



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور- خنشلة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

-وكالة خنشلة-

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

إشراف الأستاذ: مصباح عماد الدين

إعداد الطالب:

- زقادة سيف الدين

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
نزاري رفيق	استاذ محاضر-أ-	عباس لغرور- خنشلة-	رئيسا
مصباح عماد الدين	استاذ محاضر-أ-	عباس لغرور- خنشلة-	مشرفا و مقررا
عظيمي دلال	أستاذ محاضر-أ-	عباس لغرور- خنشلة-	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



# شكر وتقدير

بسم الله، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك،  
والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين  
أشكر الله عز وجل وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي، كما  
يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى  
الدكتور "مصباح عماد الدين" المشرف على هذه المذكرة، على ما  
قدمه من نصائح وإرشادات طيلة مدة انجاز هذا العمل، وفقه الله  
لخدمة العلم.

إلى كل من قدم لي يد العون، أقول لكل هؤلاء جزاكم الله عندي  
كل خير

زقادة سيفه الدين

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى .....

❖ أبوي وأمي , أطال الله في عمرهما

❖ أخواتي حفظهم الله

❖ كل الزميلات والزملاء

❖ كل الأساتذة الكرام

❖ كل طلاب العلم

❖ كل من يد المساعدة وساهم في تذليل الصعوبات

زقادة سيفه الدين

فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

	العنوان
----	بسملة
I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ	المقدمة
----	الفصل الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
3	المطلب الاول: مفهوم الجودة، أبعادها وخصائصها
11	المطلب الثاني: تعريف ادارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الرابع: أهمية ادارة الجودة الشاملة
21	المبحث الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها
21	المطلب الأول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

25	المطلب الثاني:متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثالث:أدوات إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الرابع:مزايا و معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
36	خلاصة الفصل
----	الفصل الثاني: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
38	تمهيد
39	المبحث الأول:الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية
39	المطلب الأول:تعريف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها
43	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية
53	المطلب الثالث:اهداف المؤسسة الاقتصادية
55	المطلب الرابع:محيط المؤسسة الاقتصادية
61	المبحث الثالث:تنافسية المؤسسة الاقتصادية
61	المطلب الأول:مفهوم التنافسية
63	المطلب الثاني:أهداف وخصائص تنافسية المؤسسة
64	المطلب الثالث:مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
68	خلاصة الفصل
----	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR –وكالة خنشة
70	تمهيد

71	المبحث الأول: الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
71	المطلب الأول : نشأة الشركة ومهامها
75	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و الفروع الجهوية للشركة LA CAAR
76	المطلب الثالث : الوضعية العامة للشركة
77	المبحث الثاني : الوكالة محل الدراسة LA CAAR 311 خنشة
77	المطلب الأول : تقديم الشركة LA CAAR وكالة خنشة
81	المطلب الثاني:التنظيم الوظيفي للوكالة
87	المطلب الثالث : العلاقات المختلفة للوكالة و أنشطتها
89	المبحث الثالث:الاطار المنهجي للدراسة
89	المطلب الأول:عينة الدراسة
89	المطلب الثاني:منهج الدراسة
92	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
93	المطلب الرابع:عرض اسئلة وأجوبة المقابلة وتحليلها
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	الشكل
75	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	1
80	الهيكل التنظيمي لوكالة خنشة	2

فهرس الجداول

الصفحة	عنوانه	الجدول
76	الوضعية العامة للشركة	1

# مقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية ذات الوتيرة المتسارعة خاصة ما نعيشه حالياً والمسمى بعصر المعرفة والمعلومات وهذا ما جعل المنافسة العالمية تشتد يوماً بعد يوم إلى الحد الذي أصبحت هي الشيء الوحيد الثابت ومدونها متغير.

وفي ظل هذه الظروف عملت المؤسسات الاقتصادية على التكيف والتنظيم وتغيير أفكارها لتحقيق الأسبقيات التنافسية ولعل أبرزها الجودة، غير أن الجودة وحدها أصبحت غير كافية لتحقيق هذا التوجه في ظل التغيرات العالمية السريعة تجاوزت قدرات المؤسسات على التكيف معها، وأدت العجزها عن مواصلة الأداء بنفس الوتيرة، بل لا بد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة في إدارتها، ولعل واحد من أبرز هذه الاتجاهات نظام إدارة الجودة الشاملة.

فإدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية داخل المؤسسة تشمل الفكر، السلوك والقيم، المعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، النمط القيادي ونظم إجراءات وأساليب العمل والأداء، فضلاً عن طرق وأساليب وآليات المتابعة والتقييم الأداء، تحسين الربحية و تعزيز المركز التنافسي وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجات وبأقل تكلفة.

### الإشكالية:

في ظل ما سبق ذكره، يمكننا حصر اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

**كيف يمكن ان يؤثر اعتماد ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟**

وحتى يتسنى لنا الاجابة على التساؤل الرئيسي فإنه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

### التساؤلات الفرعية:

◀ ماهي المزايا التي تتحصل عليها المؤسسة عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟

### فرضيات الدراسة:

◀ تساهم ادارة الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال التحسين

المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها .

### أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة بعد أن أصبحت المؤسسات الجزائرية منفتحة على العالم الخارجي ، و توضيح أساليب التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة حتى يتحقق تحسن في تنافسية المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

◀ توضيح مفاهيم الجودة وبعض القضايا المرتبطة بها .

◀ إجلء الغموض عن موضوع التنافسية التي طالما لم يتم التفريق بينها و بين الميزة التنافسية و المنافسة.

◀ تسليط الضوء على ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة كأساس لمواجهة الظروف الصعبة والمعقدة التي قد تمر بها.

## أسباب اختيار الموضوع

- ◀ حداثة موضوع الجودة الشاملة بالنسبة لبعض المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.
- ◀ محاولة التعرف على الأثر الذي تتركه الجودة على تنافسية المؤسسة.

## المنهج المتبع في الدراسة

بغية الإجابة على إشكالية موضوع دراستنا والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع دراستنا بشكل خاص، وسيتم تدعيم الجزء النظري من الدراسة بجزء تطبيقي، من خلال الاعتماد على المقابلة من خلال مقابلة مدير الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة خنشلة و ذلك بطرح أسئلة عليه والتحصل على الإجابات، بعد ذلك نقوم نحن بدورنا بتحليل أجوبة المقابلة بالاعتماد على المعلومات المقدمة.

## ❖ حدود الدراسة

- ◀ **الحدود الزمانية:** استغرقت الدراسة النظرية بين شهر افريل و أواخر شهر ماي.
- ◀ **الحدود المكانية:** كانت الدراسة الميدانية على مستوى وكالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بخنشلة.

## الدراسات السابقة:

دراسة:حبيبة قطيط، ادارة الجودة الشاملة مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة،مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي،سنة 2012/2013.

هدفت هذه الدراسة الى اجلاء الغموض عن موضوع التنافسية التي لا طالما اختلط مفهومها بمفهوم الميزة التنافسية و المنافسة وايضا سلطت الضوء على واقع تبني المؤسسات الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة لمواجهة التغيرات الاقتصادية الواقعة حاليا و مستقبلا.

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة كلا المتغيرين على حد سواء حيث تطرقت الى ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتنافسية المؤسسة عن طريق معايير الايزو الدولية و في الدراسة الميدانية تم التطرق الى مدى عمل المؤسسة قيد الدراسة بالمعايير السابقة الذكر.

## ❖ تقسيمات الدراسة

تم تناول موضوع الدراسة في 3 فصول كالتالي:

◀ الفصل الأول: حيث تضمن مدخلا نظريا حول ادارة الجودة الشاملة وقد تم تقسيمه

الى مبحثين، الأول وقد تناولنا فيه ماهية ادارة الجودة الشاملة من مفهوم و أبعاد وخصائص، مروراً برواد ادارة الجود الشاملة و أهميتها،اما في المبحث الثاني ركزنا

على مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها و أهم الأدوات المستخدمة في ذلك بالإضافة الى مزايا معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

◀ الفصل الثاني: تحت عنوان التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وقد قسم ايضا الى ثلاثة مباحث تضمن اولها الاطار النظري للمؤسسة الاقتصادية من تعريف ووظائف الى اهداف المؤسسة الاقتصادية ،و تصنيفات المؤسسة الاقتصادية ، أما ثالثا فتم التطرق الى التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

◀ الفصل الثالث:تناولنا الدراسة التطبيقية لأثر الجودة الشاملة على التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وكانت العينة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة خنشة،حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تقديم الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين أما في المبحث الثاني فقد قدمنا الوكالة قيد الدراسة مبيين هيكلا التنظيمي و مهام مختلف مصالحها اما في المبحث الثالث فقد قدمنا المقابلة التي تمت مع مدير الوكالة وتحصلنا على بعض الاجوبة وقمنا نحن بدورنا بتحليلها.

### ❖ صعوبات الدراسة

◀ تعذر إعداد دراسة إحصائية لعدم توفر المعلومات الكافية الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين وكالة خنشة.

◀ صعوبات في الموافقة على القيام بتربص في وكالة خنشة

# الفصل الأول

## ماهية إدارة الجودة الشاملة

**تمهيد:**

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتمام خاص، ولذلك أضحت الجودة الوظيفة الأولى والفلسفة الإدارية وأسلوب الحياة لأي منظمة تتمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغيير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين مما أدى أن الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية ، ومن هذا الجانب فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقوم على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المتطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة اقل وإرضاء العملاء داخل المؤسسة وخارجها ، وكما تقوم هذه الفلسفة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز عن الجودة ، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المؤسسة.

وانطلاقا من هذه المعطيات سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث 01: مفهوم ادارة الجودة الشاملة****المبحث 02: مبادئ ادارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها**

## المبحث الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

## المطلب الأول: مفهوم الجودة، أبعادها وخصائصها

## أولاً: مفهوم الجودة

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها احد الركائز الأساسية لنموذج الادارة الجديدة الذي فرض نفسه مسaire للتغيرات العالمية و الاقليمية و لمواجهة تحديات المنافسة الحتمية.

ونظرا لتعدد المفكرين و المختصين في هذا المجال، ونظرا لتباين واختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة باختلاف وتعدد خدماتها وأنشطتها و منتجاتها، فقد تعددت المفاهيم و التعريفات الخاصة بها والتي من اهمها ان الجودة هي:<sup>1</sup>

- درجة التميز .
- جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه.
- مطابقة الشيء للاحتياجات.
- تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع احتياجات السوق .
- الملاءمة للاستعمال ومقابلة القيمة لما يدفع .
- ذلك المستوى من التميز الذي يمكن قبوله من كل من البائع والمشتري .

<sup>1</sup>اراضي بهجت، ادارة الجودة الشاملة-المفهوم و الفلسفة و التطبيقات، ط 1، روابط للنشر و تقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص 18

- المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفة مقبولة
- إجمال الملامح والمواصفات التي تميز منتجاً أو خدمة ويمكن أن تتحقق عن طريقها حاجة معلومة (معينة) .
- تحقيق وتجاوز آمال (توقعات العميل، بتكلفة يشعر العملاء معها بحصولهم على قيمة مناسبة. كما تناول عدد من المفكرين والمتخصصين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها في الآتي:<sup>1</sup>
- يعرف بلاك Black الجودة بأنها:
- مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة.
- ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها «جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة».
- وقد عرفها هيكسون (1992) Hixson بأنها: «تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء».
- وعرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.

<sup>1</sup>راضي بهجت، مرجع سبق ذكره، ص 18

ويرى كل من كانجي جي كيه، أشر إم Asher, M & .kanji, G.K أن الجودة هي:الملاءمة للاستخدام،فيما يخص سواء التوقعات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة.<sup>1</sup>

ومن خلال ذلك فإن تحديد مفهوم الجودة في المفهوم الحديث يتطلب تحديد الآتي:

- المتطلبات: Requirements: أي مجموعة الحاجات التي يسعى المستخدم لإشباعها وتعكس وجهة نظر متلقي الخدمة.

- المواصفات Specifications: وترتبط بجانب من جوانب السلعة أو الخدمة بما تحمله من مواصفات تجعلها قادرة على مواجهة المتطلبات.

ويري المؤلفان ضرورة تفسير العلاقة المتبادلة بين المواصفات والمتطلبات:

حيث إن الجودة هي المطابقة مع متطلبات العملاء، وهذا هو المفهوم الحديث للجودة والذي يقوم على خمسة محاور رئيسية هي:

- المتطلبات: وتمثل الحاجات التي يطلبها العميل أو النزيل كي يتسنى إشباعها.

- التوقعات: وتعني التنبؤ بالحاجات المستقبلية التي تشبع رغبات النزلاء.

- المواصفات: تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة ومستوى جودتها في إطار ملاءمتها ومطابقتها للاحتياجات ورغبات النزلاء أو العملاء «جودة التصميم» .

- العمليات: جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ «جودة الأداء».

<sup>1</sup>راضي بهجت،مرجع سبق ذكره،ص 19-20

- الاعتمادية: وتعني استمرارية الجودة، وهو ما يسمى بفترة الضمان.
- كما أن تطبيق هذا المفهوم للجودة يتطلب مراعاة الاعتبارات الآتية:
- إدراك أن العميل هو أهم شخص.
- معاملة العميل باحترام وصدق وعدل وأمانة.
- تلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته وإزالة مخاوفه وشكاواه كلما أمكن ذلك.
- الإصغاء جيدة للعملاء والاستجابة لاقتراحاتهم وعمل نفس الشيء مع العاملين.
- تيسير وتسهيل الحصول على الخدمة الجيدة بأقل تكلفة.
- توفير أعلى مستوى من الاهتمام والرعاية المهنية التي نستطيع أن نقدمها للعاملين والعملاء الخارجيين بشكل ثابت ومستقر؛ وخاصة مجارة التغير في النواحي التكنولوجية.
- ويأتي جوزيف جوران Joseph. M. Joran بوصفه أحد أهم الرواد في مجال الجودة، ليقدم طريقة شاملة ومتكاملة لرؤيتها وفهمها؛ تتكون من ثلاث عمليات مترابطة وهي<sup>1</sup>:
- التخطيط للجودة.
- الرقابة على الجودة.
- تحسين الجودة.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصلح عايض، إدارة الجودة، ط1، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2012، ص 13-14

حيث أكد جوران على أن جودة المنتج الخدمي تعتبر أكثر تعقيدا وصعوبة في قياسها وتعريفها والحكم عليها من جودة المنتج السلعي، ويعتبر العميل هو الوحيد القادر على تقييمها والحكم عليها.

