجات للمستهلكين من حيث (السعر وجودة التصميم) وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

في حين أن الموارد البشرية فهي تعني كيفية اختيار وتدريب الأفراد على الإجراءات الجديدة في عمليات التحسين المستمر واختيار طرق تدريب الأفراد التي تتلاءم مع مبادئ إستراتيجية الجودة الشاملة وهكذا لباقي وظائف المنظمة.

<sup>1</sup> - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68691/posts/207797>

شوهده يوم 2011/11/25 على الساعة 12:00

## المطلب الثاني: الركائز الاساسية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة

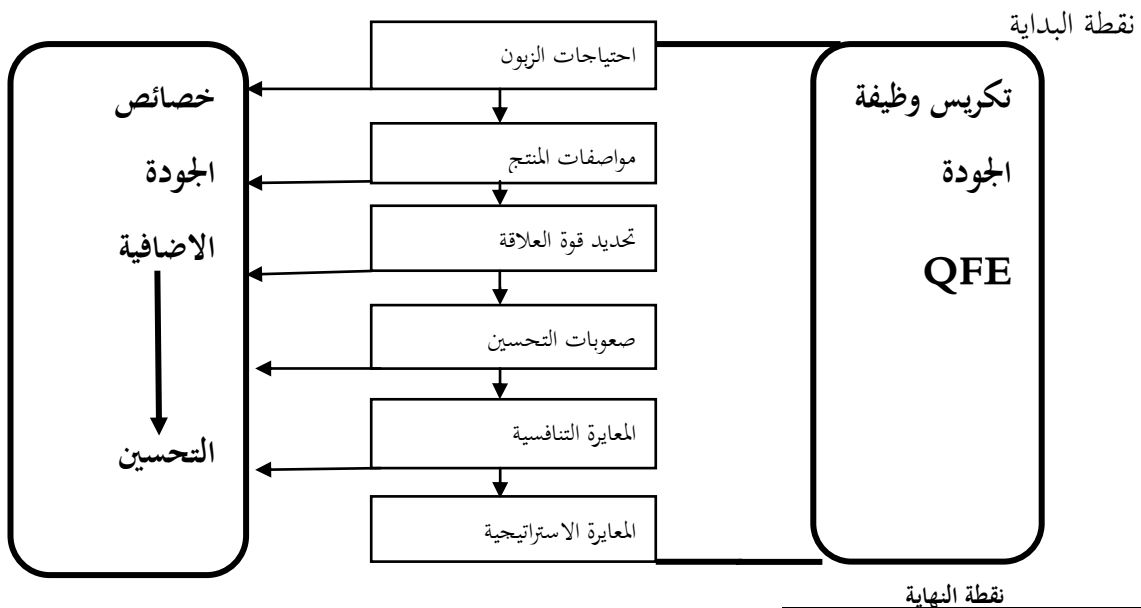
ان نجاح الاستراتيجية في المؤسسة يستدعي جملة من الاجراءات و العمليات المكلمة والاساسية لتحسين مردودية الاستراتيجية و الجودة الشاملة كغيرها من الاستراتيجيات تستدعي جملة من الركائز.

## أولاً: تكريس وظيفة الجودة

يتوجب على المؤسسة حال تطبيقها استراتيجية الجودة الشاملة بان تعمل على تكامل في مواردها المالية و المادية والبشرية لضمان التطبيق الحسن للاستراتيجية وهذا ما يتطلب من المؤسسة خلق وظيفة جديدة اضافة للوظائف التقليدية السابقة (الشراء، الانتاج، التوزيع، التسويق) هذه الوظيفة هي وظيفة الجودة وقد استخدم هذه الوظيفة اول مرة الشركات اليابانية من اجل تحسين جودة منتجاتهم و التفوق على المنافسين من الشركات الامريكية ، حيث تمثل هذه الطريقة اسلوبا متكاملًا لتحويل احتياجات الزبون الى متطلبات تصميم ثم متطلبات هندسية ليتم انتاجها. (1)

وقد قام بتطوير هذه الفكرة البروفيسور يوجي أكاو (Yogi Akao) حيث قام بتطوير أداة جدولية ذات قدرات كبيرة في استيعاب وتمثيل المتغيرات الداخلة في هذه العملية تدعى منزل الجودة (Quality house) وهي طريقة تتسم بالتعاقب المنطقي كخطوات و تظهر من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (4.II): مخطط يبين منزل الجودة



<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص ص 195 - 196

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 197

و سنقوم بشرح الشكل من خلال التالي:

أ. تحديد احتياجات الزبون: حيث يتم جمع المعلومات في هذه المرحلة من خلال تحديد الزبائن المستهدفين ومن ثم تحديد ماذا يريدون عن طريق المقابلات المباشرة أو عن طريق مسح السوق أو يمكن استعمال أدوات تحسين الجودة لتصوير احتياجات الزبون ويمكن تقسيم احتياجات الزبائن لثلاثة فئات نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.II): احتياجات الزبائن

أمثلة عن المنتج (مسحوق التنظيف)	مستوى الاحتياجات	حالة الزبون	أمثلة عن الخدمات (تنظيف الملابس)
اضافة معطر نفاذ للمنظف	المثيرات، المبهجات	مبهج - ذهبي	تسهيل المحافظة على نظافة الملابس
سهولة استخدام، اضافة استخدام جديد للمنظف	الرغبات	راضي - فضي	تحسين الخدمة باستخدام مواد منسوية أو مبيضة أو محافظة على المعان
منظف ذو قدرة على إزالة الزيوت بسهولة	الضرورات	ليس غير راضي - برونزي	النظافة وزوال البقع

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 199

ب. تحديد مواصفات المنتج: حيث لابد من طرح السؤال التالي (ماذا-كيف) أي ماذا يطلب الزبون وكيف نستطيع تلبية ما يطلب في العملية الانتاجية فعلى سبيل المثال مواصفات المنتج التالية (مواد اولية، سهولة استخدام، كفاءة في التنظيف، نظام شفط و جمالية المنتج)

ج. تحديد قوة العلاقة بين مواصفات المنتج: إذ ان مواصفات المنتجات يؤثر بعضها على الآخر ولا بد لنا من معرفة تلك العلاقات فيما بينها إذ تساعد معرفة هذه العلاقات على تفهم المنتج ومواصفاته و امكانية تحسينه.

د. علاقة احتياجات الزبون بمواصفات المنتج: حيث لابد لنا هنا من الاستعانة بالزبون لتحديد ما هو الاحتياج الاكثر اهمية ومن ثم الذي يليه وصولا الى الاقل أهمية وهذا هو المستهدف من العملية.

هـ. صعوبات التحسين: إذ لا بد هنا من مراعات قدرات الشركة المالية والتقنية وتحديد ما هو اصعب المواصفات ووضعه في المرتبة الاولى ثم الذي يليه.

و. المعايرة التنافسية: حيث لا بد من وضع معيار للمقارنة لقياس موضع المؤسسة التنافسي في السوق و إلا كان التحسين غير ذي نفع و يتم ذلك من خلال اختيار المنافس الاكثر اهمية ومقارنة تنافسية منتجات المؤسسة بمنتجات المنافس لتقييم الاداء التنافسي

ز. المعايرة الاستراتيجية: ويتم هنا مقارنة المؤسسة والمنافسين من حيث القدرة على تحقيق احتياجات الزبون وبه تكتشف نقاط القوة والضعف.

ونستنتج مما سبق ان الهدف من استخدام فكر تكريس وظيفة الجودة هو تقييم المركز التنافسي للمؤسسة بالمقارنة مع أقرب المنافسين و تصحيح الاختلالات الهيكلية في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

ثانيا: فجوة الجودة ودورة حياة المشروع:

نستطيع تعريف المشروع "بأنه مبادرة أو مقالة مؤقتة لإنتاج أو تقديم منتج/خدمة أو نتيجة فريدة"<sup>(1)</sup> وقد قسم الباحثين دورة حياة المشروع الى ثلاثة أقسام ، ومنهم من قسمها الى خمسة ( الاستهلال، التخطيط ، التنفيذ، الانتهاء ، الرقابة) ونوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.II): دورة حياة المشروع

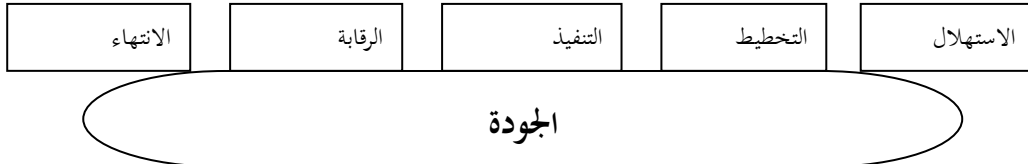
مراحل دورة الحياة	الاستهلال	التخطيط	التنفيذ	الرقابة	الانتهاء
وصف كل مرحلة	هي مرحلة تصور ووضع الفكرة ويتم فيها تحديد أعضاء فريق المشروع	تتضمن تحديد تفصيلي وتقييم كل مهمة من بداية المشروع لنهايته، وتتضمن تحليل المخاطرة ومعايير الانتاج	هي مرحلة العمليات أي مرحلة تحويل ما خطط له إلى أشياء وتركيبات حيث يتم تحقيق التصميم وبناء النموذج و القيام بالاختبارات و المراجعات	هي عملية ضمان أن اهداف المشروع ومواصفاته قد تم الايفاء بها من خلال القياس والتقييم واتخاذ الانشطة التصحيحية الملائمة	في هذه المرحلة يسلم المشروع مع تقرير مراجعة المشروع الرسمي وتقييم النتائج ومكافأة الفرق و استنتاج الدروس

المصدر: من إعداد الطالب بناء على (نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 328)

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 328

أما علاقة الجودة واستراتيجيتها بدورة حياة المشروع فنوضحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (5.II): علاقة استراتيجية الجودة بدورة حياة المشروع

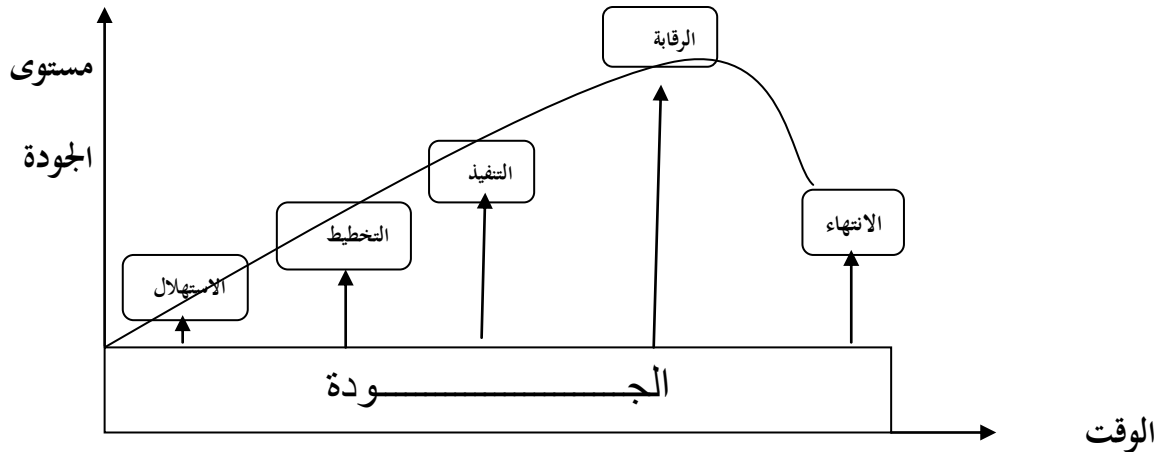


المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 350

حيث تعتبر الجودة وظيفة تشملها جميع أنشطة مراحل دورة حياة المشروع حيث تعتبر ذات أهمية بالغة في مرحلة الاستهلال إذ لا بد من تحديد المواصفات الأفضل ذات الجودة الأعلى لاعتمادها في مرحلة التخطيط و التي بدورها تعتمد على تلك المعايير و المواصفات لاستكمال وضع الخطة الاستراتيجية لتنفيذ المشروع وبعدها تأتي مرحلة التنفيذ و هي مرحلة الانتاج و التي تترجم العمليات و المراحل السابقة و التي تراعي عملية الجودة الشاملة في مخرجاتها و الوصول لمستوى "صفر تلف" وذلك ضمانا للتنافسية في السوق و السيطرة التسويقية في الصناعة اما المرحلة الاخيرة و هي مرحلة الرقابة وتشمل مقارنة ما انجز وما تم التخطيط له وتصحيح الاخطاء وكل هذا تحت شروط الجودة و الجودة البيئية في الوقت الراهن لضمان التنافسية.

ومن ثم فإن الجودة هي الوظيفة الملازمة لكل الابعاد ومن ثم الملازمة لمراحل المشروع وهو ما ينتج لنا المخطط التالي:

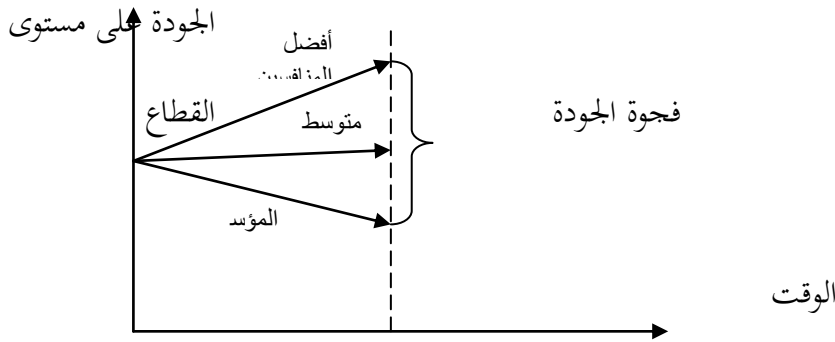
الشكل رقم (6.II): مخطط يوضح دورة حياة المشروع



## المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 352

من خلال دورة الحياة تستطيع المؤسسة تحديد وتحليل فجوة الجودة التي تستخدم في التحليل الاستراتيجي على مستوى المشروع من خلال موقف المؤسسة مع أفضل المنافسين ومتوسط الصناعة وهو ما يوضحه الشكل التالي :

## الشكل رقم (7.11): فجوة الجودة



## المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 353

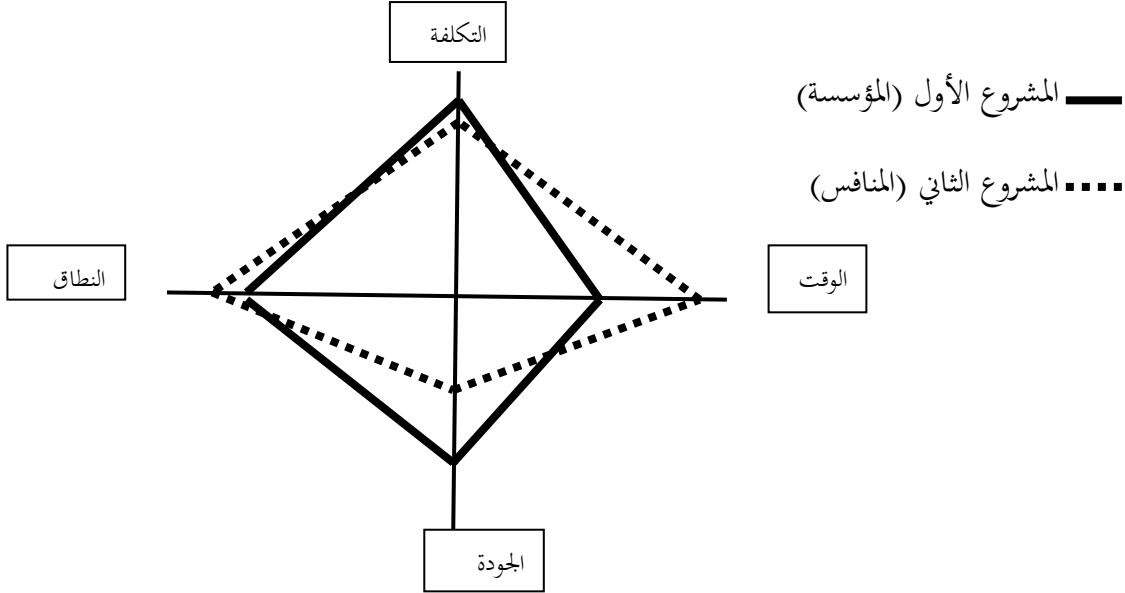
حيث أن تحديد هذه الفجوة يفيد المؤسسة في اكتشاف مستوى جودة منتجاتها بالمقارنة مع المنافسين و تحسين برامج ومخططات الجودة.

إن تحليل فجوة الجودة للمشروع يمكن أن يظهر مستويات متعددة من الفجوة حيث يمكن ان تكون المؤسسة عند مستوى الفجوة الكبير المتمثل في الاداء/متطلبات الجودة و عادة ما تتخذ إدارة المشروع إجراءات من أجل التحسين للوصول الى مستوى الجودة/توقعات الزبون و تعتبر الجودة أحد العوامل الحرجة في التقييم و المتابعة لهذا لا بد من تكاتف جميع الجهود للوصول الى اعلى مستوياتها. (1)

وتجدر الإشارة الى ان تحليل فجوة الجودة يمكن ان يوضع لكل ابعاد المشروع وكذلك لكل عملية من عملياته و لكل مرحلة من مراحل دورة حياته حيث تتمثل معظم ابعاد المشروع في (الوقت ، التكلفة، النطاق، الجودة) حيث تقيم هذه الابعاد في المشروع وتقارن بما هو مخطط وما نفذ و مقارنة النتائج بنتائج المنافسين الافضل في الصناعة وفق طريقة المعايرة التنافسية وقد استخدم في هذا الاطار مخطط الرادار للأبعاد الاربعة حيث قسمت الابعاد لسبعة درجات من الادنى الى الأعلى.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 353

## الشكل رقم (8.11): أبعاد المشروع



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 355

حيث يمكن هذا التحليل من التوصل الى المجموع الكلي الذي يحققه المشروع بالاعتماد على الابعاد الاربعة ومراعاة المبادلات بين تلك الابعاد الاربعة ومحاولة ايجاد التوازن بينها .

## ثالثا: ادوات تحسين الجودة

ضمانا للمركز التنافسي الجيد والتموضع الافضل في السوق للمؤسسة لابد من ضمان استمرارية عملية تحسين الجودة و التي تعتبر من أهم ركائز الاستراتيجية طويلة الامد حيث ان الحافز الذي يدعو المؤسسات الى الاهتمام ببرامج تحسين الجودة وهي (السمعة، المساءلة القانونية، الكلفة، الإنتاجية) .

كل الأسباب السابقة مجتمعة جعلت من الضروري البحث عن ادوات لتحسين الجودة باستمرار ونوضحها في:

أ. عصف العقول: ونعني به عقد جلسات جماعية لطرح الافكار بأسلوب حر ومشجع إزاء مشكلات الجودة للتوصل الى مقترحات فعالة وخلاقة و التي يمكن توظيفها لتحسين الجودة<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>- www.e-moh.com/Vb/t89785

شاهد يوم 2011/11/23 على الساعة 11:34

- ب. قوائم المراجعة: حيث تمكن هذه الاداة من تنظيم و ترتيب البيانات حول التلف و الاسباب المؤدية لذلك بشكل يسهل التجميع والتحليل واستخلاص النتائج ، وقوائم المراجعة انواع حيث يربط بعضها التلف بساعات العمل و الآخر بمواقع العمل...الخ.<sup>(1)</sup>
- ج. تحليل باريتوا: ويدعى ايضا قاعدة (80/20) حيث تشير القاعدة الى أن 20% من حالات التلف تؤدي وهي السبب الرئيسي لنحو 80% من حالات التلف حيث يشير هذا التحليل الى أن عدد قليل من انواع وحالات التلف هي المسؤولة عن بقية الحالات للتلف لهذا ينبغي التركيز على تلك الحالات القليلة (نسبة 20%) للتلف وتحسين الجودة في اطارها وذلك ينعكس بطريقة آلية على التحسين في الحالات الاخرى (نسبة 80%) وبهذا تكون المؤسسة قد حققت نتائج مرضية بأقل التكاليف.<sup>(2)</sup>
- د. طريقة إخفاق - وثوق: هذه الطريقة في ديناميكيتها تشبه ضوء التنبيه لربط حزام المقعد في الطائرات عند الاقلاع و الهبوط إذ تعتمد على وجود مؤشرات وأجهزة تنبيه ترشد عند عدم العمل بالجودة الملائمة وتستخدم في الفحص الآلي أثناء الانتاج حتي تفحص جميع الوحدات المنجزة في العمليات الاساسية والكشف عن الوحدات التالفة قبل الانتقال الى العمليات اللاحقة.<sup>(3)</sup>
- هـ. مخطط السبب والنتيجة: ويدعى أيضا مخطط عظام السمكة لأنه يأخذ شكل السمكة وهو مخطط جاء به وطوره إيشكاوا حيث يساعد هذا المخطط على تحديد العوامل الرئيسية وآثارها على المشكلة وايضا العوامل و الاسباب المترتبة عن العوامل الاساسية مما يساعد على توجيه جيد وفعال للجهود لمعالجة الاسباب كل حسب اهميته وتأثيره حيث توضع الاسباب الرئيسية تتفرع منها اسباب فرعية حتى الوصول الى النتيجة النهائية.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 177

<sup>2</sup> - فيلالى عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، الملتقى الوطني العلمي حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، ص 13

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 178

<sup>4</sup> - w w.e-moh.com/Vb/t89785

اطلع عليه يوم 2011/12/12 على الساعة 12:43



## المطلب الثالث: متطلبات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة

إن أي بناء يتطلب البنية التحتية و القاعدة الاساسية التي تمكنه من المضي في رفع الاساسات و التطوير اللاحق والتوسع المنهجي و الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية كونها بناء و مشروع طويل المد تبنى عليه جميع أنشطة المؤسسة وفي اطاره تتصرف كل مقدراتها و ثروتها فلا بد لها من بنية تحتية وقاعدة اساسية ومتطلبات أولية تبدأ منها ، من هذا المنطلق أستطيع توضيح المتطلبات الاساسية الأولية لاستراتيجية الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

أ. جودة المعرفة: إن أبرز تطور في الساحة العالمية اليوم هو التطور في المجال المعلوماتي و المعرفي و ظهور نمط معرفي جديد يعطي الرأسمال البشري الاهمية البالغة في التنمية الاقتصادية وهو ما يدعى اقتصاد المعرفة ، حيث أن هذا الاقتصاد هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الاكبر من القيمة المضافة حيث تشكل المعرفة فيه العنصر الاساسي للعملية الانتاجية حيث تزداد الانتاجية بزيادة هذا العنصر القائم على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة<sup>(1)</sup> .

وقد اصبح اليوم عالم الاعمال يعتبرها اهم عنصر في الانتاج و المورد الذي يفوق في اهميته الموارد الاقتصادية الطبيعية، واصبح ينظر الى المعرفة بمنظور المورد الذي يحكم على جودتها بالقياس و التمحيص و يراعى في هذا العنصر القيمة المضافة المقدمة والابتكارية فكلما كانت المعرفة جديدة كلما كان ناتجها التنافسي افضل .

وهكذا فان نجاح التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجية الجودة الشاملة يعتمد على مقدار هذا المورد وعلى مدى جودته لإمكانية تطبيق العمليات الانشطة المترتبة على هذه الاستراتيجية المبنية بشكل كبير على المعلومات و المعرفة.

ب. جودة ومهنية القدرات و الموارد البشرية: إن أي استثمار أو نشاط انتاجي في مجال الاعمال يتسم بالمخاطرة و المجازفة و احتمالية الفشل الكبيرة خاصة مع شدة المنافسة الحالية وانفتاح الاسواق الدولية و قواعد التجارة العالمية لكن العنصر البشري يستطيع صنع الفارق و تخفيض درجة المخاطرة وقد تبين هذا التوجه حديثا من قبل الشركات اليابانية من خلال الاهتمام بالجانب البشري بصفته العامل الذي يصنع الفارق في مجال انتاج منتجات ابتكارية ذات اعلى درجات الجودة وهو ما يسمح باقتحام السوق على درجة من عالية من التأكد جراء المسوح السوقية العالية الدقة التي يقوم بها مديرين ذوي مهارات عالية في جمع المعلومات والتحليل والتنفيذ الفعال لقرارات الادارة بشكل منظم وممنهج وهذا ما تتطلبه استراتيجية

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص ص 138-142

الجودة الشاملة التي تحتاج كوادر بشرية ذات قدرات ومهارات عالية في الانتاج و التصحيح والاستشراف المستقبلي لتوجهات السوق واحتياجات ومتطلبات الزبائن<sup>(1)</sup>.

ج. نظام وبرنامج تنبؤ فعال: نقصد بالتنبؤ توقع ما سيحصل في المستقبل ، والتنبؤ ليس بالضرورة ان يكون صحيحا 100% لكن المؤسسات تسعى الى تقليص الفجوة بين ما توقعته وما آلت اليه السوق من خلال اساليب إحصائية دقيقة مثل السلاسل الزمنية و الانحدار والطريقة النوعية حيث أن السلاسل الزمنية هي تقنية احصائية تستخدم البيانات التاريخية عن حجم الطلب الماضي مثلا للتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي<sup>(2)</sup>.

وتعتبر عملية التنبؤ ذات اهمية قصوى في صياغة اي استراتيجية و استراتيجية الجودة الشاملة شأنها شأن باقي الاستراتيجيات مبنية في الوقت الحالي لتطبيقها في المستقبل وبهذا تحتاج لعملية قراءة للمستقبل و هو ما تقوم به برامج التنبؤ التي تقوم بها المؤسسات على ضوءه تخطط لعملياتها ووضعها التنافسي وما ستكون عليه رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

د. تمكين وظيفة القياس و التحليل: حيث لا بد من توافر معلومات كاملة ودقيقة ومسوح دورية للسوق حتى يتسنى لمتخذي القرار ادخال التغييرات اللازمة والتحسينات المطلوبة على المنتوجات التي تنتجها المؤسسة ولتحقيق ذلك لا بد من وجود جهاز فعال يتولى ذلك ويكون يتمتع بالخبرة الميدانية والمؤشرات الاحصائية لتحليل البيانات والمعطيات المتنوعة واستخراج دلالاتها الاقتصادية و الاستراتيجية ووضع المنافسين المباشرين في السوق<sup>(3)</sup>.

هـ. السيطرة على قوة التفاوض مع العملاء و الموردين: حيث ان أي إستراتيجية لن تكون ذات جدوى اقتصادية اذا لم تراعى مدخلات و مخرجات المؤسسة ونعني بهذا السيطرة على مشتريات المؤسسة من المواد الاولية وذلك بما يتماشى مع قدرتها المالية و استراتيجيتها الانتاجية على المدى المتوسط والطويل (عقود التموين المتوسطة والطويلة الاجل) إضافة الى ذلك القوة التفاوضية مع الموردين الذين يسعون الى تعظيم ارباحهم على حساب المؤسسة خاصة اذا كان المورد وحيدا في السوق ، اما من ناحية العملاء الآخرين في السوق فمن واجب المؤسسة الاستماع لطلباتهم واحداها بعين الاعتبار في السياسات الانتاجية اللاحقة لإضافة للأخطاء في المنتج التي لم تلاقي قبولا ومحاولة تصحيحها وتلبية رغبات الزبائن قدر الامكان وهو ما يدعى بالتغذية العكسية للمنتوجات.

<sup>1</sup> - من إعداد الطالب بناء على المرجع (نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 83)

<sup>2</sup> - <http://www.ahawar.org/debat/show.art.asp?aid=196814>

شوهده يوم 2011/11/12 على الساعة 12:00

<sup>3</sup> - [www.samehar.wordpress.com/index1/#data](http://www.samehar.wordpress.com/index1/#data)

شوهده يوم 2012/01/17 على الساعة 10:00

و. الديناميكية في الاداء والمرونة في النشاط: تعتبر استراتيجية الجودة الشاملة من بين الاستراتيجيات الديناميكية السريعة التغير نظرا لاعتمادها على التكنولوجيا الحديثة والاتصالات التي تتميز بالسرعة في التغير وتعتمد بشكل كبير على احتياجات ورغبات الزبائن (التركيز على الزبون) هذا ما يتطلب من المؤسسة ان تكون مؤسسة مرنة مستجيبة لتقلبات السوق و البيئة الخارجية بشكل سريع دون ان يتسبب لها في تذبذب النشاط الانتاجي او التراجع التنافسي في السوق من خلال الاسعار<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: أثر تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على الاداء والتنافسية

ان تطبيق اي استراتيجية واستراتيجية الجودة الشاملة بشكل خاص يمر بالمراحل السابقة الذكر من اعداد وتخطيط والرقابة و التقييم كآخر مرحلة في اعداد الاستراتيجية لكن مع هذا لا يمكن الحكم على افضلية و اختيار الاستراتيجية الا من خلال معرفة تأثيرها على الاداء العام للمؤسسة جراء تطبيقها وكذلك الموقع التنافسي للمؤسسة جراء تطبيقها وهو الهدف الاساسي و المنشود من تطبيق اي من الاستراتيجيات الصناعية، وبذلك نوضح هذا الاثر على الاداء و التنافسية في التحليل الموالي.

### المطلب الاول: تحليل اثر استراتيجية الجودة الشاملة على الاداء

اولا وقبل المضي في تحديد الآثار المترتبة عن تطبيق الاستراتيجية على الاداء لابد من معرفة المفهوم العام للأداء و انواعه و العوامل المؤثرة فيه.

اولا تعريف الاداء: تعددت التعاريف التي تضمنت هذا المصطلح نوجز بعضها في التالي:

- حسب P.Lorino "هو القدرة على الانتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.<sup>(2)</sup>
- ويرى R.Brosquet انه العلاقة بين النتيجة و المجهود وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الاحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات و الاهداف و المعايير و الخطط المتبعة من طرف المنظمة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> -www.12manage.com/methods\_warren\_strategy\_dynamics\_ar.html

شاهد يوم 2011/12/23 على الساعة 10:11

<sup>2</sup> - P .Lorino, L'économiste et le manager, edENAG-Alger,1991, P56

<sup>3</sup> - R.Brosquet , Fondement de la performance humaine dans l'entreprise , les edition d'organisation ,paris ,1989,P11

- أو هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج ، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>(1)</sup>
- الاداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات.<sup>(2)</sup>
- ويعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" ، و يركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق و الصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.<sup>(3)</sup>
- ونستطيع مما سبق ان نخرج بالتعريف التالي "الاداء هو قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها و اهدافها بأمثل الطرق بما تمتلكه من موارد متنوعة.

