



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
تخصص: علوم التسيير

العنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة
الطاقوية

- دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) - ورقلة -

من إعداد الطالبين:

الوازن ياسين

معمر يوسف

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من: 2022/06/12

أ/..... د. خمقاني عنتر..... - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - رئيسا

أ/..... د. بن عيشاوي أحمد..... - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - مشرفا ومقررا

أ/..... د. قواميد بوبكر..... - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء:

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما يحب و يرضى و أصلي
و أسلم على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه و سلم، أما بعد
أتقدم بإهدائي :

* إلى مثلي الأعلى رمز الإرادة المتجددة إلى من رافقتني بدعواتها
في كل خطوة من خطوات حياتي، إليك "أمي الغالية" حفظها
الله وأطال في عمرها ...

* إلى من أوصلني إلى رتب المعالي وقدوتي في الحياة الذي أدين
له بكل لحظة، الذي سعى جاهدا ليفي لي ما أحتاجه في الحياة "
أبي الغالي" حفظه الله ...

* إلى إخوتي وأحبتني ومن قضيت معهم غالب وقتي.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية المتنامية لإدارة الجودة في الاقتصاديات المعاصرة لما لها من انعكاسات جد إيجابية على إنتاجية وتنافسية مختلف المؤسسات الإقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقييم مؤسسة سونلغاز ونظام الجودة الشاملة بها من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان وبلغ عددها 30 إستبانة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن مؤسسة سونلغاز مدركة لأهمية الموارد البشرية في تحقيقها الميزة التنافسية. **الكلمات المفتاحية:** جودة، إدارة الجودة الشاملة، ميزة التنافسية، مؤسسة الطاقوية.

Summary:

This study aimed to highlight the growing importance of quality management in contemporary economies because of its very positive repercussions on the productivity and competitiveness of various economic institutions. The study reached a set of results, the most prominent of which was that Sonelgaz is aware of the importance of human resources in achieving competitive advantage.

Keywords: quality, total quality management, competitive advantage, energy corporation

VI	خطة البحث:
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
أ	مقدمة:
الفصل الأول الإطار النظري للمؤسسات الطاقوية وادارة الجودة الشاملة	
7	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول: ماهية الطاقة
8	المطلب الأول: مفهوم الطاقة المتجددة:
8	المطلب الثاني: مصادر الطاقة المتجددة:
10	المطلب الثالث: أهمية الطاقات المتجددة:
10	الفرع الأول: دوافع استغلال الموارد الطاقوية المتجددة.
12	الفرع الثاني: مكانة الطاقات المتجددة البرنامج الاقتصادي وانعكاساتها الاقتصادية على الجزائر.
14	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
14	الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
16	الفرع الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
17	المطلب الثاني: خصائص وأهمية إدارة الجودة الشاملة
17	الفرع الأول: خصائص إدارة الجودة الشاملة
18	الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة
20	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الأول: تقنيات إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثاني: المراحل المميزة لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.
21	الفرع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	الفرع الثاني: المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها.
23	الفرع الأول: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.
24	الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
25	المطلب الرابع: الدراسات السابقة.
27	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الطاقوية

29	مقدمة الفصل
30	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها
30	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
29	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية
31	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
32	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
35	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
36	الفرع الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية
36	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو
37	المطلب الأول: مفهوم الأيزو (ISO) وعناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الأيزو
37	الفرع الأول: تعريف الأيزو
38	الفرع الثاني: عناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الأيزو
39	المطلب الثاني: علاقة نظام إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو
40	المطلب الثالث: فوائد الحصول على شهادة الجودة (الأيزو ISO)
41	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتنافسية المؤسسة الطاقوية
41	المطلب الأول: أثر مواصفات الأيزو على تنافسية المؤسسات الطاقوية
42	المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسات الطاقوية
43	المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية
46	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

48	مقدمة الفصل
49	المبحث الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز ورقلة
49	المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز ورقلة
49	المطلب الثاني: مهام و أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
53	المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة
53	المطلب الأول: مفهوم المراقبة وسياسة الجودة في المؤسسة
53	المطلب الثاني: مراحل مراقبة الجودة بمؤسسة سونلغاز

54	المطلب الثالث: المراقبة ودورها في تحسين الجودة وما مدى تطبيقها في المؤسسة
54	المبحث الثالث: تقييم مؤسسة سونلغاز ونظام الجودة الشاملة بها.
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.
59	المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة
59	الفرع الأول: نقاط قوة المؤسسة
59	الفرع الثاني: نقاط ضعف المؤسسة
60	المطلب الثالث: المشاكل وأهم المقترحات للحد منها
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
66	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مصادر الطاقة المتجددة	01-01
12	مخطط توضيحي لدوافع استعمال واستغلال الطاقات المتجددة.	01-02
31	دورة حياة الميزة التنافسية	02-01
34	نموذج الماسة والعناقيد لبورتر- محددات الميزة التنافسية	02-02
37	المراحل المطابقة مع متطلبات شهادة الإيزو	03-02
41	الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية	04-02
44	النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة	05-02
44	النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة	06-02
50	الهيكل التنظيمي	01-03

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	مخطط توضيحي لمشاريع انتاج الطاقة الشمسية	الجدول (1.1)
33	الابعاد المحددة لنطاق التنافس	الجدول (1.2)
38	عناصر سلسلة المواصفة القياسية ISO9001.9002.9003	الجدول (2.2)
40	التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000- 2000	الجدول (3.2)
41	وضع الشركات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000	الجدول (4.2)
51	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول (3.1)
54	وصف عينة الدراسة حسب العمر	الجدول (3.2)
54	وصف عينة الدراسة حسب الخبرة	الجدول (3.3)
55	الرقابة في المؤسسة	الجدول (3.4)
55	الموارد البشرية	الجدول (3.5)
55	التدريب والتكوين ودورهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة	الجدول (3.6)
56	التدريب والتكوين ودورهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة	الجدول (3.7)
56	إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء	الجدول (3.8)
56	استحسان العاملين لمعايير تقييم الأداء في ظل تطبيق الجودة الشامل	الجدول (3.9)
57	مؤشر جودة المنتجات.	الجدول (3.10)
57	سبب الاهتمام بالجودة الشاملة	الجدول (3.11)

قائمة الجداول

57	شهادة الايزو في المؤسسة	الجدول (3.12)
58	معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو	الجدول (3.13)
58	المؤسسات المنافسة لمؤسسة سونلغاز	الجدول (3.14)
58	التوقع لتطور الطاقة الى طاقة بديلة	الجدول (3.15)
59	تحليل معايير التي تحدد بها المؤسسة الميزة التنافسية.	الجدول (3.16)

مقدمة عامة

توطئة:

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الطاقوية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة، ولم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها طريق الجودة، وهو ليس بمتطلب جديد، لكنه أصبح ضروريا وهاما لكل مؤسسة وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب و منهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة و قوتها، كما تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك و تطوير ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الطاقوية على التكيف الايجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد.

فالمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد، كالإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة.

1. الاشكالية:

إن موضوع رسالتنا يثير مجموعة من الإشكالات وهذا نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسات الطاقوية خاصة والاقتصادية عامة، إلا أنه يمكن صياغة إشكالية موضوع البحث وتكون على النحو التالي:

كيف يمكن أن تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الطاقوية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وحدة ورقلة؟

هذه الاشكالية التي ستبنى عليها دراستنا تطرح مجموعة من التساؤلات أهمها:

- ما مدى تطبيق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وحدة ورقلة إلى مفهوم الجودة الشاملة؟
- ما هو أثره على تعزيز القدرة التنافسية؟

2. الفرضيات:

ولمعالجة إشكالية بحثنا هذا يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- كما ان القدرة التنافسية تعني في مجملها على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها.

- ان مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة شرعت في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ زمن ليس بالهين حيث تتمثل اثاره في تحسين قدراتها التنافسية بشكل عام.

3. دوافع اختيار الموضوع:

- تبني المؤسسات الطاقوية لسياسة الجودة الشاملة.
- زيادة الطلب على خدمات سونلغاز.
- سعي المؤسسات الطاقوية الى تطوير معايير الجودة الشاملة لزيادة القدرة التنافسية.
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
- بحكم تخصصنا في إدارة الاعمال حيث يمثل موضوع إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز مرتكزات التخصص.
- يجب تبني المؤسسات الطاقوية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق وذلك عن طريق تحقيق الميزة التنافسية لها.
- زيادة الطلب على خدمات سونلغاز.
- سعي المؤسسات الطاقوية نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الطاقوية.

4. أهمية الدراسة:

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

5. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:
- نحاول الإحاطة بالمفاهيم النظرية الإدارة الجودة الشاملة والمؤسسة الطاقوية،
 - نحاول تسليط الضوء على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الطاقوية.
 - نحاول التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الطاقوية

6. المنهج المتبع:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختباراً لمدى صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني، من خلال المعلومات الشاملة والمتعلقة بالموضوع، حيث اعتمدنا على المسح المكتبي (الكتب باللغة العربية، مذكرات التخرج ليسانس وماستر، مواقع انترنت... إلخ)، أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث، فاعتمدنا فيه على منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط مضامين الدراسة النظرية على واقع مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة.

7. صعوبات الدراسة:

- واجهنا عدة مصاعب في الجانبين النظري والتطبيقي خاصة في الجانب التطبيقي فنذكر منها:
- قلة المراجع التي تضم معلومات عن الجودة بشكل شامل في المؤسسات الطاقوية.
 - صعوبة الحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي أي المعلومات الميدانية.

8. تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول، وكل فصل إلى ثلاث مباحث، وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، ونرد هذا التقسيم بالتفصيل فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والمؤسسة الطاقوية، ونستله بالتعرض إلى ماهية المؤسسة الطاقوية، وتناول في هذا المبحث مفهوم المؤسسة الطاقوية في المطلب الأول، ثم خصائص ووظائف المؤسسة الطاقوية، أما في المطلب الثالث فتعرض إلى تصنيفاتها.

ونتطرق في المبحث الثاني إلى أهم المفاهيم العامة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، إذ نتطرق من خلاله إلى أهم تعاريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في المطلب الأول، لنتقل بعدها إلى أهميتها وأبرز خصائصها في المطلب الثاني، ثم نتعرض إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة في المطلب الثالث. أما في المبحث الثالث نتعرض إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تنقسم إلى ما يلي:

المطلب الأول: تقنيات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وأهم معوقاتها.

أما الفصل الثاني فيتناول إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتعرض أولاً إلى ماهية الميزة التنافسية في المبحث الأول، إذ نستهل هذا المبحث بالتعريف بالميزة التنافسية وخصائصها،

ثم أنواعها ومحدداتها في المطلب الثاني، بعدها مصادرها ومعايير الحكم عليها في المطلب الثالث. ونتطرق في المبحث الثاني إلى إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو، وذلك بالتعرض إلى أهم تعريفات الايزو، وأهم عناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الجودة الايزو في المطلب الأول، ثم علاقته وإدارة الجودة الشاملة في المطلب الثاني، ونشرح في المطلب الثالث فوائد الحصول على الايزو.

أما المبحث الثالث فنتعرض إلى إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتنافسية المؤسسة، والتي تحددها فيما يلي:

المطلب الأول: أثر مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة الطاقوية.

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة الطاقوية.

المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الطاقوية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمؤسسات

الطاقوية وإدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ بداية الثورة الصناعية عدة تطورات وتحولات جد عميقة وسريعة، وهذا ما جعلها تواجه مشكلة كبيرة، والتي تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها على المنافسة.

هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وفلسفة حظيت باهتمام الكثير من المفكرين من أهمهم ادوارد ديمينج، فليب كروسي، ارماند فيجينوم، جوزيف جوران وغيرهم، حيث عملوا على تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة قائم على أسس ومبادئ، إذ أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق النجاح من خلال تقديم سلع بنوعية أفضل، وخدماتها بشكل أسرع.

والمؤسسة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقعا جيدا في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المؤسسات لتحسين جودة منتوجها، وحتى تطبق المؤسسة مفهوم الجودة الشاملة يتوجب عليها تغيير عدة أمور وسياسات، ومن أجل التعرف على أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الطاقات المتجددة

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الطاقة

المطلب الأول: مفهوم الطاقة المتجددة:

يعتبر مفهوم الطاقة المتجددة من المفاهيم الحديثة التي عرفت تطورا كبيرا في الآونة الأخيرة، حيث أخذت منحى اهتمام كبير في السياسات الاقتصادية للعديد من الدول باعتبارها الطاقة الخضراء والنظيفة، وهذا بعد طرح إشكالية نضوب الموارد الطاقوية غير المتجددة وعلى رأسها النفط، ولهذا حاولنا من خلال هذا المستوى التحليلي التعرف على مفهوم الطاقة المتجددة وتحديد المقصود منها.

ولقد تم إدراج مجموعة من التعاريف في هذا الصدد:

الطاقة المتجددة هي الطاقة التي تتمتع بقابلية استغلالها المستمر دون أن يؤدي ذلك إلى استنفاد منبعها، فالطاقة المتجددة هي تلك التي نحصل عليها من خلال تيارات الطاقة التي يتكرر وجودها في الطبيعة على نحو تلقائي ودوري،¹ بمعنى أنها تلك الطاقة المستمدة من الموارد الطبيعية أو التي لا يكمن أن تنفذ بمعنى أنها الطاقة المستدامة.