### ثانيا: أبعاد الجودة

1. القيادة: اقتناع الإدارة العليا و دعمها لبرنامج الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع و الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل و لن يكتب لها النجاح، حيث إن الاقتناع و الدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية و العاملين على مختلف مستوياتهم، و الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية و البشرية اللازمة للتطبيق، و تحديد السلطات و المسؤوليات و إيجاد التنسيق . فإن الغرض الأساسي من القيادة هو تقديم الدعم والتشجيع والتعامل مع المشاكل من الواجهة الأمامية في المنظمة.<sup>1</sup>

2. التركيز على الموظفين : تعني مشاركة العاملين في كل الأنشطة الإنتاجية وتفويض مسؤولية الجودة إليهم والذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع نسبة تحقيق النجاح بمقدار الضعف مقارنة بتوكيل المسؤولية إلى المستويات الإدارية في المنظمة (اللطيف، 2008). ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب،

<sup>1</sup> غوتي محمد، اثر ابعاد ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط،مجلة التنظيم والعمل،المجلد

- وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة،ويمكن الاعتماد على المحاضرات، التدريب داخل العمل، تدوير العمل و الدفع بالكفاءة لتدريب وتنمية القوى العاملة.<sup>1</sup>
3. **التركيز على العملاء:** ويتناول هذا العنصر كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، وتوفر إدارة فعالة للعلاقة مع العملاء، وتحدد رضا العملاء. التركيز على العملاء هو المبدأ الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- وقد خصصت جائزة مالكوم العالمية % 25 من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباته. إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زيائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلا عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.
4. **إدارة العمليات:** إدارة العمليات هي أحد الأبعاد الرئيسية لجهود الجودة الشاملة. وتشير العملية إلى مجموعات من الآلات والطرق والمواد والأدوات والأشخاص العاملين في الإنتاج. إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على الاعتقاد بأن الجودة الشاملة للمنتجات يمكن أن تتحسن من خلال تحسين نوعية العمليات بشكل مباشر أو غير مباشر،والهدف من إدارة العملية هو تقليل الاختلافات من خلال بناء الجودة في عملية الإنتاج. ويؤدي ذلك إلى زيادة نوعية الإنتاج فضلا عن خفض التكاليف مثل تكاليف إعادة العمل وتكاليف النفايات. إن الحفاظ على القدرة العملية لتلبية متطلبات الإنتاج هو المسألة الهامة في عملية التحكم والتحسين. والجودة لا تأتي من التقنيش،ولكن من تحسين عملية الإنتاج. ويتم تعريف إدارة العمليات على أنها كيف تقوم المنظمة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياستها و استراتيجيتها والوفاء التام، وتوليد قيمة متزايدة لزيائنها وأصحاب المصلحة الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غوتي محمد،مرجع سبق ذكره،ص 10

<sup>2</sup> مامون سليمان الدرادكة،ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان-الأردن،ط2،2015، ص 48

**ثالثا: خصائص الجودة**

اختلف الكتاب والباحثين في مجال الجودة حول كيفية معالجة وظيفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، فقد ركز بعضهم على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة، ومنهم من ركز على عمليات القياس العملية الفنية للمنتجات محل الرقابة، وآخرون ركزوا على الجوانب الاستراتيجية في تحديد المستوى المرغوب من الجودة لهذه المنتجات، وظهر في الفترة الأخيرة مجموعة منهم أعطوا اهتماما خاصا للجوانب البشرية في عمليات إدارة الجودة من خلال ما يسمى مدخل دوائر الجودة، كما سيطر الإحصائيون في مجال الرقابة على الجودة إحصائيا في ظل تقدم نظرية الاحتمالات، ولا تزال عملية ضبط الجودة والرقابة من التخصصات الأساسية في أقسام الهندسة الصناعية في العديد من الجامعات.

وهناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل، وهي:<sup>1</sup>

- 1- أن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية :
    - اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج .
    - كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
    - الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة .
- وهذا يعني أن إدارة الجودة أشمل من مجرد الرقابة على الجودة، وأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.
- 2- أن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

<sup>1</sup>مامون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 49-50

- 3- أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.
- 4- أن إدارة الجودة تطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وكذلك في الشركات الخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل:<sup>1</sup>
- درجة تنوع السلع المعروضة .
  - مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل
  - اتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة
  - طريقة دفع الحساب
- 5- أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.
- 6- أن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص.

<sup>1</sup>مامون سليمان الدرادكة،مرجع سبق ذكره،ص 50

### المطلب الثاني: تعريف ادارة الجودة الشاملة

تتباين الآراء والأفكار حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على غرار المفاهيم الإدارية الأخرى، تبعا لزاوية النظر التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم، يقابله تشابه في المضامين الهادفة لهذه الآراء والأفكار، والتي تتمحور حول الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والتمثل في رضا المستهلك، من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد تعريف للإدارة الجودة الشاملة يحظى بإجماع المفكرين والباحثين، بل هناك تعاريف مختلفة نذكر منها:<sup>1</sup>

عرفها كروسبي Ph. Crosby بأنها: "المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية".<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة منهجية منظمة قائمة على التخطيط، ومنع حدوث المشكلات، والأداء الجيد، والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.

وهي بالنسبة لـ "جابلونسكي" J.R.Jablonski بمثابة "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

يؤكد هذا التعريف على فكرة العمل الجماعي بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في المجالين الفني والإداري، بغية تحقيق التحسين المستمر للجودة المطلوبة، باعتماد فريق العمل بكفاءة إنتاجية عالية.

<sup>1</sup> حسين محمد الحرارشة، ادارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص30

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 31

ويرى "اوكلاند" J. Oakland بأن " إدارة الجودة الشاملة هي منهج التحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة برمتها،وهي بالأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات،وهي تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات ."

ينطلق هذا التعريف من اعتبار إدارة الجودة الشاملة منهجا لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة والشمولية في العمل،وهي من مسؤولية جميع العاملين.

ويعرف "لوقوثيتيس" N. Logothetis إدارة الجودة الشاملة بأنها:"ثقافة تتضمن الالتزام الشامل بالجودة والتعبير عن موقف كل فرد يشترك في عملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من خلال الإبداع في استخدام الطرق العلمية".

يعتبر هذا التعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أكثر من منهج أو عملية إدارية بل هي ثقافة تعتمد على إلتزام جميع العاملين بالجودة من خلال المشاركة في عملية التحسين المستمر<sup>1</sup>.

أما "ريللي" ( J. F. Riley ) (نائب رئيس معهد جوران للتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة) فيرى أن:"إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة،وهي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لجميع العمليات والوظائف،وقبل كل شيء،المراحل المختلفة للعمل،فالجودة ليست في الواقع أكثر من تلبية حاجات العملاء ."

يركز هذا التعريف على مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة،وهو التحسين المستمر في كل العمليات والوظائف،كما أنه ربط الجودة بتحقيق رضا العملاء.

<sup>1</sup>هدى بنت صالح ابو حيمد،الجودة الشاملة في ادارة المعلومات،معهد الادارة العامة،ط1،الرياض،المملكة العربية السعودية،2006،ص 15

و نذكر من تعاريف المفكرين العرب ما يلي:<sup>1</sup>

يعرف "حمود" إدارة الجودة الشاملة على أنها: "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة".

ينظر هذا التعريف إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية تهتم بتعبئة موارد المنظمة المختلفة واستغلالها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

أما "الحداد" فترى أن إدارة الجودة الشاملة هي: "العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاماً مع هدفها في رضا الزبائن والعاملين".

يرى هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تشاركية تهدف إلى تحقيق هدف مزدوج يتمثل في رضا الزبائن والعاملين معاً.

ويعرفها "الخفاجي" على أنها: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات".

يصف هذا التعريف إدارة الجودة الشاملة بكونها نظام متكامل يعمل على التوفيق بين مختلف مصالح أطراف المنظمة العاملين من خلال التمكين لهم، وخدمة العملاء، وأهداف المنظمة من خلال التحسين المستمر.

<sup>1</sup>هدى بنت صالح ابو حيمد، ص 16

أما عن المنظمات المختصة فقد عرفتها كما يلي:<sup>1</sup>

تعرف "المنظمة الدولية للتقييس" (ISO) إدارة الجودة الشاملة من خلال المواصفة القياسية 8402:1994 بأنها: "منهج الإدارة المنظمة محوره الجودة وأساسه مشاركة جميع منتسبي المنظمة، هدفه تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفائدة لكافة منتسبي المنظمة والمجتمع"

أما "المعهد البريطاني للمعايير (BSI) "فيرى بأنها" :فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير " .

إن هذا التعريف يعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعني المنظمة ككل، وهي تحاول التوفيق بين مصالح مختلف الأطراف: العميل والمجتمع والمنظمة، مع التركيز على كفاءة الطريقة وقلّة التكلفة.

في حين يعرفها "معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي" بأنها: "منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"

<sup>1</sup>حسين مجد الحرارشة، مصدر سبق ذكره، ص 32

نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة، من خلال العمل على تحقيق رغبات وحاجات العملاء وترجمتها إلى معايير فنية كمية، مع التركيز على التحسين المستمر.

### المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة

يتضح بجلاء عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة الشاملة فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم كلا من:

ادوارد دمنج Edwards Deming.

جوزيف جوران Joseph Juran.

فليب كروسبي Philip Grosby

### أولاً: ادوارد دمنج Edwards deming

إن أدوارد دمنج مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث انه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية Statistical process control وقد ركز Deming على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور

TQM وقد أشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معيار هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد عوض الترتوري، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص 44

1. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة : ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرارا مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة : وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الاخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل ... الخ من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة .
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة : وتتناول اعتماد الفحص والتقنيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الاخفاقات في الأداء الإنتاجي.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر : وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات : وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية .
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب : وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة .
7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة : وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة وتعميق توجيهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل أفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص 44

8. إبعاد الخوف : وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.<sup>1</sup>
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات : وتعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوياً وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.
10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك : وتتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي.
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة و التركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع . إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تنتج في النهاية عملاً وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء .
12. إزالة العوائق في الإتصالات : وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين و تجنب الأنظمة السنوية في التقويم.
13. تأسيس البرامج التطويرية : وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة .
14. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة ثم تتحيه الطرق القديمة و اعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص 44

<sup>2</sup>محمد عوض الترتوري، مصدر سبق ذكره، ص 45

وقد أكد Deming بعد أن أشار إلى أهمية النقاط الأربعة عشر أعلاه إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة Five deadly diseases وهي<sup>1</sup>:

1. عدم ثبات الأهداف ، حيث ان عدم ثبات الأهداف أو الأغراض المتعلقة بالمنظمة من شأنها أن تخلق عدم رضا للمستهلك الداخلي ( العاملين في المنظمة ) وذلك لإيقاعه في اضطراب وعدم استقرار نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف ، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة سيما على المدى الطويل في وضع الخطط .

2. التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة حيث ان التأكيد على هذه الحالة من شأنه أن يغفل الأفق الحقيقية للمنظمة واهمال العاملين والموردين والمستهلكين .

3. تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء سيما وأن الأداء المتحقق من الأفراد يمثل أحد معطيات البيئة التي يعملون بها ونظرا لكونها لا تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المتحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط لذا فإن Deming ركز على ضرورة فهم الأسباب

الكافية وراء الانحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء .

4. عدم ثبات الإدارة وخصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير .

5. اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط : إن اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط و اغفال الأرقام التي لا تشاهدها وتشكل في الوقت ذاته أهمية كبيرة وقد أعطى Deming مثال لهذه النقطة إذ يقول إنه من الممكن أن تأخذ أرقام مبيعات المستهلكين الذي

<sup>1</sup>حجاييل رشيد، اثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك،مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية و نقود،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،2016/2015،ص 13-14

يشعرون برضا عن سلعهم في حين أن المنظمة قد تغفل مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن السلع التي اشتروها .

### ثانيا: جوزيف جوران Joseph Juran

قدم جوزيف جوران Joseph Juran مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحة الإمبراطور الياباني آنذاك وسامة تقديرا لمساهمته الفاعلة ، وقد ركز Juran على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي للعمليات وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما إنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، ولذا فهو يرى ان النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص ، ولذا فإن Juran يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي :

- أ. تحديد من هم المستهلكين .
- ب. تحديد احتياجاتهم .
- ج. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
- د. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .
- هـ. نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية .

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن Juran يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب Defects وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة منها وتجنبيها قبل حدوثها .

ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردها على الشكل التالي :<sup>1</sup>

1. تقييم الأداء الفعلي للعمل .

<sup>1</sup>حجايل رشيد،مرجع سبق ذكره،ص 14

2. مقارنة الأداء المتحقق ( الفعلي ) بالأهداف الموضوعة .

3. معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وقد أشار Juran إلى تطوير المنتج وهذا يمثل أحد إسهاماته في TQM بحيث أن الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها على مستوى جودة المنتج المعين في حين أن تطوير المنتج كما يراه Juran يمثل صميم TQM وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي ولذا فإنه يتعرض لنوعين من المستهلكين هما :

أ. المستهلك الخارجي External Customer : ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعينة أو أحد عاملها .

ب. المستهلك الداخلي Internal Customer : ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة .

### ثالثاً: فيليب كروسبي Philip grosby

أما Philip Grosby فإن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف Zero defect أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية ، حيث إنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة وإن Grosby يرى أن ما تطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها<sup>1</sup>:

1. ان المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات .

2. إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصاة

<sup>1</sup>حجايل رشيد، مرجع سبق ذكره، ص15

## المطلب الرابع:أهمية ادارة الجودة الشاملة

تتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:<sup>1</sup>

5. انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها.
6. تقليص تكاليف النوعية.
7. زيادة الحصة السوقية
8. تقليص الحوادث والشكاوى
9. زيادة الكفاءة
10. زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية
11. تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة.

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تتطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها ، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة التحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جديا في دراسة الآثار الناجمة التطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي.

<sup>1</sup>محمد عوض الترتوري،مصدر سبق ذكره،ص 37

## المبحث الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها

### المطلب الأول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

#### أولاً: التزام الإدارة العليا

أن تكون الجودة جانبا من الرؤيا الإستراتيجية التي تؤمن بها الإدارة العليا وتسعى إلى تحقيقها. وتعتبر عن ذلك في دعم مختلف الجهود المعززة لها، وبصورة خاصة في التصميم المنظمي، والثقافة المنظمية، ونمط الإدارة والقيادة، أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما يعني ضرورة إدراك الإدارة العليا لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترشيح وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة، ومن ثم دعم استمرارية نجاحها.<sup>1</sup>

إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقه وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

#### ثانياً: تخطيط الجودة

يعرف التخطيط بأنه: "عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف، وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، وتقدير المدد الزمنية، والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة. تضم إدارة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من النشاطات والممارسات التي تقود في النهاية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تلبى حاجات العملاء، ولا شك أن هذه النشاطات لا يمكن أن تؤدي أغراضها على أكمل وجه دون أن تخضع العمليات التخطيط التي تسير بها صوب

<sup>1</sup> جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية ع.ت.إ.ع-ت-جامعة ابو بكر

بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 21

الأهداف، فالأهداف هي التي تحدد مسارات العمل، وفي ضوءها نستطيع أن نصدر الأحكام بخصوص مستوى نجاح المنظمة في أعمالها، لذلك فبدون التفكير بالأغراض الشاملة والأهداف طويلة المدى لبرامج إدارة الجودة الشاملة من الصعب على أية منظمة أن تعلم الخطوة التالية لها.

