

جامعة سعد دحلب (البليدة)

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة أعمال

دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة
(دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب - بالبليدة)

من طرف

قرش عائشة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا
مشرفا و مقورا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر، جامعة البليدة
أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر
أستاذ محاضر، جامعة البليدة
أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة

كشاد رابح
زبيري رابح
ناصر ممراد
غزالي عمر

البليدة، جوان 2007

ملخص

إن التطورات والتغيرات التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، في ظل محيطها التنافسي اليوم، وفي كافة النواحي الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والفنية و..... الخ، تعد تحديا حقيقيا لها وهي ملزمة بمواكبتها.

لذا أصبح من الضروري البحث عن أنجع وأنسب أساليب التغيير التي تمكنها من تحسين قدرتها التنافسية، وهذا لمواجهة المنافسة الحادة، ومن بين هاته الأساليب، تطوير الكفاءات البشرية، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويأتي دور هذا البحث، ليبين للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أهمية كفاءاتها البشرية التي تعد من أهم العوامل التي تبقىها في السياق نحو الريادة وتحقق لها قدرة تنافسية، فكفاءة الموارد البشرية تساعد المؤسسة على النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس.

كما أن تطبيق نظام الجودة الشاملة، والعمل على تحسينه يعد سلاحا لجذب العملاء، وضمان ولائهم، كما يساهم في تحقيق التميز والقيادة في السوق، وذلك بضبطها على مستوى المؤسسة ككل، وبالتالي ضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.

ونتيجة لما سبق يمكننا القول أن إتباع أساليب التغيير الفعالة من خلال تطوير الكفاءات البشرية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، في ظل محيطها التنافسي المتغير.

شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور زبيري رابح الذي فتح لي باب مكتبه وقبل الإشراف على مذكرتي.

إلى كل من ساندني في إنجاز هذا البحث خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب (البلدية) الذين ساعدوني على فهم الموضوع ميدانيا وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور كشاد رابح وكذا كافة عمال مكتبة الكلية
كما أتقدم بالشكر إلى كافة عمال مؤسسة ترافل

كما أتقدم بالشكر إلى كل العائلة الكريمة خاصة أمي وأبي وإخوتي وكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

ولهم مني أفضل وأسمى عبارات التقدير والامتنان.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية 26
02	المزايا التي تحققها الاستراتيجيات التنافسية 30
03	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية 31
04	الفرق بين التدريب والتعليم 97
05	أنواع تكاليف الجودة الشاملة 146
06	مقارنة بين TQM و ISO 9000 159
07	الآثار التي يحدثها تطبيق TQM 188
08	طاقة الإنتاج لمؤسسة ترافل لسنة 2006 192
09	فرص و تهديدات مؤسسة ترافل 199
10	توزيع العمال حسب الوضعية الإجتماعية المهنية للفترة (2003-2007) 214
11	برنامج التكوين لمؤسسة ترافل لسنة 2005 217
12	تقييم حصيلة التكوين لمؤسسة ترافل لسنة 2005 218
13	مخطط التكوين لمؤسسة ترافل لسنة 2006 220
14	مر احل توثيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة 226
15	نتائج السؤال الأول 235
16	نتائج السؤال الثاني 236
17	نتائج السؤال الثالث 237
18	نتائج السؤال الرابع 239
19	نتائج السؤال الخامس 239
20	نتائج السؤال السادس 240
21	نتائج السؤال السابع 241
22	نتائج السؤال الثامن 242
23	نتائج السؤال التاسع 243
24	نتائج السؤال العاشر 244
25	نتائج السؤال الحادي عشر 245

245	نتائج السؤال الثاني عشر	26
246	نتائج السؤال الثالث عشر	27
247	نتائج السؤال الرابع عشر	28
248	نتائج السؤال الخامس عشر	29

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	متغيرات بيئة الأعمال 21
02	قوى المنافسة الخمسة لـ Porter 24
03	الاستراتيجيات التنافسية 29
04	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة 65
05	عناصر القدرة التنافسية ودور الكفاءات البشرية فيها 126
06	نموذج العملية (PDCA) كأساس لنظام إدارة الجودة في الإيزو 2000-9001 164
07	تأثير الخدمة الجيدة للعملاء على القدرة التنافسية 166
08	فوائد تطبيق معايير الإيزو: 9000 171
09	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية 185
10	الجودة وتحسين القدرة التنافسية 186
11	سلسلة ديمنج 187
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترافل لسنة 2007 197
13	القوى المؤثرة في تنافسية مؤسسة ترافل 200
14	الحصص السوقية لمنتجات ترافل حسب المناطق لسنة 2006 201
15	توزيع الحصص السوقية للمؤسسات كل حسب منطقتة لسنة 2006 (دانون ، صومام ، ترافل ، باقي المؤسسات) 201
16	الحصص السوقية للمؤسسات (بالحجم) 202
17	الحصص السوقية للمؤسسات (بالقيمة) 203
18	الحصص السوقية للمؤسسات حسب إجمالي تجار التجزئة و إجمالي تجار الجملة 204
19	تطور الحصص السوقية للمؤسسات في الفترة (2003-جوان 2007) 204
20	توزيع الحصص السوقية للمؤسسات في الفترة (من أكتوبر 2006 إلى جوان 2007) 205
21	الحصص السوقية للمؤسسات لمنتجات الياغورت السائل 206
22	الحصص السوقية للمؤسسات لمنتجات الياغورت 206

207	الحصص السوقية للمؤسسات لمنتوج قشدة التحلية	23
207	الحصص السوقية للمؤسسات لمنتوج اللبن	24
210	سلسلة التوزيع غير المباشر لمؤسسة ترافل	25
214	تطور العمال حسب أوضاعهم الإجتماعية المهنية للفترة (2003-2007)	26
235	العرض البياني لنتائج السؤال الأول	27
236	العرض البياني لنتائج السؤال الثاني	28
238	العرض البياني لنتائج السؤال الثالث	29
239	العرض البياني لنتائج السؤال الرابع	30
239	العرض البياني لنتائج السؤال الخامس	31
240	العرض البياني لنتائج السؤال السادس	32
241	العرض البياني لنتائج السؤال السابع	33
242	العرض البياني لنتائج السؤال الثامن	34
243	العرض البياني لنتائج السؤال التاسع	35
244	العرض البياني لنتائج السؤال العاشر	36
245	العرض البياني لنتائج السؤال الحادي عشر	37
245	العرض البياني لنتائج السؤال الثاني عشر	38
246	العرض البياني لنتائج السؤال الثالث عشر	39
247	العرض البياني لنتائج السؤال الرابع عشر	40
248	العرض البياني لنتائج السؤال الخامس عشر	41

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

10	مقدمة
18	1. مدخل نظري للقدرة التنافسية و التغيير
18	1.1. تحليل بيئة وتنافسية المؤسسة
19	1.1.1. المفاهيم الأساسية لبيئة المؤسسة
21	2.1.1. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة
27	3.1.1. الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجيات المتنافسين
33	2.1. القدرة التنافسية والمؤسسة
34	1.2.1. ماهية القدرة التنافسية
37	2.2.1. عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة
42	3.2.1. آليات وأسس تحسين القدرة التنافسية
45	4.2.1. مؤشرات قياس القدرة التنافسية ومتطلباتها
49	3.1. عملية التغيير في المؤسسة
49	1.3.1. ماهية عملية التغيير
54	2.3.1. المحاور الأساسية في التغيير
59	3.3.1. المورد البشري، إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير
67	2. تطوير الكفاءات البشرية وتحسين القدرة التنافسية
67	1.2. ماهية الكفاءات البشرية
67	1.1.2. نماذج تسيير الموارد البشرية وأهميتها
71	2.1.2. الكفاءات البشرية
76	3.1.2. أنواع الكفاءات البشرية
80	2.2. إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

811.2.2. استقطاب وتخطيط الكفاءات البشرية
852.2.2. الحصول على الكفاءات البشرية وتوظيفها
873.2.2. مداخل ومقومات تطوير الكفاءات البشرية
924.2.2. متطلبات تطوير الكفاءات البشرية ونجاحه
963.2. وسائل تطوير الكفاءات البشرية
971.3.2. ماهية التدريب والتعليم
1032.3.2. إستراتيجية التدريب، والتعليم في تطوير الكفاءات البشرية
1113.3.2. فعالية نظام التدريب والتعلم في تطوير الكفاءات البشرية
1144.2. الكفاءات البشرية وتحسين القدرة التنافسية
1151.4.2. علاقة تطوير الكفاءات البشرية بالابداع، الابتكار، المعرفة، الوقت، التعلم
1202.4.2. دور تطوير الكفاءات البشرية في تحسين القدرة التنافسية
1263.4.2. العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحسين القدرة التنافسية
1293. فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية
1301.3. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
1301.1.3. ماهية إدارة الجودة الشاملة
1362.1.3. النماذج الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها
1423.1.3. المقومات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
1492.3. إستراتيجية الجودة الشاملة والايزو ISO 9000
1491.2.3. إستراتيجية الجودة الشاملة ، مؤشرات نجاحها ، معوقات تطبيقها
1542.2.3. نظام الايزو ISO 9000
1613.2.3. مجموعة الايزو 9001: ISO 2000 الجديدة
1663.3. إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية
1661.3.3. الخدمة الجيدة للعملاء ، الايزو 9000 ، وتحسين القدرة التنافسية
1732.3.3. التحسين المستمر، مشاركة العاملين، الرقابة، المعلومات وتحسين القدرة التنافسية
1793.3.3. الإدارة العليا ، اتخاذ القرار ، الإنتاج في الوقت المحدد،القياس المقارن حلقات الجودة وتحسين القدرة التنافسية
1854.3.3. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية

191	4. دراسة و تحليل أثر أساليب التغيير على القدرة التنافسية لمؤسسة ترافل
191	1.4. نشأة مؤسسة ترافل و تحليل وضعها التنافسي
192	1.1.4. تطور مؤسسة ترافل و تحليل البيئة الخارجية لها
201	2.1.4. تطور الحصص السوقية.
209	3.1.4. المزيج التسويقي للمؤسسة
213	2.4. إدارة الموارد البشرية ، و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
214	1.2.4. إدارة الموارد البشرية.
223	2.2.4. إدارة الجودة الشاملة
229	3.2.4. مراجعة الإدارة لنظام الجودة الشاملة المطبق و مبادئها
234	3.4. الإطار العام للدراسة الإستقصائية
236	1.3.4. تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة و مفهوم القدرة التنافسية
241	2.3.4. العلاقة بين الكفاءات البشرية و القدرة التنافسية.
242	3.3.4. دور الجودة الشاملة في تطوير القدرة التنافسية
247	4.3.4. أساليب التغيير في المؤسسة.
252	خاتمة
256	قائمة المراجع
276	الملاحق

مقدمة

بالنظر في اقتصاديات و مؤسسات العالم عامة و الجزائر خاصة ، نجدها تعيش في هذا العصر ، تحديات كبيرة و كثيرة ، بانتقالها من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق الحر ، و منها على سبيل المثال التغيير المكثف و المستمر ، فالتعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة و التطورات التي نشاهدها اليوم في كافة النواحي الإدارية ، و الفنية ، و الإجتماعية ، و الثقافية و التكنولوجية و السياسية ، و الاقتصادية إضافة إلى تحديات العولمة ، و تحديات التكتلات الإقتصادية و السياسية و ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الأنترنت ، جعل من العالم قرية صغيرة محدودة المعالم ، خاصة مع ظهور إتفاقيات الجات التي ألغت قيود الحدود و فتحت مجال التعامل على مصريه ، و زادت من حدة المنافسة .

إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الإستقرار ، فهو الشيء الثابت الوحيد ، خاصة و أن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي نعيشه ، فقد أصبح تحديا حقيقيا لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله ، فهي ملزمة بمواكبة تحدياته من أجل استمرارها ، و بقائها ، و تطورها ، و بالتالي وصولها إلى تحقيق ميزة تنافسية .

و الجزائر ليست بمعزل عن تأثير هذه التغييرات السريعة و المتطورة ، لا سيما وهي مقبلة على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، و فتح الأبواب أمام الاستثمارات الأجنبية ، الأمر الذي يفرض و يحتم على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، السعي وراء اكتساب قدرة تنافسية و تحسينها حتى تتناسب مع الأوضاع الراهنة و المعطيات الجديدة المستندة على العلم و المعرفة و الابتكار ، و بالتالي مواجهة منافسيها على المستوى المحلي و العالمي . و المحافظة على الموقف التنافسي الحالي و المستقبلي .

و الحقيقة بالنسبة للجزائر كدولة نامية أنه قد آن الأوان للإقدام على التغيير ، و إتباعه في مؤسساتها الاقتصادية ، وذلك باللجوء إلى أنجع الأساليب و البرامج الكفيلة بإحداثه من خلال بعض مداخله التي لا يمكن حصرها ومنها : الإبداع في المورد البشري ، القياس إلى النمط الأحسن ، إدارة المعرفة ، إدارة الوقت ، قيادة التكلفة ، إعادة الهندسة ، إدارة الجودة الشاملة ، الاستثمار البشري إلخ

وقد كان تركيزنا في هذا البحث على المدخلين التاليين: إدارة الجودة الشاملة، وتطوير الكفاءات البشرية، وذلك لأن التنافس في ظل عالمية السوق، أصبح يعتمد في بعض جوانبه على: - - تطوير الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والإبتكار، حيث أدركت منظمات اليوم أنه من أهم العوامل التي تبقئها في السباق نحو الريادة، وتضمن لها القدرة التنافسية هو أفرادها، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية(سـلع أو خدمات)، ولكن أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير، لهذا فإن التحدي الذي تواجهه دوائر الأعمال اليوم يتمثل أساسا في تحرير الطاقات الإبتكارية و الإبداعية للأفراد وكسب كامل التزامهم، وقد يكون هذا صعبا بالنسبة للمنظمات التي تواجه نقصا شديدا في العمالة العالية التأهيل و التعليم، ولهذا السبب سوف تشتد المنافسة على العمالة الأكثر تأهيلا و كفاءة.

- وحسن إدارة التغيير بتحسين نظام الجودة، إذ يعد مدخل الجودة الشاملة في التغيير أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى المدير المعاصر في منظمات الأعمال إلى تحقيقها، واستخدامه كسلاح لجذب العملاء و الحصول على ولاءهم، وتحقيق التميز والقيادة في السوق، من خلال تفعيل أساليبها حيث انتقل مفهومها من التركيز على السلعة وإنتاجها بمواصفات تلبى رغبات العملاء إلى إعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة. فالنظرة الجديدة للجودة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية و التنظيمية والتجارية و البشرية، وهو ما أدى إلى بروز إدارة الجودة الشاملة التي تعنى بضبط الجودة على مستوى المؤسسة ككل.

و من خلال ما تقدم، تتضح لنا إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن لعملية التغيير من خلال تطوير الكفاءات البشرية، وإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؟

ومن أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب البحث قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية في ظل المحيط المتغير؟
- ما هو دور تطوير الكفاءات البشرية في تحسين القدرة التنافسية؟
- كيف يمكن للمؤسسة الإقتصادية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة أن تحسن قدرتها التنافسية؟
- ما هي أساليب التغيير التي تمكن مؤسسة إقتصادية جزائرية من تحسين قدرتها التنافسية وذلك من خلال تطوير الكفاءات البشرية، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

من أجل الإجابة عن التساؤلات السابقة، و بإتباع مبادئ البحث العلمي قمنا بوضع الفرضيات

التالية:

- تغير المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، يفرض إتخاذ مفهوم للقدرة التنافسية.
- تطوير الكفاءات البشرية للمؤسسة الاقتصادية يمكّنها من تحسين قدرتها التنافسية.
- كلما كانت إدارة أعمال المؤسسة الاقتصادية معتمدة على الجودة الشاملة،أدى ذلك إلى تحسين قدرتها التنافسية.
- إتخاذ أساليب التغيير في مؤسسة إقتصادية جزائرية من خلال تطوير كفاءاتها البشرية وإدارة جودتها الشاملة يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية.

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي :

- توضيح أثر تغير المحيط التنافسي على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- دراسة دور تطوير الكفاءات البشرية كمدخل للتغيير في تحسين القدرة التنافسية.
- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ودورها في تحسين القدرة التنافسية لها.
- ضرورة تكيّف مؤسسة إقتصادية جزائرية مع محيطها المتغير لتحسين قدرتها التنافسية، إنطلاقا من تطوير كفاءاتها البشرية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التطرق إلى كل من القدرة التنافسية و التغيير .
- التعريف بمدخل التغيير و المتمثلة في تطوير الكفاءات البشرية، وإدارة الجودة الشاملة وتوضيح مختلف المبادئ التي يركز عليها كل مدخل.
- إبراز أهمية هذه المداخل في المؤسسة، ودورها في تحسين القدرة التنافسية.
- إبراز مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعملية التغيير من خلال مدخلها:تطوير الكفاءات البشرية، وإدارة الجودة الشاملة، و مدى مساهمتها في تحسين قدرتها التنافسية.

ويعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- كون الموضوع يجمع بين ثلاثة أعمدة في عالم الإدارة والأعمال وهي:التغيير، مداخل التغيير و المتمثلة في تطوير الكفاءات البشرية، و إدارة الجودة الشاملة.

- التنافس الشديد الذي تشهده السوق المحلية، وهو ما يستدعي من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاعتماد على الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع، والتي تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة و المستمرة .
- ضرورة تطبيق نظاما للجودة الشاملة يقوم على التحسين المستمر، وتحقيق رضا العملاء، من أجل الوصول إلى تحقيق قدرة تنافسية و تحسينها.
- تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة ترافل، باعتبارها من أوائل المؤسسات الجزائرية التي حازت على شهادة إيزو 9001: 2000، وكذلك لإتباعها نظاما لتدريب مواردها البشرية و تأهيلها.
- أهمية الموضوع، ونقص الدراسات التي تطرقت إليه، أو تطرقها إلى أحد شطريه التغيير أو القدرة التنافسية وربطهما بعناصر أخرى.

أما منهج الدراسة :

إن العلاقة المنهجية التي تربط الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتان متلازمتان، فطبيعة الموضوع، هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لطبيعة الموضوع، إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدام منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

وكانت أدوات الدراسة المستخدمة في بناء البحث عبارة عن المسح المكتبي لتغطية وتكوين القاعدة العلمية والفكرية للجانب النظري، والمتمثل في الكتب باللغة العربية واللغة الفرنسية، والإنجليزية. ورسائل الدكتوراه والماجستير، والملتقيات العلمية، والبحوث والمناقشات، ومواقع الإنترنت، أما في الجانب الميداني فكانت الأدوات عبارة عن المقابلات الشخصية، والحوارات مع بعض إطارات مؤسسة "ترافل"، بالإضافة إلى أسئلة الإستبيان حول الموضوع الموجهة إلى إطارات المؤسسة ثم القيام بتحليلها واستخلاص النتائج.

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، والوصول إلى استنتاجات منطقية وواقعية، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بموضوع البحث، وذلك بوضع حدود الإشكالية وضبط إطارها، ولذلك كانت:

الحدود المكانية لهذه الدراسة، مكان إجراء الجانب الميداني من الموضوع بملبنة ترافل تركيزا على المديرية التالية: المديرية العامة للمستخدمين والوسائل، المديرية التجارية، وبمديرية الجودة، وهذا بالمنطقة الصناعية -بني تامو- بالبلدية.

أما الحدود الزمانية فهي الفترة الممتدة بين (2003-2007) والتي كانت الفترة التي قمنا بتحليلها من خلال هذا البحث، أي منذ اعتماد مؤسسة ترافل تنظيم مناسب وخاص لإستراتيجية الدخول إلى الأسواق هذا من جهة، ومن جهة أخرى الإجراءات والتغيرات التي قامت بها إدارة المؤسسة من أجل الحصول على المواصفة العالمية ISO 9001-2000.

كما استعملنا المصطلحات التالية: بيئة المؤسسة، القدرة التنافسية، التغيير، الكفاءات البشرية، إدارة الجودة الشاملة وهذا لتوضيح العلاقة جيدا بين أساليب التغيير وتحسين القدرة التنافسية لمواجهة المنافسة، وزيادة الحصة السوقية، وضمان الاستمرارية والبقاء والمحافظة على المؤسسة ونموها.

من خلال عمليات الاستطلاع التي أجريناها في بعض الجامعات خاصة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بدالي إبراهيم، وبالخروبة، بجامعة الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الأغواط أمكننا الحصول على الدراسات:

- سمالي يحيوية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، أفريل 2005، جامعة الجزائر، حيث توصل الباحث إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري، يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات، والمعرفة والجودة الشاملة، باعتبارها نماذج حديثة لتثمين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في المؤسسة الاقتصادية، التي ترغب في تعظيم مزاياها التنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة خاصة البشرية منها، واقتصرت الدراسة على الجانب النظري فقط.

- خري عبد الناصر: دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)، رسالة ماجستير، جوان 2006، جامعة البلدية، وتوصل الباحث إلى أن نظام المعلومات التسويقية الفعال يساهم في تحسين أداء المؤسسة وترقية قدرتها التنافسية، كما يضمن لها الإستمرارية والبقاء في ظل البيئة التنافسية الحادة واستنتج أنه رغم الاهتمام

الكبير الذي توليه مؤسسة "موبيليس" للوظيفة التسويقية، إلا أن اهتمامها بنظام المعلومات التسويقية ضعيفاً نوعاً ما، وهو تقصير قد يكلفها عدم الاتصال بالبيئة الخارجية، لكن هذا لا يعني أن مؤسسة "موبيليس" لا تمتلك قدرة جيدة على مواجهة المنافسة، بل هي تعتمد أساساً في ذلك على محاولة التكيف مع بيئتها ومواكبة التطورات التكنولوجية، كنوعية الشبكات المستخدمة ، وهو ما يسمح لها بزيادة نسبة التغطية الجغرافية للمشاركين.

- فايزة بريش: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، أكتوبر 2005، جامعة البليدة، توصلت الباحثة إلى أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها، لأنه الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحقة للميزة التنافسية، فإشياء المنظمة في حد ذاته هو فكرة بشرية، ومصدرها العقل البشري، لكن دراستها اقتصرت على الجانب النظري فقط.

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، فالتغيير المستمر الذي تعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يحتم عليها ضرورة التكيف معه من أجل بقائها واستمرارها ونموها، وبالتالي الوصول إلى تحسين قدرتها التنافسية. وبالتالي نشير إلى ندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع في الجامعات التي زارتها الطالب واطلعت على مكنتاتها.

ولقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء قيامنا بإعداد هذا البحث ومن أهمها:

- صعوبة جمع المراجع والحصول عليها من مختلف المكتبات الجامعية والخاصة.
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية، وهذا فيما يخص عدم استقبال المؤسسات الاقتصادية لنا لإجراء الدراسة الميدانية، ولكل واحدة منها حجة في ذلك، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بصلب الموضوع نظراً لحساسية المؤسسات للتنافس الحاد بينها، وخوفهم من التجسس وتسرب المعلومات للمنافسين، وذلك بحجة مراعاة المؤسسة لطابع الكتمان والسرية في القيام بالأعمال، رغم أننا وضحنا في أكثر من مرة، أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، إرتأينا

تقسيم البحث إلى أربعة فصول بدءاً بالمقدمة العامة ووصولاً إلى الخاتمة العامة.

ففي المقدمة أشرنا إلى تأثير التغيرات السريعة والمتطورة التي يشهدها العالم والجزائر لا سيما وهي مقبلة على الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، الأمر الذي يفرض ويحتم على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، السعي وراء اكتساب قدرة تنافسية وتحسينها، حتى تتناسب مع الأوضاع الراهنة والجديدة المستندة على العلم والمعرفة، والابتكار، وبالتالي مواجهة منافسيها على المستوى المحلي والعالمي.

وتم التطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية لبيئة المؤسسة، بتعريفها وتحليلها وتوضيح أهم الاستراتيجيات التنافسية، واستراتيجيات المنافسين ، وتحديد مفهوم القدرة التنافسية، عواملها، متطلباتها، آليات تحسينها وأهم مؤشرات قياسها.

وأخيرا تطرقنا إلى عملية التغيير في المؤسسة، ماهيتها، أسبابها، مجالاتها، أنواعها، مراحلها، أسباب مقاومتها وعلاجها، ثم توضيح أهمية مدخليها تطوير الكفاءات البشرية وإدارة الجودة الشاملة في نجاحها.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه نماذج تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وأهميتها ووضوحنا فيه مفهوم الكفاءات البشرية وأنواعها، وتحديد مفهوم إدارات الكفاءات البشرية، واستقطاب الكفاءات البشرية، التخطيط لها وكيفية الحصول عليها، مداخل ومقومات تطويرها ثم متطلبات تطويرها كما يتطرق إلى وسائل تطوير الكفاءات البشرية والمتمثلة في التدريب والتعليم، إستراتيجية التدريب والتعليم في تطوير الكفاءات البشرية، ثم فعالية نظام التدريب والتعليم في تطوير الكفاءات البشرية.

وأخيرا العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحسين القدرة التنافسية، علاقة تطوير الكفاءات البشرية بالإبداع، الابتكار، المعرفة، الوقت ، التعلم، دور تطوير الكفاءات البشرية في تحسين القدرة التنافسية، ثم العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحسين القدرة التنافسية.

والفصل الثالث الذي تطرقنا فيه إلى مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، ماهيتها، النماذج الرئيسية لها، خطوات تطبيقها والمقومات الرئيسية لتطبيقها ، ثم تحديد إستراتيجية الجودة الشاملة والإيزو ISO 9000، تخطيطها ومؤشرات نجاحها، ومعوقات تطبيقها، ثم نظام ISO 9000 ومجموعة الإيزو ISO 9001:2000 الجديد.

وأخيرا تطرقنا إلى إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية من خلال الخدمة الجيدة للعملاء، الإيزو ISO 9000 وتحسين القدرة التنافسية، مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة

التنافسية ، بعض المفاهيم الحديثة وتحسين القدرة التنافسية، وأخيرا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية.

أما الفصل الرابع فكان حول إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية جزائرية (ملبنة ترافل) لأنها من ضمن أوائل المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادة الإيزو ISO 2000:9001، واتبعت إستراتيجية لتدريب مواردها البشرية وإطاراتها ، حيث سنتناول في هذا الفصل: نشأة وتطور مؤسسة ترافل و تحليل البيئة الخارجية ، تطور الحصص السوقية ، المزيج التسويقي للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وأخيرا دور تدريب الكفاءات البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من الدراسة الإستقصائية بتحليل أسئلة الاستبيان و إستخلاص النتائج .

وشملت الخاتمة ملخصا عاما لمضمون البحث بجانبه النظري و الميداني ، مع تحديد النتائج

المتوصل إليها ، الإقتراحات و التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحثة للنتائج المتحصل

عليها من خلال معالجة إشكالية البحث و إختبار الفرضيات ، و أخيراً قمنا بتحديد أفاقاً للبحث .

الفصل 1

مدخل نظري للقدرة التنافسية والتغيير

عرفت المؤسسات الإقتصادية عدة تطورات وفي مختلف المجالات، انطلاقا من المعطيات الجديدة الحاصلة في البيئة التنافسية، وهذا ما يستدعي الاهتمام بدراساتها وتحليلها والتفاعل مع تحدياتها. إلى جانب التغيير الذي اكتسح جميع الميادين، خاصة مجال الأعمال، السبب الذي جعل المدراء يبحثون عن هيكل جديد من الأفكار والأساليب الإدارية التي تتناسب مع الأوضاع الراهنة، وتمكّن مؤسساتهم من اكتساب قدرة تنافسية والحفاظ عليها، فهي السبيل إلى اندماجها في الاقتصاد العالمي، ونموها وبقائها في السوق.

وتعتبر إدارة التغيير في المؤسسات أحد المفاتيح لبناء وتنمية ثقافة العنصر البشري، وفلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار الموارد المتاحة وتوظيفها بما يخدم العملاء عن طريق إدارة الجودة، وهذا حتى تستطيع المؤسسات بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية ، ووصولها إلى درجة التفوق والتميز بحصولها على قدرة تنافسية من خلال توظيف وتطوير كفاءاتها وتحسين جودتها وحتى نتمكن من معرفة جميع هذه المفاهيم، فقد قمنا في هذا الفصل، بتوضيحها وإبرازها وعلى هذا الأساس تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية لبيئة المؤسسة، القدرة التنافسية، ثم عملية التغيير في المؤسسة.

1.1. تحليل بيئة وتنافسية المؤسسة

إن المؤسسة تعمل في ظل بيئة متغيرة ومتحركة باستمرار، والتي تتحكم بها مجموعة من العوامل المسيطرة عليها.

ولهذا فإنه قبل التطرق لدراسة جوانب موضوعنا، والمتمثلة في القدرة التنافسية والتغيير، لابد من القيام بتحديد مفهوم بيئة المؤسسة وتحليلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نقوم أيضا بتحليل تنافسية المؤسسة ومنافسيها. وتنقسم العوامل البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة إلى عوامل خارجية تعود إلى المحيط الخارجي لها، والتي لا يمكن السيطرة عليها، بل ضرورة التكيف معها.

وعوامل داخلية تتبع من داخل المؤسسة، ويمكن السيطرة عليها إلى حد ما. ولمعرفة موقع المؤسسة في السوق وحصتها، لابد أن نتعرف على أهم المنافسين في السوق، وأهم الاستراتيجيات التنافسية، وبعض المزايا التي تمنحها هذه الاستراتيجيات للمؤسسة، والمخاطر التي قد تترتب عن تطبيقها.

1.1.1.1. المفاهيم الأساسية لبيئة المؤسسة

نتطرق هنا إلى العلاقة بين البيئة والمؤسسة، تحليل بيئة المؤسسة.

1.1.1.1.1. تعريف البيئة

تعددت التعاريف حول البيئة نظرا لشدة التعقد والتداخل في مكوناتها ونذكر منها:

يعرفها Thomson بأنها " مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معا" [1] ص 151 .

كما يمكن تعريفها بأنها: " الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها وتشمل كل من تتعامل معه المؤسسة من موردين وزبائن ومنافسين" [2] ص 164.

يظهر من خلال التعريفين أن البيئة هي مجموعة المتغيرات التي تعمل المؤسسة في إطارها العام، وتحاول أن تتكيف معها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

1.1.1.1.1.1. خصائص البيئة

تتمثل أهم خصائص البيئة فيما يلي [3] ص 158:

- التغيير الدائم: تتصف البيئة الخارجية عموما بعدم الثبات، وذلك مهما اختلفت الحالات التي يمكن أن تكون عليها.
- الاضطراب: وينتج الاضطراب البيئي عن كثرة التغيرات المفاجئة وتسارعها.
- التعقد البيئي: يرتبط التعقد الملاحظ في البيئة الخارجية بكثرة العناصر المكونة لها، وتداخلها، وقوة العلاقة التي تربطها ببعضها.

- عدم التجانس: يؤدي كل من الاضطراب والتعقد البيئيين إلى عدم تجانس البيئة.

2.1.1.1. العلاقة بين البيئة و المؤسسة

وتتمثل فيما يلي [1] ص158-159:

- تقدم البيئة للمؤسسة المقومات الأساسية اللازمة لمزاولة نشاطها والمتمثلة في:
 - الخدمات: كالكهرباء، الصرف الصحي، المياه والطرق العامة.
 - الإمدادات والمواد الأولية والوسائل اللازمة للعمليات الإنتاجية.
 - الأموال اللازمة لتمويل نشاطات المؤسسة.
 - اليد العاملة المؤهلة والتي تمثل حالياً المورد الرئيسي للمؤسسة.
 - الوسائل والأساليب التكنولوجية المتطورة التي تتلاءم مع استعمالات المؤسسة.
 - الأسواق التي ستوزع وستصرف فيها المؤسسة منتجاتها وخدماتها.