كما تعرف الطاقة المتجددة بأنها الطاقة التي تولد من مصدر طبيعي لا ينضب وهي متوفرة في أي مكان على سطح الأرض ويمكن تحويلها بسهولة إلى طاقة.²

الطاقة المتجددة تعني بها تلك المولدة من مصدر طبيعي غير تقليدي مستمر لا ينضب، ويحتاج فقط إلى تحويله من طاقة طبيعية إلى أخرى يسهل استخدامها بوساطة تقنيات العصر، أي أنها الطاقة المكتسبة من مصادر طبيعية متجددة باستمرار.³ في حين نجد جانبا آخر عرفها بأنها " الطاقة المستمدة من الموارد النووية التي تتجدد أي التي لا تنفذ والتي لا تنشأ عنها عادة مخلفات ضارة بالبيئة، كثنائي أكسيد الكربون أو غازات ضارة أو تعمل على زيادة الاحتباس الحراري ".

من خلال هذه التعاريف المقدمة لمفهوم الطاقة المتجددة نستنتج بأنها كلها تركز على فكرة الاستدامة في مصادر هذا النوع من الطاقة، بالشكل الذي يعمل على استعمالها بالطريقة التي تضمن حق الأجيال القادمة فيها، باعتبارها ليست عرض للنضوب كغيرها من الطاقات.

المطلب الثاني: مصادر الطاقة المتجددة:

تتطلب دراسة موضوع الطاقات المتجددة ومكانتها في الاستراتيجية الطاقوية الجديدة المتبعة من طرف الحكومة، التطرق إلى أنواع مصادر الطاقة المتجددة، والتي تتمثل في مايلي:

• **الطاقة الشمسية:** تعتبر الطاقة الشمسية مصدر مهم من مصادر الطاقة المتجددة، بحيث تعد البديل الطاقوي الأبرز للنفط الذي يعقد عليه الآمال المستقبلية، لكونها طاقة نظيفة لا تنضب، لذلك نجد دولا عديدة تتم بتطوير هذا المصدر وتضعه هدفا تسعى لتحقيقه ضمن سياستها الطاقوية، بحيث يمكن الاعتماد عليها في مجال تسخين المياه المنزلية إنارة الطرقات ليلا ... الخ، وتعد الجزائر من بين الدول التي بدأت تتم بالطاقة الشمسية وهذا ما سوف نفضل فيه في باقي المستويات التحليلية لهذه الدراسة.

¹ - محمد طالب، محمد ساحل، " أهمية الطاقة المتجددة في حماية البيئة لأجل التنمية المستدامة - عرض بحرية ألمانيا"، مجلة الباحث، ع(6)، (2008)، ص 203.

² - حدة فروحات، " الطاقات المتجددة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر دراسة لواقع مشروع تطبيق الطاقة الشمسية في الجنوب الكبير بالجزائر" مجلة الباحث، ع(11)، (2012)، ص 149.

³ محمد مداحي، فعالية الاستثمارات في الطاقات المتجددة كاستراتيجية لما بعد المحروقات في تحقيق التنمية المستدامة "حالة الجزائر" مجلة الباحث الاقتصادي، ع(04)، (2015)، ص 112.

• **الطاقة الكهرومائية:** تشكل الطاقة الكهرومائية باعتبارها من التكنولوجيا الناضجة ثاني أكبر حصة من مصادر الطاقة المتجددة، التي يتم استخدامها من خلال استغلال الطاقة الحركية والطاقة الكامنة في المياه المتدفقة، التي يمكن تحويلها إلى طاقة ميكانيكية من قبل عجلة التربين، التي بدورها يمكن أن تدفع الآلات و المولدات الكهربائية.¹

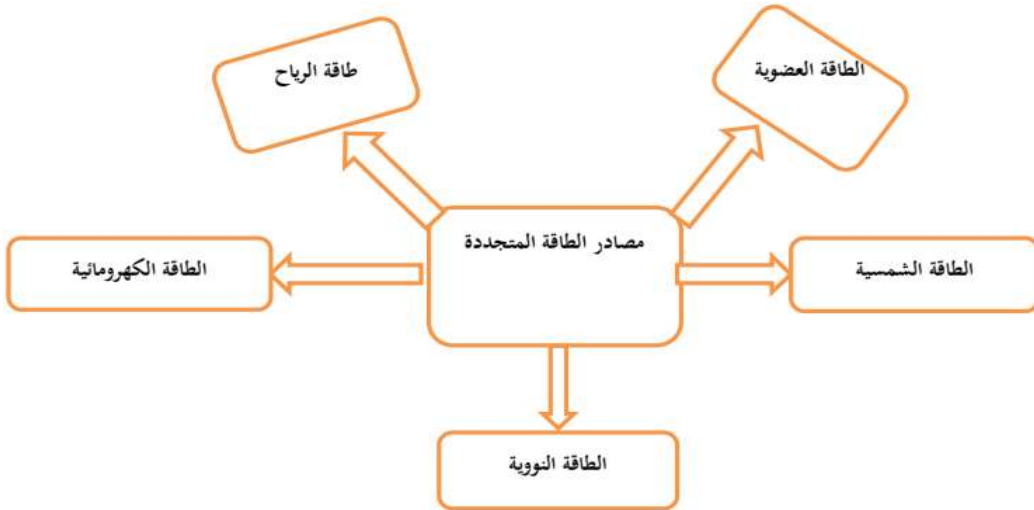
• **طاقة الرياح:** تعتبر طاقة الرياح أسرع مصادر الطاقة نمو في العالم، وهي واحدة من أكثر المصادر البديلة المستخدمة على نطاق واسع، وتستخدم طاقة الرياح كبديل طاقي من شأنه تنمية الاقتصاد وتوفير الكثير من الأموال، لأن طاقة الرياح تمتاز بتقنياتها المتطورة ومولداتها التي تعمل بصورة ذاتية لا تحتاج إلى صيانة مستمرة أو وقود، كما أنها تحافظ على البيئة من التلوث الشيء الذي يضمن الأمن البيئي كونها لا تحرر غاز ثاني أكسيد الكربون.

• **الطاقة النووية:** هي الطاقة التي يتم توليدها عن طريق التحكم في تفاعلات انشطار أو اندماج الأنوية الذرية، تستغل هذه الطاقة في محطات توليد الكهرباء النووية ، لتسخين الماء لإنتاج بخار الذي يستخدم في إنتاج الكهرباء، وبالتالي فهي تساهم في إنتاج الكهرباء بتكلفة مستقرة نسبياً، مقارنة بالمحطات التي تعمل من خلال الغاز، لأن تكلفة الوقود تمثل حوالي 75% من التكلفة الاجمالية للإنتاج.²

• **الطاقة العضوية:** يمكن إنتاجها من تشكيلة من المواد الخام بالكتلة الأحيائية، بما في ذلك الغابات، والمخلفات الزراعية ومخلفات الحيوانات؛ وزراعة الغابات ذات الدورة القصيرة؛ ومحاصيل الطاقة والمكون العضوي للنفايات الحضرية الصلبة؛ وغيرها من المكونات الصلبة العضوية. ومن خلال تشكيلة من العمليات يمكن استخدام المواد الخام هذه مباشرة في الكهرباء أو الحرارة أو استخدامها لإنتاج وقود غازي أو سائل أو صلب.³

وفيما يلي مخطط يوضح مصادر الطاقة المتجددة الرئيسية:

الشكل (01): مصادر الطاقة المتجددة



¹ Amine BoudgheneStambouli, An overview of different energy sources in Algeria, available from <http://www.jeaconf.org/UploadedFiles/Document/db8b44dd-8036-47ef-a62a080f35315daa.pdf>, p9,15/08/2017.

² قاتيه بيرو، "الطاقة النووية وإلى أي مدى يمكن ان تنافس في المستقبل؟"، مجلة الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ع. 48/2، (مارس 2007)، ص.16 - معهد بوتسدام،

الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغيير المناخ، "التقرير الخاص بشأن مصادر الطاقة المتجددة والتخفيف من آثار تغيير المناخ"، ص.8.

³ نفس المرجع، ص.7.

المصدر: من إعداد الطالب استناد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية الطاقات المتجددة:

في ظل الظروف الاقتصادية المتردية التي تعرفها الكثير من الدول خاصة الريفية منها بما فيها الجزائر، زاد الاعتماد على الطاقات المتجددة في رسم بلورة استراتيجية اقتصادية، تتماشى والمتغيرات التي تعرفها البيئة الاقتصادية الدولية، وهذا راجع إلى أهمية هذه الطاقات والتي تتمثل فيما يلي:

- في إطار الحفاظ على البيئة وحمايتها تكتسي الطاقات المتجددة أهمية كبرى على اعتبار دورها في الحفاظ على بقاء الموارد كما أنها لا تؤدي إلى حدوث أي اختلالات.
- الطاقات المتجددة مرشحة بقوة لتخفيف الضغط على الطلب على الطاقات التقليدية الناضبة؛ حيث تعتبر مصادر مستدامة للطاقة.
- من بين أهمية التي تكتسبها الطاقات المتجددة أنها تعمل على تحقيق الفورات المالية، فضلا عن المساهمة في خلق مناصب عمل إضافية وجديدة.
- توفير امدادات الطاقة إلى المناطق النائية.

تكمُن أهمية الطاقات المتجددة كذلك في دورها المحوري في خلق وضمان توليفة طاقوية، بمعنى آخر دورها في خلق تنوع اقتصادي يمكنه أن يساهم في بناء اقتصاد مستدام، كما يساعد الدول خاصة الريفية على ضمان أمنها الاقتصادي، حتى لو كان قطاع المحروقات يعاني من بعض التخبطات في الأسعار في أسواق البورصات العالمية.

- تعتبر مصادر الطاقة المتجددة بلا شك رافد اقتصادية مهمة؛ فقد وجدت دراسة يابانية حديثة - قدف لتلبية احتياجات البلاد من مصادر متجددة بنسبة 14% إلى 16% بحلول عام 2030، أي أن الفوائد تفوق التكاليف بمقدار الضعف.
 - تضمن الطاقة المتجددة طائفة غير متجانسة من التكنولوجيات حيث تستطيع أنواع متعددة من الطاقة المتجددة توفير الكهرباء، والطاقة الحرارية، والطاقة الميكانيكية، وكذلك إنتاج وقود قادر على الوفاء باحتياجات خدمات الطاقة المتعددة.¹
- وبالتالي وبناء على ما ذكر سابقا يمكن القول بأن الطاقات المتجددة وبالنظر إلى الأهمية التي تكتسبها أصبحت ترتب على هرم الموارد الاقتصادية، بسبب منافستها الشديدة لمختلف أنواع الطاقات التقليدية خاصة تلك التي شارفت على النضوب.

الفرع الأول: دوافع استغلال الموارد الطاقوية المتجددة.

شكلت الآونة الأخيرة فرصة مهمة لزيادة استغلال موارد الطاقة المتجددة والاستفادة منها قدر المستطاع في تحقيق العملية التنموية بالشكل الذي يمكن أن يساهم في ضمان النمو الاقتصادي المتوازن والمستاديم، ولهذا فقد تنوعت الدوافع وراء زيادة تشجيع استغلال هذه الموارد الطاقوية لتحقيق هذا الهدف، وقد جاءت هذه الدوافع كما يلي:

- **الأمن الطاقوي:** يعتبر أمن الطاقة الدافع الرئيسي وراء استغلال الموارد الطاقوية المتجددة بشكل كبير في الوقت الحالي، حيث تهدف الدول من وراء ذلك إلى بناء نموذج طاقي يعتمد على الدمج بين الطاقات التقليدية والحديثة لضمان الأمن الطاقوي، الذي أصبح على المحك بعد حالة اللاستقرار الذي عرفها قطاع المحروقات بعد بروز ما يعرف بحروب الطاقة، على اعتبار أن طاقة كانت ولا تزال تشكل مصدر لتنافس والنزاعات الدولية، لذلك يشكل الأمن الطاقوي هاجسا للمختلف الدول كونه مسألة

¹ يشير مفهوم أمن الطاقة إلى أنظمة مرنة للطاقة، هذا النظام المرن سوف يكون قادرا على تحمل التهديدات عبر مجموعة من التدابير الأمنية المباشرة - مثل المراقبة والحراسة

حساسية تمس الأمن القومي بصفة مباشرة، وعلى هذا الأساس يمكن أن تنتقل الجزائر في إطار تحقيق وضمان أمنها الطاقوي نحو تطوير مجال الطاقة من خلال تحويل جزء من الاستهلاك المحلي إلى الاعتماد على الطاقات المتجددة، ما يسمح لها بتخلص تدريجيا

من التبعية للوقود الأحفوري واستغلال كميات الغاز الطبيعي للتصدير الخارجي، وهذا يعني توسيع استخدام الموارد الطاقوية التي لا تنضب.¹

• **حماية البيئة:** تشكل البيئة ثاني دافع مهم وراء تشجيع استغلال الطاقات المتجددة بهدف الحفاظ عليها من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون، وبالتالي تخفيف من حدة التلوث، لأن استخدام هذا النوع من الطاقة الأكثر نظافة يساهم في تخفيف انبعاثات الملوثات الجوية المتسبب الأول في تغير المناخ، وبهذا نستنتج بأن لجوء الدول إلى الاعتماد على مثل هذه الطاقات يلعب دور مهم في الحد من نسبة التلوث الهواء المحلي والاقليمي والعاير للحدود.²

فالجزائر هنا تعاني وبشكل كبير مثير للقلق من التلوث بسبب استخدام الطاقات التقليدية وانبعاثات الغازات الخطيرة منها، جعلت هناك تغيير ملحوظ في طبيعة المناخ أين نلاحظ بأنه هناك فصلين لا أربعة ما يؤثر سلبا على صحة المواطن، ويجعل عجلة الاقتصاد في خطر خاصة في مجال الزراعة والفلاحة، وبالتالي على كل فاعل مؤثر في المجتمع سواء كان فاعل حكومي أو غير حكومي حمل شعر المحافظة على الأرض والبيئة من خلال: بيئة بلا تلوث ومجتمع أكثر تقدما خالي من الأمراض.