#### ثانيا: العوامل المؤثرة في الاداء

اثبتت الدراسات الاقتصادية على الاداء ان هذا المتغير يعتبر متغير تابع خاضع لتغيرات وعمول مستقلة (من داخل المؤسسة و خارجها) وتختلف العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة والاداء بين علاقة سالبة أو موجبة حسب أثر التغير عليه ونوجز تلك المتغيرات المؤثرة كالتالي:<sup>(4)</sup>

- العوامل الداخلية: وهي مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة ولها علاقة بموارد المؤسسة ، نظامها الداخلي ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها وهي (العوامل التقنية، العوامل البشرية، العوامل المالية والمادية )
- العوامل الخارجية: وهي مجموع العوامل و المتغيرات التي تقع خارج محيط المؤسسة و التي تؤثر سلبا أو حتى ايجابا على مستوى ادائها وهي (العوامل الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، العوامل الاجتماعية و الثقافية، العوامل السياسية والقانونية من سياسات مالية ونقدية)

<sup>1</sup> - زروقي ابراهيم ، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ، ملتقى وطني، جامعة سعيدة، ص 14

<sup>2</sup> - بومدين يوسف، دور TQM في تحسين الاداء الحالي للمؤسسة ، الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة و تنمية المؤسسة، سعيدة، ص 10

<sup>3</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231

<sup>4</sup> - زروقي ابراهيم ، لحول عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 14

بعد التطرق للمفاهيم السابقة نعرج على المفهوم الذي اصبح يتداول مقرونا باستراتيجية الجودة الشاملة و هو مصطلح الاداء المتميز ونقصد به "ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل او العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن يتعدى ذلك الى الجودة التي يؤدي فيها العمل و السلوك الاجتماعي الذي اطلق عليه «دنيس مورجان» سلوك المواطنة التنظيمية"<sup>(1)</sup>

ان التميز رهين ما تتوفر عليه المؤسسة من قدرات بشرية ماهرة او الرأسمال البشري الذي يسهم في الابتكار و التطوير مما يضمن التفوق والتميز في الاداء.

قد كان اليابانيون هم السابقون لتحديد هذا الاثر على الاداء من خلال تحليلهم لمصطلح التحسين المستمر للأداء KAIZEN وهو التحسين في الاداء في كل المجالات الانتاجية ، التسويقية التمويلية، الإدارية... الخ ، إذ لا يقتصر التحسين على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل وهو انعكاس لمبدأ الجودة الشاملة وهو التحسين وجودة جميع مجالات العمليات في المؤسسة

تعتبر الجودة السمة الأساسية للأداء المستهدف ومن ثم تصبح استراتيجية الجودة الشاملة المدخل المنطقي لتحسين أداء المؤسسة. ويكون الانعكاس لتطبيق هذه الاستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال أدائها الإنتاجي، والمالي، والتسويقي، والموارد البشرية... الخ.

ولقد تمت مجموعة من الدراسات الميدانية على مجموعة من المؤسسات و الشركات العالمية لبحث العلاقة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية وخلصت الدراسة الى أنه عندما تتحقق كلا من الجودة والحصة السوقية فهذا يتضمن الربحية سواء تم قياس الربحية بالنسبة للمبيعات او الاستثمار فإن أداء المؤسسات التي تتمتع بالجودة تفوق غيرها من المؤسسات.

حيث أن فلسفة الجودة الشاملة هي الالتزام برضا العملاء والتحسين و التطوير المستمر في الجودة وهي الالتزام بالامتياز في الجودة وهو ما يؤدي بالضرورة على المحافظة على الاداء الافضل في جميع الوظائف في المؤسسة ، وكون استراتيجية الجودة الشاملة تهدف الى تحسين الجودة وخفض التكاليف فأن استخدامها لتنفيذ استراتيجية التميز في الاداء أمر ممكن.

ونلاحظ ان انعكاس تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على الاداء يمكن قياسه مثلا على اداء العاملين من خلال اسلوب التحليل المصفوفي وهي أداة فعالة و بسيطة في التحليل وتستخدم ايضا لقياس الاداء الانتاجي و التسويقي ونأخذ مثلا على اداء العاملين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص9

## الجدول رقم (4.11): قياس أداء العمال

الاجمالي	6	5	4	3	2	1	العمال نوع العيب
4	1	2	0	1	0	0	1
2	0	1	0	0	0	1	2
19	0	2	0	1	16	0	3
1	0	1	0	0	0	0	4
13	2	4	1	3	1	2	5
							6
3	0	3	0	0	0	0	10
80	7	36	3	8	20	6	الاجمالي

المصدر: فيلاي عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره، ص14

حيث تتمكن المؤسسة من خلال الجدول معرفة اداء العاملين ومدى تطوره و تحسين أداء العاملين اصحاب العيوب الكثيرة و العمل على تخفيض العيوب بالنسبة لأصحاب العيوب القليلة.

وتعد الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة ذات تأثير بالغ على الاداء حيث تركز على الموارد في ضمان الاداء المرتفع باعتباره مصدر للتفوق التنافسي.

حيث تعتبر المقاربة المبنية على الموارد أن المؤسسة الناجحة ذات الاداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تملك مجموعة من الموارد النادرة والوحيدة و التي تساهم في خلق أفضلية تنافسية تميز المؤسسة عن باقي منافسيها.<sup>(1)</sup>

وما يدعم فكرة الانعكاس الايجابي لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على الاداء هو الدراسات الحديثة على شركات عالمية تطبق استراتيجية الجودة الشاملة التي توضح ان 92% من الشركات الصناعية الامريكية و حوالي 62% من شركات الخدمات التي تبنت هذه الاستراتيجية اما بشكل كلي أو جزئي حققت نتائج ايجابية ملموسة على الاداء<sup>(2)</sup> حيث:

■ شركة IBM الامريكية: حققت من وراء تطبيقها لهذه الاستراتيجية

<sup>1</sup> - خان احلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2004، ص 94

<sup>2</sup> - بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص ص 16-17

- اختصار زمن التركيب للحواسيب الآلية الى الثلث وانخفضت عمليات إعادة التشغيل من 25% الى 4%
- تحقيق هدف العيوب الصفرية من خلال استخدام اسلوب 6 سيجما أي 4.3 خطأ في المليون
- تخفيض الوقت اللازم لتطوير المنتج الى النصف وتخفيض التكلفة و مضاعفة معدل نمو إيرادات المؤسسة
- انخفاض المشاكل في الاختبارات النهائية من 12% الى 1.2% وزيادة الانتاجية بنسبة 30% وزيادة اعتمادية المنتج بثلاثة أضعاف

■ شركة Ford الأمريكية: حيث تم اعتماد هذه الاستراتيجية منذ 1981 وقد حققت المؤسسة:

- ارتفاع كمية المبيعات من 700 الف وحدة خلال السنة الى 5 ملايين و 700 ألف وحدة

- انخفاض نسبة التصليحات في العملية التشغيلية الى 45%

- انخفاض التكاليف التشغيلية السنوية بمقدار 4.5 مليون دولار

■ شركة Xerox : وهي شركة رائدة متخصصة في انتاج ماكينات التصوير و معدات النسخ الاخرى ، قامت سنة 1984 بوضع برنامج لتحسين الجودة لتوقف انهيارها ومن اهم النتائج المتحصل عليها في ادائها

- تحسن سلامة المنتج بما يعادل 70% و انخفاض 90% من شكاوي العملاء و تحسن رضا العملاء بنسبة 38% وانخفاض التفتيش على الاجزاء الواردة من 80% الى 15% كما انخفضت معدلات الرفض من 30 ألف في المليون الى 300 في المليون

- التحسين من اعتمادية المنتج في اوقات التسليم بمقدار او اكثر من 40%

■ شركة Hewlet-Packard's : حيث تعبر نموذجاً فريداً للفوائد التي حققتها وراء تبني استراتيجية الجودة الشاملة حيث استطاعت تخفيض الأخطاء الحاصلة في تركيب الاجزاء من 1950 جزء الى 210 جزء ، وارتفاع انتاجية العامل بنسبة 40%

■ شركة Wallance Co.Inc : حيث حققت جراء اعتمادها للاستراتيجية المدروسة ارتفاع حجم مبيعاتها الى 69% وزيادة ارباحها بسبعة أضعاف ، و الرد على استفسارات العملاء خلال ساعة واحدة مما يوضح ارتفاع ادائهم.

حيث أن التميز في الاداء لا يتحقق إلا إذا الالتزام بالجودة في جميع مستويات الاداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات ، وتعتبر استراتيجية الجودة الشاملة خطة عمل طويلة المدى تتبنى المؤسسة من خلالها اساليب التحسين المستمر في الاداء للوصول الى هدف ارضاء الزبائن بتوفير بيئة عمل للأفراد تجعلهم يتمتعون بالحماسة و الالتزام في جميع مجالات العمل وبذلك نصل الى تحسين أدائهم.

ولعل الدراسة التي قام بها بورتر و واترمان في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المؤسسات الاكثر تميزا توصلت الى نتيجة تفيد بان نجاح المؤسسة وتميزها يرتكز على استراتيجيات الجودة المتبعة .

لكن المشكل المطروح هو كيفية احتساب مؤشرات الاداء التي تثبت تحسين الاداء العام للمؤسسة الصناعية جراء تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، وإظهار تأثير الهيكل المتمثل في الاستراتيجية المدروسة على السلوك في المؤسسة الصناعية ويتمثل في الاداء، كون هذا الاخير يتميز بالصعوبة في القياس و قد اختلفت المعايير الاحصائية لتحديده

لكن نستطيع حصر المعايير و المؤشرات التالية في تحليل الاداء :<sup>(1)</sup>

أ. مؤشرات الإنتاج: وتشمل مجموعة من المؤشرات تفيد تحقيق الخطط الانتاجية وتطور الانتاج و استغلال الطاقة الانتاجية و القيمة المضافة عبر السنوات ، وفي دراستنا هذه توضح لنا مقدار تطور هذه العوامل في ظل تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة و العلاقة الايجابية لهذه الاستراتيجية على المدى المتوسط و الطويل.

1. نسبة تحقيق الخطة الانتاجية = [(قيمة الانتاج المتحقق بالأسعار المخططة)/(قيمة الانتاج المخطط)] × 100 حيث يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الاهداف المخططة للإنتاج ، حيث أنه في ظل تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة التي تعتمد التنبؤ الدقيق و التطبيق الجيد لما هو مخطط فإن هذه النسبة سوف تزداد مما يدل على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الانتاجية لدى المؤسسة الصناعية.

2. نسبة تطور الانتاج = [(قيمة الانتاج المتحقق للسنة الحالية)/(قيمة الانتاج المتحقق للسنة السابقة)] × 100 حيث يستخدم هذا المؤشر على درجة تطور الانتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، حيث أن تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة يؤدي الى تلافي حالات التلف و المنتجات المعيبة و هو ما يؤدي بالضرورة الى زيادة في حجم الانتاج ذو الجودة العالية بالتالي زيادة النسبة السابقة مما يبين الاثر الايجابي لهذه الاستراتيجية على هذه النسبة .

<sup>1</sup> - مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 235 - 257



3. نسبة استغلال الطاقة الانتاجية: وتقسم مؤشرين هما نسبة استغلال الطاقة المتاحة = [(قيمة الانتاج المتحقق بالأسعار المخططة)/(قيم الطاقة الانتاجية المتاحة)]  $\times 100$  ويستخدم للدلالة على مستوى استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة خلال الفترة المعنية ، والمؤشر الثاني هو نسبة استغلال الطاقة التصميمية = [(قيم الانتاج المتحقق بالأسعار المخططة)/(قيم الطاقة الإنتاجية التصميمية بالأسعار المخططة)]  $\times 100$  ويستخدم هذا الاخير للدلالة على مدى استغلال الطاقة التصميمية خلال الفترة المعنية، ونقصد بالطاقة المتاحة أعلى كمية إنتاج موصوف يمكن تحقيقه بتشغيل آلات المشروع بوضعها القائم بأقصى ساعات عمل في اليوم ولأيام التشغيل المتاحة في السنة، أما الطاقة التصميمية تمثل أعلى كمية إنتاج موصوف ممكن تحقيقه خلال فترة زمنية معينة في ظل توافر المستلزمات وظروف تشغيل محددة لتصاميم الآلات، ونشير الى ان الطاقة المتاحة تقل دوما عن الطاقة التصميمية بسبب الاختناقات التي تحصل في الخطوط الانتاجية وبسبب التوقفات الناجمة عن التأخير في المواد الخام أو عن تصليح الآلات و المعدات... الخ ، واتباع الاستراتيجية المدروسة سابقا يفيد في رفع هذه النسبة لاعتماده على تقليل و الحد من تلك الاختناقات في الانتاج و التعطيلات في الآلات وهو ما يزيد من ارتفاع كفاءة الاداء في المؤسسة .

4. نسبة تحقيق القيمة المضافة الاجمالية = [(القيمة المضافة الاجمالية المتحققة)/(القيمة المضافة الإجمالية المخططة)]  $\times 100$  وهذا المؤشر يدل على درجة تحقيق القيمة المضافة المخططة وهو مؤشر مهم بالنسبة لأداء المؤسسة و الاقتصاد ككل فكلما زادت النسبة نتيجة تحسين ظروف الإنتاج وتقنياته الفنية التي تنص عليها استراتيجية الجودة الشاملة كلما ارتفع المردود الاقتصادي للقطاع الصناعي والهدف الذي تسعى لتحقيقه الاقتصاديات اليوم.

ب. مؤشرات الانتاجية: حيث تفيد هذه المؤشرات من جانب تحديد وتقييم العمل المبذول ومقدار راس المال المستخدم لتحقيق القيمة المضافة بهذا يعتبر هذا المؤشر ذو اهمية بالغة لتحديد كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها وهي تطبق استراتيجيتها الصناعية في السوق. حيث أنه بالتطبيق الجيد لاستراتيجية الجودة الشاملة فان الانتاجية الاجمالية ترتفع نتيجة التحسن في مهارات العمال مما يخفض اعداده في العملية الإنتاجية الواحدة ويزيد خلقهم للقيمة المضافة وتقليل المنتجات التالفة، ومستوى التكنولوجي المرتفع، وتعطى العلاقة بالشكل التالي الانتاجية الاجمالية = (القيمة المضافة)/(عوامل الانتاج)

ج. المؤشرات المالية: وتفيد هذه المؤشرات في تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا من خلال قوتها ومدى قابليتها لتحقيق الارباح و العوائد الرأسمالية ومواجهة التزاماتها المالية ، اذ يعتبر تقييما للأداء المالي، حيث نلخصها في التالي:

1. الربحية: وتقاس من عدة جوانب ومداخل من تحقيقه وتطورها ومعدلات العائد على راس المال أو صافي الثروة، حيث نسبة تحقق اجمالي الارباح المخططة = [(اجمالي الربح المتحقق)/(اجمالي الربح المخطط)] $\times 100$  وترتفع هذه النسبة بزيادة الانتاج وتسويقه الجيد في السوق و تقبل الزبائن له وهو الامر الذي تحققه استراتيجية الجودة الشاملة من خلال تحسين العلاقات بين المنتجين و الزبائن و الوصول الى رضا الزبائن بهذا تزيد نسب الارباح المحققة عن المخططة ، أو معدل العائد على الاستثمار = [(الارباح الصافية)/(رأس المال المستثمر)] $\times 100$  وهي المؤشر الذي يزيد ثقة اصحاب الاسهم و السندات ويعزز ثقتهم في الاداء المالي للمؤسسة

2. مؤشر السيولة: و هو مؤشر ذو اهمية كبيرة الذي يبين قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية ويقاس بالعلاقة ( النسب الجارية=الاصول الجارية /الخصوم الجارية) وهو ما يدعى برأسمال العامل ويجب ان يكون محصورا بين (1-2) لتلافي تجميد اموال كانت لتدر ارباحا وهذا المؤشر يوضح قدرة الادارة على تسيير اصولها الانية و التشغيلية وهو الامر الذي تقره و تحاول تعظيم فرصه استراتيجية الجودة الشاملة مما ينعكس على الاداء المالي الممتاز للمؤسسة

إضافة لمؤشرات هيكلية ومؤشرات النشاط التي تعنى بدراسة الاصول و الخصوم والعلاقات بينها

د. مؤشرات المبيعات وكفاءة الادارة: وهي مؤشرات تفيد في معرفة مقدار التطور في الاداء التسويقي و الاداري من خلال نسب قياسية تحسب وفق علاقات كالتالي:

1. نسبة تطور المبيعات = [(قيمة المبيعات للسنة الحالية)/(قيمة المبيعات للسنة السابقة)] $\times 100$  وهو مؤشر يفيد معرفة نسبة تطور مبيعات المؤسسة من سنة لأخرى الامر الذي يشير الى الاداء التسويقي الجيد للمؤسسة ومعرفة نصيبها من السوق ويتأتى ذلك من خلال الوصول بمنتجات المؤسسة الى اعلى درجات الجودة وعمليات الخدماتية الراقية والابتكارية من خلال استراتيجية الجودة الشاملة.

2. معدل كلف البيع والتوزيع = تكلفة البيع والتوزيع/صافي المبيعات ويفيد هذا المؤشر من معرفة نصيب الواحد الواحدة المبيعة من مصروفات البيع والتوزيع وتسعى المؤسسة الى تخفيض هذه النسبة ، واستراتيجية الجودة الشاملة بدورها تسعى لبلوغ هذا الهدف من خلال تقليص الكلف و القضاء عليها من خلال التعرف على رغبات الزبائن اولا ثم الانتاج وفقها بذلك تضمن قبول المنتجات بصورة جيدة

ولا تتكلف العناية بالتعريف بها من خلال اعلانات الاشهار وبهذا يظهر مقدار الاداء الاداري في تقليص الكلف.

ويمكن أن نظيف مؤشرات اخرى مثل مستوى التكنولوجيا =قيمة الصول الثابتة/عدد العاملين وكلما ارتفعت هذه النسبة دلت على ارتفاع الكثافة الرأسمالية وحصص العامل من الآلات و المعدات اي التكنولوجيا واستراتيجية الجودة الشاملة تحاول تكريس هذا التوجه من خلال العمال المهرة القادرين على التعامل مع الالة و التكنولوجيا الحديثة . ومن المؤشرات الحديثة لقياس الاداء في المؤسسة الصناعية نجد: <sup>(1)</sup>

أ - مؤشرات الأداء في نظام الوقت المحدد (JAT) : وهي مؤشرات عرفت تطورا جذريا من المؤشرات التقليدية الى الحديثة التي سنوردها في التالي و التي تتماشى وتطبيق المؤسسة الصناعية استراتيجية الجودة الشاملة

- مقاييس السيطرة على الجودة: وهي تبحث في مدى الانسجام مع رغبات المستهلكين وعدد الوحدات التالفة. وبشكل عام فهي تركز على عامل الجودة.
- مقاييس السيطرة على المواد : تركز هذه المقاييس على تخفيض حجم وكلفة المواد بأنواعها وتطبيق مبدأ التلف الصفري وتخفيض أوقات الانتظار
- مقاييس السيطرة على المخزون :فهي تسعى لتحقيق مبدأ المخزون الصفري فيما يخص المواد الأولية والمنتجات المنتهية والمنتجات قيد التنفيذ، إضافة إلى معدل دوران المخزون وحجم وتكلفة المخزون بأنواعه.
- مقاييس أداء الآلات :تبين هذه المقاييس مدى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة وربطها بتوقف الآلات ومحاوله معرفة الأسباب وتجنبها.
- مقاييس أداء التسليم :تحاول المؤسسة أن يكون التسليم بالتنوع المطلوبة وبالسعر الملائم كما لا ننسى الوقت المطلوب، ونجد مقاييس هذه المجموعة تبحث خاصة في هذه النقطة الأخيرة وتتركز على قياس سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من خلال تخفيض أوقات العمليات.
- مجموع مقاييس الإنتاجية :وهي تقيس العلاقة بين المدخلات والمخرجات ومدى الكفاءة في استخدام تلك المدخلات . و نذكر على سبيل المثال أنه من هذه المقاييس الإنتاجية الكلية و إنتاجية كل عامل.

<sup>1</sup> - يحيوي مفيدة، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الانتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز ، جامعة ورقلة، 2005،

ب- مؤشرات الأداء في نظرية تكنولوجيا الإنتاج الأمثل (OPT):

أوضح منظرو نظرية تكنولوجيا الإنتاج الأمثل بأن هدف المؤسسة هو الربح، واقترحوا ثلاثة مؤشرات (منتج المبيعات، المخزونات ومصاريف الاستغلال) لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة بدلا من المؤشرات التقليدية (الربح، المردودية والخزينة) وستناولها بالشرح فيما يلي مع توضيح العلاقة بين المؤشرات التقليدية والمؤشرات الحديثة لهذه النظرية :

- منتج المبيعات: هي الأموال التي يجنيها النظام من المبيعات وهو يبحث عن زيادتها.
- المخزونات: هي الأموال التي يجمدها النظام في شكل مواد أولية في انتظار أو قيد التحويل والتي يبحث النظام عن تخفيضها
- مصاريف الاستغلال: هي الأموال التي ينفقها النظام لتحويل المخزونات إلى منتجات تامة والتي يبحث عن تخفيضها.

و تتضح مقارنة هذه المؤشرات فيما بينها وبالمؤشرات التقليدية في التالي :

- من خلال زيادة المبيعات، فإن الربح يزيد حتما لأنه عبارة عن نسبة منها، و المردودية بحكم أنها (المبيعات /الأصول) ستزيد كما أن الخزينة ستزيد نتيجة لزيادة المدخلات المالية.
- ومن خلال تخفيض المخزونات، فإن الأثر ليس مؤكداً أن يكون موجبا على الربح وإنما تنخفض تكاليف التخزين فقط، كما تزيد المردودية (المبيعات /المخزونات)، ومن المؤكد أن الأثر سيكون إيجابيا على الخزينة لأن المشتريات من المواد ستتنخفض.
- أما بتخفيض مصاريف الاستغلال فإن الربح يزيد لأنه عبارة عن الفرق بين المبيعات والمواد ومصاريف الاستغلال، كما تزيد المردودية (المبيعات /مصاريف الاستغلال)، و ترتفع الخزينة أيضا لأنه ليس هناك مشتريات.
- كما نلاحظ أيضا أن تخفيض المخزونات يؤدي إلى تخفيض مصاريف الاستغلال مما يؤدي بدوره إلى انخفاض سعر التكلفة، وهي الميزة التنافسية التي تسمح بزيادة المبيعات.

من كل هذا نستطيع استنتاج بانه لقياس أداء المؤسسة في ظل تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لا بد من جمع البيانات الصحيحة المتعلقة بالمنشأة الانتاجية و تحليل المؤشرات السابقة تحليلا يعتمد على المقارنة لتلك المؤشرات ومؤشرات تاريخية او مرجعية للحكم الدقيق على الاداء الفعلي للمؤسسة وبهذا يكون اتباع استراتيجية الجودة

الشاملة هو السبيل لجمع المعلومات الدقيقة لما يكرسه من مجهودات و يوليه من قدرات بشرية لهذا الجانب اضافة للتحليل الداخلي و المقارنة التاريخية اضافة لذلك لا بد من استعمال المقارنة على اساس اقرب المتنافسين في السوق لمعرفة موقع المؤسسة التنافسي في السوق الذي تشغله، وسوف نوضح اثر تطبيق هذه الاستراتيجية على التنافسية في المطلب الموالي.

إضافة لما سبق نستطيع اعتبار شهادات الايزو المكتسبة من المؤشرات التي تبرز الاداء المتميز للمؤسسة في نشاطاتها و استراتيجياتها فنعرفها من خلال الاتي:

الإيزو (ISO) : هي إختصار للمنظمة الدولية للمعايير (المقاييس أو المواصفات) والتي تأسست سنة 1947، مهمتها وضع معايير خاصة بنظام الجودة و التي يمكن ان تطبق في اي مؤسسة وفي جميع قطاعات النشاط ، ثم توالى مهمتها الى مراقبة ومتابعة عملية تطبيق هذه المعايير في المؤسسة حيث تنشط هذه المنظمة الدولية بالاستعانة مع المنظمات الوطنية التي تعتبر وسيط بين المؤسسات و المنظمة العالمية (ISO) <sup>(1)</sup>، ونجد في الجزائر المعهد الجزائري للمعايير (L'IANOR) حيث تتكون هذه الشهادة من أنواع نذكرها<sup>(2)</sup>:

- شهادة عن جودة النظام مثل: Iso9000/2000
- شهادة عن جودة المنتجات مثال: Aoc , Iso12119
- شهادة عن جودة المستخدمين وذلك بالنظر الى مؤهلاتهم و امكانياتهم المهنية مقارنة بالمعايير الموضوعه مثال: Iso17024, EN 45013

وهناك سلسلة طويلة لكل نوع من الانواع السابقة الذكر .

لكن تجدر الاشارة الى ان امتلاك المؤسسة الصناعية لهذه الشهادات لا يعني بالضرورة تطبيقها لاستراتيجية الجودة الشاملة لكن امتلاكها لهذه الشهادات يعزز من تنافسيتها و ثقة العملاء في منتجاتها خاصة الزبائن الذوي التركيز الكبير لمخرجات المؤسسة هذا لما تواجهه المؤسسة من تحديات دولية مع اقتصاد السوق وانفتاح الاسواق الدولية ، مما يحتم على المؤسسة امتلاك مجموعة من هذه السلاسل للتطبيق الافضل لاستراتيجياتها و ضمان للأداء المتميز .

<sup>1</sup> - موازوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 29

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 31-32

## المطلب الثاني: تحليل أثر استراتيجية الجودة الشاملة على التنافسية

لتحليل استراتيجية الجودة تحليلًا يضمن معرفة النتائج و الآثار الناتجة عن تطبيقها على التنافسية يكفي دراسة دراسة وتحليل أثر الجودة الشاملة على المنتجات و الخدمات النهائية وعلاقتها بالزبائن وبذلك الحكم على تنافسية المؤسسة في ظل تطبيقات الاستراتيجية و ايضا لا بد من المرور بالأدوات التي تقيس و تحكم على أداء التنافسي للاستراتيجية المتبعة في الصناعة .

حيث سوف نقوم بتحليل اثر الجودة الشاملة على التنافسية من خلال آثار محددات ومؤشرات دالة على التنافسية مثل الحصة السوقية و الربحية و التكلفة إضافة الى الانتاجية و التي سبق شرحها .

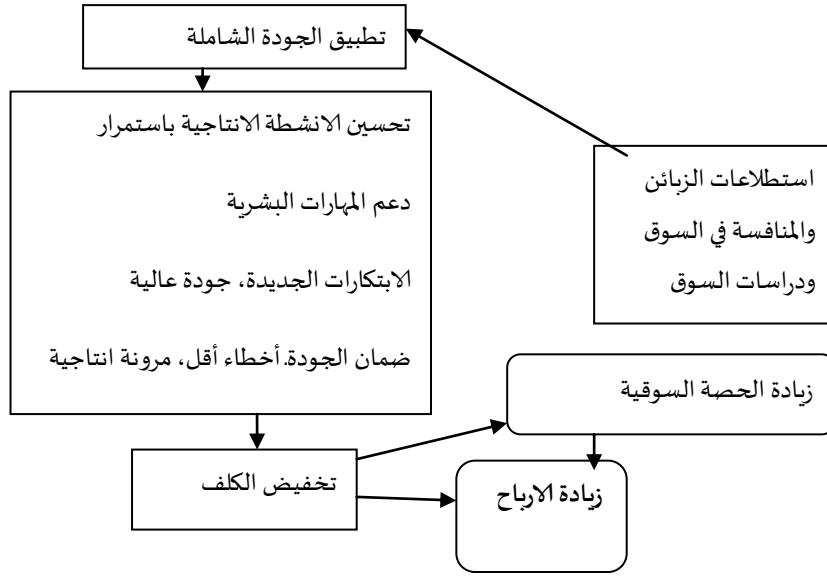
## أولاً: الجودة الشاملة و الحصة السوقية

ان المؤسسة المتبينة في عملياتها و انتاجها الصناعي مدخل الجودة الشاملة فهي بذلك تضمن التحسين المستمر لأنشطتها و منتجاتها و تقديم منتجات وخدمات مرتبطة برغبات و احتياجات الزبائن وهو ما يعزز الثقة لدى المستهلكين و الزبائن مما يخلق ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة و توسع طالبي سلعها نتيجة التميز في تقديم السلع و الخدمات و نتيجة عمليات الاشهار و الاعلان المتميز و الاستطلاعات التي تقوم بها المؤسسة لاحتياجات زبائن السوق الذي تخدمه مما يتيح توسيع حصتها السوقية و سيطرتها على اجمالي السوق مما يتيح لها فرض اسعارها في المستقبل و انشاء عوائق الدخول التي تمنع المنافسين الجدد.