ويمكن حصر مجال تأثير المؤسسة على بيئتها في الأوجه التالية:

- السلع والخدمات التي تقدمها لأفراد المجتمع بهدف تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
- فرص العمل التي تمنحها وبالتالي دورها في تخفيض نسبة البطالة.
- تأمين مستوى معيشي مناسب للأفراد من خلال الأجور والخدمات الاجتماعية التي تمنحها.
- تحقيق الفرد لذاته من خلال توليه لأعمال تتحدى قدراته وتدفعه إلى إثبات وجوده.

3.1.1.1. تحليل بيئة المؤسسة

تعمل المؤسسة حالياً في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر في عناصرها، الأمر الذي يدفعها إلى القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص والتهديدات الكامنة فيها، ويوضح الشكل التالي عناصر هذه البيئة.

المتغيرات الاجتماعية	البيئة الكلية للمؤسسة		المتغيرات الاقتصادية	
	بيئة الصناعة			
الرأي العام	العملاء	البيئة التنافسية	الموزعون	
		الشراء والتخزين		
		الإنتاج		التسويق
	العلاقة	الأفراد	التمويل	الموردون
		المؤسسات المالية	المنافسون	
المتغيرات التكنولوجية		المتغيرات الدولية		

شكل رقم 01: متغيرات بيئة الأعمال [4] ص 107.

2.1.1. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

نتعرض في هذا العنصر إلى تحليل كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة:

1.2.1.1. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تؤدي إلى معرفة الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو معالجتها، وتنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى بيئة عامة وخاصة.

1.1.2.1.1. البيئة العامة

يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات، وفي نفس الوقت لا تخضع لسيطرة المؤسسة وتنقسم إلى [5] ص 112-115:

1.1.1.2.1.1. العوامل الاجتماعية

وتتمثل في الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

2.1.1.2.1.1. العوامل الاقتصادية

متمثلة في الدخل الوطني والفردى، اتجاهات الأسعار، التطور التكنولوجى، مدى تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى للمؤسسات، الهيكل الاقتصادى، نظم التصدير والاستيراد.

3.1.1.2.1.1. العوامل السياسية

من أهمها نمط السلطة السياسى وتأثيره على المؤسسات، الوعى السياسى والديمقراطى ومدى حرية الرأى العام، درجة الاستقرار السياسى، ومدى رضا أفراد المجتمع، بالإضافة إلى توجيهات وإيديولوجيات النظام السياسى للدولة وتأثيره فى رسم السياسات [6] ص 102.

4.1.1.2.1.1. العوامل التشريعية والقانونية

أهمها القوانين والتشريعات التى تحكم نوع وأعمال المؤسسة، قوانين العمل والتأمينات، قوانين الضرائب والجمارك.

5.1.1.2.1.1. العوامل الثقافية والتعليمية

من أهمها مستوى الأمية، نظم التعليم الرسمى، أجهزة التدريب الخارجى، أجهزة الإعلام ودورها فى نشر المعلومات، وكذا مستوى الثقافة العامة للأفراد، وتجدر الإشارة إلى أن العوامل الثقافية والتعليمية تلعب دورا هاما فى التأثير على سلوك المستهلك [7] ص 13.

6.1.1.2.1.1. العوامل التكنولوجية

من أهمها مستوى التكنولوجيا المتاح، الموارد والإمكانات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، وملائمة التكنولوجيا لمتطلبات البيئة. ونقصد بالتكنولوجيا تلك المعرفة المستمدة من البحوث العلمية لانجاز بعض المهام أو تحقيق بعض الأهداف [8] ص 116.

7.1.1.2.1.1. العوامل الديمغرافية

تستخدم العوامل الديمغرافية لوصف السكان من حيث الحجم والتركيب والتوزيع، فالحجم يتعلق بعدد السكان، بينما التركيب يتعلق بالعمر، الدخل، المستوى التعليمي، الوظيفة وغيرها، بينما التوزيع يتعلق بتحديد مواقع الأفراد حسب الموقع الجغرافي. تتميز العوامل الديمغرافية بعدم الثبات، وهذا لتأثر العناصر التي تتألف منها بالتغيرات السريعة وأهمها ما يلي [9] ص 52:

- تغيرات حجم السكان وتركيبهم وتوزيعهم.
- تغيرات مستوى الدخل.
- تغيرات المستويات التعليمية.
- تغيرات المستويات الوظيفية.

8.1.1.2.1.1. العوامل الطبيعية

تتضمن العوامل الطبيعية كافة عناصر البيئة الطبيعية المحيطة بنا، والمتعلقة بحياة الإنسان، الهواء، الماء، الطاقة، المصادر الأولية للمواد الخام، بالإضافة إلى الجمعيات التي تهدف إلى المحافظة على البيئة الطبيعية [10] ص 56.

2.1.2.1.1. البيئة الخاصة للمؤسسة

وتتكون من بيئة الصناعة، وبيئة المنافسة:

1.2.1.2.1.1. بيئة الصناعة

ينطلق تحليل بيئة الصناعة من تفهم المتطلبات الأساسية للعرض والطلب، والتي تؤثر بدورها على تحديد هيكل الصناعة والاستراتيجيات المتخذة، وبالتالي تؤثر على أداء الصناعة ككل والتي تتجلى فيما يلي [4] ص 121-129:

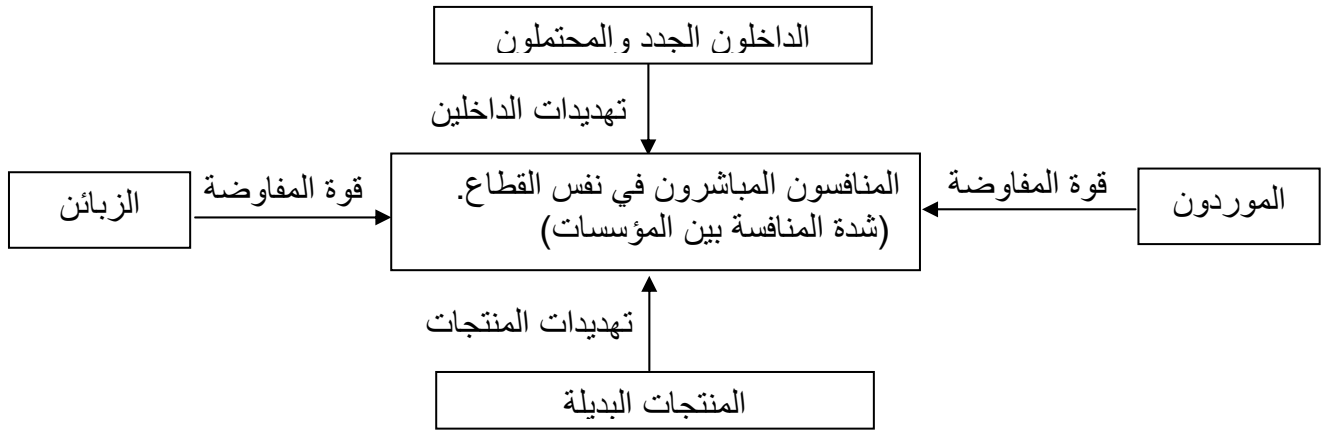
- الظروف والمتطلبات الأساسية في قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه وتخضع له المؤسسة، من أهمها قوى العرض والطلب، مرونة الطلب، التطور التكنولوجي، معدل نمو الأعمال.
- هيكل الصناعة الذي يؤثر على المؤسسة وعلى إستراتيجياتها، من خلال عدة عوامل أهمها عدد المنتجين، درجة تمايز المنتجات، عوائق الدخول والخروج من الصناعة، هيكل التكلفة، إمكانية التكامل الرأسي.

- هيكل المنافسة، والتي تتخذ عدة أشكال تتمثل في الاحتكار التام، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، المنافسة الكاملة، وعلى المؤسسة أن تدرس هيكل المنافسة لتحديد الاستراتيجيات الواجب عليها إتباعها.

2.2.1.2.1.1 بيئة المنافسة

حدد **PORTER** خمسة قوى رئيسية تؤثر على بيئة المنافسة بالإضافة إلى واحدة، والموضحة

في الشكل التالي:



شكل رقم 02: قوى المنافسة الخمسة لبورتر PORTER [11] ص 4

تمثل القوى الخمسة التي جسدها (Porter) في الشكل السابق بالإضافة إلى واحدة في [12]

ص 13:

- التهديد بدخول منافسين جدد في قطاع الصناعة: والذي يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة، مثل اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال الضخمة.
- المنافسون المباشرون في قطاع الصناعة: ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، بالإضافة إلى: العلاقة بين العرض والطلب، درجة تمييز المنتجات [13] ص 143.
- تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة: وهي تلك السلع أو الخدمات التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة.

- قدرة المشترين أو العملاء على المفاوضة: إذ يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى، أو المزيد من الخدمات.
- قدرة الموردين على المفاوضة: ويؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.
- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: وتمثل القوة السادسة، حيث تضم جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة، والمتمثلة في النقابات، الحكومة، الممولين، وأصحاب الأسهم.

3.1.2.1.1. الفرص والتهديدات

وتتمثل في [14] ص 13:

تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية بهدف معرفة وتحديد الفرص والتهديدات، ويتمثل عامل الفرص في اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين، وهذه الحاجة ترتبط بسلعة أو خدمة معينة، وإذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق عائدا كبيرا. أما التهديد فهو تحدي أو خطر أو مشكلة، ينشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، والذي يؤدي إلى اختلال المؤسسة وعدم توازنها، وإمكانية زوالها حتى.

2.2.1.1. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

تهتم المؤسسة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل منها.

ونعني بعامل القوة، قدرة المؤسسة على مجابهة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية، أما عامل الضعف فنعني به تراجع المؤسسة في قدرتها وعجزها عن الصمود أمام القيود البيئية والتحديات التي

تواجهها والتي تخلق لديها حالة اختلال وعدم توازن يؤديان إلى عدم بقائها [14] ص 11.

ويوضح الجدول التالي هذه المتغيرات.

جدول رقم 01: عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية [5] ص 133

العوامل	المتغيرات
التسويق	<ul style="list-style-type: none"> - نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحالية. - بحوث التسويق ومزيج المنتجات. - وضعية المنتجات في دورة حياة المنتج. - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات. - شبكة التوزيع (قنوات و منافذ التوزيع) - الترويج (الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة).
الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - حجم، نوع، موقع، عمر المصانع ومواقع العمل المتاحة. - الآلات (التخصص، ومدى عصرية طرق الإنتاج) - نظم الرقابة على الإنتاج. - تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. - المواد ومدى سهولة الحصول عليها.
التمويل	<ul style="list-style-type: none"> - هيكل الأصول الحالي والتدفق النقدي وحجم السيولة المتاحة. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية. - الربحية (العائد على الاستثمار والمبيعات). - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع). - نقابات العمال والاتحادات. - مستويات الأجور، المرتبات، الحوافز والمكافآت. - الظروف المادية والمعنوية للعمل.
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة. - مستويات التنظيم ومكانة كل منها. - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

بعد تحليل الأنشطة، يجب إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المخطط له، بالإضافة إلى مقارنته بأداء المؤسسات المثيلة. التي تمارس نفس نشاطات المؤسسة وبالتالي تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة، وكذلك العمل على استبعاد وعزل بعض مجالات الأنشطة التي لا تتعلق بعمل المؤسسة.

3.1.1. الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجيات المتنافسين

قبل التطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية يجب توضيح بعض المفاهيم:

- مفهوم التنافسية حسب المؤسسات: تعرف التنافسية بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). [15]

- مفهوم المنافسة: هي حرية المؤسسة في الدخول إلى السوق أو الخروج منه مع مواجهة المتعاملين الآخرين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً [16] ص17.

- درجة المنافسة واستراتيجيات المنافسين: تعد درجة شدة المنافسة من الجوانب المهمة في تحليل المنافسين وتتأثر هذه الدرجة بعدد من العوامل الهامة والتي من أهمها ما يلي [17] ص110:

- إن القطاع الذي تعمل به عدد من المؤسسات ذات القوة المتساوية، تكون المنافسة فيه شديدة عن ذلك الذي توجد به مؤسسة واحدة، أو عدد من المؤسسات المسيطرة عليه.
- معدل نمو القطاع: فالقطاع الذي يتصف بمعدل نمو بطيء، تكون شدة المنافسة فيه عالية، وذلك على العكس من القطاعات التي تنمو بمعدل سريع.
- التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدي إلى زيادة المنافسة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخزن عالية، فإنه على هذه الشركة أن تتخلص من إنتاجها المخزن، حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ، وهو ما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين.

- الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، حيث أن زيادة الطاقة الإنتاجية معناه إنتاج كبير، والذي يلزم لتصريفه تخفيض السعر ومن ثمَّ خلق جو يساعد على المنافسة.
- ولتحقيق تنافسية عالية لابد من تبني الإستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المؤسسات إلى عمل فوري ومنتج، بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة، وبأقل كلفة ممكنة.

1.3.1.1. الإستراتيجيات التنافسية

لقد حدد بورتر Porter ثلاثة استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي [6] ص 175:

- تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة (Coste réduction leader ship).
- التميز عن المنافسين (Differentiation).
- التركيز (Facusing).

1.1.3.1.1 إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة (Coste réduction leader ship strategy)

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية، لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة [18] ص 189.

وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية. وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها [19] ص 204.

ونعني بالريادة في تخفيض التكلفة قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية، والكفاءة، وحذف الضياع، والرقابة المحكمة على التكاليف [20] . أو عن طريق مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة

الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو التخلص من الوسطاء والاعتماد إلى منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق الإنتاج والبيع التي تخفض من التكلفة [6] ص 175.

2.1.3.1.1. إستراتيجية التمييز (Differentiation strategy)

وفيها تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم سلعا أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من طرف الشركات المنافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد [21]، لكن على المؤسسة أن تعمل على أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة وهذا على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون واضحا له ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة [17] ص 202-203. وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة. وتركز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في السلعة أو الخدمة.

3.1.3.1.1. إستراتيجية التركيز (Focus strategy)

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق، وتحاول تلبية طلباتها، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء [19] ص 204-205.

	الميزة الإستراتيجية	تكلفة أقل
تميز المنتج استهداف واسع	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية الريادة في التكلفة
استهداف قسم خاص من السوق	إستراتيجية التركيز	

شكل رقم 03: الإستراتيجيات التنافسية [22] ص 440

2.3.1.1. المزايا التي تمنحها الاستراتيجيات التنافسية

من بين المزايا التي حددها Porter ما يلي:

جدول رقم 02: المزايا التي تحققها الاستراتيجيات التنافسية [23] ص 236-240

<ul style="list-style-type: none"> - تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موضع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر. - تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار. - تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء، الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات. - تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكّنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد. - يمكّنها مقارنة بمنافسيها، من استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة. 	<p>إستراتيجية التكلفة الأقل</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التمييز على أساس التفوق الفني. - التمييز على أساس الجودة والخدمات. - التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه. 	<p>إستراتيجية التمييز</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل، خدمات أفضل بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف. - تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف مقارنة بالمنافسين. - التمييز في الجودة، الخدمات والتكلفة معا. 	<p>إستراتيجية التركيز</p>

3.3.1.1. المخاطر التي تنجر عن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية، تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التي قام Porter بتحديدتها، تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة، وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة، التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه، ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية.

جدول رقم 03: مخاطر الإستراتيجية التنافسية [24] ص 262

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة
<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.</p>	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين. - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين.</p>	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة.</p>

4.3.1.1. إستراتيجيات المتنافسين

يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع هي: إستراتيجية القائد، إستراتيجية المتحدي، إستراتيجية التابع، إستراتيجية المتخصص.

1.4.3.1.1. إستراتيجية القائد (Leader)

المؤسسة القادة هي المؤسسة المسيطرة على السوق وهي تقوم بالبحث والتطوير المستمر

وتتميز بالخصائص التالية [25] ص 382 :

- معدلات طلب مرتفعة على منتجاتها.
- تقوم بتطوير علاماتها .
- تقوم بالاختراعات .

كما تقوم هذه المؤسسات القائدة بتغيير الأسعار، أو تقديم منتجات جديدة وتطوير قنوات التوزيع، وتكون عرضة لتركز هجمات المنافسين، فمنتجاتها تتعرض للتقليد، لذا يجب عليها أن تكون يقظة، لأن المؤسسات الأخرى قد تهاجمها في أية لحظة خاصة المتحدية منها.

إن الهدف الأساسي للقائد هو البقاء في المرتبة الأولى، ومن أجل تحقيق ذلك يكون لزاما عليه أن يقوم بـ:

- زيادة الطلب على المنتجات (توسيع السوق): ويتم ذلك عن طريق إيجاد مستهلكين جدد، إيجاد استعمالات جديدة، زيادة معدلات الاستخدام.
- حماية الحصة السوقية: على المؤسسة الرائدة أن تبقى في حالة استعداد لمواجهة أي هجوم، وأن لا تترك أي ثغرة تشكل تهديدا مستقبليا لها، كما أنها لا تبقى في حالة انتظار بل تسعى إلى تقديم منتجات جديدة، وتحسين الخدمات للمستهلكين، والحصول على قنوات توزيع أكثر شمولية.
- زيادة الحصة السوقية: تسعى المؤسسة الرائدة إلى زيادة نصيبها السوقي من أجل تحسين الربحية، وتكون إما بإستراتيجية هجومية (تطوير المنتجات، تطوير قنوات التوزيع) أو إستراتيجية دفاعية (باستخدام وسائل ترويج مرتفعة التكاليف) [26] ص 150.

2.4.3.1.1. إستراتيجية المتحدي (Challenger)

المؤسسات المتحدية تحاول أن تنتزع القيادة من المؤسسات الرائدة في السوق لأن مهاجمة هذه الأخيرة تكون أسهل عندما تتم في مرحلة نمو السوق، وتكون هذه الحالة أفضل عندما لا تتمكن المؤسسة القائدة من السوق ككل.

وتكون هذه المؤسسات في الوضعية الثانية، بعد المؤسسة القائدة، وتقوم بتوسيع حصتها في السوق على حساب منافس آخر، وأمام المتحدي هنا ثلاث خيارات هي [27] ص 54:

- مهاجمة الزعيم.
- مهاجمة المنافس الذي في متناوله، وهو في وضعية صعبة.
- مهاجمة المنافس الذي هو في وضعية متذبذبة وحرجة.

3.4.3.1.1. إستراتيجية التابع (Suiveur)

تكون المؤسسة تابعة إذا كانت تتبع تصرفات المؤسسة القائدة، وتكون حصتها في السوق صغيرة، وغير قادرة على الابتكار، وتواجهها مشاكل تبقئها في هامش الأعمال [26] ص 151. وتعتمد المؤسسات التابعة على عدة استراتيجيات منها [28] ص 124:

- المزور حيث يقوم المزور بتقليد منتجات القائد وتوزيعه.
- المقلد: حيث يقلد بعض الأمور عن القائد، لكن يحافظ على التمايز لتعبئة الإعلان وفرضه.
- المعدل أو المحور: أي يأخذ منتجات القائد، ويقوم بتحويلها وتعديلها وحتى تحسينها وقد يختار المحور البيع بأسواق مختلفة.

4.4.3.1.1. إستراتيجية المتخصص (Spécialiste)

هذا النوع من المؤسسات لا تهتم إلا بجزء صغير من السوق، حيث تركز على أحد قطاعاته، وتتخصص فيه، دون أن تُشعر المؤسسات القائدة بذلك حتى لا تقوم بأي رد فعل سلبي تجاهها، ولنجاح هاته المؤسسة في تخصصها لا بد أن تتوفر في قطاعها السوقي الخصائص التالية [29] ص 265 :

- أن يكون حجمه كافيا من حيث القدرة الشرائية.
- أن يكون له طاقة نمو كبيرة.
- أن يكون مهملا من طرف المنافسين.
- أن يكون قادرا على الدفاع عنه في حالة الهجوم المضاد للمنافسين.
- أن تكون كفاءته متوافقة.

2.1. القدرة التنافسية والمؤسسة

لقد أجبرت البيئة الاقتصادية الحادة المنافسة، المديرين والقادة في المنظمات على النظر خارج أسوارها، لفهم قواعد البقاء، ووضع منظماتهم في طريق النمو والازدهار. وبالتالي أصبحت القدرة على المنافسة من أهم العوامل التي تحقق للمؤسسة الريادة في السوق والتفوق.

وتعد القدرة التنافسية أحد أهم المواضيع التي مازالت تحظى بالإهتمام والدراسة والتحليل على الصعيد العالمي والمحلي، والتي بإمكانها أن تعطي للمؤسسات فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية تكون قادرة على خلق التميز في منتجاتها، ونوعية الخدمات المقدمة لربائنها على حساب المنافسين الآخرين. مما يعني ضمان نجاحها المستمر شريطة أن تكون يقظة.

1.2.1. ماهية القدرة التنافسية

سنتطرق إلى تعريف القدرة التنافسية، وأهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها وأخيرا الفرق بين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية.

1.1.2.1. تعريف القدرة التنافسية

تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم القدرة التنافسية، ونذكر أهمها فيما يلي:

هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقيم أعلى وبسعر مساو، أو بقيم مساوية وتكلفة أقل، أو التوفيق بين هذين العنصرين مقارنة بمنافسيها والحصول على مواقع تنافسية جيدة، تسمح لها بتحقيق أداءات اقتصادية عالية لمدة أطول، من جهة أخرى، وفي ظل شروط السوق الحرة والمفتوحة، وكذا تعديل المنافسة، تتجسد القدرة التنافسية في القدرة على إنتاج منتجات تمر باختيار الأسواق العالمية وتسمح لها بتحقيق وترقية المردودية لمدة أطول [30] ، ص7.

هي التي تمكّن المنظمة من التحمل والمواجهة الإيجابية للمنافسة، وتوسيع الحصة السوقية لها [31] ص71.

وهي قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد [32] ص11.

ويؤكد تقرير التنافسية في الدول العربية على أن القدرة التنافسية على مستوى الدولة هي القدرة

على [33] ص 5-6:

- تحقيق إنتاجية أعلى وبتكلفة أقل.
- إيجاد أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية.
- إيجاد بنية تحتية.
- الحفاظ على تدخل حكومي رشيد.
- تحفيز الاستثمار المحلي والعربي البيئي والأجنبي.
- تبني سياسات صناعية واعية وسياسات خارجية مرنة.
- دعم الابتكار وتوطين التقنية والنهوض برأس المال البشري.
- تجسير الفجوة الرقمية.
- تحفيز بيئة الأعمال.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن القدرة التنافسية تركز على المحاور التالية:

- مواجهة الإيجابية للمنافسة وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة.
- الصمود أمام المنافسين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والنمو والاستمرار.
- القدرة على تقديم منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب مقارنة بمنافسيها.

2.1.2.1. زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية

أصبحت زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية، إحدى الضروريات المصيرية خلال الفترة القادمة، لكي

تتمكّن المؤسسة من المنافسة ومواكبة التغييرات العالمية وذلك نتيجة لـ [34] ص 1-2:

- اتجاه الأسواق إلى العالمية من خلال الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات) والتي تهدف إلى زيادة قدرة المنتجات على النفاذ إلى الأسواق العالمية.
- ظهور التكتلات الاقتصادية مثل الإتحاد الأوروبي وذلك لزيادة القدرات التنافسية والحصول على حجم أكبر من الأسواق العالمية.
- قيام مناطق تجارة حرة، مثل شرق آسيا وأوروبا.
- قيام المشاركة مع الإتحاد الأوروبي والتي تسمح للمنتجات بدخول السوق الأوروبية بدون رسوم جمركية، مع الإعفاء التدريجي للرسوم على الواردات من السوق الأوروبية خلال عام 2010، وفرض الالتزامات الدولية الآتية:

- الشمولية وعدم التمييز بين ما هو وطني وما هو أجنبي.
- انفتاح الأسواق والاعتراف المتبادل.
- الشفافية والحصول على كافة المعلومات وسرعة الاتصالات.
- الدمج الاقتصادي والمشاركة.
- تدفق نتائج البحوث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في مجال البحث والتطوير.
- ارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق، أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين، تتركز الحقيقة فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة، لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأحسن الشروط، ومن ثم تصبح القدرة التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

3.1.2.1. الميزة التنافسية

إن حدة المنافسة دفعت المؤسسات إلى العمل على خلق ميزة تنافسية وتأكيدا بهدف تحقيق الاستقرار والنمو في قطاع الصناعة الذي تنشط فيه، فما معنى الميزة التنافسية؟

اعتبر Porter بأن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي بإمكان مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة [35] ص 8. وهي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ويجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط [36] ص 8.

ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع من المزايا [37] ص 21 :

1.3.1.2.1. الميزة المطلقة

وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين، من امتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، العمالة المتخصصة الماهرة... الخ.

2.3.1.2.1. الميزة النسبية

وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة.

3.3.1.2.1. الميزة التنافسية

وهو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة، لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعّالة يتم الاستناد على الشروط الآتية [38] ص 17:

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مرهون بالاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر، وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لن تستمر طويلاً.

أما القدرة التنافسية فهي أشمل من الميزة التنافسية، فالقدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها، والميزة فهي تميز المؤسسة واختلافها عن منافسيها وهذه خاصية تكون لديها دون غيرها من المؤسسات.

2.2.1. عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة

حدد الكاتب الفرنسي Humbert Lesca مجموعة من العوامل التي تمكن المؤسسة من أن تحافظ على تنافسيتها باستمرار، إذا سعت إلى تحقيقها أو الاهتمام بها وهذا بعد قيامه بدراسة أجراها على 32 مؤسسة في ما بين سنتي 1980-1981 وتتمثل في [39]:

- موقع المؤسسة في السوق.
- معدل نمو الحصة السوقية.
- مردودية الأموال المستثمرة.

- التكاليف بأنواعها.
- مرونة المؤسسة وسرعة التكيف.
- المعرفة.
- جودة الخدمة المقدمة للزبون.
- تحفيزات وكفاءات الأفراد.
- قدرات البحث والإبداع.
- الإنتاجية.
- القدرة على إعادة الهندسة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- إتباع نظام الجودة الشاملة.

1.2.2.1. موقع المؤسسة في السوق

إن المؤسسة على اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي تعمل فيه، وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين [40] ص 289-290. لذا فهي تسعى جاهدة لمحاولة الحفاظ على موقعها الذي إكتسبته في السوق، وكذا محاولة تطوير هذا الموقع وتحسينه.

2.2.2.1. معدل نمو الحصة السوقية

تجد بعض المؤسسات نفسها معرضة لضغوط تنافسية كبيرة، فتعتمد إلى توسيع نشاطاتها، وزيادة حصتها في السوق، عن طريق الوصول عند رغبة الزبون وإرضاءه وتلبية حاجاته بأحسن الطرق وبأقل التكاليف، وبالتالي تضمن ولاءه [41] ص 3061-3062.

3.2.2.1. التكاليف بأنواعها

إن التكاليف لا يمكن أن تخفض بصفة آلية، ولكن تبعا لعملٍ جادٍ ودائم، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، وحتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، بحيث تدرس تطورها عبر الزمن ونقارنها بتلك المقدمة من قبل المنافسين، وتتخذ القرارات بشأنها.

4.2.2.1. مرونة المؤسسة وسرعة التكيف

حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها التنافسية، والاستمرار في سوق تنافسي، يجب عليها أن تتمتع بنوع من المرونة، والتي تعرف بأنها المقدرة على التجاوب مع التغيرات وسرعتها [42] ص 31. والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

5.2.2.1. المعرفة

تعبر المعرفة عن رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة وكما يعرفها ستيفارت ويوضح بأن الموجودات المعرفية ينبغي أن تحقق الشروط التالية [43]:

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

6.2.2.1. جودة الخدمة المقدمة للزبون

حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين لتقديم خدمة أو منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر الزبون.

7.2.2.1. تحفيزات وكفاءات الأفراد

مهما كانت الموارد التي قد توفرها المؤسسة، إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لتحقيق مستوى قدرة تنافسية كبيرة دون توافر المورد البشري، إذ أنه الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية ويمكن اختصار الواجبات التي تقوم بها المؤسسة بالنسبة للكفاءات في المعادلة التالية [44] ص 252:

الأعداد (أعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الأداء) + المقابل (الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز) + المحافظة (الرعاية الصحية والنفسية والاقتصادية) + الضبط (الإشراف والتوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة) = تنمية الموارد البشرية بالنظر إلى الواقع والأهداف.

8.2.2.1. قدرات البحث والإبداع

الإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدرا هاما وأساسيا للحصول على القدرة التنافسية، ومنه أصبح يُنظر إليه على أنه متغير

استراتيجي، يفتح الآفاق أمام المنظمة لشق طريق النجاح والتفوق، ويكون الإبداع فاعلا في المنظمة من خلال [45] ص18:

- قدرة المنظمة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة.
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المنظمة.

9.2.2.1. الإنتاجية

هي أداة قياس كفاءة نظام إنتاجي معين، ويفترض هذا التعريف العمل الفوري وتحقق المؤسسة فائدة كبيرة إذا قامت بتسوية المشاكل التقنية، مثل تحسين أداء المصالح [46] ص5-6.

كما تعتبر معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المدخلات والمخرجات، حيث تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاهات تطور المؤسسة ككل خلال فترات معينة، وفي المقارنة الخارجية لها مع مؤسسات أخرى لتحديد مستوى أداءها وقدرتها التنافسية [47] ص38.

10.2.2.1. مردودية الأموال المستثمرة

إن معدل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر، الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح، وأحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية، ووفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات. ولا تُعد المؤسسة تنافسية عندما تكون القيمة السوقية لديونها ورأس مالها أقل من تكلفة استبدال أصولها بسبب عدم الاستغلال الجيد لاستثماراتها، التي أسرفت دون مراعاة تغطية تكلفة التنازل عنها [10] ص340.

11.2.2.1. القدرة على إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير [48] ص305. وهذا للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة، التجديد، التنويع [49] ص39. وهي تعمل على مساعدة المؤسسات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها، مع التركيز على أهمية المورد البشري في هذه العملية هذا من جهة،

ومن جهة أخرى دور الإدارة والقادة في إنجاحها بكسر الروتين، والتخلص من التنظيم التقليدي للمؤسسة.

12.2.2.1. استخدام تكنولوجيا المعلومات

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدراً مهماً لقوة المؤسسات حيث تساهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء، ومن هذه المساهمات نجد [36] ص 251:

- تقديم طرق جديدة لتصميم النظم.
- إنشاء علاقات قوية وجديدة بين العملاء والموردين من خلال وسائل الاتصالات الالكترونية.
- زيادة كفاءة الأداء في الصناعات السلعية والخدمية من خلال التبادل الالكتروني للبيانات والمعلومات.
- تمكين العاملين من الحصول على المعرفة.
- إتاحة فرص المنافسة المحلية والدولية.

مع الإشارة إلى أن تكنولوجيا المعلومات، تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين ومعالجة المعلومات في شكل الكتروني. وعلى المدير أن يجعل إدارة تكنولوجيا المعلومات جزءاً أساسياً من وظائفه، وأن يخصص الموارد الكافية لتقييم النظم الجيدة التي تعمل على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

13.2.2.1. إتباع نظام الجودة الشاملة

يركز نظام الجودة الشاملة، باعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية، على ضرورة وصول هذه الأخيرة إلى امتلاك وتحسين قدرتها التنافسية وذلك عن طريق ما يلي:

- التحسين المستمر عن طريق إتباع نتائج البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة.
- التركيز على العميل لضمان ولاءه.
- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية، فالدراسات الحديثة أكدت أن المورد البشري يُمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية، عن طريق تطويره وضمان مشاركته في العمل الجماعي وولائه للمؤسسة.