### ثالثا: التركيز على العملاء والسوق

تعتمد إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تتلخص في الاهتمام بالعميل في توجيه نشاطاتها، وتهتم بالجودة الشاملة من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها، وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء. ويصنف العملاء عادة إلى صنفين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

#### 1. العميل الداخلي:

يتمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبية إنجازاتهم الخدمية.

#### 2. العميل الخارجي:

وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، وقد يكون العميل الخارجي مشتريا صناعيا إذا قام بشراء المنتج قصد استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر، أو قد يكون مستهلكا نهائيا وهو الذي يشتري المنتج لاستخدامه، وهو الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة من خلال السعي إلى تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته والوصول إلى إرضائه.

<sup>1</sup>بواب كريمة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكر لنيل شهادة الماستر، كلية ع.إ.ت.ع - جامعة ادرا، 2015/2014، ص14

**رابعا: التركيز على العاملين:**

يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية، و تمكنها من النجاح في اختراق الأسواق، إذ أنه هو المسئول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية و التنفيذ، لهذا تعمل المنظمات التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنميته وتدريبية وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، لأن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية يعد سببا رئيسيا في فشل مسعى إدارة الجودة الشاملة. لهذا تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

**خامسا: التحكم في العمليات**

يمثل التركيز على العمليات محور اهتمام رواد إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز فلسفة "دينغ" و"كروسبي" و"جوران" على أهمية الاهتمام بتحسين أساليب العمل وكيفية أدائه، ذلك لأن الطريقة الوحيدة للحصول على مخرجات ذات جودة عالية تتمثل في التركيز على العمليات، وقد أولت إدارة الجودة الشاملة هذا المبدأ عناية كبيرة عندما أكدت على ضرورة الحصول على منتج خالي من العيوب من أول وهلة قدر الإمكان قبل وصوله إلى العميل.

**سادسا: إدارة الموردين**

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على الموردين أو المجهزين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة، ومحاولة إشراكهم في بناء وتطوير جودة المنتجات والخدمات، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد شريكا في العملية الإنتاجية والخدمية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى

<sup>1</sup> جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص 22

المنظمة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل، وهو ما يدفع المنظمة إلى إقامة علاقة شراكة مع الموردين على اعتبار أن المفتاح الرئيسي للحصول على جودة أفضل يبدأ من المورد الذي تتعامل معه المنظمة في حصولها على المواد الأولية اللازمة للمنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>

### سابعاً:ثقافة الجودة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتناق المنظمة الثقافة التنظيمية قائمة على الجودة تضم مختلف المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يتوجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها، وهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة.

### ثامناً:التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك تعزيز الثقة والاعتماد على إجراءات ونظم للعمل.

كما أن التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة.

<sup>1</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة-كلية ادارة الأعمال،الأردن،2004/2005، ص 38-39

## المطلب الثاني:متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تعتبر المتطلبات التي تعرض لها بإيجاز فيما يلي عوامل رئيسة لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي<sup>1</sup>:

- إيمان واقتناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا.
- أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة (الشراكة - العولمة - التكتلات الاقتصادية، وغيرها) وما ترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة؛ فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها ضمن العقبات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة، كذلك اقتناع الإدارة بالتحسين المستمر؛ والذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ودعم، ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي.

والحاقا بالنقطة السابقة نجد أنه عند تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة تستلزم توفير ووضع الخطوات التالية:

- 1- القناعة والتأييد والدعم.
- 2- إقناع جميع القيادات بالمشاركة والمساندة.
- 3- تقدير ومكافأة الإنجازات.
- 4- تذليل المعوقات والصعوبات.
- 5- توفير الموارد المطلوبة.
- 6- تكليف الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة.

<sup>1</sup>مقداد مليكة، ادارة الجودة الشاملة كأداة لنجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه، كلية ع.ت.إ، ع.ت، جامعة بومرداس، 2018، ص44

- ويلاحظ أهمية التركيز في الخطوة الاولى على الآتي:<sup>1</sup>
- تكوين سياسة الجودة وأهداف الجودة بالمنظمة والحفاظ عليها.
  - ضمان التركيز على العميل.
  - التأكيد على أن التطبيق من فرضيات العمل الأساسي وليس عملاً إضافية.
  - ضمان تشكيل فرق العمل بقناعة ودعم المسؤول المباشر.
  - إشراك المدراء والرؤساء في اختيار العمليات المراد تحسينها.
  - ضمان تكريم فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز.
  - ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة والدعم الفني.
  - وجود أهداف محددة للمنظمة: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛ باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة.
  - التركيز حول العميل: إن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل في الأجل الطويل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج، سواء أكان سلعة أم خدمة، مع احتياجات العميل؛ خارجياً كان أو داخلياً.
  - مشاركة العاملين في عمليات التحسين: التأكيد على تعاون كافة الوحدات التنظيمية بالمنظمة نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، بل وضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون بين إدارات المنظمة والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق مدخل الجودة الشاملة .

<sup>1</sup>مقداد مليكة، مصدر سبق ذكره، ص 46

- استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات: إدخال التحسينات والتعديلات على أساليب ونماذج حل المشكلات الإدارية ومشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج ومن أهمها:<sup>1</sup>

- العصف الذهني.
- تحليل السبب والأثر.
- البرمجة الخطية.
- نظرية القرار.
- نظرية الاحتمالات.
- تحليل البيانات.
- الجداول الإحصائية.
- الأعمدة البيانية.
- الرسوم البيانية المدرجة.
- لوحات التشتت.
- خرائط المراقبة.
- تحليل باريتو.
- تحليل ماركوف.
- تحليل شبكات الأعمال.
- الأساليب الإحصائية الأخرى.

<sup>1</sup>مقداد مليكة، مصدر سبق ذكره، ص 47

- الاعتماد على نظام معلومات متكامل: ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- الإدارة الفعالة للعنصر البشري: إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ؛ بهدف منح العامل الثقة والدعم وتشجيعه على أداء عمله، من خلال التوجيه، والقيادة الفعالة، والثناء والجزاء المرتبط بالأداء والإنجاز.

### المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة

لقد اهتمت إدارة الجودة الشاملة بكسب رضا العملاء و إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم من خلال تحسين جودة منتجات المؤسسة وخدماتها وفي سعيها إلى ذلك لا بد لها من توفر بيانات ومعلومات دقيقة من أجل إيجاد الحلول المناسبة والدقيقة للمشكل ولهذا تستعين إدارة الجودة الشاملة بأدوات إحصائية تعمل على تسهيل استخدام البيانات والمعلومات من خلال ترجمتها إلى أرقام يمكن أن تعبر عن حالات الفشل والعيوب والخسارة و الأرباح في عمليات الإنتاج كما أن هناك أساليب إحصائية لا تستدعي استخدام الأرقام ولكنها أثبتت كفايتها في تشخيص المشكلات كمخطط السبب و الأثر الذي يعكس أسلوب إحصائي خالي من الأرقام.

### أولاً: تحليل باريتو

صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي أفريد باريتو 1824-1923 أجرى دراسات مكثفة عن توزيع الثروة في بلاده، انتهت إلى أن قلة نسبية من الناس هم الذين يمتلكون معظم الثروة وكثرة نسبية من الناس يمتلكون جزءاً ضئيلاً منها<sup>1</sup>. ومنذ ذلك الحين صار هذا المبدأ الذي يعبر عن التوزيع غير المتساوي للثروة جزءاً مكملًا للنظرية الاقتصادية واستخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية الفعالة في أنشطة تحسين الجودة حيث يساعد على

<sup>1</sup>حجايل رشيد، مصدر سبق ذكره، ص 34

التركيز على الحقائق الهامة المرتبطة بمشكلات الجودة وقد عبر عنه د.يوسف جوران احد أقطاب الجودة في العصر الحديث" المهم قليل والتافه الكثير " و يطلق على هذا المبدأ مبدأ (80/20).

يمكن رسم شكل باريتو بتنفيذ الستة خطوات التالية<sup>1</sup>:

أ- تحديد طريقة تصنيف البيانات : المشكلة، السبب، نوع العيب ..... و هكذا

ب- تقرير أساس ترتيب الخصائص : التكلفة، التكرارية.

ج- جمع البيانات لفترة زمنية معينة.

د- تلخيص البيانات في تصنيفها وترتيبها تنازليا ( من الاكبر الى الاصغر)

هـ - حساب النسبة المئوية التجميعية

و- رسم الشكل والتعرف على القليل المهم

استخدام شكل بريتو: يستخدم لتحديد وتمييز القليل المهم من المشكلات وأسبابها، وقياس مدى التقدم في حل المشكلات، وتقييم فاعلية الإجراءات التصحيحية ويستخدم كعملية لانهائية، حيث يتم التعرف على القليل المهم من مشكلات الجودة وأسبابها ثم تحديد أهداف التحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييم فاعليتها، وبعد ذلك توضع أهداف جديدة للتحسين وتتخذ إجراءات تصحيحية وتقيم نتائجها، وهكذا حتى تتلاشى مشكلة الجودة موضوع الدراسة أو تصبح دون تأثير.

### ثانيا: مخطط السبب والنتيجة أو مخطط السمكة

إن معظم المشكلات يتم إدراكها في البداية باعتبارها حوادث محددة ولاستغلال الرغبة في حل المشكلة هي أن نستخدم الأداة التي تم تطويرها من قبل الدكتور (كاوروايشياكوا) والتي تعرف باسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة إن الغرض من استخدام مخطط هيكل السمكة هو تحديد الأثر غير المرغوب وذلك قبل القفز إلى الحلول الغير مرضية يمكن البدء برسم مخطط

<sup>1</sup>حجايل رشيد، مصدر سبق ذكره، ص 36

هيكل السمكة على لوحة ورقية أو على سبورة كما هو مبين في الشكل التالي ويتم كتابة المشكلة على رأس السمكة ولا بد من تحديد المشكلة بشكل جيد ولا يجب الخلط بين المشاكل الإنتاجية أو مشاكل التكاليف ومشكلة الجودة ولا بد من التعبير بشكل جيد عن المشكلة حتى يتم توضيحها ثم تقوم المجموعة بممارسة العصف الذهني (brain storming) لمعرفة الأسباب المحتملة للمشكلة والتي يتم تدوينها على العظام المناسبة ومن المهم أن يقوم الأفراد بتدوين كل الأسباب التي يستطيعون التفكير فيها ومن ثمة يتم معرفة الأسباب الأكثر أهمية كما يتم تدوين الحلول . إن مراجعة الأسباب المتعلقة بمشكلات خاصة سوف تبين بشكل جلي أن الأسباب المختلفة تتطلب حلولاً مختلفة

إن شكل السبب والنتيجة له تطبيقات غير محدودة في البحوث، والتصنيع، والتسويق والعمليات المكتبية ، واحد دعائم والأساسيات القوية لهذا الأسلوب هو مشاركة ومساهمة كل واحد معني في عملية العصف الذهني وتفيد الأشكال في المجالات التالية:

1- تحسين جودة المنتج أو الخدمة مع استخدام تحليل الحالات والظروف الحقيقية والفعالية بغرض أفضل للموارد وبتكلفة أقل.

2- إزالة الظروف والمشكلات المسببة لعدم المطابقة وشكاوى المستهلكين

3- تقييس العمليات القائمة والمقترحة

4- تعليم وتدريب الأفراد على أنشطة اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية

**ثالثاً: المعيار الأساسي أو النموذجي<sup>1</sup>**

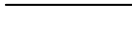
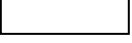

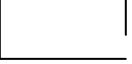
تمكن هذه الأداة المؤسسة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المؤسسات الأخرى والمساعدة في تحديد و تجاوز العقبات.

<sup>1</sup> بهجت راضي، مصدر سبق ذكره، ص114


1. تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو أهداف الجودة.
2. نحدد بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف مايلي:  
المنافسون، المنظمات غير المنافسة و التي لديها نفس المشكلات المعايير الأساسية الممكنة التي يستخدمها المتعاونون مع المؤسسة المعلومات المقارنة سواء على مستوى الإقليمي أو على مستوى الدولة.
3. القيام بعملية إثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيما يتعلق بمصادر المعلومات الممكن الاستفادة منها، مثل المكتبات المركزية، مراكز البحوث الإحصاءات الحكومية، المراجع، الدوريات..... الخ.
5. جمع المعلومات
6. نقوم بإعداد تقرير منظم عن الاتجاهات للتأكيد على أن المعلومات قد قدمت بطريقة مفيدة إلى العملاء.

#### رابعاً: خريطة التدفق

تستخدم في عملية تحسين الجودة وتتكون الخرائط من خمس رموز رئيسية تشير إلى أنواع محددة من النشاطات وتعتبر هذه الأداة مهمة لأنها تمكن من توفر رؤية كاملة للعملية والرموز المستخدمة هي:<sup>1</sup>

1. بداية أو نهاية الخريطة 
2. عملية أو نشاط 
3. قرار نتيجته نعم أو لا 
4. وثيقة 

<sup>1</sup>نفس المرجع،ص 114

5. قاعدة بيانات 

وتستخدم خريطة التدفق على النحو التالي :

- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية . ومن المفيد كتابة هذه العمليات أو الأنشطة على كروت أو لوحة الأوراق

- ضع هذه العمليات أو الأنشطة في شكل متتابع وعلى لوحة أوراق كبيرة<sup>1</sup>

- بدء العمل من خلال التتابع الذي سبق أن حددته من البداية إلى النهاية محددًا القرارات الرئيسية والمخرجات لقاعدة البيانات

- الصياغة النهائية لتتابع العمليات وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات

- الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات في شكل خريطة.

**المطلب الرابع:مزايا و معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة**

**أولاً:مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة**

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. زيادة نسبة تحقيق الأهداف بالنسبة للمؤسسة.

2. تحسين الثقة و أداء للعاملين.

3. زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاويهم.

4. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

5. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة.

6. زيادة الابتكارات و التحسين المستمر.

<sup>1</sup> بهجت راضي،مصدر سبق ذكره،ص 115

كما أشار محمد عبد الوهاب العزاوي إلى المزايا التالية:<sup>1</sup>

- تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة او الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل للموارد البشرية تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموافقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق هذه الفلسفة.
- التركيز المستمر على تحسين العملية : فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية و تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)
- زيادة الحصة السوقية : لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

### ثانيا: معيقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>:

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها لآخر فهناك مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها المنظمات والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تقف حائلا دون التطبيق القائم الإدارة الجودة الشاملة ومن ابرز هذه الأخطاء ما يلي:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مصدر سبق ذكره، ص45

<sup>2</sup> العابد هوري، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الادارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم السياسية، جامعة

ببسكرة، ص 56

1- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والانجازات التنظيمية.

2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.<sup>1</sup>

4- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن نتحدث عن الجودة أو تق يمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي يفعله ومن تحاول المنظمة أن تخدمهم وهذا يتضمن:<sup>2</sup>

أ- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز .

ب- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.

ت- إتباع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي كالصحة وغيرها.

ث- فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات او الأقسام المقدمة للخدمة.

5- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يحثون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم كما هو الحال لنظائهم في الصناعة .

6- عدم وجود إدارة قوية فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر

والثابت للقيادة العليا للمنظمة وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة

ودعمها، وان يكونا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج .

<sup>1</sup> ارشدي، ادارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ و تطبيقات، كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 13

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 14

- 7- الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون ، وعدم تقبل أساليب التطوير و التحسين في عمليات تقديم الخدمة.
- 8- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.
- 9- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار اللذان يعدان من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجهود مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.
- 10- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق أهمية الموارد البشرية وهذا الكلام بعيد كل البعد عن الصحة فبالرغم من الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحراز التقدم إلا أن القدرة على استخدامها لا تأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق النتائج . لذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية خاصة من حيث أنظمة المكافآت وتقييم الأداء والتدريب وتصميم العمل لا تمام ملية تطبيق الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ارشدي،مرجع سبق ذكره،ص 15

## خلاصة الفصل:

مما سبق دراسته وتأسيس على ما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية قد زاد الاهتمام بها بشكل كبير نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و نتيجة تغير رغبات وأذواق المستهلكين والجمهور ، بحيث أصبحت مفهوم ذا رواج واسع خاصة في السنوات الأخيرة وتم التأكيد على جهود جميع الأفراد في المنظمة في مختلف المستويات لأجل الوصول إلى سد احتياجات المستهلكين خاصة دور الإدارة العليا في قيادة هذه الجهود باتجاه ضمان النوعية المطلوبة ، وأن كل الأفراد مسئولين عن عملية التحسين المستمر للجودة ، وأن الجودة هي المرتكز الأساسي التي يجب أن تركز عليها كافة الوحدات في المؤسسة.

الفصل الثاني

التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد:**

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، ومن أجل ذلك فإن التسيير الحسن للمؤسسة يفترض ايجاد التنظيم المناسب من خلال اختيار الهيكلة المناسبة التي تسمح بتحديد المسؤوليات والواجبات الكل فرد داخل المؤسسة ، مع تصميم اسلوب ادارةم يسمح باتخاذ القرارات الرشيدة والاتصال ويسمح بتحديد سياسة عامة للمؤسسة مكيفة مع البيئة الداخلية والخارجية ، خاصة وان منذ فترة كان العالم الاقتصادي مسرحا للتحويلات العميقة ساهمت في تحويل معطيات المنافسة ومتطلباتها في مجال تنافسية المؤسسات فيما بينها.

### المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة فعالية كبيرة لدفع قوى النمو والتقدم الاقتصادي كما انها هيكل منظم ومنسق تتداخل فيه عدة وظائف لكل منها مهامها وتمثل أيضا الركيزة الأساسية لقطاع النشاط الاقتصادي وباعتبارها الوحدة الاقتصادية التي تمارس فيها مختلف النشاطات فكانت موضع دراسة مختلف المفكرين الاقتصاديين.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

#### أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

" المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تقوم على العمل الجماعي للعاملين والمزودة بالموجودات الحادية (الأصول الحادية) والموجودات المالية (الأصول المالية)، وتعتبر الوحدة الأساسية للاقتصاد الوطني كما تعمل على انجاز المهمة الاقتصادية لها وفق الخطط المدروسة والتي تهدف الى مزاوله انتاج موسع"<sup>1</sup>، وعرفت أيضا "هي الوحدة التي تجمع وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"<sup>2</sup>

وتعرف المؤسسة أيضا "انها وحدة اقتصادية إنتاجية تتكون من مجموعة العناصر البشرية والمالية التي تستخدم في تسيير وتنظيم ومراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كثيرة الموازنات والتقنيات التحليل المالي والمحاسبة التحليلية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صمويل عيود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 58

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المجدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 09

<sup>3</sup> أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 58

## ثانيا: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

تعددت وظائف واهداف المؤسسات الاقتصادية وتختلف حسب طبيعة هذه المؤسسات وتوجهاتها ومحيطها، وفيما يلي لخصنا كل من وظائفها و اهدافها:

## 1- وظائف المؤسسة الاقتصادية:

## أ- وظيفة الانتاج

هي وظيفة تهتم بصنع المنتجات المطلوبة في السوق والتي تتطابق مع مواصفات كانت قد حددتها إدارة هندسية الإنتاج من البرامج التي رسمتها دائرة التخطيط إذا كانت وظيفة الإنتاج هي نشاط جوهري للمؤسسات الاقتصادية وتقوم بالصنع او التركيب وعملية تحويل مدخلات مالية معنية الى مخرجات.<sup>1</sup>

وتكمن اهداف وظيفة الانتاج فيما يلي<sup>2</sup>:

- العمل على تطوير المنتجات وذلك عن طريق البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج ورفع المرودية.

-تحسين أداء العمل بالبحوث المتعلقة بتحسين القوى العاملة.

-إعادة الاحصائيات التي تطلبها ادارة المؤسسة.

<sup>1</sup>جميل احمد توفيق - إدارة الأعمال - مدخل وظيفي - الدار الجامعية , الإسكندرية 2000 ص 491

<sup>2</sup>سعاد نائف برونوطي، ادارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، 2005، ص 226

**ب- وظيفة التسويق**

تتطوي هذه الوظيفة على كل الأنشطة التي تبذل عند أصحاب السلع من مراكز انتاجها الى مراكز استعمالها او استهلاكها تشمل على وظائف هامة من بينها البيع، النقل، التخزين

• **وظيفة البيع:** تتعلق بتحويل ملكية السلع او الخدمات من المنتج الى الوسيط او المستهلكين

• **وظيفة النقل:** تعمل على خلق المنفعة المكانية للسلع.

• **وظيفة التخزين:** تعمل على خلق المنفعة الزمنية وذلك من خلال دراسة الأسواق الخاصة بالمؤسسة وكذلك تقدير الطلب على انتاج المؤسسة وملاحظة تكوره مستقبلا بالإضافة الى ذلك يتم دراسة المنافسة أي الحالة او المكانة الخاصة بالمؤسسة الأخرى إذا ان البحث في السوق يكمن في إعطاء اقتراحات تعمل على زيادة مبيعات المؤسسة للعمل على تحقيق الهدف المرغوب فيه.<sup>1</sup>

**ج- الوظيفة المالية**

هي مجموعة من المهام او العمليات التي تسعى في مجموعات الى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي يريدتها من الأموال خلال خططها الاستثمارية وتعد الوظيفة المالية بمثابة العصي الموجه والمحدد لتدفق في المؤسسة لأنها تقوم بتسجيل وتلخيص المعلومات المالية والتجارية على ان تكون بكيفية تناسب والمعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المؤسسة كالإدارة او من خارجها

<sup>1</sup> محمد رفيق طيب، "مدخل للتسيير" الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 116-132

كالمصارف والسلطات الرقابية وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الحيوية لكل مؤسسة لان جميع مؤسسات الأعمال تحتاج الى الأموال حتى يمكنها القيام بنشاطها، وكل وظائف المشروع الأخرى تقريبا لا يمكن النهوض بها دون توفر الأموال اللازمة، وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط الحالي للمؤسسة أي الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر قد تكون دائمة او مؤقتة، كما قد تكون ملكية او اقتراض ولا يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال بل يمتد لكي الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال.<sup>1</sup> وترتبط أهداف هذه الوظيفة بأهداف المؤسسة العامة وبالنهايات التي تسعى الى تحقيقها من خلال استراتيجياتها الموضوعية، ويمكن ان نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

-دراسة حاجاتها المالية المرتبط بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الاستراتيجية والعلمية.

-اختيار أحسن طرق التحويل.

-دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج وطرق التوزيع.

-إيجاد سياسة مالية تضمن السير الحسن للمؤسسة.

#### د- وظيفة الموارد البشرية

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو

<sup>1</sup>جميل احمد توفيق،مصدر سابق،ص 492

<sup>2</sup>عبد الحليم كواحة وآخرون،الادارة والتحليل الحالي،عمان،2000،ص 20

الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة

الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية:

مؤسسات مصغرة - مؤسسات صغيرة - مؤسسات متوسطة - مؤسسات كبيرة.

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: معايير كمية و معايير نوعية.

### أولاً: المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي:

معيار عدد العمال (حجم العمالة)

المعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 36

## 1. معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعاً و اعتماداً على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجمها استناداً على حجم اليد العاملة في المؤسسة.

ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظراً للخصائص الذي يتميز بها وهي<sup>1</sup>:

-الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم؛

-كذلك توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.

لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجهت له عدة انتقادات أهمها:

-أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغير حجم المؤسسة من وقت لآخر؛

-كذلك نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة.

-كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا يعكس تماماً الوضع الحقيقي

لحجم المؤسسة.

فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد

صغير من العمال، وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك

<sup>1</sup>إبريس نورة، المشروعات الصغيرة و المتوسطة واشكالها تمويلها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2006، ص 06

صناعات تتطلب استثمارات مالية صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة.<sup>1</sup>

## 2. المعيار المالي أو النقدي:

### 1.2 معيار رأس المال المستثمر:

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة فيما بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وذلك تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغت الدولة وتبعا لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة.<sup>2</sup>

ولا يتم الاعتماد على هذا المعيار كثيرا وهذا راجع إلى أنه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعا لمعدلات التضخم، كذلك اختلاف دلالاته من دولة إلى أخرى وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر ومن فترة لأخرى.

### 2.2 المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال):

نظرا لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر فهناك بعض الدول تستخدم خليط من المعيارين "معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال" في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

<sup>1</sup> صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص 15

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 16

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ورأس المال معا في معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر.<sup>1</sup>

### 3.2 معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال:

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة، كذلك يعاب على هذا المعيار انه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم<sup>2</sup>.

#### ثانيا: المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة، وأهم هم هذه المعايير المستعملة هي:

الاستقلالية - الحصة السوقية - طبيعة الصناعة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 19

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 137

## 1. الاستقلالية:

والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث نجد في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات المصغر والصغيرة والمتوسطة غالباً ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## 2. الحصة السوقية:

يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنشط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضآلة حجم رأس مالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه لأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها، ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن تفرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رابح خوني، حساني رقية، آفاق تميل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة الدولية التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 28 ماي 2003، جامعة سطيف

<sup>2</sup> رابح خوني، مصدر سبق ذكره

### 3. طبيعة الصناعة:<sup>1</sup>

يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني

#### 1- المؤسسات العمومية:<sup>2</sup>

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

#### 1-1 مؤسسات تابعة للوزارات:

وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

<sup>1</sup> يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة

الجزائر، 2005، ص 15

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مصدر سبق ذكره، ص 59-60

**1-2 مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:**

وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

**2-2 مؤسسات مختلطة:<sup>1</sup>**

وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

**3-3 المؤسسات الخاصة:<sup>2</sup>**

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية

ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

<sup>1</sup> احمد طرطار، مصدر سبق ذكره، ص 17

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 17

**3-1 المؤسسات الفردية:**

تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى، حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية.... الخ. وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفض.<sup>1</sup>

**3-2 مؤسسات الشركات:** يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم

شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك.<sup>2</sup>

**رابعا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا**

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية:

قطاع الفلاحة - قطاع الصناعة - قطاع الخدمات. ويضم كل قطاع مايلي:<sup>3</sup>

**1- مؤسسات القطاع الأول " الفلاحة":**

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها، و تربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

<sup>1</sup>ناصر دادى عدون، مصدر سابق، ص 54

<sup>2</sup>المادة 416 من القانون المدني الجزائري، القانون رقم 88 المؤرخ في 03 ماي 1988

<sup>3</sup>ناصر دادى عدون، مصدر سبق ذكره، ص 70-71

و غيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

## 2- مؤسسات القطاع الثاني " الصناعة: "

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل و تكرير للمواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، و نلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين:

### أ- الصناعات الخفيفة:

و في أغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

### ب- الصناعات الثقيلة أو المصنعة:

هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا ، حيث تعتبر كمستعمل لموارد و منتجات قطاعات مثل الإستخراجية و الطاقة ، و منتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية و هي بذلك دافعة إلى الأمام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مصدر سبق ذكره، ص 71

## 3- مؤسسات القطاع الثالث:

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها

## المطلب الثالث:اهداف المؤسسة الاقتصادية

أولا:الاهداف الاقتصادية<sup>1</sup>:

1. تحقيق الربح:لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة مالم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح،والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
2. عقلنة الإنتاج:يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج،ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.
3. تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.
4. التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
5. تقليل الواردات من الموارد الأولية،وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

<sup>1</sup>عمار زيتوني،مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي،مجلة العلوم الانسانية،جامعة بسكرة،العدد 09،مارس 2006،ص 43

6. الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.

7. إنتاج سلع معتدلة الثمن.

8. تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية<sup>1</sup>:

1. ضمن مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
2. تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.
3. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سوءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
4. توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ

<sup>1</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، 2016، ص 9

5. امتصاص الفائض من العمالة.

### ثالثا: الاهداف التكنولوجية:<sup>1</sup>

1. البحث والتنمية:تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا،وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة،إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة،مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

### المطلب الرابع:محيط المؤسسة الاقتصادية

#### أولا:مفهوم محيط المؤسسة

يرى ديل"أن الاهتمام يجب أن يقتصر على بيئة العمل أي على قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد و تحقيق أهداف المؤسسة ،وهي تشمل الموردين و العملاء و المؤسسات المنافسة و غيرها" فالمحيط يعبر الى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة،و يمكن أن تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في المدى المتوسط أو الطويل .و على المؤسسة أن تحدد مسارها كأن تستعمل أدوات التسيير و الادارة في تحديد أهدافها و تخطيط مستقبلها و وضع

<sup>1</sup>عامر حبيبة،مصدر سبق ذكره،ص 12

استراتيجياتها<sup>1</sup>. و كلما نجحت في تقادي ضغوط المحيط بالتأقلم مع مكوناته و تحقيق توازنها فيه، كلما نجحت في البقاء و تحقيق الأهداف.

### ثانيا: أهمية محيط المؤسسة:

رغم اختلاف أحجام وقدرات المؤسسة ودرجة تأثيرها في السوق إلا انها تهتم كثيرا بالمحيط الذي تنشط فيه، فنجدها تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر و تدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية و المستقبلية.

ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها و تراقبه باستمرار:

- لأنه يفرض على المؤسسة قيودا و حدودا من طبائع مختلفة ثقافية و اجتماعية ، اقتصادية و بيئية.
- تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من المحيط،وتقدم اليه مخرجاتها فيهما مكان و أسعار و نوعية تلك الموارد.
- قد تقبل المؤسسة على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر،ليس على عملها اليومي أو دورتها الاستغلالية فقط،بل على وجودها و بقاءها.