## ثانياً: الجودة الشاملة الكلفة

في السابق كان الجودة العالية مرادفاً للكلف العالية و الاسعار المرتفعة، لكن المفهوم الحديث الذي قدمته المؤسسات اليابانية الذي ينص على التكلفة المرتفعة هي المرادف للجودة و المنتجات الرديئة خاصة عندما تتحمل المؤسسة تكاليف اضافية نتيجة التصحيحات لأخطاء المنتج وعمليات الفحص المتكرر و الدوري، اما التكلفة الاقل فهي نتاج عمليات و أنشطة عالية الجودة و قدرات بشرية ذات مهارات عالية و هو ما يمكن من انجاز الاعمال بأسهل و اقل الطرق الانتاجية تكلفة و الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة مما يزيد الانتاج و يقلل التكلفة مع ضمان منتجات عالية الجودة نتيجة استطلاعات حاجات الزبائن و هو مضمون الجودة الشاملة ، إذ يوضح التحليل السابق مدى تأثير الجودة الشاملة على تقليل التكاليف، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (9.11): العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة و الحصة السوقية و الكلفة و الربحية



المصدر : من اعداد الطالب بناء على التحليل السابق

حيث يبين الشكل السابق ان الجودة الشاملة في المؤسسة تؤثر و تتأثر حيث ان تطبيقها يؤثر على الانشطة و العمليات في المؤسسة مما يخفض التكلفة و الذي بدوره يؤدي الى رفع الارباح و زيادة الحصة السوقية نتيجة الاسعار المنخفضة للمنتج الذي انخفضت تكاليف انتاجه.

### ثالثا: الجودة الشاملة و الارباح

باتباع الجودة الشاملة فإن المؤسسة تضمن تقديم منتجات ذات جودة عالية و استثنائية بأسعار معقولة وهو ما يزيد من ثقة الزبائن واقبالهم على منتجات المؤسسة ، والاسعار المقبولة تكون نتيجة التخفيض في التكاليف ذلك ما يزيد من انتاجية المؤسسة و توسع طاقتها الانتاجية لوفرة طاقة اضافية بسبب رفع المهارات البشرية من قدرتها الإنتاجية و الإدارية واستعمال التكنولوجيا مما يساهم في زيادة المبيعات و بالتالي زيادة الارباح نتيجة ارتفاع الهامش بين التكاليف و المبيعات.

حيث يعزز هذا التحليل الدراسة التي اقيمت على مؤسسات صناعية تحوز 12% من حصة السوق وجد ان المؤسسات ذات اقل جودة تحقق مردودية 4% اما المؤسسات ذات الجودة المتوسطة تحقق مردودية تصل الى 10.4% ، اما المؤسسات التي تتمتع بدرجات عالية من الجودة فأتمها حققت مردودية تصل الى 17.4%<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- Jean Cloude tarondeau, stratégie industrielle, vuibert, 2<sup>ème</sup> edition, paris, 1998, P319

أما من ناحية الحكم على تنافسية الاستراتيجية المدروسة من خلال أدوات التحليل الاستراتيجي ذلك بمعرفة نقاط قوة وضعف الاستراتيجية المتبعة فتكون كالتالي:

أ. تنافسية إستراتيجية الجودة الشاملة من خلال تحليل دورة حياة المنتج:

من الملاحظ ان المؤسسة المتبعة لاستراتيجية الجودة الشاملة تقوم بالتركيز على المرحلة الثانية و الثالثة من تحليل دورة الحياة كونها المرحلة التي تبرز بها ابعاد الجودة و عمليات وتطبيقات الجودة الشاملة وذلك من خلال التركيز على البحوث و التطوير المستمر للمنتجات و التركيز على الزبائن وتحقيق متطلباتهم بجمع اكبر قدر من المعلومات و البيانات حول اراء الزبائن عن المنتج و الخدمات المقدمة معه بذلك تكون في مستوى تطلعات الزبائن مما يرفع من حصتها السوقية ويعزز مردوديتها بإطالة المرحلة الثالثة قدر الامكان من خلال التحسينات المعدلة على المنتجات المستمرة، وبذلك تزيد من تنافسية المؤسسة وتعطيها ميزة التمييز في المنتج و العمليات الانتاجية مما يمكنها من السيطرة على السوق.

ب. استراتيجية الجودة الشاملة من خلال تحليل منحى التعلم:

إن استراتيجية الجودة الشاملة المبنية على الجودة في جميع منتجات و عمليات وانشطة المؤسسة و التنمية المستمرة لمهارات العاملين، مما يفيد في التخفيض في التكاليف و الرفع من الانتاجية ونمو المبيعات جراء الجودة في المنتجات و المرونة في تلبية احتياجات الزبائن وهو اثر مبني على اثر الخبرة المكتسبة في مجالات التخطيط و التنفيذ و الرقابة مما يتيح للمؤسسة التمتع بميزة الريادة في السوق و السيطرة على الاسعار وتفرض بذلك عوائق لدخول منافسين جدد تمثل تلك العوائق في معرفة رغبات الزبائن تلبيتها بسرعة مع عامل التكلفة اضافة لميزة الداخل الاول وهو ما يعزز تنافسيتها على المدى المتوسط و الطويل.

ج. استراتيجية الجودة الشاملة و طريقة المعايرة وطريقة PIMS:

إن استراتيجية الجودة الشاملة في تطبيقها تستدعي جمع البيانات و تحليلها بصفة مستمرة اما عن البيئة الخارجية او الداخلية (لمتطلبات الرقابة والتقييس) وبذلك تتمكن من اختيار افضل الطرق و الوسائل التي تمكن لها الاسبقية في السوق و الوصول لأكبر شريحة من الزبائن من خلال تلبية طلباتهم المجمع بيانها الى منتجات و خدمات بأفضل الطرق و أكفأها وذلك منة خلال القدرات البشرية الماهرة التي تملكها و التكنولوجيا العالية التي تطبقها وبذلك فإن هذه الاستراتيجية تحقق متطلبات المعايرة بشكل ديناميكي مما يتيح للمؤسسة التميز و البقاء في المنافسة .

أما اعادة الهندسة فهي عملية آلية ضمن استراتيجية الجودة الشاملة التي تقوم بالتحسين المستمر للمنتجات والاساليب الإنتاجية و التسويقية ، اذن فان هذه الاستراتيجية تحقق مجمل المتطلبات التي تتيح الحكم على تنافسية



الاستراتيجية وتحقيقها لميزة تنافسية متوسطة وطويلة الاجل للمؤسسة من خلال الاداء الاستراتيجي المتميز الذي تقدمه.

هذا من جهة تحليل الاستراتيجيات العامة أما ان كانت تتبع استراتيجية تعتمد التجزئة السوقية فاننا سنحاول ابراز ادائها من خلال التحليل المصفوفي لاستراتيجية الجودة الشاملة ويكفي تحليلها من خلال مصفوفة BCG حيث تفيد في تحليل هذه الاستراتيجية من خلال قياس نمو السوق و الحصة السوقية، فاستراتيجية الجودة الشاملة تتيح التحسين المستمر للمنتوج و العمليات التي تقوم بها المؤسسة بما يتيح عدم اطالة عمر المنتوج في السوق وهو ما يضمن النمة المستمر للسوق أما القيم المضافة التي تقدمها المؤسسة في المنتوج او الخدمة ( التكلفة الاقل و الجودة العالية ) تتيح للمؤسسة زيادة حصتها السوقية وبذلك تكون المؤسسة متموقة في الجزء الافضل -البقرة الحلوب- من المصفوفة الذي يتيح للمؤسسة تدفقات مالية معتبرة وارباح متزايدة وهو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى اليه جميع المؤسسات مما يبرز الاداء التنافسي المتميز الذي تتيحه استراتيجية الجودة الشاملة للمؤسسة من خلال محفظة أنشطتها الرئيسية .

أما من إذا حللناها من خلال مصفوفة ADL التي اقترحت نضج القطاع في التحليل فان المؤسسة المتبعة الاستراتيجية الجودة الشاملة تتموقع في الجزء الاعلى على المحور العمودي الممثل للموقع التنافسي وفي الجهة اليسرى من المحور الافقي من خلال ما تتيحه الاستراتيجية المدروسة من مستوى نمو متواصل للقطاع نتيجة الابتكارات والتحسينات المستمرة في المنتوجات وطرق انتاجها (العمليات) حيث تكون في المراحل الثلاث التالية:

- ملاءمة : تكون المؤسسة في مرحلة التحسينات وجمع البيانات عن السوق و الزبائن و تخطيط الطرق التقنية للمنتوج وتحسين الانشطة وهو ما يدعم تنافسيتها في الاجل الطويل
- قوية: في هذه المرحلة تكون منتجات المؤسسة قد استكملت تقنيا واستكملت المؤسسة تحسين قدرات العاملين الذين ينتجون وطرحت المنتجات النهائية في السوق الذي ينمو بسرعة فتسيطر على السوق لتوجه الزبائن لمنتجات المؤسسة ذات الجودة العالية و التكلفة الاقل و المواصفات الملائمة للزبون اي تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية قوية.
- مسيطرة : في هذه المرحلة تسيطر المؤسسة على السوق كليا من خلال النوعية الرفيعة للمنتجات و السعر الاقل و الاعتمادية في المنتجات و الملاءمة لاحتياجات الزبائن اضافة لميوة الداخل الاول للسوق بتلك المنتجات المطورة فتكون قد سيطرت كليا على السوق و تكون في حالة احتكار وبهذه تكون المؤسسة في اعلى درجات التنافسية وتمتلك الميزة التنافسية الافضل.

ومن خلال التحليل السابق لاستراتيجية الجودة الشاملة وادائها الاستراتيجي إضافة الى دراسة المؤشرات السابقة الموضحة لأثر تطبيق الاستراتيجية المدروسة على الاداء الكلي للمؤسسة نستنتج ان اتباع هذه الاستراتيجية و تطبيقها في المؤسسات يمكن من تعزيز الاداء التنافسي للمؤسسة من خلال التميز و التكلفة الاقل ويعطيها القدرة على المناورة الدفاع عن حصتها السوقية وحتى السيطرة الكلية على السوق من خلال متطلبات الاستراتيجية وتحسين الاداء الاجمالي لها.

### المطلب الثالث: استراتيجية الجودة الشاملة و تطبيقاتها المستقبلية

ان هذه الاستراتيجية هي من التوجهات الاستراتيجية الجديدة و التي لازال البحث و التطوير في مداخلها و تطبيقاتها جاريا لحد الان وبذلك نستطيع القول بان المستقبل سيكون لهد الاستراتيجية في التطبيق لما تقدمه من مزايا و اسبقية تنافسية، وفي هذا المجال سئل أحد رواد الجودة الشاملة فيليب كروسي عن مستقبل إدارة الجودة الشاملة فأجاب "الن يبقى منها الا الشاملة"<sup>(1)</sup>

وهذا في اشارة منه الى شيوع تطبيقها باعتبارها احد أهم الاستراتيجيات التنافسية شأنها شأن التكلفة ، التميز، التركيز، حتى انها تشمل معظم هذه الاستراتيجيات في طياتها و تطبيقاتها فتكون بذلك الاستراتيجية الاشملى و التي تلي المرونة و التأقلم الجيد للمؤسسة في ظل التغيرات السريعة للتكنولوجيا و البيئة الخارجية عامة.

أن الجودة الشاملة كانت في البداية فيما يمكن لمسه و قياسه و حتى ادارته أما المرحلة الحالية و المستقبلية فستكون فيما لا يمكن لمسه و قياسه مثل الخدمات المصرفية ، المحللين الماليين... الخ وهو ما يتطلب تبني استراتيجية واضحة وطويلة المدى لضمان التطور و النمو المستقر لتنافسية المؤسسة وادائها الاستراتيجي وهو ما توفره استراتيجية الجودة الشاملة.

ونستطيع التنبؤ بما سوف تركز عليه استراتيجية الجودة الشاملة في المستقبل من توجهات تنموية وتطويرية لمختلف ابعادها من خلال: <sup>(2)</sup>

- تطور في مجال جودة الخدمة المتخصصة: حيث سوف تتخصص الشركات في تحسين وتطوير منتجات وخدمات متخصصة مثل الخدمة الصحية عالية التخصص... الخ
- تطور في مجال جودة المشروعات: اي بلوغ نسبة نجاح المشروعات القائمة اكثر مما هو اليوم - حيث نسبة 70% من المشروعات تفشل -

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 83

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 85- 86

- التطور في مجال المعرفة: ونعني بها جودة البيانات وقواعد ومستودعات البيانات اي جودة المعرفة الابتكارية وذلك ما يؤدي الى التميز في توظيف البيانات و المعلومات من اجل إنشاء المنتج.
- التطور نحو الجودة البيئية: و أمر حتمي وذلك بعد ظهور ما يسمى الإيزو 14000 الذي يمثل تأكيداً دولياً على الجودة البيئية و الاهتمام بها وستتحول شيئاً فشيئاً لتكون وجه العملة الآخر للجودة مثل الجودة البيئية الشاملة هي الأخرى الوجه الآخر للجودة الشاملة ، حيث يكون التلوث هو التالف و العيب الصناعي في العمليات و المنتجات وهو ما يجعل الشركات تنظر الى البعد البيئي بوصفه العامل الجديد للتنافسية .
- جودة اللاملموسات: اللاملموسات هي الأصول التي لا يمكن قياسها مثل شهرة المحل وقيمة الشركة المالية... الخ وتمثل الأصول الصاعدة اليوم و الأهم في تكوين قيمة المؤسسة ولكنها بالمقابل الأصعب في القياس و الإدارة و التنبؤ لهذا فهي الأكثر أهمية في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وهو ما يجعل المستقبل يكون للتطوير و تخطيط و تحديد معايير جودة اللاملموسات.
- الجودة الالكترونية: العالم الالكتروني هو عبارة عن عالم موازي للعالم المادي ولذلك فإنه بالمقابل لتخطيط الجودة الشاملة في الجانب المادي ضرورة وجود و تخطيط جودة الكترونية بجميع ابعادها (جودة الموقع الالكتروني، البرمجيات، المعلومات، اضافة لجودة الاخلاقيات الالكترونية)
- الاهتمام بجودة الدماغ البشري: باقل ما يمكن من قدرات الدماغ كما اثبتته الدراسات العلمية الحديثة استطاع الانسان اختراع كل هذه التكنولوجيا الحديثة اضافة الى النظريات في العلوم الانسانية المفسرة لطبيعة وديناميكية الحياة البشرية واعطاء اراء لما اشكل من نشاطاته، إذن نتساءل ماذا سيكون عليه العالم اذا زدنا من نسبة تشغيل او بالأحرى تنمية قدرات الدماغ البشري وحسنا جودة مخرجاته ، هذا هو التحدي المستقبلي لتطبيقات الجودة الشاملة و هو مسار استراتيجية الجودة الشاملة .

## خلاصة الفصل:

إن الأساليب والممارسات اليومية يمكن أن تكون حلاً لتحقيق التحسين المحدود، ولكن الأمر يختلف إذا كان المطلوب إحداث تطوير وتحسين شامل وكامل لعمليات المؤسسة، ليشمل كل أجزائها، وهذا لان التغيير المطلوب يتعدى الأساليب والممارسات اليومية للإدارة وعمليات الانتاج ويحتاج إلى تطورات جوهرية، للمهمة الأساسية للمؤسسة وأهدافها العامة والتفصيلية، ويتطلب ذلك التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة، واستراتيجية الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تتيح الوصول الى الاهداف المسطرة البعيدة و المتوسطة المدى .

إن التحليل الذي سبق وان اطلعنا عليه يشير إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستهدف تحقيق التميز باعتمادها استراتيجية الجودة الشاملة ومن خلالها تعمل على تطبيق معارف جديدة لأساليب العمل المؤدية إلى التميز. و يظهر ذلك من خلال إيجاد المؤسسة نظام توجيه واضح ووضع خطط تحسين ومعرفة كاملة بالعملاء الحاليين والمستقبليين. ومعرفة المنافسين الحاليين و المستقبليين في السوق وموقعهم التنافسي و مصادره الفاعلة ومحاولة اعطاء الافضل دوما بواسطة منهج التطوير المستمر.

ولقد أصبح هذا المنهج في الدول الصناعية بمثابة عقيدة للمؤسسة والمتعاملين في الحقل الاقتصادي نظرا لعامل المنافسة الذي لم يعد معه الاكتفاء بتحقيق حصة سوقية معينة ولكن أكثر من ذلك أصبح التنافس على المستقبل من خلال نظرة استراتيجية تبحث على إيجاد استراتيجية تحقق للمؤسسة التأقلم ومواجهة تحديات العولمة ولها رؤية واضحة وقدرة على إيجاد التغيير والمرونة التي تؤدي بالمؤسسة تؤمن بالتحسين المستمر كسبيل لنجاحها واستهداف المعيب الصفري والتحسين المستمر.

## الفصل التطبيقي

استراتيجية الجودة الشاملة وأثرها على  
الاداء و التنافسية في **ALFAPIPE**  
غرداية

### تمهيد:

بدخول الجزائر الى الاقتصاد المبني على السوق و قوى الطلب و العرض كان لزاما على مؤسساتها التماشي مع هذه المتغيرات، لأن اقتصاد السوق يفرض جملة من العوامل يجب على المؤسسات الوطنية امتلاكها وهي التنافسية و الجودة و المرونة و الكفاءة .

ومن هذا التوجه اخدت المؤسسات الوطنية باتباع استراتيجيات وخطط طويلة الامد للتأقلم مع الوضع الجديد، واستراتيجية الجودة الشاملة تعتبر واحدة من أفضل الاستراتيجيات الت يتبعها المؤسسات العالمية اليوم والتي حققت لها أفضل الاداء و اعلى تنافسية في الاسواق التي تشغلها ولهذا سلطنا الضوء على واحد من المؤسسات الوطنية هي المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية ALFAPIPE غرداية وذلك لكون هذه المؤسسة تعد أكبر مؤسسة صناعية في المنطقة محاولين ابراز تطبيقات هذه الاستراتيجية و مدى تأثيراتها على ادائها و تنافسيتها. ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذا الفصل دراسة أثر تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية ALFAPIPE غرداية و تنافسيتها من خلال التطرق الى:

- تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية ALFAPIPE غرداية
- الجودة الشاملة والمدخل الاستراتيجي في المؤسسة
- دراسة وتحليل مؤشرات الاداء و التنافسية للمؤسسة

### المبحث الاول: نظرة عامة حول المؤسسة

تعتبر مؤسسة الأنابيب محل الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني وإيجاد الميزة التنافسية التي تمكنها من دخول المنافسة الدولية، وفي ما يلي عرض موجز للمؤسسة العمومية الاقتصادية الناقلة للغاز ALFAPIPE

### المطلب الاول: النشأة التاريخية المؤسسة

تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد والصلب والتي انبثقت منها المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز، وقد بدأت هذه الشركة SNS نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين sotubal و altumel وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاث سنوات (1968-1972) مع مؤسسة vollvel لغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الصلب في الجزائر و المورد الرئيسي لمشتقات الحديد و الصلب. و قد تم تقسيمها في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية 1982 إلى عدة شركات:

- شركة SIDER التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- شركة EMB تهتم بصناعة المنتجات الخاصة بالتغليف والموجهة للمواد الغذائية.
- شركة ENIPL والتي تقوم بإنجاز الحديد الموجه للبناء و الأشغال العمومية.
- شركة ENGI تختص بصناعة الغازات الصناعية الموجهة للصناعات الحديدية.
- شركة أنابيب ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة وتختص في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها، إضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية، (PIVOT) ومختلف تجهيزات الري .

ونظرا لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب في تلك الفترة وبالأخص في القطاع البترولي وبعد صدور قانون 05-88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تم إعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسة العمومية أنابيب التي أصبحت بمجلس إدارة خاص بها ورأسمال تابع للدولة وانبثقت منها الوحدات التالية:

- وحدة أنابيب الغاز المنزلي بتبسة TGT
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TSI

- وحدة المرشات والرش المحوري ببرج بوعريريج TMIA
  - وحدة الصفائح المفتوحة الكارهة للماء بوهران PTTP
  - وحدة الأنابيب الكبرى بالرغاية GTR
  - وحدة الأنابيب الصغرى بالرغاية PTS
  - وحدة تقديم الخدمات UPS
  - وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF
  - وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية.(YUBES SOIRAL.GHARDAIA)
- وفي إطار إعادة الهيكلة الجديدة في سنة 2000, تم تقسيم الوحدات التالية للمؤسسة الأم بالرغاية إلى مديريات مشكلة مجمع أنابيب (GROUP.ANABIB) بذمة مالية مستقلة ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم ويتكون هذا المجمع من ثلاث مديريات تساهم بنسبة 15% من رأس مالها للمجمع وهي:
- مديرية غرداية PIPE GAZ
  - مديرية الرغاية TUBES LONG TUD NaL وتنظم وحدتي GTR ، PTS
- وفي سبتمبر 2006 اصبحت المؤسسة مستقلة عن المجمع (GROUP.ANABIB) واصبحت تسمى الشركة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE تضم وحدتين هما:
- وحدة غرداية
  - وحدة عنابة



**المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة**

تم إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية في سنة 1974 برأسمال قدره 7000000000 دج، وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع بالمنطقة الصناعية بونورة وتبعد حوالي 8 كلم عن مقر الولاية غرداية وتربع على مساحة تقدر بـ 230000 م<sup>2</sup> والتي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية وتنظم حاليا 969 عامل. انطلق النشاط الفعلي للمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية بمساعدة المؤسسة مدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع، كما أنها مرت بتغيرات أهمها:

■ 5 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة، وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 يوم 1983/11/13.

■ سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

■ سنة 1989 انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما:

● وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISI التي تضم حوالي 390 عامل.

● وحدة الخدمات المختلفة IPD التي تضم حوالي 350 عامل .

■ سنة 1991 تم ضم الوحدتين نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة, IPD وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية.

■ سنة 1992 تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان.

■ 15 أكتوبر 2000 وبعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز, PIPE GAZ, ومديرية مستقلة ماليا واداريا تابعة لمجمع الأنابيب GROUP ANABIB

حيث أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 وعلى الشهادة المعهد الامريكي البترولي API Q1 وذلك ابتداء من 02 جانفي 2001

وفي 15 أوت 2003 تم تحديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره و الآخذ به للمحافظة على هذه الشهادة ، لتقوم بعدها بمراقبة مدى جدية المؤسسة في تنفيذ الملاحظات بعد سنتين وذلك عند تجديد هذه الشهادة مرة أخرى

ويتمحور نشاط المؤسسة في انتاج الانابيب الخاصة بنقل البترول و الغاز أو المحروقات عموما إضافة لأنابيب نقل المياه عن طريق تجويل وتصنيع المواد الاولية المتمثلة في اللغافات الحديدية و التي تتحصل عليها بصفة رئيسية من

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

مجمع الحديد و الصلب بالحجار و أحيانا أخرى عند الطلبات الكبيرة عن طريق الاستيراد من شركات علمية من فرنسا، ألمانيا، تركيا ، و يتم التصنيع بأربع خطوط انتاجية بثلاث فرق بمعدل 24/24 ساعة في حالة الطلبات الكبيرة، حيث تتم عملية الانجاز مرورا بالورشات الرئيسية التالية:

- ورشة الانتاج: وبها اربع الات للإنتاج تحول المادة الاولية ( لفافات حديدية) الى انابيب حلزونية
- ورشة التغليف الخارجي: و هي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بالبوليتلان ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون منتج تام إذا كان الانبوب موجه لنقل البترول .
- ورشة التغليف الداخلي: وهي الورشة المختصة بالتغليف بطلاء غازي إذا كان الانبوب موجه الى نقل المحروقات و بطلاء مائي إذا كان الانبوب موجه لنقل المياه

حيث تعمل المؤسسة بطاقتها الكاملة في حالة الطلبات الكبيرة بفرق متناوبة وبجزء من طاقتها في الطلبات الصغيرة باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب يمكن من انجاز الطلبية وتبلغ قدرة المؤسسة الانتاجية حوالي 120 الف طن سنويا، أما القدرة الإنتاجية الصافية فتبلغ 100 ألف طن ويتراوح حجم الانبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 7 م الى 13 م.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

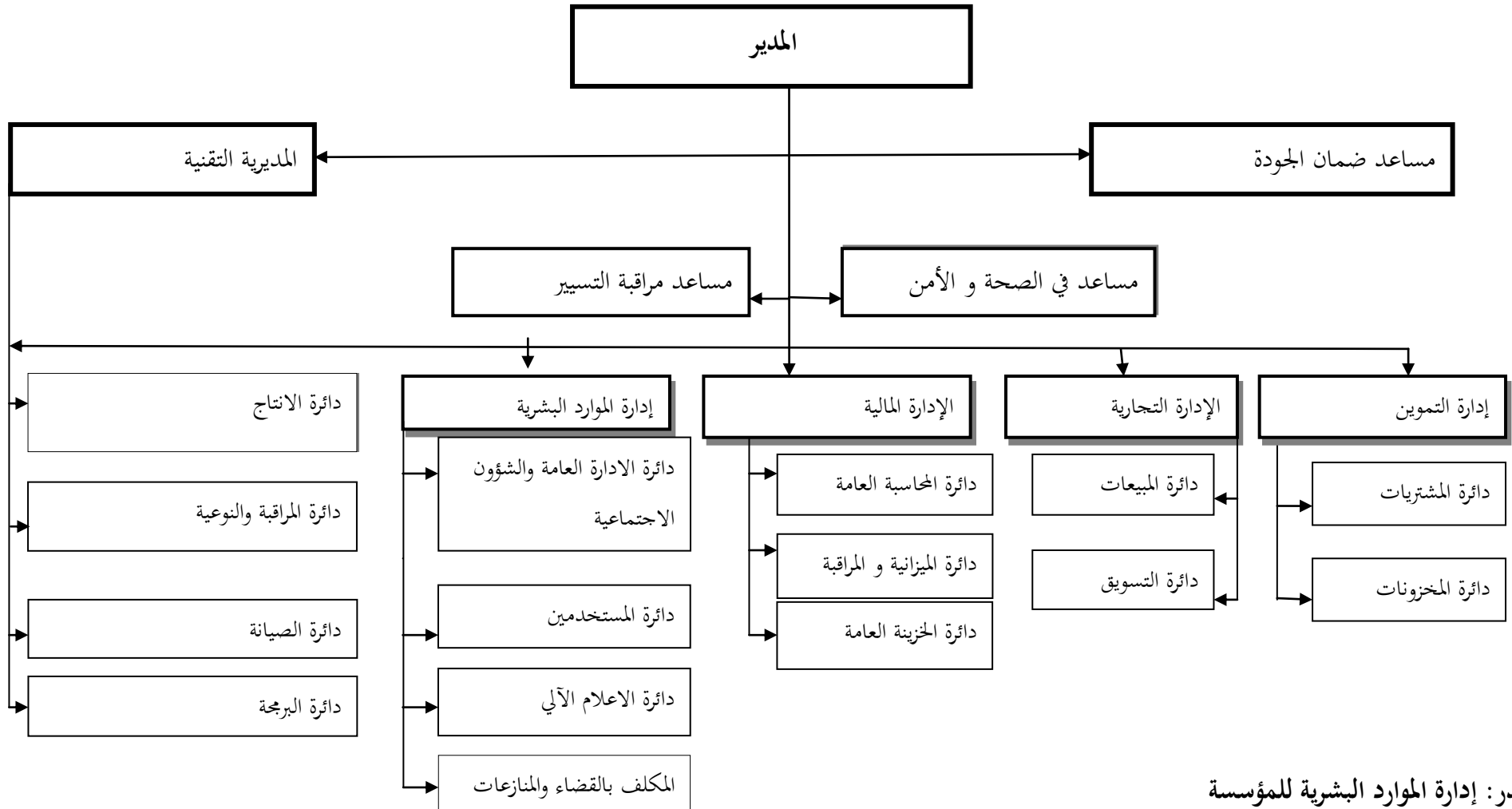
تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف وهذا لتغطية الاحتياج الوطني والمتمثل في كل من سوناطراك، سونلغاز، قطاع الري والبناء، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في :

- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- العمل على تقديم منتج ذو جودة عالمية.
- تدريب العمال من أجل اكتساب خبرة مهنية عالية.
- تخفيض ديون المؤسسة.
- تخفيض تكاليف المؤسسة بحيث يصبح لديها سعر تنافسي.
- تحفيز العمال لرفع كفاءتهم.
- تلبية طلبات العملاء سواء داخليا أو خارجيا بالكم والنوع والوقت المحدد.
- توفير مناصب شغل جديدة وذلك للقضاء على البطالة.
- العمل على تقنيات جديدة ذات تكنولوجيا متطورة في مجال الحديد والصلب.

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

تلعب المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني والمحلي, فعلى الصعيد المحلي تسعى للتقليل من البطالة بحكم أنها تعد أكبر وحدة إنتاجية على مستوى الولاية ومنطقة الجنوب الجزائري كما تقدر طاقتها الإنتاجية بـ1000000 طن سنويا ويرجع كل هذا إلى المكان الذي تتواجد, فهي تتوسط الطريق الوطني بين منطقة حاسي الرمل وحاسي مسعود وقربتها من الحقول البترولية. أما على الصعيد الوطني فهي تدعم قطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري, فهي تغطي حوالي 60% من الاحتياج الوطني من الأنابيب البترولية والغازية والموجهة لقطاع الري إضافة إلى السمعة الطيبة عند المؤسسات الوطنية وذلك بفضل جودة إنتاجها كذا احترامها للآجال في تقديم الطلبات كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على مركزها في السوق وذلك من خلال تبنيها سياسة لتوسيع النشاط لتطبيق برامج التطوير ولقد شرعت فيها المؤسسة منذ سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت وكذلك قامت سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان وذلك للحصول على نوعية جيدة من الأنابيب . وبعد النبذة القصيرة عن مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز, وإعطاء فكرة واضحة أكثر عن هذه المؤسسة نقدم الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

### الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأنايب ALFAPIPE



المصدر: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

## تحليل الهيكل التنظيمي:

سنحاول في هذا الجزء توضيح و ابراز الهيكل التنظيمي بالتفصيل من خلال الشرح التالي:

**المدير:** وهو يمثل أعلى سلطة في المؤسسة إذ هو المسؤول عن وضع وتنفيذ استراتيجيتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرية لتحقيق أهداف المؤسسة العامة، يصدر الأوامر و يتخذ القرارات اللازمة، وهو حلقة الوصل بين المؤسسة والادارة المركزية لمؤسسة ALFAPIPE ( التي مقرها الجزائر العاصمة ).