- الوقاية بدل التفتيش: بإتباع نظاماً للجودة الشاملة، يستطيع تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، بسبب اعتماد الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية.

3.2.1. آليات وأسس تحسين القدرة التنافسية

هناك إحدى عشر نقطة تركز عليها القدرة التنافسية وهي:

1.3.2.1. التركيز على تكنولوجيا العمليات

تسمح تكنولوجيا العمليات بالانتقال السريع من إنتاج إلى إنتاج آخر، إذا دعت الضرورة إلى ذلك، لأن القرن الحالي هو سيكون لمن ينتج أفضل، لديه تنظيم أفضل، ولمن يستطيع الوصول إلى السوق بطريقة أسرع وأرخص، ويستطيع إدارة الماضي والمستقبل، ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة [50] ص 515.

2.3.2.1. التركيز على نشاطات البحث والتطوير والإبداع

يهدف تركيز المؤسسة على نشاطات البحث والتطوير والإبداع إلى الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها، وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر [51] ص 213.

3.3.2.1. التركيز على إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الأساس الفكري للتميز، وهي تطوير شامل مستمر يشمل كافة نواحي الأداء ويشكل هذا التطوير مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع الموردين ومروراً بعمليات التشغيل، وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة، ويتوجه مدخل الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة، وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية [52] ص 178-179.

4.3.2.1. الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء

يدفع المنافسون الأقوياء والأكفاء المؤسسة إلى التطور، عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة، أو المحافظة على المزايا السابقة، من خلال اكتساب مهارات أساسية جديدة، وإبداع طرق تفكير أساسية، ويساعد التعلم من المؤسسات الأخرى، كثيرًا في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة في مجال العمليات والأداء والإبداع، وهذا يعني التركيز على "كيف يعمل أو ينتج الآخرون وليس ماذا يعملون أو يُنتجون" [53] ص 200.

5.3.2.1. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO

إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة ISO ويحقق لها مجموعة من الخصائص هي [54] ص 77:

- الحصول على السمعة المشرفة في السوق.
- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
- اقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عالي.
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة.
- التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة ISO.

بالإضافة إلى [55]:

6.3.2.1. التطور التكنولوجي

لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في الوقت الحاضر الوصول إلى أعلى مستوى بدءًا من الإنتاج إلى التغليف، والتعليب، والتخزين، والحفظ والنقل.

7.3.2.1. دراسة الأسواق الخارجية

تعتبر السوق المحلية سوقًا محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورًا وتوازنًا وأسواقًا محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب، ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية، التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

8.3.2.1. تطوير نظم المعلومات

من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، وحسن توظيفها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.

9.3.2.1. تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق

بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، وحسب الطلب المستقبلي على العمل، والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

10.3.2.1. تطوير كفاءات الأفراد

نقصد به مجموعة النشاطات التعليمية، التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم [56] ص 307.

فهو موقف وسلوك تتبناه المؤسسة (يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية) لزيادة كفاءات أفرادها، واكتشاف إمكانيات نمو محيطها، ويمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة "محاور" (وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها) [57] ص 246. وهذا حتى تستجيب لمتطلبات السوق وتتمكن من تحسين قدرتها التنافسية.

11.3.2.1. اليقظة التنافسية

يمكن تعريفها كما يلي [58] ص 66-68، ص 96-98:

يعرف « Michel Cartier » اليقظة، بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، كما تُعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمنا المتغير.

واليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على متنافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسات المنافسة من خلال تحليل الصناعة، وتحليل المنافسة، وتساهم اليقظة التنافسية في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- التسيير الجيد للوقت، وتقليص دور حياة المنتج.
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات، والتحسين المستمر في السلع والخدمات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء، والتحسين الدائم لعلاقتها معهم ومع مورديها.
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.
- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.

4.2.1. مؤشرات قياس القدرة التنافسية ومتطلباتها

نتطرق هنا إلى مؤشرات القدرة التنافسية و متطلبات القدرة التنافسية:

1.4.2.1. مؤشرات قياس القدرة التنافسية

تتمثل مؤشرات القدرة التنافسية في:

1.1.4.2.1. الربحية

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

كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، تميز المنتجات، ومستوى انفاقه على البحث والتطوير، والبراءات المحصل عليها [59].

2.1.4.2.1. تكلفة الصنع المتوسطة

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن

لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة ، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية نادرة الوجود.

وتكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متنوعة). أو إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة) [15] .

3.1.4.2.1. الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل، الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب 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 للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية [60] ص 9.

4.1.4.2.1. الحصة من السوق

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو 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 تُترجم إذاً المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

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

وحسب تقرير التنافسية في الدول العربية 2002-2003 الصادر عن المنتدى العالمي المنعقد في مدينة جنيف يومي 08-09 سبتمبر 2002 فإن مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى الدولة في المؤشرات التالية:

- مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي.
- مؤشر بيئة الأعمال: ويشمل أربعة مؤشرات هي: (مؤشر البنية التحتية الأساسية لنقل وتوزيع السلع، مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد، مؤشر الحاكمية وفعالية المؤسسات، مؤشر جاذبية الاستثمار)
- مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص.
- مؤشر الإنتاجية والتكلفة.
- مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقنية.
- مؤشر رأس المال البشري.
- مؤشر البيئة التحتية الثقافية.

2.4.2.1. متطلبات القدرة التنافسية

تتمثل متطلبات القدرة التنافسية في متطلبات على مستوى المؤسسة و متطلبات على مستوى بيئة الأعمال و هي كما يلي :

1.2.4.2.1. على مستوى المؤسسة

يتعين على المؤسسة من أجل تحقيق وتحسين قدرتها التنافسية الاعتماد على:

1.1.2.4.2.1. ثقافة وقيم المؤسسة

ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة، ووجود ثقافة قوية يساعد على التكامل الداخلي للعاملين بالمؤسسة، وثقافة المؤسسة تجعل العاملين بها لديهم من المبادئ، وأسلوب العمل ما يجعلهم مختلفين عن كثير من المؤسسات الأخرى [21] ص2. لهذا تسعى الإدارة العليا لغرسها فيهم من خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة الحسنة من القادة. [61] لضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في اتخاذ القرار والعمل.

2.1.2.4.2.1. الاهتمام بالموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية مرتكزا إستراتيجيا ومصدراً أساسيا للقدرة التنافسية، فهي بمثابة سلاح تنافسي غير قابل للتقليد ، ويصعب على المنافسين فهم آلياته وأسراره وذلك لصعوبة التحديد بدقة، مدى مساهمة كل فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، والتعقيد الاجتماعي للعلاقات [62] ص 3 .

ويتجسد الاهتمام بالموارد البشري في متابعته في كافة المراحل داخل المؤسسة التي يمرّ بها ابتداءً من فاعلية التخطيط له، إلى تقييم أداءه وتخطيط مساره الوظيفي حتى يصبح متمكناً فكرياً ومبدعاً. وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها.

3.1.2.4.2.1. قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية

" يمس التغيير حياة الجميع من أفراد ومؤسسات أعمال، على إختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها، وإذا ركزنا على مفهوم التغيير في المؤسسة فهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة للضغوط اليومية والتي يتركها التقدم والتطور في الماديات والأفكار" [63] ص 551. لذا على المنظمة مواكبة التغييرات التي تحدث من خلال تبني نمط إداري صحي، وتوافر تركيبة بشرية مناسبة للاضطلاع بالمهام والأدوار التي تتطلبها مجهودات التغيير [64] ص 257. وهذا عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره [65] .

4.1.2.4.2.1. حسن استغلالها وتوظيفها لمواردها الطبيعية

تتوفر بعض الدول على ثروات طبيعية هائلة، تعتمد عليها في تحقيق الثروة ومساعدة المؤسسات الاقتصادية العاملة فيها، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تخفيض تكلفة مدخلاتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على أساس قيادة التكلفة [66] ص 26.

لذا على المؤسسة المحافظة على هذه الموارد وحسن اقتنائها وتوظيفها بطريقة جيدة، حتى تقلل من الخسائر، وترتقي بأداءها.

2.2.4.2.1. على مستوى بيئة الأعمال

يتطلب تحسين القدرة التنافسية الإعتماد على بيئة أعمال تتوفر فيها [33] ص 5:

- توفير البيئة التي تضمن روح المبادرة، وتشجيع القطاع الخاص.
- مواصلة جهود الإصلاح الاقتصادي، وإعادة الهيكلة وبرامج الخصخصة وتحرير أنظمة التجارة والاستثمار.
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة ونقل التكنولوجيا.
- إصلاح الأنظمة الضريبية وإزالة البيروقراطية والفساد وتحسين الخدمات العامة.
- تعزيز فعالية وأداء الأسواق المالية العربية ودورها في أسواق رأس المال العالمية.
- خلق المزيد من مؤسسات التقويم الائتماني الإقليمية.
- إصلاح قطاع التعليم ومطابقة احتياجاته باحتياجات سوق العمل.
- إقامة البنية التحتية للمجتمع الرقمي وشبكات الاتصالات.
- الالتفات إلى الاعتبارات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة التي تعتمد على الأداء الاقتصادي المرتفع.
- الاستفادة من الدخول في اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي لإحداث هذه الإصلاحات.

3.1. عملية التغيير في المؤسسة

تنشط المؤسسة، في ظروف بيئية، تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثته، لذا وجب عليها مسايرة هذا الأخير، والعمل الجاد على أن يكون في صالحها، وذلك بحشد الموارد المتنوعة، وإغتنام الفرص ونقاط القوة، وحسن تسييره بتبني أحد مداخله وبأسلوب حديث وهذا للوصول من خلاله إلى تحقيق قدرة تنافسية والعمل على تحسينها.

1.3.1. ماهية عملية التغيير

إن المؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع، والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلا، وتشمل النظام بأكمله.

1.1.3.1. تعريف التغيير

التغيير هو استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة خلافاً على غيرها من المؤسسات ميزة تمكنها من الحصول على عوائد أكبر [67] ص 321.

وهو تحرك ديناميكي، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه، آمالاً للبعث وإحباطاً للبعث الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها [68] ص 51-53.

كما يعرف *yatchino vsky* التغيير على أنه "كل تغيير هو عملية التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة" [69] ، وهو عملية نتعلم فيها قواعد وأساليب جديدة ونكتشف فيها الأمور بشكل مستمر [70] ص 239.

التغيير هو ظاهرة طبيعية، تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد [71] .

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التغيير:

- يُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تمكّنها من الحصول على عوائد أكبر.
- يتبع طرق وأساليب مستحدثة، ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية.
- التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية نتعلم فيها قواعد وأساليب جديدة.
- إدخال تطوير بدرجة ما، على عنصر أو أكثر، ويكون في سلسلة من المراحل.

ويمكن الوصول إلى التعريف الشامل التالي:

هو عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياساً بغيرها أو تنافسياً مع غيرها أو التوافق مع متغيرات البيئة داخلياً وخارجياً.

2.1.3.1. التغيير وإدارة التغيير

إن التفاعل القائم بين جميع العوامل المحيطة بالتغيير، يجعل من عملية التغيير أمراً غامضاً، وأنّ العملية جميلة للمشاهدة ومثيرة وصعبة في آن واحد، ولكن بوجود تلك الرغبة في أعماقنا وتأقلمنا معها، والتغيير في المؤسسة يبقى تجربة مثيرة، كالرياح العاصفة حين تهب مندفعة فوق سطح بحيرة واسعة، ولكن عندما تنجح سوف تجعل المؤسسة أفضل، وعندها سوف تنظر إلى الوراء وتشعر ساعتها بالفخر [72] .

وبالتالي يمكن القول بأن التغيير في منظمات الأعمال هو التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها: "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة من القيم، المعارف، التقنيات... مقابل التحلي عن قيم، معارف، تقنيات أخرى [73] ص170.

وهي كذلك عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج، من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه [74] ص249.

3.1.3.1. أسباب التغيير

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى إحداث التغيير ويمكن تقسيمها إلى أسباب خارجية وأسباب داخلية:

1.3.1.3.1. الأسباب الخارجية

وتتمثل فيما يلي [75] ص435:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع، مثل التحولات الاقتصادية اتجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة وغيرها من التغييرات.
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال وتطلعات الثبات، وقيم الزواج والتحرر، وعمل المرأة وغيرها من المسائل.

بالإضافة إلى:

- تزايد احتياجات العميل: إن التنوع والاختلاف المستمر في أذواق وتوقعات العملاء يدفع المؤسسة إلى تغيير الطريقة التي تقدم بها منتجاتها، وتطوير خدمات ما بعد البيع وإعادة التفكير في كل ما يخص التنظيم الصناعي واللوجستيكي [76] ص13-14.

- ظاهرة العولمة: فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة والتأثيرات الحاصلة من جرائه تدفع إلى التغيير في المنظمات [77] ص 593-598 .
- الانفجار المعرفي والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العالم.
- تقادم المنتجات بسرعة نتيجة التطور السريع في ميادين التكنولوجيا.

2.3.1.3.1. الأسباب الداخلية

تواجه المنظمة من الداخل، أسبابا حادة تؤثر في مصيرها ومن أمثلة هذه الأسباب [75] ص 435:

- تغييرات في الآلات، والمنتجات وخطوط الإنتاج، وغيرها من الأسباب الفنية.
 - تغييرات في هياكل العمالة والوظائف، علاقات العمل.
 - تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
 - تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
 - تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.
- بالإضافة إلى:
- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
 - إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
 - سلوك وقرارات المديرين: فالاحتكاك الكثير مع الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية المهارات في التعامل لدى الجميع [78] ص 20.
 - زيادة إدراك العلاقة بين البنية الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكافية للعمل، وتطور وعيه وزيادة طموحاته وحاجاته [79].
 - إدخال النجاحات للمنظمة كنتيجة لتغيرات إدارة الجودة الشاملة، فقد يتغير نمط الوظائف جذريا ولكن لن يتم الاستغناء عن أحد [80] ص 25-37.

4.1.3.1. مجالات التغيير في المنظمة

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن للمؤسسة إحداث التغيير بها [81] ص 272-273:

1.4.1.3.1. الأهداف والاستراتيجيات

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف، إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو إستحداث

نظام التعلم عن بعد، يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك المتغيرات.

2.4.1.3.1. السياسات والقواعد الحاكمة للعمل

يتطلب التّغير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد بها سواء باستحداث قواعد جديدة، أو بتطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة، وأقل مركزية.

3.4.1.3.1. الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

4.4.1.3.1. الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو إستحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.

5.4.1.3.1. التكنولوجيا

يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الإستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككل.

6.4.1.3.1. نظم العمل

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة، إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

7.4.1.3.1. الموارد البشرية

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تطوير وتنمية مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم، بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

5.1.3.1. خطوات التغيير

يمر التغيير قبل إدخاله بمجموعة من الخطوات هي [82] ص 120-125:

- معرفة مصادر التغيير (مداخل).
- تقدير الحاجة إلى التغيير.
- تشخيص مشكلات المنظمة.
- التغلب على مقاومة التغيير.
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- وضع استراتيجيات التغيير.
- تنفيذ الخطة .
- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

2.3.1. المحاور الأساسية في التغيير

يتضمن هذا العنصر أهمية التغيير ، متطلبات نجاح عملية التغيير ، أنواع التغيير ، مراحل التغيير مقاومة التغيير ، متطلبات التعامل الفعال مع مقاومة التغيير .

1.2.3.1. أهمية التغيير

تكمن أهمية التغيير في النقاط التالية [83] ص 47:

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير، يعتبر مطلباً لضمان استمرارية وحيوية المؤسسة.
- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.

- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة، وهم بذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
- قد يُعتبر التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.
- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة، ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي.
- يُنظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعّمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة.

2.2.3.1. متطلبات نجاح عملية التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير ما يلي [84] ص56:

- إن ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير والقيام بالتغيير البناء هو الأفكار الجديدة التي يجب أن تشجعها بين العاملين، وتكافئهم عليها إذا كانت جيدة وقابلة للتطبيق.
- تحتاج الإدارة أيضا إلى معلومات عن التغيير الذي تدرسه، أهدافه، أنواعه وتأثيره، فإذا كان نظام المعلومات دقيقا، ويحتوي على البيانات المطلوبة، وبالكمية والمواصفات اللازمة، يمكن أن يفيد المؤسسة بشكل كبير.
- تحتاج الإدارة أيضا إلى المعرفة والمهارات الإدارية، فأما المعرفة فيمكن أن تحصل عليها من كتب الإدارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التي تتوصل إليها هذه البحوث المستمرة للمشاكل الفنية والإنسانية.
- يلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغيير، وذلك حتى يمكن تطبيق التغيير وتكييفه، ثم الاستفادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة.

3.2.3.1. أنواع التغيير

هناك عدة أنواع من التغيير نذكر منها [85] ص23-29:

1.3.2.3.1. أنواع التغيير حسب مستويات الإدارة

1.1.3.2.3.1. التغيير الاستراتيجي

يُعد التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل، التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة، ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار، والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات

المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويقودنا هذا التعريف الشامل، إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع، ومعالجة وتطوير المنتجات، والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

يحدث التغيير الإستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية، والموارد الداخلية للمؤسسة والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وفهماً كاملياً لهذه العوامل.

2.1.3.2.3.1. التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة، والإجراءات، والهياكل، والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل المؤسسة، وهذه التغييرات يكون أثرها أكبر على العاملين، لذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة.

3.1.3.2.3.1. التغيير الفني

يرتبط بتغيير العمليات الأساسية التي تتم من خلالها، تطبيق طرق ووسائل جديدة، لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات، فمثلاً يمكن لبعض خطوات العمل أن تتم معاً بدلاً من متابعتها [86] ص 347.

بالإضافة إلى [87] ص 350 :

2.3.2.3.1. أنواع التغيير حسب درجة الشمولية

وفيه نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد، أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

3.3.2.3.1. أنواع التغيير حسب الأساس

ويمكن التمييز بين التغيير المادي (التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال: قد نجد بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي.

4.3.2.3.1. أنواع التغيير حسب السرعة

ويشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً، من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن السرعة المناسبة لإحداث التغيير، تعتمد على طبيعة الظرف.

5.3.2.3.1. أنواع التغيير حسب درجة التخطيط

ويتمثل في التغيير المخطط (التطوير التنظيمي) والذي يكون من خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب وترصد البيئة الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة حتى تصبح المؤسسات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والتغيير العارض الذي يحدث تلقائياً وبصورة عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة، وقد يكون ضاراً ومدمراً، وفي غير مصلحة المؤسسة [88] ص 364.

4.2.3.1. مراحل التغيير

توجد عدة نماذج، لكننا اخترنا أكثرها نجاحاً، وهناك ثلاثة مراحل أساسية لعملية التغيير هي: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد، وهذا حسب الكاتب والباحث Kirt Lewin والذي قدمها سنة 1947. وسندرجها فيما يلي [89] ص 108:

1.4.2.3.1. مرحلة إذابة الجليد

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للتغيير، حيث يسعى خبراء التغيير فيها إلى حث الأفراد للشعور والإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير، وذلك عن طريق إدراك أن الوضعية الحالية للمؤسسة لم تعد تتلاءم مع البيئة ولا مع المستقبل، حيث لن يكون للتغيير فرصة للنجاح على المدى الطويل، ما لم يكن هناك اهتمام مناسب، وعمل جاد من طرف الإدارة، وفي نفس الوقت دافعية لدى الأفراد للتغيير، وتعلم معارف جديدة، واتجاهات إيجابية، عن طريق إلغاء أو استبعاد الاتجاهات السلبية والحالية، والاستعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.

2.4.2.3.1. مرحلة التغيير

يتم في هذه المرحلة الشروع في إحداث التغيير المطلوب، حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير وذلك من خلال (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي) بالتشخيص المتعمق للمشاكل

وتحديد البدائل الممكنة. وتهتم هذه المرحلة بتحديد أهداف التغيير، وتطبيق التغيير من خلال أدواته ووسائله، وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدامه الأدوات، ويحدّر كيرت ليوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة، وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى ردود فعل معاكسة وتنتج مقاومة للتغيير [90] ص 232.

3.4.2.3.1. مرحلة إعادة التجميد

تمثل المرحلة الأخيرة في عملية التغيير، حيث يسعى خبراء التغيير إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل، وخلق الظروف المناسبة لذلك. ويمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة، سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير [91] ص 80-81.

وللحفاظ على التغيير ونتائجه، فإنه لا بد من توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع، والتحدي، والاستماع لجميع الآراء، والاقتراحات النافعة والتفكير فيها، والتركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير، واستيعابه وبناء أنظمة حوافز تساعد الأفراد وتشجعهم على المساهمة في التغيير [89] ص 120.

5.2.3.1. مقاومة التغيير

من المحتمل أن ينشأ عن عملية التغيير، تحفظ ومعارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير. وهي رد فعل طبيعي، لأن الإنسان دائما في حاجة إلى المحافظة على هويته، بل ينبغي أن يحدث قلق إذا كان هناك تغيير ولا توجد مقاومة له [92] ص 163.

ومن أهم أسباب مقاومة التغيير ما يلي [93] ص 95-98:

- الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، هو اعتقادهم بأن التغيير سوف يفقدهم مركزهم أو نفوذهم في المنظمة، أو يؤدي إلى تدني فرص ترقيةهم.
- إن التغيير يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يفقدون السيطرة على ما يؤديه من عمل.
- إن التغيير يعني مزيدا من أعباء العمل وبالتالي يُظهر الأفراد عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام.
- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة.

- عدم ثقة الأفراد في قدراتهم الحقيقية، وافتقاد الحنكة في أداء العمل، والتوقيت غير المناسب لإحداث التغيير.
- تعود الأفراد على نمط عمل معين وسهل، والتغيير عادة ليؤدي إلى تبني نمط عمل جديد ومختلف.

6.2.3.1. متطلبات التعامل الفعال مع مقاومة التغيير

يتطلب التعامل مع مقاومة التغيير العناصر التالية [94] ص 8-9:

- العمل على إقناع الأفراد بمضامين التغيير ودوافعه، وبأنه سيكون في صالح المنظمة وذلك بالاستعانة بقيادة التغيير في المنظمة.
- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لديهم تأثير فعال على الآخرين، ولو من خارج المؤسسة، وذلك لإبعاد الشكوك والظنون السيئة.
- ضرورة إشعار العنصر البشري (الذي له علاقة) بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق له من جراء التغيير، على اعتبار أنه عمل يُراد منه الوصول بالجميع -أفراداً ومؤسسة- إلى الأفضل.
- إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير، وضرورة احترام آرائهم وتشجيعهم على روح المبادرة والإبداع.
- اختيار التوقيت المناسب لإحداث عملية التغيير.
- اللجوء إلى الضغط لفرض التغيير، وتوضيح أنه لا يوجد بديل آخر عنه.
- الإعداد الجيد لبرنامج التغيير.
- تهيئة الأفراد وزرع الثقة فيهم.
- أخيراً، التقييم السليم والمستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال، وتذليل العقبات في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم.

3.3.1. المورد البشري، إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير

سنتطرق إلى المورد البشري وعملية التغيير، إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير.

1.3.3.1. المورد البشري وعملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهارتها وقناعاتها، ومدى استعدادها لهذه العملية وهي في ذات الوقت تُؤثر في تطوير مهارات هذه الموارد البشرية، كجزء من عملية التغيير نفسها،

وُعد الموارد البشرية أهم وأثمن أصول المؤسسة ومصدراً حقيقياً لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية.

إن عملية التغيير ستنجح إذا اعتمدت على المشاركة القوية والفعالة من قبل الفريق القادر على قيادة العملية بفعالية، وفيما يلي سنستعرض بعض الأمور التي تساهم في تعزيز دور الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير:

1.1.3.3.1. قائد التغيير

تتطلب عملية التغيير بالدرجة الأولى قائداً للتغيير تتوفر فيه الخصائص التالية [63] ص 555 :

- عدم تجاهل ردود الفعل وشكاوي العاملين.
- القدرة على الإقناع وكسب المساندة من الآخرين.
- الرغبة الذاتية، فهي المحرك الأساسي الداخلي للقائد التي تدفعه نحو الهدف.
- قدرته في التعامل مع الحجم الكبير من المعلومات، وقدرته على التحليل والاستنباط.
- القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها.
- حسن تخطيط مجهودات التغيير مع ربطها بالنتائج ومتابعة تنفيذ هذه النتائج.
- الانشغال بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف.
- القدرة على مزاولة الاتصالات الإدارية بفعالية.
- حسن استقبال الأفكار الجديدة والتعامل معها.
- حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير.
- الاعتقاد في الأساليب التحفيزية وإعلان مظاهر النجاح دون مغالطة.
- الرغبة الداخلية لدى القائد باستخدام قدراته، لتحريك الأفراد للوصول إلى الأهداف من خلال العلاقات الإنسانية.
- الصدق والقوة الصالحة وتطابق الأقوال مع الأفعال، بما يولد الثقة لدى أتباعه بشخصه كقائد.

2.1.3.3.1. فريق التغيير الفعال

لا يمكن لرئيس الشركة الأفراد بجميع عمليات التغيير لأنه ليس لديه تلك القوة والذكاء والسيطرة على الشركة دون مساعد، فالتغيير الناجح يتطلب مواردًا بشرية تتكفل بالعمل، وتتشكل من المدراء، و المختصين، وتتميز بمجموعة من الخصائص تجعل التغيير ناجحاً وهي [95] ص 504 :

- أن يكون لدى كل عضو من الفريق حس واعي و عميق بعدم قبول الوضع الراهن.
- أن يكونوا على اتفاق تام حول الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- السمعة الطيبة للفريق وأعضائه داخل الشركة، وأن يكون لهم كامل الاحترام ، وأن تؤخذ قراراتهم بجدية من قبل الموظفين.
- عدد كاف من الأشخاص المهمين في المنظمة يدعمون التغيير ويكسبونه شيئاً من الشرعية.
- أن يكون أعضاء الفريق لديهم خبرات في العمل بحيث يمكنهم إتخاذ قرارات تقنية دقيقة وذكية.
- قدرة أعضاء الفريق على إدارة الموارد الرئيسية (الوقت، المال، الأفراد) كما يكون لديهم الاستعداد للقيام بتركيز جهود التغيير عليها.
- للفريق المسؤولية في منح الحوافز والعقوبات، والعزم على استخدامها لدعم التغييرات السلوكية اللازمة لتحقيق الرؤية المنشودة.
- على الفريق إظهار التقدير للتضحيات الشخصية التي يُقدمها الأفراد والتعاطف مع الذين يتأثرون سلبياً نتيجة التغيير.
- قدرة الفريق على الدعم الجماهيري لفكرة التغيير، ويؤكدون التزامهم لتحقيق الرؤية المنشودة، وإظهار ذلك في خطاباتهم وأفعالهم.
- أن يكون للفريق القدرة على عقد اللقاءات الخاصة مع الأفراد والجماعات المؤثرة على عملية التغيير.
- التزام الفريق بالتواجد الدائم، خاصة عند أوقات الشدة، وتقديم التضحيات والوقوف ضد الإجراءات والحلول المؤقتة التي تتعارض مع الأهداف البعيدة للتغيير.

3.1.3.3.1. وضع نظام للاقتراح

نقصد بالاقتراح كل فكرة جديدة للتطوير أو الإبداع أو الابتكار لمناهج العمل، وأداة عمل، ينجم عنه فوائد عملية تكون ذات نتائج وآثار إيجابية ملحوظة في أي مجال من مجالات الاستثمار في الموارد المالية والبشرية .

- إن تطبيق نظام للاقتراحات له دور كبير في تلبية حاجات الموظفين من أجل حفزهم للارتقاء إلى أعلى مستوى من الأداء المؤسسي المتميز وتتمثل هذه الحاجات في [96] ص 4-5-6 :
- الحاجة للاستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم.
 - الحاجة لاستعراض قدراتهم الإبداعية وتطويرها وتوظيفها .
 - أهمية عنصر التحدي الإيجابي في العمل.
 - الحاجة إلى التقدير والمكافأة.
 - الحاجة إلى الإحساس بالإنجاز.
 - إطلاق الطاقات الكامنة للموارد البشرية ورفع معنوياتهم.
 - السعي لإيجاد بيئة للتحسين المستمر.
 - تحسين مؤشرات الإبداع.

إن وضع نظام للاقتراحات يعد أيضا جزءا أساسيا ضمن برنامج التحسين المستمر وتطوير الموارد البشرية، وهو بمثابة تأسيس منهجية لثقافة التغيير في المؤسسة تنبع من داخل الأفراد ذاتهم. إن من أئمن فوائد هذا النظام هو قدرته في التأثير على الموظف من أجل التغيير الإيجابي، وهذا للوصول إلى تطوير كفاءته من جهة، وإلى أعلى مستويات الأداء من جهة أخرى، وتمكّن هذه الفوائد من الوصول إلى:

- تطوير سلوك الأفراد في بيئة العمل، وتدريبهم باستخدام أفضل الطرق التي توصلت إليها معاهد ومراكز التدريب من أجل زيادة الإنتاجية، تقليل التكلفة، تحسين الكفاءة، تحسين نتائج التعلم، وتسهيل الوصول إلى التكنولوجيا.
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد.
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- فتح قنوات اتصال جديدة، ذات اتجاهين بين الموظف و المؤسسة.
- صمام الأمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
- التحفيز الذاتي للموظفين من خلال تعزيز القدرة على التطوير الذاتي، وطرح الأفكار الإبداعية.
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية من خلال تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة، بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية، وذلك باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- المشاركة في تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للعميل، وبصورة أسرع.

- دعم وتحسين أنظمة الجودة والتحسين المستمر.
- زيادة فعالية وكفاءة العمليات وتحقيق إنتاجية أعلى.
- تحسين العلاقات بين الموظفين في بيئة العمل.

ولتطوير الموارد والكفاءات البشرية نحتاج بصفة مختصرة إلى [34] ص 2-3 :

- وضع برنامج للتدريب المهني والتعليم ورفع القدرات المهنية وتدريب المدربين بالإضافة إلى التدريب التخصصي الذي يشمل التصميم، بحوث العمليات، التدريب الإداري من أجل رفع الكفاءة التكنولوجية والإدارة والتسويق.
- إيجاد رابطة بين مؤسسات البحث العلمي والتصميم والتطوير، والصناعة بهدف توجيه هذه المجالات إلى الاحتياجات الفعلية للصناعة.
- إن التعليم العالي والجامعي هو الرصيد الاستراتيجي الذي يتحقق عن طريق الوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية ولا يزال يُشكل نسبة منخفضة لا تتجاوز 19% في الدول العربية بينما هي 60% في الدول المتقدمة، ويرجع ذلك لعدم قدرة خريجي التعليم العالي على إيجاد فرص عمل لهم وتتواءم مع متطلبات سوق العمل.

2.3.3.1. إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير

إن ما يلاحظ في كثير من منظمات الأعمال المعاصرة، وفي بعض دول أمريكا وأوروبا وآسيا والدول العربية، كالمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة هو تبنيها مدخلا في الإدارة، يدعى إدارة الجودة الشاملة المعروف دوليا بالرمز الأنجلوسكسوني TQM، هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة، ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها.