• **تنوع مصادر الطاقة :** يبقى هذا الدافع الأبرز الذي يمكننا ملاحظته وبشدة كونه جزء من استراتيجية إذا تواجدت قمنا بضمان أمن الطاقة وحافظنا على البيئة، لذلك فهو مبدأ متواجد في السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف العديد من الدول، بما فيها الجزائر التي تسعى جاهدة نحو تبني استراتيجية طاقوية قائمة على مبدأ التنوع - نموذج التنوع الطاقوي- كحل يمكن الاعتماد عليه في حالة نضوب النفط والغاز، خاصة بعد الدراسات التي أكدت بأن هذه الموارد على وشك الزوال وقد حددت بأن حقول الغاز قد تنضب بحلول عام 2000، هذا الذي يطرح اشكالية مهمة حول مدى قدرة الجزائر على خلق بدائل طاقوية جديدة للحفاظ على حقوق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية في ظل تحقيق التنمية المستدامة، لذلك فإن التنوع الطاقوي أمر مهم ودافع أهم نحو استغلال الطاقات المتجددة .

¹ وغير المباشرة مثل تنوع مصادر الطاقة، والاعتماد على بنى تحتية أكثر أمنا وقل تعرضا للمخاطر، وهذا ما نجده في المفهوم الأمريكي لأمن الطاقة الذي قوامه خفض الاعتماد على الواردات النفطية في مقابل الترويج لأنواع من الوقود المنتجة محليا مثل الايثانول.

² Renewable Energy and Energy Efficiency Algerian Program ",25/04/2011, available from <http://portail.cder.dz/spip.php?article1571,18/08/2017>

الشكل (02.01): مخطط توضيحي لدوافع استعمال واستغلال الطاقات المتجددة.



المصدر: من اعداد الطالب استناد لوثائق المؤسسة

وفقا لما ذكر سابقا والمخطط يمكننا أن نقول: دوافع استغلال الطاقات المتجددة يمكن أن تكون في نفس الوقت الأهداف التي تسعى الدول للوصول إليها من وراء استعمال هذه الموارد، هو ضمان أمنها الطاقوي، والحفاظ على بيئتها في إطار وضع استراتيجية التنوع الطاقوي، وبالتالي فهي رؤية مزدوجة تحمل في جعبتها الدافع والهدف.

الفرع الثاني: مكانة الطاقات المتجددة البرنامج الاقتصادي وانعكاساتها الاقتصادية على الجزائر.

قامت الحكومة الجزائرية في إطار تطوير وتنمية الطاقات المتجددة بهدف تنوع مصادر انتاج الكهرباء وتحقيق التنمية المستدامة، إلى وضع برنامج اقتصادي وطني لتنمية وتطوير الطاقات المتجددة، ولهذا سنحاول من خلال هذا المستوى التحليلي التعرف على مكانة الطاقات المتجددة في هذا البرنامج الاقتصادي، الذي يسعى للحفاظ على الطاقات التقليدية من الزوال، وكذلك أهم الانعكاسات الاقتصادية التي تعود على الجزائر جراء العمل بالطاقات غير التقليدية.

1 - مكانة الطاقات المتجددة في البرنامج الاقتصادي:

• **القدرات الوطنية للطاقات المتجددة:** تتملك الجزائر قدرات طاغوية هائلة تخولها أن تكون مادة أساسية في البرنامج الاقتصادي الوطني وفيما يلي أهم الامكانيات:

* **الطاقة الشمسية:** تحتل الطاقة الشمسية حيز مهم في البرنامج الطاقوي الجديد، فانطلاقا مما تمتلكه الجزائر من مساحة صحراوية شاسعة تستقبل كميات كبيرة من أشعة الشمس، التي يمكن استغلالها من خلال تحويلها من طاقة شمسية إلى طاقة

كهربائية عن طريق تركيب الألواح الالكترونية، أو ما يعرف بالخلايا الشمسية، هذا الذي يساهم في تخفيف العبء على قطاع المحروقات.

ما يخلق مورد جديد يوفر العائدات التي بإمكانها تحسين الوضع الاقتصادي بالإضافة إلى حماية الأمن الطاقوي، خاصة أن استغلال الخلايا الشمسية لا يتطلب الكثير من الاستثمارات نظرا لسهولة استغلالها لتوفر المادة الأولية فضلا عن استخدام التكنولوجيا

السهلة والبسيطة بالشكل الذي يوفر عائد أفضل للبلاد.¹ وبالتالي الجزائر لديها القدرة على أن تكون واحدة من المساهمين الرئيسيين في الطاقة الشمسية.

* **طاقة الرياح:** تمتلك الجزائر خطة ضخمة لتطوير طاقة الرياح، خاصة وأن الظروف المناخية في الجزائر ملائمة الاستغلال هذا النوع من الطاقات، فمعظم الرياح تلتقي في منطقة ادرار ما يجعلها موقع مناسب لإنشاء مزرعة الرياح. واستخدام طاقة الرياح كبديل طاقي من شأنه تنمية الاقتصاد وتوفير الكثير من الأموال، لأن طاقة الرياح تمتاز بتقنياتها المتطورة ومولداتها التي تعمل بصورة ذاتية لا تحتاج إلى صيانة مستمرة أو وقود، كما أنها لا تحرر غاز ثاني أكسيد الكربون ما يحافظ على البيئة من التلوث.

* **الطاقة النووية:** تعتبر الطاقة النووية خيار مهم في إنتاج الكهرباء وتحلية المياه في الجزائر، في ظل الطلب المتزايد على استهلاك الكهرباء، ما دفع الحكومة إلى وضع خطة لبناء أول محطة نووية بحلول عام 2022،² بعد إدراك أهمية الطاقة النووية في السياسة الاقتصادية خاصة في الآونة الأخير في ظل تميز الوضع الاقتصادي العالمي بغياب الاستقرار.

• البرنامج الوطني لتنمية وتطوير الطاقات المتجددة 2011/2030: يتمحور هذا البرنامج في مجموعة من النقاط المهمة والتي تتمثل فيما يلي:

- تأسيس قدرات ذات أصول متجددة مقدره بحوالي 22000 ميغاواط خلال الفترة 2011/2030، منها 12000 ميغاواط موجهة لتغطية الطلب الوطني على الكهرباء و1000 ميغاواط موجهة للتصدير.

- إنجاز حوالي ستين محطة شمسية كهروضوئية وشمسية حرارية وحقول الطاقة الرياح ومحطات مختلطة.

- ابتداء من ماي 2011 تم تفعيل محطة توليد الكهرباء (غاز - طاقة شمسية SPP1) بحاسي الرمل ذات قدرة إنتاجية مقدره ب 150 ميغاواط من بينها 25 ميغاواط تنتج انطلاقا من الطاقة الشمسية، ومن خلال المخطط التالي نحاول توضيح كيف ماكنة الطاقة الشمسية باعتبارها طاقة متجددة بالجزائر :

الجدول (01.01.): مخطط توضيحي لمشاريع إنتاج الطاقة الشمسية

السنة	قدرة المحطة	المنطقة	المحطات الشمسية
سلمت 2011	150 ميغاواط منها 25 ميغاواط من أصل الشمسي	حاسي الرمل.	محطة الطاقة الشمسية الأولى
سلمت 2014.	470 ميغاواط منها 70 ميغاواط من أصل الشمسي	مغاير.	محطة الطاقة الشمسية الثانية

¹ حيزية لصاق ، أثر ترشيد استغلال الموارد الطاقوية على التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر ، مذكر ماجستير في علوم التسيير فرع نقود ومالية، (ا جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007/2008، ص 113.

² BrahimMefteh, Outlook pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/P1500_CD http://wwwof Nuclear Energy in Algeria, available from Web/htm/pdf/topic1/1S02_B.%20Mefteh.pdf, 15/08 2017

محطة الطاقة الشمسية الثالثة	النعام.	70 ميغاواط من أصل الشمسي.	سلمت 2016.
محطة الطاقة الشمسية الرابعة.	حاسي الرمل.	70 ميغاواط من أصل الشمسي.	أفاق 2018.

المصدر: حلام زاوية، دور اقتصاديات الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول المغاربية - دراسة مقارنة بين الجزائر، المغرب وتونس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2012/2013، ص 17- بتصرف).

- إنشاء شركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM والتابعة لمؤسسة سونلغاز والمتخصصة في تطوير الطاقات المتجددة في الجنوب.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحد من أكثر المفاهيم الحديثة تداولاً وأكثرها مناقشة في العصر الحديث. المطلوب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها.

أن تفهم المؤسسة لمعنى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المؤسسات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وعملها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر ونظراً لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال حيث¹

• تعرف منظمة الجودة البريطانية BQA إدارة الجودة الشاملة على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.

• يعرف العالم جون اوكلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة على أنها: الوسيلة التي تدار بها المنظمة التطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

• أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف إدارة الجودة الشاملة يكون على الشكل التالي: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين.

• عرفها تونكس (Tunks. 1992) بأنها : اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

• يعرف سبكتر (sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.²

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص75، 74

² صالح ناصر عليمات، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2004، ص 18.

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي:¹

- التخطيط الاستراتيجي: إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة. وتحتوي عملية التخطيط على المحاور الأساسية لتطوير المنظمة من خلال الأتي:²

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

2. رسالة الجودة.

3. وضع سياسة الجودة.

4. تطوير الأهداف الاستراتيجية للجودة.

5. وضع خطط تطوير الجودة.

6. تنفيذ استراتيجية الجودة.

7. مراقبة وتقييم جودة الأداء

- الاسناد والدعم: إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على الزبون: إن عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

- التحسين المستمر: ان التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الأتي:

1. تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

2. تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة، والضياع.

3. تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

4. تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

5. وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

- التدريب والتطوير: الإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

- المشاركة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005، ص ص 59-62

² عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص ص 37-38.

أميرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.

• اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

إن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم، فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسيير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء هذه التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على العميل: تشتمل أبعاد التركيز على العميل على (تحديد العملاء الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجات ورغبات العملاء، ومتابعة شكاوى العملاء وحلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين، والحصول على عملاء جدد).

2- التركيز على مقابلة احتياجات العاملين: يشتمل التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين.

- مشاركة العاملين: تشتمل أبعاد المشاركة والتمكين على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية

- التدريب وتأهيل العاملين: تشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على (التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولته أدائهم " التقييم الذاتي "، وإعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين).

- تحفيز العاملين: تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على (مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، وإيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية، وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين).

3- التركيز على تحسين العمليات: تشتمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على (قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة).

4- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة: تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء.

- التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين: تشتمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين على (دراسة الأسواق، الحصة السوقية، والمنافسة، والأسعار، والاحتياجات المستقبلية، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين، ومتابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقديم الجودة، مواكبة التكنولوجيا المستخدمة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم جودة تقديم الخدمة، ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط).

- القدرة على الاتصال الفعال: تشتمل أبعاد الاتصال الفعال على (تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، تعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل والعملاء الخارجيين، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل وعملائه الداخليين، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة بين المنظمة والموردين وجعله جزء من العملية، وسهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم).

- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة: تشتمل أبعاد القدرة على قياس الأداء على (جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة، وتحديد المجال الزمني، والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة، ومراجعة الإحصائيات المستخدمة والتأكد أنها ما زالت فعالة، والقدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية، والقدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة)¹.

بينما قسم أبعاد إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة عشر بعدد وهي (التركيز على الزبون ، إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، دمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة، إدارة القوى البشرية ، نظام المعلومات و بيانات الجودة، توكيد الجودة ، العلاقة بالمورد ، التحسين المستمر ، التزام الإدارة العليا ، تطوير العملية الإدارية ، المشاركة والحافزية ،المقارنة المرجعية ، دور المنظمة تجاه المجتمع (و هذه العوامل هي كما رأتها منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتبه حسب الأكثر ممارسة من قبل تلك المنظمات)².

المطلب الثاني: خصائص وأهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تمتاز بعدة خصائص كما لها أهمية كبيرة، لنذكر كل على حدى.

¹ الطراونة، البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، 2002، ص22.

² أبو دولة النبادي، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، 2000، ص 167.

الفرع الأول: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تبيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بالبحث والتنظير إمكانية الخروج بعدد من الخصائص التي اختص بها المدخل وهي:¹

- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الادارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
- أنها تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال انتاجية عالية وعوائد مربحة.
- أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتائجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الانجاز.
- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع من متغيرات إضافية جديدة.
- فلسفة إدارية يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة (أنشطة إضافة القيمة هي التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة) التي تمارسها المنظمة، ويحدد الزبون ما إذا كان هناك قيمة مضافة فعلا اعتمادا على رضاه الشخصي، وينبغي على إدارة الشركة هنا أن تخطط لإجراء مراجعات دورية للجودة،
- ويقصد بهذا الإجراء مراجعات دورية شاملة طبقا لخطة محددة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع سياسة وأهداف الجودة وأنه قد تم تحقيقها كاملة.²

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية ادارة الجودة الشاملة فيما يأتي:³

- انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال إستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، وإنعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام.
- تقليص تكاليف النوعية: لقد تحققت العمليات المؤسسة كاتربلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.
- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

¹ سليمان اسماعيل، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، 2011، ص18.

² محمد عيد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 52.

³ خضير كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص 79-81.

- تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الو.م.أ إدارة الجودة الشاملة منذ 1979م، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 م إلى 1500 وحدة عام 1992م. وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.
- تقليص الحوادث والشكاوى: تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريد والإضاءة أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج DEMING عام 1989م، حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم، كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.
- زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل منذ عام 1988م، وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.

- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي أكدتها الشركة بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 244%، الإنتاجية ارتفعت بمقدار 120%، وقد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36%، وانخفاض تكاليف التصنيع بنسبة 42% وانخفاض نسبة المعيب والفسل 79%.

- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة: لقد تحققت في شركة وفورات مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على إن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دوما بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح والريادة. إذ تستمد من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر، وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على الآخرين جدد أكبر تحد تواجه المؤسسة حاليا مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الأتية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- تسعى المؤسسة من خلال تبنيتها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:¹
- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسن المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة معيارا ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.
 - تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين إبتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزعم تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والصيانة والتصليح... ويتم وفقا لذلك:
1. الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.
 2. جذب مستهلكين مرتقبين.
 3. تصميم منتجات وخدمات تنسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

¹ خضير كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص 84، 83.

- زيادة الفعالية التنظيمية: نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسنا مستمرا بالاتصالات وأشراكا أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين وهكذا. كما يرى قاسم نايف علوان المحياوي أهداف أخرى منها:¹
- تحقيق مستوى عال من الجودة.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
- تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات العميل وسوق العمل المحيط بالمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.
- توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.
- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- تحقيق التنافس بين المؤسسات.
- التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريقة إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة الى الرقابة الرسمية.
- توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات الى المخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزبون.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب توفر بعض التقنيات قبل البدء في تطبيقه بهدف ضمان قبول العمال للتغيير الذي سينتج عن تبني المفهوم، لذا سنتطرق في ها المبحث إلى معرفة تقنيات إدارة الجودة الشاملة، وأهم المراحل المميزة لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، والعوامل الأساسية لنجاحها.

المطلب الأول: تقنيات إدارة الجودة الشاملة

تتطلب عملية تحسين الأداء نظرة شمولية تبدأ من المعطيات وصولا إلى المتطلبات، مروراً بالمعايير المعتمدة الزيادة الإنتاجية بصورة متكاملة تركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء وفق مجموعة من النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان أن المعايير المعتمدة يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام مع تجنب وقوع العيوب الممكن تجنبها في المنتجات أو الخدمات، وتم العملية عبر خطوات عملية تحسين الأداء وفقا لخطوات أساسية، ومنها:²

- تحليل الأداء (Performance Analysis): يرتبط بعملية تحليل الأداء إدراك الفجوة بين المخطط والفعلي ومن خلالها يمكن ادراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا عبر تحليل بيئة العمل ومواءمة الوضع المرغوب والذي يصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق، 2006 ص14.

² نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عيد الله باشوية، إدارية الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 166-177.

- تقويم الأداء (performance evaluation): يقصد به التوصل إلى أحكام قيمة محددة للأنشطة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم.
- الرقابة على الأداء (Performance Control): تأتي وظيفة الرقابة لتكامل حلقة العملية الادارية وتتضمن مراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمتفق عليها. وتهدف متابعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وقياس مدى كفاءة الأداء بالإضافة اكتشاف المشكلات فيحينها واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- النظام (System): ويتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف على مستوى المخرجات أو على مستوى النظم المتفاعلة بشكل متكامل من الوظائف والأنشطة والأهداف والهيكل والعلاقات المختلفة في بيئة متغيرة.

1. المدخلات: (Input) تشكل المدخلات نقطة بداية العملية النظامية، كما تحدد تشكيل النظام وتؤثر في سير حركته نحو تحقيق أهدافه المرسومة.
 2. بيئة النظام: (Environment) هي البيئة الداخلية التي تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات بالإضافة إلى البيئة الخارجية التي يتفاعل الأداء والعمليات تفاعلا تبادليا ويتأثر بها وتتحدد بها فعالية النظام وسلوكه.
 3. العمليات: (Processes) وهي مصدر إنتاج المتغير المجهول الذي ينبغي استكشافه لأجل تحويل المدخلات وتفعيلها وتهيئتها لكي تصبح منتجات في النظام بأكمله.
 4. المخرجات: (Output) وهي حاصل تفاعل عمليات تحويل المدخلات أو المعالجات في إطار المتغيرات البيئة والذاتية ووفقا للمعايير المعتمدة والمرسومة مسبقا.
 5. التغذية العكسية: (Feedback) ان عمليات التغذية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعي في إطار النظام المركب وخارجية تتمثل بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة.
- تطوير معايير التحفيز والمساءلة: تمكن أهمية التحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الايجابية في تعزيز الرضا الوظيفي وتوفير الأساسية اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال وتحسن المنتجات، والمنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات الزبائن وتحترمها.
 - عمليات التحسين المستمر (Quality Improvement Operations): وهي عمليات فعالة تمارسها القيادات والإدارات المختلفة حرصا الادارة العليا على تعزيز روح الفريق والثقة بانتاج المنتج المنتظر وفق المعايير المعتمدة.
 - فحص الجودة (Quality Inspection): تتضمن عملية فحص الجودة كل الأنشطة التي عمليات الفرز، والتصنيف، واكتشاف العيوب، والإجراءات التصحيحية الهادفة لتثبيت النوعية وإنتاج عناصر الجودة وتوكيدها.
 - حلقة تحسين ادارة الجودة الشاملة (Cycle For TQM Improvement): هي إحدى الدعائم الأساسية في ادارة الجودة الشاملة إذ من خلالها يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يساهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات إرضاء المستهلكين.

- خرائط التدفق أو خرائط المسار (Flow Chart/Flow Diagram): هي عبارة عن مخططات توضيحية تصف طبيعة مسارات العمليات والخطوات التي من خلالها نقوم بوصف العمليات الحالية ومتابعتها وبما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة واقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية لتحديد

نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة عليها وفق مجموعة من الضوابط العملية التي تساعد فريق تحسين الجودة في الاستعمال الجيد الصحيح الذي يحقق الأهداف، وتحدد المسارات وفق ثلاث مستويات أساسية تحقق الجودة.

المطلب الثاني: المراحل المميزة لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

عن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يتطلب مراحل ومتطلبات.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تفهم المنظمات المبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجله المنظمات ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:¹

• القيادة: إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون.. الخ يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الأهداف.

• الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

• فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا.

ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والهدف المراد تحقيقه.

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والاقتران بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

لذا فإن مثل هذا التفاعل (فرق العمل يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد.

• التصميم الفعال: تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها

¹ محمد عيد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 63-67.

في الأسواق سواء المحلية أم الدولية، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له. وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات والمواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التوافق مع المواصفات التي تتطلبها طلبات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

• التركيز على العمليات: إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساسي وهو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.

إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.

إن المتطلبات أعلاه تتفاعل بعضها مع البعض الآخر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

الفرع الثاني: المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة

ومن هنا يتضح بأن المراحل المميزة لإدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتضمن ما يلي:¹

- بحث ودراسة الأسواق والتعرف على تطلعات ورغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرتقنين.
- تصميم وتطوير المنتج ما ينسجم مع تحقيق الرضا المستهدف للمستهلكين.
- تخطيط وتطوير المبيعات.
- المشتريات والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية.
- الانتاج أو توريد الخدمات المطلوبة.
- التحقق من إجراء العمليات التشغيلية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف.
- التعبئة والتخزين والمناولة.
- البيع والتخزين.
- التركيب وتوفير الخدمة.
- المساعدة التقنية والخدمات التابعة الأخرى.
- خدمات ما بعد البيع وتوجيه وإرشاد المستهلكين والخدمات الصيانية والضمانات.
- الوضع خارج الخدمة (تنسيق المنتج) أو إعادة التصنيع في نهاية دورة الحياة. ومن المناسب أن يتضمن نظام إدارة الجودة القيام باتخاذ الإجراءات المكتوبة بإدارة التشكيل (configuration) وذلك وفق الضرورة إذ أنه بدأ مع بداية مرحلة التصميم ويتم متابعته على مدى دورة حياة المنتج ويعطي للإدارة الرؤية الواضحة حول حالة التوثيق والمنتج أثناء فترة حياته، حيث أن إدارة التشكيل يمكن أن تضم التميز والتحكم وتسجيل ومتابعة وتدقيق التشكيل حيث أنها مرتبطة بعدة نشاطات موضوعة في الجزء الحالي من المواصفة القياسية ISO 9004.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها.

¹ خضير كاضم محمود، نفس المرجع السابق، ص 84.

إن الفلسفة إدارة الجودة الشاملة عوامل أساسية لنجاحها، لكن لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومعوقات تقف أمامها، سنتطرق إليهما فيما يلي:

الفرع الأول: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء، حيث أن التحسن المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية على المديين الاستراتيجي والمرحلي في الوقت أنه وإن تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع استراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هادفة في تنشيط الأداء الفعال، إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة يجب أن تنجبه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها تحقيق رضا العملاء من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها الميادين تنافسية جديدة تنسجم مع قدرتها المستمرة في التحسن والتطوير المستمرين، وإن الأهداف وسبل تحقيقها لا يتأتى إلا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات العمليات الانتاجية والخدمية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بما يلي:¹

- الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة.
- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم.
- إسناد المسؤوليات والسلطة والوسائل من خلال المراحل المختلفة للمشروع.
- الإجراءات والتعليمات المدونة والمخصصة للتطبيق.
- برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعنية مثلاً مجال التصميم.
- إجراءات مكتوبة فيما يخص التغيرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة شيئاً فشيئاً مع تقدم العمل بالمشاريع.
- طريقة تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة.
- الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف. ولذا فإن خطط الجودة يمكن أن تكون مضمنة أو مشار إليها في دليل الجودة، ومن خلال ذلك يتضح بأن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح يتضمن ما يلي:
- التخطيط الدقيق للعمليات.
- إشراك الإدارة الوسطى.
- التأني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة.
- تطوير الاتصالات ما بين العاملين.
- وكذلك فإن هناك عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة:
- أن تكون هناك مهام واضحة.
- أن تكون هناك سياسات واضحة.
- أن تكون العوامل الحرجة للنجاح واضحة.
- أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.
- أن تكون المسؤوليات واضحة.

ومن هنا يتضح بأن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتسم بوضوح شامل وكامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمنظمة إذ أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين ونجاحها يعود بنتائج إيجابية للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

¹ خضير كاضم محمود، نفس المرجع السابق، ص 96-98.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من أهم المعوقات ما يلي:¹

- جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفائها من حاجات الزبائن الخارجين ورغباتهم.
- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- يبنى برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

المطلب الرابع: دراسات سابقة

– دراسة محمد بريك الكثيري (2009) مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين

تناولت هذه الدراسة بالتحليل معرفة مدى إلمام العاملين في إدارة الإمداد والتموين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذا التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت إلى نتائج أهمها أن العاملين لديهم إلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة قوية جدا من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع الروح المعنوية لهم، وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين والتركيز على عملية التعليم والتدريب المستمر لرفع مهارات العاملين، كما توصلت أيضا إلى أن المتطلبات الهامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في توفير المخصصات المالية اللازمة وتوفير تقنية المعلومات والاتصالات لسرعة إنجاز العمل وتدريب العاملين ورفع مهاراتهم.

– دراسة سعدية حاييف السلطاني: (2007) تشخيص العوامل المؤثرة في الجودة الشاملة.

تطرقَت الباحثة إلى تشخيص العوامل المؤثرة في الجودة كدراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية، وأعدت الباحثة لهذا الغرض استبانتين تضمنتا العوامل الداخلية وهي (الإدارة العليا، العاملون، المواد الأولية، المكائن والمعدات، التسهيلات، أساليب الفحص والقياس بيئة العمل) والعوامل الخارجية المتمثلة في (الزبائن، المجهزين، المنافسة) وأجريت الدراسة على عينة من الموظفين بلغت 100 موظف و 50 زبونا ومجهزا، توصلت الدراسة إلى أن عامل المواد الأولية جاء في المرتبة الأولى من بين العوامل الداخلية المؤثرة في مستوى الجودة، وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين الزبائن والشركة ووضع برامج منظمة للتعرف على آرائهم واحتياجاتهم والاستماع لشكاويهم، كي تتمكن المؤسسة من الوفاء باحتياجاتهم الاستجابة لمتطلباتهم من خلال إنشاء وحدة مركزية متخصصة بدراسة السوق.

– دراسة محمود رفيق محمود المدهون (1999) أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية.

¹ محمد عيد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 69.

قام الباحث في دراسته بتحليل العلاقة ما بين بعض متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وهي: (التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، النظم الادارية والإجراءات التشغيلية) كمتغيرات مستقلة، واكتساب القدرة التنافسية للشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية كمتغير تابع، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، والتعرف أيضا على مشكلات الجودة من وجهة نظر كل من المنتجين والمستهلكين للمنظفات الكيماوية، والتعرف على اقتراحات المستهلكين لحل تلك المشكلات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة، واكتساب القدرة التنافسية لشركات المنظفات الكيماوية الأردنية، وأن هناك أثرا لممارسة نشاط التصدير على اكتساب القدرة التنافسية، كما أن الشركات الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية للجودة ذات قدرة تنافسية عالية، إضافة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصة السوقية للشركات محل الدراسة واكتساب القدرة التنافسية.

– دراسة: Mellat and Jones (2007) تطبيقات إدارة الجودة في الصناعة النفطية في إيران.

تناولت هذه الدراسة تطبيقات إدارة الجودة على الصناعة النفطية في إيران، حيث شملت المسيرين في الصناعة النفطية، تكونت عينة الدراسة من 31 مستشارا ومسيرا مشروع في مختلف الشركات التي لها مشاريع في الصناعة النفطية في إيران. اعتمدت الاستبانة في تطويرها على معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة MBNQA التي تضم (13) معيارا لإدارة الجودة. أظهرت النتائج أن تبني معايير إدارة الجودة الشاملة كانت مشجعة، كما أن نتائج تحليل الارتباط أشارت إلى أن أكبر دعامة لإدارة الجودة هي القيادة الرشيدة لتنفيذ إدارة الجودة والتي لها ارتباط وثيق مع مكونات إدارة الجودة، و أشارت النتائج إلى أن تدريب العاملين له ارتباط وثيق بنتائج الجودة الداخلية، بينما رضا الزبون وجودة المورد ليست لها ارتباط مع نتائج الجودة الخارجية (أداء الأعمال).