**المديرية التقنية:** ويتمثل دورها في تحديد مواصفات المواد الأولية ومدى جودتها وقطع الغيار الملائمة والعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات الإنتاجية أو وسائل النقل، كما تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار وتعمل على تطوير أجهزة المناولة بما يسهل من عملها، وتعتبر المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبيات المقدمة للمؤسسة كما أنها المسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة وتشمل دائرة الإنتاج ودائرة الصيانة ودائرة البرمجة ودائرة المراقبة والنوعية.

**مساعد في الصحة والأمن :** حيث ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة وتتولى كل ما يخص بالأمن في المؤسسة ، كما تقوم هذه المصلحة بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف، حيث يلتزمون بالحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، وتوكل لهم مهام مثل التفتيش الدقيق للعمال و الزوار ومعدات نقل العمال الخاصة بالمؤسسات مثل الحافلات.

**مساعد ضمان الجودة:** يعتبر المسؤول عن تحقيق ضمان استمرارية تطبيق معايير الجودة و ISO في المؤسسة في مختلف الازمنة، كما يقوم بالترتيبات اللازمة لتسجيل شهادات الجودة و ضمان استمراريته من خلال الرقابة و التقييم المستمر .

**مساعد مراقبة التسيير:** وتعتبر هذه الوظيفة ذات علاقة مباشرة مع المدير كون الذي يقوم بها هو مساعد المدير المكلف بمراقبة التسيير من خلال التنسيق مع مختلف المديرية و المصالح في المؤسسة ، يقوم بعمليات تقدير ميزانيات المشاريع المزمع تنفيذها و تحديد التكاليف و النفقات والوقت، وهذه الوظيفة تعتبر نقطة التقاء لتسيير المؤسسة من خلال التقارير و السجلات الدورية للعمل في مختلف المصالح و الورشات التي ترفع لها.

**إدارة التموين:** وهي المسؤولة عن برمجة مدخلات المؤسسة و تموينها بما تحتاجه من مواد أولية وقطع غيار في الوقت المناسب والكمية المطلوبة بالسعر والشروط المناسبة لظروف المؤسسة وتشمل هذه المديرية دائرة المشتريات ودائرة المخزونات.

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

**الإدارة التجارية:** وهي المسؤولة على التفاوض من اجل الحصول على أكبر عدد من الطلبات كما تقوم بتصريف الفضلات والخردة وإعادة بيعها وتشمل كل من دائرة التسويق ودائرة المبيعات

**الإدارة المالية:** وتعتبر من أهم الدوائر في المؤسسة لكونها تهتم بتسيير الشؤون المالية لها من توفير التمويل اللازم لعملية الانتاج إلى إعداد الميزانيات المحاسبية والمالية ومراقبة التصريجات الجبائية وتشمل كل من دائرة الميزانية و مراقبة ودائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة العامة.

**إدارة الموارد البشرية:** وهي المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التوظيف، التثبيت، التكوين والتأهيل وتوزيع الأجور..... الخ، مع توفير التأمين الشامل لهم إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين إضافة لجمع المعلومات من كافة المصالح و الدوائر الخاصة بالعمال وتحليلها و أرشفتها، وتقوم بتطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للمؤسسة وتشمل هذه المديرية دائرة المستخدمين ودائرة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية ودائرة الإعلام الآلي و المكلف بالقضاء المنازعات.

### المبحث الثاني: الجودة الشاملة و المدخل الاستراتيجي في المؤسسة

حيث سوف نحاول ابراز المدخل الاستراتيجي الذي تطبقه المؤسسة من خلال اتباعها لنظام الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها لاستراتيجية الجودة الشاملة، والمراحل التي مرت بها المؤسسة لتطبيق هذه الاستراتيجية.

#### المطلب الاول: مراحل البناء الاستراتيجي للجودة الشاملة في المؤسسة

حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة عملية متكاملة من دراسة وجمع البيانات واعداد و تنفيذ القرارات والرقابة على تلك القرارات و السياسات ومراقبة سير الاستراتيجية المتبعة و الجودة الشاملة كغيرها من الاستراتيجيات تطبق من خلال قيام المؤسسة :

#### أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

##### أ. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

حيث ان دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة يتمثل في دراسة الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لسير النشاط الانتاجي وبذلك تتمكن من تحديد نقاط القوة و الضعف من خلال المعطيات التي جمعناها

#### 1- البناء التنظيمي: من خلال الهيكل التنظيمي الذي سبق ورأيناه يتضح البناء الاداري المنظم للمؤسسة

من خلال مديريات تنطوي على دوائر فرعية بحيث يسهل انسياب المعلومات و البيانات بشكل

اداري متسلسل و يؤدي الى السرعة و المرونة في انتقال الاوامر و المعلومات على سير العمل

#### 2- الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري العنصر الالهم في المؤسسة ذلك لما توليه من أهمية خاصة في نظام

المنح و المكافآت المتبع اضافة الى التكوينات للعمال سواء وطنية او دولية ونبرز من خلال الجدول

التالي تطورات إجمالي اليد العاملة بمختلف أصنافها

#### الشكل رقم (1.III): توزيع الموارد البشرية حسب الاصناف

2010	2009	2008	2007	
206	168	139	117	إطارات
222	196	272	150	رؤساء عمال
199	132	470	242	منفذون
276	198	559	170	عمال دائمين
351	298	322	339	عمال مؤقتين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الموارد البشرية

نلاحظ ان عدد العمال خاصة المؤقتين ينقص ذلك كون المؤسسة تخفض من عدد العمال إذا كان المشروع او الطلبية التي تعمل بها ليست كبيرة ما عدا سنة 2010 حيث وظفت حجم كبير من العمالة المؤقتة نظرا لطلبات كبيرة حصلت عليها المؤسسة، اضافة لذلك فإن المؤسسة في الآونة الاخيرة قامت بإضافة حجم من العمالة المؤقتة ضمن العمال الدائمين خاصة بعدما أحيل جزء كبير من عمالتها على التقاعد

أما في مجال التكوينات و البعثات التدريبية الذي انتهجته المؤسسة ضمنا للتطبيق الامثل للاستراتيجية المتمثلة في الجودة الشاملة التي تتطلب عمالة مدربة و ذات قدرات و مهارات سواء انتاجية أو ادارية عالية وقد قامت المؤسسة بالاستعانة مع مؤسسات خارجية تتلخص في التالي:

- مدرسة التسيير للإعلام الآلي و التجارة EGIC ابن سناء
- هندسة الاعمال للإشراف و التوجيه BISC عنابة
- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية INPED بومرداس
- مكتب هندسة الاعلام الآلي وخدمة الاتصالات EBITS غرداية
- مركز تقنيات المعادن و البناء CTMC بن عمران
- معهد التلحيم IS فرنسا
- مركز البحث في التلحيم و المراقبة CSC عنابة
- توجيه التنظيم و تسيير الإدارة Globe Consulting وهران
- الوكالة الوطنية لتعزيز و ترشيد استخدام الطاقة APRUE الجزائر
- معهد الاعلام الآلي و تقنيات التسيير VCS غرداية
- الاشعار عن بعد و مراقبة التكنولوجيا و جلب الآلات أقرب الى الأشخاص OMRON

#### ب. نقاط القوة و الضعف:

من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يتسنى لنا ابراز نقاط القوة لدعمها و نقاط الضعف لتداركها و العمل على رفع كفاءتها

#### 1. نقاط القوة: تتلخص في العناصر التالية:

- اكتساب المؤسسة عمالة ذات مستوى أكاديمي جيد خاصة وان معظمها عمال جامعية اضافة الى الخبرة الطويلة و المعبرة لبعض العمال الذين يعتبرون كوادر تسيير بهم المؤسسة
- الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة في التسيير و الاتصال مثل الانترنت و الاعلام الآلي و الأنترانت



- الظروف الجيدة لعمل العمال التي توفرها المؤسسة لعمالها اضافة لدعم التأطير و التدريب الدوري لمهارتهم و مكتسباتهم من خلال الدورات التكوينية
- النوعية و الجودة العالية لمنتجات المؤسسة وهو ما يبرر حصولها على شهادة الايزو و شهادات أخرى بآخر الاصدارات (أنظر الملحق)
- امتلاك المؤسسة تكنولوجيا متماشية مع التطورات العالمية في مجال التلحيم و الرقابة عليه وتحاول امتلاك احداث ما توصل اليه العلم في ذلك
- الدقة و الصرامة في تسليم الطلبيات في وقتها و مواعيدها مما اكسبها ثقة عملائها
- امتياز لصالح المؤسسة باعتبارها الداخلة الاول للسوق مما يمكنها من تخفيض التكاليف خاصة لترويج منتجاتها و تعريف الزبائن بها

## 2. نقاط الضعف: ونلخصها في النقاط التالية:

- أسعار مرتفعة نسبيا بالمقارنة مع الاسعار التنافسية
- تكاليف النقل المرتفعة خاصة نقل المواد الازلية لبعدها عن المؤسسة عن الموانئ و عدم اكتمال السكة الحديدية المخطط انجازها لتخفيف تكاليف النقل
- هيكل الانتاج بالمؤسسة يعتمد على الانتاج بالطلبية وهو ما يهدد توقف الانتاج لفترات
- الاعتماد في التمويل على القروض قصيرة الاجل و هو ما يهدد التوازن المالي للمؤسسة
- عدم اعتماد المؤسسة على نظام المحاسبة التحليلية مما لا يسمح لها بتحديد مصادر التكلفة

## ج. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

البيئة الخارجية و التي تتمثل في المعلومات عن المحيط الخارجي للمؤسسة و المؤثرة فيها و التي تشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة و تعتبر بيئة خارجية عامة لأنها لها تأثير غير مباشر على استراتيجية المؤسسة اما المتعاملين الاقتصاديين مثل (العملاء ، الموردين ، المنافسين) فهم يمثلون البيئة الخارجية الخاصة لان لهم تأثير مباشر على استراتيجية المؤسسة و سنشرحها كالتالي:

### 1. العوامل الاجتماعية:

- بما أن منتجات المؤسسة موجهة الى سوق صناعية فهي بذلك لا تتأثر بثقافة المستهلك النهائي
- كون المؤسسة تمثل اكبر مؤسسة اقتصادية انتاجية في المنطقة فهي بذلك تمتص حجم معتبر من القوة العاملة و تخفض نسب البطالة في المنطقة

2. العوامل الاقتصادية:

وهي العنصر من البيئة الخارجية الذي يمثل اهم متغير يؤثر على استراتيجيات المؤسسة و نذكر من هذه العوامل:

- مع سعي الجزائر للانضمام لمنظمة التجارة العالمية ومساعدتها للانفتاح التجاري مما حتم على المؤسسة التعامل مع مؤسسات اجنبية في شكل شركات تعاون استشارية، استثمارية، استيراد مواد أولية...
- يتميز القطاع الصناعي الذي تعمل به المؤسسة باحتكار القلة كونها تنشط فيه مع بعض الشركات الوطنية للحديد و الصلب و التي كانت تابعة للمجموعة القابضة للحديد و الصلب سابقا
- تدبذب اسعار الحديد و الصلب في الاسواق الدولية
- الارتباط الكبير لأسعار الحديد بأسعار النفط
- التأثيرات التي تفرضها ندرة المواد الاولية في الجزائر خاصة عندما تكون طلبات المؤسسة كبيرة نسبيا
- تأثيرات الضرائب المرتفعة التي تفرضها الدولة على الصناعات الثقيلة
- التأثيرات المفروضة جراء دخول المنافسين الجدد من الشركات التركية و الصينية التي تتمتع بقدرات مالية كبيرة و خبرة معتبرة في هذا المجال

**العملاء:** تتعامل المؤسسة بشكل كبير لتصريف منتوجاتها مع المؤسسة الوطنية سوناطراك بنسبة تعامل تصل الى 90% متمثلة في الانابيب الناقلة للبتروول و الغاز ثم تأتي مؤسسة سونلغاز و مؤسسات توزيع المياه في المرتبة الثانية من ناحية تصريف انابيب خاصة بنقل المياه إضافة الى الصفائح الحديدية، وهذا وقد حصلت المؤسسة بعد حصولها على شهادة ISO 9001 عملاء جدد من خارج الوطن متمثلة في مؤسسة BP البريطانية مؤسسة BECHTEL الامريكية التي قامت بإنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز 2002 حيث تحصلت المؤسسة بموجبه على امتياز 115000 متر (أنظر الملحق رقم 01)

و تعتبر الطلبات التي يتقدمون بها اضافة الى الشروط التقنية مصدر المعلومات التي تتحصل المؤسسة منه على رغبات الزبائن و احتياجاتهم لتكيف انتاجها مع هذه الاحتياجات و الرغبات.

**الموردين:** حيث يمثلون المصدر الاساسي للمواد الاولية التي تحتاجها المؤسسة في انتاجها و هناك موردين تتعامل معهم المؤسسة يتمتعون بالجودة و السعر المناسب لموادهم الاولية نوردتهم باختصار:

**الموردين من المؤسسات المحلية:** نذكر منهم

- مؤسسة SIDER بعنابة و المختصة في توريد ملفوفات الحديد من نوع X60.X52.X42<sup>1</sup>

ملاحظة: نشير الى ان رمز X هو رمز يوضح نوعية الحديد وما يحتويه من نسبة للكربون و يحدده المعهد الامريكي للبتروول API أما PSL1.PSL2 فتعني مكونات المواد في الحديد

- مؤسسة NAFTAL المختصة في توريد الزيوت و الوقود
- مؤسسة ENGI المختصة ببيع الأوكسجين و الآزوت
- مؤسسة ENTPL المختصة ببيع مواد التلحيم (سلك التلحيم FLUX)

الموردين من المؤسسات الاجنبية: نستطيع ايجاز أهمها

- مؤسسة ATOFINA الفرنسية التي تمول المؤسسة بمواد التغليف ( البوليتلان و الطلاء و بودرة الحديد)
- مؤسسة MBB الايطالية المختصة بتمويل المؤسسة بمواد التغليف
- مؤسسة BORIALIS البلجيكية المختصة بتمويل المؤسسة ايضا بمواد التغليف
- مؤسسة WHEELABRATOR ALLEVORD الفرنسية تمول المؤسسة ببرادة الفولاذ
- مؤسسة LYNCOLN الفرنسية تمول المؤسسة بمواد التلحيم
- مؤسسة DAWOO الكورية لمواد التغليف
- مؤسستين المانيتين للصفائح الحديد هما PRIMEX و THYSEN من نوع X70.X60.X60A.X70A.X52.X80
- مؤسسة POSCO الكورية الجنوبية للصفائح الحديد مختلف الانواع PSL1.PSL2
- مؤسسة ARCELOR METTAL الفرنسية للصفائح الحديد
- مؤسسة SGGT الالمانية تمول المؤسسة بقطع الغيار لماكيناتها
- مؤسسة CONTROL الفرنسية المختصة في وسائل المراقبة المخبرية
- مؤسسة AGFA GEVAERT.NA البلجيكية المختصة في انتاج اشربة الاشعة و المنتجات المتطورة

**الدولة:** بصفتها السلطة في البلاد فهي تتولى سن القوانين ومراقبة سيرها و مدى تطبيقها و ايضا فرض الضرائب و جبايتها وكذا تتولى تسهيل عمليات التصدير و الاستيراد

وقد قامت في الآونة الاخيرة بمحاولة دعم المؤسسات الوطنية خاصة في مجال المناقصات التي اصبحت لا تعتمد في بعض المشاريع بل تعطى الى الشركات الوطنية لإنجازها خاصة مع انفتاح الاسواق و دخول شركات أجنبية قادرة على المنافسة بقوة في مجال الجودة و السعر ، هذا ما يوضح دور الدولة في المحيط الخارجي للمؤسسة

**المنافسين:** نستطيع القول بان السوق الذي تنشط به المؤسسة هو سوق احتكاري نظرا لقلّة المنافسين المحليين المنتجين لهذه السلعة لكن بعد دخول المؤسسات الالمانية و التركية للسوق المحلي اصبحت المؤسسة في سوق تتزايد فيه المنافسة خاصة و ان هذا السوق سوق غير ناضج اي أنه ما يزال ينمو مما يشجع المنافسين الجدد على الدخول اليه مع الحركة للاقتصاد الجزائري و المشاريع الكبرى لنقل الغاز و المياه عبر الصحراء مما يشكل سوق

واعدة ، لكن الى الآن لا تزال المؤسسة تتمتع بالريادة في هذا السوق لما تتميز به المؤسسة من ميزة الداخلين الاوائل للسوق و اثر الخبرة و الجودة التي تتمتع بها منتجات الشركة اضافة لدعم الدولة في الآونة الاخيرة للصناعات المحلية .

#### د. الفرص و التهديدات:

نستطيع من خلال تحليل البيئة الخارجية استنتاج الفرص المتاحة لدى المؤسسة والتهديدات التي تواجهها

#### 1. الفرص: تتلخص في العناصر التالية

- انفتاح السوق الجزائرية على الاسواق الدولية وخاصة السوق الاوروي بعد عقد الشراكة مع الاتحاد الاوروي مما يتيح للمؤسسة الاستفادة من الاسواق الجديدة و الخبرة الاوروبية
- انعدام المنافسة الوطنية لان المؤسسة هي المؤسسة الوحيدة على المستوى المحلي التي تنشط في صناعة الانابيب الحلزونية
- توسع الاستثمارات الوطنية و الدولية في المجال النفطي و مد قنوات المياه في اطار السياسة الاقتصادية الجديدة
- التطور التقني و التكنولوجي و الوفرة المالية للدولة التي تعتبر المالك لهذه المؤسسة مما يمكن المؤسسة من تجديد آلاتها وتوسيع ترسانتها الالية للإنتاج الموسع
- الخبرة الطويلة مع مؤسسة سوناطراك العميل الاكثر اهمية في هذا السوق و الثقة المتبادلة بين المؤسستين مما يمكن من سهولة التفاوض على الطلبات الكبيرة

#### 2. التهديدات: وهي العوامل التي تهدد استقرار المؤسسة وتكون كالتالي:

- اشتداد المنافسة الاجنبية ذلك مع انفتاح السوق الوطني على الاسواق الدولية و تحرير التجارة مما يضع المؤسسة مع شركات عريقة و متعددة الجنسيات على قدم المساوات في المناقصات
- جراء سياسة الدولة الرامية الى الدخول لاقتصاد السوق و الخوصصة مما يلغي الدعم الحكومي للمؤسسة
- المقاييس التي تعمل بها المؤسسات الاجنبية مقاييس دولية و بأسعار تنافسية جدا مما يقلل من حصة المؤسسة في المناقصات الوطنية

### ثانيا: مهمة الجودة

ونقصد بها تحديد الاتجاه الذي يتوجب على المؤسسة السير فيه و يتضح من البطاقات الترويجية و التعريفية للمؤسسة ومختلف وثائقها بروز العبارة التالية ( الامان، مطابقة، جدارة، رقابة، نوعية، ضمان) وهي عبارات تدل على خط سير المؤسسة الذي يتطابق و استراتيجيتها الجودة الشاملة التي تنص على تلك المبادئ

### ثالثا: سياسة الجودة

وهي كما سبق تعريفها مسؤولية الإدارة بالمؤسسة حيث تعتبر سياسة الجودة الوثيقة الأساسية و الجادة لرؤية الإدارة في تحديد المهام و الأهداف المراد تحقيقها من خلال استراتيجية الجودة الشاملة.

و إدارة المؤسسة تقوم بإعداد دليل للجودة تبرز فيه سياسة الجودة و ما تحتويه من اجراءات و تعليمات متعلقة بالعمل و نظام الجودة من جميع النواحي ( التنظيمية، التنسيق، التنفيذ و المراقبة)

وقد وردت في دليل إدارة الجودة (الملحق رقم 02) كما يلي:

تلتزم الادارة بأخذ كل التدابير للتطبيق الفعلي و الصارم لسياسة الجودة و تأخذ بعين الاعتبار هذا الميدان الحساس وذلك قصد تلبية المتطلبات الحالية و المستقبلية لمواصفة API-Q1 و ISO 9001 داخل الوحدة فيما يخص صناعة الانابيب الحلزونية و تغليفها من الداخل و الخارج.

تتكفل الادارة بتسيير و تطوير نظامها الخاص بالجودة كأهداف دائمة وأولية لضمان مستمر لتطابق انتاجها و قطاعاتها مع متطلبات الزبائن .

في هذا الشأن تكييف كافة الموارد المادية و البشرية و التنظيمية بما يشكل إمكانات خاصة مجتمعة لتطبيق و تطوير سياسة الجودة من جهة وتحسين عملية الانتاج من جهة أخرى .

تفهم و استيعاب سياسة الجودة على جميع المستويات و مناصب العمل يشكل ضمان دائم للإدارة.

تجنيد كافة امكانات العمال بصفة الزامية للتطبيق الصارم لسياسة الجودة و تكفل الادارة بنشر جميع المعلومات و النتائج الخاصة بمخططات الجودة.

المكلف بالجودة المعين من طرف الادارة يتوفر على كل السلطات و عليه مسؤولية تنظيم التفتيش الداخلي حسب المقاييس المعمول بها و ضمان فعالية و تنمية سياسة الجودة .

تلتزم الادارة حسب قواعد نظام الجودة بتسوية سريعة لكل المشاكل الناتجة عن تطبيق تدابير نظام الجودة و كذلك في حالة عجز اي مسؤول في مباشرة مسؤوليته على أي مستوى كان.

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

إذن نستطيع من خلال قراءتنا لما تنص عليه وثيقة سياسة الجودة في المؤسسة استنتاج الارادة الحادة و الرؤية المستقبلية لنظام الجودة بما يبرز اعتمادها كخيار استراتيجي طويل المدى رصدت له جميع الامكانيات لإنجاحه

### رابعا: تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة

سعيًا من المؤسسة لتطبيق الاحسن و الفعال لاستراتيجية الجودة الشاملة فإنها سخرت لها جميع الامكانيات و ذلك من خلال العمل على توفير و تحسين العمليات والمهارات الادارية و الانتاجية و كافة التنظيمات و الهياكل التنظيمية في المؤسسة فنجد أن المؤسسة :

تقوم بإجراء اجتماعات دورية لعمالها سواء المسؤولين الاداريين و تكون الاجتماعات شهرية لهؤلاء العمال متابعة تنفيذ الاعمال و الطلبات أما العمال التقنيين و عمال الورشة فيجتمعون دوريا كل مع رئيس مصلحته عادة تكون اسبوعيا لحصر و تقديم تقارير عن ما تم عمله في الورشة اما رؤساء المصالح فيجتمعون كلما تكون هناك طلبية جديدة مع المسؤولين في المؤسسة لتقييم العمل في الطلبية السابقة و اعطاء التقارير و طرح العقبات و الحلول الممكنة لعدم تكررها

### أ. من جانب الموارد البشرية

قامت بتطوير مهارات موظفيها وصقل خبراتهم و دعم النقص في العمالة بتوظيف عمال جدد في مناصب دائمة و اخرى مؤقتة على حسب الحاجة و سنوضح الجهود و الموارد المالية المسخرة لذلك في مجمل التكوينات و التبرعات التي قامت بها المؤسسة لعمالها بغية الوصول الى احسن كفاءة في التسيير و الانتاج و تهيئنا للقدرات البشرية أيضا تقوم المؤسسة بمنح المكافآت و الترقيات على حسب المنصب و الاعمال المنجزة و الخبرة الطويلة للعمال

فقد قامت المؤسسة بدورات تعليمية تدريبية في مسعاها للارتقاء بأداء العاملين طيلة السنوات الماضية حيث على سبيل المثال عقدت دورات حول إدارة قضايا المجتمع يوم 13-14/02/2007 بإشراف الهيئة المختصة NIRWAY غرداية وقد وصلت الكلفة لهذا التكوين الذي شمل عاملين الى 51480,00 دج إضافة الى تكوين لأربع عمال في اطار حماية الافراد ومعدات الشبكات الارضية بإشراف EGIC ابن سينا وهران من 08 الى 2007/09/11 بلغت تكلفته 154080,00 دج

أما سنة 2008 فقد قامت ايضا بعدة دورات تكوينية نذكر على سبيل المثال منها دورة بعنوان القيادة الاستراتيجية للمؤسسات BSC ل06 عمال اداريين تحت اشراف VCS غرداية امتدت من 24-2008/03/26 بتكلفة قدرت حوالي 288900,00 دج إضافة لتكوين من نفس الجهة المختصة بعنوان المراجعة الداخلية لعامين ايام 06-2008/03/08 بتكلفة قدرت ب112350,00 دج

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

أما سنة 2009 فقد كانت هي الاخرى مشتملة على عدد معتبر من التكوينات نذكر منها التكوين الذي قامت به Besstergos عنابة حول الصحة والسلامة CHS ايام 11-12/01/2009 لحوالي 16 عامل من مؤسسة ALFAPIPE وحدة غرداية بتكلفة 643500,00 دج إضافة الى تكوين في تشغيل و صيانة الانظمة الهيدروليكية لخمس عمال امتد من 26 إلى 29/04/2009 برعاية EGIC ابن سينا وهران بلغ تكلفة 192600,00 دج وتكوين آخر بعنوان API للورشة 03 آليا من 01 إلى 05/08/2009 بتكلفة 130005,00 دج، إضافة لدورة لمجموعة عمال بعنوان الوعي بالجودة بإشراف EBITS ايام 25-27/04/2009 بتكلفة 187200,00 دج هذه وهناك تكوينات أخرى قامت بها المؤسسة بمساعدة هيئات دولية على غرار IS بفرنسا وهو تكوين والحصول على شهادة UT2 لسبعة عمال على دفعتين.

إضافة لتكوينات لتعليم اللغة الانجليزية بالغرفة التجارية بغرداية لـ 13 عامل بتكلفة 171300,00 دج

أما سنة 2010 فقد شملت هي الاخرى دورات تكوينية نوجزها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (1.III): الدورات التكوينية التي قامت بها المؤسسة

الهيئات المختصة	الموضوع محل التكوين	تاريخ التكوين	عدد اليد العاملة المكونة	تكاليف تحملتها المؤسسة
EGIC ابن سينا	تكوين حول آليات للورشة بالمحاكاة بـ PC	17-21/01/2010	03	130005,00 دج
CSC عنابة	تكوين استداركي حول التصوير بالأشعة	10-14/01/2010	03	994190,00 دج
	تكوين استداركي حول الموجة فوق الصوتية	10-14/01/2010	04	
Besstergos	التدريب على الاسعافات الاولية ومكافحة الحرائق	23-25/01/2010	12	232904,00 دج
	التدريب على الاسعافات الاولية ومكافحة الحرائق	26-28/01/2010	12	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات من ادارة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال العرض السابق لمختلف التكوينات و الدورات التكوينية للعمال في السنوات الاخيرة على الاتجاه العام للمؤسسة الذي يبرز الاهتمام بالتحسين المستمر بجودة المهارات و القدرات البشرية إضافة الى تكوينات خاصة بالثقافة و الخلفيات التنظيمية و الانتاجية وهو الامر الذي يبرز ويوضح الاستراتيجية طويلة الامد للمؤسسة من جهة و الوضعية الجيدة لعمال المؤسسة حاليا وفي المستقبل مما يمكنه من مجابهة التحديات المستقبلية ونرى ان هذا الاتجاه يكلف المؤسسة تكاليف كبيرة لكن المنتج المنتظر من تلك التدريبات يبرر تحمل تلك النفقات.

ومن ناحية اخرى فإن المؤسسة تتبع جملة من التحفيزات و المكافآت للعمال بغية نشر ثقافة الجودة و التطبيق الامثل لاستراتيجية الجودة الشاملة بما يمثله عنصر المكافأة من اثر على الاداء و العمل وذلك من خلال:

■ الترقية : حيث تكون على طريقتين اما الترقية في نفس المنصب إذا كان ذلك متاحا لتحسين الاداء أو الترقية في حالة حصول منصب شاغر ذو تصنيف أعلى وهو ما يؤدي بالعامل للعمل الاحسن وتحسين مردوديته ذلك بغية منه الترقية المذكورة سابقا

■ العلاوات: وهي كذلك تنقسم الى علاوات المردود الفردي تهدف لتدعيم المردود الفردي للشخص و تدفع سنويا و تحسب على اساس مؤشرات منها حجم العمل ونوعيته و الالتزام و الانضباط العام و تصل هذه العلاوات لنسبة 20% من الاجر القاعدي، و النوع الثاني هو العلاوات ذات المردود الجماعي وتهدف الى تثبيت الانتاجية تسدد شهريا وتحدد بمقاييس بقرار داخلي للمؤسسة أما علاوة المردودية السنوية فهي تدفع في حالة وجود فائض في الميزانية ، إضافة لتكريمات لعمالها القدامى تصنف على اساس ميداليات من الذهبية تمنح عليها 30000 دج الى ميدالية برونزية تمنح بموجبها 10000 دج .

وفي دراسة اجراها طالب ماجستير على ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة<sup>(1)</sup> تبين أن الدراسة التي أجريت على عينة معتبرة من المسؤولين بأن معظمهم بنسبة 82% من العينة المدروسة يدرك وعلى قناعة بان تطبيق الجودة الشاملة سيؤدي الى نتائج ايجابية على الاداء في المؤسسة.

وايضا اظهرت الدراسة أن نما نسبته حوالي 60% من العينة يدركون وعلى دراية كافية بمفهوم الجودة الشاملة و مبادئها اما النسبة الاخرى التي لا تدرك هذا المفهوم فلانها مجمل العمال الذين وظفوا حديثا.

في حين اظهرت الدراسة أن نسبة 57.3% من العينة يعتبرون مجال الجودة المحور الرئيسي للمؤسسة على المدى المتوسط و الطويل للحفاظ على مركزها التنافسي و تحسين السمعة الطيبة عن المؤسسة

<sup>1</sup> - علمواي احمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، ورقة، 2010، ص 161-165



## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

ومن الناحية الاستراتيجية للمؤسسة ورؤية المسؤولين للجودة من هذا الجانب فإن الدراسة أظهرت بأن نسبة 75% من العينة المدروسة يعتبرون استراتيجية الجودة الشاملة عاملا لنجاح المؤسسة و هو ايضا ما يدعمه رأينا الخاص نظرا لمقابليتي الشخصية لبعض الاطارات في المؤسسة من عمال اداريين وعمال ورشات اضافة لرئيس مصلحة الرقابة على الجودة الذين يعتبرون تطبيق المقاييس الدولية للجودة من الاولويات الاساسية للمؤسسة لكسب عملاء جدد و رفع الثقة لدى العملاء الحاليين .