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يعمل على مشاركة كل الأفراد، ويشجع اكتشاف المواهب والطاقات الكامنة في صفوف العاملين، من أجل التحسين المستمر، ومن أجل خدمة العملاء بأقل تكلفة [97] ص 24.

أما نظام إدارة الجودة الشاملة: "نظام ناجح وفعال، يسمح لكل قوى التطوير بالتكامل من أجل التحسين المستمر في الجودة، على كل مستويات المؤسسة، بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة" [98] ص 11.

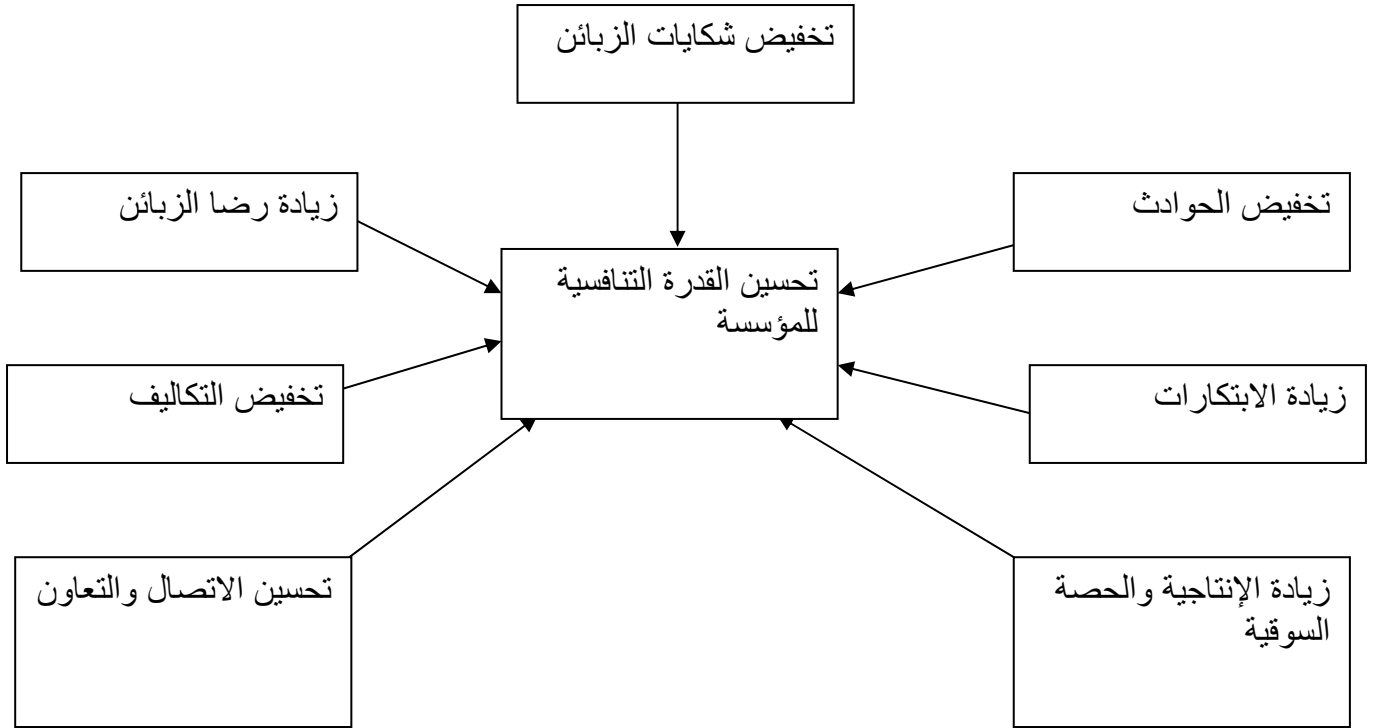
1.2.3.3.1. خصائص إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة

وتتمثل في [99]:

- كل وظائف المؤسسة معنية بتطبيق الجودة، فالجودة ليست حكراً فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضاً بوظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية... إلخ.
- داخل كل وظيفة في المؤسسة، يمثل الأفراد أعوان للجودة ومسؤولون بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.
- الأخذ في الحسبان في إطار الجودة الشاملة، جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- انتشار علاقة زبون-مورد، داخل المؤسسة.
- كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة، المادية والبشرية نحو التحسين المستمر على مستوى الجودة، مستوى الاستثمار البشري، مستوى التنظيم، وبعتماد الوقاية بدلاً من اللجوء إلى التصحيح والعلاج لأنها تكلف المؤسسة كثيراً.
- إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا يقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل يتعداه ليشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم، وهذه أهم نقطة لنجاح تبني منهج إدارة التغيير، ونشر فكرة الجودة في محيط العمل.

1.2.2.3.3.1. دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة كمدخل للتغيير

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزاً واضحاً في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال أمثال (شركات Ford, Hewlett, IBM, Pisellireckan) والتي نبينها في الشكل التالي:



شكل رقم 4: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة [99]

وسنتناول كلا من مدخلي التغيير: تطوير الكفاءات البشرية، وإدارة الجودة الشاملة بشيء من التفصيل، ونبرز دورهما في تحسين القدرة التنافسية، وهذا في الفصلين المواليين .

تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة ببيئة المؤسسة، قدرتها التنافسية، وعملية التغيير فيها، واتضح لنا أن حتمية التغيير كانت نتيجة للديناميكية والحركية التي تتميز بها بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية هذا من جهة، وشدة المنافسة بين المؤسسات من جهة أخرى، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى ضرورة مسايرتها، بالسعي لإكتساب قدرة تنافسية وتحسينها.

ومن خلال ما سبق تستخلص أن عملية التغيير من أهم العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين هذه القدرة إنما يعتمد على تطوير الكفاءات البشرية، التي تعتبره الأداة الفاعلة التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى الريادة في السوق، وعلى إدارة الجودة الشاملة التي تبنى على التحسين المستمر وهذا بتطبيق هذا المفهوم الجديد في المؤسسة. وعلى العموم هذا ما سنوضحه في الفصل الموالي، وستظهر العلاقة بين هذين العنصرين جلياً في هذا الفصل.

الفصل 2

تطوير الكفاءات البشرية و تحسين القدرة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية فعالة تستهدف تحقيق وتحسين قدرتها التنافسية، من خلال تثمين ما لديها من موارد وكفاءات بشرية على وجه الخصوص، والتي تجعل من المعرفة مركز الاهتمام.

لان المؤسسات المعتمدة على المعرفة تتميز بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءتها البشرية، وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة مميزة، وهي بما تسوقه من أفكار وإبداعات وابتكارات تساهم باندماجها الفعال في الاقتصاد العالمي، وفي تعزيز مركزها التنافسي.

ولذلك لا بد من معرفة: ماهية الكفاءات البشرية، كيفية إدارة الكفاءات البشرية ، و وسائل تطويرها ثم العلاقة بين الكفاءات البشرية و تحسين القدرة التنافسية.

1.2. ماهية الكفاءات البشرية

تعد الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، فكفاءة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس، بحيث يجب على المؤسسة أن تعمل على تثمين موارد كفاءاتها البشرية، ومع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية كلما حافظت عليها كلما كانت مصدرا لتحقيق التفوق التنافسي، وهنا يلعب تسيير الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق القيمة من خلال توجيه هذه الكفاءات والمعارف في خدمة أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

1.1.2. نماذج تسيير الموارد البشرية وأهميتها

إن الإدارة التي تتعامل مع المورد البشري هي الإدارة التي تمتلك العنصر و المحرك الأساسي لباقي النشاطات الأخرى الموجودة في المؤسسة، وبالتالي فإن هاته الأخيرة بإدارة الموارد البشرية تتمكن

من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية، وضمان الاستمرار والبقاء.

1.1.1.2. نماذج تسيير الموارد البشرية

الملاحظ لبيئة الأعمال، يرى أن إدارة الموارد البشرية قد تطورت مرورا بأربعة نماذج أساسية في تسيير الموارد البشرية، وهذه النماذج يجب النظر إليها على أنها مكملة لبعضها البعض في نفس المؤسسة، وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية لا ينظر إليه نظرة تاريخية فقط بل نظرة وظيفية أيضا، وهذه النماذج هي:

1.1.1.1.2. النموذج الأول

يستند إلى مبادئ تايلورية، فهو يقوم على التنبؤ والكفاءة (هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة) [100] ص 201 . والأفراد ما هم إلا عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم، والفرد هنا يخضع لرقابة شديدة ودقيقة من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا من الإدارة، ويترتب على الذي لا يفي بتلك الأهداف الطرد من العمل [101] ص 7. وهذه الرؤية الرقابية تلعب دورا أساسيا في تحقيق كفاءة المنظمة، والأفراد إذا يمكن استبدالهم.

2.1.1.1.2. النموذج الثاني

يقوم على مبادئ حركة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الأفراد بالمؤسسة موارد تختلف عن باقي الموارد الأخرى، حيث أن الكفاءة لا يمكن التعامل معها بصورة منفصلة عن الموارد البشرية. إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد (وهي حسب ماسلو: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الأمن، الحاجات النفسية، الحاجات المعنوية، الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات [102] ص 21). والعمل على تحقيق التوافق بين الحاجات التقنية والحاجات النفسية للموارد البشرية، وهو ما أدى إلى تطور تسيير الأفراد وإثرائه بوظائف الاتصال، والتطوير والتدريب (التطوير يعني توسيع مؤهلات الأفراد في المحتوى الوظيفي سواء في ذات المستوى أو المستوى الأعلى، التدريب هو تزويد الأفراد بمعارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية والتنمية: تعني النمو عبر السلم الوظيفي من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى [103] ص 81). والعلاقات الاجتماعية [104] ص 79-80.

3.1.1.1.2. النموذج الثالث

في هذا النموذج، الأفراد يشكلون موارد المؤسسة، فإلى جانب الحاجة إلى العدالة والكفاءة تضاف الفعالية، فالأجبر يجب أن يدرك مساهمته في عمل المؤسسة وتطورها، وتسيير الموارد البشرية يجب أن يمكن من استخدام القوة الإبداعية لكل فرد وبالتالي فإن الأفراد يلعبون دورا مهما في نمو المؤسسة في إطار البيئة التي تتواجد بها، فاعتمادا على قدرة الفرد على التجديد والرقابة الذاتية والمبادرة واتخاذ القرارات يتمكن من بناء وتطوير المنظمة، هدف الإدارة إذا يتمثل في تحريك الموارد البشرية في المؤسسة، وتطوير قدراتها ومهاراتها وتيسر لها بذل أقصى جهد ممكن [105] ص 27.

4.1.1.1.2. النموذج الرابع

يتضمن ضرورة فهم سلوك المتعاملين في المؤسسة، حيث أن تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة والعدالة والفعالية، بل أيضا بزيادة فاعلية (الفاعلية هي محصلة الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية [100] ص 201 .) المورد البشري في المؤسسة وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع [106] ص 31. وتحقيق التعاون، ويمكن أن يلعب التعاون دورا مهما في تحسين أداء المنظمة، وهو يتضمن قيام كل من الطرفين (أفراد أو جماعات) بتبادل المنافع مع الطرف الآخر [107] ص 459.

ويعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن النظرة للأفراد كمورد بشرية لا تؤدي إلى استخدام هؤلاء لكل امكانياتهم الفكرية، وهذا ما يقلل من قيمة العنصر البشري القادر على النمو والتفكير بشكل أفضل وعلى إدارة نفسه. ومنه لا بد من تحسين النظرة إلى العنصر البشري، واعتباره شريكا يمكنه دعم المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال قدراته الفكرية القابلة للتطوير.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى "الإنتاج، التمويل، التسويق" نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاج المؤسسة [108] ص 16 . وهناك مجموعة من التطورات الأساسية التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية هاته الإدارة أهمها ما يلي [109] ص 22-23:

مساعدة العاملين على تقبل التغيير، تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، تبني فلسفة الجودة الشاملة، تغيير ثقافة المنظمة المعاصرة.

2.1.1.2. أهمية المورد البشري في المؤسسة

تتجلى أهمية المورد البشري في مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب أن تتعامل من خلالها الإدارة المعاصرة مع مواردها البشرية ، وتتمثل فيما يلي [110] ص 33 :

- المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية، وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات، لا بد من استثماره وتوظيف قدراته وكفاءاته بشكل إيجابي.
- المورد البشري قادر وراغب في المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات، مما يترتب عليه أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- تكامل عمليات إعداد وإدارة وتطوير الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.
- تصميم إستراتيجية إعداد وإدارة وتطوير الموارد البشرية (تهدف هذه الاستراتيجية إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، التي تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعامل مع هذه التغيرات [111] ص 5-6. وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- الاستثمار في زيادة الرصيد للموارد البشرية والاستثمار في تطوير الأداء.
- تعميق وتكثيف إهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تطوير الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.
- تحديد هيكل الخبرات، والمهارات، والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة.
- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة.
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوات المهارات والقدرات بينها وبين الهياكل المطلوبة.
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوات المهارات، والقدرات، وإحلال العناصر المؤهلة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة.
- إن تحقيق أداء المؤسسة لا يرتكز على الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تستفيد من هذه الموارد فالأفراد هم العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة [109] ص 124.
- العمل على تطوير مهاراتهم وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم دون إرهاق [112] ص 286

لذا على الإدارة العليا بالمؤسسة، بجانب قيامها بالتخطيط للتسويق والإنتاج والتمويل القيام بتخطيط مواردها البشرية (إن تخطيط الموارد البشرية، يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض والعجز [113] ص 54 . بما يضمن حسن اختيار مواردها البشرية والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم، وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة، خاصة وأن هناك عوامل تفرض نفسها على المنظمات الحديثة منها ازدياد حجم المنظمات وتنوع الوظائف والمنافسة الحادة، وضرورة تحسين الجودة والخدمات، وتقديم الأفكار ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير في الوظائف، وفي الهياكل التنظيمية وإحلال وظائف محل أخرى [103] ص 40.

وقبل أن نتطرق إلى تحديد مفهوم الكفاءات يجب أن نحدد بعض المفاهيم المتعلقة بذلك:

- المعارف: هي مجموعة المعلومات التي تكون عند شخص ما، في ميدان معين، وهناك نوعين من المعارف: المعرفة النظرية، والمعرفة التطبيقية، وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي لوصول المعرفة إلى الشخص [114] ص 26.
- المهارات: هي مجموعة القدرات الفكرية أو الذهنية والجسدية للفرد، المكتسبة بالممارسة المهنية، أو الطبيعية في الفرد [115] ص 243.
- القيم: هي المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات وتصرفات الفرد أو الجماعة [116] ص 103.
- الاتجاهات: هي ميل مستقر إلى حد كبير للإستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء والمواقف للأفراد أو لمجموعة معينة من الأفراد [117] ص 158.
- القدرات: تصنف القدرات إلى قدرات عقلية وهي القدرة على القيام بالأعمال الفكرية والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج إلى مجهود بدني [107] ص 147.
- الاستعدادات: قابلية الفرد للقيام بنشاط عقلي معين، بناء على تكوينه الطبيعي الموروث وقد يستمر الاستعداد في كمن طالما لم توفر له الظروف المواتية [118] ص 313.

2.1.2. الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة (الاستراتيجية هي مسار أو مسلك

تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق اهدافها، وهذا على ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم وتؤثر على مصالحهم [119] ص 26). وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية.

1.2.1.2. تعريف الكفاءات البشرية

هناك عدة تعارف ونذكر منها ما يلي:

هي القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، الاتجاهات...إلخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية...إلخ)، بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات [120] ص 26.

الكفاءات تمثل بيانات للسلوكات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر مهارة في بعض الوضعيات، وهذه السلوكات قد تكون في الحياة اليومية للعمل أو في حالات الاختيار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءة من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالوظائف المهنية بدقة [121] ص 42.

الكفاءات البشرية هي مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات منظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة [122] ص 42. والتي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، وتعزز الوضع التنافسي فيه. ونستنتج من التعاريف السابقة أن الكفاءات البشرية:

هي مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكات التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدرتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية، وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة، تضمن للمؤسسة تميزا تنافسيا وتعزز الوضع التنافسي لها، وبالتالي تدعم قدرتها التنافسية.

وهناك مستويان من الكفاءات البشرية تتمثل في [123] ص 445 :

1.1.2.1.2 الكفاءات التفاضلية

وهي التي تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المتوسط ، وتشمل الكفاءات العملية وهي القدرة على القيام بالأنشطة، والكفاءات الخاصة بالعلاقات.

2.1.2.1.2 الكفاءات الأساسية

تكتسب هذه الكفاءات عن طريق التدريب والتطوير وهي تخص: الطلاقة الفكرية، المعارف النظرية والتطبيقية، العلاقات مع الآخرين.

2.2.1.2 أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

تتمثل أهمية تواجد الكفاءات البشرية في المؤسسة في [124] ص 195 :

- يرى توماس ستيوارت أن الكفاءات البشرية والخبرات المتميزة هي أصل من أصول المنظمة، وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة، فإنها تنجز الكثير لصالح المنظمة، لذا ينبغي تأهيلها بطريقة جيدة.
- يرى Leif Eduinsson أن المنظمة تنمو، نظرا لأن لديها قيم وقوى خفية (Hidden values)، ولكي تستمر في النمو والبقاء، عليها أن تحافظ على هذه القوى وتعنتي بها.
- تساهم كفاءات المنظمة المتميزة، في بناء ودعم شهرتها وسمعتها من خلال تقديم منتجات جديدة، ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة.
- تساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري، في إنجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي عن طريق: تحسين الإنتاجية بكفاءة، جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المنظمة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة.

ونقصد برأس المال البشري: "مجموعة القدرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستنهيا للعمل بها مستقبلا، أو المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل، أو العطل أو الغياب اللاإرادي والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة" [125] ص 2.

- يؤكد بعض الباحثين أن المفتاح الرئيسي للنجاح في المستقبل القريب في منظمات الأعمال المتميزة تنافسيا، سوف يكون في إيجاد الطريقة المناسبة لاستخدام الكفاءات البشرية المتميزة بها، ودمج الموظفين

وتكليفهم مع التغييرات الداخلية بالمنظمة وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعّمة للتغيير، وهذا لتحسين قدراتها التنافسية.

- الخبراء و الكفاءات البشرية لديهم القدرة على مواجهة المنافسة، والإدلاء بمعلومات مهمة للمنظمة عن العملاء والشركات المنافسة، وأيضا عن ظروف السوق.

- يمكن الاستفادة من الكفاءات البشرية من خلال مراقبة وملاحظة وتسجيل التصرفات الناجحة والفعالة لهم، وبذلك يتم تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري.

ونقصد برأس المال الفكري: " هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل في ما يملكه الأفراد من القدرات المعرفية والتنظيمية وغيرها، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، والتي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع قادرة فيه على اقتناص الفرص المناسبة" [125] ص2.

- الحاجة المتزايدة إلى العاملين ذوي المهارة والخبرة، فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسبات وتقنيات الاتصال، نجمت عنها ظهور الحاجة إلى مستلزمات وكفاءات بشرية متدربة، وتمتلك قدرات جيدة في مجال نظام المعلومات [126] ص155.

- التفكير والإبداع: ويتمثل في جميع أنواع العمليات الذهنية التي تنطوي على الإبداع والابتكار والتي يعجز الحاسب عن القيام بمثلها [126] ص155.

- إن أهمية امتلاك كفاءات بشرية داخل المنظمة والسعي إلى تطويرها له عدة فوائد نذكر منها [127] ص43 : خلق علاقات جديدة مع الأفراد العاملين والإدارة، زيادة الإنتاجية، خلق الولاء للمؤسسة، تقليل التكاليف، تعرف الأفراد على السياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة.

3.2.1.2. متطلبات امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية المتميزة

لكي تمتلك المؤسسة موارد وكفاءات بشرية متميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل

في:

- إن المؤسسة بحاجة إلى المرونة، وبشكل متكرر وسريع لاقتناص الفرص المتاحة وعليها أن تستمر في العمل حتى ولو كان تحت الضغوط المتزايدة، وهذا بواسطة إجراءات مبتكرة اعتمادا على تقنية المعلومات [128] ص38 .

- اخصاب مناخ العمل، بابتداع سبل التأثير وتأمين نظم المشاركة الإيجابية، بالقدر الذي يمكن من تحقيق التمازج، والتوازن بين الأهداف الكلية للتنظيم، وبين الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الجماعات العضوية والأفراد [129] ص86.

- التطوير المستمر لكفاءة ومهارة الموارد البشرية بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء [130] ص188-189 .

- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بالاتصالات المباشرة من خلال عقود الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، والدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة [130] ص189.

بالإضافة إلى [131] ص216-218 :

- وضع أنظمة إستراتيجية لها من أجل الحصول على القدرة التنافسية.
- الإدارة الجيدة لتدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلال التنظيم.
- تقديم المكافآت بأشكال مختلفة: مالية، ترقية، ثناء الإدارة، فرص وظيفية أحسن، التقدير من قبل العملاء، فرص التعلم، الأمان... وبقدر العطاء يكون الأجر والربح.
- خلق آليات لتعزيز المهارات لدى الأفراد.

كما يضيف علي السلمي [113] ص115-116-248-75:

- استخدام مختلف الطرق والوسائل لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة والتأكد من توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف.

- تطوير واستثمار القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد وإتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار والتفاني في العمل، فالمؤسسات الناجحة هي التي تسعى إلى جعل كل فرد رجل أعمال في ذاته، وتدفعه وتحفزه إلى الابتكار وتحمل المسؤولية.

- تطبيق إدارة الأداء، التي تجعل العناصر البشرية، المادية، التقنية، التنظيمية في إطار متناسق ومتكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية، الفكرية، الاجتماعية للموارد البشرية، عند تصميم الأعمال، وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

- الانتفاع من الكفاءات البشرية عن طريق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع الكفاءات البشرية المكتسبة.

4.2.1.2. الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام الكفاءات البشرية

والمحافظة عليها

من أهم هذه الوظائف ما يلي [132] ص 18-19 :

- استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.
- تطوير القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتها ومهاراتها.
- مكافأة الأفراد والكفاءات وتعويضهم بما يلائم الجهد والعمل الذي يبذلونه.
- تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأنه يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق، كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى: كالاختيار، التعيين، التدريب، التطوير [133] ص 19 .
- استخدام التحفيز لأنه يعتبر واحدا من أهم أساليب تأمين إلتزام الموارد والكفاءات بأهداف المؤسسة، وخططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في إستخدامه بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى اخفاقها في الوصول إلى أهدافها [134] ص 143.
- الأجر الجيد لأنه يعتبر وسيلة لجذب الكفاءات البشرية لها، إضافة إلى أنه يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية، والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد ومنه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح [135] ص 187.
- يرى Porter أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير الكفاءات وتحفيز الأفراد، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تحسين القدرة التنافسية [35] ص 60.

3.1.2. أنواع الكفاءات البشرية

هناك الكثير من التصنيفات للكفاءات البشرية، ولكننا ركزنا على ذكر: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية (المحورية)، الكفاءات الاستراتيجية، الكفاءات التنظيمية.

1.3.1.2. الكفاءات الفردية

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب

كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد، لكن قبل ذلك يمكن تعريف الكفاءات الفردية بأنها تتمثل في القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة [136] ، وبالتالي يجب أن يتوفر في الفرد [57] ص 244 :

- أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- أن يعمل ما يجب، ويكون مثابرا، وقادرا على العمل وحده ويتعلم أشياء أخرى عند الضرورة.
- التعلم السريع، من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، ويكون لديه روح اتخاذ القرار.
- إيجاد جو ملائم للتطوير، من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
- موجه نحو العمل الجماعي، من خلال إنجاز أعماله بقيادة أعمال الآخرين.
- توظيف أصحاب المواهب، في جماعات العمل.
- أن يكون إنسانيا، حتى يُظهر مصالح صادقة للآخرين، وحساسية لحاجات مرؤوسيه.
- مواجهة المشاكل ببرودة أعصاب، ولا يوبخ الآخرين لأسباب متعلقة بالأخطاء وإظهار قدراته في الخروج من الوضعيات الصعبة.
- إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة، من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصة، حتى لا تهمل إحداها الأخرى.
- معرفة ذاته بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، وقابليته لتحسين هذه الأخيرة.
- العمل بطريقة مرنة، من خلال إمكانية تبنيه لبعض السلوكات التي يعارضها، حيث يجب أن يكون متساهلا في بعض الحالات، ومتصلبا في أخرى.

2.3.1.2. الكفاءات الجماعية (المحورية)

الكفاءة الجماعية لا تعتبر محصلة جمع الكفاءات الفردية، بل تتجسد في أثر التداوب الذي يتحقق نتيجة إدماج الكفاءات الفردية، التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمؤسسة ومعرفة عملية تنظيمية جماعية [136]. وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال وبالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها في المؤسسة فإن الأمر يتطلب جملة من الشروط التي يمكن تلخيصها في ما يلي [57] ص 244 :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير ثقافة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتسهيل وسائل العمل الجماعي، والعلاقات بين أفراد الهيكل، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة وترقيتها.

- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع هياكل ملائمة.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة من خلال المشاركة في الحفلات والطقوس، وكذا حل المشاكل الشخصية والعلاقاتية.
- وضع مكانة للإدارة الملائمة، من أجل تنشيط جماعة العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد من أفراد الجماعة، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

وتعتبر الكفاءات الفردية امتزاجا ضروريا من أجل نشأة الكفاءات الجماعية إذا توافرت المعايير

التالية [137] ص 131 :

- معيار الاستراتيجية: وهنا تكون الكفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الاستراتيجية، ويتعلق الأمر بالكفاءة الناجعة، وتعد الاستراتيجية الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي [26 ص 108.
- معيار التنافسية: وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على القدرة التنافسية.
- معيار الخصوصية أو الندرة: وهي أن تكون الكفاءة بناءا خاصا بالمؤسسة، ولا يوجد أي مجال لتوفرها لدى المنافسين، أو حتى إمكانية تقليدها.

3.3.1.2. الكفاءات الإستراتيجية

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية [138] ص 207.

ولذا فإنه يجب على مديري إدارة الموارد البشرية القيام ب [139] ص 65 :

- أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل استراتيجي محدد.
- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- معرفة نوعية المهارات، وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.
- تنمية البرامج اللازمة لضمان أن يمتلك العاملون المهارات والاتجاهات والمعارف المطلوبة.

ويعتبر التفكير الاستراتيجي أحد مصادر القدرة التنافسية لذلك تسعى المنظمات إلى تعلم كيفية التفكير الاستراتيجي الذي يعمل على التوفيق بين كل من [140] ص 560 :

-العلاء: العمل على إرضاء حاجاتهم، على اختلافها وتنوعها.

-المنافسين: بالمحافظة على التميز عنهم بشكل دائم.

-المنظمة: بالتركيز على نقاط القوة فيها لتعزيزها، ونقاط الضعف لجعلها مصادر قوة، وذلك بالتأثير الإيجابي، لإيجاد التنافس المفيد بين العناصر البشرية في المنظمة.

-المورد البشري: وذلك بالقيام بتطوير كفاءته وتدريبه، والحفاظ عليه بوضعه في المكان المناسب، حتى تحقق المنظمة التميز على منافسيها لاعتباره من الموارد التي لا تقبل التقليد.

4.3.1.2. الكفاءات التنظيمية

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة، بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيمين، الأول ميكانيكي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر، حيث تكون مركزية في القرار، ورسمية في الإجراءات والقواعد، والثاني عضوي يناسب المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ويتميز بالمرونة واللامركزية [141] ص 333-334.

وهو ما يساعد على تطوير الموارد البشرية. ويقصد بتطوير الموارد البشرية، إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا، بما يتفق وإحتياجات المنظمة، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرات الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده [90] ص 87.

ونقصد بقدرات الإنسان هنا المجهودات المبذولة في العمل، القدرة الجسمية، القدرة العقلية، بعد النظر، مستوى المسؤولية على الوسائل الخاصة، أمن باقي العمال والرؤية المتمعنة للعمل [142] ص24.

5.3.1.2. مجالات تطوير الكفاءات البشرية

إن مجالات تطوير الكفاءات البشرية متعددة، لكننا يمكن أن نحصرها فيما يلي [136] :

- تعلم التعلم.
- معالجة وتسيير المعلومات.
- القدرة على الاستنباط والتحليل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات.
- العمل في جماعة، التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات.
- التفكير الإبداعي والقدرات على حل المشاكل.
- التسيير والإدارة، والتفكير الاستراتيجي.
- الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية.
- المرونة.
- حسن التصرف في الوقت وتسييره واستغلاله.

2.2. إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

إن عملية تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة من شأنها أن تساعد على بقاء المؤسسة في السوق هذا من جهة، وضمان ميزة تنافسية من جهة أخرى، وبالتالي فإنه حتى تتمكن المؤسسة من اكتساب قدرة تنافسية والعمل على تحسينها لا بد عليها أن تهتم بتسيير كفاءاتها البشرية. وربط هذا الأخير بالتسيير الاستراتيجي (هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية والداخلية، بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة [143] ص55).

حيث ينطوي التخطيط على جزئية هامة، وهي ماهية الكفاءات المطلوب الحصول عليها من خارج المنظمة، و ماهية الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من خلال تطوير الأفراد الحاليين. والسؤال

المطروح الذي يواجه المنظمة فيما يتعلق بالناحية المالية هو: أيها أقل تكلفة تطوير كفاءات الأفراد الحاليين أم الحصول على هذه الكفاءات من سوق العمل؟

1.2.2. استقطاب وتخطيط الكفاءات البشرية

وتتمثل المراحل الأساسية لتسيير المناصب والكفاءات في ما يلي [144] ص 386 :

- معرفة جيدة للوضع الحالية للمؤسسة: من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التدريب، مستوى الأجور، ومقارنة ذلك مع المنافسين، وكذا مؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل الكفاءات للمؤسسة.
- التنبؤ بالأعمال المستقبلية: وهو عنصر أساسي، ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة، بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات الكفاءة، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة.
- وضع المخططات: انطلاقاً من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف، والتدريب، والدوران الوظيفي وتعتبر هذه المخططات الثلاثة أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات.

1.1.2.2. الركائز التي يقوم عليها تسيير الكفاءات البشرية

إن إدارة الكفاءات هي سيرورة متكاملة ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية وتقوم أساساً على

[145] ص 116:

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد.
- إدراك الإمكانيات المحتملة أو الكفاءات لدى الأفراد، والتعرف عليها لمساعدتهم على استخدامها وتطويرها.
- التوجه بالنمو المستمر.
- العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم، من خلال تطوير كفاءاتهم، ومن ثم تحقيق مصالح المنظمة لأن ذلك ينمي لديهم حس المسؤولية والولاء.
- العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار، استجابة لديناميكية البيئة، وبشكل يمكن الأفراد من إبراز كفاءاتهم وقدراتهم الكامنة للمساهمة بفعالية في المنظمة.