<sup>1</sup>امين عبد العزيز حسن،ادارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين،دار قباء للنشر والتوزيع،مصر،2001،ص 64

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في محيط المؤسسة:

تظهر العقبات المؤثرة في عملية استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة في شكل مشاكل تحد من امكانية التسيير الجيد للإمكانات المادية و البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة، بل و قد تعيق أية محاولة لتصحيح الوضع القائم، و يمكن تقسيمها الى عوامل خارجية و أخرى داخلية.

#### 1. عوامل خارجية:

يقصد بها تلك العراقيل التي ترتبط بالمحيط السياسي ، الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة و تؤثر في تسيير مواردها، و قد قسمت الى<sup>1</sup>:

#### 1.1 بيئة عامة: تمثل جميع القوى التي تشكل المؤسسة و تؤثر فيها ، و قد شكلت الاطار الكلي للبيئة و قد قسمت الى:

- أ- القوى السياسية والقانونية: تتعلق بالجهات الحكومية و النظام القانوني الذي تعمل في اطاره المؤسسة ، اذ أن العديد من أوجه نشاطها تنظمه الحكومة ، و هذه القوى تعتبر قيوداً أو فرصاً تؤثر على أعمال المؤسسة.
- ب- القوى الاقتصادية: يتشكل المحيط الاقتصادي نتيجة للتفاعلات الداخلية و الدولية، و يؤثر تلقائياً على وظائف المؤسسات و فعاليتها ، كما يؤثر على استراتيجيتها، و يظهر هذا التأثير التكاليف و رأس المال، و الأسعار...
- ج- القوى الاجتماعية والثقافية: يقصد بها مجموعة العادات و القيم التي تسود في مجتمع ما، فهي تؤثر على تفضيلات المستهلكين و عاداتهم الشرائية، كما تؤثر على العاملين و اتجاهاتهم.

<sup>1</sup> ابن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 2015-2016، ص 43

- د- **القوى التكنولوجية:** التطور التكنولوجي زود المديرين بطرق حديثة في نظم المعلومات الإدارية، مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء و زيادة الإنتاج وفتح المجال للمنافسة، على المؤسسة أن تستجيب لهذه التغيرات اذا أرادت البقاء و النمو.
- هـ- **القوى العالمية:** تؤثر على جوانب عديدة ، وعلى المؤسسات أن تتعامل مع هذه القوى بفكر ابتكاري ابداعي.

**1.2 بيئة النشاط:** تتمثل خاصة في العملاء، و المنافسون ، و التشريعات ، التي يمكن أن تمنح أو تمنع بعض أوجه النشاط.

## 2. عوامل داخلية:

هي تلك العقبات التي ترتبط بمحيط المؤسسة و تؤثر في تسيير مواردها، و يمكن أن تحد من امكانية التوظيف الجيد للمتاح من الطاقات الإنتاجية، كما هو الحال في سوء التنظيم و اختلال التسيير و ... و من أهم هذه العناصر<sup>1</sup>:

- 1. الهيكل التنظيمي المعتمد:** يتعلق بالجانب التنظيمي المعتمد في المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الادارية مع مراعاة عدة عوامل كحجم المؤسسة و أهدافها، أما تصميمه فيرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يحدد العلاقة بين مراكز المعلومات و مراكز اتخاذ القرارات و تنفيذها.
- 2. القوى العاملة:** يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء العمليات الانتاجية باعتباره الموجه و المدير و المنفذ لها و لكل العمليات المكملة أو المساعدة ، إلا أن عدم المام

<sup>1</sup>حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت، سكيكدة، 2007، ص 31

المديرين بأساسيات ادارة الأفراد،و عدم وعي القوى العاملة بالمسؤوليات و المهام المنوطة بها، يحول دون الوصول الى معدلات انتاجية مرتفعة.

3. نظام المعلومات السائد: تلعب دورا مهما في متابعة و تقويم أنشطة المؤسسة ، كما أن انسابها ضمن المحيط الداخلي يتجسد في تفاعل مجمل الأنشطة و مدى السرعة و الفاعلية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ الى مواقع القرار.<sup>1</sup>

#### رابعا: علاقة المؤسسة بالمحيط:

تواجه المؤسسة تغيرات بنيوية و ظرفية تطراً على المحيط و باعتبارها نظاما مفتوحا يعني انها تتفاعل مع الأبعاد البيئية المختلفة بطرق متعددة ،مما يتطلب معرفة جانبيين

#### 1. تأثير البيئة على المؤسسة

يعتبر مستوى عدم التأكد القوة الدافعة و المؤثرة في العديد من القرارات الادارية و ارتفاع هذا المستوى يشير الى تعقد البيئة و صعوبة التنبؤ بها،إلا أنه رغم تعدد التصنيفات التي أعطيت للبيئة طبقا لمستوى عدم اتأكد فهذا لا يعني أن محيط المؤسسة مستقر على نمط واحد لفترة طويلة،فقد تتحول البيئة من الاستقرار إلى الديناميكية ، و من البساطة الى التعقد ، كما يمكن أن تواجه المؤسسة ظروفًا تؤدي الى اضطراب البيئة دون سابق إنذار،مما يجعلها تواجه أزمة ما .و في سبيل مواجهة مثل هذه الأزمات ، أدخلت بعض المؤسسات أسلوبا جديدا للتنبؤ بالمشاكل الراهنة ، و هذا في اطار أخذ القرار بالتوازي و الذي يبين أن المؤسسة بحاجة الى

<sup>1</sup>حجاج عبد الرؤوف،مرجع سبق ذكره،ص 32

التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة، ثم تقوم بتشخيص و تحليل نوع المشكلة أو الفرصة قصد تحديد نمط القرار الملائم استراتيجيا أو اداريا أو أي قرار آخر<sup>1</sup>.

## 2. استجابة المؤسسة للمحيط

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل لمجتمع يجعلها تتفاعل معه و تؤثر فيه، كما تتأثر به، و ذلك بواسطة إنتاجها و تصرفاتها التي قد تفرضها في حالة قوتها و ضخامتها. إن الاستجابة للمشاكل و الفرص و التهديدات البيئية لابد أن تعتمد على تقييم كل مؤسسة لموقفها المتميز، و قد وضعت عدة طرق لذلك من جانب المؤسسات<sup>2</sup>:

- أ. **ادارة المعلومات:** من خلالها تلجأ المؤسسة إلى تكوين وظائف معينة يشغلها أف راد مهمتهم التقييم المستمر للأحداث البيئية ، و محاولة تفسيرها ، ثم توصيل المعلومات إلى المستويات الإدارية المسؤولة.
- ب. **الاستجابة الاستراتيجية:** تتحدد حسب حالة السوق ، فإذا كان هذا الأخير ناميا فقد تقرر الإدارة زيادة الاستثمارات ، أما اذا كان لا يتضمن أية احتمالات للنمو ، فقد تتوقف المؤسسة عن انتاج السلعة المعنية.
- ج. **الانضمام، الامتلاك، التحالف:** الانضمام هو اندماج أكثر من شركة اتكوين واحدة جديدة ، أما الامتلاك فهو شراء مؤسسة لمؤسسة أخرى ، و التحالف الاستراتيجي هو اتفاق مؤسستين للقيام بمشروع مشترك لتقوية مركزها.

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان ، المؤسسة الاقتصادية و المحيط- الأسس النظرية و الآثار العلمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، ديسمبر 2004، ص 154

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، 155

د. التصميم التنظيمي: يمكن للمؤسسة أن تستخدم كما أكبر من القواعد لإعداده إذا كانت تعمل في بيئة مستقرة و كان عدم التأكد منخفضا ،أما اذا كانت تواجه بيئة مضطربة و معدلا مرتفعا من عدم التأكد ،فإنها سوف تقلل من ذلك ، مما يسمح بمتابعة التغيرات البيئية.

هـ. التأثير المباشر: تؤثر فيه بشكل مباشر ،مثل مورديها بعقود طويلة الأجل بأسعار ثابتة لتفادي خطر التضخم.

### المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

#### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

##### أولا: تعريف التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة،ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة،وأول ظهور له كان خلال فترة 1981-1987 من هذا العجز يرجع إلى تبادلها مع اليابان،إضافة إلى زيادة حجم الديون الخارجية،وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة،وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاد السوق.

بما أن التنافسية هي مفهوم حديث الظهور، فإننا نلاحظ أن هناك اختلافا كبيرا في التعاريف المقدمة وذلك راجع إلى الاختلاف في وجهات النظر وتجربة الممارسين في الميدان،وسنحاول فيما يلي التطرق لبعض التعاريف:

عرفها مايكل بوتر بأنها "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"<sup>1</sup>

كما عرفت "التنافسية للمؤسسات هي قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية".

فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"<sup>2</sup>

وعرفت أيضا بانها " القدرة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وبسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق ، ويستطيع المشتري شراءها من جميع انحاء العالم مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي ، في ظل غياب الدعم والحماية."<sup>3</sup>

نشير هنا إلى ن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، مباشرة وتتمثل في الصراع بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات و غير مباشر وتتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على المواد المتاحة المختلفة (مواد مالية بشرية، طبيعية...الخ).

<sup>1</sup>الطيب داودي،مراد محبوب،تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي،مجلة العلوم الانسانية،جامعة محمد خيضر - بسكرة،العدد الثاني عشر،2007،ص 39

<sup>2</sup>زغدار احمد،التنافسية و البدائل الاستراتيجية،ط1،جامعة الجزائر،دار جريب للنشر و التوزيع،2011،ص 12

<sup>3</sup>الطيب داودي،مرجع سبق ذكره،ص 40

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن إستخلاص النقاط التالية:

1- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.

2- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

**المطلب الثاني: أهداف وخصائص تنافسية المؤسسة**

**أولاً: خصائص تنافسية المؤسسة**

- تمحور التنافسية حول محورين رئيسيين هما جودة المنتج وسعره.
- سوق المنافسة في السوق العالمية، الأمر الذي يلغي الحدود الجغرافية للتنافسية .
- بالمفهوم المعاكس لا يمكن التكلم عن تنافسية مؤسسة دولياً، ما لم تكن تملك تنافسية محلياً.
- بالإضافة إلى الإتاحة المكانية التي تتطلبها تنافسية المؤسسة، هناك مطلب آخر يجب أن توفره في إطار استراتيجياتها التنافسية، وهو الإتاحة الزمنية. فلا يمكن الكلام عن التنافسية بدون إعطاء الأهمية الكافية للبعد الزمني في توفير السلع والخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد احسن الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص 72

## ثانياً: أهداف تنافسية المؤسسة

التنافسية الى تحقيق عدة اهداف و هي<sup>1</sup>:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية:بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وإعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به،فالتنافسية تساهم في بناء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء:من خلال التركيز على تحقيق الابداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً،إلا انها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على خط مفيد للأرباح:إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها،فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

## المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة،فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق،وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تتبدد،وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، لهذا فإن

<sup>1</sup>محمد احسن الخضير ، مرجع سبق ذكره،ص 73

الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

### أولاً: الربحية<sup>1</sup>

تشكل الربحية مؤشرا كافية على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح مجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية الأرباح

### ثانياً: تكلفة الصنع

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعني ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزز ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> محمد وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد 61، ديسمبر 2016، الكويت، ص 49

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافية عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن التكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها<sup>1</sup>.

### ثالثا: الإنتاجية الكلية للعوامل

الفاعلية التي تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حثروبي هدى، فريفر اسماء، تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير

المؤسسة، جامعة الوادي، 2019، ص 26

<sup>2</sup> حثروبي هدى، مرجع سبق ذكره، ص 27

## رابعا: الحصة من السوق

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها المحتملين. عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما حصتها. من السوق ذات التوازن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حثروبي هدى، مرجع سبق ذكره، ص 28

## خلاصة الفصل:

لقد رأينا من خلال هذا الفصل بان علم الاقتصاد يهتم بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال نشاطات الانتاج والتوزيع الامثل ، وهو ما تعسى المؤسسات الوصول اليه بصفتهما الخلية الاول للاقتصاد، من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها الداخلية وحسن تكييفها مع البيئة الخارجية، ولهذا اعطينا التعارف المختلفة للمؤسسة حسب وجهات نظر مختلفة وحسب التطور الزمني والأوضاع التي تنشط فيها المؤسسة، وأثرها على تنافسية المؤسسة.

# الفصل الثالث

## دراسة ميدانية

بالشركة الجزائرية للتأمين واعدة التأمين وكالة خنشة

### تمهيد:

بعدها تناولنا في الجانب النظري مفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة و التنافسية في المؤسسة الاقتصادية سنحاول في هذا الفصل أي الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة الميدانية من خلال معرفة أثر ادارة الجودة الشاملة على التنافسية بالمؤسسة من وجهة نظر مدير الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين وكالة خنشلة والتي هي المؤسسة محل الدراسة وذلك بعد اجراء المقابلة الشخصية معه.

## المبحث الأول: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة تحليلية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين من خلال المطالب التالية ، حيث سندرس في المطالب الأول نشأة الشركة و مهامها ، أما المطالب الثاني سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي ، و توزيع الفروع لشركة ، و المطالب الثالث نقدم فيه الوضعية العامة للشركة .

### المطلب الأول: نشأة الشركة و مهامها <sup>1</sup>

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين إحدى الشركات الكبرى لقطاع التأمين في الجزائر لما لها من دور فعال في سوق التأمين الجزائرية، حيث تساهم في تطوير النشاط التأميني بفضل خبرتها في تسيير الأخطار .

نشأت الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين عام 1963، و كانت مكلفة بالمراقبة من خلال التنازل القانوني ، حيث كانت تلتزم بمختلف الشركات التي تزاول نشاطها في الجزائر أن تتنازل عن حجم الأقساط بنسبة 10% لصالح الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين .

و في 1975 تنازلت عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR، و في 1985 تنازلت عن محفظتها في فرع النقل إلى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل وفي إطار إعادة هيكلة نشاطها أصبحت تختص بالتأمين عن الأخطار الصناعية .

<sup>1</sup>www.caar.dz

وفي سنة 1989 و مع إلغاء قانون التخصص و الانتقال إلى الاستقلالية عملت الشركة من جديد على تنويع محفظتها (النقل ، السيارات،تأمين الأشخاص ) و في سنة 1995 تنازلت عن محفظتها في فرع القرض الموجه للتصدير إلى الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات . CAGEX

أما مهام وأهداف و تطور الشركة فهي كالتالي :

### أولاً: مهام الشركة<sup>1</sup>

بصفة عامة تتمثل مهامها في:

- التأمين ضد الأخطار و تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر ؛
  - تشغيل المدخرات اللازمة التمويل التطور الاقتصادي الوطني ؛
  - المساهمة في تطور النظام المالي بصفة خاصة و الاقتصادي بصفة عامة ؛
  - تمويل المشاريع الإئتمانية ؛
- و لتحقيق هذه النشاطات يتطلب من المؤسسة لأخذ بالتوجهات التالية :
- الكفاءة و الفعالية في تسيير العقود
  - إمكانية الرفع و التحكم في التوازن المالي
  - التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة الزبائن،خاصة استعمال التكنولوجيات الجديدة

---

<sup>1</sup> www.caar.dz

للمعلومات ؛

- دعم النمو الاقتصادي و ذلك بحماية المؤسسة و الأفراد من الأخطار التي يمكن تأمينها عن طريق LA CAAR ومن هنا نستنتج أن مهنة المؤسسة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة و بسعر جيد.