أما من جانب دراسة شكاوي العملاء ازاء المنتج فان اغلب الشكاوى تكون عادة عن تأخيرات بسيطة في التسليم أو الشحن ليس الا اما من ناحية الجودة فإن منتج المؤسسة مشهود له بالجودة و النوعية وهو ما أكدته الشركة الدولية bechtel لدى تعاقدها مع المؤسسة لإنتاج طلبية سنة 2002 (انظر الملحق رقم 01).

### ب. من الناحية التسييرية و الإدارية:

تقوم مصلحة الرقابة على التسيير في المؤسسة بتجميع تقارير دورية عن نشاط جميع المصالح و تقوم بإجراء دراسات تنبؤية للنشاط قبل البدء في اي طلبية و تكون هذه الدراسات معدة لتقارن فيما بعد مع النشاط الفعلي المقدم لمسؤول الرقابة على التسيير في شكل تقارير شهرية وبذلك تتابع عملية النشاط وكل العمليات وتقارن بما كان مخطط لها من قبل مما يبين توجه المؤسسة لمطابقة التنبؤات و الدراسات الاستشرافية للسوق مع النشاط الفعلي لقياس مدى التحسين المستمر الذي تقوم به المؤسسة وهو ما يؤكد الاستراتيجية المطبقة في المؤسسة وهي استراتيجية الجودة الشاملة.

### ج. من ناحية التكنولوجيا المستعملة وروح الإبداع:

تعتمد المؤسسة على أحدث الوسائل و المعدات التقنية واجهزة الاتصال في عملها ففي مجال الادارة و المكاتب في المؤسسة فإن المؤسسة تتوفر على شبكة هاتف داخلي يسهل الاتصال و سهولة المعلومات و القرارات بين الموظفين و المسؤولين و من ناحية الانتاج فإنها تتوفر على معدات و آلات حديثة للإنتاج خاصة الات الرقابة على الجودة مثل اجهزة الاشعة السينية لاكتشاف عيوب الانتاج و أجهزة الضغط الهوائي و ايضا أجهزة الموجات فوق الصوتية اضافة للرافعات الهيدروليكية واجهزة التصوير الالية التي تستخدم في استخراج افلام عن مرحلة تلحيم الانبوب الحلزوني تسمح لمراقب الجودة و العملاء برؤية العملية بالكامل و صيانة الاعطال وهي بمثابة ضمان للعميل على جودة صنع المنتج.

و تعتزم المؤسسة الحصول على الات رقمية جديدة للمراقبة التلحيم الالي تعتبر من أحدث المعدات التي يعمل بها في هذا المجال وهو من المشاريع الاستثمارية التي تعتزم المؤسسة القيام بها في آفاق 2015 .

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

هذا من ناحية أما من ناحية الامان فان المؤسسة تلتزم بكل المقاييس الدولية في هذا المجال و قد قامت بعقد عدة دورات تكوينية في هذا المجال لعمالها بغية توعيتهم بالزامية احترام تلك الاجراءات كما قامت المؤسسة بإدراجها في ملصقات توضع في جميع أنحاء المؤسسة للتذكير بجانب السلامة و الامان

اما من ناحية الابتكار و التجديد فعمال المؤسسة يقومون بإجراء بعض التحسينات على الآلات و المعدات لتسهيل العمل متى كان الامر يتطلب ذلك فقد قاموا على سبيل المثال بابتكار آلة لتبريد الانابيب لدى خروجها من الورشة الثانية بغية عمل الطلاء عليها إضافة الى أن مصلحة الاعلام الآلي تقوم بابتكار برامج لتحسين سير العمل إضافة الى برامج التسيير الاداري وبرامج خاصة بمصلحة المالية من طرق تسجيل و تدوين للميزانيات و اليوميات بطرق الية و سهلة و بإشراف مختص في الاعلام الآلي

### خامسا: الرقابة على أداء الجودة و تقييم تنفيذ الاستراتيجية

نستطيع القول بان المؤسسة تقوم بالرقابة على أداءها من الجودة بصفة مستمرة سواء مراقبة داخلية من طرف مراقب الجودة على المنتج ومراقبة كل مسؤول لسير العمليات الادارية داخل دائرة مسؤوليته و مرونتها مع المستجدات أو من ناحية الرقابة الخارجية التي تقوم بها هيئات مثل هيئة التقييس الدولية ISO و المعهد الأمريكي للبترول API لمتابعة مدى انضباط المؤسسة بالمقاييس التي منحت الشهادة بموجبها، والرقابة الداخلية تكون على المنتج من طرف مراقب الجودة الذي يقوم بعدة مراحل للرقابة نبرزها من خلال مراحل الانتاج :

أ- فحص المادة الاولية : حيث يتم فحص المواد الاولية بأخذ عينة من الملفوفة الفولاذية وفحصها بواسطة جهاز صوتي أتوماتيكي لمراقبة الخلل في المعدن ثم اخذ عينة الى المختبر لإجراء التحاليل و التجارب المخبرية لخواص المعدن كالمد و الالتواء و الصلابة و مقاومة الضغط إضافة للتجارب الكيميائية ، ونشير الى انه قبل أخذ العينة من اللقافة الحديدية فإنها تراقب بالعين المجردة إذا ما كانت صالحة و ذلك برؤية بداية نهاية اللقافة فقد تكون مفتوحة بذلك ترفض أو مائلة في لفها عن المركز لاحد جوانبها كل هذه العيوب مرفوضة في اللقافة و نوضح في الجدول الموالي الاختبارات الكيميائية على العينة كالتالي:

#### الجدول رقم (2.III): تركيب المواد في اللقافة الحديدية

النوع	الفحم%	المغنيز%	الفوسفور%	الكبريت%	النيوبيوم%	الفانديوم%	نيتان%
X42	0.28	1.25	0.04	0.05			
X46	0.30	1.35	0.04	0.05			
X52	0.28	1.25	0.04	0.05			
X56	0.26	1.35	0.04	0.05			
X60	0.26	1.35	0.04	0.05			

0.03	0.02	0.05	0.05	0.04	0.40	0.26	X65
	0.02	0.05	0.05	0.04	1.60	0.23	X70

المصدر: مصلحة المختبر

و بعد اجراء التجارب و التحليل على العينة فإنه بناء على النتائج إذا كانت سلبية تلغى اللقافة من عملية التصنيع و اذا كانت ايجابية تباشر في عملية التصنيع و هذا ما يوضح الصرامة في جانب الجودة و الرقابة الاولية على المادة الاولية.

ب- **الورشة الاولى:** و يتم في هذه الورشة صنع الانبوب و ذلك بتحويل اللقافات الحديدية الى انابيب حلزونية و تتم العملية عبر مراحل متتالية :

1- يتم ادخال الملفوفة الحديدية (la bobine) الى آلة تم برمجتها على القطر المحدد لمقياس

الانبوب المراد انتاجه حيث تقوم الآلة بتلحيم الكتروني داخلي و خارجي

2- بعد خروج الانبوب الحلزوني تتم مراقبة العيوب و الاخطاء المحتملة في التلحيم او حتى في المعدن وذلك بالمراقبة بالعين المجردة من طرف مساعد مختص و يتم قطع جزء من الانبوب ليتم اجراء التجارب المخبرية عليه و معاينة جودة التلحيم و المعدن

3- يمر الانبوب في هذه المرحلة بجهاز للأشعة X1 يدعى Radio Scopie و هو جهاز يقوم

باكتشاف الاخطاء والعيوب المحتملة في نوعية التلحيم و التي لم تكتشفها العين المجردة

4- ثم يتم ادخال الانبوب في جهاز لقياس الضغط Hydrostatique و فيه يملا الانبوب بالماء وذلك لجعله تحت ضغط معين و يكون في العادة وضعه في ضغط يزيد بثلاث الضغط الطبيعي الذي سيخضع له الانبوب في الواقع ذلك للتأكد من تحمل الانبوب للضغط العالي (الملحق رقم 03)

5- بعدها يمر الانبوب عبر جهاز الامواج فوق الصوتية (UT) Ultrasons حيث يقوم

باكتشاف العيوب الموجودة في الانبوب (مكان التلحيم و نوعية الحديد المصنوع منه الانبوب) عن طريق الموجات فوق الصوتية فإذا مرت ذبذبات الصوت في الأنبوب بشكل عادي فهو يدل على سلامة الانبوب من العيوب و اذا كان هناك تذبذبات غير عادية فانه يعاد تصنيع الانبوب من جديد بعد تحديد مكان العيب وتجدد الاشارة الى ان العمال الذين يعملون في هذا الجهاز يجب ان يكونوا حاملين لشهادة في جهاز (UT) مستوى ثاني N2 تمنح من معهد API

6- في هذه المرحلة يمر الانبوب على جهاز تصوير شعاعي (RT) Radiographie حيث يتم التقاط صور شعاعية لاماكن التلحيم و بذلك تكتشف التوصيلات التي قام بها الملحمون و إذا تم اكتشاف اي عيب فان الانبوب يرجع الى التلحيم اليدوي مرة أخرى، وتجدد الاشارة الى

ان القرار بقبول الانبوب او اعادته الى التلحيم اليدوي يكون في غرفة تسمى Chambre Noir تحت اشراف مختص يكون حاصل على شهادة RT مستوى ثاني N2 من المعهد الامريكى للبترول API

7- بعدها يتم تشفير الانبوب في مقدمته ونهايته ليتسنى تلحيم الانابيب مع بعضها على ارض الواقع لاحقا

8- و المرحلة النهائية في الورشة الاولى مراقبة الانبوب بالعين المجردة للتأكد من الطول، القطر ليتوجه بعدها الى الورشة الثانية

و الملاحظ من هذه المراحل و العمليات الرقابة المستمرة سواء بواسطة الالة او بواسطة العنصر البشري بغية التأكد من جودة المنتج وهو ما يبرز الاهمية القصوى لعامل الجودة الانتاجية التي هي صلب عمل المؤسسة و الاستراتيجية التي توليها بالغ الاهمية من استراتيجيتها الاجمالية للجودة الشاملة

ج- الورشة الثانية: و يتم فيها عمل التغليف الخارجي للأنبوب بالمرور بعدم مراحل من العمليات و الرقابة لنخصها كالتالي:

1- يمر الانبوب عبر جهاز مسخن **Chauffage** لنزع المياه و الصدأ

2- ثم يمر بالة نزع الصدأ **Grenailage** حيث يتم سحق الانبوب بمادة خاصة لنزع الصدأ وتترك هذه المادة على الانبوب أثار صغيرة في المعدن تسهل فيما بعد تغليفه.

3- في هذه المرحلة يمر الانبوب عبر آلة الكترونية تقوم بتغليفه بمادة **Epoxy poudre** كخطوة أولى ثم تليها وضع مادة لاصقة هي **Adhésif** التي تسهل لصق مادة **Polyéthylène** التي توضع كآخر خطوة.

4- يبرد الانبوب ثم يمر عبر جهاز كاشف لملاحظة ما إذا كان هناك ثقوب او عيب في التغليف تتم هذه الملاحظة بواسطة الشحن الكهربائية.

5- يتم في المرحلة الاخيرة قياس شدة لصق الغلاف بوضع اوزان من 20كلغ الى 40كلغ في قطعٍ من الغلاف الخارجي و تقاس سرعة نزع الغلاف بحيث يجب ان لا تتجاوز 1سم في الدقيقة.

د- الورشة الثالثة: و التي يتم فيها طلاء الانبوب من الداخل بمادة معينة تمنع فيما بعد تفاعله مع المواد التي ينقلها الانبوب ويتم ذلك بعدم مراحل نوضحها كالتالي:

1- يمر الانبوب من الة تسخين من الداخل لنزع البلل و الة نزع الصدأ كما حدث في الورشة الثانية لكن الفرق ان العملية هنا تكون من داخل الانبوب.

- 2- يمر الانبوب عبر الة للطلاء الداخلي الذي يتم على حسب نوعية استعمال الانبوب فإذا كان موجه لنقل الغاز يكون الطلاء فيه أقل من الطلاء في الانبوب المعد لنقل المياه الذي يكون فيه السمك أكبر.
  - 3- ثم يمر الانبوب بعد الطلاء بآلة خاصة لمراقبة سمك الطلاء.
  - 4- ثم في آخر مرحلة توضع على الانبوب المعلومات الخاصة بعلامة المؤسسة و مقاييس الانبوب (طول، وزن، قطر، وجهة الانبوب) ليتم وضعه في مستودع خاص بالشحن.
- و نستطيع تلخيص المراحل السابقة في المخطط ( أنظر الملحق 04)

و تجدر الاشارة هنا أن المراقبة للمنتوج وسير عملية الانتاج و جودته تكون تحت اشراف مراقبين من عمال المؤسسة اضافة لمراقبين من المؤسسة التي تطلب الانابيب و تستمر هذه الرقابة حتى عملية الشحن من طرف كلا الطرفين للمراقبة مما يوضح الصرامة و التأكيد الذي توليه المؤسسة للجودة الشاملة من خلال تلبية رغبات العملاء بكل شروطهم ورغباتهم التي يطلبونه في المنتوج اضافة الى اتاحة المجال لهم للرقابة الميدانية على عملية الانتاج وصولا الى الشحن.

أما من ناحية التقييم و المراجعة فالمؤسسة تقوم بإعداد التقارير السنوية و الدورية على ما انجز من مشاريعها المخططة و ما لم ينجز وتحاول ايجاد الحلول لمختلف الازخام والانحرافات عن مسار الانتاج للمؤسسة لكن لا يوجد لحد الان جهاز لدى المؤسسة لدراسة السوق و اعداد التنبؤات المستقبلية عن الانتاج و المنافسين ذلك كون المؤسسة تنشط في السوق الوطني لوحدها ولان هذا المجال لا يزال قيد التجربة في مؤسساتنا الوطنية العمومية.

لكن المؤسسة تقوم بإجراء البرامج و الموازنات و التي تسهل على الادارة إجراءات الرقابة على الاداء للتأكد من ان ما خطط له نفذ في الواقع ومكن من الوصول الى النتائج المخططة وتتم هذه المقارنة بناء على تقارير يقدمها نظام المعلومات بالمؤسسة و الذي يعد تقارير بالنتائج المقدرة و المحققة لكافة الانشطة الانتاجية و العمليات الادارية المخططة.

### **المطلب الثاني: اعتماد وتطبيق نظام الجودة في المؤسسة**

كون التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة لا يتماشى الا مع اعتماد المؤسسة على نظام يوفر ويتيح لها متطلبات التحسين المستمر لذا كان التوجه لتقديم معايير ومقاييس للجودة تتطابق و المواصفات الدولية ISO وقد كان هذا التوجه تدعمه عدة اهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها.

#### **أ. أسباب ودوافع اعتماد نظام للجودة في المؤسسة**

في ظل التغيرات الاقتصادية المحلية من سياسة الانفتاح الاقتصادي الذي توليه الدولة بالغ الاهمية إضافة الى التغيرات و التحولات الدولية التي كرس مفهوم غزو الاسواق ينطلق من توليفة أعلى جودة/أقل الاسعار مما جعل المؤسسة تحاول التعامل و التأقلم مع تلك التغيرات و التحولات للحفاظ على موقعها التنافسي في السوق المحلي و محاولة إيجاد منافذ للسوق الاجنبي لهذا حاولت التركيز في البدا على الجودة الاعلى و التي تفرض تطبيق المقاييس الدولية ISO وسنبرز اهم الدوافع و الاسباب التي جعلت المؤسسة تطبق نظام الجودة غي العناصر التالية:

- 1- لقد جعلت الشركة الوطنية سوناطراك و التي تعتبر العميل الرئيسي للمؤسسة الحصول على شهادة ISO الشرط الاساسي للتعامل مع المؤسسة وحددت سنة 2002 كحد اقصى للمؤسسة للحصول على الشهادة.
- 2- الرغبة في الحصول على مشروع عين صالح ISG و الذي تقدر مسافته ب 456 كلم والذي تقوم به الشركة الدولية Bechtel و التي تحصلت المؤسسة منه على امتياز انجاز 115 كلم ( أنظر الملحق رقم 01).
- 3- الرغبة في الدخول مع شركات مع مؤسسات اجنبية تتوافر على نظام الجودة لهذا كان لزاما على المؤسسة توفير هذا النظام الذي يتطابق مع الايزو.
- 4- أصبحت شهادة الايزو اليوم هي التأشيرة التي تتيح الدخول الى الاسواق العالمية وولوج المنافسة الدولية.
- 5- رغبة المؤسسة في دعم ثقة عملاءها الحاليين ومحاولة كسب متعاملين جدد من خلال السمعة الجيدة لمنتجها وتطابقه و المقاييس الدولية.
- 6- محاولة المؤسسة كسب ميزة التكاليف للحفاظ على الوضع التنافسي الجيد لها في السوق المحلي.

#### **ب. أهداف تطبيق نظام الجودة في المؤسسة**

كانت الغاية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء تطبيق لنظام للجودة يتوافق مع ISO 9001 و API 5L مجموعة من الاهداف و الغايات نوجزها في التالي:

- 1- نشر ثقافة الجودة بين الافراد في المؤسسة.

- 2- التحديد الجماعي للموارد البشرية من اجل التطبيق الامثل لنظام الجودة في المؤسسة.
- 3- توزيع مسؤولية الجودة على كافة الافراد العاملين في المؤسسة و ليس على مصلحة بعينها.
- 4- المساهمة في تطوير وتنمية قدرات ومهارات العمال من خلال القيان ببرامج تدريبية في هيئات دولية متخصصة في هذا المجال.
- 5- القيام بعمليات المراجعة التي تقوم بعمليات تقييم للنظام و الموارد وبالتالي تقوم بالتقليل من الهدر في الموارد وتتيح تنظيم العمل بشكل افضل.

### ج. مراحل تطبيق نظام الجودة في المؤسسة

بتوجه المؤسسة لاعتماد استراتيجية تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة لجميع عملياتها و التي تتلاءم و تتطابق مع مواصفات ISO 9000 و التي تعتبر الخطوة الاولى لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة قامت المؤسسة باتباع المراحل التالية لتطبيق نظام الجودة:

#### 1- مرحلة التخطيط والتحضير

تمتد هذه المرحلة من جوان 1998 الى غاية جوان 2000 إذ تم انعقاد اجتماع للجمعية بمؤسسة SIDER بعنابة في جوان 1998 ضمت :

- مدير المؤسسة
- المسؤول الاول عن الجودة
- مسؤول نقابي ممثل للعمال
- مسؤول من شركة BENDER الالمانية باعتبارها الجهة الاستشارية التي قدمت للمؤسسة كافة المعلومات و الاجراءات اللازمة لسير العملية بنجاح
- مسؤولين من مؤسسة SIDER بعنابة
- استدعاء ثلاثة اطارات من المؤسسة يتمثلون في (مسؤول الانتاج، مسؤول الصيانة، مسؤول التسويق )

بعد الدراسة و التحليل لكافة الامكانيات و المؤهلات المادية و البشرية و المالية للمؤسسة و التي تؤهلها للتطبيق الامثل للنظام، أتخذ قرار بعملية البدء في التحضير للتوافق مع ISO 9000 و API 5L

وبعد هذ الاجتماع نقطة الانطلاقة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE و هو أيضا النقطة الاولى لبداية التنفيذ الفعلي لاستراتيجية الجودة الشاملة فبعد هذا الاجتماع التزمت الادارة العليا بمسؤولية انشاء نظام للجودة في المؤسسة و نشر ثقافة الجودة بين العمال و تكريس مبدأ الجودة الشاملة على كافة المستويات، حيث يعتبر الالتزام الذي حددته الادارة



على عاتقها الشرط الاساسي الذي حدده رواد الجودة الشاملة للتحويل لنظام الجودة الشاملة ، كما يأتي هذا الالتزام في مقدمة العشرين بندا التي تغطيها مواصفة الايزو العالمية.

بعد ذلك قامت المؤسسة بعملية جرد و تقدير لكل ممتلكاتها المادية و تحديد قدراتها البشرية و التنظيمية وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتدعيما لهذه الاجراءات و محاولة فهم افضل لإطاراتها لهذا النظام قامت بإرسال بعض الاطارات الى شركة BENDER الالمانية لاكتساب مزيد من المهارات و الخبرات في هذا المجال لمجابهة التحديات الجديدة.

## 2- مرحلة التوافق و الحصول على الشهادة

وامتدت هذه المرحلة من جوان 2000 الى جانفي 2001 حيث قامت المؤسسة باختيار الجهة المانحة للشهادة للقيام بعملية التسجيل كخطوة أولى، وكان اختيار المعهد الامريكي للبترو API للتسجيل فيه للأسباب التالية:

- لأنها هيئة معترف بها عالميا في قطاع المحروقات
- لبساطة ووضوح معاييرها مقارنة بالمعايير الاوروبية

بعد ذلك قام مدير المؤسسة في جوان 2000 بتحديد أهداف و سياسة المؤسسة وكذا البدء في تنفيذ برامج الجودة الشاملة الذي يتوافق مع ISO 9000 ، حيث تم استدعاء جميع اطارات وعمال المؤسسة الى قاعة الاجتماعات على شكل فرق تظم حوالي 30 عاملا ليقم مدير المؤسسة ومسؤول الجودة بتوعية العمال بهذا النظام الجديد و الغايات المرجوة منه و الاستماع لنقاشات وآراء العمال حول هذا النظام وآفاقه و سبل تطبيقه لتكون الاستراتيجية المتبعة في مجال الجودة مفهومة و مستوعبة من جميع المستويات و يساهموا بإيجابية في تطبيقها و الوصول لغاياتها.

وللمباشرة بتطبيق النظام قامت المؤسسة بوضع دليل للجودة Manuel Qualité بغية تحسيس أفرادها بالعمل الجماعي وتوضيح مسؤولية كل عامل في تطبيق نظام الجودة الشاملة .

ثم في مرحلة اخرى قامت المؤسسة بتحضير دليل للإجراءات العامة Procédures Général و لتسهيل ذلك تم تكوين لجنة عمل CDU (Conseil de Direction de Unité) تقوم بالاجتماع اسبوعيا لمختلف رؤساء المصالح و الاقسام حيث يكلف كل مسؤول بكتابة اجراءات الوظائف و سير العمل الموجه اليه بتوجيه من مسؤول الجودة.

ونظرا لأهمية المنتج الذي تنتجه المؤسسة كان لزاما على المؤسسة الاهتمام بالتكنولوجيا المستعملة التي يجب ان تكون متطورة متماشية مع التطور العالمي الحاصل في هذا القطاع، لذلك ركزت المؤسسة



على العنصر البشري المؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا فقامت بدورات تدريبية للتحسين من مهارات عمالها و ذلك بالتعاون مع الشركة الالمانية HOCH التي تملك خبرة و مهارات كبيرة في هذا المجال.

حيث اهتمت المؤسسة بتدريب عمالها على التعامل مع الاجهزة و الآلات الحديثة في الانتاج مثل جهاز الموجات فوق الصوتية و التصوير بالأشعة و قد حرصت على التركيز على الطرق و الاساليب العلمية الحديثة للعمل الجماعي لحل المشكلات وهو مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة .

في مرحلة اخرى قامت المؤسسة بتشكيل لجنة عمل لمتابعة ومراقبة الاداء بالمؤسسة وهذه اللجنة مكونة بعضوية من كافة الادارات في المؤسسة ( الادارة التجارية، الادارة الانتاجية، ادارة التموين، ادارة الموارد البشرية) إضافة للمسؤول عن الجودة، تقوم بتسيير الاعمال و تقسيم المهام على كافة الادارات في المؤسسة و المسؤوليات كل حسب منصبه و التدرج في المسؤولية، تجتمع مرة في الاسبوع لتناقش ما تم التوصل اليه و المشاكل المعيقة و تقديم الحلول و مقارنة ما تم التوصل اليه بما كان مخططا.

نتيجة لما قامت به المؤسسة من عمليات و نشاطات بغية التحسين في الجودة و الاداء العام لنشاطها فقد تحصلت يوم 02 جانفي 2001 على شهادة ISO 9001 نسخة 1994 (انظر الملحق رقم 05) ، وفي نفس السنة تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة في المنتج الذي تنتجه ( الانابيب الحلزونية) API 5L ( انظر الملحق رقم 06)

### 3- مرحلة ما بعد التوافق (المتابعة)

انطلاقا من تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة فإنها تستمر في التحسين و التوافق مع المواصفات القياسية للجودة و الحصول على جميع الاصدارات المتاحة لهذه الشهادات في اطار استمرارية الاداء الجيد و الفعالية في الانتاج بذلك فقد اصبحت المؤسسة تستقبل المراجع الذي يرسله المعهد الامريكى للبترول سنويا لمتابعة التحسين في محلات الجودة الشاملة ومراقبة مدى تطبيق المواصفات التي منحت لأجلها الشهادات، حيث يقوم المراقب بمراقبة كل التفاصيل الصغيرة في المؤسسة ليعد تقريره حول جميع الملاحظات التي شاهدها و لمسها، فغذا لاحظ شيئا لا تنص عليه المواصفة يتم التنبيه عليه اولا قبل سحب الشهادة ، وتتم كشف الملاحظات التي تم التنبيه عليها في الزيارة اللاحقة، ونوجز الزيارات التي قام بها المراقب للمؤسسة في التالي:

■ قام مراجع الجودة في 2003/05/30 بزيارة للمؤسسة، حيث قام بمراجعة جميع هياكل المؤسسة ومنشآتها و لان المؤسسة كانت تحافظ على كل المواصفات و تنتهج استراتيجية

- التحسين المستمر فقد تم منحها شهادة ISO 9001 اصدار 2000 وذلك بتاريخ 2003/08/18 ( أنظر الملحق رقم 07) وفي 2004/01/02 تم منحها شهادة جودة المنتج ايضا ( انظر الملحق رقم 08)
- في 2004/04/28 قام مراجع الجودة بزيارة نتج عنها ملاحظات و تقرير ايجابي مكن المؤسسة من المحافظة على الشهادة الممنوحة لها.
  - وتم ايضا في 2005/04/13 زيارة مراجع الجودة و تسجيل ملاحظاته التي كانت ايجابية و بهذا حافظت على استمرارية سريان الشهادة و هو ما يوضح النهج الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة من التحسين المستمر في جميع عملياتها في مجال الجودة الشاملة.
  - وفي 2006/06/29 قام مراجع الجودة المبعوث من المعهد الامريكى للبترول API بزيارة قدم من خلالها تقريرا يفيد بتوافق نشاطات المؤسسة مع المعايير المحددة في المواصفة مع بعض الملاحظات المقدمة للتدارك، لتحصل بعد هذه الزيارة المؤسسة على شهادة API 5L المختصة بالمعايير الدولية لصنع الانبوب يوم 2007/01/02 (انظر الملحق رقم 09) وهو ما يؤكد على استراتيجية الجودة الشاملة المطبقة من طرف المؤسسة في الانتاج و صنع الانبوب لتتحصل منها على هذه الشهادة .
  - في 2007/03/28 قام مراجع الجودة المبعوث من المعهد الامريكى للبترول API بزيارة للمؤسسة للتأكد من تطبيق الملاحظات التي سجلها في آخر زيارة له و مدى التحسين و التطابق لنشاطات المؤسسة مع المواصفة ليسجل كل الملاحظات و المشاهدات التي لمسها.
  - في 2008/02/13 قام المراجع للجودة بزيارة للمؤسسة نتج عنها ملاحظات ايجابية عن المؤسسة وعملياتها و توافقتها مع المعايير الدولية كللت بحصول المؤسسة على شهادتين لنظام الجودة من طرف المعهد الامريكى للبترول API هي شهادة ISO/TS 29001 (أنظر الملحق رقم 10) و شهادة API Spécification Q1 ( أنظر الملحق رقم 11) بتاريخ 2008/07/14 وهذا يبين التوجه طويل المدى الذي تسير عليه المؤسسة في مجال الجودة و المعايير الدولية القياسية
  - وفي 2009/06/25 قام مراجع الجودة بزيارة المؤسسة وتدوين كل الملاحظات حول الهياكل و المنشآت و العمليات المنتهجة في المؤسسة ل يتم منح المؤسسة على غرار هذه الزيارة شهادة ISO 9001 اصدار 2008 ( انظر الملحق رقم 12) وشهادة المعهد الامريكى للبترول API 5L ( أنظر الملحق رقم 13) يوم 2009/07/27
  - وقد قام مراجع الجودة بزيارة للمؤسسة في 2011 ليدون ملاحظاته و يكتب تقريرا كان ايجابيا للمؤسسة لتتحصل بعد هذا التقرير على تجديد لشهادتها الممنوحة لها سابقا ISO

9001 نسخة 2008 ( أنظر الملحق رقم 14) و شهادتي المعهد الامريكي للبتترول  
ISO/TS 29001 ( أنظر الملحق رقم 15) و API Spécification Q1 (أنظر  
الملحق رقم 16) ذلك يوم 2011/07/14.  
كل هذه الزيارات و التقارير التي اعدھا مراقبون مختصون في مجال الجودة و المواصفات  
العالمية و التي كانت في مصلحة المؤسسة وھو ما يؤكدھ منح الشهادات المذكورة سابقا إنما  
يبرز الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة و التوجه طويل المدى الذي تسير عليه و ھو  
استراتيجية الجودة الشاملة لضمان التحسين المستمر في نشاطات المؤسسة و عملياتھا و  
كذلك ضمان سریان الشهادات الممنوحة لها مما يساعد المؤسسة على تسويق منتجاتھا  
على المستوى المحلي و حتى الدولي والقدرة على المنافسة في مجال الجودة و يبقى عليها فقط  
التركيز على التخفيض في تكاليف النقل و الجمركة.