2.1.2.2. المحاور الرئيسية لبناء واستقطاب الكفاءات البشرية

إن بناء واستقطاب الكفاءات البشرية لأية منظمة يمكن أن يتم من خلال ثلاثة محاور تعتمد على ثلاثة أدوار أساسية، مع ملاحظة أن هذه المحاور والأدوار متكاملة ومتداخلة لا يمكن الفصل بينها وهذه المحاور هي [124] ص 219 :

1.2.1.2.2. محور الإدارة العليا

ويتمثل في:

- أن يتوافر لدى قادة المنظمة وإدارتها العليا، الثقة والأمان اتجاه الكفاءات البشرية داخل المنظمة، وذلك لأن ضعف الإدارة العليا وعدم ثقتها في نفسها قد يؤدي إلى الإحجام عن دعم هذا الاتجاه، خوفا من أن تسيطر الكفاءات البشرية على العاملين في المنظمة.
- إعادة تصميم خطط واستراتيجيات المنظمة، بحيث تكون مبنية على الكفاءات البشرية سواء في مجال كيفية الحصول عليهم وبنائهم (إعدادهم) داخل المنظمة أو كيفية الاستفادة منهم في دعم استراتيجيات وخطط المنظمة خاصة في الأجل الطويل.
- اتخاذ القرارات (اتخاذ القرار هو اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاء فرصة وهذا اعتمادا على بعض المعايير [146] ص 175). الإستراتيجية في هذا المجال من حيث:
- دعم الميزانيات اللازمة لذلك.
- خلق وإيجاد بيئة التعلم ودعم تكنولوجيا المعلومات.
- توفير معامل البحث والتطوير والتجريب.
- الموافقة على تنفيذ الأفكار والابتكارات وتوفير الدعم المالي لذلك.
- الموافقة على القرارات الخاصة والاستثنائية التي ترتبط بنظم وأجور و مرتبات ومكافآت الكفاءات البشرية.
- إعطاء إدارة الموارد البشرية الدور الفعال في بناء واستقطاب الكفاءات البشرية للمنظمة.
- ربط المنظمة بالتطورات العالمية، سواءا من حيث الاتصال، تبادل الخبرات، تبادل المعرفة، والمعلومات، الندوات والمؤتمرات والملتقيات، تبادل المنافع وغيرها.

2.2.1.2.2. دور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية يمكنها تقديم هذا الدور بكفاءة من خلال [124] ص 220 :

- تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية، في مختلف مجالات الانتاج، التسويق، المعلومات...إلخ.
- تصميم وبناء وتنفيذ برامج تدريب خاصة، سواءاً داخل المنظمة أو خارجها.
- تنظيم عمليات الاستفادة من الخبرات والتجارب التطبيقية، لدى المنظمات العالمية المتميزة.
- بناء نظم فعالة للأجور، والمكافآت والحوافز.
- بناء نظم لمكافآت الابداع والمخاطر والتميز.
- تصميم نظم فعالة لتقييم ومتابعة أداء الكفاءات البشرية، وفي ظل ربطها بمهام وأنشطة ومجالات محددة.
- تنظيم وتنفيذ الفرق البحثية للإبداع والابتكار على المستوى الكلي للمنظمة.
- بناء نظم متميزة للرعاية الصحية والاجتماعية لتأمين بيئة العمل وحماية الكفاءات البشرية بصفة عامة، والتميزة منها بصفة خاصة.

3.2.1.2.2. دور الإدارات الأخرى

إن مسؤولية بناء واستقطاب الكفاءات البشرية هي مسؤولية كل الإدارات في المنظمة، وفيما يلي بعض الأمثلة [124] ص 222 :

1.3.2.1.2.2. دور إدارة التسويق

وهي الإدارة التي تعكس آراء واتجاهات أحد الأصول الفكرية والرأسمالية للمنظمة، وهي العملاء، ويمكن لإدارة التسويق، تجميع بيانات ومعلومات هامة من العملاء والسوق التنافسي، للتعرف على التطورات الصناعية السائدة في السوق، وعلى رد فعل العملاء اتجاه منتجات وسياسات المنظمة، وكل هذا يساعد على إنتاج الأفكار الابتكارية لتحسين الإنتاجية والجودة، وهذا طبعا من خلال كفاءاتها البشرية.

2.3.2.1.2.2. دور إدارة العلاقات العامة والإعلان

وذلك من خلال التعرف على صورة وسمعة وشهرة المنظمة لدى البيئة الخارجية ذلك لأن بناء صورة وسمعة جيدة للمنظمة، يمثل أحد الأسباب الرئيسية في جذب العملاء، وأيضاً في استقطاب الخبراء والكفاءات المتميزة فنياً وفكرياً للعمل داخل المنظمة، وبالتالي الحد من معدل دوران العمالة واستقرارها بالمنظمة.

3.3.2.1.2.2. دور إدارة البحوث والتطوير

وهي الإدارة المسؤولة عن توفير المناخ الفكري، والبيئة المناسبة للتوصل إلى الأفكار، والإبداعات، والابتكارات المختلفة، ولذا يجب أن تتوفر المعامل، ومستلزمات البحث والتجريب وغيرها.

4.3.2.1.2.2. دور إدارة الإنتاج

وهي تشكل مجال تنفيذ الأفكار الإبداعية والابتكارات الإنتاجية سواءً من حيث المكونات، أو الأشكال الإنتاجية، وأيضاً التصميمات الجديدة للأغلفة، ولإستخدامات المنتج وغيرها.

3.1.2.2. تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسة

تبذل العديد من المنظمات الجهد في سبيل تخطيط الجوانب الكمية والكيفية (النوعية) لكفاءاتها البشرية، وغالباً ما يتمثل الإجراء المتبع في هذا الشأن في تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها. وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه، والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

كما يأخذ تخطيط الكفاءات البشرية في إعتباره، الدوران الوظيفي الداخلي بالمنظمة كانتقال الكفاءات من وظيفة إلى أخرى، أو ترقيةهم وهذا يتطلب تخطيطاً فعالاً للمسارات الوظيفية داخل المنظمة، التي تحتاج إلى تحليل الخصائص الديمغرافية لتحديد معدلات إنهاء الخدمة ودوران العمل [147] ص 249.

وتساعد عملية تخطيط الكفاءات في المؤسسة على سد احتياجاتها من الكفاءات البشرية بالحصول عليها من داخلها عن طريق تطويرها من خلال التدريب والتعليم، أو الاتجاه إلى الحصول عليها من خارج المنظمة.

2.2.2. الحصول على الكفاءات البشرية وتوظيفها

يكون الحصول على الكفاءات البشرية من داخل المنظمة ومن خارجها، ثم تأتي عملية تطويرها إذا لزم الأمر ، وتوظيفها، ثم تقييمها.

1.2.2.2. الحصول على الكفاءات البشرية من داخل المنظمة

عادة ما تفضل المنظمة الاعتماد على سوق العمل الداخلي للحصول على الكفاءات لأنها تستثمر فيه مبالغ أقل في تأهيل وتطوير كفاءاتها بالمنظمة، من خلال التدريب والتعليم أو السفر للخارج للاستفادة من تجارب الشركات العالمية، وتلجأ المنظمة إلى الحصول على هاته الكفاءات من داخلها للاعتبارات التالية[124] ص 206 :

- انخفاض تكلفة الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
- سرعة الحصول على هذه الكفاءات، إذا كانت هناك خطط مسبقة لذلك.
- تربية وبناء هذه الكفاءات طبقاً لحاجة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة وقيم المنظمة.
- يمكن ربط هذه الكفاءات بأهداف واستراتيجيات المؤسسة في الأجل الطويل من خلال نظم فعالة للأجور والمكافآت والمنافع، وبالتالي ضمان استقرار هذه الكفاءات في المنظمة.
- ضمان الحفاظ على سرية الابتكارات وطرق الإنتاج وغيرها، وعدم تسربها للشركات المنافسة.

2.2.2.2. الحصول على الكفاءات البشرية من خارج المنظمة

قد يكون من الأفضل للمنظمة أن تعتمد على الكفاءات الخارجية، إذا ما كان تطوير الكفاءات المطلوبة داخل المنظمة من الصعب تحقيقه، أو أن تكون تكلفة تطويرها مرتفعة، ويمثل الاستقطاب أكثر الوسائل التي تلجأ إليها المنظمة فيما يتعلق بالكفاءات والموارد البشرية، لذا يجب على المنظمة أن تراقب وتتابع التطورات التي تحدث في سوق العمل الخارجي، وأن تجد القنوات المناسبة للوصول إلى المترشح المناسب للعمل، والمعلومات عن الوظائف الشاغرة، وتقوم بتقديم حوافز وأجور ومزايا تنافسية لجذب الأفراد من سوق العمل الخارجي [147] ص 249.

وفيما يلي مجموعة من العوامل والمحددات التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند اللجوء إلى الحصول على الكفاءات البشرية من خارجها [124] ص 208 :

- يجب صياغة الشروط القانونية وشروط التشغيل والاستفادة من الكفاءات بدقة وموضوعية.
- إن انتقاء الكفاءات التي تتميز بجوانب أخلاقية عالية، أمر هام لتحقيق سرية العمل في المنظمة، وعدم نشر أخبارها لدى المؤسسات المنافسة، ويجب أن يكون ذلك مصاعاً بطريقة واضحة في العقد.
- دقة اختيار الشخص الذي يتناسب ويتواءم مع نظام وبيئة عمل المؤسسة، بحيث تكون الفجوة بين ثقافته وثقافة المؤسسة ضئيلة للغاية، حتى تتمكن من إدماجه في نظامها الداخلي.
- وضع نظم مرنة للأجور والمكافآت والمنافع المادية والمعنوية الأخرى، وذلك بالشكل الذي يجعل المنظمة في وضع تنافسي قوي، لاستقطاب وجذب العمالة.

3.2.2.2. تطوير الكفاءات البشرية

يتكون تطوير الكفاءات البشرية من بعض البرامج المخططة والأنشطة المنظمة وتدخّل مجالات عديدة في هذا التطوير مثل: تدريب الأفراد، التطوير الإداري، تخطيط المسارات الوظيفية، الأشكال الداخلية من التعاون، حلقات البحث العلمي... إلخ.

وفي الواقع يمكن القول أن كل عملية تطوير للكفاءات تتضمن عملية تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المهارات، الاتجاهات [147] ص 253. وسنتناول عملية تطوير الكفاءات البشرية بالتفصيل لاحقاً.

4.2.2.2. توظيف الكفاءات البشرية

تمثل الحلقة الأخيرة من إدارة الكفاءات والكيفية التي ستخدم أو توظف بها الكفاءات وهذه هي المرحلة التي يمكن للمنظمة فيها أن تجني ثمار جهودها في مجال التدريب واكتساب الكفاءات. ومن أهم أبعاد توظيف الكفاءات البشرية واستخدامها هي الطريقة التي تنظم بها هذه الكفاءات، فلا يمكن توظيف الكفاءات بمعزل عن الهياكل والعمليات التي تعمل في إطارها أو من خلالها، بمعنى أن هذه الهياكل والعمليات هي التي تحدد الإطار الذي يحكم استخدام وتوظيف الكفاءات بصورة فعالة، ويرتبط هذا بمجال أكثر شمولاً وهو قضية تقسيم العمل، أي أن كل منظمة تحاول أن تجد الطريقة المثلى التي تمكنها من استخدام وتوظيف كفاءتها ومواردها وفقاً للأهداف والمعايير التي تحددها [147] ص 257.

5.2.2.2. تقييم الكفاءات البشرية

من الأحسن بعد أن تتعرف المؤسسة على الكفاءات الضرورية لكل نشاط فيها وتوظفها، أن تقوم بتقييم هذه الكفاءات ، وذلك من أجل تصميم وتطوير خطط تسمح بسد كل الفجوات وتلافي النقائص المرتبطة بالكفاءات.

كذلك فإنه من الأنسب أن يركز التعرف على الكفاءات على أساس تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية، بالمقارنة مع ما هو متاح لديها من الكفاءات البشرية وهذا حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها وتطويرها [148] ص 67 .

3.2.2. مداخل ومقومات تطوير الكفاءات البشرية

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بـ:

"هي مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم" [149] ص 307.

تطوير الكفاءات هو ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت [136] .

1.3.2.2. أهمية تطوير الكفاءات البشرية

تتمثل أهمية تطوير الكفاءات البشرية في [150] ص 290-296 :

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع.
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والانتاجية لديهم.

- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء والولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم.
- تعتبر أداة لتعزيز عملية اكتساب قدرة تنافسية للمؤسسة.

بالإضافة إلى [136] :

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل.
- تنامي تدويل الأسواق، وما رافقه من ازدياد حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ماسة وملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
- تعتبر القدرة التنافسية المرتكزة على الدراسات والمعارف العملية أسهل قدرة يمكن إخفائها عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليداً ومحاكاةً، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرسائها.

2.3.2.2. مداخل تطوير الكفاءات البشرية

يمكن تجزئة هذه المداخل إلى ثلاثة مستويات هي [147] ص 244 :

1.2.3.2.2. على مستوى الفرد

يسمح التحليل على المستوى الفردي بتطبيق مفهوم الكفاءات والاستعدادات لتحقيق مزيد من التوصيف الدقيق لرأس المال البشري، والذي يعد عنصراً هاماً ومؤشراً على أداء العمل والأداء التنظيمي، وقد ترجم هذا عملياً إلى الاهتمام والجهد المتزايد الذي يوجه تطوير كفاءات الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، والقدرة على التعلم تمثل ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة خاصة التي تستعمل المعارف بطريقة دقيقة وسليمة [151] ص 35. وقد زاد التركيز على التعلم في المنظمة من الأعباء الملقاة على عاتق الأفراد والمديرين. فمن ناحية الأفراد، زادت الضغوط عليهم للحفاظ على وتطوير كفاءاتهم، ومن ناحية المديرين فإن عليهم ضغوطاً تتمثل في تحفيز وتسهيل تنمية المعرفة لمروؤوسيتهم.

2.2.3.2.2. على مستوى المنظمة

فقد أصبح التركيز على الكفاءات هو محور تركيز المنظمات، لذلك فإن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب بدرجة أكبر على أنواع الكفاءات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها وعملياتها، فعند القيام بأداء المهام المطلوبة، فإنه ليس العدد المطلوب من الأفراد لأداء كل مهمة هو المفروض ما يجب الاهتمام به،

ولكن المفروض أن يكون الاهتمام منصبا على تحديد الأفراد الذين يمتلكون كفاءات متخصصة ومتطورة، والذين يحققون مستويات الأداء العالية التي تناسب الوظيفة، فالاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال والمردودية، أكثر من جانب عدد الأفراد [152] ص116.

3.2.3.2.2. على مستوى الثقافة التنظيمية

إن تطوير الكفاءات الداخلية يمكن أن يعكس الرغبة في بناء سوق عمل داخلي، يساعد على خلق ثقافة مقبولة ومفضلة من قبل الأفراد فيما يتعلق بتطوير الكفاءات الحالية للأفراد [147] ص248 . لأن بناء ثقافة المنظمة يبدأ من اختيار وتحفيز وتوحيد اتجاهات كفاءات العاملين الجيدين في المنظمة، خاصة الموهوبين قياديا، وبالتالي فإن الثقافة هي خلاصة التعامل بين العاملين بها، حيث تعمل على انصهار التوجهات المختلفة في قالب واحد، يخدم أهداف الكل المشتركة ، فهي روح المنظمة التي تعرفها بماهيتها، من أين تنطلق والى أين تتجه [153] ص39 .

3.3.2.2. المقومات الرئيسية لتطوير الكفاءات البشرية

حتى تتمكن المؤسسة من تطوير كفاءاتها البشرية لا بد أن تقوم بما يلي:

1.3.3.2.2. التدريب المستمر

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات الماهرة وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عمليات التدريب.

وينبغي أن يقوم بهذه المهمة شخص على أعلى مستوى من الفهم والقدرة على توضيح الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن يعمل به الجميع وهذا الشخص ينبغي أن يكون أعلمهم وأعرفهم وبالتالي فإن التدريب ينبغي أن يكون سليما من أول الأمر [154] ص43-44.

ويتضمن التدريب ثلاثة مكونات: الأول هو المكون المعرفي ويستهدف التدريب إيقاظ القديم منها وتوفير كل ما هو جديد من المعارف، والثاني هو المكون المهاري ويستهدف التدريب إكساب وتطوير الكفايات الأدائية للكفاءات المتاحة، والثالث هو المكون الاتجاعي ويستهدف التدريب فيه توفير الخبرات

المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية [118] ص 311.

2.3.3.2.2. معامـل البـحث والتطـوير

إن توفير ودعم الميزانيات المخصصة لمعامل البحث والتطوير أمر هام وضروري للحصول على الابتكارات والإبداعات الفنية لتصميم منتجات جديدة أو تطوير وتحسين جودة وأداء المنتجات الحالية، وذلك بهدف ملاحقة التغييرات السريعة في أذواق واتجاهات العملاء وأيضاً لتقلب الظروف التنافسية السائدة في السوق المحلي أو العالمي [124] ص 211.

3.3.3.2.2. الاستثمار البشري

إن الاستثمار في الأفراد لبناء التميز وزيادة الكفاءة، يعتبر من أفضل الاستثمارات وفي ذلك يرى أحد الكتاب (Esther Dyson) أن الاستثمار في الأفراد أمر هام فالأفراد قوة سواء كانت بدنية أو معرفية لذا يجب أن تكون متعصبا لاختيارك للأفراد [124] ص 211 . وتساهم الاستثمارات في الكفاءات البشرية في انجاز وتحقيق التميز عن طريق: تحسين الإنتاجية بكفاءة جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المنظمة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة.

ويهدف الاستثمار البشري إلى تطوير الكفاءات في مختلف مستويات الإدارة ويساعدها على التوافق مع البيئة وتحقيق الأهداف تحقيق خطط وبرامج العمل وتنفيذ برامج العمل اليومية [103] ص 71.

4.3.3.2.2. المشاركة

تعد مشاركة الكفاءات من المبادئ الأساسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكــــل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة الكفاءات والموارد البشرية في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف، التخطيط، صنع واتخاذ القرارات، التنفيذ والمتابعة والتقييم) وحتى يمكن تحقيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحها كل من Robert Rosen, Paul Broun في كتابهما في المبادئ الثمانية للنجاح في العمل [155] ص 75 :

- تحقيق التقارب بين العاملين.

- الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين ، وتوظيف كفاءاتهم بفعالية.
- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي.
- تحفيز العاملين على النجاح في العمل.
- إشراك العاملين في الملكية وفي حل المشكلات وفي اتخاذ القرارات.
- ومن نتائج المشاركة نذكر:
- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا فيها.
- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير.
- نجاح البرامج والمشروعات التي شاركت في تخطيطها الكفاءات البشرية.
- تكوين وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين اتجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه
- وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل، وكأن المنظمة هي ملك لهم وليست ملكا
- لآخرين.

5.3.3.2.2. إتاحة الفرصة للتفكير الابتكاري

يتصف التفكير الابتكاري بجملة من الخصائص، والتي يجب التعرف عليها ومراعاتها عند وضع خطط وبرامج تطوير الكفاءات البشرية والقدرة على الابتكار ومن أهمها ما يلي [156] ص 181-183:

- مرونة التفكير الابتكاري وقدرته على أن يطوِّع نفسه فيتحرك في كل الاتجاهات ويتعامل بمرونة واضحة مع العوائق سواء بالتخلص منها أو تقليل حدتها.
- التفكير الابتكاري يستطيع أن يحول المشكلة إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.
- ظاهرة بشرية طبيعية تتوافر لدى الأفراد ولكن بمستوى متفاوت، ويتطلب التعامل معها استخدام أساليب وأدوات متنوعة تتفق وتركيبية العنصر البشري.
- عملية محورية يتطلب تطويرها وتوظيفها على أن تدور الجهود حول أربعة عناصر أساسية هي: الفرد، أسلوب التفكير، البيئة أو المناخ الذي تتم فيه، والهدف الذي يتمثل في الناتج النهائي.
- عملية تفاعلية تتطلب مزيجا من التفاعل والانسجام بين جوانب المعرفة، الخبرة، الرغبة في التفكير والدراية بأدوات التقييم وتطبيقها من جانب آخر.

6.3.3.2.2. قيادة هذه الكفاءات البشرية

تنبثق القيادة الفعالة عندما يكون لدى هؤلاء الموجودين في موقع المسؤولية نماذج ذهنية صحيحة لإدارة التغيير [157] ص 452. نحو تطوير الكفاءات البشرية، وتتطلب هذه الأخيرة أنماطا قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور والمواقف الحرجة، وتساهم الأنماط القيادية في إدارة الخبراء والمستشارين و الكفاءات البشرية بكفاءة وذلك من خلال [124] ص 214-215 :

- بناء علاقات إنسانية متميزة بين هؤلاء الأفراد وباقي المديرين والعاملين في المنظمة ويقول أحد الكتاب (Esther Dyson) أن استخدام الأفراد الأكفاء والأذكياء والاستفادة منهم لا يتم إلا من خلال قائد فعال يكون مع الفرد ومصالحته ومصالح المنظمة.
- تحديد حاجة المنظمة من الكفاءات البشرية المتميزة بها.
- توفير الإمكانيات التنظيمية والتكنولوجية والسلوكية للاستفادة من الكفاءات.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة بالكفاءات البشرية مثل النجاح والتميز والكفاءة العالية.
- توفير البيئة الصحية والتأمينية الملائمة للحفاظ على هذه الموارد البشرية ودعمها باستمرار.
- بناء نظم فعالة وتنافسية للأجور والحوافز والمكافآت الاستثنائية بما يجذب ويحافظ على الكفاءات البشرية باستمرار.
- كما أننا لا ننسى بأن الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة هي التي لديها القدرة على القيام بالابتكار داخل المؤسسة، سواء كان ذلك من صنع أفكارها، أو عن طريق تدريبها على القيام بهذه العمليات الابتكارية بالتقليد الفعال، للوصول الأسرع إلى الإنتاج الواسع، وبالتالي الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية [158] ص 26. ويشير عالم الفيزياء الرياضي بنزوز من جامعة أكسفورد ومنظرون آخرون إلى أن الإبداع البشري ينطلق من آليات أو قواعد ما زالت مجهولة [159] ص 4-7.
- قد يكون الفرد جيدا، وماهرا، في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية، ولكنه ليس مبدعا، ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة، حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتماما حقيقيا وانبهارا بالمهمة التي يقوم بها [160] ص 332. وهذا هو دور الأنماط القيادية بالمؤسسة، فعليها أن تشجعه وتطور أفكاره وتجعلها قابلة للتطبيق والتجسيد.

4.2.2. متطلبات تطوير الكفاءات البشرية ونجاحه

يتطلب تطوير الكفاءات البشرية القيام بتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية هي:

1.4.2.2. وجود نظام حوافز مستمر ومناسب وعادل وموضوعي

تعرف الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها [161] ص 113.

وتعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، بمعنى مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم [155] ص 89. وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح).
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان واستقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية).
- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة) ما لدى الأفراد من نماذج عقلية يحملونها داخلياً وهي عنصر فني يشمل المهارات الملموسة والخبرة العملية المكتسبة بالممارسة [162] ص 187. التي تحمل حقلًا كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقق ميزة تنافسية مستدامة [163] ص 143.

2.4.2.2. تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطور الوظيفي، المسار الوظيفي، المستقبل الوظيفي كلها مفردات تعني انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من موقع إلى آخر، من أجل تحقيق مكانة اقتصادية أو اجتماعية أفضل [101] ص 210.

أو هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية [133] ص 153. ويعود السبب في اهتمام المنظمة بتخطيط وتطور المسار الوظيفي إلى ما يلي [101] ص 211-212 :

- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتطوير التي يتمكنهم من الوصول إلى هذا المناصب.
- تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على والاحتفاظ بالكفاءات البشرية الماهرة والطموحة.
- إن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- إن الاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي، وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية منتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي. كلما زاد إخلاصهم للمنظمة.
- إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي، تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية للأمر.
- زيادة إشباع حاجات الأفراد من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.

3.4.2.2. تقييم الأداء

إن تقييم أداء الأفراد يراعي جانبين [164، ص565] :

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله الحالي.
- وإمكانية قيامه بمهام مستقبلية.

ويعرف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم [165]

ص371.

وتتمثل أهمية تقييم الأداء هنا في [164] ص567 :

- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير كفاءات الأفراد.
- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، مما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.

- إشعار العاملين بالمسؤولية، وتحقيق الرقابة الذاتية، خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء، وارتباط ناتج تلك النظم بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي يسعى العامل إلى الحصول عليها.

- الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد، والتغلب عليها.

- تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم، والعمل على توجيهها إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

و على اعتبار أن الكفاءات البشرية أصولاً غير ملموسة فإن عملية تقييم الأداء. تعمل على تحسين

وتطوير هاته الكفاءات وبالتالي الوصول من خلالها إلى [166] ص 192-193 :

- القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة، إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة، وفي وقت قصير، وبإنتاجية متميزة، تساعد على تحفيز قدرات و مواهب العاملين لعمل تطوير مستمر، وتسمح بتقدم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات.

4.4.2.2. دراسة وإشباع حاجات العاملين

إننا نقضي كل يوم محاولين إشباع واحدة أو أكثر من الحاجات، وإشباع الحاجات الإنسانية لا بد

من توفر ثلاثة شروط هي [155] ص 83 :

- الحرية: يعني أن الإنسان يستطيع أن يفعل ما يريد دون أن يضر بنفسه أو بالآخرين، كحرية التحدث

والتعبير عن نفسه وحرية القيام بعمل ما، وحرية البحث عن المعرفة والحصول عليها.

- المعرفة: إن وجود أي خلل يعرقل عملية البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدامها، سيؤدي بلا

شك إلى خطر جسيم يهدد محاولات الإنسان في إشباع حاجاته.

- الموارد: هناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد، فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات وفي ضوء

ندرة الموارد، فإن إشباع الحاجات لن يصل إلى المستوى المطلوب، أو سيتم إشباع بعض الحاجات

وترك الأخرى الأقل أهمية.

إن دراسات حاجات العاملين المتنوعة سواء كانت فيزيولوجية فطرية أو اجتماعية أو نفسية أو

حاجات الأمان والاستقرار، وبذل الجهد لإشباع هاته الحاجات من خلال المنظمة عن طريق المزايا

المادية والمعنوية للعاملين، وتوفير فرص الترقية لهم، وفرص إقامة علاقات اجتماعية مع زملائهم

ورؤسائهم، وتحسين العلاقات مع الإدارة ومراعاة عدالة الحوافز وفرص الترقى (و هنا نقصد الترقية

العمودية: ويمكن تعريفها بأنها إنتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى منها سواء من حيث

السلطة أو المسؤولية أو حتى المهام أي تتعلق مباشرة بتحسين أو زيادة في السلم الهرمي [167] ص 91 .) والتقدم في العمل.

كل ذلك لاشك أنه يزيد من درجة تطوير كفاءاتهم، وحسن استغلالها من جهة ودرجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من جهة أخرى، ويولد الرغبة في بذل الجهد لمزيد من تقدمها وتحسين تنافسيتها.

من خلال كل ما تقدم، يمكننا القول أن توفير المتطلبات السابقة قبل القيام بعملية تطوير الكفاءات البشرية، يعد البنية التحتية التي تركز عليها المؤسسة في مدى كفاءة أفرادها، وذلك على اعتبار أن تلك الكفاءات وما تحوزه من معارف وخبرات تعتبر مقوما أساسيا لحفاظ المؤسسة على قدرتها التنافسية، ثم العمل على تحسينها انطلاقا من الحفاظ على كفاءاتها وتطويرها المستمر.

3.2. وسائل تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة

الكثير من المؤسسات اليوم، تنفق مقدارا متزايدا من الموارد على تطوير كفاءاتها البشرية أيضا فإن الاستثمار في إكساب هذه الكفاءات من خلال التدريب والتعليم مزيدا من المعارف والمهارات والقدرات في العمل، يمثل أهمية كبيرة لنجاح كل منظمة وتميزها، وأيضا لتحقيق قدرات تنافسية والعمل على تحسينها.

ومن هنا زادت الحاجة إلى تحديد وتعريف النواعيات المختلفة للموارد البشرية، وفقا للمهارات والمعرفة والاستعدادات المتوفرة لديها، حيث أن قدرة الفرد ودافعيته للعمل تعد من أهم محددات مستوى أداء الفرد في المنظمة.

فالمؤسسات الناجحة مستقبلا هي تلك التي تحفز أفرادها على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم، أي تلك التي ستطور وتتبنى مداخل جديدة لتطوير كفاءتها البشرية، وهذا ما يفرض الاهتمام أكثر بالكفاءات، التي تساعد الأفراد على النمو في تخصصاتهم وجعلهم أفرادا متميزين، وضرورة الحفاظ عليهم.

1.3.2. ماهية التدريب والتعليم

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات الماهرة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق التحسن في أداء وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

1.1.3.2. تعريف التدريب

يعرف بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، وتحسين، وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته، وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها [168] ص 233 .

التدريب سواء كان في شكل مجموعات صغيرة أو في شكل مجموعة واحدة كبيرة فيجب أن يتعلق بأحد المعاني الثلاثة [169] ص 149-151 :

- تدريب يتعلق بخلق الإدراك، والوعي بإدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك إما لغرس أو تكريس إدارة الجودة الشاملة في أذهان المتدربين حيث أن غرس مبادئ الجودة الشاملة يكون في مرحلة التأهيل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أما تكريس مبادئها في أذهان المتدربين فهو ضرورة قائمة.
- تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي العادة تكون مدة التدريب أكبر، والغرض منه توجيه المتدربين وتوعيتهم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تدريب يتعلق بتطوير المهارات، وهذا النوع من التدريب يعتبر أكثر تحديداً، ويكون بناءاً على الحاجات، وذلك لكل من الإداريين والعمال، ويمكن أن تشمل المهارات كل من: الاتصالات، القيادة، حل المشكلات، وضع الأهداف، العلاقات الشخصية، الأدوات الفنية، ديناميكية الجماعة إذاً، فالتدريب عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم، بطريقة تيسر، وتسهل بلوغ الأهداف، بتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي تنقصهم من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة [170] ص 17-18.

2.1.3.2. الفرق بين التدريب والتعليم

جدول رقم 04 : الفرق بين التدريب والتعليم [171] ص 127

المعايير	التدريب TRAINING	التعليم EDUCATION
من حيث الدقة في التعرف على النتائج	ينطوي التدريب عادة على استيعاب سلوكيات وحقائق وأفكار يمكن تحديدها بدقة وسهولة في إطار وظيفة محددة أو عمل معين ولذلك فإن التدريب هو موجه أكثر نحو الوظيفة	التعليم موجه أكثر نحو الشخص وهو عبارة عن عملية تغيير واسعة لأفكار ومفاهيم ومعارف الشخص وهي أقل خضوعاً في أهدافها للتحديد الدقيق والتعريف الواضح.
الفروق الفردية	التدريب قائم على تقليل الفروق الفردية، حيث إن تعليم سلوكيات معينة يتضمن درجة معينة من التوحيد أو النمطية في الأداء.	التعليم يحاول تشجيع وزيادة الفروق الفردية، من خلال التدريس بطريقة تشجع كل فرد أن يتصرف بطريقة مرتبطة به شخصياً.
العملية نفسها	التدريب عموماً يتجه نحو كونه عملية ميكانيكية تؤكد على استجابات نمطية و يمكن التنبؤ بها من قبل الشخص نتيجة الإرشاد النمطي والتدريس القائم على الممارسة والتكرار.	التعليم هو عملية عضوية غير نمطية ولا تحدث سوى تغييرات محددة واضحة في الشخص.
محتوى البرنامج	البرنامج التدريبي يهدف إلى تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات وأن يغرس اتجاهات مطلوبة أداء مهام محددة، كما أن المحتوى محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الأفراد.	البرنامج التعليمي عادة ما يزود الدارس بأطر نظرية ومفاهيم مصممة لإثارة ذهن الطالب وقدرات التحليلية و الانتقادية كما أن المحتوى واسع وشامل.
التأثير في السلوك بمرور الوقت	التغييرات التي يحدثها التدريب يمكن ملاحظتها بسهولة وفي الأجل القصير.	التغييرات التي يحدثها التعليم في الشخص تستغرق فترة زمنية طويلة.
الهدف	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في أداء وظائفهم	أهداف عامة وضعت أساساً لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.
الزمن	ممكن أن يكون قصير الأجل، خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات	تتحقق أهدافه من خلال عمليات طويلة الأجل.