### ثانيا :أهداف الشركة<sup>1</sup>

من مجمل الأهداف التي انشئت من اجلها الشركة مايلي :

- تنويع محفظة الشركة و توسيع نشاطها ، وذلك بتغطية الأخطار البسيطة على الأشخاص و غيرهم .

- تطوير شبكة التنويع الوطنية ، بإنشاء وحدات ووكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة الشركات الأخرى مثل : الشركة الجزائرية للتأمين ،و الشركة الجزائرية للتأمين الشامل .

- تشجيع الادخار في المدى الطويل ،و المساهمة في الاقتصاد الوطني ، وتوظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع لدى البنوك.

- البحث عن الربح و تحسين مستوى المردودية .

- تحسين و تحديث و تسيير الموارد البشرية .

- خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية.

---

<sup>1</sup>الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين،وكالة خنشة

### ثالثا: تطور الشركة

1- تطور رأس المال الاجتماعي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR :

الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR هي شركة ذات أسهم SPA تطور رأس مالها الاجتماعي من 500 مليون دينار جزائري سنة 1994 ، إلى 2 مليار دينار جزائري ، ثم

7,2 مليار دينار جزائري سنة 1998

2 - تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين : حققت الشركة عند نشأتها رقم

أعمال يقدر بـ 60 مليون دينار جزائري ، و في سنة 2004 حققت الشركة رقم أعمال يقدر بـ 3,9 مليار دينار جزائري ، ليصل سنة 2006 إلى 7,5 مليار دينار جزائري ، أما سنة 2009 فقدر بـ

: 13,2 مليار دينار جزائري ، أما في سنة 2010 انخفض إلى 12.8 مليار دينار جزائري ،

ليعود لنمو سنة 2011 حيث وصل إلى 13,8 مليار دينار جزائري .

3- تطور عدد المستخدمين بالشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين :

بلغ عدد العمال 1737 سنة 1996 و 1636 عامل سنة 1997 و يرجع هذا الانخفاض إلى

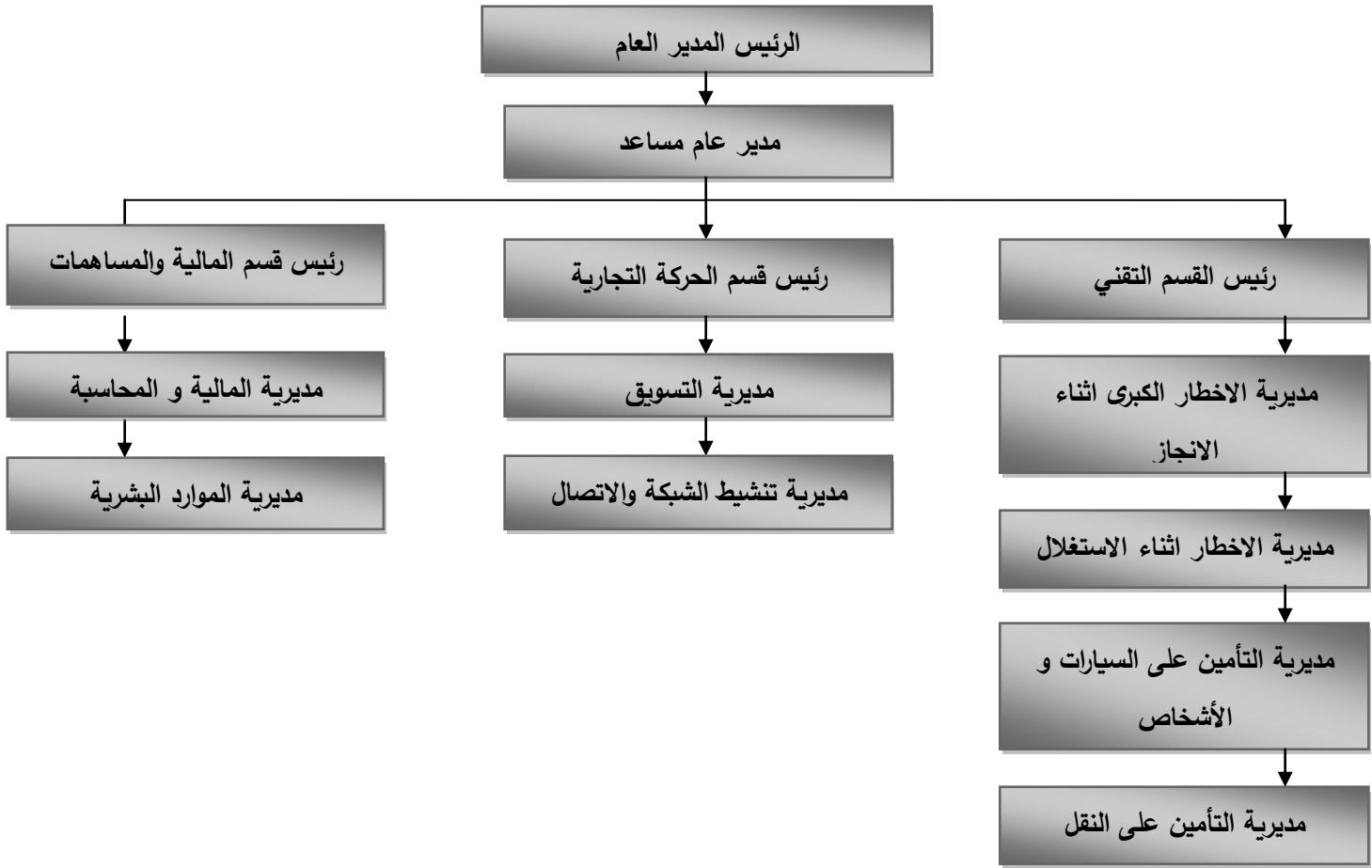
ذهاب عدد من المتعاقدين ، و في سنة 1998 قدر عدد العمال بـ: 1964 عامل ، و استمر هذا

الارتفاع خلال سنوات الأخيرة.

## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و الفروع الجهوية للشركة LA CAAR

إن الشبكة الوطنية لشركة التأمين LA CAAR و في إطار التطور المستمر، قد بذلت مجهودات خاصة، وأظهرت استعدادات محددة في برنامج عملها و هذا منذ نشأتها ،حيث يحتوي الهيكل التنظيمي للشركة على:

الشكل رقم(1):الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر:من اعداد الطالب اعتمادا على معلومات الشركة

**المطلب الثالث : الوضعية العامة للشركة**

بعد إعطاء فكرة عن نشأة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و هيكلها التنظيمي سنحاول

التطرق إلى إمكانيات الشركة:

- إمكانيات الشركة :تتوفر على إمكانيات ضخمة سواء كانت مادية متمثلة في مجموعة البيانات المملوكة و التجهيزات التي تعد جيدة و كذا الطاقم البشري يتوزع كالأتي:

الجدول رقم (1):الوضعية العامة للشركة

تطور	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
33%	2	2	2	2	2	3	اطارات مسيرة
33%	16	18	19	19	14	12	اطارات المديرية
45%	245	250	223	209	202	169	اطارات عليا
38%	865	820	804	765	652	68	اطارات
-18%	397	44	441	432	462	483	أعوان التحكم
-29%	273	252	241	256	313	385	أعوان
7%	1796	1783	1730	1683	1645	1680	المجموع

المصدر: وكالة LA CAAR خنشة

## المبحث الثاني : الوكالة محل الدراسة LA CAAR 311 خنشة

في هذا المبحث سنحاول التركيز على الوكالة التي كانت محل الدراسة و ذلك بتقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول بتقديم الوكالة .

المطلب الثاني : التنظيم الوظيفي للوكالة .

المطلب الثالث : سيكون حول العلاقات المختلفة للوكالة و أنشطتها.

**المطلب الأول : تقديم الشركة LA CAAR وكالة خنشة :**

تمثل وكالة LA CAAR خنشة واحدة من بين وكالات متفرعة من المديرية الجهوية بقسنطينة

يقع مقر الوكالة في دائرة خنشة،بلدية خنشة ،اذ تحتل موقعا هاما نظرا لقربها من عدة

مؤسسات منها:الخزينة العمومية،مديرية العمران .

**أولا:التعريف بمصالح الوكالة .**

**(1) المدير:**

هو المسؤول الرئيسي و المشرف على تسيير الوكالة داخليا و خارجيا يتولى كل الشؤون الإدارية و

يتخذ القرارات و يصدر التعليمات و الأوامر للعمال ،يتلقى هذا الأخير أوامره من المدير الجهوي و

له مجموعة من المهام و المتمثلة :

- مراقبة جميع أعمال المصالح ؛

- المصادقة على جميع الأعمال.

- عرض الخدمات.

(2) **مصلحة الإنتاج:** مصلحة الإنتاج تقنية تعتبر العمود الفقري للوكالة ، تعد المصدر الرئيسي

لدخول الأموال عن طريق عقود التأمين المختلفة (عقود تأمين السيارات ، عقود تأمين

الأخطار الصناعية ) و من مهامها :

- تحضير ملخص للحالة المدنية (الإنتاج) لتقديمها لمصلحة المحاسبة .

- تحضير الوثائق بإرسالها للوحدة الجهوية .

(3) **مصلحة التعويضات و المنازعات :**

تختص بدراسة الحوادث و الأضرار التي تحدث للمؤمن له من طرف و التي يتسبب فيها ، فعند

وقوع حادث مادي يسلم التصريح بالحادث و يتم تعيين خبير لمعاينة الأضرار الموجودة على

السيارة ، و إجراء تقييم للخسائر الحقيقية و حق كل طرف ، أي الطرف القائم بالحادث و الطرف

المتضرر و من ثم تعويض الضرر بالمبلغ المناسب وفق شروط معينة.

- ان يكون الشخص المتضرر الذي أصابه حادث أو تسبب فيه مؤمنا لدى الوكالة.

- في حالة وقوع الحادث يقوم الخبير المختص بالمعاينة (معاينة الحادث و تحديد نسبة الضرر و

المتسبب فيه ، و تبيان نوع الخطر سواء كان ماديا او جسمانيا)، و تظهر هنا حالتين:

- إذا كان الخطأ سببه الطرف المؤمن لدى الوكالة تقوم المؤسسة بتعويض الطرف الآخر.

- إذا كان المسؤول عن الحادث الطرف الآخر فإنها تقوم بتعويض مؤمنها ، و ذلك بالاتصال بشركة التأمين المؤمنة للطرف المسؤول بهدف تعويض الضرر ، أما إذا كان الضرر جسمانيا فلا بد من وجود محضر للشرطة أو الدرك لإثبات الضرر و المتسبب فيه .

ولها مجموعة من المهام :

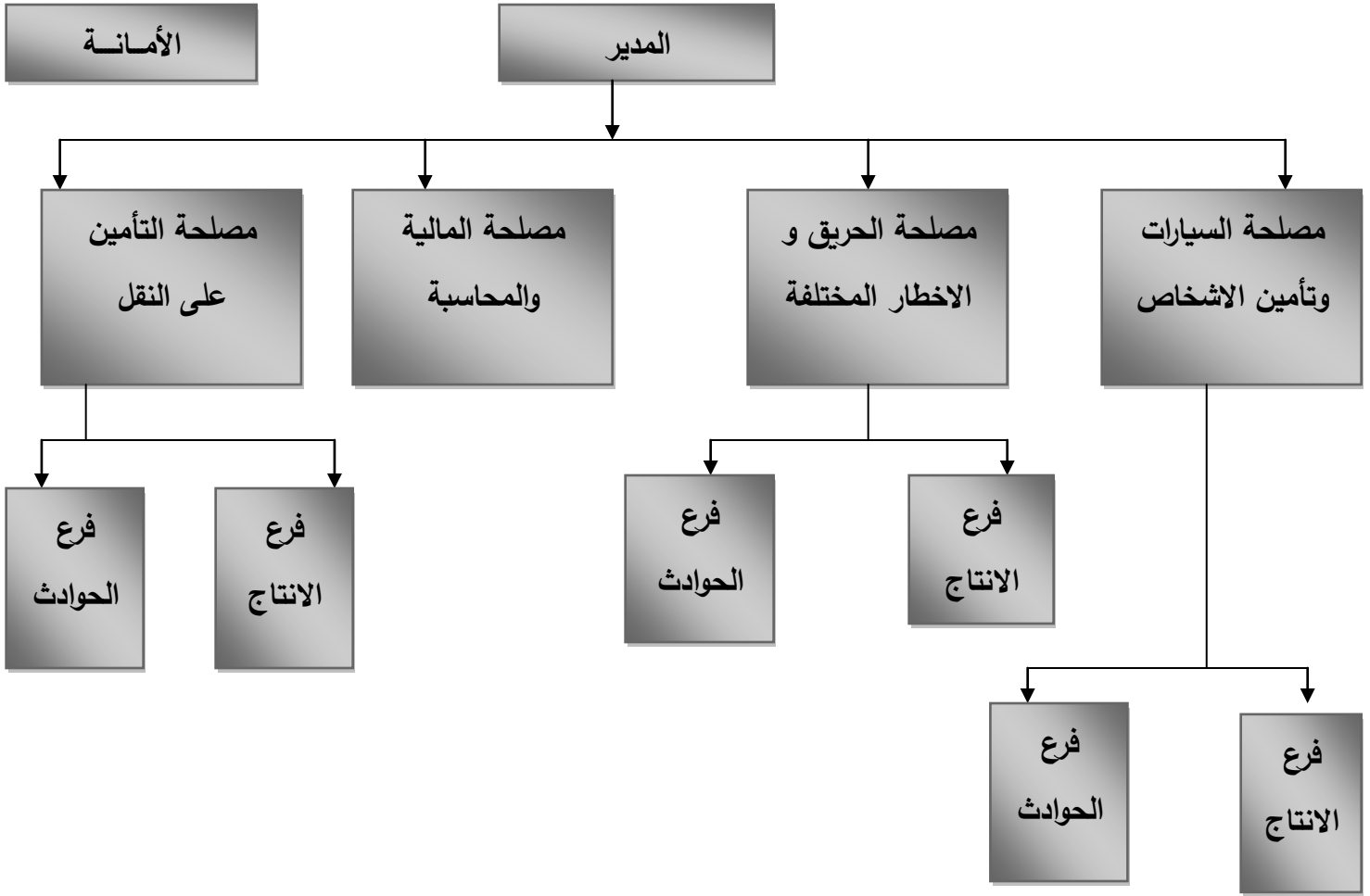
- تسيير الحوادث المتعلقة بالسيارات ، و مسك سجلات خاصة بالتعويضات المقدمة .

- القيام كل نهاية سنة بإحصائيات بالنسبة للحوادث و إرسالها للوحدة الجهوية .