**المبحث الثالث: دراسة وتحليل مؤشرات الاداء و التنافسية للمؤسسة**

لضمان ثقة عملاء المؤسسة و الحصول على عملاء جدد و الدخول في شركات اجنبية قامت المؤسسة باتباع استراتيجية تسمح لها بالتأقلم مع المتغيرات الدولية و المقاييس الدولية المفروضة للإنتاج و التسيير و هي استراتيجية الجودة الشاملة لهذا سوف نحاول تحليل و تشخيص الاداء و التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية.

**المطلب الاول: تحليل مؤشرات الاداء في المؤسسة**

سوف نقوم بقياس أداء المؤسسة وفعالية الاستراتيجية المتبعة - استراتيجية الجودة الشاملة- من خلال حساب وتحليل مؤشرات تساعد على التحليل و التشخيص لأداء المؤسسة على مدى سنوات لتتبع النمو التغيرات على الاداء .

**أ. الانتاجية:**

حيث نستطيع قياس الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج من خلال العلاقة ( القيمة المضافة/ تكاليف عوامل الانتاج) و سنوجزها في الجدول التالي الذي يبين تطور مؤشرات الانتاجية للمؤسسة خلال تطبيقها و اتباعها لاستراتيجية الجودة الشاملة خلال الفترة 2006 الى 2010.

**الجدول رقم (3.III) : نسب الانتاجية لعوامل الإنتاج ومعدلات نموها**

البيانات	2006	2007	2008	2009	2010
القيمة المضافة	509215022,86	956592482,91	585850373,1	2622583792,8	8349306180,61
تكاليف الانتاج	4236095130,13	58629690077,55	59250113726,31	95134593330,55	37830196543,56
الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج	0,12	0,02	0,01	0,03	0, 22
معدل النمو	-----	(0.86)	(0.375)	1.7	7,15
تكاليف المواد المستهلكة	3501527780,87	5042956246,73	2674016223,03	7811599135,56	3689642752.31
انتاجية المواد المستهلكة	0.14	0.19	0.22	0.33	2,26

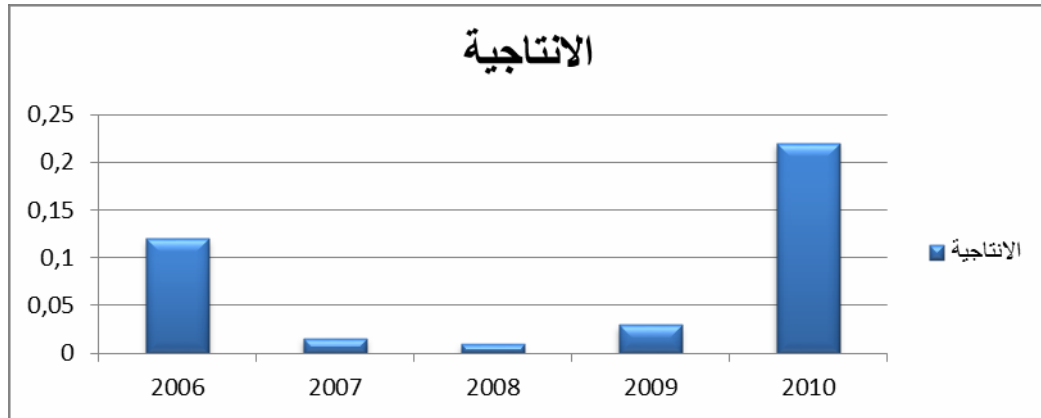
## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

978454408.4	866093741.16	562280842.06	529148106.35	385969762.63	تكاليف العمال
8.53	0.3	0.1	1.8	1.31	انتاجية تكاليف العمال
543	496	881	509	882	عدد العمال
15376254,48	5287467,32	664983,40	1879356,55	577341,30	انتاجية العمال
2	6.95	(0.64)	2.25	----	معدل التغير في إنتاجية العمال

المصدر: من إعداد الطالب بناء على جداول حسابات نتائج للمؤسسة

يلاحظ من خلال الجدول ارتفاع ما كان ينتج عن إنفاق المؤسسة للدينار من 0,12 دج في سنة 2006 إلى 0,22 دج في سنة 2010، ويورد الشكل التالي تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل بأسعار جارية في المؤسسة خلال سنوات الدراسة

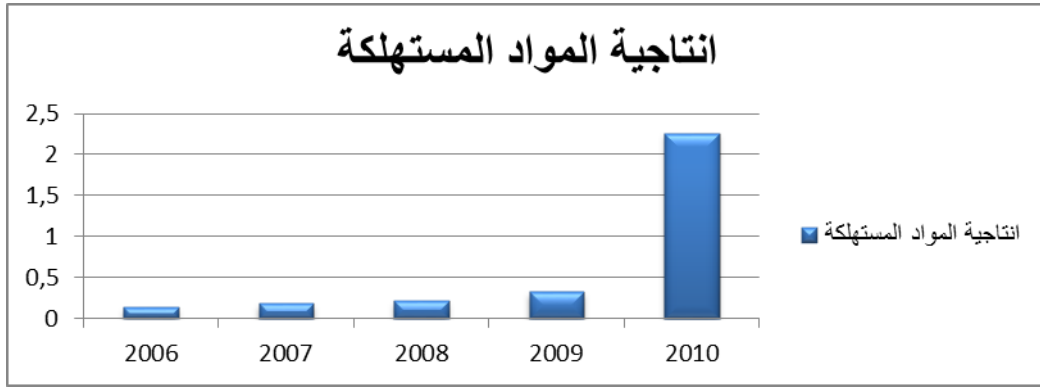
الشكل رقم (2.III): تطور الإنتاجية الكلية للعوامل الانتاجية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات جدول حسابات النتائج للمؤسسة

وفي إطار البحث عن أسباب المؤشر تم الاستدلال بالإنتاجية الجزئية للمواد والعمال. وقد سارت إنتاجية المواد في نفس الاتجاه فبلغت إنتاجية المواد المستهلكة 0,14 سنة 2006 لتصل سنة 2010 إلى 2,26 حيث يورد الشكل التالي تطور مؤشر الإنتاجية.

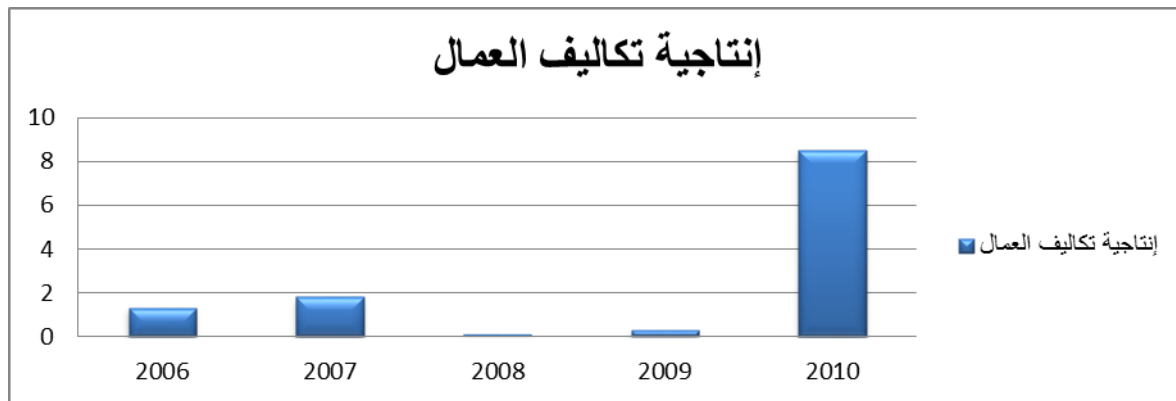
الشكل رقم (3.III): تطور انتاجية المواد المستهلكة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات جدول حسابات النتائج للمؤسسة

أما بالنسبة لإنتاجية تكاليف أو ساعات العمل فقد انخفضت في سنة 2008 و 2009 نتيجة لخفض كمية الإنتاج في سنة 2008 مع ارتفاع تكاليف العمال نتيجة الدورات التكوينية و المنح ما أدى إلى انخفاض إنتاجية ساعات العمل، فبعد أن كان ينتج عن ساعة من العمل 1,31 دج في سنة 2006 ارتفعت سنة 2007 إلى 1.8 دج لتتخفف إلى 0.1 دج سنة 2008 نظرا لانخفاض حجم الطلبات في هذه السنة مما أثر على الإنتاجية، ثم ارتفعت بنسبة طفيفة سنة 2009 لتصل إلى 0,3 لتعود مرة أخرى إلى الارتفاع سنة 2010 لتصل إلى 8,53 بسبب زيادة المشاريع و الطلبات التي قامت بها المؤسسة ( أنظر الملحق رقم 01).

الشكل رقم (4.III): تطور انتاجية تكاليف العمال في المؤسسة



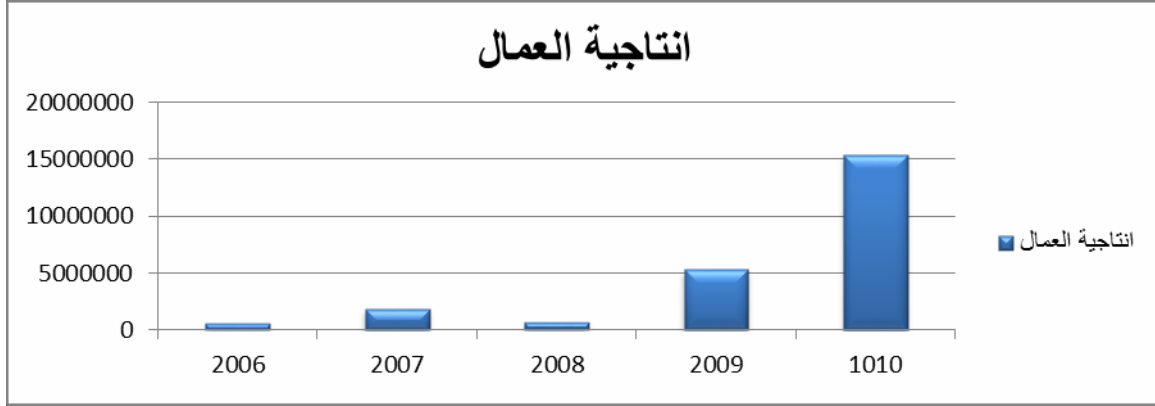
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات جدول حسابات النتائج للمؤسسة

ويلاحظ ارتفاع مستوى إنتاجية العامل في المؤسسة، فبعد أن كان يساهم في سنة 2006 في الناتج بقيمة 577341,30 دج، ارتفعت إنتاجيته في سنة 2010 لتصل إلى 15376254,48 دج وأصبحت تقدر مساهمة

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

العامل الواحد في الناتج ما قيمته 15376254,48 دج وترجع أسباب الارتفاع في إنتاجية العامل إلى الزيادة في القيمة المضافة مع انخفاض طفيف في عدد عمال المؤسسة سنة 2010. وهو ما يوضحه الشكل رقم (5.III)

الشكل رقم (5.III): تطور إنتاجية العمال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات جدول حسابات النتائج للمؤسسة

ب. مؤشرات الانتاج:

و هي مؤشرات عديدة مثل تطور القيمة المضافة و نسب تحقيق الانتاج المخطط واستغلال الطاقة الانتاجية وسندرس نسبة تحقيق الانتاج المخطط لأنها تفيد معرفة نسب التطور و الفعالية في التخطيط و التنفيذ للخطط الانتاجية فكلما كانت النسبة اعلى كلما دل على التخطيط و التنبؤ الجيد الذي هو من دعائم استراتيجية الجودة الشاملة وبرز هذا المؤشر من خلال الجدول التالي لسنوات من 2007 الى 2010

الجدول رقم (4.III): نسب الانتاج المتحقق الى الانتاج المخطط للمؤسسة

البيانات	2007	2008	2009	2010
الانتاج المخطط (كلم)	290653	192500	273210	230 000
الانتاج الفعلي (كلم)	140085	71639	213314	121 332
نسبة تحقق الانتاج	% 48.2	% 37.21	% 78.07	% 53

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من ادارة الانتاج و البرمجة**

حيث نلاحظ من الجدول ان حجم الانتاج يزيد من سنة لأخرى و بالمقابل ايضا نسبة تحقق الانتاج الفعلي في تحسن مستمر فقد كانت سنة 2007 لا تتعدى 48.2% وبجهود التحسين المستمر في المؤسسة و استراتيجيتها للجودة الشاملة التي تهدف الى التخطيط الجيد و الدقيق لإنتاج المؤسسة بناء على المشاريع المعروضة و البيئة الخارجية لتصل نسبة الانتاج الفعلي المتحقق من المخطط سنة 2009 الى 78.07% وهذا راجع الى محاولة المؤسسة تخفيض الانتاج من الانابيب الغير مطابق للمواصفات و الخردة إلا ان النسبة تراجعت سنة 2010 الى 53% نظرا لقلة المشاريع التي تحصلت عليها المؤسسة وكانت قد خططت للحصول عليها و بنت تقديراتها على ذلك.

### ج.نسب الطاقة الانتاجية:

و نستطيع من خلال هذا المؤشر الوصول الى تحليل الاداء الفعلي للطاقة الاستغلالية لآلات ومعدات المؤسسة من خلال مقارنة نسبة الانتاج المتحقق نسبة الى الطاقة الانتاجية التي تستطيع المؤسسة العمل بها و نوضح ذلك من خلال الجدول التالي

**الجدول رقم (5.III): نسب الانتاج المتحقق الى الطاقة الانتاجية للمؤسسة**

البيانات	2007	2008	2009	2010
الطاقة الانتاجية/طن	100000	100000	100000	100000
الانتاج الفعلي/طن	54909	28489	88238	65689
النسبة	55%	28.5%	88.23%	65.68%

**المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات مصلحة البرمجة و الانتاج**

ويظهر من خلال ارقام الجدول اعلاه أن نسبة استغلال الطاقة الانتاجية ارتفع من 55% سنة 2007 الى 65,68% سنة 2010 اي بنسبة ارتفاع تفوق 10% مما يدل على التوجه لتخفيض التكاليف الثابتة للمؤسسة من خلال تشغيل كامل طاقتها الانتاجية و بذلك تدعم أداءها العام و قدرتها التنافسية ، لكن يلاحظ ان سنة 2008 كانت ذات ادنى تشغيل لقدرة المؤسسة الانتاجية حيث بلغت الربع فقط هذا ناتج عن قلة المشاريع المنجزة في تلك السنة و المشاكل المالية التي واجهتها المؤسسة.



## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

لكن على العموم فإن الاستغلال لطاقتها الانتاجية يسير في الاتجاه السليم نتيجة استراتيجيتها-استراتيجية الجودة الشاملة- المبنية على افضل استخدام لمواردها وطاقاتها.

### د. مؤشر التكلفة:

تعتبر التكلفة حجر الزاوية في قياس الاداء و استنتاج الوضعية التنافسية للمؤسسة و اختلاف التكاليف النسبية للإنتاج هو اساس تعريف الاداء و الميزة التنافسية وبهذا المنطلق سنقيس تطورات التكاليف في ظل تطبيق المؤسسة لاستراتيجية الجودة الشاملة و مدى تغيرها ، لكن كونها ابرز العوامل لقياس التنافسية و الأداء فإنها تعتبر من اكثر العوامل صعوبة في القياس، وسوف نحاول أن نحدد تكاليف المؤسسة و تطورها في سنوات الدراسة (2006 الى 2010 ) مستخرجة من جدول حسابات النتائج

### الجدول رقم (6.III):عناصر التكاليف الإجمالية من 2006 لغاية 2010

البيانات	2006	2007	2008	2009	2010
مواد لوازم (61)	3384916614.98	4835294567.67	2550375174.53	7539288261.60	3482045584.74
خدمات (62)	116611166.79	207661679.06	123641084.50	272310873.96	207597167.57
مصاريف العمال (63)	385969762.63	529148106.35	562280842.06	866093741.16	978454408.40
ضرائب ورسوم (64)	57003341.72	119100703.74	30457409.07	164683473.91	57040663.90
مصاريف مالية (65)	207084634.57	312608165.42	239044390.92	411605902.13	109238292.88
مصاريف مختلفة (66)	8488861.99	7781055.06	8833785.49	5462831.78	2678457.45
مخصصات اهتلاك (68)	76020748.35	232201302.60	69677711.80	131867871.17	137227638.91
مجموع التكاليف	4236095131,03	6243795579,90	3584310398,37	9391312955,71	4974282213,85

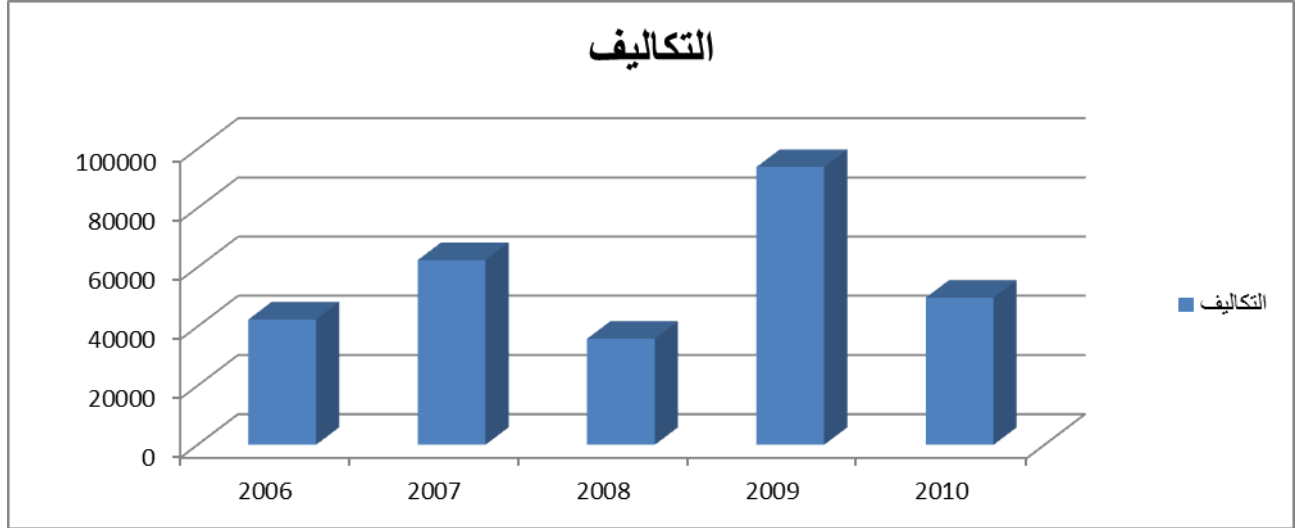
المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات بناء على معطيات ادارة المالية و المحاسبة

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

حيث نلاحظ من خلال الارقام في الجدول السابق التطور المطرد للتكاليف و خاصة مصاريف العمال و المستخدمين نتيجة الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لعمالها بغية الارتقاء بأدائهم و العمل ضمن متطلبات تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة .

### الشكل رقم (6.III): تطور التكاليف الاجمالية لسنوات 2006 الى 2010

التكاليف (100000-ج)



### المصدر: من اعداد الطالب بناء على الجدول السابق

ويلاحظ من الشكل الموالي أن سنة 2009 كانت السنة ذات اعلى التكاليف نتيجة التكوينات و المصاريف المالية الكبيرة التي صرفت فيها إضافة الى توسيع الطاقة الانتاجية باقتناء الات جديدة، لكن يلاحظ على العموم التكاليف ترتفع مع ارتفاع حجم الطلبات.

و الجدول التالي ايضا يوضح التكلفة المتوسطة للمنتوج:

### الجدول رقم (7.III): تطور التكاليف المتوسطة لسنوات 2006 الى 2010

البيانات	2010	2009	2008	2007	2006
التكلفة الاجمالية ج	4974282213,85	9391312955,71	3584310398,37	6243795579,90	4236095131,03
كمية الانتاج طن	54909	65689	88238	28489	54909
تكلفة الانتاج المتوسطة ج	90591,38	142966,3	40620,93	219165,13	77147,56
معدل نمو	-0,36	2,52	-0,81	1,84	----

التكلفة المتوسطة				
------------------	--	--	--	--

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات بناء على معطيات ادارة المالية و المحاسبة

من خلال الجدول السابق يتضح ان التكلفة المتوسطة للإنتاج في علاقة طردية مع حجم الانتاج فيظهر ارتفاعها بمعدل 1,84 من سنة 2006 الى سنة 2007 نتيجة زيادة الانتاج نتيجة الطلبات المتزايدة و بانخفاضها سنة 2008 انخفضت بدورها التكاليف بمعدل 0,81 لتعود وترتفع سنة 2009 بارتفاع الانتاج نتيجة الطلبات الجديدة التي أخذتها المؤسسة لكن نلاحظ أن التكلفة المتوسطة انخفضت سنة 2009 انخفاضا ملحوظا 142966دج مقارنة بسنة 2007 مما يبين الجهود المبذولة لمحاولة تخفيض التكاليف بالتخفيض من تكاليف الانتاج و الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة مما يبين الاداء التي تسعى المؤسسة للوصول اليه وهو السيطرة على التكاليف الاجمالية من خلال استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة و لان المؤسسة تستورد معظم موادها الاولية التي تتحمل نفقات نقلها و التأمين عليها تحاول المؤسسة التخفيض من التكاليف في مجال الانتاج و التخزين، فهي لا تقوم بالتخزين للمواد الاولية لفترات طويلة لان عملية الشراء للمواد الاولية تكون بعد حصول المؤسسة على الطلبية التي تريد انجازها و بذلك تقدر مديرية البرمجة المواد اللازمة لتقوم دائرة المشتريات بشرائها و بهذا فهي تخفض تكاليف التخزين قدر الامكان للاستفادة من أثر هذا التسيير للمخزون على التكاليف.

هـ. مؤشر للجودة: نستطيع من خلال هذا المؤشر ابراز الأداء الفعلي للإنتاج من خلال التطبيق لاسراتيجية الجودة الشاملة في العملية الانتاجية وتقوم عادة بقياس هذا المؤشر مديرية البرمجة و الانتاج، وسنقوم بتحديد هذا المؤشر من خلال تحديد مقدار التلف لإنتاج الطن من الأنابيب الحلزونية في الجدول التالي:

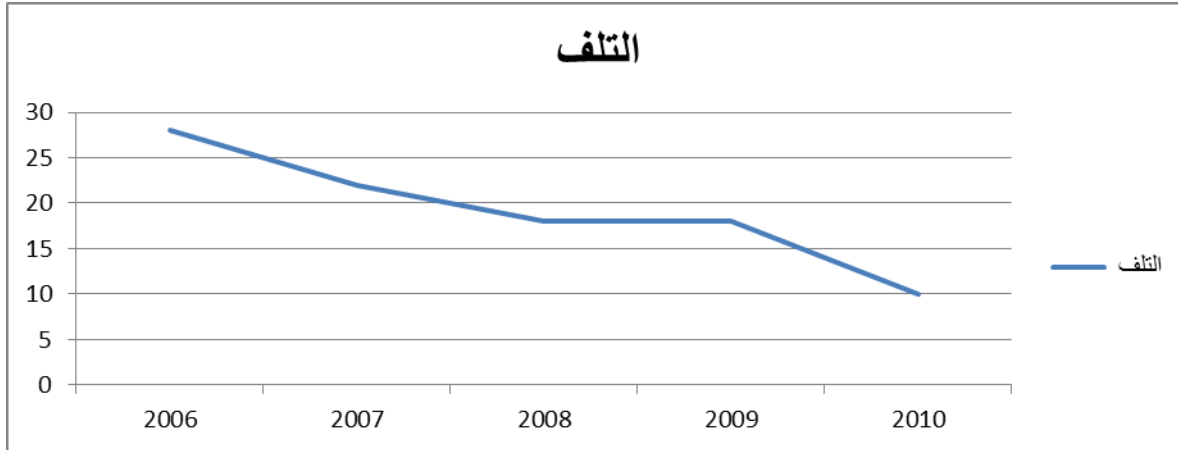
الجدول رقم (8.III): مقدار التلف الناتج عن العملية الانتاجية لسنوات 2006 الى 2010

الانتاج	2006	2007	2008	2009	2010
مدخلات الحديد طن.	1127	1127	1127	1127	1127
مخرجات أنابيب تامة الصنع.طن.	1099	1105	1109	1109	1117
التلف.طن.	28	22	18	18	10

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات إدارة الإنتاج و البرمجة

حيث يتضح من الجدول اعلاه مقدار التلف المتناقص الذي ينتج من مقدار ثابت من مدخلات الحديد وتسمى المؤسسة الى جعل هذا المقدار أدنى ما يكون وهو يوضح الاستراتيجية المنتهجة في مجال الانتاج للوصول الى مستوى التلف الصفري وهو ما تنص عليه استراتيجية الجودة الشاملة

الشكل رقم (7.III): مستويات التلف في الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

و الشكل السابق يبين التناقص المستمر للرسم البياني الممثل للتلف في العملية الانتاجية عبر السنوات الخمس المدروسة.

ومن دراسة الانتاج المقدر من الانابيب المطابقة للمواصفات ونأخذ إنتاج سنة 2009 مثلا يمكن أن نقول بأن المؤسسة متحكممة نوعا ما في هذه التكاليف فحسب المعلومات المتحصل عليها من إدارة الانتاج و البرمجة فان الأنابيب الغير مطابقة للمواصفات تمثل ما نسبته 16,53% وهذه الانابيب تستعمل في مجال نقل المياه و الخردة تمثل 3,16% و تباع بدورها لمصانع وطنية تعمل بتلك الخردة و الجدول التالي يوضح تلك النسب:

الجدول رقم (9.III): الانابيب المطابقة و مقدار الخردة و التلف

الوحدة: متر خطي

المرحلة الثانية من الإنتاج		المرحلة الأولى من الإنتاج	
خردة chutes	غير مطابقة déclassée	عدد الأنابيب المطابقة للمواصفات	عدد الأنابيب المطابقة للمواصفات
4 526	23 664	114 992	121 332
		143182,00	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة مراقبة التسيير

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

نلاحظ في المرحلة الأولى تم إنتاج 121 332 متر خطي من الأنابيب، في المرحلة الثانية تم الاحتفاظ بنسبة 80,31% أي (143182,00/992 114) من الأنابيب المطابقة للمواصفات الآتية من المرحلة الأولى وتحمل تكاليف الفشل الداخلي بنسبة 16,53% أي (143182,00/664 23) و تكاليف الخردة بنسبة 3,16% أي (143182,00/526 4).

أما بالنسبة لعامل المدة فان المؤسسة تتقيد بإنجاز المشروع حسب المدة المتفق عليها حتى ولو تطلب ذلك توظيف عمال مؤقتين من أجل تفادي عقوبة التأخير و المقدرة ب 01% من مبلغ المشروع و التي ينظر إليها على أنها تكاليف إضافية فتعمل المؤسسة جاهدة من أجل تفادي هذه التكاليف في اطار استراتيجيتها العامة للتقليل من تكاليف الانتاج.

بالنسبة للعوامل الخارجية و هي العوامل التي لا تتحكم فيها المؤسسة و التي تأثر على أداء المؤسسة خاصة في جانب التكاليف و تتمثل في:

1. أسعار المواد الأولية : والتي تستورد المؤسسة معظمها من الاسواق الخارجية التي يتذبذب فيها سعرها
2. سعر الصرف (الاورو أو الدولار مقابل الدينار): حيث يؤثر التذبذب المستمر لسعر صرف العملات خاصة وأن المؤسسة تقوم باستيراد موادها الأولية من الخارج و تسعر بالعملة الصعبة
3. أو الاثنين معا : ونعني بها اسعار المواد الاولية و سعر الصرف و هي تمثل المشكلة الأكبر بالنسبة للمؤسسة و تسيير تكاليفها.

و هنا نتحدث عن تكاليف الوقاية\*<sup>1</sup> و التي تكون في اغلب الأوقات السبب المباشر لارتفاع تكاليف المنتج، فمثلا بالنسبة للمشروع محل الدراسة (GR4) التكاليف الفعلية للمواد تكون اكبر من التكاليف المتوقعة ويمكن بيان ذلك في الجدول التالي انطلاقا من الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة :

### الجدول رقم (10.III): انحراف تكاليف المواد الأولية للمرحلة الأولى من الإنتاج

الفارق		التكلفة الوحديوية	التكلفة الوحديوية	المادة الأولية
-	+	الفعلية للطن	التقديرية للطن	
	1805.46	71924.21	70118.75	الفولاذ bobines

\*- نقصد بما تكاليف منع الجودة الضعيفة قبل حدوثها مثل دفع اسعار عالية للموردين لتوريد مواد اولية عالية الجودة، إضافة الى صيانة دورية للآلات وتدريب العمال

الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

11286.94	167398.17	156111.23	أسلاك التلحيم
5673.32	114504.43	108831.11	لحام الجريان

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة مراقبة التسيير

نستخلص من هذا الجدول أن المؤسسة لم تتمكن من التحكم في تكاليف الجودة و السبب كما ذكرنا أن المؤسسة تستورد ما قيمته 75 % من المواد الأولية الأساسية للإنتاج من الخارج و هذا ما يجعلها تتحمل تكاليف مرتفعة سواء بسبب ارتفاع أسعار هذه المواد في الأسواق العالمية أو نظرا لارتفاع سعر الصرف أو الإثنين معا.