3.1.3.2. فوائد التدريب

هناك نوعين من الفوائد فيما يخص التدريب فوائد بالنسبة للمنظمة فوائد بالنسبة للأفراد:

1.3.1.3.2. فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة

وتتمثل في [150] ص 190 :

- تحسين ربحية المنظمة تنافسياتها.
- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستوياتها .
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تخفيض حوادث وإصابات العمل.

وتقوم المنظمة باستشارة للهيئات الفاعلة في المؤسسة وتكون هذه الاستشارة لغرض إعطاء توجيهات حول التدريب ودوره في الأفاق الاقتصادية والتكنولوجية [172] ص 102 .

2.3.1.3.2. فوائده بالنسبة للأفراد

وتتمثل فيما يلي [150] ص 190 :

- حاجة القدرات والمهارات إلى الصقل المستمر بما يكفل تطوير كفاءتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية وأعدادهم لتولي وظائف أخرى.
- إن القادة الإداريين مسؤولين عن تطوير القدرات والكفاءات البشرية وهذا الأمر يتعلق بالتعاون بين القادة وأخصائيي التدريب بالمنظمة الذي يساعد القادة في تخطيط البرامج التدريبية.

بالإضافة إلى [173] ص 186 :

- المحافظة على درجة معينة (من خلال الكفاءات البشرية) على القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة.
- المساهمة في برنامج التحسين المستمر، وفي سياسة توفير الموارد البشرية الكفوة للمؤسسة.
- تطوير القدرة لدى الكفاءات على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح.
- ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.
- دعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته.

– زيادة مهارات وقدرات الأفراد وتسليحهم بمقومات، تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى [174] ص190.

– توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته، وتحسين إنتاجه كما ونوعاً [174] ص190.

4.1.3.2. أنواع التدريب

هناك نوعين من التدريب:

1.4.1.3.2. التدريب في موقع العمل

يكون هذا النوع من التدريبات داخل المؤسسة، وأثناء العمل مباشرة، ويهدف إلى تكييف العمال مع المتغيرات التقنية وظروف العمل، ويزيد من تحفيز الأفراد على العمل. وكسب ولائهم للمؤسسة [175] ص32. ومن وسائله (التدوير الوظيفي، توسيع الوظيفة، التدريب الوظيفي المبرمج) [171] ص138.

2.4.1.3.2. التدريب خارج موقع العمل

عندما لا تتوفر في المؤسسة الوسائل اللازمة للتدريب، تلجأ إلى الاتصال بمصالح أو مؤسسات متخصصة في تدريب الكفاءات، من أجل تطويرها، مما يكسبها تحرير الشعور وتبادل الأفكار وتقوية العلاقات فيما بينهم [176] ص269.

ويكون هذا النوع من التدريب في قاعات أو مراكز متخصصة، لإلقاء المحاضرات أو دراسة الحالات، وتمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، الوسائل السمعية والبصرية. وبالتالي فإنه يمكن القول أن التدريب يمثل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل.

ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير الكفاءات البشرية، مما سيساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الإثبات الشخصي للأفراد، حيث أن الشعور من قبل الفرد بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما: قدرته على تحليل قابليته وكفاءته، القابلية على التعليم، لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة [177] ص13.

5.1.3.2. تعريف التعليم

لسنوات طويلة كان ينظر إلى التعليم، من قبل السياسيين والاقتصاديين كنظام مستهلك، لكن اليوم بالنظر إلى مساهمات التعليم في إنتاج السلع والخدمات وذلك من خلال إنتاج المهارات والمعرفة التكنولوجية بين أوساط القوى العاملة فإن التعليم يعترف به كحقل حيوي للاستثمار إن التعليم لم يعد مجرد خدمة اجتماعية وإنما هو عملية استثمار في رأس المال البشري، والتنمية غايتها، وهكذا أصبح التعليم وليس رأس المال المصدر الرئيسي لثروات الأمم، ويعتبر التعليم حجر الأساس في عملية التنمية المستدامة ولهذا من الضروري تطوير نظم التعليم والنظم الاقتصادية والاجتماعية المحركة للتنمية [178] ص86.

ويعرف التعليم " بأنه جميع العمليات المستثمرة التي تهدف إلى اكتساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب وخبرات حياتية لأحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه " [87] ص140.

6.1.3.2. فوائد التعليم بالنسبة للفرد والمنظمة

وهي كمايلي :

1.6.1.3.2. فوائده بالنسبة للفرد

وتتمثل في [178] ص115-113-129 :

- إن الأفراد يولدون ولديهم قدرات ممكنة معينة، والغرض من التعليم هو تهيئة بيئة يستطيع فيها كل الأفراد أن يوسعوا نطاق قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم.
- إن التعليم على وجه الخصوص يجب أن يمكن جميع الممارسين له من توسيع نطاق قدراتهم العلمية والعملية والبحثية، وأن يثري الأفراد بألية سوقية جديدة تخدم سوق العمل وتزيد الإنتاجية.
- أن التعليم يساعد على توظيف قدرات الأفراد، أفضل توظيف ووضعهم في الأماكن المناسبة لتلك القدرات.
- إن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليمهم يزيد من إنتاجيتهم.
- يؤدي التعليم إلى خلق التعاون والتفاعل لمستويات القدرات المعرفية للعقول الإستراتيجية والوعي بالأهداف وإلى التميز في أداء ومواقع المؤسسات مقارنة بغيرها من المنافسين.

2.6.1.3.2. فوائده بالنسبة للمنظمة

يمكن أن ينتج التعليم فردا قائدا معاصرا (أو مجموعة أفراد) ويحقق للمنظمة المزايا التالية [178] ص 131 :

- التحول بقدرات الأفراد المكتسبة نحو قدرات التفكير الإستراتيجي للمنظمة ككل.
- يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
- يركز على جانب الموائمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
- اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.
- إتباع البديهة والحس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.
- يميل إل تبني ثقافة منظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور المنظمة وتعزز قدرتها التنافسية.
- يميل إل تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة قائدة في مجال أعمالها.
- يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
- يميل إلى التغيير الجذري، ويأتي من خلال الأفراد بابتكارات جديدة. وبصفة عامة يقدم التعليم للمنظمة الفوائد التالية:
- المساهمة في تحسين إنتاجيتها وبالتالي زيادة ربحيتها.
- المساهمة في اتخاذ القرارات الفعالة العلمية التي تساعد المنظمة على النجاح في تحقيق أهدافها.
- خلق أفراد متميزين يمكنهم المساهمة في الارتقاء بأداء المنظمة وتفوقها على منافسيها.
- المساهمة في تنمية ثقافة تنظيمية تحث الجميع على الاهتمام بعملية التعليم أكثر وتطبيقها في مجالات عملهم ووظائفهم.

7.1.3.2. أنماط التعليم

قدم بيترسينج (P.M.Senge) نوعين من التصنيف للتعليم:

1.7.1.3.2. التعليم التكيفي

وهو التعليم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة، وهذا النوع من التعليم يدور حول التقليد أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم [179] ص 259.

2.7.1.3.2. التعليم التوليدي

وهو التعليم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم وهذا التعليم يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المؤسسة [179] ص 259 .

2.3.2. إستراتيجية التدريب، والتعليم في تطوير الكفاءات البشرية

ويمكن توضيحها فيما يلي:

1.2.3.2. إستراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات

هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة في مجال تطوير كفاءاتها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وهي [180] ص 116-117 :

– التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين من المهارات الفنية والإدارية والقيادية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك لمعرفة عدد الكفاءات التي سيتم تعيينها من خارج المنظمة وكذلك عدد الكفاءات التي تحتاج إلى تطوير مهاراتها في المستقبل حتى تتحرك في مسارها الوظيفي.

– تقييم برامج التدريب الحالية من ناحية محتواها ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف المنظمة ومدى إتاحة هذه البرامج للكفاءات البشرية.

– إذا كانت البرامج التدريبية الحالية في حاجة إلى تحسين، تحاول المؤسسة دراسة السبل لتقديم التدريب الأفضل وذلك من خلال:

- التركيز على إكساب المهارات التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- البحث عن برامج تدريبية أخرى (ربما من خارج المنظمة) للتعرف على المفاهيم والمهارات التي يتم اكتسابها.

- التعرف على المصادر التدريبية، سواء من داخل المنظمة أو خارجها، وذلك لتقديم برامج تحقق الأهداف الإستراتيجية.
- الاهتمام بالطريقة التي يتم بها الترشيح للبرامج التدريبية والتوقيت الزمني لكل برنامج ومحاولة توصيل طلب الترشيح إلى كل المديرين بالمنظمة، واستخدام العلاقات الايجابية بين الإدارات المختلفة، والتأكد من ترشيح الشخص المناسب للبرنامج المناسب وفي الوقت المناسب.
- تحديد مكان عقد الدورات التدريبية، سواء خارج المنظمات أو داخلها، أو القيام بتحديد الشخص الذي سيقوم بالتدريب سواء أخصائيون للتدريب من داخل المنظمة أو خارجها.
- وضع نظام لتقييم البرامج التدريبية، وتصميم الاستقصاءات اللازمة لذلك، لتجميع معلومات عن جدوى التدريب ومدى تأثيره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وذلك باستطلاع آراء المتدربين في البرنامج، والرؤساء المباشرين، والمدربون.
- القيام بإعداد برامج تطوير فردية للكفاءات، وتشجيعهم ورؤسائهم المباشرين، على الاهتمام بخطة التطوير الشخصي لكل كفاءة بشرية.
- القيام بإعداد بيانات عن الأنشطة التطويرية والتي تتضمن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في التدريب داخل العمل وخارجه، والدوران الوظيفي و تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات.

1.1.2.3.2. تخطيط التدريب

ينبغي أن يتم التخطيط لعملية التدريب والربط بينها وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة شأنها في ذلك شأن أي من النشاطات الأخرى في المؤسسة، وسوف يتم من خلال الغايات والمهمة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، وينبغي أن تحدد هذه الأهداف بدورها عدد ونوع الكفاءات المطلوبة، وذلك حتى يتم الحصول على هذه الكفاءات.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحضير هذه العملية ومبادئها وحدودها الزمانية والمكانية. وتحاول توضيح حاجاتها من تدريبات وطرق تنفيذها، كما تعرض أهداف هاته العملية على مسؤول التدريب للمصادقة عليه، أو رفضه، أو تعديله، طبعاً هذا مع مراعاة المتطلبات المالية له، وإمكانات المؤسسة، ثم يأتي دور مصلحة الموارد البشرية في تحضير بطاقات الرغبات، وتقوم بتغيير الاقتراحات، أو قبوله، و تحديد نوع التدريب داخلي أو خارجي [181] ص 182 .

وتكون عملية التدريب بناء على الناتج المقدم من الكفاءات أي يرتكز هذا التدريب على تحليل الأداء المقدم في العمل، ومنه تشخيص نقاط الضعف، أو طبيعة الصعوبات التي يواجهها المتدربون [182] ص 20 .

سوف يحتاج استحداث أي سياسة تدريبية إلى تضمين المراحل التالية [183] ص 121 :
 - تحليل لاحتياجات التدريب، برنامج تدريب مخطط لتلبية هاته الاحتياجات، تنفيذ برنامج التدريب، عملية تقييم لفاعلية التدريب الذي سيتم.

2.1.2.3.2. تحليل الاحتياجات التدريبية

هناك احتياجات مختلفة للتدريب فمنها ما هو احتياج الوظيفة للتدريب، ومنها ما هو احتياج المؤسسة، و آخرها احتياج الأفراد للتدريب، وتتجمع هذه الأسباب من أجل خدمة هدف واحد هو خدمة المنظمة ككل، ولا تتكون هذه الحاجة إلا إذا كان هناك نقص [184] ص 100 :

1.2.1.2.3.2. تحليل احتياجات المنظمة

يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة، كما يشترط تحديد الهيكل النهائي أو نظام لدراسة الأهداف بدقة ويرجع القرار في ذلك إلى المؤسسة والمسيرين كما تقوم المؤسسة بدراسة ميزانيتها وطاقاتها الإنتاجية والتقنية وأهمية العملية التدريبية ومردودها بالنسبة لها [184] ص 101.

2.2.1.2.3.2. تكاليف التدريب

يجب أن يحتوي كل برنامج تدريبي على التكلفة المالية، بحيث تشمل كل عنصر من عناصر ذلك البرنامج بكل دقة تامة تساوي التكلفة العامة لهذا البرنامج، والتي تعتبر جزءا من التكلفة المالية السنوية للتدريب والتي تخص كافة البرامج التدريبية المراد القيام بها [185] ص 90.

ويمكن اختصار أهم هذه التكاليف في [183] ص 127 :

- تكاليف إيجار مكان مناسب للدورة التدريبية، تكاليف الاستعانة بمحاضر أو موجه مناسب وأجورهم.
- تكاليف نفقات السفر والإقامة، تكاليف توفير المواد المناسبة للدورة التدريبية.
- تكاليف الوقت الذي يقضيه الأفراد في الترتيب للبرنامج التدريبي.

3.2.1.2.3.2 تحليل احتياجات الوظائف

تقوم المؤسسة بدراسة الوظيفة في حد ذاتها ومتطلباتها، ولماذا يجري فيها التدريب، ثم يتم إعلام المسؤول الذي في مصلحته الوظيفة ومن ثم إدارة الموارد البشرية أو مصلحة التدريب التي من وظائفها معرفة القدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وشروط الوظيفة ومسئولياتها، حتى يتسنى للإدارة رسم برنامج تدريبي متزن، لأن التدريب الجيد هو أحسن الاستثمارات بالنسبة للفرد وللمؤسسة، والتحكم في احتياجات الوظائف يعتبر أداة تدقيقية لمعرفة الكفاءات بصفة مباشرة [186] ص 29.

4.2.1.2.3.2 تحليل احتياجات الفرد

يتضمن تحليل الاحتياجات الفردية جانبين، الأول يهدف إلى المقارنة بين المجهود العضلي والأداء المعياري الذي تضعه المؤسسة كمقياس لعملية التقييم، أما الجانب الثاني فهو تحليل المهارات والقدرات وطريقة العمل التي ينبغي أن يلم بها شاغل الوظيفة فعلى شاغل الوظيفة الذي يراد تدريبه أن يعطي أماكن القصور في العمل لأن أي نقص في معلومات الكفاءة في تحديد حاجاتها للتدريب يؤدي إلى نقص العملية التدريبية وقصورها [184] ص 36. ويمكن استخدام عدة أساليب لجمع هذه المعلومات من بينها المقابلة، الاستبيان، ملاحظة تقارير العمل، تقارير تقييم الأداء، المسارات الوظيفية.

3.1.2.3.2 وضع الخطط التدريبية

عند وضع الخطط في مجال التدريب، فإن هناك بعض العوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار تتمثل فيما يلي [183] ص 124 :

- الأهداف من عملية التدريب، مضمونها، المتدربين.
- التكاليف المحتملة لهذه العملية.
- الفوائد المرتقبة المحتملة لعملية التدريب.
- طرق التدريب المختلفة المتاحة ومدى ملائمة هذه الطرق.
- الموقع والجدول الزمني لأي برنامج تدريبي.
- المدرب، وأخصائي التدريب.

ويمكن أن تغطي وظيفة أخصائي التدريب مجالات المسؤولية التالية [187] ص 15 :

- تحديد المؤسسات التدريبية والتعليمية المناسبة.
- استنباط طرق التعليم إذا كانت المؤسسة ستتولى بنفسها تقديم التدريب.
- تنفيذ التدريب، وضبط ومراقبة عملية التعلم، وتصميم طرق التقييم.
- تخطيط أنشطة وظيفية للتدريب في المستقبل.
- إجراء البحوث والمتعلقة بأساليب التدريب والتطوير الجديدة.

4.1.2.3.2 تنفيذ برنامج التدريب

تتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي: تصميم البرنامج التدريبي، إدارة البرنامج التدريبي، تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

وتقع مسؤولية التدريب على عاتق كل من [161] ص 113 :

- مدراء الإدارات: مسؤولون عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لمروسيهم، وعن تقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية يوضحون فيه مدى تقدم المتدرب في التدريب.
- المشرفون الذين يطلب منهم تدريب الموظفين، وهم مسؤولون عن تقديم التقارير إلى مدير إدارتهم. ويشرحون الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية.
- إدارة الموارد البشرية: تعتبر مسؤولة عن متابعة أداء المتدربين وتقييم تقدمهم والتأكد من سيرورة العملية التدريبية ومن ثم تقديم التقارير إلى الإدارة العليا.

5.1.2.3.2 تقييم البرنامج التدريبي

يعرف تقييم التدريب بأنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه ونجاعته في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه فيهم وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي ويهدف هذا التقييم إلى معرفة مدى تلبية البرنامج ل [150] ص 196 :

- الأهداف التي وضعت له.
- الاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة.

- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (المحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور...).
- الوصول إلى تطوير كفاءات الأفراد.
- الوصول إلى تطوير الخبرات والمهارات والمعلومات بعد التدريب.
- آثار إيجابية برفع معدلات الأداء والنهوض بالمنظمة.

6.1.2.3.2. عوامل نجاح عملية التدريب في تطوير الكفاءات البشرية

تتمثل هذه العوامل في [103] ص 214-215 :

- الوعي الدائم بما يحدث في المؤسسة وخارجها من تغيير، ومدى تأثير ذلك على ما يتطلبه هذا التغيير في أداء الأفراد، وما هو دور التدريب في نجاح ذلك بما يحقق قيمة مضافة واضحة.
- التعرف دائما على مدى رضا العملاء سواء داخل المؤسسة أو خارجها وما هي توقعاتهم ومدى إشباعها.
- التقييم الدائم لبرامج التدريب والخدمات التدريبية والتعرف على مدى جودتها في مقابلة إحتياجات العميل.
- مدى جودة طرق ووسائل الإتصال المتوافرة.
- التطوير والتدريب المستمر للكفاءات لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية ومتطلبات العصر وأيضا لتحسين وتطوير دور هذه الكفاءات في نجاح المؤسسة.

2.2.3.2. إستراتيجية التعليم في تطوير الكفاءات

تقوم المنظمة بتهيئة خلفية ثقافية لدى الأفراد حول عملية التعليم، وذلك حتى يتسنى للأفراد القيام بتحقيق الشروط المتعلقة بنجاح عملية التعليم ووصولها إلى فعاليتها وهي [40] ص 229 :

- أن يدرك العاملون في المؤسسة حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمؤسسة.
- أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمؤسسة فرصا، أو أفاقا إيجابية تتيح لها مزيدا من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر أو أضرار.
- أن يتبين لهؤلاء العاملين أو المتعاملين، ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المؤسسة وقدرتها على البقاء والمنافسة ومن ثم تأثيرها عليهم، وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر

وتفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل، وأساليب المؤسسة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المحيط.

- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم، ليساعدوا المؤسسة في مواجهة الموقف الجديد، واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
- أن يتوفر لهؤلاء الأفراد من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.
- وفي كثير من المؤسسات تكون مواقع العمل هي أكبر مكان يتعلم فيه الأفراد التجارب والخبرات.

1.2.2.3.2. المهام والأدوار الإستراتيجية التي تحدد إستراتيجية التعليم

وتتمثل فيما يلي [188] ص 9-10 :

- دراسة وفحص البيئة الخاصة للمؤسسة، وتشخيص الفرص والتهديدات المتاحة سواء ما يتعلق بالأفراد والأنشطة التعليمية والمدرسون أو المحاضرون وحقل العمل والمناهج والنشاطات العلمية.
- تحليل الأنشطة والموارد والإمكانيات الخاصة بالمؤسسة بشكل دوري، وتحديد جوانب القوة والضعف، ومن تلك الأنشطة تحليل كفاءة الأفراد المتعلمين، تحليل خطط القبول، تحليل حجم الموارد المتاحة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للأنشطة التعليمية وذلك من خلال:
- تحديد رسالة وأهداف المؤسسة من التعليم، تحديد إستراتيجية العمليات لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل نتائج تحليل الفرص والتهديدات، وجوانب القوة والضعف، تصميم المخرجات (الاستحداث، البرامج التعليمية، البحث العلمي.....الخ) فضلا عن الأنظمة الرقابية لمتابعة التنفيذ للوصول إلى أداء متميز.
- الأدوار التنفيذية أو التشغيلية، والتي تتجسد في وضع الخطط التشغيلية، واتخاذ القرار في مجالات وأنشطة المؤسسة التعليمية، إن القدرات المعرفية التي يكتسبها الأفراد والكفاءات البشرية ويتعلمونها تمثل حجر الأساس ونقطة الانطلاق نحو التوجهات الإستراتيجية، وما يتصل بها من وعي بالأهداف و تخصيص للمواقع الإستراتيجية وخياراتها وإدراك إمكانياتها والكشف عن الفرص، والانتباه إلى التهديدات فهي تهيئ قاعدة فكرية ومعرفية، واستدلالية تجعل المعنى بالعمل القيادي قادرا على التفاعل مع التطورات والتحويلات التي تستهدفها بيئة المنظمات [189] ص 58.

2.2.2.3.2. دواعي التعليم

- تعتمد المؤسسة إستراتيجية التعليم من أجل تطوير أفرادها وكفاءاتها البشرية وفيما يلي عرض لأهم التغييرات التي تبرر دعوة المؤسسة للتعليم [178] ص 148-149 :

- النظر إلى عملية التعليم على أنها عملية أساسية مستمرة، فلم يعد يقتصر التعليم على مرحلة معينة، ومن ثم فإن نسق التعليم يتضمن جميع صور التعليم ومراحلها بدءاً من التنشئة في الأسرة، ودور الحضانة والتعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي شاملاً التدريب، والتعليم الذي ينشأ من خلال التعامل مع الآخرين ومن خلال وسائل الإعلام.
- السعي إلى تعليم كلي متكامل في نواحي متعددة، يمكن الفرد من الوصول إلى المعرفة والتفاعل معها، ونقلها، واستخدامها في حل المشكلات وليس هذا فحسب بل تنمية الإبداع فإنه ضرورة لكل من المجتمع والفرد.
- توفير بيئة تعليمية في جميع مراحل التعليم تقود إلى مشاركة وتفاعلات المتعلمين مما يؤدي إلى الإستزادة من المعرفة.
- تكوين أفراد متعلمين قادرين على ممارسة الأعمال بكفاءة، ولديهم القدرة على اتخاذ قرارات في مستويات مختلفة.

3.2.2.3.2. عوامل نجاح إستراتيجية التعليم في تطوير الكفاءات

لنجاح إستراتيجية التعليم على مؤسسة القيام بما يلي [178] ص 157 :

- اعتماد أنماط تنظيمية تتسم بالمرونة والحيوية.
- استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.
- آليات توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردى.
- لاتقييم طبيعة المعارف والمهارات المتوافرة وما هو مطلوب توفيره.
- تقييم اتجاهات القيم و السلوكيات الفردية والمنظمية.
- تحديد متطلبات دعم ممارسة التمكين.
- ضرورة توفير المتطلبات المالية التي تحتاجها إستراتيجية التعليم مع مراعاة ظروف المؤسسة المالية.
- ويتطلب التخطيط الإستراتيجى لعملية التعليم في المؤسسة ما يلي:
- الرؤية والقيم والاتجاهات وهذا اعتماداً على النتائج السابقة.
- تحديد المهام.
- الأهداف والغايات.
- تحليل الوظائف والأنشطة والخيارات الإستراتيجية.
- تحليل للكفاءات البشرية المتواجدة بالمؤسسة وإعادة ترتيبها.

- تحديد أهداف كل برنامج تعليمي وعوامل نجاحه وتوفير الفرص التعليمية لكل الأفراد.
- الاحتياجات المالية والبشرية اللازمة للقيام بهذا البرنامج.
- عملية التقييم والتغذية الراجعة في المستقبل.

إن نجاح إستراتيجية التعليم في المؤسسة، يجعلها تحقق رسالتها في ظل بيئة تمتاز بالحركية الدائمة إلى جانب أنه يوفر لها كفاءات بشرية تمثل مستودعا للخبرة ومصدرا لا ينضب للمعرفة لما تمتلك من قدرات ومهارات ومعلومات مع الرغبة و الاستعداد لتحقيق التميز بالأداء، والتميز في خدمة زبائنها، والتفوق على المنافسين وبالتالي السعي إلى اعتماد النظم والفعاليات التي تتسم بالتميز والجودة.

3.3.2. فعالية نظام التدريب والتعليم في تطوير الكفاءات البشرية

يتناول هذا العنصر دور نظام التدريب و نظام التعليم في تطوير الكفاءات البشرية .

1.3.3.2 فعالية نظام التدريب في تطوير الكفاءات

يرمي التدريب إلى تدعيم العامل لإكساب واستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات أو المعارف أو القدرات أو الكفاءات من خلال تطويرها على مختلف المستويات الفنية والفكرية، و يتمثل تطوير المهارات الفنية للكفاءات البشرية في تقديم المعرفة والمعلومات حول الأساليب والأدوات والوظائف والمناخ السائد في المنظمة وتتمثل هذه المهارات في [190] ص 212-213 :

- المهارات اللازمة للأداء.
- القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرار.
- المهارة في إجراء المفاوضات.
- القدرة على تنظيم العمل وحسن استغلال الوقت.
- المهارات القيادية والمتمثلة في التخطيط والتنسيق، والرقابة والتوجيه.

أما المهارات الفكرية فتتمثل في [190] ص 213 :

- الرغبة في العمل داخل المنظمة.
- روح التعاون والعمل مع الفريق.
- الشعور المبني على تبادل المنافع بين المنظمة والمورد البشري.
- تشجيع تحقيق التفوق والتميز في العمل.

ترسخ عملية التدريب في أذهان الكفاءات البشرية مجموعة من المبادئ هي [191] ص 31 :

- الإبداع ليس وراثياً، فبإمكان كل مورد بشري أن يكون مبدعاً، خاصة إذا كان كفؤاً، وهذا يتوقف على قدرته على البحث والاستكشاف وتحليل الأفكار.
- باستطاعة الكفاءات البشرية تحقيق، ما لم يستطع غيرها تحقيقه، لأن الإبداع قدرة ذهنية تدفعها إلى البحث عن الجديد.
- محاولة اقتحامها مجال التجديد، والاستفادة من طاقاتها الكامنة.
- لكل فرد قوة تدفعه للنجاح، ولكن يمكن أن يهملها، لذا عليه العمل على إيجادها.
- الفشل حلقة في سلسلة النجاح، وهو دليل على الاجتهاد.

ويلعب التدريب دوراً مهماً في ترسيخ عناصر التمكين لدى الكفاءات البشرية. ونقصد بالتمكين « زيادة قدرة الكفاءات في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم وبدون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقوموا فقط بتنفيذه» [125] ص 2.

وتتمثل عناصر التمكين في النقاط التالية [192] ص 66 :

- السيطرة الشخصية: هي درجة الحرية التي يشعر بها أصحاب الكفاءات البشرية في اختيار طرق تنفيذ المهام، ودرجة السيطرة والتحكم فيها.
- الفعالية الذاتية: وتعني القدرة على إنجاز المهام بنجاح.
- قيمة العمل: ويعني إدراك الكفاءات بأن المهام التي يؤديونها ذات قيمة بالنسبة لهم وللآخرين وللمنظمة.
- التأثير: يعني قوة التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بالعمل.

2.3.3.2. التعليم وتطوير الكفاءات البشرية

إن دور المنظمة في تطوير الأفراد والكفاءات فيها، إضافة إلى تركيزه على التدريب فهو يركز

أيضا على التعليم، وهو الشكل الأكثر أهمية، والذي يميز التعليم عن التدريب، أن التدريب سواء الذي يتم داخل المؤسسة في موقع العمل أو خارجها في مراكز تدريبية، يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، أو مع الوثيقة من أجل المعاينة، أو مع تلقي الدروس في المحاضرات.... الخ ، نجد ثمة حالة ساكنة (صيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي...) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، لكن مع التعليم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي وهذا كله يعطي للتعليم السمة الحيوية لبناء القدرة [179] ص 244-245.

3.3.3.2. فعالية نظام التعليم في تطوير الكفاءات البشرية

يساهم التعليم في تعزيز عملية تطوير الكفاءات البشرية من خلال [193] ص 234-235 :

- استثمار طاقة البشر، وإزكاء رغبتهم في التعليم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها.
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية، وكذا تعلم المهارات التطبيقية مما يكسب الأفراد في مواقع العمل حسن التصرف، وتطبيق مهاراتهم للحصول على مخرجات ذات جودة.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعليم.
- تخطيط وتسهيل تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل الأفراد بما يتطلبه إنجاز العمل.

زيادة على ذلك نضيف ما يلي [194] ص 151 :

- وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتطوير والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- دعمهم وتشجيعهم على طرح آرائهم وأفكارهم مهما كانت غريبة.
- تشجيع التفكير الاستراتيجي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الكفاءات والمدراء.
- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.

4.3.3.2. متطلبات التعليم لتطوير الكفاءات البشرية

إن عملية التعليم لا تتم بطريقة آلية وإنما هي بحاجة الكفاءات البشرية إلى [179] ص 278 :

- الانتباه: وهذا يعني أنه على الكفاءات المعنية بالتعليم أن تعطى قدرا من الانتباه لما تراه وتلاحظه وبالتالي لا بد من السلوك المحفز لانتباهها.
- توفير بيئة محفزة ومشجعة للتعليم: كما يرى البعض فإن إدارة المعرفة (90%) هي ثقافة المؤسسة و(10%) هي أساليب وتكنولوجيا، فالبيئة المشجعة ستجعل التعليم نشيطا وفعالا وأيضا واسعا في كل مؤسسة، وهناك عمليات تساعد على التعلم وتجعله فعالا.
- التعامل مع التعليم كعملية اجتماعية: بالتعلم من الآخرين وبالتفاعل معهم.
- العمليات الانتباهية والتركيز.
- عمليات المعادة (التكرار)، بتكرار ما تم تعلمه.
- عمليات التعزيز: بتحفيز الأفراد على ما تعلموه ومكافئتهم.

وبهذا فإن التعليم يؤدي إلى تطوير الكفاءات البشرية، وصقل مهاراتها ومعارفها وجعلها مبتكرة ومبدعة، ذلك أن الابتكار يتطلب باستمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد، وأصبح إنتاج العقل البشري وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلا في المعرفة سمة العصر الجديد، الذي يتطلب التعليم المستمر، ولهذا فإن إستثمار المؤسسة في كل أنواع تطوير الأفراد يعتبر مؤشرا إيجابيا لقدرة رأس المال البشري بها في التعامل مع تحديات المستقبل [195] ص 251.

4.2. الكفاءات البشرية و تحسين القدرة التنافسية

تساهم عملية تطوير الكفاءات البشرية في حصولها على مجموعة من المهارات و المعارف التي تمكنها من عملية التصنيع الجيد والقدرة على تطبيق معارفها الفنية بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة و هذا ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة و يحسنها.

و يتم خلق الكفاءات البشرية من خلال تنمية و توصيل و تبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة و هذا ما يساعدها على تصميم و تقديم منتجات تساهم في إضافة قيمة للعميل

والوصول عند رغبته و بالتالي تتميز بها المؤسسة على منافسيها في السوق، وسنرى في الآتي أثر تطوير الكفاءات البشرية على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة .

1.4.2. تطوير الكفاءات البشرية والإبداع، الابتكار، المعرفة، الوقت، التعلم

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو، ويستدل على أهميته كونه مصدر في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

إذ أن تحقيق أداء المؤسسة لن يركز على الموارد الطبيعية، أو المالية، أو التكنولوجية فقط، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تستفيد من هذه الموارد، فالأفراد هم العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة [192] ص 124.