#### (4) مصلحة المحاسبة و المالية :

من المهم أن تكون للمؤسسة مصلحة محاسبية لضبط حساباتها و ضمان التوازن لها ، و أي وكالة تأمين ككل وكالة هي بحاجة إلى محاسبة ،حيث أن محاسبة وكالات التأمين هي محاسبة خاصة،لأن معظم الحسابات التي تضبطها هي عبارة عن عمليات مالية و ليس لديها ميزانية . ثم يفتح ملف لدراسة الحادث و يتم تعيين خبير مكلف بمخالفات الحادث الموجودة من أضرار على السيارة،وإجراء تقييم من طرف الخبير،ويبين حق كل طرف أي الطرف الذي قام بالحادث و الطرف المتضرر.

الشكل رقم(2):الهيكل التنظيمي لوكالة خنشة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على معلومات الشركة

### المطلب الثاني: التنظيم الوظيفي للوكالة

بعدما تم التحدث بصفة عامة عن مصالح الوكالة سنحاول التعرض إلى كل قسم و الوظائف التي يقوم بها داخل هذه الوكالة.

### اولا: التنظيم الوظيفي للوكالة LA CAAR

تتكون وكالة LA CAAR بأبواب من الأقسام التالية :

#### 1- السكرتارية (الأمانة) :

تقوم بالتنسيق بين مديرية الوكالة و رؤساء الأقسام الأخرى في أداء الأعمال المختلفة داخل الوكالة ، كما نهتم أيضا بإبرام العقود الخاصة بالأخطار البسيطة لتصل بالتدرج إلى الأخطار الصناعية .

#### 2 - مصلحة الإنتاج :

هي المصلحة الأولى يتلقى فيها المؤمن له مع المؤمن ، حيث تقدم له كل الشروح اللازمة للاستفادة من من الخدمة المتمثلة في عقد التأمين ، و كل الوثائق المطلوبة منه قصد إنشاء عقد يلتزم كلا الطرفين بشروطه العامة أو الخاصة .

#### 2- 1- الشروط العامة :

هي تلك النصوص التي تحدد الضمانات و حدودها و استثناءاتها ، مع الأخذ بعين الاعتبار الأحكام التشريعية و التنظيمية.

## 2-2- الشروط الخاصة: هو كل ما يتعلق بوثيقة التأمين من :

- ذكر مدة صلاحية العقد (تاريخ البداية و الانقضاء)

- تاريخ تحرير العقد .

- الاتفاق على القسط الذي دفعه من قبل المؤمن له.

- إمضاء العقد : يعتبر من أهم الشروط أي بعد اطلاع المؤمن على العقد و قراءته و الموافقة

على الشروط يقوم بإمضائه ، و هناك أربع نسخ من العقود: تمنح واحدة للمؤمن، و تحتفظ مصلحة

الإنتاج و ترسل للوكالة الجهوية لقسنطينة ، و أخرى لمصلحة المحاسبة و ترفق في آخر اليوم

بمجموع العقود ، المبالغ المحصلة ، مصاحبة لذلك جدول تحصيل الإنتاج .

- مصلحة المنازعات : (الحوادث،التعويضات): هي أول مصلحة يتوجه إليها المؤمن للإعلان عن

وقوع الحادث ، حيث يتم دراسة ملفه وهي تضم:

**1-3- قسم الحوادث المادية :** بعد تصريح المؤمن له بالحوادث يفتح له ملف يتكون من المعاينة

مثال : حادث سيارة يوجه إلى الخبير ، و هذا التقييم الأضرار ليرفق تقريره أو محضر خبرته

المرسل إلى الوكالة بفاتورة مصاريف ، ليعوض المؤمن في بادئ الأمر بالتنسيق،وهذا حسب

الضمانات المقدمة فيرسل إلى مصلحة المحاسبة المكونة من تقرير الخبير وصل التعويض و هذا

كمرحلة أولى ، أما المرحلة الثانية وهي مرحلة التعويض فيدرس فيها ملفي الطرفين في الحادث

سواء كان من نفس الشركة أو من شركتين مختلفتين ليحدد الطرف المسؤول عن الحادث مع

الاعتماد على نفس الوثائق السابقة عند تسديد التعويض .

3- 2 - قسم الحوادث الجسمانية :لا يختلف الأمر كثيرا عن القسم الأول إلا في أن تصريح المؤمن له يجب أن يرفق نسخة من محضر الشرطة و نسخة أخرى توجه إلى المحكمة لتعيين هذه الأخيرة لتقييم نسبة الضرر الجسماني و مقدار التعويض،و وظيفة المؤمن هنا تعيين محامي للمتابعة و التقاضي مع اعتماد نفس المراحل السابقة .

### 3 - 3 - قسم حوادث المتعددة و الأشخاص

: تمر العملية بنفس العمليات السابقة كما في القسم الأول مع تصريح بالحادثة ، و محضر خبرة الذي يرسل إلى مصلحة المحاسبة بالإضافة إلى وصل و أمر بالدفع ، مع وجود مدة المؤمن له التصريح بالحادثة و هي 7 أيام.

### 4- مصلحة المحاسبة :

هي المصلحة التي تسجل فيها كل عمليات الوكالة محاسبيا أي كل المقبوضات و المدفوعات، و هذا بالتنسيق مع كل المصالح الذي يعتبر عن نشاطها بتقييده في دفاتر الوكالة ، وهي تتبع مراحل الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها ، ابتداء من تحصيل الأقساط و تسجيل العقود وصولا إلى تسديد التعويضات و كل المصاريف المتعلقة بذلك،كمصاريف العمل،الضرائب هذا طبعا باستخدام المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة.

## 5- مصلحة الموارد البشرية :

ان الزيادة المعتبرة في عدد العمال سنويا راجع الإستراتيجيتها المنتهجة فيما يخص التوظيف و التكوين و خاصة بعد ممارسة الشركة لفروع تأمين جديدة من جهة ، و نظرا لتوسع شبكتها التجارية سواء المباشرة او الغير مباشرة من جهة أخرى.

و نظرا لأهمية العنصر البشري في الشركة فهي تولي عناية خاصة ،إن المديرية المكلفة بتسيير الموارد البشرية ساهرة على تحسين ظروف العمل و رفع مستوى التأهيل من خلال دورات تكوين دائمة هدفها غرس ثقافة مؤسستنا ، كما تسهر المؤسسة أيضا على خلق مناخ ملائم لتصور كل عمالنا لا سيما في التوظيف و تسيير المسارات و التنقل المهنيين .

## ثانيا : الوظيفة التقنية

### 1- وظيفة الإنتاج :

تتمثل وظيفة الإنتاج في إبرام عقود التأمين بين الشركة و زبائنها على الأخطار المختلفة التي تتعرض لها،حيث تقوم وكالات الشركة بإنتاج هذه العقود بينما تقوم المديرية المركزية للإنتاج بمتابعة هذه العملية من حيث:

- تصميم الوثائق التقنية .

- إعداد و متابعة الخطط طويلة و قصيرة الأجل .

- مراقبة عملية الإنتاج حسب الفروع و الوكالات .

## 2 - وظيفة التعويض :

عندما يتعرض المؤمن له للأخطار المؤمن عليها ، تلتزم الشركة بتعويض الأضرار حسب ما هو متفق عليه في عقد التأمين ، فهذه الوظيفة تعتبر من المهام و الالتزامات الرئيسية للشركة ، وعادة ما يتم بتعويض الزبائن من طرف الوكالات، إلا أن مديريات تأمين النقل، الأخطار البسيطة و الأخطار الصناعية قد تتدخل من خلال ما يلي :

- تسيير الأضرار خاصة بالنسبة لعقود التأمين الهامة .
- متابعة العلاقات مع المحامين و الخبراء .
- إعطاء توجيهات تقنية حول الإجراءات الخاصة بتسديد الأضرار .

## 3 - وظائف التسيير :

### 3-1-وظيفة المحاسبة و المالية :

تقوم بهذه الوظيفة كل وكالة تأمين تابعة للشركة ، حيث تسجل مختلف العمليات المالية و المحاسبية التي تقوم بها الوكالة يوميا ، بينما تقوم مديرية المحاسبية المالية على مستوى الإدارة العامة بما يلي :

- تنظيم و تسيير و متابعة العمليات المحاسبية للشركة .
- مراقبة العمليات المالية و المحاسبية للشركة .
- إعداد الميزانية المحاسبية و المالية العامة للشركة ، و كذا الموازنات التقديرية .

### 3-2- وظيفة المراقبة و المراجعة :

تقوم بهذه الوظيفة مديرية المراقبة و المراجعة على مستوى المديرية العامة و هي تتمتع بالاستقلالية في عملها، و تعمل هذه المديرية على ضمان النشاط العادي و القانوني لكل المصالح المركزية و الفرعية للشركة ، و تتمثل مهامها في :

- التحقق من العقلانية في التسيير ، و مستوى الفعالية المحقق .

- اتخاذ إجراءات تصحيحية في الحالات الإستعجالية بهدف إعادة النظام للحالة العادية .

### 3-3- وظيفة إدارية :

تعتبر من اهم وظائف شركات التامين ، وذلك لضمان أداء خدمات سريعة و فعالة لذا إن تكيف هذه الوظيفة مع تقلبات التسيير الحديثة ، و تتمثل وظائفها في :

- تسيير و توفير الوسائل و العتاد الضروري لنشاط التأمين .

- تسيير الموارد البشرية و المهام الإدارية .

### 3-4- الوظيفة التسويقية :

تقوم بهذه الوظيفة مديرية التسويق التي تعتبر من احدث المديريات في الهيكل التنظيمي لشركة LA CAAR حيث لم تأخذ مكانتها في الهيكل التنظيمي إلا في السنوات الأخيرة ، لما لها من أهمية بالغة ، و صلاحية واسعة ، و من مهام هذه المديرية :

- دراسة السوق .

- تقديم و تطوير منتجات جديدة .

**المطلب الثالث : العلاقات المختلفة للوكالة و أنشطتها .**

### **1- العلاقة بين المحاسبة و مصلحة الإنتاج :**

تتمثل العلاقة بين هاتين المصلحتين في تحويل العقود المبرمة شتى أنواعها من الزبائن خلال اليوم نسخة من العقود) من طرف مصلحة الإنتاج إلى مصلحة المحاسبة ، حيث تقوم هذه الأخيرة بتسجيلها و تقيدها في دفاتر المحاسبية .

تقوم المحاسبة و المالية بدراسة العقود و مراقبتها ، حيث تنحصر عملية الدراسة في مراجعة مكونات العقد الإجمالي لعقد التأمين ، أما عملية المراقبة فهي تتمثل في التأكد من إعطاء الصفة القانونية لعقد التأمين و ذلك بوجود إمضاءات أي إمضاء مسؤول المصلحة ، و امضاء الزبون (المؤمن له) و في حالة وجود خطأ فان مصلحة المحاسبة تقوم بإرجاع العقد إلى مصلحة الإنتاج من اجل مراجعة العقد و إعطائه الصفة القانونية.

### **2 - العلاقة بين المحاسبة و مصلحة الحوادث :**

تتمثل العلاقة الأساسية بين هاتين المصلحتين في تحويل ملفات التعويض الواجب دفعها إلى المؤمنين لهم من طرف مصلحة الحوادث و المنازعات إلى مصلحة المحاسبة ، و تشمل هذه الملفات على أمر بالتسديد حيث تقوم هذه الأخيرة بتحويل الملفات إلى قيود محاسبية مسجلة في وجود خطأ سيرجع الملف إلى مصلحة الحوادث لإعادة النظر فيه .

3-العلاقة بين الوكالة و الوسط الخارجي : للوكالة علاقة أساسية و هامة بالمحيط الخارجي من حيث تعاملاتها ، فتكمن هذه العلاقة في التعاملات مع الزبائن سواء كانوا معنويين أو طبيعيين .

4 - العلاقة بين الوكالة و المحضر القضائي : يعتبر المحضر القضائي شخص طبيعي يتعامل مع الوكالة بإصدار وثائق مختلفة ناشئة عن حكم قضائي ، و هذه كالتكاليف بالحضور ، الالتزام بالدفع . 5- العلاقة بين الوكالة و الخبراء : تم تصنيف هذه العلاقة بأنها علاقة خارجية ،رغم أن تعاملات الوكالة مع الخبير تعاملات أساسية حيث أن هذه الأخيرة تقوم بمعاينة و تشخيص الأضرار الناتجة عن حادث مادي لتقييمها و تحديد مبالغ تعويضها ، و مكتب الخبير منفصل عن الوكالة كونه يعمل لحسابه الخاص .

6-العلاقة بين الوكالة والمحامي : بما أن المحامي شخص طبيعي فهو منفصل عن الوكالة يقوم بدوره بالدفاع و المتابعة لصالح المؤمن لهم لدى الشركة (معتمد لدى المجالس و المحاكم و الشركة) .

أما بالنسبة لنشاطات الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR فهي تشمل على نشاطين أساسيين هما :

- عمليات التأمين المباشر

- عمليات إعادة التأمين .

### المبحث الثالث:الاطار المنهجي للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق الى المنهج العلمي الذي تم الاعتماد عليه في دراستنا و الادوات البحثية التي تم استخدامها في في جمع البيانات و ابعاد الدراسة.

#### المطلب الأول:عينة الدراسة

تكمّن عينة الدراسة في بحثنا هذا في مدير الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين Caar وكالة خنشلة السيد "علي جريدي"

#### المطلب الثاني:منهج الدراسة

يعد اختيار الباحث المنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه خطوة أساسية يلجأ إليها لتحديد أساليب وأدوات جمع البيانات والمعلومات، والطريقة المثلى التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة والمنهج المتبع في أي بحث علمي يكون متناسبا مع طبيعة الموضوع المعالج، كون المنهج في كل علم من العلوم هو الطريقة أو مجموعة الطرق التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وإلى نتائج ذات قيمة مستلهما معطيات العقل والوجدان، ومستندا إلى الوثائق التي يتحراها.

وبما أن دراستنا تتمحور حول أثر الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فهي تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الإدارة، والمناهج المعتمدة هنا هي المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج التاريخي و المنهج الاستقرائي ومنهج دراسة الحالة

المنهج الوصفي والتحليلي حيث قمنا بوصف متغيرات الدراسة، والمنهج التاريخي حيث قمنا بسرد التطورات التاريخية التي مرت بها مدير الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين Caar ، والمنهج الاستقرائي من خلال جمعنا المعلومات حول عناصر الدراسة كقراءة الكتب و الوثائق والمجلات والوصول إلى النتائج باستخدام الملاحظة.

أما منهج دراسة الحالة فهو المنهج التي ارتكزنا عليه في دراستنا، يتميز منهج دراسة حالة عن المناهج الأخرى بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة، وبعبارة أخرى فالحالة التي يتعذر علينا أن نفهمها أو يصعب علينا إصدار حكم عليها نظرا لوضعيتها الفريدة من نوعها، يمكننا أن نركز عليها بمفردها، ونجمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ونقوم بتحليلها والتعرف على جوهر موضوعها، ثم نتوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها.