و . مؤشرات مالية:

حيث تفيد هذه المؤشرات في معرفة التوازن المالي للمؤسسة و تفيد في معرفة الاداء و الفعالية المالية للمؤسسة و نوجز بعض المؤشرات وذلك بعد اعداد الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة بمساعدة من مسؤول مصلحة المحاسبة لسنوات 2006 لغاية 2010 على النحو التالي:

الجدول رقم (11.III): الميزانيات المالية لسنتي 2006 و 2007

المبالغ . دج		الخصوم	المبالغ . دج		الأصول
2007	2006		2007	2006	
1479233621,60	3905638782	الأموال الدائمة	395385818,6	822492888,1	الأصول الثابتة:
7919432,69	4015202,44	ديون طويلة الأجل	861577560,59	2270989375,5	الأصول المتداولة:
537774546,1	866211085	ديون قصيرة الأجل	72285950,92	184965432,4	قيم الاستغلال
			695678270,2	1497417374	قيم قابلة للتحقيق
2024927600,44	4775865069	المجموع	2024927600,44	4775865069	قيم جاهزة
					المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات ادارة المحاسبة و المالية

**الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية**

والجدول الموالي لسنوات الدراسة الباقية :

**الجدول رقم (12.III): الميزانيات المالية لسنوات 2008، 2009، 2010**

أ	المبالغ . دج			خ	المبالغ . دج		
	2010	2009	2008		2010	2009	2008
أ.ث:	2603179845	2068127113	5775101706	أ.د	220080500,15	207487217,85	352692789
أ.م:	41887054,76	30039401,44	30392061,45	د.ط.أ	1188832008,87	1930875610,50	5391342152,17
ق.إ:							
ق.ق.ت:	704356679	622451059,56	1443119513	د.ق.أ	1832078443	40468608,6	28768928,61
ت:							
ق.ج:					108432626,99	541786136,9	1475809411
∑	3349423579,69	2720617574	7248613280,7	∑	3349423579,69	2720617574	7248613280,78

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات ادارة المحاسبة و المالية

وسنوضح نسب الميزانيات السابقة في الجدول الموالي

**الجدول رقم (13.III): نسب عناصر الميزانيات المالية السابقة الى مجموع اصولها و خصومها**

أ	النسب					خ	النسب				
	2010	2009	2008	2007	2006		2010	2009	2008	2007	2006
أ.ث:	%77,72	%76,02	%79,67	%73,05	%81,78	أ.د	%6,57	%7,63	%4,87	%19,53	%17,22
ق.إ:	%1,25	%1,10	%0,42	%0,39	%0,08	د.ط	%35,49	%70,97	%74,38	%42,55	%47,55
ق.ق.ت:							%54,70	%1,49	%0,40	%3,57	%3,87
ق.ج:	%21,03	%22,88	%19,91	%26,56	%18,14	د.ق	%3,24	%19,91	%20,36	%34,36	%31,35
∑	%100	%100	%100	%100	%100	∑	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات ادارة المحاسبة و المالية

### التعليق:

من خلال الميزانيات المالية السابقة نستطيع تحليل الاداء المالي للمؤسسة من خلال التالي:

**بالنسبة للأصول:** نلاحظ ان نسبة الاصول المتداولة أكبر من نسبة الاصول الثابتة مما يدل ان المؤسسة تعتمد على الاصول المتداولة في نشاطها ويبرز من خلال سنوات الدراسة ان نسبة الاصول الثابتة انخفضت بشكل كبير من سنة 2006 الى غاية 2010 ليصل الى نسبة انخفاض 10% مما يدل على توجه المؤسسة الاستراتيجي للتوجه من تخفيض في الهياكل التي و الآلات التي لا تجني منها ارباحا و مداخيل مما خفض من نسبة الاموال الثابتة.

أما من ناحية الاموال المتداولة فنلاحظ ارتفاع نسبة قيم الاستغلال و تطور النسبة عبر السنوات الا في سنة 2010 انخفضت مما يدل على عدم التوازن في التمويل وهو ناتج عن ارتفاع اسعار المواد الاولية التي تستوردها المؤسسة وبالنسبة لسنة 2010 كان هناك انخفاض محسوس لأسعارها مما انعكس على الميزانية المالية، هذا من جهة ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة قد قامت سنتي 2008 و 2009 بامتياز إنجاز مشروعين كبيرين GK3 و GR4 ( أنظر الملحق رقم 01 ) المؤسسة سوناطراك مما استدعى ارتفاع المواد و اللوازم لاستكمال هذان المشروعين في الآجال المحددة ولان المشروعين تم الانتهاء منهما في اواخر سنة 2010 مما أدى لعدم الحصول في هذه السنة على مشاريع اخرى كبيرة مما أدى الى الانخفاض في قيم الاستغلال.

**بالنسبة للخصوم:** نلاحظ على العموم اعتماد المؤسسة على الاموال الدائمة في تمويلها مما يبين التحكم في التسيير المالي اضافة الى ارتفاع في ديون قصيرة الاجل سنة 2007 و 2009 وحتى في سنة 2010 وهي السنوات التي ارتفعت فيها حجم المشاريع وهو ما يفسر توجهه لديون قصيرة لان المؤسسة تستطيع تسديد تلك الديون من ارباح المشاريع وفي السنوات التي تقل فيها المشاريع تستعين في تمويلها بقروض متوسطة وطويلة الاجل وهو ما يفسر ارتفاع نسبة الديون طويلة الاجل سنة 2010 وهذا ما لمسناه من المقابلات مع مسيري المؤسسة الذين أكدوا هذا التوجه.

ويظهر من النسب للسنوات مجملة ان المؤسسة ستواجه مخاطر مالية اذا لم تصحح هيكلها المالي خاصة وان نسبة الديون القصيرة أكبر من نسبة القيم الجاهزة إضافة الى عدم قدرة المؤسسة تحصيل حقوقها مقارنة مع التزاماتها.



## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

وسنحاول تحليل أداء المؤسسة من خلال النسب المالية المختصرة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14.III) : النسب المالية للميزانيات المالية لسنوات 2006 لغاية 2010

النسب	طريقة حسابها	2006	2007	2008	2009	2010
نسبة التمويل الدائم	$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	4,75	3,74	16,37	9,97	11,83
نسبة قابلية السداد	$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$	0,18	0,27	0,20	0,24	0,22
نسبة التداول	$\frac{\text{أصول متداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$	4,56	3,03	4,78	4,04	4,44
نسبة السيولة المختصرة	$\frac{\text{قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$	1,94	1,43	1,04	0,94	2,76
نسبة السيولة الحالية	$\frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$	1,73	1,29	1,02	0,87	0,15

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات ووثائق المؤسسة

### التعليق:

نسبة التمويل الدائم: نلاحظ في السنوات 2006 و 2007 أن هذه النسب أكبر من الواحد (01) وهذا هو المطلوب في المؤسسات الصناعية مما يدل على رأس مال عامل دائم موجب، حيث تعني هذه النسبة أن الوحدة قد استطاعت تغطية أصولها الثابتة بالكامل بالأموال الدائمة غير أن سنة 2008 و 2010 كانت النسبة مبالغ فيها و هذا خطأ و تعتبر استغلال غير مجدي لأموال المؤسسة الدائمة و قد انخفضت النسبة سنة 2009 لكن الوضعية المالية لا تزال غير مثلى، حيث تمول المؤسسة دورة الاستغلال بأموال دائمة.

نسبة قابلية السداد: هذه النسبة تبين قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في حالة التصفية، ففي هذه الحالة المؤسسة تستطيع تسديد كامل ديونها و النسب جيدة و تستطيع المؤسسة تسديد كافة ديونها ببيع موجوداتها مما يشجع المتعاملين معها على الثقة فيها و التعامل معها بأمان و النسبة تنخفض على مر سنوات الدراسة مما يشجع على التعامل مع المؤسسة.

نسبة التداول: نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد خلال كل سنوات الدراسة، مما يبين لنا قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بأصولها المتداولة حيث أن هذه النسبة متقاربة في سنة 2006 و 2008، 2009،

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

2010، لكن في سنة 2007 تعتبر احسن لأنه يفضل ان تكون محصورة بين 1 و2 وهذا إيجابي من الناحية المالية وهي أقرب الى هذا المجال في هذه السنة.

نسبة السيولة المختصرة: السيولة المختصرة من خلالها نجد مدى تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة القيم الجاهزة مع قيم قابلة للتحقيق، ومن ثم تبين درجة وفاء المؤسسة بالتزاماتها على المدى القصير، فكلما كانت أكبر من 1 الصحيح كلما كانت افضل، ففي سنوات الدراسة استطاعت المؤسسة تغطية ديونها حيث أنها حققت نسب أكبر من 1 عكس سنة 2009 حيث كانت أقل من الواحد الصحيح.

نسبة السيولة الحالية: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد الديون قصيرة الأجل، ومن الأحسن أن تكون أكبر من 0,5 و الملاحظ ان المؤسسة لا تعاني من صعوبات في تسديد ديونها القصيرة لان النسبة جيدة الا في سنة 2010 حيث كانت النسبة حرجة لكن على العموم الوضعية جيدة.

من التحليل السابق الذي يبين ان المؤسسة حققت اداء حسنا في السنوات المدروسة مع بعض الاختلالات في الهيكل المالي الا أنه يتبين تحقيق المؤسسة لنتائج ايجابية نتيجة استراتيجيتها للجودة الشاملة لكن الذي يحد من النتائج الجيدة و التي تبين تأثيرها سنة 2008 وحتى سنة 2010 جراء نقص الطلبات و المشاريع التي أخذتها المؤسسة و هذا العنصر يمثل نقطة ضعف كبيرة للمؤسسة و التأثير على نتائجها.

**المطلب الثاني: تحليل التنافسية في المؤسسة**

من خلال التحليل السابق للأداء نستطيع استنتاج تنافسية المؤسسة لأنه لا يمكن تحليل التنافسية بدون تحليل الاداء و لا يكون هناك اكتمال للأداء دون تنافسية.

وانطلاقا من أن تنافسية المؤسسة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي الربحية، الإنتاجية، التكلفة والحصة السوقية. ويركز أغلب الباحثين لقياس تنافسية المنظمات على حصتها في السوق العالمية والوطنية.

وبما أن المؤسسة التي ندرسها تنشط فقط في السوق المحلي سنكتفي بحصتها في السوق الوطني.

**أ. مؤشر الربحية:**

حيث يمكن ابراز تنافسية المؤسسة من خلال قياس وتحليل النسب التالية ( عائد رأس المال، ربحية

التكاليف، ربحية رقم الاعمال ) و سنوضح مجمل هذه النسب ملخصة في الجدول التالي

**الجدول رقم (15.III): العوائد على التكاليف و رقم الاعمال لسنوات 2006 لغاية 2010**

البيانات	2006	2007	2008	2009	2010
النتيجة الصافية	-80158628,35	24650360,34	-440220371,85	1367005473,26	299714320,37
التكاليف الإجمالية	4236095131,03	6243795579,90	3584310398,37	9391312955,71	4974282213,85
رقم الأعمال	2991241904,06	6719306955,77	1852066259,16	11687813077,62	4029450292,02
ربحية التكاليف	(0,02)	0,004	(0,12)	0,14	0,06
معدل نمو ربحية التكاليف	----	1,2	(31)	0,16	(0,57)
ربحية رقم الاعمال	(0,026)	0,0036	(0,237)	0,117	0,074
معدل نمو ربحية رقم الاعمال	----	1,13	(66,8)	1,5	(0,36)

**المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات بناء على معطيات ادارة المالية و المحاسبة**

من الجدول السابق نلاحظ تذبذب في معدلات الربحية نتيجة التذبذبات في الطلبات و المشاريع التي انجزتها المؤسسة لهذه السنوات لكن إذا لاحظنا السنوات التي كانت متقاربة من حيث حجم الطلبات مثل 2007 و 2009 نلاحظ تطور ربحية التكاليف بمقدار 13,6% وهذا يعني ان انفاق 1 دج من التكاليف يؤدي الى ربحية تقدر بـ 0,004 سنة 2007 و 0,14 سنة 2009 مما يعني ارتفاع المردودية على التكاليف المنفقة مما يبين الاداء

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

الحسن للتكاليف مما يعزز تنافسية المؤسسة و ذلك نتيجة تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وأيضا الحال في مردودية رقم الاعمال التي تظهر بأنها ارتفعت بين السنتين 2007 الى 2009 باستثناء سنة 2008 نتيجة نقص المشاريع (أنظر الملحق رقم 01)

### ب. مؤشر تطور المبيعات السنوية:

حيث يبرز هذا المؤشر تطور مبيعات المؤسسة و يوضح حجم المبيعات السنوية و بذلك يبرز تطور نصيبها من السوق حيث بناء على معطيات المؤسسة فإن المؤسسة تغطي ما نسبته حوالي 60% من السوق الوطني للأنايب الحلزونية و الجدول التالي يوضح هذا التطور كالتالي:

### الجدول رقم (16.III): تطور المبيعات السنوية الوحدة: 1000 دج

البيانات	2006	2007	2008	2009	2010
المبيعات	24678470	18610200	2714650	11690810	40100000
معدل تغير المبيعات	----	0,24	(0,85)	3,3	2,43

### المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الادارة التجارية

نلاحظ من خلال الارقام في الجدول السابق ان المبيعات في تزايد مستمر و خاصة سنة 2010 حيث كانت المبيعات اعلى ما تكون بزيادة نسبية تقدر بـ 62,5% عن سنة 2006، يلاحظ ان هذا الارتفاع كان عبر سنوات الدراسة بمعدلات مختلفة نتيجة لتذبذب الانتاج ففي سنة 2008 يلاحظ الانخفاض الكبير في المبيعات لان المؤسسة في تلك السنة لم تنتج الا بعض الكيلومترات من الانايب الناقلة للمياه فلم تتعاقد مع شركة سوناطراك على طلبيات حيث تعتبر سوناطراك المتعامل الاكبر للمؤسسة، لكن بعد سنة 2008 عاد المعدل للتزايد بنسب متقاربة ففي سنة 2009 ارتفعت المبيعات بمعدل 3,3 تلتها سنة 2010 ارتفعت المبيعات عن سنة 2009 بمعدل 2,43 مما يبين التحسن المستمر لمبيعات المؤسسة و بذلك يدل على ارتفاع تنافسيتها في السوق المحلي.

### ج. مؤشر الحصة السوقية:

تمثل منتجات المؤسسة ما نسبته 60% من السوق الوطني للأنايب الحلزونية<sup>(1)</sup> وتعتبر مؤسسة سوناطراك العميل الأكبر للمؤسسة إضافة الى مؤسسات نقل المياه و بعض المقاولات الصغيرة، وبما أن المؤسسة لم تشتغل في السوق الدولي و ليس لديها منتوجات متنوعة تسوقها و بمقتضى نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الطلبيات

<sup>1</sup> - بناء على معطيات شفوية من رئيس الادارة التجارية في المؤسسة

## الفصل التطبيقي: استراتيجية TQ وأثرها على الاداء والتنافسية في مؤسسة ALFAPIPE غرداية

ومؤخرا في إطار تعليمات الحكومة لإعطاء الأفضلية للشركات العمومية الوطنية، فلا توجد احصائيات للسوق تبين قيم ومعطيات سوق الانابيب الحلزونية كون السوق مقسم بين المؤسستين التابعتين لـ alfapipe .

عموما نستطيع القول ان المؤسسة تتمتع بوضعية تنافسية حسنة لكنها غير مستمرة خاصة وان المؤسسات الاجنبية التي تدخل السوق مثل المؤسسات الصينية و التركية تتمتع بمنتجات ذات تنافسية سعرية افضل بكثير من المؤسسة نظرا لعامل تكلفة المواد الاولية التي تتواجد لديها محليا بأثمان منخفضة اضافة الى أن جودتها تماثل الجودة التي تقدمها المؤسسة.

وعليه لا بد للمؤسسة اذا ارادت الاستمرار في السيطرة على السوق بعد رفع الدعم من الحكومة ايجاد بدائل تسويقية افضل و تخفيض تكاليفها وخاصة تكاليف المواد الاولية و المحافظة على الجودة العالية التي تتمتع بها منتجاتها.

### خلاصة الفصل:

إن المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية تسعى ومنذ سنوات إلى التأقلم مع ظروف اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي و ما يفرضه من تحديات للمنافسة في الاسواق الدولية وحتى الوطنية، وتكون تلك المنافسة فيما يتعلق بجوانب السعر الجودة و آجال التسليم ، لولوج هذا النهج العالمي اتخذت المؤسسة استراتيجية تضمن لها هذا التوجه و تحقق لها أهدافها الاقتصادية في ظل المتغيرات الدولية بأفضل السبل وأقل التكاليف، من هذا المنطلق اتبعت استراتيجية الجودة الشاملة والتي تنتهجها معظم المنظمات في العالم بغية رفع أداءها وتعزيز تنافسيتها، ومن الدراسة الميدانية لجوانب الاداء في مؤسسة الانابيب الحلزونية غرداية تبين أن هناك مشاكل عديدة في أداء المؤسسة خاصة ما تعلق بالجوانب المالية أو التحليل المالي، ذلك راجع الى أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على انتاج منتج وحيد وهو الانابيب الحلزونية و تعتمد الانتاج بالطلبية و هي من جهة الجودة الشاملة جانب ايجابي بحيث توفر طلبات و احتياجات العميل و تحرص على الوصول لإرضائه بتقديم منتجات عالية الجودة و بشروط العميل، لكن من الناحية المالية اذا لم تستقر المناقصة على المؤسسة خاصة وان العميل الذي تتعامل معه المؤسسة بشكل كبير هو مؤسسة سوناطراك فلن تستطيع المؤسسة الانتاج و البيع لتغطية تكاليفها، هذا نظرا لدخول شركات تركية وصينية تعرض منتجات بنفس الجودة وبأقل الاسعار لتوفر المادة الاولية لتلك الشركات في بلدانها باقل الاثمان عكس مؤسسة الأنابيب الحلزونية التي تشتري المواد الاولية من الخارج و بأثمان باهضة تؤثر على سعر المنتج النهائي و بذلك لا تظهر الآثار الايجابية على الاداء المالي للمؤسسة من جراء اتباعها لاستراتيجية الجودة الشاملة بالرغم الاثر الايجابي الذي يظهر على العملية الانتاجية من خلال تخفيضها للمنتجات الغير مطابقة للمواصفات و التلف الناتج عن العملية الانتاجية أو ما يسمى بالخردة، إضافة الى الجانب البشري الذي يزيد فيه نسبة ذوي الشهادات من سنة لأخرى وحجم التكوينات التي تقوم بها المؤسسة و هي في تزايد مستمر مما ينعكس على الاداء والذي بدوره يزيد من تنافسية المؤسسة.

الختام

الخاتمة:

تعد الاستراتيجيات التنافسية لبورتر من ابرز الاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسات العالمية و المتعددة الجنسيات لولوج واختراق الاسواق الدولية و كذا المحافظة على الحصة السوقية في الاسواق التي تشغلها، لكن مع تطور التكنولوجيا الحديثة و اشتداد المنافسة الدولية من خلال استحداث مزايا تنافسية جديدة صعبة التقليد و زيادة الوعي الاستهلاكي صارت المؤسسات تبحث عن استراتيجيات أخرى تمكنها من المنافسة في السوق إضافة إلى توفير الأداء الأحسن في مختلف عملياتها، واستراتيجية الجودة الشاملة توفر للمؤسسة مختلف المزايا التي تتيحها الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر، وقد بينا ذلك في دراستنا في الجانب النظري وقد اتمنا هذه الدراسة بالجانب التطبيقي الذي قمن من خلاله بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة الانايبب الحلزونية ALFAPIPE غرداية و قد توصلنا للنتائج التالية:

- المؤسسة تعتمد في تسيير نشاطها على استراتيجية الجودة الشاملة وهو ما ابرزته المقابلات الميدانية مع مسؤولي المؤسسة.
- اتبعت المؤسسة في ديناميكيتها الإستراتيجية على تأهيل و تطوير كفاءاتها الإدارية و التقنية من إطارات إدارة و عمال مهنيين من خلال مختلف التكوينات والأيام الدراسية التي قامت بها المؤسسة عبر عدد من السنوات مند اعتماد نظام الجودة الشاملة.
- اعتماد سلم وبرنامج للتحفيزات و المكافآت بغية رفع و تشجيع العمال على الإبداع و العمل بالكفاءة المطلوبة وذلك ما تمليه إستراتيجية الجودة الشاملة التي تولي الأهمية القصوى للجانب البشري أو ما يسمى رأس المال البشري.
- وفي استطلاع للرأي لعمال المؤسسة اثبت أن النسبة العظمى من العمال على دراية تامة بمتطلبات الجودة الشاملة و يؤمنون بالنتائج الجيدة المتوقعة من التطبيق الأمثل لهذه الإستراتيجية ما يعني بان ثقافة الجودة الشاملة متوفرة في المؤسسة وهي تساعد على تطبيق أفضل للإستراتيجية و ضمان نتائج أفضل من تطبيقها.
- تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ساعد المؤسسة على تلافي الأخطاء و الاعطاب في المنتج و خفض من الوقت الضائع مما ساعد المؤسسة على توفير تكاليف معتبرة، و انعكس ايضا على سمعة المؤسسة لدى المتعاملين معها حيث تكاد تنعدم شكاوي العملاء من ناحية الجوانب التقنية للمنتج و أوقات التسليم، ما يعزز ثقة العملاء بالمؤسسة و يزيد من تنافسيتها.



- تقوم المؤسسة بعمليات التقدير الأولي للإنتاج و متطلبات الإنتاج من مواد أولية وساعات عمل و عمال من خلال دائرة البرمجة والإنتاج، و بناء عليه تقوم بتحرير طلبات الشراء هذا ما يقلل من تكاليف التخزين للحد الأدنى.
- تقوم المؤسسة أيضا بعمليات الرقابة على الإنتاج ومراحله و مستوى تقدمه على طول السنة من خلال مصلحة الرقابة على التسيير، وتقوم هذه الأخيرة بإجراء مقارنات دورية لمقارنة ما تم انجازه مع ما كان مقدرا لانجازه، ذلك ما يبرز دور إستراتيجية الجودة الشاملة في ما يخص تقليل الانحرافات في التنبؤات للإنتاج و العمليات المرافقة.
- تستحوذ المؤسسة على السوق الوطني لإنتاج الأنايب الحلزونية بنسبة معتبرة ما يفسر مستوى الجودة التي تتمتع بها منتجات المؤسسة وثقة عملائها فيها مما عزز تنافسيتها.
- امتلاك المؤسسة لإصدارات مختلفة من شهادات الجودة العالمية ما يفسر تجاوبها مع المتطلبات الدولية لجودة المنتجات الصناعية لكن ما يوجب الملاحظة انه ليس توفر المؤسسة على هذه الشهادات سيمكنها من زيادة تنافسيتها بل يساعدها فقط على الولوج للمنافسة الدولية وإمكانية تسويق منتجاتها في السوق الدولي و الحصول على مزايا تنافسية، لكن المؤسسة بحكم أنها تشتغل فقط في السوق الوطني فإنها لن تواجه تلك المنافسة الشرسة التي تواجهها من طرف المؤسسات الدولية خاصة مع استحداث التعليمات الوزارية لمؤسسة سوناطراك لإعطاء الأولوية في إنجاز مشاريعها للمؤسسات الوطنية وتعتبر المؤسسة المدروسة من بين الموردين لمؤسسة سوناطراك.
- تعتبر الميزة التي تتمتع بها المؤسسة و تستطيع تطويرها للمنافسة بها هي الجودة العالية إضافة إلى ميزة الداخل الأول في السوق و المكانة الجيدة التي حصلت عليها إضافة إلى القرب الجغرافي للمؤسسة من العميل الاساسي سوناطراك.
- كذلك تسعى المؤسسة للحصول على أفضل الآلات و التجهيزات المستخدمة في هذا القطاع و هو ما علمناه من مسؤولي الشركة في المشاريع المستقبلية للمؤسسة و تطلعها التكنولوجية وذلك بغية عصنة القطاع الإنتاجي و التماشي مع متطلبات التحسين المستمر للإنتاج و العمليات و العتاد وكذا التخفيض من الأعطال و التوقفات في الإنتاج كون المؤسسة تعمل بآلات قديمة نوعا ما.
- تعتمد المؤسسة في الرقابة على جودة المنتج على دائرة مختصة بالرقابة والنوعية و التي تتوفر على عمال ذي مهارة وذوي خبرة في المجال حيث تتوفر لديهم شهادات اختصاص للعمل بالأجهزة الرقمية التي تفحص المنتج وهذه الشهادات ممنوحة من منظمات عالمية مختصة في المجال ما يفسر التركيز على الجودة

في المنتج و العمليات المرافقة وهي أولوية قصوى للمؤسسة إضافة لتدريب العمال على المهارات الحديثة في التسيير و الرقابة بغية الوصول بالمؤسسة إلى درجة التلّف الصفري و هو ما توضحه نتائج تتبع مقدار التلّف الذي تتناقص من سنة إلى أخرى.

- لكن من ناحية الهيكل المالي فان المؤسسة تعاني من عدم توازن فهي لا تعتمد على الديون الطويلة في المشاريع الطويلة الأمد والديون القصيرة بالنسبة للالتزامات الجارية القصيرة الأمد وهي تعتمد على ديون طويلة في تسديد أجور عمالها في السنوات التي لا يكون بها مشاريع توفر مداخيل مالية معتبرة.
- من الناحية التجارية فإن المؤسسة لا تعتمد على نظام تسويقي فعال لمنتجاتها و مكتفية على أسلوب الطلبات وهي نقطة ضعف قوية بالنسبة للمؤسسة، خاصة إذا لم تستلم أي طلبية أو طلبيات قليلة مما يؤثر على مداخيلها و أرباحها وهذا لا يتناسب مع إستراتيجية الجودة الشاملة و التي تنص على التعرف إلى طلبات الزبائن و الوصول إلى رغباتهم و التعريف بمنتجات المؤسسة حتى تكسب الأسواق الجديدة و تحافظ على الأسواق الحالية.
- و بالمقابل فان المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على التطلعات و الرغبات التي يشترطها الزبون في المنتج و قد وضحنا أمثلة عن الشروط التي يريدها الزبون في الأنابيب التي يريدها في الملحقات وهو من متطلبات إستراتيجية الجودة الشاملة.

من منطلق الاستمرارية في الدراسات و البحوث و الثراء و التشعب الذي يتميز به هذا الموضوع نستطيع إبراز بعض آفاق الدراسة التي نوجز بعضها في العناصر التالية:

- تأثير الهيكل المالي على الاستراتيجيات العامة للمؤسسة الصناعية
- الجودة الشاملة و تأثيرها على الهيكل المالي للمؤسسة الصناعية
- أثر الجودة الشاملة على الأداء المالي ومختلف مؤشرات القياس المالية وغير المالية
- الجودة الشاملة في المجال التسويقي وأثره على التنافسية الصناعية
- الجودة الشاملة و اقتصاديات المعرفة و الابتكار في المؤسسات الصناعية
- الايزو 14000 و الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الحديثة
- إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأثرها على المردودية

بحكم الدراسة الميدانية لمؤسسة وطنية تشتغل في الوسط الصناعي وتملك آفاق واعدة للتطور و النمو نستطيع إيجاز بعض التوصيات و الملاحظات التي نقدمها للاستفادة الميدانية للمؤسسة منها في النقاط التالية:

- على المؤسسة تكثيف من الأيام الدراسية التي تعرف العمال بالجودة الشاملة و الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة و العمل على توعية عمالها بضرورة العمل وفق نظام الجودة الشاملة.
- يجب على المؤسسة زيادة تفعيل إستراتيجيتها المتبعة و العمل على الفهم الجيد لعمالها بمختلف الجوانب التي تقتضي العمل الجماعي و التشاور و إبداء الرأي.
- العمل على زيادة اللقاءات العمالية و المسؤولين في المؤسسة و العمل على عصف عقول عمالهم وتنفيذ الآراء الجديدة التي في صالح المؤسسة.
- يجب على المؤسسة دعم الاستقرار الوظيفي لعمالها من خلال التثبيتات في مناصب عمل قارة و الاستفادة من العمالة الماهرة المتخرجة من الجامعات.
- زيادة التحفيزات و المكافآت المقدمة للعمال لزيادة التحسين المستمر في المؤسسة.
- الاهتمام بالقدرات البشرية أكثر فأكثر لأنها تعتبر الركيزة الأساسية في الاقتصاديات الحديثة.
- محاولة ترشيد التكاليف و خاصة تكاليف الإنتاج لأنها لا تستطيع التحكم في تكاليف المواد الأولية.
- الاسراع في تجديد ألاتها الانتاجية لتخفيض تكاليف الاعطال خاصة مع تزايد الطلبات و توسيع الطاقة الانتاجية
- محاولة إيجاد منتوجات أخرى تتماشى مع مسار الانتاج في المؤسسة لدعم التنوع في المؤسسة وتخفيض مخاطر المنتج الواحد و التي تعاني منها المؤسسة.