وتسعى المؤسسات في ظل بيئة تنافسية إلى كسب قدرة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، ويأتي في مقدمتها الموارد البشرية، فالمورد البشري هو جوهر ولب الميزة التنافسية لأنه مورد غير منظور يصعب تقليده، وبالتالي فهو ميزة دائمة والدليل على ذلك ما يلي [196، ص 38]:

- يصعب الفصل بين جانبي الوفاء باحتياجات العاملين في المؤسسة، وتحقيق توقعاتهم منها من جانب آخر، ويحقق الربط التناسق بين هذين الجانبين.
- جذب أفضل الموارد وتنمية حماسهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الانجاز والتطور.
- لا توجد أدلة تؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين تفوق المؤسسة وتميزها وما يتوفر لديها من أموال ومعدات وتكنولوجيا، بينما تؤكد الأدلة على وجود هذه العلاقة بين تفوق المؤسسة وتميزها وما لديها من أنظمة إدارية سليمة وموارد وكفاءات بشرية مؤهلة فنيا وفكريا.

1.1.4.2. أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

حسب Barney ، فإنه لكي يكون للكفاءات البشرية أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية [197] ص 135 :

2.1.1.4.2. أن تساهم في خلق القيمة للمؤسسة

وخلق القيمة يأتي خصوصا إما من اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات في البيئة، ومعروف ما للمعرفة وللكفاءات البشرية من أثر في ذلك، فمثلا بمقدار ما نجد أن الأفراد كانوا أكفاء ومتميزين معرفيا بقدر ما يكون أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج، كما أنه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية، بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري المتميز.

2.1.1.4.2. أن يكون المورد نادرا

وبالأخذ في الاعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلا في القدرات الذهنية، فإن تلك الكفاءات التي تحوز على رصيد معتبر ومميز من المعرفة والمهارات، هي عادة ما تكون نادرة، كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة، هي التي توجد المؤسسات وتشكل تحديا حقيقيا أمام منافسيها.

3.1.1.4.2. أن يكون المورد غير قابل للتقليد

وذلك حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الإستراتيجية المنتهجة، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمؤسسة، لتداخل النشاطات، كما أنه من الصعب أيضا تقليد الميزة التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة، نظرا لطبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة من جهة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى.

4.1.1.4.2. أن يكون المورد غير قابل للتبديل

بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات البشرية تعتبر من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل بفعل خصائصها وطبيعتها المشار إليها سابقا.

2.1.4.2. تطوير الكفاءات البشرية، الإبداع، الابتكار، المعرفة، الوقت، التعلم

إن الهدف من عملية تطوير الكفاءات البشرية، هو امتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة، والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار والمعرفة. وهذا لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. ويتم ذلك ب:

1.2.1.4.2. تطوير الكفاءات البشرية والإبداع

الإبداع هو الإتيان بجديد أي شيء مبتدع ويشمل ذلك كل من الاختراع والابتكار، أما الاختراع فهو خلق شيء لم يكن موجودا من قبل، وأما الابتكار يتمثل في تطوير شيء قائم وهذا كله لازم للتحسين المستمر من أجل خلق وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. يسهم الإبداع من خلال الكفاءات البشرية بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ضمن التوجه لبناء القدرة التنافسية لأن [198] ص 417-418 :

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير، والتفاعل الجماعي.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارتها، في المجالات الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت، ومن العوامل المساعدة على ذلك، نجد أن الكفاءات تساهم في مراقبة جودة المخرجات، فكل واحد من الأفراد والكفاءات مسؤول عن الفحص الكامل ويساهم في اندماجه في العمل [199] ص 267.

- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى جماهيرها.
- يساعد على تعزيز وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد على خلق سبل لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات.
- يسهم في بلوغ فاعلية المنظمة.

وبالتالي فإن الكفاءات البشرية المبدعة من شأنها أن تحسن القدرة التنافسية للمؤسسة لأنه من خلال هذه الكفاءات تستطيع المؤسسة أن تحقق [198] ص 654 :

- ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه، كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية، التكيف والتفاعل الايجابي مع التطور التكنولوجي، دقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل.

2.2.1.4.2. تطوير الكفاءات البشرية والابتكار

لاشك في أن التطور في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل، إلى أن يصبح الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد

الأداء الاستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، وهذا ما أكده في وقت مبكر (Sc while wright) عندما اعتبر الابتكار بعدا خامسا من أبعاد الأداء الاستراتيجي.

والواقع أن المؤسسات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الكفاءات البشرية المبتكرة هي المصدر الأكثر قوة في تحقيق وتحسين القدرة التنافسية المستدامة. سواء في المؤسسات القائمة في السوق التي تبني الابتكار الجذري (هو الذي يحل صناعة محل صناعة، وعملية ومنتج جديدين، محل عملية ومنتج سابقين)، أو المؤسسات التابعة لها التي تعتمد على الابتكار التحسين، كما أنه على المؤسسات أن تسعى جاهدة إلى جعل هاته الكفاءات البشرية المبتكرة قاعدة قدرتها التنافسية [179] ص26-27.

3.2.1.4.2. تطوير الكفاءات البشرية والمعرفة

نظرا لأن المعرفة هي ضمنية على نطاق واسع ويمتلكها الأفراد والكفاءات البشرية، فإن المهمة الأساسية تتمثل في كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة يسهل إدارتها والتحكم فيها بشكل فعال [198] ص322. وتوجيهها في خدمة المؤسسة ورفيها، وتجدر الإشارة هنا إلى مفهوم الخبرة البشرية (وهي خبرة العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، وهي نوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها)، فالمؤسسة التي تمتلك وفرات كبيرة من المعرفة وتحسن تحصيلها والوصول إليها باستطاعتها توظيفها في تحسين مركزها التنافسي.

ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، والخبرة البشرية كونهما يمثلان الدعائم الأساسية للتنافسية المؤسسة، فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفاعلية، ولا بد من تقدير وإدراك قيمة هاته الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تطويرها والاعتناء بها والتحكم في توجيهها بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة، والتفوق على منافسيها وذلك من خلال هاته الكفاءات البشرية التي تساعد المنظمة في [200] ص430-433 :

- تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية وتراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والاستحواذ على حصة سوقية معتبرة، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي من خلال إرضاءه وتحقيق تطلعاته، مما يمكنها من تحقيق قدرة تنافسية مستدامة.

- احتواء منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الالكترونيات خير شاهد على ذلك [110] ص 34.

4.2.1.4.2. تطوير الكفاءات البشرية، والوقت

يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المحدد على كفاءات بشرية مطورة وماهرة، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها في الوقت المحدد، ذلك أن استثمار الوقت بشكل أفضل يؤدي إلى استثمار سائر الموارد بالأسلوب الأكمل والأحسن، ويكمن سر نجاح إدارة الوقت في معرفة الكفاءات البشرية لما تقوم به بشكل جيد وتحدد الأعمال التي تمارسها بشكل مناسب والتي تتطلب وقتاً أقل مما هو محدد لذلك، أي تؤدي إلى معرفة الكفاءات لنفسها، ولا شك أن المعرفة من أصعب وأدق الأمور التي تمارسها الكفاءات البشرية، وتحاول تقييمها وتحديد ايجابيات وسلبيات كل منها لتقوم بعد ذلك بتطوير النواحي الايجابية، وإزالة النواحي السلبية [201] ص 168-169. وهذا بطبيعة الحال لا يكون إلا من خلال كفاءات بشرية تعرف كيف تحسن استغلال وقتها وتوجيهه في خدمة المؤسسة ووصولها إلى مستويات أداء عالية.

إن تطوير الكفاءات البشرية على حسن استخدام الوقت وتمكينها من تحقيق أهداف المؤسسة يجعلها تتميز بما يلي [202] ص 6 :

- الدقة المتناهية التي لا تسمح بأي خطأ أو قصور أو نقص، وتقوم بإصلاح أي خطأ قبل حدوثه ومعالجة أسبابه فور التنبؤ به قبل فوات الأوان.
- السرعة الفائقة التي تختصر الوقت وتسابق الزمن، والتي تدفع بالأداء و الانجاز إلى أعلى مستوى.
- الإشباع المتميز الذي يرتقي باحتياجات الزبائن ورغباتهم ويجعلها المحور الرئيسي لنشاط المؤسسات بمختلف مجالاتها.

5.2.1.4.2. تطوير الكفاءات البشرية، والتعلم

من أجل أن يكون تعلم الكفاءات البشرية مصدراً للقدرة التنافسية لا بد من مراعاة الشروط التالية [179] ص 286 :

- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة، وليس اهتماماً عابراً.

- التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة.
- مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل أو خارج المنظمة.
- ثقافة التعلم: ولا بد أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد، هو الثقافة التكيفية. وهذا النمط يتسم بكونه أكثر إستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لا بد من أن تتسم بالانفتاح والشفافية.

2.4.2. دور الكفاءات البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

نحاول أن نعرف هنا تأثير تطوير الكفاءات البشرية على مؤشرات القدرة التنافسية وهي: الإنتاجية، الربحية، التكاليف، الحصة السوقية. و قبل التعرض لهذه العناصر، يجب الإشارة إلى مؤشرات القدرة التنافسية لأنها على علاقة مباشرة بإدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين هاته العوامل، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية وهي:

-الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على القدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد لفترة من الزمن، فإن القيمة الحالية للأرباح تتعلق بالقيمة السوقية لها.

-الحصة السوقية: تعمل المؤسسات على زيادة حصتها في السوق، عن طريق الوصول عند رغبة الزبون و إرضاءه و تلبية حاجاته بأحسن الطرق.

-الإنتاجية: تعتبر معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المدخلات و المخرجات.

-التكاليف: إن التكاليف لا يمكن أن تخفض آليا، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة لتخفيض التكاليف، و الاعتماد على تخفيضها لتحقيق التميز.

1.2.4.2. تطوير الكفاءات البشرية وزيادة الإنتاجية

إن القرارات المتعلقة بتحديد عدد المنتجات التي تعرضها المنظمة يجب أن توازن بين عاملين

متنافسين هما [203] ص 136 :

- إذا ما عرضت المنظمة عدد قليل من المنتجات، ستصبح منظمة متخصصة، وبذلك يتم فقدان المستهلكين المحتملين إلى المنافسين الذين يعرضون منتجات أكثر أو مختلفة.

- إذا ما عرضت المنظمة عدد كبير من المنتجات، من شأنه أن يرضي الزبائن، إلا أن ذلك قد يؤدي إلى فقدان عامل الكفاءة لفقدان التخصص.

ولذلك فإن هذه المنظمات بحاجة ماسة إلى الكفاءات البشرية المطورة والمتخصصة في منتج ما ذلك أن وجود هاته الكفاءات المتخصصة يحقق للمؤسسة مزايا وهي [203] ص 137 :

- ازدياد الخبرة والمعرفة الفنية بالمنتج.
- يسمح بالتركيز الذي يحقق حالة الكمال في المنتج.
- يجعل من الإنتاج نشاط روتيني، وتسهل عملية القيام به.
- يجعل من وظائف الشراء والفحص والمناولة أنشطة روتينية.
- يقلل الوقت المستغرق للإنتاج، ويقصر دورة حياة المنتج.
- يقلل أوقات التهيئة والإعداد.
- الحاجة إلى كميات أقل من المخزون.
- حاجة الإنتاج إلى عدد أقل من المخزون.
- حاجة الإنتاج إلى عدد أقل من الموارد الأولية والأجزاء.

1.1.2.4.2. التميز من خلال تقديم منتج جديد

إن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في تقديم المنتجات التي تكون أفضل إلى حد ما من تلك التي يقدمها المنافسون، لذلك فإن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، تحدد بصورة عامة أنواع المنتجات التي ستقدم للسوق [203] ص 135.

ولتقدم المنظمة منتجات متميزة إلى السوق فإن هذا يرتبط بمدى قدرتها على تقديمها في فترات زمنية متقاربة (لأن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة) فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا، لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير، توافر الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ومن ثم أصبح امتلاك هذه الكفاءات القادرة على تحقيق ذلك، قدرة تنافسية لا تقارن.

إن ما سبق يؤكد حقيقة تضاول المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل مصنع و كل ما تفعل وكل ما نشترى وكل ما نبيع ولذلك فإن إدارة

الكفاءات البشرية سوف تصبح المهمة الأساسية لمنظمات الأعمال خلال الفترات القادمة. إن الإنتاجية هي العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات، وعندما تكون المعادلة مساوية للواحد الصحيح فإن الإنتاجية تصبح في أعلى مستوياتها [204] ص 125.

إن نظام عملية الإنتاج يهدف إلى اختيار وتحديد الطريقة الأفضل لإنتاج المنتج ذلك أن له تأثير طويل الأمد في كفاءة وإنتاجية المؤسسة وحجم الإنتاج ودرجة تنوع المنتج والتميز بالمنتج ومطابقته للمواصفات.

وهذا النظام يستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات وفق مدخل أو طريق معين وبالتالي فإن إدارة هذه العمليات تتطلب اختيار مزيج الكفاءات البشرية التي تحسن استغلال وتوظيف المدخلات من المواد الأولية، المكين والمعدات، العمليات التشغيلية، نمط تدفق المعلومات... الخ، وتحويلها إلى مخرجات اعتمادا على طرق إنتاج المنتج والعمليات التحويلية، وهذا من أجل الوصول إلى منتجات تقابل متطلبات ورغبات الزبائن وخصائص ومواصفات المنتج [203] ص 176.

وإذا استطاعت المؤسسة تحقيق ذلك فإنها تستطيع أن تحسن مركزها التنافسي والمحافظة عليه لأن اعتمادها على الكفاءات البشرية الماهرة يضمن لها [203] ص 177 :

- تقديم منتج جديد ومتميز.
- إدخال تطوير جوهري على المنتج الحالي.
- تحسين جودة المنتج.
- تغيير الأساليب التنافسية لتبني أخرى جديدة.
- زيادة مستوى الطلب على المنتج.
- تحسن مستويات الأداء الحالية.
- زيادة المركز التنافسي للمنظمة، في ظل ظروف تغيير المنافسين لمنتجاتهم، أو تبني عمليات إنتاج جديدة.
- انخفاض تكاليف المدخلات وسهولة وحسن استغلالها الجيد.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية اللازمة لاستعمال التكنولوجيا سواء في المنتج أو في العملية الإنتاجية، يشكل تفوقا تنافسيا لها، ويلخص Paul Romer قائلا [205] ص 57 :

«كلما زاد رأس المال البشري الذي تنعم به مؤسسة ما، ازداد حجم المنتجات التي تزيد في الإنتاجية، وازداد حجم المخزون المعرفي، مما يسمح باستمرار النمو للمؤسسة على وجه متزايد والعكس صحيح».

2.2.4.2. تطوير الكفاءات البشرية وانخفاض التكلفة

تلجأ بعض المنظمات إلى تطوير كفاءتها البشرية بهدف تقليل التكلفة ومن خلال تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) وبأقل الأسعار الممكنة، في ضوء ما هو متاح من قبل المنظمات المنافسة [206] ص58.

ويساهم تطوير الكفاءات البشرية في تخفيض التكاليف عن طريق ما يلي:

- عمليات إنتاج مخفضة للتكلفة: المؤسسة التي تمتلك نظام إنتاج عالي الكفاءة أو لديه مورد منخفض التكاليف تستطيع تقديم منتجات بتكلفة منخفضة تتفوق من خلالها على منافسيها [206] ص60.
- استخدام الأخطاء كخبرة تعليمية، أي الاستفادة من الأخطاء السابقة حتى لا تقع فيها مرة أخرى، وهذا يساهم في تحسين القيام بالعمليات وتطوير التقنية وبالتالي تفادي التكلفة الناتجة عن الوقوع في الأخطاء.
- الوقت القصير الذي تستغرقه الكفاءات في انجاز المهام وهذا لاكتسابهم الخبرة.
- استيعاب الهدف من عمليات التطوير، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم للوظيفة.
- تخفيض معدل الدوران الوظيفي وهذا لتوفر الكفاءات اللازمة والمناسبة، لأن التطوير هدفه بالدرجة الأولى هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن تطوير الكفاءات ينتج عنه تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي إقدامهم على أداء أعمالهم بتفاني وإتقان.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تجنب تكاليف إعادة العمل، تكاليف إعادة التشغيل، تكاليف الإصلاح، تكاليف فشل العمليات، وتكاليف توقفها.

وبالتالي فإن عملية تخفيض التكاليف من خلال تطوير الموارد البشرية تساهم في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وزيادة الحصة السوقية نتيجة ملائمة الأسعار للقدرات الشرائية للمستهلكين [207] ص77.

كما أن تدنية التكاليف، ورفع الإنتاجية يتم من خلال تضافر عدة عوامل منها: تكلفة المواد الأولية، التحكم في التقنية، التجربة، اقتصاديات الحجم والمناخ الملائم... الخ وهذا يتحدد على أساس القدرات التي تملكها [208] ص9.

3.2.4.2. تطوير الكفاءات البشرية والحصة السوقية

إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة، فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق بتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة [143] ص233.

من أصعب الأمور التي تواجه المديرين هو تحديد السعر وتوقع الحصة السوقية، ومع ذلك هناك الكثير من الأشياء التي تؤخذ في الاعتبار للوصول إلى تقدير جيد، للحصة السوقية [209]:

- عدد المنافسين وقدراتهم وسمعتهم.
- حصة أقرب منافس لنا من حيث القدرات والسوق المستهدف والسمعة.
- متطلبات العملاء الذين يحتاجون لهذه الخدمة ومدى قدرتنا على تلبيةها مقارنة بالآخرين.
- أسعارنا وأسعار المنافسين وكذلك جودة خدمتنا مقارنة بالمنافسين.
- قدرتنا على الوصول إلى العملاء مقارنة بالمنافسين.
- حصتنا السوقية العام الماضي، إذا كانت المؤسسة تعمل منذ عدة سنوات.

وبالتالي فإن الحصة السوقية ليست شيئا ثابتا ولكنها تتغير حسبما نفعله وما يفعله المنافسون وللقيام بالعمليات السابقة فإن هذا يتطلب وجود كفاءات بشرية، خاصة تلك الموجودة في مصلحة التسويق، لأن وجود هاته الكفاءات البشرية وقدرتها على بذل الجهود في تحليل المعلومات التي حصلنا عليها فيما يخص المنافسين تمكن المؤسسة من الوصول إلى أفضل تصور عن المنافسين، وبالتالي حصولنا على حصة سوقية أكبر من حصة المنافس، وهو ما يعطي لنا الحق في الكلمة الأعلى في تحديد الأسعار والتأثير في السوق.

ويمكن أن يساعد تطوير الكفاءات البشرية، المؤسسة في تحسين الحصة السوقية في [210]

- اكتساب القدرة على تحليل المعلومات السوقية والتي تمكن المؤسسة من فهم وتفسير كيف تؤثر العوامل المختلفة على المنتجات، التوزيع، الترويج والتسعير في الوقت الحاضر وفي المستقبل هذا من جهة ومن جهة أخرى تساعدها في التقاط مؤشرات عن فرص جديدة مثل نمو السوق وحاجات سوقية غير مشبعة.
- تساعد الكفاءات البشرية المؤسسة على أن تدرس بعناية زبائن أسواقها والزبائن المحتملين هذا لأن الوصول عند رغبتهم وكسب ولائهم يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق أرباح أكبر.
- تمكنها من التقييم المستمر والجيد لاستراتيجيات المنافسين وهو ما يؤدي إلى إنجاح المنتج في السوق، وبالتالي زيادة مشتريات الزبائن [210] ص 60.
- تطوير إستراتيجية تنافسية اعتمادا على : الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، أهدافها، الأرباح المتوقعة.

تساهم الكفاءات البشرية التي تمتلك مهارات خاصة في مجال البيع (رجال البيع) والتي تم تطويرها على ذلك في القيام بعدة وظائف تساعد المؤسسة في كسب عملاء جدد والحفاظ على الحاليين وهي [211] ص 319 :

- تحديد مدى احتياج العميل للسلع والخدمات مع توضيح مزايا وخصائص هاته الأخيرة له.
- معالجة شكاوي العملاء واعتراضاتهم وخلق الثقة من خلال التعامل الجيد وتيار العلاقات الجيدة مع العملاء.
- ومن المهم أيضا الالتفات إلى الكفاءات بمختلف الأنشطة التسويقية والعمل على منح الحوافز والمكافآت مع وضع العقوبات في حالة التقصير.
- أخيرا فإن زيادة الحصة السوقية من خلال استخدام كفاءات المؤسسة لا يعتمد فقط على مصلحة التسويق، فهو يعتمد أيضا على تكامل جميع المصالح في المؤسسة [211] ص 333.

4.2.4.2. تطوير الكفاءات البشرية وزيادة الربحية

إعتقادا على العناصر السابقة وهي زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية، فإن ربحية المؤسسة حتما ستزيد، وهذا من خلال تكاثف جهود جميع الكفاءات البشرية بمصالح المؤسسة، مصلحة الإنتاج، مصلحة التسويق، مصلحة التمويل، مصلحة...إلخ.

3.4.2. العلاقة بين الكفاءات البشرية والقدرة التنافسية

يرى Porter أن الموارد البشرية والكفاءات هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطويرها وتحفيزها، وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تحسين القدرة التنافسية [35] ص 60.

ولقد أثبتت دراسة أجرتها مؤسسة (Towers perrin) الاستشارية على عينة من (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال دور الكفاءات البشرية في تحقيق القدرة التنافسية، أن أهم التحديات التي تواجهها هي [109] ص 25 :

- أن الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك، والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، تعتبر الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- إن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية، يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، خلق قوة عمل مرنة.
- ضرورة الاستجابة أكثر لمتطلبات السوق.
- إن تنمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل أفراد المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية، قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة، إلى اعتبارها مصدراً للقدرة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال المشاركة الفعالة لها في تعظيم أداء المؤسسة، وتوجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق القدرة التنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية وهي [156] ص 21-26 :

1.3.4.2. إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة

الشيء المؤكد أن المنظمة التي تمتلك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق قدرة تنافسية وتحسنها، على خلاف غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤيا.

ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح، فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد والكفاءات البشرية في جميع المستويات التنظيمية، والمجالات الوظيفية، كما يتطلب تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية وإستراتيجية المنظمة.

2.3.4.2. القدرة على إدارة التغيير

تحتم البيئة الديناميكية على المؤسسات القيام بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، الذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام الأمثل لمهارات وخبرات الموارد البشرية، لهذا يجب أن تقوم المؤسسة بتعيين واختيار أفراد وكفاءات، تتصف بالمرونة، مع العمل على تطوير كفاءاتهم وكذا قدراتهم الابتكارية، وأن تدعم معايير الأداء، والمرونة، والابتكار.

3.3.4.2. بناء التوحد الإستراتيجي للمؤسسة

التوحد الإستراتيجي هو درجة مشاركة أفراد المؤسسة سواء كانوا داخلها (العاملون) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فمثلا إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة، فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين، الإدارة، الموردين والمساهمين، وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، ويتطلب ذلك وجود خطة إستراتيجية مفصلة، والتعاقد مع الكفاءات البشرية الضرورية لتطبيق تلك الخطة، وتقييم العاملين على أساس الأداء.

4.3.4.2. دور تطوير الكفاءات البشرية في تحسين القدرة التنافسية

مخرجات	عمليات	مدخلات
- قدرة معلوماتية.	- تصميم وتشغيل نظم المعلومات.	- بيانات
- قدرة تنظيمية.	- تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي.	- تقسيمات تنظيمية
- قدرة إنتاجية.	- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة.	- موارد مادية وخامات وتجهيزات.
- قدرة تسويقية.	- تصميم وإدارة العمليات التسويقية.	- فرص تسويقية.
- قدرة قيادية.	- تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية.	- أفراد مختلف المهارات والقدرات.
- قدرة إبتكارية.	- تصميم وتهيئة مناخ محاب للإبتكار والتحديث.	- طاقات ذهنية للأفراد
- قدرات تنافسية	-	-
إعتمادا على الكفاءات البشرية		

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن عملية التصميم والتوظيف الجيد لموارد المؤسسة سواءا كانت مادية أو بشرية أو تنظيمية أو فنية من شأنها أن تحقق للمؤسسة عدة قدرات وفي مختلف مجالات أنشطتها (نظام المعلومات، الإنتاج، التسويق... إلخ) وهو ما يزيد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بتحسينها.

ركزنا في هذا الفصل، على ماهية الكفاءات البشرية في المؤسسة الإقتصادية، إدارتها، وسائل تطويرها، وأخيرا علاقتها بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. واتضح لنا بأن التسيير الجيد للكفاءات البشرية، وتوفير المقومات والمتطلبات والوسائل اللازمة لتطويرها، يجعل منها محركا مفتاحيا لتحقيق النمو، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يساعدها في نهاية المطاف على تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.

لذا يجب على المؤسسة أن لا تتوقف عند هذا الحد، بل يجب عليها تثمين مواردها البشرية أكثر، وهذا بالعمل المستمر على تحريكهم وتحسيسهم وتطويرهم، وتحفيزهم لإستخدام معارفهم، وتوظيفها لتنفيذ الإستراتيجية ولسد الفجوة في الكفاءات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، وتحسين جودة خدماتها المقدمة لزيائنها الحاليين والمرقبين.

وهذا ما سنركز عليه في الفصل القادم: فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية، وسنوضح فيه أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفصل 3

فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية

إن النشأة التاريخية لحركة إدارة الجودة الشاملة ، جاءت وليدة التطور التاريخي لمراحل تطور إدارة الجودة ، حيث مرت بأربع مراحل أساسية بدأت بحركة الفحص ، ثم مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة ، ثم مرحلة تأكيد الجودة، وأخيرا ظهور مرحلة إدارة الجودة الشاملة و لقد ركزنا في هذا الفصل على هذه المرحلة الأخيرة والتي يطلق عليها أحيانا ، إدارة الجودة الإستراتيجية.

ومما لا شك فيه أن فكرة إدارة الجودة الشاملة ، قد تأثرت بشكل كبير، وجاءت وليدة لأفكار مجموعة من العلماء والمفكرين ، وكان على رأس هؤلاء جميعا كل من Ishikawa Deming Crosby , Juran ، حيث تم صياغة الأفكار والمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من خلال أعمال و ممارسات هؤلاء العلماء على مستوى العالم ، و التي أدت إلى تطبيق هذا المفهوم في العديد من المنظمات المتقدمة والوصول من خلاله إلى التميز والتفوق في الأسواق العالمية .

لذا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية السعي إلى تطبيق هذا المفهوم ، وذلك بالقيام بتحديد الاستراتيجيات المناسبة والملائمة لنجاحه، مع العمل على التخطيط الجيد لتطبيقه ، وإزالة كل العوائق والمشاكل التي تحول دون ذلك، حتى تضمن نجاحه واستمراره ، وهو ما يؤهلها إلى الحصول على شهادة المطابقة الدولية ISO 9000 ، التي تمكنها من تحقيق العديد من المزايا مثل تحسين الأداء ، تحقيق جودة المنتجات المقدمة ، الوصول عند رضا الزبون وولائه ، اكتساح الأسواق العالمية... الخ ، وتؤدي كل هذه العوامل إلى مساعدة المؤسسة على تحسين قدرتها التنافسية والحفاظ عليها بتوفير ما يلزم لذلك .

وعليه ارتأينا توضيح ماهية إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجيتها و الايزو ISO 9000 و مجموعة الايزو 9001 : ISO 2000 الجديدة ، ثم علاقتها بتحسين القدرة التنافسية .

1.3. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة ، وكمدخل للتغيير الهادف إلى التحسين المستمر وتحسين الأداء ، وذلك لمواجهة التحديات الجديدة وكسب رضا و ولاء العملاء وسنتناول في هذا المبحث إدارة الجودة الشاملة بالتفصيل ، وقسمناه إلى المطالب التالية : ماهية إدارة الجودة الشاملة ، النماذج الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة وخطوات ومراحل تطبيقها ، المقومات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

1.1.3.1. ماهية إدارة الجودة الشاملة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة وإدارتها سنتناول مفهوم الجودة، وأبعادها والتي لها عدة مفاهيم لكننا اخترنا منها :

1.1.1.3. تعريف الجودة

تعرف الجودة على أنها قدرة السلعة ،أو الخدمة على الأداء بحسب الموصفات ، فالعبارة ليست فقط في جودة التصميم وجودة تنفيذ التصميم ، بل الأهم أن تؤدي السلعة حين استخدامها، المستوى المستهدف من الكفاءة ، فالجودة إذن هي كفاءة الأداء أثناء الاستعمال [213] ص 128 .
الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية " [214] ص 397.

كلا التعريفين يحمل نفس المعنى و يتفقان على أن الجودة هي قدرة السلعة أو الخدمة على الأداء (إشباع حاجات الفرد من خلال الخصائص و السمات التي يتميز بها المنتج ، عند استعماله).

2.1.1.3. أبعاد الجودة

تتمثل أبعاد الجودة فيما يلي [42] ص 335-336 :

- الأداء : يشير الأداء إلى الخصائص الأساسية للسلعة أو الخدمة .
- الجودة المدركة : هي عبارة عن تقييم غير مباشر للجودة في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج صورة المؤسسة ، شروط الضمان ، سهولة التركيب والاستعمال .

- خصائص خاصة : تشير إلى وجود خصائص إضافية للسلعة أو الخدمة أمثال ذلك الأمان ، الملائمة، التقنية العالية) .
- الصلاحية خلال فترة زمنية: وتشير إلى مدى نفع وجدوى سلعة أو خدمة خلال فترة الحياة.
- الاعتمادية : تشير إلى الإتساق والثبات في الأداء ، وتعني الوثوق في أداء السلعة أو الخدمة (عدم تكرار العطب) .
- خدمات ما بعد البيع : تشير إلى معالجة شكاوى العملاء ، و التأكد من رضاهم .

بالإضافة إلى [215] ص 13 :

- المطابقة للمواصفات: تعبر عن درجة مطابقة تصميم المنتج و أدائه لمواصفات او معايير محددة مسبقا.
- الخصائص الثانوية : وهي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية .
- إمكانية إصلاح التعطل : ويقصد بها سرعة إصلاح المنتج في حالة تعطله .
- الطابع الجمالي : يعتبر هذا البعد ذاتيا ، فالشكل واللون ، والذوق ، والرائحة هي عناصر يحكم عليها الفرد حسب ميولاته و رغباته وعاداته .
- سهولة الاستخدام : و هي توفر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات .

3.1.1.3. البنى الداعمة للجودة

هناك مجموعة من البنى التي تدعم الجودة في المؤسسة وهي [216] ص 5-6 :

1.3.1.1.3. تطوير ثقافة الجودة

"تعني ثقافة الجودة مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية" ، ولقد أكد مؤسس علم الجودة ديمنغ وكروسبي في مؤلفاتهما على أهمية بناء ثقافة الجودة ، كشرط مسبق لا بد منه ، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة ، فهي تعد أمرا حيويا لتطورها .

2.3.1.1.3. ضرورة توفير البنى التحتية الداعمة للجودة

لقد أصبح لتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج ولإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخوله الأسواق الخارجية ، ومع أن حصول المؤسسة على

شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية ISO 9000 أمر هام لزيادة فرص التصدير وتحسين الجودة ، إلا أنه غير كاف ، وذلك لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد ، الصحة والسلامة، وحماية البيئة وتتطلب تحقق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات و غيرها ولا يكون ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى التحتية .