### أولا: منهج دراسة الحالة:

فيما يلي سنتطرق إلى تعريف منهج دراسة الحالة ووظائفه وعيوبه :

#### 1. تعريف دراسة الحالة:

دراسة الحالة هي دراسة شاملة و عميقة للفرد أو مجموعة من الأفراد. إنها أكثر أنواع البحث شعبية، وهدفها يمكن أن يكون فهم الوحدة أو الظاهرة المدروسة، أو التفاعل بين عوامل متعددة توضح الواقع الحالي أو التطور الذي يحصل في فترة معينة. ومن الأمثلة على دراسة الحالة الدراسات الانتروولوجية والاجتماعية، ودراسة الريف والبادية والحضر، دراسة العمال الذين يشاركون في إدارة المؤسسات، ودراسة المرأة وجنوح الأحداث، ودراسة اللاجئين من دول أخرى وغيرها .

## 2. وظائف دراسة الحالة

- تصف دراسة الحالة، الحالة من منظور تحليلي وتفاصيل دقيقة أكثر من الأساليب الأخرى المستخدمة في جمع المعلومات المعنية من أجل التعرف على العوامل المسببة للحالة.
- تفحص العوامل المعقدة التي يتضمنها الموقف المنوي دراستها الشيء كما هو.
- تهدف دراسة الحالة إلى دراسة كل شيء عن الحالة المدروسة بدلا من دراسة بعض الأمر في الطرق الإحصائية
- توظف دراسة الحالة أكثر من أسلوب، فهي تستخدم المنهج التاريخي، والوصفي، والمقابلة، والاستبيان، ومقاييس التقدير وتتنظر إلى الإحصاء على أنه يستخدم لفحص النظريات. وتبرز قيمتها في الجوانب التشخيصية، والإدارية، والعلاجية. إنها تعمل على تطوير الأفكار التي تقود إلى النتائج وأحيانا إلى الفرضيات المراد فحصها. ويمكن أن تستخدم أيضا في تطوير مفاهيم جديدة أو فحص مفاهيم موجودة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عبادة فيصل،دراسة الحالات،دار الفكر العربي،بيروت،الطبعة 1، 1997، ص18

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة، في هذا المطلب سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي تم استخدامها.

#### أولاً:المصادر الأولية لجمع البيانات:

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة .

#### ثانياً:المصادر الثانوية لجمع البيانات:

تم الاعتماد في معالجة الإطار التطبيقي على مصادر ثانوية والتي تتمثل في الاطلاع على الموقع الرسمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، وأهم أداة في المصادر الثانوية التي تم استخدامها والاعتماد عليها هي المقابلة الشخصية والملاحظة.

### المطلب الرابع: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة وتحليلها

لدراسة موضوعنا اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أعتمدنا المقابلة مع مدير الوكالة السيد "علي جريدي" من أجل الحصول على المعلومات الكفيلة والمكاملة لهده الدراسة.

#### أولاً: عرض أسئلة المقابلة

المعلومات التي تدلوننا بها سرية ولا تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي ونشكركم على تعاونكم،واليكم مجموعة من الأسئلة والتي أرجو منكم الإجابة عليها بكل موضوعية:

- 1) ما هو المنصب الذي تشغله؟وما هي المهام الموكلة اليك؟
- 2) من هم زبائن وكالتكم؟
- 3) ما هي الخدمات المقدمة على مستوى وكالتكم؟
- 4) على ماذا يرتكز اسلوب المنافسة في مؤسستكم؟وما أثر ذلك على سير المخطط العام لوكالتكم؟
- 5) هل يتم الاعتماد على اساليب ادارة الجودة الشاملة لتعزيز التنافسية على مستوى وكالتكم؟وما أثرها على فعالية تنافسيتم مع الشركات الاخرى؟

### ثانيا: عرض اجوبة المقابلة

خلال مقابلتنا مع مدير الوكالة طرحنا عليه مجموعة من الأسئلة فزودنا بمعلومات جد هامة فيما يخص الوكالة وزبائنها والخدمات التي تقدمها، وكانت الأجوبة كالتالي:

- 1) المنصب الذي اشغله هو مدير وكالة LA CAAR فرع خنشلة والمهام الموكلة الي عديدة اهمها: الاشراف على طاقم عمل الوكالة والعمليات اليومية و الروتينية بالمؤسسة بالاضافة الى وضع الاهداف الادارية التي نريد بلوغها وتقييم اداء العمال.
- 2) زبائننا هم من مختلف اصناف الشركاء الاجتماعيين بجميع اصنافهم من موظفين وتجار و اصحاب المهن والسيارات بالاضافة الى شركات البناء ك COSIDER وشركات النقل العمومية والخاصة.

3) تتوفر وكالتنا على عدة اشكال من التأمينات و التي نذكر منها:

• التأمين على المخاطر الشخصية.

• التأمين على العربات.

• تأمين النقل.

• التأمين على الاخطار الصناعية بالمؤسسات.

• التأمين على الأخطار التقنية.

4) يركز الاسلوب التنافسي في مؤسستنا على ابتكار منتجات وافكار جديدة بأسعار تنافسية

لجلب زبائن اكثر والمحافظة على الزبائن السابقين؛غالبا ما تؤثر هذه الركائز بالإيجاب

على المخطط العام المرسوم في بداية السنة المالية لمؤسستنا.

5) بالطبع وهذا اتباعا لتعليمات الادارة العليا للوكالة الوطنية بالعاصمة،نحن نعتمد في وكالتنا على ادارة الجودة الشاملة، حيث انها تمنحنا ميزة تنافسية دون الشركات الأخرى وتجعلنا في متقدمين في حالة المنافسة مع اي شركة مماثلة.

### ثالثا: تحليل أجوبة المقابلة

بعد تحصلنا على الأجوبة الكافية من مدير الوكالة عمدنا إلى تحليل هذه الاجوبة وهذا بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرفه.

1) تمت المقابلة مع مدير وكالة LA CAAR و المهام الموكلة اليه هي : الاشراف على موظفي الوكالة قيد الدراسة،القيام بالعمليات الروتينية و اليومية بالوكالة من مراقبة سير العمل و حضور الموظفين الى غير ذلك، اضافة الى تقييم اداء العمال وتسطير الاهداف المراد الوصول اليها في آخر السنة المالية.

2) زبائن وكالة LA CAAR هم:التجار،اصحاب الحرف، اصحاب السيارات السياحية و النفعية، اصحاب المقاولات و المشاريع،شركات الاعمال العمومية،وايضا المظفين العاديين من متلف القطاعات.

3) تقدم وكالة LA CAAR عدة خدمات نقسمها كما يلي حسب المعلومات المتوفرة من طرفهم:

أ. التأمين على المخاطر الشخصية: وتنقسم هذه الى:

- التأمين الشامل على المنازل
- التأمين الشامل على التجار و الحرفيين
- تأمين الكوارث الطبيعية CAT-NAT

ب. التأمين على العربات: وتشتمل هذه الخدمة على:

• تأمين السيارات والعربات

• ضمان التصليح

ج. تأمين النقل: وينقسم الى:

• التأمين على النقل البري الخاص و العمومي للبضائع.

• التأمين على النقل العمومي و الخاص للأشخاص.

د. التأمين على الاخطار الصناعية بالمؤسسات: اي بمعنى التأمين على الحوادث الواقعة

على مستوى المصانع سواء كانت حرائق او حوادث طبيعية.

هـ. التأمين على المخاطر التقنية في المصانع: والمقصود هنا التأمين على جميع الادوات

التقنية داخل المصانع او المؤسسات من آلات الى حواسيب ووحدات مركزية بالاضافة

لتأمين جميع حوادث ورشات الاعمال و البضائع التالفة.

4) طبقا للإجابة المتحصل عليها من طرف المدير فإن الركيزة الاساسية في اسلوب ادارة

المؤسسة قيد الدراسة ابتكار منتجات وافكار جديدة بأسعار تنافسية والتركيز على جودة

هذه المنتجات والخدمات ما يجعلها تستقطب زبائن اكثر وهذا ما أكده مدير الوكالة.

5) بناء على اجابة السيد المدير فإن الوكالة تعتمد على اساليب ادارة الجودة الشاملة فيما

يخص الشق التنافسي بحيث انه اثر ايجابيا على رقم اعمال الشركة.

### خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل معرفة تأثير الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية فكانت الشركة الوطنية للتأمين و اعادة التأمين CAAR وكالة خنشة هي محل دراستنا التطبيقية فخلال التريص قمنا بمقابلة مع مدير الوكالة، فتم طرح عليهم أسئلة فكانت الإجابة منهم كافية وبصدر رحب فقمنا بدورنا بتحليل أجوبة هذه المقابلة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة

الخطاتمة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

فقد بات أمر اعتماد المؤسسات إدارة الجودة الشاملة مع مواصفات وخصائص تتميز بالشمولية والعالمية أمراً حتمياً من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.

### ❖ اختبار صحة الفرضيات

◀ يتم اعتماد بعض اساليب ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية، والفرضية صحيحة

◀ تساهم ادارة الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال التحسين

المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها، والفرضية صحيحة

### ❖ نتائج الدراسة

◀ نتائج الدراسة النظرية:

✓ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تركز على العميل

الداخلي و تهدف إلى التحسين المستمر لخدمة العميل الخارجي بأدنى تكلفة؛

✓ تتطلب إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها ضرورة تغيير ثقافة الأفراد حتى يتبنوا

تلك المبادئ الجديدة، و لا يتسنى ذلك إلا بالالتزام القيادة العليا بنشر ثقافة

الجودة و تهيئة المناخ الملائم للتطبيق، بالإضافة إلى ضرورة توفر نظام

معلومات سليم يمد المؤسسة بكل المعلومات الضرورية اللازمة لتحسين أدائها؛

✓ بينت لنا الدراسة النظرية كذلك أن إدارة الجودة الشاملة تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه، لما في ذلك من أثر كبير في تعظيم القيمة له؛

✓ تعتمد تنافسية المؤسسة بشكل اساسي على تطوير منتوجاتها وخدماتها والعمل على رضا الزبون وهذا ما تتبناه ادارة الجودة الشاملة.

#### ◀ نتائج الدراسة التطبيقية:

✓ تتجلى الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين في الخدمات المبتكرة التي انتجتها بالإضافة الى تنوعها.

✓ تعتمد الوكالة المحلية على بعض من اساليب ادارة الجودة الشاملة في عملية تسيير وإدارة مخططاتها.

✓ تؤثر ادارة الجودة الشاملة بشكل فعلي على تنافسية الوكالة في ميدانها.

#### ❖ توصيات الدراسة

◀ العمل على إيجاد آليات ووسائل جديدة لتعميم تطبيق ادارة الجودة الشاملة على

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف انواعها، وذلك لتحسين الشق الاداري و الفني بالمؤسسات ما يضمن تطورا دائما في خدمات ومنتجات هذه المؤسسات.

◀ ضرورة الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري عن طريق التدريب وترسيخ بعض

المفاهيم المتطورة حول الادارة لدى موظفي الوكالة.

❖ آفاق الدراسة:

ان مجال ادارة الجودة الشاملة مجال شاسع يمكن ان تنبثق منه ومن دراستنا الحالية عدة مواضيع مستقبلية نحاول ان نذكر منها:

- دور ادارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي للعاملين

قائمة المراجع

الكتب:

1. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001
2. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
3. جميل احمد توفيق - إدارة الأعمال - مدخل وظيفي - الدار الجامعية , الإسكندرية 2000
4. حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010
5. راضي بهجت، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم و الفلسفة و التطبيقات، ط1، روابط للنشر و تقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016
6. زغدار احمد، التنافسية و البدائل الاستراتيجية، ط1، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع، 2011
7. سعاد نائف برونوطي، إدارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، 2005
8. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993
9. عبد اللطيف مصلح عايض، إدارة الجودة، ط1، جامعة العلوم و التكنولوجيا ،صنعاء ،اليمن ، 2012
10. مامون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط2 ، 2015

11. محمد احسن الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004
  12. محمد عوض الترتوري، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009
  13. هدى بنت صالح ابو حيمد، الجودة الشاملة في ادارة المعلومات، معهد الادارة العامة، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006
  14. هند رشدي، ادارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ و تطبيقات، كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009
- المذكرات والرسائل والاطروحات:**

1. برايس نورة، المشروعات الصغيرة و المتوسطة واشكالية تمويلها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2006
2. بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 2015-2016
3. بواب كريمة، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكر لنيل شهادة الماستر، كلية ع.إ.ت.ع ت-جامعة ادرار، 2014/2015
4. جباري فادية، تاثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية ع.ت.إ.ع ت-جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011
5. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تميتها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت، سكيكدة، 2007

6. حجايل رشيد، اثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية و نقود، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2015
7. العابد هواري، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الادارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم السياسية، جامعة بسكرة
8. عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، 2016
9. مقداد مليكة، ادارة الجودة الشاملة كأداة لنجاعة الممؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه، كلية ع.ت.إ، ع ت، جامعة بومرداس، 2018
10. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005
11. حثروبي هدى، فريفر اسماء، تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الوادي، 2019

#### المجلات، الملتقيات و المطبوعات:

1. احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999
2. رابح خوني، حساني رقية، آفاق تميل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة الدولية التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 28 ماي 2003
3. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982

4. الطيب داودي،مراد محبوب،تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي،مجلة العلوم الانسانية،جامعة محمد خيضر-بسكرة،العدد الثاني عشر،2007
5. عثمان حسن عثمان ،المؤسسة الاقتصادية و المحيط- الأسس النظرية و الآثار العلمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري،قسنطينة، العدد 16،ديسمبر 2004
6. عمار زيتوني،مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي،مجلة العلوم الانسانية،جامعة بسكرة،العدد 09،مارس 2006
7. غوتي محمد،اثر ابعاد ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط،مجلة التنظيم والعمل،المجلد 8،العدد2020،4
8. محمد رفيق طيب،"مدخل للتسيير"الجزء الاول،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،1995
9. محمد وديع،القدرة التنافسية وقياسها،سلسلة جسر التنمية،العدد61، ديسمبر 2016،الكويت
10. ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية،1998

العلماء حقا



## الملخص:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة وواسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغيير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم و الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق، بإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد أن تكون متزامنة مع التنفيذ، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات التي ما لبثت أن برهنت على أهميتها و دورها في تحقيق التميز للمؤسسة من حيث التنافسية، وتقليل التكاليف، وتوسيع الحصة السوقية لتصل المؤسسة في الأخير إلى تحقيق رضا الزبون و الفوز بثقته.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التنافسية

## Abstract :

The application of total quality management requires comprehensive and broad changes in the institution from changing the old culture with a culture suited to the new philosophy and creating the right environment for application to redesign processes and train workers in the concepts and methods of managing overall quality and its tools to be implemented using these methods and tools in the oversight process that must be synchronized with implementation As an incentive for the institution to help it embody the principles and objectives of this philosophy, so-called comprehensive quality management systems have emerged, which are a series of specifications that have never demonstrated their importance and their role in achieving competitive excellence for the institution. and reduce costs, and expand the market share to eventually reach the enterprise to achieve customer satisfaction and win his confidence.

**Key words :** total quality management; competitive excellence