المراجعة

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي (رؤية مدير القرن الحادي و العشرين)، دار الكتاب، القاهرة، ط1، 1999، 2
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار الكتاب، القاهرة، ط4، 1999
3. جلال محمد علي البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر ، مطبعة الوان الرياض ، ط1، 1993، 1
4. خضير كاظم حمّود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000
5. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998
6. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010
7. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، 1999
8. صلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999
10. عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1، 2008م-1428 هـ
11. عبد الستار محمد علي ، ادارة الانتاج و العمليات، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، 2000
12. علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2009
13. علي السلمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995
14. علي السلمى، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، 2001

15. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
16. عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001
17. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001
18. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
19. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والتّشر، عمان، ط1،  
2001
20. محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية (الاصول و الاسس العلمية)، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 1999
21. محمد صادق بازرعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001
22. محمد فرحي ، التحليل الاقتصادي الجزئي ، دار اسامة للنشر و التوزيع، 2007
23. محمد عبد العال النعيمي، ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
24. محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ط2003، 1،
25. محمود احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، ط 2، 2006
26. محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي) ،دار حامد للنشر و التوزيع، عمان  
2004، ط2،
27. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976
28. مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان،  
ط1، 2007 م 1428 هـ
29. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ، 2004
30. ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط 1، 2001
31. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان \_الاردن

32. أحمد بن مويزة ، التحليل التنافسي و دوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير ، المسيلة ، 2006
33. خان احلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2004
34. زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر ، اطروحة دكتوراه، 2005
35. سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية ، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008
36. سلطاني محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، مذكرة ماجستير المسيلة 2006
37. شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005
38. علماوي احمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، ورقلة، 2010
39. عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 2002
40. فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006
41. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ، 2004
42. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003
43. بومدين يوسف، دور TQM في تحسين الاداء الحالي للمؤسسة ، الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة و تنمية المؤسسة، أيام 14/13 ديسمبر 2010 جامعة سعيده
44. زروقي ابراهيم ، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ، ملتقى وطني، أيام 14/13 ديسمبر 2010 جامعة سعيده

45. فيلاي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، الملتقى الوطني العلمي حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، أيام 14/13 ديسمبر 2010 جامعة سعيدة
46. يجياوي مفيدة، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الانتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز ، أيام 09/08 مارس 2005 جامعة ورقلة

المراجع باللغة الاجنبية:

- 47.B-P. LATEUR, LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de getion , N° 52, PARIS, 1985
- 48.C. JAMBER , L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE –ED . ECONOMICA, PARIS, 1995
- 49.charles-henri favard , L'economie , encyclopédia de monde actuel, edition ,1976
- 50.Daniel Boéri , Maitriser la qualité ,tout sur la certification et la qualité totale- les nouvelles normes ISO 9001-v.2000,maxima , paris ,2003 , 2em edition
- 51.ETINNE COLIGNON- MICHEL WISSLER , QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES , ED ECONOMICA, 2EM ED , PARIS, 1983
- 52.Jean Claude tarondeau , stratégie industrielle,vuibert, 2eme edition, paris, 1998
- 53.J- C TARONDEAU , MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998
- 54.John.N.Morfaw , Total quality Management –Amodel for the sustainability of projects and programs in Africa ,University press of America revised edition ,2009
- 55.J-P- HUBERAC, GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998
- 56.J. Teboul, LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990
- 57.G.GARIBALDI, 'Stratégie concurrentielle choisir et gagner' ,les Editions d'organisation ,Paris ,1995
- 58.Gerry JOHNSON , hevan scholes ,stratégie publi-union, paris, 2000



59. GUY LAUDOYER , LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3EM ED , PARIS,2000
60. L.Krawseki et L.Ritzman, Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing company, USA, 1993
61. M.Porter ,l'avantage concurrentiel des nations ,inter\_éditions , 1993
62. M.Porter , le choix stratigique et la concurrence , édition economica , paris , France , 1982
63. MICHEL.G.VIGIER , LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992
64. Michel Weill , le management ( la pensée , les concepts , les faits ), Armand colin , paris , 2001
65. P .Lorino , L'économiste et le manager, edENAG-Alger,1991
66. PATRICK LYONNET , LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED , PARIS , 1991
67. Phippe LORIMO Jeun-Claude Tarondeau , de stratégie aux processus stratégique , revue francais de gestion , N° 117 , 1998
68. R.Brosquet , Fondement de la performance humaine dans l'entreprise , les edition d'organisation ,paris ,1989

المواقع الالكترونية:

69. [http://eliqtisadia.blogspot.com/2009/10/blog-post\\_22.html](http://eliqtisadia.blogspot.com/2009/10/blog-post_22.html) شوهد يوم 11:30 على الساعة 2011/09/11
70. <http://xxi.ac-veims.fr/roosevelt/compet/competit.htm> على 2011/09/11 شوهد يوم الساعة 12:07
71. <http://webetab.ac-bordeaux.fr/Etablissement/sudMedoc/ses/1999/comp-00.htm> شوهد يوم 2011/09/11 على الساعة 12:13
72. <http://mdcegypt.com/site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/TQM/TQM2.asp> شوهد يوم 2011/08/24 على الساعة 12:30
73. <http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm> شوهد يوم 2011/11/20 على الساعة 11:21
74. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68691/posts/207797> شوهد يوم 2011/11/25 على الساعة 12:00
75. <http://etudiantdz.net/VB/t1175.html> شوهد يوم 2011/09/29 على الساعة 10:00
76. [http://www.jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=6100](http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=6100) شوهد يوم 2011/12/23 على الساعة 10:34
77. <http://samehar.wordpress.com> شوهد يوم 2011/09/12 على الساعة 11:30
78. <http://www.12manage.com/> شوهد يوم 2011/12/23 على الساعة 10:11
79. <http://www.ahawar.org/> شوهد يوم 2011/11/12 على الساعة 12:00
80. <http://ar.wikipedia.org/wiki> شوهد يوم 2012/04/22 على الساعة 11:40
81. [www.e-moh.com/Vb/t89785](http://www.e-moh.com/Vb/t89785) شوهد يوم 2011/11/23 على الساعة 11:34
82. Wikipédia free ,encyclopédia شوهد يوم 2011/09/20 على الساعة 11:30
83. La grand encyclopédié 2000
84. Microsoft encarta , encyclopédié 2003

الملاحق

**Participation de la Tuberie ALFAPIPE S. p. a**  
**GHARDAIA - Projets GAZODUCS - OLEODUCS et HYDRAULIQUES**

Commande	Diamètre	Longueur	Date début	Date fin	Projet	Etat des tubes
Hassi R'mel - Oued Isser	42"	145 000 ML	15/04/1977	26/12/1978	GZ Centre	Nu
Hassi R'mel - Arzew	42"	269 347 ML	16/12/1978	20/01/1980	GZ3 et 4	Nu
Hassi R'mel - Italie	48"	46 036 ML	21/01/1980	07/06/1980	GO1	Nu
Alrar - Hassi R'mel	48"	748 865 ML	08/06/1980	05/03/1984	GR1	Nu
Hassi - Italie	48"	258 007 ML	06/03/1984	10/03/1985	GO2	Nu
Tafna 12,7	56"	20 500 ML	07/03/1985	09/04/1985	Hydraulique	Revêtu
Tafna 12,7	64"	70 000 ML	09/04/1985	02/05/1985	Hydraulique	Revêtu
Tafna 15,88	56"	950 ML	26/05/1985	09/06/1985	Hydraulique	Revêtu
Hassi R'mel - Skikda	42"	290 000 ML	30/06/1985	07/03/1987	GK2	Nu
Tafna 12,7	64"	2 000 ML	04/03/1987	11/06/1987	Hydraulique	Revêtu
Hassi R'mel - Skikda	34"	248 723 ML	01/06/1987	18/03/1992	OK1	Nu
Béjaia 28" - (FN)	28"	35 000 ML	17/10/1988	23/05/1989	Hydraulique	Revêtu
Sonelgaz 20" (FD)	20"	45 000 ML	02/11/1988	15/12/1990	SONELGAZ	Revêtu
DP	42"	1 253 ML	17/10/1990	27/10/1990	Hydraulique	Revêtu
KS	56"	2 000 ML	29/10/1990	17/11/1990	Hydraulique	Revêtu
KJ	24"	20 000 ML	04/02/1991	14/06/1991	Hydraulique	Revêtu
LA	56"	1 250 ML	22/04/1991	30/04/1991	Hydraulique	Revêtu
Hydraulique 20" (LM-JS-KB-MJ)	20"	49 600 ML	24/03/1991	28/09/1991	Hydraulique	Revêtu
Alrar - Hassi R'mel	24"	90 000 ML	17/06/1992	01/12/1992	LR1 / SH	Revêtu
Alrar - Hassi R'mel	20"	182 000 ML	01/08/1992	11/04/1993	LR1 / SH	Revêtu
Hassi - R'mel - Espagne	48"	130 000 ML	16/11/1993	21/03/1995	GME / SH	Revêtu
Haoud El Hamra Hassi-M	20"	5 000 ML	25/03/1995	12/04/1995	HEH / SH	Revêtu
Haoud El Hamra - Arzew	28"	12 000 ML	09/12/1995	20/03/1996	RTO / SH	Revêtu
SONELGAZ	28"	38 000 ML	20/03/1996	22/05/1996	SONELGAZ	Revêtu
Haoud El Hamra Hassi-M	20"	15 000 ML	22/09/1996	27/10/1996	HEH / SH	Revêtu
Alrar - Hassi R'mel	42"	128 000 ML	25/05/1996	30/04/1997	GR2 / SH	Revêtu
SH Arzew	28"	20 000 ML	19/05/1997	19/07/1997	RTO / SH	Revêtu
Hassi - R'mel - Skikda	42"	60 000 ML	23/08/1997	24/02/1998	GK2 / SH	Revêtu
SH Arzew	28"	20 000 ML	28/02/1998	14/06/1998	RTO / SH	Revêtu
GZ1	40"	37 000 ML	25/06/1998	14/10/1998	GZ1 / SH	Revêtu
SH Arzew	28"	7 000 ML	20/10/1998	29/11/1998	RTO / SH	Revêtu
SH Arzew	28"	3 000 ML	30/11/1998	13/12/1998	RTO / SH	Revêtu
SH Arzew	28"	20 000 ML	19/12/1998	23/01/1999	RTO / SH	Revêtu
Hydro Aménagement	42"	32 300 ML	16/11/1998	02/01/1999	GARGAR	Revêtu
Hassi-R'mel - Skikda	34"	40 000 ML	06/01/1999	06/02/1999	OK1 / SH	Revêtu
Hydro Aménagement	34"	18 700 ML	16/02/1999	22/02/1999	GARGAR	Revêtu
Hassi - R'mel - Skikda	34"	5 200 ML	24/05/1999	13/06/1999	OK1 / SH	Revêtu
Hydro Aménagement	42"	21 000 ML	19/04/1999	29/05/1999	GARGAR	Revêtu
Hydro Aménagement	40"	18 000 ML	08/06/1999	05/07/1999	GARGAR	Revêtu
Hassi-R'mel - Skikda	52"	760 ML	15/06/1999	23/06/1999	GK2 / SH	Revêtu
Irara Hassi-Messaoud	40"	23 476 ML	02/06/1999	28/09/1999	JSW / SH	Revêtu
Hydro Aménagement	48"	60 000 ML	24/07/1999	17/11/1999	GARGAR	Revêtu
Haoud El Hamra-Arzew	34"	387 620 ML	23/10/1999	sept-01	OZ2 / SH	Revêtu
Hydro Aménagement	42"	8 770 ML	30/01/2002	09/03/2002	Hydraulique	Revêtu
Hydro Aménagement	34"	4 722 ML	19/03/2002	02/04/2002	Hydraulique	Revêtu
Hydro Aménagement	40"	825 ML	30/03/2002	07/04/2002	Hydraulique	Revêtu
A.N.B ALGER	48"	23 000 ML	20/03/2002	18/06/2002	Hydraulique	Revêtu
Hassi R'mel - In Salah	48"	115 000 ML	04/05/2002	03/12/2002	ISG / Bechtel	Revêtu
Cosider Canalisations	34"	26 145 ML	07/05/2002	juil-02	Hydraulique	Revêtu
LAVALIN	34"	20 000 ML	21/11/2002	21/12/2002	Hydraulique	Revêtu
Cosider Canalisations	48"	33 593 ML	31/12/2003	26/05/2005	Hydraulique	Revêtu
Hassi R'mel - Oued Safsaf	48"	143 110 ML	28/07/2003	26/06/2004	SH/ GEM	Revêtu
MEDGAZ Hassi R'mel - Beni saf	48"	138 000 ML	11/12/2004	31/07/2005	SH/ MEDGZ4 PH 2	Revêtu
Per Condotte d'Acqua	64"	3 450 ML	03/12/2005	30/03/2006	Hydraulique	Revêtu
ICM Skikda	20"	10 000 ML	20/09/2006	févr.-07	Hydraulique	Revêtu
Sogeur - Hadjret Ennous	42"	50 000 ML	16/01/2006	31/03/2006	STROYTRANS-GAZ	Revêtu
Per Condotte d'Acqua	42"	4 500 ML	30/05/2007	31/07/2007	Hydraulique	Revêtu
MEDGAZ 3 Motta Douze - Beni Saf	48"	51 372 ML	13/08/2006	31/03/2007	SH/ MEDGZ4 PH 3	Revêtu
Projet Looping GEM - Phase 2	48"	183 000 ML	13/08/2006	31/05/2007	SH/ GEM PH 2	Revêtu
Per Condotte d'Acqua	42"	8 000 ML	18/12/2007	01/04/2008	Hydraulique	Revêtu
Sonatrach GZ 3	42"	26 000 ML	déc-08	03/05/2009	SH/ GZ 3	Revêtu
Sonatrach GZ 2	40"	16 000 ML	déc-08	03/05/2009	SH/ GZ 2	Revêtu
Sonatrach GK 3 Hassi R'mel - skikda	48"	214 194 ML	23/06/2008	04/11/2009	SH/ GK 3	Revêtu
Sonatrach GR 4 Rhoud Nouss - H R'Mel	48"	121 332 ML	30/11/2009	30/11/2010	SH/ GR 4	Revêtu
Ets. GORI BIR EL ATER TEBESSA	28"	1 500 ML	24/10/2010	24/11/2011	Hydraulique	Revêtu
REGA DJEBNOUN EL OUED	28"	1 000 ML	déc-10	déc-10	Hydraulique	Revêtu
Sonatrach ELR1PH2 H. ELHAMRA - H. RMEL	24"	150 592 ML	15/03/2011	07/12/2011	SH/ ELR1 PH2	Revêtu
Cosider Canalisations	32"	1 000 ML	nov-11	nov-11	Hydraulique	Revêtu
Cosider Canalisations	24"	600 ML	nov-11	nov-11	Hydraulique	Revêtu
<b>Sous total confondu Hydraulique</b>		<b>548 778 ML</b>	<b>de 07/03/1985</b>		<b>à Avril 2008</b>	
<b>Sous total confondu Oléoduc</b>		<b>887 412 ML</b>	<b>de 17/06/1992</b>		<b>à Déc. 2011</b>	
<b>Sous total confondu Gazoduc</b>		<b>3 407 696 ML</b>	<b>de 15/04/1977</b>		<b>à Oct. 2009</b>	
<b>Total confondu fabriqués</b>		<b>4 843 886 ML</b>	<b>de 15/04/1977</b>		<b>à Oct. 2009</b>	





## مسؤولية الإدارة

### سياسة الجودة

تلتزم الإدارة بأخذ كل التدابير للتطبيق الفعلي و الصارم لسياسة الجودة و تأخذ بعين الاعتبار هذا الميدان الحساس و ذلك قصد تلبية المتطلبات الحالية و المستقبلية لمواصفات API-Q1 و ISO 9001 داخل الوحدة فيما يخص صناعة الأنابيب الحلازونية و تغليفها من الداخل و الخارج.

تتكفل الإدارة بتسيير و تطوير نظامها الخاص بالجودة كأهداف دافعة و أولية لضمان مستمر لتطابق إنتاجها و قطاعاتها مع متطلبات الزبائن . في هذا الشأن تكيف الموارد المادية و البشرية و كذلك التنظيم . كل إمكانيات خاصة مجتمعة لتطبيق و تطوير سياسة الجودة من جهة و تحسين عملية الإنتاج من جهة أخرى.

تفهم سياسة الجودة على جميع المستويات و في جميع مناصب العمل بشكل ضمان دائم للإدارة.

تجنيد كافة إمكانيات العمال يكون لازما بصفة خاصة للتطبيق الصارم لسياسة الجودة . في هذا الشأن يجب على الإدارة نشر و تبليغ كل المعلومات الخاصة بمخططات و نتائج الجودة.

المكلف بالجودة المعين من طرف الإدارة يتوفر على كل السلطات و عليه مسؤولية تنظيم التفتيش الداخلي حسب المقاييس المعمول بها و ضمان فعالية و تنمية سياسة الجودة.

تلتزم الإدارة حسب قواعد نظام الجودة بتسوية سريعة لكل المشاكل الناتجة عن تطبيق تدابير نظام الجودة و كذلك في حالة عجز أي مسؤول في مباشرة مسؤوليته على أي مستوى كان.

Diagramme d'essai hydrostatique d'un tube

Projet: GR4-LO2

Poste: A/1

Opérateur: N-B

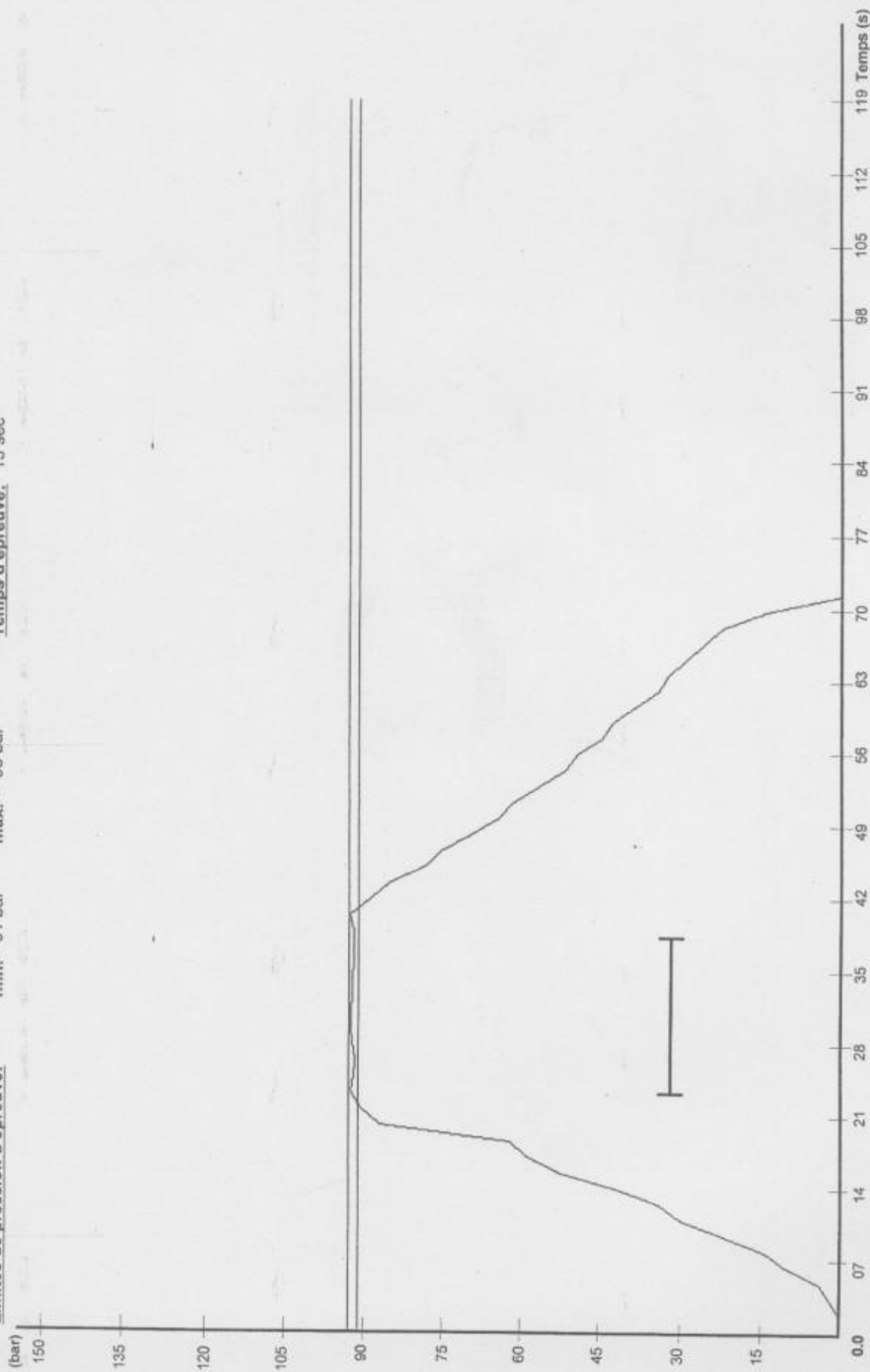
N° de tube: A 9640

Limites de pression d'épreuve:

min. = 91 bar

max. = 93 bar

Temps d'épreuve: 15 sec



# CERTIFICATE OF REGISTRATION



**Certificate of Registration No: 0213**

*This certifies that the quality management system of:*  
**PIPE-GAZ**

**BP 78, Zone Industrielle De Bounoura  
4700-Gharadaia, Algeria**

*has been assessed by  
the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR)  
and found it to be in compliance with the following quality system standard:*

**ISO 9001:1994(E)**

*The scope of this registration  
and the approved quality management system applies to the:*

**Design and Manufacture of Line Pipe, Plain End at PSL 1  
Under IAF Code Category 17**

**Effective Date: January 02, 2001**

Possession of this Certificate indicates continued validity and remains valid as long as the above registered supplier continually meets all the requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through scheduled surveillance audits.



**Manager of Operations, APIQR**

This Certificate has been issued from APIQR offices in Washington, D.C., U.S.A.



ORIGINAL

LICENSE NO. 5L-0403


# American Petroleum Institute


## Certificate of Authority to Use Official Monogram

The AMERICAN PETROLEUM INSTITUTE hereby grants to

**PIPE-GAZ**

Ghardaia, Algeria

the right to use the Official Monogram  on manufactured products under the conditions specified in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1 and Specification 5L and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official Monogram  is applied, the Monogram should be used in conjunction with this certificate number 5L-0403

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official Monogram, for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

Effective Date: OCTOBER 1, 2001  
Expiration Date: JANUARY 02, 2004



AMERICAN PETROLEUM INSTITUTE,

*A. William Frick*

Secretary





# Certificate of Registration

**APIQR REGISTRATION NUMBER**

**0213**

*This certifies that the quality management system of*

**PIPE-GAZ  
Zone Industrielle De Bounoura  
Ghardala  
Algeria**

*has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR) and found it to be in compliance with the following quality system standard:*

**ISO 9001:2000**

*The scope of this registration  
and the approved quality management system applies to the*


**Manufacture and Coating of Line Pipe  
under IAF Scope Category 17**

*APIQR approves the organization's justification for excluding  
the following section(s) of ISO 9001:2000:*

**Section 7.3, Design and Development**

*APIQR ISO 9001:1994 Registrant since: **January 2, 2001***

**EFFECTIVE DATE: August 18, 2003**

  
\_\_\_\_\_  
*Manager of Operations, APIQR*



Possession of this certificate indicates validity and remains valid as long as the above registered organization continually meets all the requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registrants are monitored and inspected throughout through scheduled surveillance audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the application of ISO 9001:2000 requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices in Washington, DC, USA.





# Certificate of Registration

**APIQR REGISTRATION NUMBER**

**0213**

*This certifies that the quality management system of*

**PIPE-GAZ  
Zone Industrielle De Bounoura  
Ghardala  
Algeria**

*has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR) and found it to be in compliance with the following quality system standard:*

**ISO 9001:2000**

*The scope of this registration  
and the approved quality management system applies to the*

**Manufacture and Coating of Line Pipe  
under IAF Scope Category 17**

*APIQR approves the organization's justification for excluding  
the following section(s) of ISO 9001:2000:*

**Section 7.3, Design and Development**

*APIQR ISO 9001:1994 Registrant since: **January 2, 2001***

**EFFECTIVE DATE: August 18, 2003**

*Manager of Operations, APIQR*



Possession of this certificate indicates validity and remains valid as long as the above registered organization continually meets all the requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registrants are monitored and inspected throughout through scheduled surveillance audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the application of ISO 9001:2000 requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices in Washington, DC, USA.





# Certificate of Authority to use the Official API Monogram

License Number: 5L-0403

ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to

**PIPE-GAZ**  
**BP 78, Zone Industrielle De Bounoura**  
**Ghardaia**  
**Algeria**

the right to use the Official API Monogram® on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1® and API Spec 5L and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram should be used in conjunction with this certificate number: 5L-0403

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.


The scope of this license includes the following: Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 1; Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 2

CMS Exclusions: No Exclusions Identified as Applicable

Effective Date: JANUARY 2, 2004

Expiration Date: JANUARY 2, 2007

American Petroleum Institute



Director of Certification Programs

To verify the authenticity of this license, go to [www.api.org/compliance](http://www.api.org/compliance).



**American  
Petroleum  
Institute**





# Certificate of Authority to use the Official API Monogram

License Number: 5L-0403

ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to

## ALFAPIPE – TUBERIE DE GHARDAIA

Zone Industrielle de Bounoura

Ghardaia

Algeria

the right to use the Official API Monogram® on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1® and API Spec 5L and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram should be used in conjunction with this certificate number: 5L-0403

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

The scope of this license includes the following: Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 1; Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 2

Section 7.3, Design and Development is identified as an Applicable Exclusion to this Quality Management System

Effective Date: JANUARY 2, 2007

Expiration Date: JANUARY 2, 2010

American Petroleum Institute



Director of Certification Programs

To verify the authenticity of this license, go to [www.api.org/compositelist](http://www.api.org/compositelist).

2007-005



American  
Petroleum  
Institute



# Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

**ALFAPIPE-TUBERIE DE GHARDAIA**  
**Zone Industrielle de Bounoura**  
**Ghardaia**  
**Algeria**

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in compliance with the following:

## ISO/TS 29001

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the:

**Manufacture and Coating of Line Pipe**

API approves the organization's justification for excluding:

**Section 7.3, Design and Development**

Effective Date:	July 14, 2008
Expiration Date:	July 14, 2011
Registered Since:	June 11, 2007



*W. Dan Whittaker*  
Manager of Operations, APIQR

This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of ISO/TS 29001, *Petroleum, Petrochemical and Natural Gas Industry - Sector Specific Quality Management Systems*, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API offices located at 1220 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A.; it is the property of API, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to [www.api.org/compositelist](http://www.api.org/compositelist).





REGISTRATION NO. Q1-0499

# Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

**ALFAPIPE-TUBERIE DE GHARDAIA**  
**Zone Industrielle de Bounoura**  
**Ghardala**  
**Algeria**

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in conformance with the following:

## API Specification Q1

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the:

**Manufacture and Coating of Line Pipe**

API approves the organization's justification for excluding:

**Section 7.3, Design and Development**



**Effective Date:**

**July 14, 2008**

**Expiration Date:**

**January 2, 2010**

**Registered Since:**

**June 11, 2007**

Manager of Operations, APIQR

This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of API Spec Q1, Specification for Quality Programs for the Petroleum, Petrochemical and Natural Gas Industry, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API offices located at 1220 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A., it is the property of API, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to [www.api.org/compositelist](http://www.api.org/compositelist).



# Certificate of Registration

**APIQR® REGISTRATION NUMBER**

**0213**

*This certifies that the quality management system of*

**ALFAPIPE-TUBERIE DE GHARDAIA  
Zone Industrielle de Bounoura  
Ghardaia  
Algeria**

*has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:*

**ISO 9001:2008**

*The scope of this registration and the approved quality management system applies to the*  
**Manufacture and Coating of Line Pipe**

*APIQR® approves the organization's justification for excluding:*  
**Section 7.3, Design and Development**

**Effective Date: July 27, 2009**  
**Expiration Date: January 2, 2010**  
**Registered Since: January 2, 2001**

*W. Dan Whittaker*  
**Manager of Operations, APIQR**

Accredited by Member of  
the International  
Accreditation Forum  
Multilateral Recognition  
Arrangement for Quality  
Management Systems



This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 1220 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A., it is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to [www.api.org/compositelist](http://www.api.org/compositelist).



2009-2011 (12.00) 1/09





**American  
Petroleum  
Institute**



2009-117

**Certificate of Authority to use the Official API Monogram**  
**License Number: 5L-0403**

ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to

**ALFAPIPE-TUBERIE DE GHARDAIA**  
**Zone Industrielle de Bounoura**  
**Ghardaia**  
**Algeria**

the right to use the Official API Monogram<sup>®</sup> on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1<sup>®</sup> and API Spec 5L and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram should be used in conjunction with this certificate number: **5L-0403**

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

The scope of this license includes the following: **Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 1; Type of Pipe: SAWH / Delivery Condition: M / Highest Grade: X70; Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 2; Type of Pipe: SAWH / Delivery Condition: M / Highest Grade: X120M / Service Annex: H**

**QMS Exclusions: Section 7.3. Design and Development.**

American Petroleum Institute

Director of Training and Certification Programs

**Effective Date: JULY 27, 2009**

**Expiration Date: JANUARY 2, 2010**

To verify the authenticity of this license, go to [www.api.org/compositelist](http://www.api.org/compositelist).





# Certificate of Registration

**APIQR® REGISTRATION NUMBER**

**0213**

*This certifies that the quality management system of*

**ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA  
BP 78  
Zone Industrielle de Bounoura  
Ghardaia, Algeria**

*has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:*

**ISO 9001:2008**

*The scope of this registration and the approved quality management system applies to the*  
**Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe**

*APIQR® approves the organization's justification for excluding:*

**Section 7.3, Design and Development**

**Effective Date: July 14, 2011**

**Expiration Date: July 14, 2014**

**Registered Since: January 2, 2001**

*W. Dan Whittaker*  
**Manager of Operations, APIQR**

Accredited by Member of  
the International  
Accreditation Forum  
Multilateral Recognition  
Arrangements for Quality  
Management Systems



This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 1220 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A. It is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to [www.api.org/comp/verifylist](http://www.api.org/comp/verifylist).



# Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

**ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA  
BP 78  
Zone Industrielle de Bounoura  
Ghardaia, Algeria**

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in compliance with the following:

## ISO/TS 29001

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the:

**Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe**

API approves the organization's justification for excluding:

**Section 7.3, Design and Development**



<b>Effective Date:</b>	<b>July 14, 2011</b>
<b>Expiration Date:</b>	<b>July 14, 2014</b>
<b>Registered Since:</b>	<b>June 11, 2007</b>

*W. Don Whittaker*  
Manager of Operations, APIQR

This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of ISO/TS 29001, Petroleum, Petrochemical and Natural Gas Industry - Sector Specific Quality Management Systems, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API offices located at 1220 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A., it is the property of API and must be retained upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to [www.api.org/compositelst](http://www.api.org/compositelst).



# Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

**ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA  
BP 78  
Zone Industrielle de Bounoura  
Ghardaia, Algeria**

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in conformance with the following:

## API Specification Q1

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the:

**Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe**

API approves the organization's justification for excluding:

**Section 7.3, Design and Development**



**Effective Date:** July 14, 2011  
**Expiration Date:** July 14, 2014  
**Registered Since:** June 11, 2007

*W. Dan Whittaker*  
Manager of Operations, APIQR

This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continuously meet all requirements of API Spec Q1, *Specification for Quality Programs for the Petroleum, Petrochemical and Natural Gas Industry*, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API offices located at 1220 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A., it is the property of API, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to [www.api.org/compositelist](http://www.api.org/compositelist).