– دراسة: Douglas and William (2001) تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين درجة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية المحققة نتيجة تبني ذلك المفهوم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية نسبية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، كما أظهرت بيانات الدراسة بعض التأييد لتأثير تعديل الهيكل التنظيمي على كفاءة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى وجه الخصوص قامت الدراسة بقياس الهيكل التنظيمي (الرقابة والفحص)، حيث وجدت الدراسة أن هناك تأثيرا مستقلا من جهة وتأثيرا متداخلا من جهة أخرى على الأداء المالي للمنشآت التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

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

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

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة مدخل

لتطوير الميزة التنافسية

للمؤسسات الطاقوية

مقدمة الفصل

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

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

بعد التعرف على مفهوم وخصائص الميزة التنافسية سوف نتعرف في هذا المبحث على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها، ثم نشير إلى مصادرها واستراتيجياتها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملية، من حيث ما يشير به المعنى والخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا، فالميزة التنافسية هي:

- مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.¹
- تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.
- وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²
- يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
- يوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.
- يؤكد (Macmillan and Tambo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.
- أما (Liu) فعرف أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.³

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 55

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

³ <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf>

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط..
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد. وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:²
- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية بمعنى أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع أي يصعب على المنافس محاكاتها أو الغاؤها.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

بعد التطرق للأنواع الرئيسة للميزة التنافسية نتقل إلى محدداتها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

وتتمثل الأنواع الرئيسة للميزة التنافسية فيما يأتي:³

- ميزة التكلفة الأقل
- وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.
1. الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:
 - أ- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
 - ب- نمطية السلع المقدمة.
 - ت- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - ث- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
 - ج- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
 - ميزة التمييز نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة، 2009 عمان، الأردن، ص 309.

² بوعمرية أسماء، برنو ريمة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة البويرة، 2014، ص 49.

³ نبيل مرمي خليل، نفس المرجع السابق، ص ص 116-117.

1 - الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز:

أ- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلك.

ت عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز

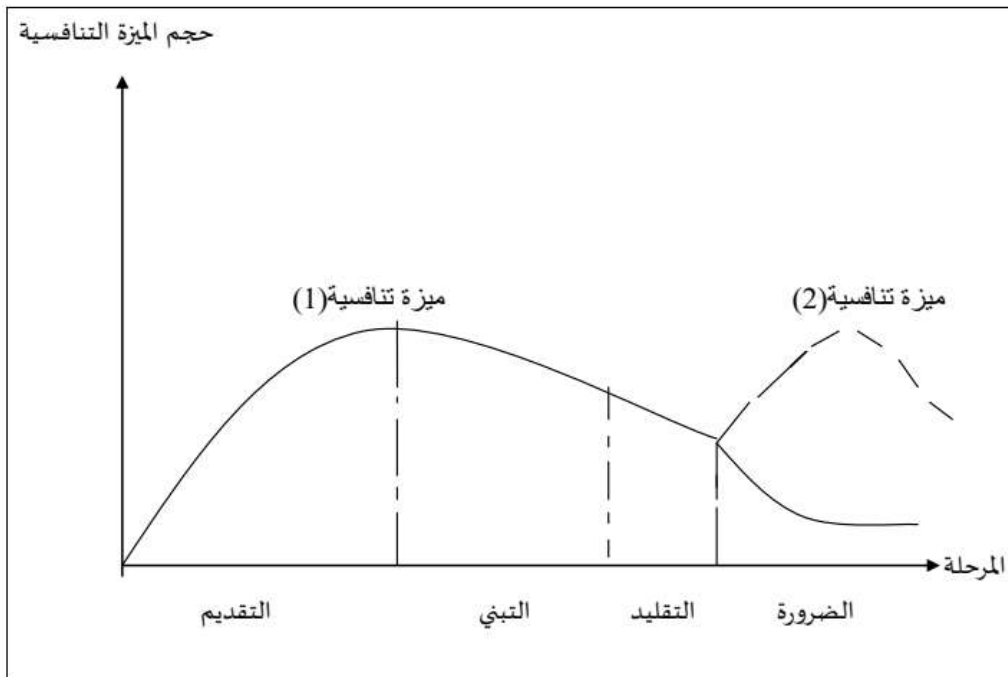
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعددين هامين وهما:¹

حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

• حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها و بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

الشكل رقم (01-02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرمي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

• نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من

¹ نبيل مرمي خليل، نفس المرجع السابق، ص 85.

تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو

صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (02 - 01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) (فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة بروكتور و جامبل (على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة

التي تعملها، حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشارك في أنشطة الشراء ، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998. ص 87.

لكن يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:¹

• عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما، وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال، العوامل المناخية، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات.

• ظروف الطلب المحلي: يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي. لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على اجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

• الصناعات المغذية والمكملة: إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة لأنها تشارك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات انتاجية وإدارية أفضل.

• استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والادارة به. والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة. للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة يكون الزاماً على الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وأنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات ورفع من جودة المنتجات التي تقدمها، فمثلا نجاح الشركات اليابانية في التصنيع وزيادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس. يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين الشركات اليابانية المحلية. إضافة إلى المحددات الأربعة السابقة، يمكن إضافة لهم:

• دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في ايجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، فعلى الحكومة يقع عاتق انشاء مراكز تدريب متخصصة وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون مع المؤسسات والجامعات خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص. فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب الدور المحفز.

¹ بو عمرية أسماء، برنو ريمة، نفس المرجع السابق، ص 55-57.

• دور الصدفة: تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ولعل أهم هذه الأحداث نجد:

1. الاختراعات البحتة وحدوث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية.

2. التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب.

3. التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.

4. التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية. من خلال المحددات السنة السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى

تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها بورتر "قطعة ماسة".

تعمل القطعة الماسة "عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف

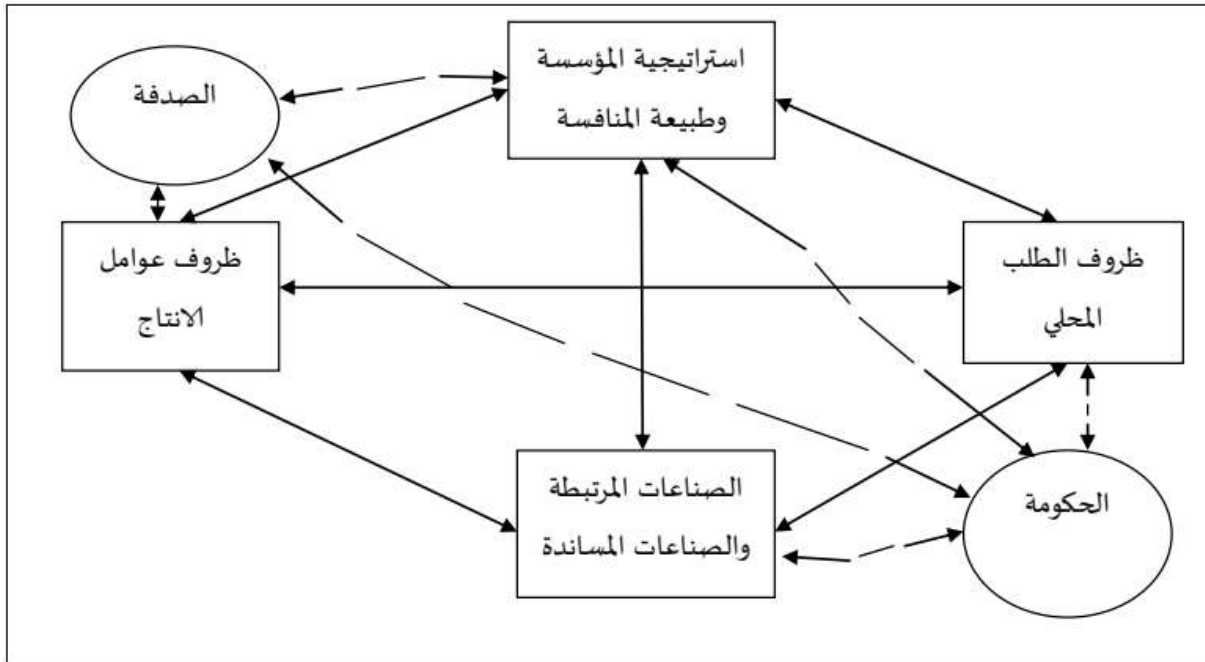
الماسة ككل، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام. أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران

على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من

شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة. والشكل التالي

يوضح مختلف المحددات حسب بورتر.

الشكل (02-02): نموذج الماسة والعناقيد لبورتر - محدّدات الميزة التنافسية.



المصدر: بوعمرية أسماء، برنو ريمة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة

البويرة، 2014، ص 55-57.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.

نسرّد في هذا المطلب مصادر الميزة التنافسية أولا ومعايير الحكم عليها ثانيا.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين نخص بالذكر ما يلي:¹

• المصادر الداخلية: والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

• المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

الفرع الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية:

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحد بثلاث عوامل هي:²

• مصدر الميزة التنافسية: حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما:

1. مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

2. مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقاً للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة، وتتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

أ- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

ب- يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

• تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة: إن اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماماً، وبالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز.

• درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: إن الشركات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع...، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 310.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 312، 313.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة منتشر عالميا، ومن الصعب على المؤسسات البقاء والاستمرار إذا لم تقدم المستوى المقبول من الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات، إذ فرض عليها اللجوء إلى تطبيق نظام الجودة للإيزو 9000 الذي يعتبر نموذجا لضمان الجودة.

المطلب الأول: مفهوم الايزو (ISO) وعناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الايزو.

المعرفة عناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الايزو يجب التعرف أولا على مفهوم الايزو.

الفرع الاول: تعريف الايزو

اشتقت عبارة ISO من العبارة الإغريقية ISOS والتي تعني التساوي، ولأغراض الجودة فتعني تساوي أو معادلة الشيء مع المواصفة، والكتابة العربية للحروف اللاتينية ISO هي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization for Standardization، وهي منظمة غير حكومية دولية متخصصة للمعايرة، مكونة من أجهزة المعايير الوطنية في 130 بلدا تستهدف رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم، وهي مجموعة من خمس معايير دولية منفردة، وإن كانت ذات صلة ببعضها البعض، حول جودة الإدارة وضمان الجودة، ولقد وضعت هذه المعايير المساعدة الشركات في التوثيق المحكم لعناصر جودة النظام التي يتعين تطبيقها للحفاظ على نظام يتسم بالكفاءة¹.

وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتشمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم 9001، 9002، 9003، وكل منها يناسب نوعا معينا من المؤسسات، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004.²

فالإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978 م، تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، أو رغبات، وتوقعات العملاء.³

إن المواصفات القياسية الايزو 9000 تتطلب توثيقا مكتوبا لكل ناحية في عملية المشروع بحيث يعلم بها جميع العاملين لإتباع اجراءات العمل المكتوبة.

تعتبر مواصفة الايزو 9001 هي الأكثر شيوعا واستخداما لشموليتها، والشكل التالي يساعد في فهم مواصفات الايزو والموضحة في الشكل⁴.

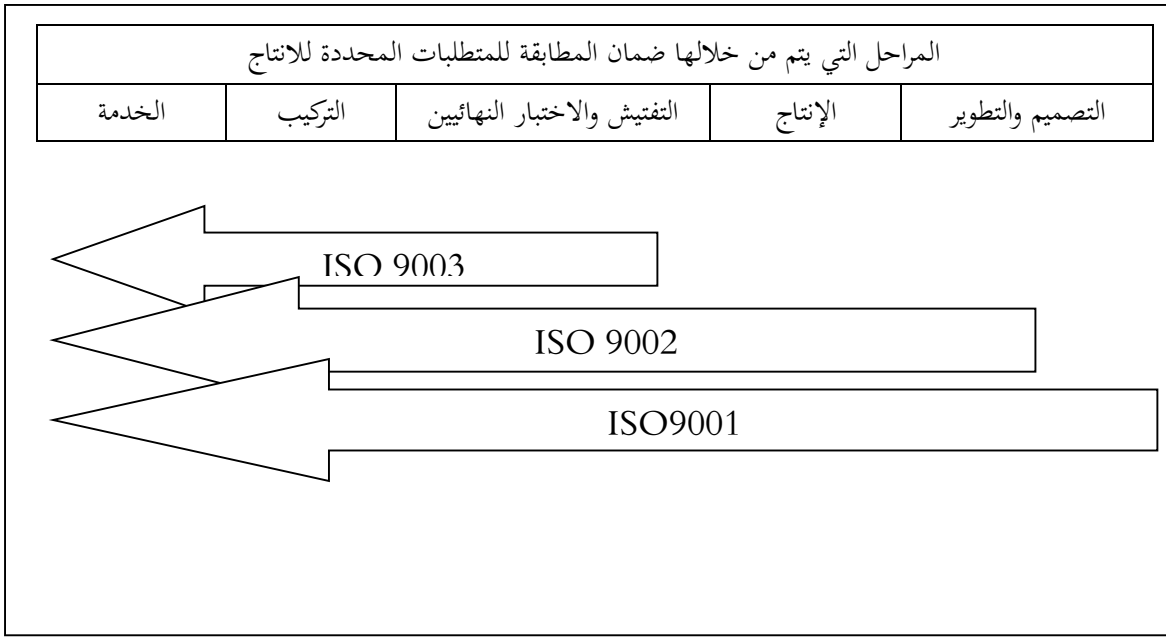
¹ نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبد الله باشيوية، نفس المرجع السابق، ص ص 48-49.

² فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتيب الحديث، عمان، 208، ص 48.

³ علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 91.

⁴ نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبد الله باشيوية، نفس المرجع السابق، ص 54.

الشكل (02 - 03): المراحل المطابقة مع متطلبات شهادات الايزو.



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011ص55.

الفرع الثاني: عناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الأيزو

إن العناصر العشرين لمطلوبة هي نفسها لعائلة الايزو 9000 مع بعض الفروقات البسيطة وهي أن كلها مطلوبة ل 9001 ومعظمها ل 9002 وبعض منها غير مطلوب أو غير مهم بالنسبة ل 9003. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (02 - 02) : عناصر سلسلة المواصفة القياسية ISO9001.9002.9003

العنصر	ISO9001	ISO9002	ISO9003
01 مسؤولية الإدارة.			*
02 رقابة التصميم.		/	*
03 توثيق ومستندية نظام الجودة.			
04 رقابة التوثيق والمستندات.			
05 مراجعة المنتج.			
06 المشتريات			/

07	مشتري المنتجات من مصدر معين.			*
08	التعريف بمواصفات المنتج.			
09	عمليات الرقابة.	/		
10	التفتيش والفحص والاختبارات.			*
11	التفتيش على القياس وتجربة المعدات.			
12	وضع التفتيش والتجربة.			
13	الرقابة على المنتج غير الملائم.			*
14	الاجراءات التصحيحية.			*
15	المناوله والتخزين والتعبئة والتسليم.			
16	مراجعة سجلات الجودة.			*
17	مراجعة سجلات الجودة الداخلية.			*
18	التدريب			*
19	الخدمات	/		
20	الاساليب الاحصائية.			*
21	يتم تطبيقه.			
/	لا يتم تطبيقه/عناصر غير موجودة.			
*	عناصر اقل شمولية.			

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 57.

المطلب الثاني: علاقة نظام إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف، ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءا من التعامل مع المورد ووصولاً إلى التعامل مع العميل.¹

أما الايزو 9000 في مواصفة محددة متفق عليها عالميا، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المؤسسة معها، في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز على العلاقة (مورد/زبون) والتي تعد مكمله للتوجه الإدارة العليا والعمال بإدارة الجودة الشاملة، وترتبط معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:²

- إن المواصفات القياسية للايزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تنبع TQM من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافا للايزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء.
- إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الايزو.

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 139.

² سمير محمد عبد العزيز، نفس المرجع، ص ص 140-142.

• إن تركيز مواصفات الايزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام. إذن مواصفات الايزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، فهما نظامان متكاملين وليسا متعارضين. فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة ISO9000 لعام 2000 | تستطيع من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام

إداري متميز على مستوى أعمالهم وذلك بالاعتماد على درجة التقابل ما بين نظام إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة والجدول يوضح درجة التقابل.

الجدول رقم (02- 03): التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000- 2000.

إدارة الجودة الشاملة	2000- ISO 9000
1. تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير.	1. التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.
2. تركز على التحسين المستمر وتعدده مبدأ أساسي من مبادئها.	2. تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.
3. استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.	3. التأكد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
4. يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.	4. تحدد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة ووضع إطارا لمراجعتها والتأكد على تنفيذها.
5. يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.	5. حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة.
6. تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.	6. تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.
7. الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.	7. التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة المعايير القبول.
8. التخطيط لعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الأمد في المستويات التنظيمية العليا.	8. القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005، ص 81، 80.

المطلب الثالث: فوائد الحصول على شهادة الجودة (الايزو ISO)

وتتمثل فوائد الحصول على شهادة الجودة ISO فيما يلي:¹

- كسب رضا العملاء.
- استمرار العملاء في التعامل مع المنظمة.
- تقديم السلع ذات جودة عالية.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية.

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 99-100.

- زيادة المبيعات السلع أو الخدمات.
- زيادة أرباح المنظمة.
- تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال.
- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة.
- تساعد المنشأة في زيادة نصيبها في السوق.
- التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع التي تقدمها المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.
- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة.
- تقليل نسبة المعيب والتلف في السلع والخدمات.
- مقابلة احتياجات السوق المحلي.
- مقابلة احتياجات السوق الأجنبي. أما الجدول الموالي يوضح وضع الشركة قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000. كما يوضح أيضا بعض الفوائد سالفة الذكر.

جدول رقم (02 - 04): وضع الشركات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000.

بعد تطبيق ISO 9000	قبل تطبيق ISO9000	
آلية العمل موثقة وجميع العاملين يعملون بنفس الإجراءات.	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين التي يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للفقدان.	01
كادر النتاج يعمل بالمبدأ: اجعله صحيحا من المرة الاولى.	ملاك الانتاج يعمل بالمبدأ أدفع بالمنتج خارج المصنع.	02
الجودة هي المسؤولية الجميع.	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة.	03
انخفاض معدلات اعادة العمل.	معدلات عالية من إعادة العمل.	04
انخفاض في شكاوي الزبائن.	كثرة في شكاوي الزبائن.	05
ارتفاع أرباح المنظمة نتيجة لتدني الكلفة الخاصة بالجودة.	ارتفاع التكلفة وتدني أرباح المنظمة.	06

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005. ص 55.

المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة وسيلة لتنافسية المؤسسة الطاقوية

إن تطبيق المؤسسة نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يستلزم توافقه مع الإيزو 9000 يشترط تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: أثر مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسات الطاقوية.

إن مواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر على مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية كافة أفراد المنظمة فكل فرد في المنظمة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.¹

كما إن تطبيق نظام الإيزو 9000 يؤدي إلى تهيئة انسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة ويحسن من صنع القرار الإداري، كما يع تحسنا مستمرا، وتخفيضاً في التكاليف إضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة، تعود على التنظيم والأفراد هي:²

¹ محمد مري مري، " فن إدارة النشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف مانفريد ماك، دار الرضا للنشر، 1999، ص 63.

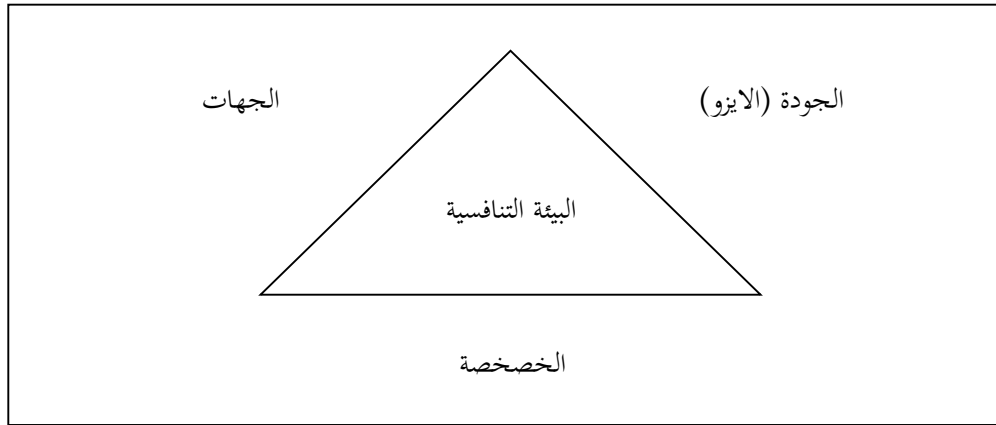
² سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، 2003، ص 30

- ولاء أكثر من العملاء.
- تحسين الحصة السوقية.
- ارتفاع أسعار الأسهم.
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.
- أسعار أعلى للمنتجات والخدمات.
- تحسين الإنتاجية. ومن المزايا التي تمنحها أيضا الجودة للمنظمة.¹
- تغيير السلوكيات داخل المنظمة للأفضل.
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر.
- ضمان التوريد والتسليم في الوقت المناسب.
- تحقيق رضا العملاء.

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسات الطاقوية

لقد أكد (ادوارد ديمينج) على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يمكن أداء المنظمة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمنظمة كما تضمن استمرارها ونموها.² وتمثل الجودة شرطا أساسيا وجوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية والدولية وهي شرط أساسي الزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المنظمات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة وتعتبر الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:³

الشكل (02 - 04): الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 101

يتضح من خلال الشكل السابق أن البيئة التنافسية تتكون من ثلاث أضلاع رئيسية متمثلة في الجودة، الجهات أو اتفاقية تحرير التجارية الخارجية، والخصخصة، وكل هاته القوى تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة. لذا فإن أهمية إدارة الجود

¹ محمد اسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 53.

² أحمد عثمان، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات. المهنية للإدارة، بيك للنشر، القاهرة، 1998، ص 23.

³ عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 101

الشاملة تتأني من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تُولف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينها تتحسن سمعة المنظمة.¹

المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية.

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج منها ما يعود على المؤسسة ومنها ما يعود إلى العملاء أو المستفيدين وتمثل هذه النتائج في:²

• الفوائد التي تعود للمؤسسة وتمثل في:

1. تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
2. قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها.
3. تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
4. تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
5. زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
6. التوسع في فتح فروع أو أقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والفوائد المحققة.

• الفوائد التي تعود إلى العملاء أو المستفيدين وهم صنفين:

1. العملاء الداخليون:

- أ - توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقابل حالات المخاطر في جو العمل.
- ب - تطوير مهارات وقرارات العاملين تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
- ث - توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- ج - فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، وهذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم الشديد للمؤسسة

2. العملاء الخارجيون:

- أ - التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- ب - استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- ت - توفير الوقت والجهد لانتقاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
- ث - قدرة المؤسسة على الإبقاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين، الذين يعتمدون عليها في الحصول على السلع والخدمات.

3. العملاء الموردون (المجهزون):

- أ - حصول الموردون على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.

¹ محمد عيد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 55.

² مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي، الطبعة الأولى، 2007، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 54، 55.

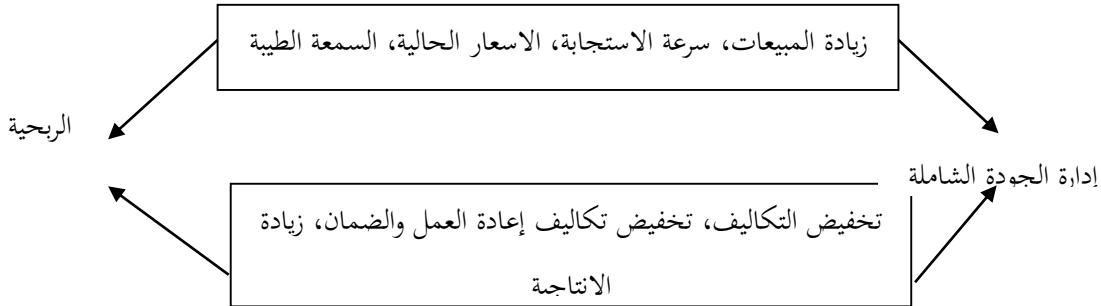
- ب - ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.
- ت - بينما اختصر محمد عبد الوهاب العزاوي المزاي التي تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:
- أ - تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الانتاج بأقل التكاليف.
- ب - يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- ت - تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع (وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة. ش التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- ج زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبون (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
- ح - زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الانتاجية والخدمية بشكل كبير، وهذا ما يترجمه الشكلين المواليين:

الشكل رقم (02- 05): النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 389.

الشكل رقم (02- 06): النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

خلاصة الفصل

إن البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة فتدفعها للبحث عن إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا.

تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى، تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين بل والتفوق عليهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من ربحية، وإستقرار، ونمو، والاستمرارية في تحسين المركز التنافسي. إن التنافسية أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات كما هو الحال بالنسبة للدول،

فالمؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو، عليها أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

سونلغاز الشركة الوطنية

للكهرباء والغاز ورقلة

مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الجانب النظري للقيادة التحويلية وكل المفاهيم المتعلقة بها وكذا الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وهذا من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز). وبغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث يشمل المبحث الأول على كل من تقديم عام حول المؤسسة، الالتزامات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فيشمل على كل من منهجية الدراسة، الأدوات المستخدمة وكذا المعالجة الاحصائية واختبار صدق الاستبيان، أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل و تفسير و مناقشة النتائج، وذلك كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز
- المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة
- المبحث الثالث: مناقشة وعرض النتائج

المبحث الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز ورقلة .

سنتطرق في هذا المبحث الى الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز ورقلة أي تقديم عام حولها و حول أهم الإلتزامات و الخدمات التي تقدمها و شرح تفصيلي لهيكلها التنظيمي ، كما هو موضح في ما يلي :

المطلب الأول : تقديم عام حول مؤسسة سونالغاز ورقلة .

تناولنا في هذا المطلب تعريف لشركة سونالغاز و تقديم لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة

أولاً: تقديم شركة سونلغاز

أنشأت مؤسسة سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم 59/69 في 1969/07/28 باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 88-12/01/1988 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري.

وأصبحت حالياً تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ذات الأسهم.

أهم نشاطاتها تتمثل في:

1- إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء.

2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني، تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن و المتعامل الخاص. وحالياً أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع يضم عدة مديريات و فروع، و من بين فروع المؤسسة فقد تمت هذه الدراسة بالمديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز بمركز التوزيع ورقلة حضري.

ثانياً: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري:

تدخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز ضمن فرع توزيع الكهرباء والغاز الوسط، حيث تتمثل مهمتها الرئيسية في ضمان أحسن ظروف التقنية والاقتصادية والتجارية لسير المديرية، وكذا توزيع الغاز والكهرباء، تسير المشتركين الموصولين بهذه الشبكة. كما تتمثل صلاحيات المديرية في السهر على صيانة وتطوير الخدمات في احسن الظروف (شبكة توزيع الكهرباء والغاز، الانخراط والمساهمة ضمن اطار تطوير المنطقة، دراسة وانجاز اشغال الحاجيات المستقبلية وذلك باستخدام الوسائل الخاصة بالمنطقة والوسائل الخارجية).

المطلب الثاني: مهام و أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونالغاز ورقلة

سنوضح في هذا المطلب مهام وأهداف مديرية سونالغاز

أولاً: مهام:

يؤمن في إطار مالي محدد مسبقاً من طرف المديرية العامة للتوزيع، المصاريف والتكاليف المتعلقة بالخدمات الكمية والنوعية للمديرية عند مزاولة نشاطاتها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن الدائمين، أي تلبية حاجاتهم من منتوجي الكهرباء والغاز بأسعار معقولة وبصفة مستمرة وبنوعية رفيعة مراعية في ذلك القواعد الأمنية المعمول بها دولياً. كما تسعى المؤسسة، من خلال المديرية الجهوية لتخفيض كلفة منتوجاتها أو بعبارة أخرى، سعر تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج.
- ✓ تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ تعتبر المديرية الجهوية همزة وصل بين المديرية العامة والوكالات اللامركزية.

✓ من المهام الموكلة للمديرية الجهوية أيضاً ، توسيع شبكات التوزيع (الكهرباء و الغاز) و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية قصد ضمان نوعية و استمرارية في الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إدارة المصانع و الورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة ، مساهمةً في ذلك في تقليص نسبة البطالة.

ثانياً: الأهداف

تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

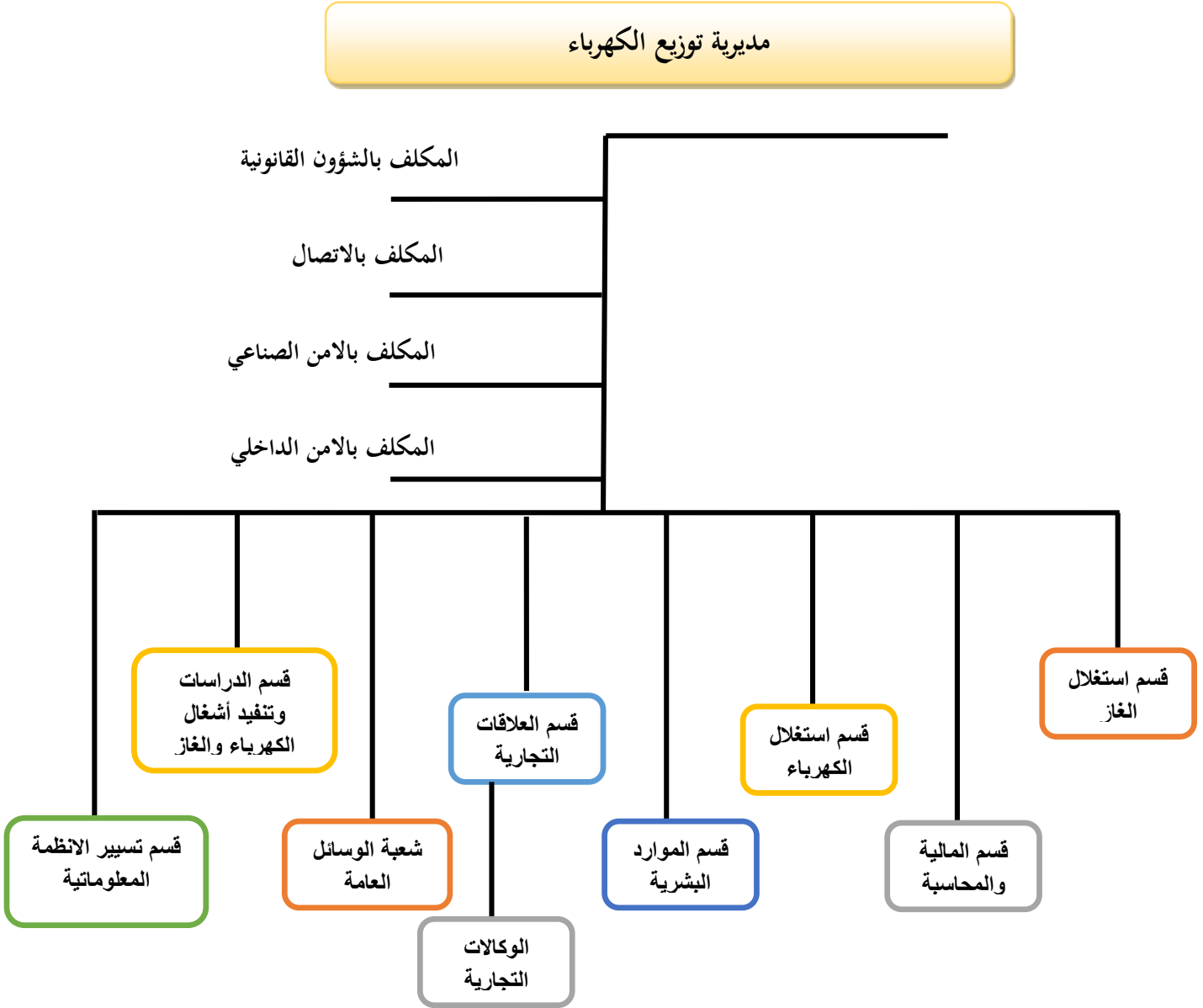
- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها.
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها.
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأجنبية.
- سونلغاز كشركة قابضة تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقاً للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.
- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث تتوفر الشبكات.
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصاً برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون خاصة:
- التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم.
- دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح لكافة مصالحه

أولاً: الهيكل التنظيمي:

الشكل (3.1): الهيكل التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري

مهام مصالح المؤسسة:

- أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.
- المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.
- المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
- المكلف بالأمن الداخلي: و يقوم هذا الأخير بمهام عدة تتمحور أساس في أمن و سلامة العمال حيث تقوم بمختلف العمليات الأمنية للمؤسسة من حيث وقوع حوادث مفاجئة.. إلخ .
- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بالاستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات؛
- قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.
- قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.
- قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام و إيصال الخدمة للزبون.
- قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.
- قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا القسم بمثابة العصب الرئيسي للمؤسسة سونلغاز حيث يشرف ويتابع كل ما يتعلق بالمؤسسة من عمليات محاسبية و كذا ينظم هذه العمليات من شراء و بيع و يربط سونلغاز و مختلف المؤسسات المالية الأخرى و يتابع حركة الأموال داخل المؤسسة.
- قسم الموارد البشرية: يضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى منطقة التوزيع ويحدد شروط الداخلية لتطبيق هذه السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال ويقوم أيضا بـ :
 - تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها المديرية العامة.
 - ضمان التنظيم الإداري للموظفين.
 - التأكد من حفظ السجلات الادارية للموظفين.
 - التنسيق مع مركز الصحة المهنية والوكالات الخارجية.

➤ شعبة الوسائل العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر بالمديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة.

المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة

تعمل مؤسسة سونلغاز دوما لبلوغ أعلى مستويات الخدمات فيما يخص توزيع وتركيب كل ما يخص الغاز والكهرباء بجودة جيدة ونوعية رفيعة بأقل التكاليف، لهذا يجب أن تعمل على:

المطلب الأول: مفهوم المراقبة وسياسة الجودة في المؤسسة

نتطرق في هذا المطلب المفهوم المراقبة ثم سياسة الجودة في المؤسسة.

أولاً: المراقبة

في المؤسسة للمراقبة دور فعال في إنجاح نظام الجودة وبلوغ المؤسسة أهدافها.

تعريف المراقبة

المراقبة في مصلحة انتاج الطاقة وتوزيعها تكون من طرف المدير العام وتتفرع الى الرؤساء مختلف المصالح الأخرى وكل رئيس مصلحة يمارس رقابة على الأقسام والأشخاص.

المراقبة على الجودة: هذا الجزء من المراقبة يبدأ من المادة الأولية من المدخلات تمر على عدة عمليات دمج طاقي تنتهي الى المخرجات التي هيا عبارة عن طاقة نظيفة (منتج نهائي).

• المدخلات: المادة الأولية تمون من طرف المديرية العامة للإنتاج الطاقة البلدية- الجزائر

• المخرجات: المنتج النهائي مراقبة نوعية وشاملة للجودة الطاقة الكهربائية وهنا في هذه العملية لا تتم مراقبة انتاج الطاقة على مراحل بل تكون المراقبة على المنتج النهائي والذي هو عبارة عن طاقة قابلة للتزويد والاستهلاك

هل توجد سياسة واضحة ومعروفة تتبعها المؤسسة في مجال الجودة؟ تهتم المؤسسة ببعض الجوانب وتهمل جوانب أخرى فيما يخص الجودة فيمكن أن نذكر أنها تقوم ب:

• تحديد مستوى الجودة المحصل عليها والجودة المطلوبة لمنتجاتها.

• تحديد خصائص الجودة بالتكلفة المناسبة المطلوبة

• متابعة تطور الجودة والتعامل بصرامة وجدية تامة في هذا المجال.

• إن قدرة المؤسسة على توفير الطاقة لجميع المتعاملين خواص او شركات والتي استطاعت المؤسسة انت تلبية حاجيات السوق لاكثر من 85 %

المطلب الثاني: مراحل مراقبة الجودة بمؤسسة سونلغاز.

تمر عملية مراقبة جودة المنتجات بثلاث مراحل أساسية:

• مراقبة الجودة قبل عملية الإنتاج: قبل البدء في العملية الإنتاجية، يتم مراقبة المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية، إذ تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها ومتطلباتها من المواد الأولية (اليورانيوم المعالج) بدقة من حيث الكمية والنوعية وكذا المواصفات المحدودة.

• مراقبة الجودة بعد عملية الإنتاج: وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث تكون مراقبة الجودة بعد العملية الإنتاجية في المؤسسة على مستوى وسائل الإنتاج، حيث تقوم بمراقبة جودة الطاقة كما يتم تخزينها على مستوى الخلايا الطاقوية

المطلب الثالث: المراقبة ودورها في تحسين الجودة وما مدى تطبيقها في المؤسسة

• الرقابة الداخلية

تسهر المؤسسة على ضمان النوعية والجودة في منتجاتها وذلك من خلال مصلحة خاصة تقوم بمتابعة نوعية الطاقة بدون شوائب

• الرقابة الخارجية:

تمثل المراقبة الخارجية في مراقبة نوعية المنتج وطريقة التوصيل والتزويد والصيانة الكهربائية

المبحث الثالث: تقييم مؤسسة سونلغاز ونظام الجودة الشاملة بها.

نتطرق لتقييم مؤسسة سونلغاز ونظام الجودة الشاملة بها من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان

وتحديد نقاط القوة والضعف، واستنتاج أهم المشاكل والمقترحات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

قمنا بتقديم أسئلة عامة متعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية موجهة لفئة معينة من موظفي المؤسسة وتمثل في استبيان

يحتوي على المعلومات الشخصية وعن أسئلة عامة متعلقة بنظام الجودة، والميزة التنافسية، علما أنه تم توزيع 30 استبيان.

• أولا: المعلومات الشخصية: وهي الجنس، العمر والخبرة والمترجمة في الجداول التالية:

الجدول رقم (01-03): وصف عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	60 %
أنثى	12	40 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقا من تفرغ الإستهيبان.

الجدول رقم (02-03): وصف عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار
أقل من 25 سنة	02
من 25 إلى 40 سنة	13
أكثر من 40 سنة	15

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقا من تفرغ الإستهيبان

الجدول رقم (03-03): وصف عينة الدراسة حسب الخبرة

العمر	التكرار
أقل من 05 سنوات	03
من 05 إلى 10 سنوات	11
أكثر من 10 سنوات	16

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقا من تفرغ الإستهيبان

من خلال المؤهلات الشخصية للعينة محل الدراسة في المؤسسة نلاحظ أن هناك موظفين إناث وذكور أعمارهم من 25 سنة فأكثر، أما بالنسبة للخبرة فأغلبهم يمتلكون الخبرة وهذا في صالح الدراسة لأن الخبرة قد تزيد من معرفة أفراد العينة للأسئلة الموجهة لهم.

ثانيا: نظام الجودة على مستوى المؤسسة

- هل تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين تقديم المنتجات؟

الجدول رقم (03-04): الرقابة في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	25	87.5 %
لا	05	12.5 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفرغ الإختيار

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين الخدمات فأغلب الموظفين مؤيدين لهذا بحيث بلغت نسبة المؤيدين 87.5 %.

- هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة ؟

الجدول رقم (03-05): موارد البشرية

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	23	76.67 %
لا	00	0.00 %
نوعاً ما	07	23.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفرغ الإختيار

من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة وهذا بنسبة 76.67 % من جل أفراد العاملين المستجوبين مقابل 23.33 % غير موافقة على هذا .

- هل ترى أن تدريب العاملين وتكوينهم من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة؟

الجدول رقم (03-06): التدريب والتكوين ودورهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	28	95 %
لا	01	2.5 %
نوعاً ما	01	2.5 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفرغ الإختيار

نرى أن 95% من الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز ورقة مصلحة إنتاج الطاقة النظيفة حاسي مسعود يؤيدون أن تدريب العاملين من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة، أي أن أغلبهم موافقون على هذا، مقابل نسبة قليلة جداً أجابوا بالرفض.

• هل العاملين راضيين بتطبيق الجودة في المؤسسة؟
الجدول رقم (03-07): رضا العاملين بتطبيق الجودة

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	18	60%
لا	02	6.66%
نوعاً ما	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفرغ الإختيار

من خلال الجدول يتبين أن 60% من أفراد العينة راضيين بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة ومن جهة أخرى 33.33% من الأفراد أجابوا بتحفظ ونسبة قليلة من العاملين المستجوبين غير راضيين والقدرة نسبتهم 6.66%.

• هل تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها؟

الجدول رقم (03-08): إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	26	90%
لا	00	0.00%
نوعاً ما	04	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفرغ الإختيار

من النتائج المتحصل عليها نرى أن 90% من الأفراد العاملين يؤيدون فكرة تطبيق الجودة الشاملة من طرف المؤسسة لتلبية رغبات الزبائن في حين أن 10% من أفراد العينة الباقية أجابوا بنوع ما وهي نسبة قليلة • هل استحسن العاملين المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة؟

الجدول رقم (03-09): استحسن العاملين لمعايير تقييم الأداء في ظل تطبيق الجودة الشاملة

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	20	66.66%
لا	02	6.66%
نوعاً ما	08	26.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفرغ الإختيار

انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن 66.66% من الأفراد العاملين المستجوبين استحسنوا المعايير الجديدة التقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة مقابل نسبة قليلة أجابت بنفي وتقدر ب 6.66%. أما 26.66% من أفراد العينة فقد كان رأيهم نوعاً ما.

• ما هو أحسن مؤشر لجودة المنتجات؟

الجدول رقم (10-03): مؤشر جودة المنتجات.

البيان	التكرار	النسبة %
التصميم الجيد وتلبية حاجيات الزبائن	25	83.33%
المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج	05	16.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان

تمثل 83.33% نسبة إجابات العمال بأن التصميم الجيد للمنتوج، الاستماع للزبائن وتلبية حاجياتهم هو المؤشر الذي يساهم في تحقيق جودة المنتجات.

• ؟ ما هو سبب الاهتمام بنظام الجودة

الجدول رقم (11-03): سبب الاهتمام بالجودة الشاملة.

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	20	66.66%
لا	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان

يرى 33.33% من العمال أن زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة هو سبب الاهتمام بالجودة الشاملة، أما 66.66% من العمال يرون أن تدعيم التناسق بين إدارات المؤسسة سبباً لاهتمام المؤسسة للجودة الشاملة.

• هل حصلت المؤسسة على شهادة الايزو؟

الجدول رقم (12-03): شهادة الايزو في المؤسسة.

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	30	100%
لا	00	0.00%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها أن جميع أفراد العينة كانت إجابتهم "نعم" أي 100% أن المؤسسة متحصلة على شهادة الايزو.

- ما هو معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو؟
الجدول رقم (13-03): معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو.

النسبة %	التكرار	البيان
33.33 %	10	زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة
66.66 %	20	تحقيق الجودة الشاملة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها وجود اتجاه غالب الأفراد العينة حول معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو حيث أجاب 66.66 % من الأفراد بأن المعنى هو تحقيق الجودة الشاملة، في حين أجاب 33.33 % منهم أن المعنى هو زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة.

ثالثاً: الميزة التنافسية هل هناك منتجات منافسة؟

جدول (14-03): المؤسسات المنافسة لمؤسسة سونلغاز

النسبة %	التكرار	البيان
00 %	00	نعم
100 %	30	لا
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن لا يوجد للمؤسسة منافسة على المستوى الوطني حيث بلغت نسبة الاجماع 100 %

- ما هو توقعك لتطوير الطاقة الى طاقة بديلة .

جدول (15-03): التوقع لتطوير الطاقة الى طاقة بديلة

النسبة %	التكرار	البيان
50 %	15	نعم
50 %	15	لا
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان

50 % من العمال أجابوا ب لا وهذا لرؤيتهم عدم إمكانية تطوير الطاقة الى طاقة بديلة في الوقت الراهن ، بينما 50 % أجابوا بنعم لأنهم يرون أن المؤسسة لها طاقة إنتاجية كبيرة وبالتالي امكانية توسعها وتطورها في المستقبل لتطوير الطاقة البديلة لتخفيض التكلفة الإنتاجية .

• ما هو المعيار التي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية؟

جدول (16-03): تحليل معايير التي تحدد بها المؤسسة الميزة التنافسية.

النسبة %	التكرار	المعيار
76.66 %	23	المنتوج
13.33 %	04	السعر
10 %	03	لا توجد
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إنطلاقا من تفريغ الإستبيان

تبين نتائج الجدول أعلاه ومن خلال الإجابات إن الميزة التنافسية على أساس المنتوج تحصلت على نسبة 76.66 %، وعلى أساس السعر بنسبة 13.33 %، ومنهم يعتبروها لا توجد بنسبة 10 %، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتقديم أفضل طاقة منتجة داخليا لزيائنها ولا تهتم بشكل كبير بالسعر في تحديد معايير الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة

من خلال الاستبانات الموزعة في المؤسسة والمقابلات الشخصية مع الموظفين ورؤساء الأقسام، لاحظنا أن هناك نقاط قوة وضعف وهي كالتالي:

الفرع الأول: نقاط قوة المؤسسة

للمؤسسة نقاط قوة تتمثل فيما يلي:

- وجود نظام داخلي في المؤسسة
- تطور ملحوظ في رقم الأعمال من سنة لأخرى حسب جدول حساب النتائج.
- وجود رقابة على الموظفين
- تهدف المؤسسة دائما إلى الحصول على الربح.

• عدم وجود المنافسين

• وجود موظفين يمتلكون الخبرة

الفرع الثاني: نقاط ضعف المؤسسة

للمؤسسة نقاط ضعف تتمثل فيما يلي:

• قلة اليد العاملة

• نقص أدوات الحماية الخاصة بالعمال داخل ورشات انتاج الكهرباء

• نقص الخدمات الطبية الروتينية للعمال، حيث يتعرضون الى الاشعاعات الكيميائية

• عدم تغيير الهيكل التنظيمي، حيث نلاحظ غياب أقسام، نرى أنها مهمة كقسم التسويق والجودة والمتابعة.

يجب على المؤسسة معالجة نقاط الضعف وذلك بوضع قسم الجودة والتسويق بموظفين، وبالتالي يكون نظام الجودة فعال مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويمكن أن تكون اقتراحات وأفكار عديدة تجعل المؤسسة تتطور وزود إنتاجها وبالتالي تحقق الانتعاش الاقتصاد الجزائري.

المطلب الثالث: المشاكل وأهم المقترحات للحد منها

• المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة سونلغاز من خلال الدراسة الميدانية وتوصلنا إلى مجموعة منها:

1. بعد المسافة بين الإدارة المركزية والمركب المخصص للإنتاج الطاقة.

2. حجم المركب لا يتناسب مع حجم الإنتاج.

3. عدم توفر مختصين ومؤهلين في مجال الجودة

6. إتباع المؤسسة لطرق إنتاج كلاسيكية.

7. التسيير المركزي وهذا ما تعاني منه معظم المؤسسات الحكومية.

• الحلول وأهم الاقتراحات للحد من هذه المشاكل

1. توفير مختصين ومؤهلين في الجودة والتنوعية وذلك عن طريق توظيف الجامعيين أو التكوين بالخارج.

2. اعتماد على دراسة السوق كضرورة وكنظام يرفض نفسه كحل لمواجهة المنافسة المرتقبة وتطوير المؤسسة في محيطها الجديد والمتمثل في اقتصاد السوق.

3. في ظل الانفتاح العالمي على الطاقة البديلة لا بد من شركة سونلغاز مواكبة هذا التطور للربح المالي وهذا باستعمال أساليب تسويقية حديثة.

4. العمل على الاعتماد على الوسائل والآلات ذات مستوى عالي وذلك لتحسن الجودة والتنوعية.

5. تكوين ندوات وملتقيات وهذا للتوعية أكثر بالدور الفعال الذي تلعبه الجودة والرقابة عليها في المؤسسات الجزائرية.

6. تقديم مكافآت مالية (الترقية) وذلك لتحفيز العمال على تقديم المردودية أفضل.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمت بإجرائها، مستعينة بذلك على ما تحصلت عليه من معلومات، حيث بدأت دراستنا بتقديم عام لمؤسسة سونلغاز ومعرفة هيكلها التنظيمي، ثم تطرقت الى واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، إذ لديها عدة مصادر تساهم في تعزيز القدرة التنافسية (موارد الملموسة، وغير ملموسة). فقدت حاولت من خلال الدراسة التحليلية التي قمت بها بتحليل معطيات الإستبيان وقد تبين أن هناك بعض الوسائل لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

وكننتيجة لدراسة التي قمت بها أن مؤسسة سونلغاز تعتبر المؤسسة الحكومية الوحيدة في الوطن حيث لا منافس لها في السوق الوطنية مما جعلها تحتكر الطاقة غير انها في تطور كبير من حيث التسيير والتنمية الموارد البشرية فيها بالمرور على إدارة الاعمال بطريقة عصرية وحديثة

خاتمة عامة

الخاتمة :

من خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوعنا، تبين لنا أن للجودة الشاملة أهمية كبيرة في الاقتصاد ، لما لها من أثر على المؤسسات من حيث بقائها واستمرارها، الأمر الذي سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة، لذا وجب على المؤسسات الطاقوية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية، وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، إذ تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزو.

بكل برامجها

وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في دور وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الطاقوية.

ولقد مكن هذا البحث من إثبات صحة فرضيات السابقة فاهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الفعالية وذلك لضمان نجاحها وبقائها في السوق. كما أثبتت الدراسة النظرية أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو التميز والتفوق للمؤسسة الطاقوية، كما أكدت لنا هذه الدراسة الميدانية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز محدود وما زال في بدايته. وهذا راجع لكون المؤسسة لا منافس لها باعتبارها المؤسسة الحكومية المسيطرة على برنامج الطاقة في الجزائر نتائج الدراسة: لقد مكننا البحث بالخروج بالنتائج على الجانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي

• الجانب النظري: حيث بينت الدراسة النظرية ما يلي:

1. صار هدف تقليل التكاليف وزيادة الربح هدفا ثانويا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها. بتوفير الطاقة لكل الزبائن الخواص والشركات العمومية الوطنية وكذا تحصيل مشاريع توصيل الطاقة الى كل ربوع الوطن
2. الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج.
3. الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.
4. يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
5. تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر.
6. نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.
7. إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

8. للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية.

• الجانب التطبيقي: لقد بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

1. تحتاج المؤسسة إلى هيكل تنظيمي جديد يضم قسم الجودة.
2. إستخدام تقنيات المراقبة بشكل غير كاف، من خلال المخبر الذي تمتلكه المؤسسة.
3. تستخدم المؤسسة إستراتيجية المنافسة على أساس الكمية وليس الجودة.
4. إفتقار المؤسسة إلى ثقافة الجودة.

أفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الطاقوية نستنتج أن موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوع خصب للكثير من البحوث يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:
- الجودة وأثرها على المنتج.
 - أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة.
 - أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. أحمد عثمان، كيف تجعل 1 % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيك للنشر، القاهرة، 1998.
2. اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
3. الطراونة، البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، 2002.
4. أبو دولة النيادي، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، 2000.
5. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
7. داوي الشيخ، اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998.
8. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 10011، 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
10. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، 2003.
11. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2004.
12. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر الطبعة 2، 2009.
14. عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
15. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
16. عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
17. علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1995.
18. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الطبعة الثالثة، 2003.
19. فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، عالم الكتيب الحديث، عمان، 2008.
20. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الشروق، 2006.
21. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.

22. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005.
23. محمد مرعي مرعي، "فن إدارة النشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف مانفريد ماك، دار الرضا للنشر، 1999.
24. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
25. مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
26. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، الطبعة الثانية، 1994.
27. نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
28. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
29. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

المذكرات:

1. بوعمرية أسماء، برنو ريمة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة البويرة، 2014.
2. سليمان اسماعيل، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، 2011.

مواقع الانترنت:

- 1- <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf>

الملاحق

أخي الكريم أختي الكريمة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد :

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد :

فإن هذه الإستبانة التي بين أيديكم هدفها التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات الطاقوية و ذلك لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة قاصدي مرباح ورقلة . حيث أن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الإستبانة له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج ، لذلك نود أن نحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضوع اهتمام الباحثين و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. و أخيرا نشكركم لتخصيصكم جزءا من وقتكم لتعبئة هذه الإستبانة متمنين أن تتم قراءة هذه العبارات بعناية ووضوح علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

ولكم جزيل الشكر ...

من إعداد الطالب : الوازن ياسين البريد الالكتروني: المشرف:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 40 سنة
- أكبر من 40 سنة
- الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

ثانيا: نظام الجودة على مستوى المؤسسة

هل تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين تقديم المنتجات؟

نعم لا

• هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة؟

نعم لا نوعا ما

• هل ترى أن تدريب العاملين وتكوينهم من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة؟

نعم لا نوعا ما

• هل العاملون راضين بتطبيق الجودة في المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

• هل تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها؟

نعم لا نوعا ما

• هل استحسن العاملون المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة؟

نعم لا نوعا ما

• ما هو أحسن مؤشر لجودة المنتجات؟

التصميم الجيد وتلبية حاجيات الزبائن المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج

• ما هو سبب الاهتمام بنظام الجودة؟

تدعيم التناسق بين الإدارات الولاء والانتماء للمؤسسة

• هل حصلت المؤسسة على شهادة الايزو؟

لا

نعم

• ما هو معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو؟

زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة تحقيق الجودة الشاملة

• هل هناك منتجات منافسة؟

لا

نعم

• ما هو توقعك لتطور الطاقة الى طاقة بديلة .

لا

نعم

• ما هو المعيار التي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية؟

المنتج السعر لا توجد