3.3.1.1.3. تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة

نظرا لقيام العديد من الجهات بالنشاطات ذات الصلة بالجودة، و نظرا لضعف التنسيق فيما بينها، ولعدم وجود إدارة تهتم بتنظيم أعمالها وتطويرها بما يحقق السياسة العامة المطلوبة للجودة وأهدافها ، فان الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة وتوجيهها .

4.1.1.3. تعريف إدارة الجودة الشاملة

قبل الوصول إلى المفهوم الذي نعرفه اليوم عن إدارة الجودة الشاملة فإن هاته الأخيرة ، قد مرت بعدة مراحل في تطورها ، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد لإدارة الجودة الشاملة ، وسنركز في هذه الدراسة على إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم الحالي فقط :

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها ، فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين "[217] ص74.

وتعرف أيضا بأنها : " المنهجية المنظمة للنشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات ، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم "[218] ص70.

هي عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمبادئ وتستمد طاقة حركيتها من المعلومات التي تمكنها من توظيف مواهب العاملين وإستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات المنظمة " [219] ص24.

إضافة إلى التعاريف المقدمة يمكن اختيار التعريف التالي الشامل والمناسب لهذه التعاريف و يتمثل في [220] ص62 :

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر ، يشمل كافة مراحل ونواحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل ، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل حتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة ، ويتوجه بأهداف عريضة تتمثل في تحسين الجودة ، خفض التكلفة وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

5.1.1.3. البنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة

إن العناصر الأساسية للبنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة هي [221] ص 77 :

1.5.1.1.3. نظام إدارة الجودة

هو أكثر العناصر أهمية حيث يعتبر الكيان المتين الذي تستند عليه إدارة الجودة الشاملة .

2.5.1.1.3. العلاقة مع المورد

تعتمد المنظمة والمورد كلاهما على الآخر في تحسين مستوى الأداء ، فعلاقتها علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى مصلحة الطرفين لذا ينبغي على المنظمة:

- تحديد مورديها الأساسيين .
- وضع أسس العلاقة مع الموردين بشكل يعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية على المدى القريب والبعيد .
- تنفيذ أسلوب واضح للاتصالات المستمرة مع الموردين .
- إشراك الموردين في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات و ذلك بتحسين ما يقومون بتوريده.
- إشراك الموردين في وضع خطط المستقبل و تمييز ذوي الكفاءة العالية منهم .

3.5.1.1.3. المشاركة الكاملة للعاملين

مشاركة العاملين بكافة مستوياتهم ، وبالأسلوب الذي يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم ، ودعمها في سبيل مصلحة المنظمة ، والتركيز على الابتكار الذي يؤدي إلى قيمة مضافة للمنظمة .

4.5.1.1.3. القياس والتحليل والمعلومات

إن عمليات القياس يمكن أن تتم من خلال استخدام التقنيات الإحصائية التي تساعد على استيعاب المتغيرات (خصائص المنتجات ، سلوك العمليات) ووصفها وتحليلها و تقديم التفسيرات لها ، وبإمكان هذه التقنيات العمل على تسهيل الاستخدام الأفضل للبيانات المتاحة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تعتمد على التحليل الدقيق للمعلومات و البيانات .

5.5.1.1.3. الثقافة والتدريب

إن تدريب الأفراد لتطوير أدائهم ضرورة ملحة لتحسين عمل المنظمة، حيث يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة ، الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات و القدرات اللازمة لتطبيقها من خلال التدريب المتواصل لهم ، وتوفير البرامج التدريبية القادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أدائهم وقدراتهم، ويجب أن تكون عملية التدريب موجهة نحو التغيير في السلوك وصولاً إلى الحالة الأمثل، وأن يتم تصميم البرامج التدريبية لتكون وفقاً لعمل كل منظمة، وبما يساعد على إنجاز العمل بسرعة ونجاح .

6.1.1.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل و الترابط فيما بينها فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى ، وهذا ما سنوضحه فيما يلي :

1.6.1.1.3. التركيز على العملاء

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها ، وذلك ابتداء بدراسة السوق ، وتحديد متطلبات الزبائن وإحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائننا ، حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم ، وإنما تشمل أيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته [222] ص 30 . وهو الذي يتوقف على أدائه تحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

2.6.1.1.3. التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة حتى تحافظ على وضعيتها التنافسية ، فلا يكفي التوقف عند النتائج الجيدة والمربحة والتي تحقق رغبات الزبائن ، وإنما لا بد لها أن تقوم بالبحث المستمر عن التحسينات، و الذي يركز على العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر [223] ص 97 . باستخدام دائرة التحسين (خطط، طبق ، افحص ، نفذ) .

3.6.1.1.3. مشاركة العاملين و تكوين فرق العمل

من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة الكاملة لمختلف المستويات الإدارية وهذا لتحديد التغييرات والتحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي و فرق العمل لذلك يجب معاملتهم كشريك ، وبالتالي فان إدارة الجودة الشاملة تتطلب ما يلي [224] ص 52 :

- تأهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة .
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي و المعنوي في ان واحد تحقيقا لغاية هامة وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري ، وجعله مستقبلا لكل شيء جديد يأتي بأدنى حد من المقاومة .
- تشجيع الإبداع و الابتكار .
- زرع روح المشاركة و التعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

4.6.1.1.3. إلتزام الإدارة العليا

إن القرارات المتعلقة بالجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ، ولذا فان التزم الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها ، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي الى نجاحها ، و يتمثل إلتزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة ، وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وأخيرا تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم [225] ص 101 .

5.6.1.1.3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن تطبيق مبدأ التركيز على العمليات يمكن من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، وأن العمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات [226] ص 554 .

6.6.1.1.3. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديريين وعمال وعملاء وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته ، وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات [227] ص53.

7.6.1.1.3. سلسلة الجودة المرحلية

تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية ، و الأفراد العاملين في المنظمة على أنها علاقة مستهلك ومورد ، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة ، إدارة كانت أو فردا هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة ، وفي نفس الوقت منتجة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية، وهذا ما يجعل مستوى جودة كل مرحلة يؤثر في مستوى أداء و جودة المرحلة التالية وبالتالي فإن كل فرد أو إدارة يتوقعان أن يمونا بمنتج عالي الجودة ، بدون أخطاء ، بالكمية المناسبة، في الوقت المحدد، بأدنى تكلفة ممكنة ، وهذا ما يسمى بالجودة المرحلية ، للوصول في الأخير إلى تحقيق الجودة الشاملة [224] ص49.

8.6.1.1.3. معلومات التغذية العكسية

تلعب المعلومات دورا هاما في تحقيق ما سبق ولذلك فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد (مشرفين ومساعدى المديرين ،ومديرين) من التعايش مع ما يدور في مؤسستهم ومراقبة سير عملياتها بدءا من مرحلة المدخلات هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء ، و ضمان النجاح [227] ص53.

2.1.3. النماذج الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها

هناك العديد من النماذج لإدارة الجودة الشاملة لكننا استخدمنا أكثرها شيوعا ونجاحا ، لأن الفضل في استخدام الجودة الشاملة في إدارات المصانع يعود إلى مساهمات العلماء الأمريكيين واليابانيين وهم: إدوارد ديمنغ، جوزيف جوران ، فيليب كروسبي ،وايشيرو ايشيكاوا [228] . مع تحديد خطواتها ومراحلها .

1.2.1.3. إدوارد ديمينغ W. EDWARD DEMING

هو مهندس أمريكي ، ويعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة ، وقد أدرك ديمينغ ان الموظفين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج و ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينغ (خطط ، نفذ ، افحص ، تصرف) وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينيات ، ولكن أمريكا تجاهلته ، ومن ثم قام اشيكافا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينغ لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي .

و لقد كان لديمنغ 14 مبدءاً ركز فيها على الأدوات، و التقنيات ، و التدريب كفلسفة إدارية متميزة و هي كما يلي :

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، غايته التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
- إنتاج فلسفة جديدة (TQM) و يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة) .
- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس بتغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول ، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.
- وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات (استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل) ، هناك تغير مستمر وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ، لأنه ليس هناك معايير ثابتة .
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال على أداء الأعمال ، وعلى الرقابة الإحصائية للجودة (تدريب الموظف تدريباً محدد متعلقاً بعمله) .
- وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتقوم بتطبيقها وتدعيمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية .
- إزالة الخوف : على إدارة الجودة الشاملة أن تلتزم بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة .
- إزالة الحواجز بين الإدارات بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف و ليس المنافسة بين العمال .

- التخلص من الشعارات و النصائح ، إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمل هذا الشيء (مثلا الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لا تعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى هذا المكان).
- استبعاد الحصص الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لان الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها و ليس على مدى فعالية الجودة، ويصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلا من زيادة الجودة.
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين و التوقف عن إختيار الموردين بناءا على السعر فقط.
- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم ، إذ يفترض ديمنغ أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد ، وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم ، وأن يعاملوا بطريقة عادلة، وأن لا يستخدم أسلوب الترهيب من أجل إذعانهم ، بل تشجيعهم على انجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم .
- إعداد برنامج قوي للتعلم و التحسين (أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد) إذ يعتقد ديمنغ أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساسا قويا عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة التي تتحسن من خلالها الجودة ، ولكن لا بد من أن يقترح الموظفون سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة .
- إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة، تجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول ،ولا تتوقع المنظمة أن يقوم الموظفون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم ، بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية الجودة الشاملة ككل وتقوم بخطوات ايجابية لتحقيقها .

2.2.1.3. جوزيف جوران Juran

- مهندس أمريكي ، قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم ثلاثية جوران للجودة ، ولقد ركز جوران على العيوب و الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، لذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى Juran أن التخطيط للجودة يمر بمراحل هي :
- تحديد من هم المستهلكين .
 - تحديد إحتياجاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين .
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .
 - نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.

أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب و الرقابة على الجودة تتضمن :

- تقييم الأداء الفعلي للعمل .
 - مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعه .
 - معالجة الانحرافات أو الاختلافات بإتخاذ الإجراءات السليمة .
- ويرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة، و هي عملية مستمرة لاتكاد تنتهي ، وأن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين :
- المستهلك الخارجي External consumer و يمثل العميل الذي يشتري السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية .
 - المستهلك الداخلي Internal Consumer ويمثل العاملون داخل المنظمة .

يرى جوران أن التحسين المستمر للجودة يشتمل على ما يلي:

- تحديد أهداف عملية التحسين .
- تنمية وعي جميع العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر .
- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين المستمر .
- تدريب العاملين و تنمية قدراتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات .
- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.
- التحسين عملية شاملة .
- التحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة .

3.2.1.3. فيليب كروسبي Philip Crosby

هو من أشهر رواد الجودة، وإشتهر من خلال كتابه Quality is Free، ولقد جاء بما يعرف بلا وجود للمعييات (Zero defect) وأن المعييات تساوي صفرا في إطار العمليات الإنتاجية ، وأن لا تقبل إلا 100 % بدون عيوب ، حيث أشار Crosby إلى أننا إذا لم نؤمن بإمكان تحقيق مستوى صفر من العيوب فإننا لن نستطيع تحقيق الهدف على الإطلاق ، ففكرة المعيب الصفري تقبل بوضع هدف 95% أو 98 % بدون عيوب ، وتقبل العيوب التي تفوق هذا المعدل .

- يرى Crosby أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها :
- إن المستهلكين على وعي بأهمية جودة المنتجات و الخدمات .
 - إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق
 - يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة ،بما يلاءمها من تغيرات بيئية و ظرفية .

4.2.1.3. نموذج إيشيكاوا Ishikawa

يعد إيشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين ، يلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة، فهو أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960 ، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية، والتي تقدم علاقة (جودة /سعر) مناسبة و مرضية لزيائنها.

ويعرف إيشيكاوا حلقات الجودة بأنها أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيا لمناقشة و تحليل وإقتراح الحلول المناسبة لمواجهة مشاكل الجودة .

وتظهر أهمية حلقات الجودة في النقاط التالية [229] ص103-104 :

- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية .
 - إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم و التزامهم للمؤسسة.
 - تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق.
 - تشجيع الإبداع لدى العمال ،وزيادة قدراتهم ، بخلق نوع من التنوع في المهام المنسوبة إليهم.
 - تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية و إبراز السمات القيادية لهم.
- بالرغم من وجود بعض الاختلافات بين هذه النماذج إلا أن هناك نقاطا رئيسية تشترك فيها هاته المفاهيم وهي :

- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات العملاء .
- تنمية وعي جميع العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر.
- تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.
- التحسين الفعال وهو الذي يقوم على أساس المشاركة.

- التخلص من الإعتماد على التفقيش الشامل لتحقيق الجودة، و إستبداله بالرقابة على الجودة لأنها عملية مهمة و ضرورية.
- وجود قيادة إدارية فعالة تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتطبيقها وتدعمها .
- تشجيع الأفراد على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم .

5.2.1.3. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي [230] :

- توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وأساليب تطبيقها وأن تكون الإدارة العليا نموذجا مثاليا يقتدي به أفراد المؤسسة.
- خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على أهداف الجودة الشاملة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها ، و كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة .
- تشكيل مجلس للجودة (المديرين ، رؤساء الأقسام) يشرف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج إدارة الجودة الشاملة .
- إتخاذ القرار حول مجال تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
- تحديد أنواع برامج التدريب المناسبة و اللازمة لتوضيح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .
- مطابقة المعايير و القياس و تطوير معايير المقاس في المؤسسة لتلبية إحتياجات ورغبات المنتفعين.
- الدعاية والإعلان و التقدير.
- تقييم النتائج باستمرار و إستعمال التغذية العكسية لتعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة .

6.2.1.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي [231] ص 37 :

1.6.2.1.3. مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

حيث تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام ، و أهميته، و متطلباته، و المبادئ التي يستند إليها .

2.6.2.1.3. مرحلة التخطيط

و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام

3.6.2.1.3. مرحلة التقويم

و غالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة و التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق النظام .

4.6.2.1.3. مرحلة التنفيذ

و في هذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ، و يتم تدريبهم بأحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

5.6.2.1.3. مرحلة تبادل و نشر الخبرات

وفيهما يتم إستثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق هذا النظام .

3.1.3. المقومات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

نخصص هذا العنصر للتغيرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الرقابة الإحصائية على الجودة الشاملة ، تحسين الجودة الشاملة ، أنواع تكاليف الجودة الشاملة ، التدريب و الجودة الشاملة .

1.3.1.3. التغيرات التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من التغييرات تتمثل فيما يلي :

1.1.3.1.3. الثقافة التنظيمية

يمكن تعريفها على أنها بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ، والمفاهيم، و القيم، و المعتقدات التي يجب أن تسود داخل المؤسسة لدى جميع أعضائها بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة [232] ص219 . والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في الإيمان ب

[233] ص220 :

- ضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ، و الصدق في كافة الإتصالات التي تجري داخلها .
- ضرورة إنسجام القيم و المعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة .
- أهمية العمل الجماعي و نبذ العمل الفردي، وضرورة العمل الجيد بدون أخطاء، أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- ضرورة التعرف على إحتياجات و رغبات المستهلكين ، وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين .
- ضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة، في تناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات، فالنجاح هو نجاح للجميع و ليس للأفراد .
- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية .
- ضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

وبالتالي الثقافة التنظيمية يجب أن تساعد كل من يعمل في المنظمة، على التعامل والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها .

2.1.3.1.3. الهيكل التنظيمي

جاءت الجودة الشاملة ، لتحطم الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادي بهياكل تنظيمية أفقية [233]

ص232 :

- تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة ، يناسب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عمودي في أن واحد.
- تطبيق مفهوم سلسلة الجودة، الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة أو عملية مرتبط بجودة أداء المرحلة (العملية) السابقة و المرحلة (أو العملية) اللاحقة .
- تعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية و ذلك من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف ، فالعاملون يجب أن يعرفوا في ظل هذا التحول ، ما هو مطلوب منهم بشكل واضح و دقيق، بما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم وتجنب حدوث الصراعات .
- تخضع العاملين لمزيد من عمليات التدريب، الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم ، وتوجيههم وذلك بغية التغلب على إتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب على اللجوء إلى هذه التنظيمات الأفقية .

3.1.3.1.3 إعادة تصميم العمليات

إن الجودة الشاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات بمعنى [233] ص 234 :

- الجودة العالية في الأداء .
- الخدمة السريعة المتطورة .
- تخفيض تكلفة الأداء .
- التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية .

أي أنه يجب علينا أن نبدأ من جديد :

- نبدأ من الصفر، لا مجال للترميم والإصلاح، ضرورة دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات .
- تبني أسلوب حلقات الجودة .
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل .

4.1.3.1.3 الأنظمة والسياسات

يقصد بالأنظمة هنا تلك القوانين الداخلية التي يجب الالتزام بها ، من قبل العاملين بالمنظمة، ومن أمثلة تلك الأنظمة، النظام الإنتاجي والنظام المالي ونظام التخزين [233] ص 235. وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو ضرورة جعل النظام أكثر تحديدا و تفصيلا في عملية التطبيق وذلك من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة .

يقصد بالسياسات هنا تلك القواعد العامة التي تسهم في توجيه التفكير في مجالات اتخاذ القرارات، وأداء الواجبات، وممارسة السلطات . وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا، هو ضرورة توفير صفة المرونة في هذه السياسات كي لا تصبح عائقا يحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها ولكن مع ضرورة الحذر من أن المبالغة في تحقيق لمرونة قد تؤدي إلى الإخلال بالنظام .

5.1.3.1.3. النمط القيادي

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة ، اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة المرئية، بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل ، أي يقفون بجانب مرؤوسيههم أثناء تنفيذ المهام ، حيث يكونوا قريبين من المشاكل التي تصادفهم .

ويحقق هذا النوع من الإدارة الفوائد التالية [233] ص 236 :

- تطبيق عملية الرقابة الوقائية، أي اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها .
- كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ، وتوجههم إلى مكاتب الرؤساء في حالة وجود خلل .
- تخفف من الروتين إلى أدنى حد ممكن ، وذلك من خلال تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي ، الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام المرؤوسين بشكل دائم .
- تؤدي إلى الالتحام الكامل بين الإدارة بمفهومها النظري والتنفيذي الأمر الذي يضع العملية الإدارية موضع التطبيق العملي.
- تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من التفاعل والإنسجام بين الرؤساء والمرؤوسين .

6.1.3.1.3. أسلوب تنفيذ العمل

إن تحقيق منهجية الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال ، عمل الفريق وروح التعاون ، وتحلي الجميع بروح المسؤولية و الرقابة الذاتية ، ويتجسد أسلوب العمل الجماعي من خلال ثلاثة تشكيلات تنظيمية هي [233] ص 237 :

1.6.1.3.1.3. فرق العمل

فالإدارات و الأقسام جميعها فرق عمل يجب أن تتفاعل مع بعضها ، الأمر الذي يستلزم كسر الحواجز الإدارية بينها، كي تعمل بحرية ومرونة دون عائق.

2.6.1.3.1.3. حلقات الجودة

وهي فرق عمل ، تتكون بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ، و منصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل و إقتراح الحلول.

3.6.1.3.1.3. جماعات العمل

يتم تشكيلها في قاعدة الهرم التنظيمي ، وهي مسؤولة عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة ، وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها علاقة بالجوانب الإدارية.

2.3.1.3. الرقابة الإحصائية على الجودة الشاملة

تعد الرقابة الإحصائية عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة ، وتشير الرقابة على الجودة إلى مجموعة الأنشطة المتعلقة بمراجعة واختيار المنتجات ، للتأكد من أن جودتها مطابقة للمعايير الموضوعية ، وتبلور ذلك الاهتمام بالجودة، في تبني التنظيمات لمدخل أكثر شمولاً للرقابة على الجودة ، عرف بمدخل توكيد الجودة، والذي يمكن تعريفه بأنه نظام من السياسات و الممارسات والإجراءات يطبق عبر المنظمة ككل ، لتقديم منتجات تحقق أعلى درجة من الإشباع للعملاء ، ويستخدم في ذلك أسلوب الرقابة الإحصائية على الجودة و التي تعرف بأنها نظام يستخدم الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات ، و تتخذ غالباً نتائج عمليات الرقابة الإحصائية شكل بياني لأغراض التحليل الإحصائي ، وتعد خرائط الرقابة الإحصائية من أكثر الأدوات استخداماً في هذا الغرض ، وتعرف بأنها عرض بياني لنتائج الأعمال ، يظهر الحدود الرقابية الدنيا والعليا المقبولة للأداء المحقق .

وتشير الرقابة الإحصائية إلى عملية استخدام العينات العشوائية من أصناف المنتجات، وخرائط الرقابة الإحصائية ، في متابعة العملية الإنتاجية المختلفة للمنظمات [234] ص 153.

3.3.1.3. تحسين الجودة الشاملة

يمكن تحسين الجودة عن طريق تخصيص ميزانية للإنفاق على البحوث والتطوير ، وتطوير مهارات فرق العمل ، والعمل على تطبيق مقترحات العاملين والمستهلكين ، و تستطيع الإدارة فعلاً أن تضع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية ، وتعمل الإدارة الحديثة للجودة اليوم على منع الأخطاء و التنبؤ بالانحرافات ، و ليس بتصويب تلك الأخطاء ، ويؤدي ذلك إلى ضرورة التركيز على بناء التصميمات السليمة لكل من المنتج والعمليات الإنتاجية [204] ص 126-127 .

ولعملية التحسين هاته عدة مبادئ نذكر منها [224] ص 30 :

- ليس للتحسين نهاية ، فهو مستمر طالما المنظمة قائمة وهو من متطلبات وجودها .

- التحسين في الجودة عملية شاملة تشمل عناصر المدخلات ، مراحل وعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات ، كافة عمليات انتقال السلعة أو تقديم الخدمة للعملاء .
- تحتاج عملية التحسين في الجودة إلى جهود جميع العاملين في المنظمة.
- لا يعني عدم وجود أخطاء ، عدم وجود حاجة للتحسين .

4.3.1.3. أنواع تكاليف الجودة الشاملة

جدول رقم 05 : أنواع تكاليف الجودة الشاملة [235] ص 52

الهدف من تكاليف الجودة	تكاليف الجودة الفرعية	تكاليف الجودة الرئيسية	
الوقاية من حصول حالات عدم المطابقة مع المواصفات وتكون قبل اكتشاف العيوب في المواصفات	تكلفة تخطيط الجودة تكلفة تصميم المنتج تكلفة العمليات تكلفة التدريب تكلفة المعلومات	تكاليف الوقاية	أولاً
التحقق من أن تنفيذ العمليات الإنتاجية مطابقة للمواصفات الموضوعه	تكلفة الفحص والتفتيش تكلفة أجهزة الفحص تكلفة المشغلين	تكاليف الأداء	ثانياً
تهدف إلى عدم وصول المستهلك منتجات غير مطابقة للمواصفات المطلوبة	تكلفة الخردة تكلفة العمل المعاد تكلفة توقف العملية تكلفة فشل العملية تكلفة خفض سعر البيع	تكاليف الفشل الداخلي	ثالثاً
تهدف إلى تقليل حالة عدم رضا المستهلك عن المنتجات المعيبة و غير المطابقة لاحتياجاته	تكلفة اعتراض المستهلك تكلفة إعادة المنتج تكلفة الطلبات التحذيرية تكلفة المساءلة القانونية عن المنتج تكلفة فقدان المبيعات	تكاليف الفشل الخارجي	رابعاً

وفقا لما تقدم فإن هدف أي نظام لتكاليف الجودة، هو تسهيل جهود تحسين الجودة، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل و تلخص إستراتيجية النظام فيما يلي [236] ص 25-28 :

- التعامل مباشرة مع تكاليف الفشل بهدف تخفيضها إلى الصفر .
- الاستثمار في أنشطة منع العيب الصحيحة لتحسين الجودة.
- تخفيض تكاليف التقييم وفقا للنتائج التي يتم الوصول إليها .
- التقييم المستمر لجهود منع العيب ، وتوجيهها للحصول على أفضل تحسين للجودة.

وهذه الإستراتيجية بنيت على الفرضيات التالية [236] ص 25-28 : لكل فشل أسباب جذرية ، أسباب الفشل قابلة للمنع، المنع دائما أرخص .

ويمكن عمليا قياس الجودة، ثم تخفيضها من خلال تحليل سليم للأسباب والنتائج ، وكما اكتشفت خلا من خلال عمليات التقييم، أو الرقابة، أو نتيجة لشكاوي العملاء، فإن هذا الفشل يتم فحصه وتحليله للتعرف على الأسباب الجذرية لحدوثه، ومن ثم تتم إزالة هذه الأسباب من خلال الإجراءات التصحيحية . وبالتالي تتطلب الإدارة الكفوة لتكاليف الجودة توافر قناعتين أساسيتين هما [236] ص 25-28 :

- فهم واقتناع بأن تحسين أداء جودة منتج وتحسين تكاليف الجودة هما نفس الشيء .
- الاعتراف بأن أية تحسينات في الجودة يمكن قياسها، ويكون لها أيضا تأثيرات ملموسة على معايير الأعمال مثل المبيعات والحصة السوقية .

5.3.1.3. التدريب والجودة الشاملة

تتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة، في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد ،و تجنب الأخطاء وتقليل العيوب وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، المساهمة في التحسين المستمر ، وتقليل الحاجة للإشراف ،وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة ، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتطوير الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء ،ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة ،فلقد أكد أنتوني على أن بناء التقنية العالية والأداء المتميز يتطلب تدريباً للموظفين [237] ص 132.

لذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي القيام بعملية تدريب الموارد البشرية لتتبنى هذا المدخل الجديد ، على أن يكون هذا التدريب وظيفة أساسية ومستمرة ،نظام متكامل في مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، نشاط متجدد أي كل دورة تختلف عن الدورة الأخرى ، عملية إدارية و فنية لأنه يحتاج إلى اللباقة في الحديث ، والاتصالات الجيدة، هادف وبناء[238] ص203-204.

و تتمثل أهمية عملية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة .
- ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تجنب الأخطاء وتقليص العيوب والوصول إلى المعيب الصفري .
- المساهمة في عملية التحسين المستمر .
- تقليل الحاجة للإشراف و تنمية روح المسؤولية و الرقابة الذاتية .
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة .

وبالتالي فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تدريب العاملين بالدرجة الأولى، لذا عليهم أن يدركوا أن دورهم الأساسي سيكون انطلاقاً من استفادتهم من برنامج التدريب ، و التوصل إلى تطبيق ما تعلموه بشكل سليم ومناسب .

2.3. إستراتيجية الجودة الشاملة و الايزو ISO 9000

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تحديد الإستراتيجية المناسبة لذلك، وضرورة توافقها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، بالإضافة إلى القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة ، ولجودة المنتج ولجودة العمليات ، والعمل على التغلب على العوائق التي تواجه ذلك، وتوفير ما يلزم من مهارات قيادية وأساليب حديثة لنجاح تطبيقها ، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على شهادة المطابقة لمواصفة ISO 9000، والتأهيل إلى التفوق على منافسيها وبالتالي تحسين مركزها التنافسي.

1.2.3. إستراتيجية الجودة الشاملة، مؤشرات نجاحها، معوقات تطبيقها

نتناول في هذا العنصر علاقة إستراتيجية الجودة بإستراتيجية المؤسسة، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، تخطيط جودة المنتج،تخطيط جودة العمليات، مؤشرات نجاح الجودة الشاملة، معوقات تطبيقها.

1.1.2.3. علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

تتمثل هذه العلاقة فيما يلي [239] ص 94-102 :

- تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها ، و إستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج، لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها .
- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة ، وهي مدى توفر المعدات، و الآلات، والموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة .
- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات، سواءاً من داخل أو خارج المؤسسة ،من العاملين ورجال الإدارة ، والموردين المتعاملين مع المؤسسة كذلك العملاء ، حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم و بين منتجات المؤسسة .
- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية ، بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج، حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات ، وكذلك حتى يتم تدبير الموارد والمستلزمات ، وتدريب الأفراد العاملين في إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعية.
- الرقابة على الجودة ويمكن الحديث هنا عن أربعة أنواع من الرقابة:

- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج (المواد ، الآلات ، عدد الأفراد ، والمعدات).
- الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي و خلال المراحل المختلفة للإنتاج .
- الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء .
- الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك .
- ضرورة الحصول على التغذية الراجعة ، وبشكل دقيق و سريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها ، وذلك حتى يتم إتخاذ الإجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل ، وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة الموضوعية ومدى كفاية موارد المؤسسة .

2.1.2.3. التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه يساعد الجهاز الإداري للمؤسسات على دراسة بيئة المؤسسة والتعرف على الفرص والمخاطر التي تواجهها، كما يحدد التخطيط الاستراتيجي أسلوب

المؤسسة في التعامل مع المؤسسات الأخرى الموجودة في البيئة، و التي تؤثر على الأعمال ونجاح المؤسسة [240] ص30. كما أنه يحدد استراتيجيات الجودة الشاملة وتتمثل مراحل وضع الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة في [241] ص244 :

1.2.1.2.3. مرحلة التهيئة

حيث تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها الإستراتيجية.

2.2.1.2.3. تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية

وذلك يؤدي إلى الحصول على الدعم المعنوي والمادي و الجماعي الذي يعتبر أساس لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة.

3.2.1.2.3. تحليل بيئة العمل الداخلية

وذلك بتحديد نقاط القوة لاستثمارها، وكذا تحديد نقاط الضعف لمعالجتها .

4.2.1.2.3. تحليل البيئة التنافسية

إذ يجب تحليل مختلف عواملها، و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية ، وتحديد مجالات الفرص الحالية لاستثمارها ،وكذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها ، وتمثل الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في [48] ص464 :

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الزبائن و التفوق و التميز على المنافسين .
- زيادة إنتاجية كل عناصر التنظيم .
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة وتعاملها مع المتغيرات .
- ضمان التحسين المتواصل و الشامل لكل قطاعات ومستويات و فعالية المؤسسة .
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة .
- زيادة القدرة الإجمالية للمؤسسة على تحقيق الاستقرار والنمو .

3.1.2.3. تخطيط جودة المنتج

تمر مرحلة ضبط جودة الإنتاج بمراحل منها وضع التصميم ، و المواصفات لعمليات التصنيع و العمليات الخدمية، الإجراءات التصميمية .

ففي مرحلة وضع التصميم والمواصفات فإنه يجب التأكد من التكلفة ، وهي ما يرضي العميل وطموحات المشروع ، جودة الأداء ، وجودة الأمان لتلافي المخاطر التي قد تواجه المنتج حيث يمكن من خلال هذه المرحلة التنبؤ بحدود التفاوت في المنتج العادي، والتفاوت المسموح به ويعتمد ذلك على تحليل البيانات التي يتم تجميعها في ظروف العمل المعتادة.

وبعد تحديد المواصفات ، و جودة عمليات التصنيع والعمليات الخدمية ، تأتي مرحلة الإجراءات التصحيحية ، وذلك لتلافي أسباب النقص والقصور في المنتج الصناعي والخدمي ، وهذه الإجراءات تختلف في نوعيتها ، وحجمها وإتخاذ القرارات ، فقد تكون هذه الإجراءات كبيرة وتشارك فيها جميع إدارات المؤسسة، وتخصص موازنة لذلك وخطة زمنية، وقد يكون الإجراء التصحيحي فوراً ، و يمكن إتخاذه دون اشتراك أي إدارات أخرى ، و على ضوء حجم الإجراء التصحيحي يتم اتخاذ القرار المناسب للإجراء [242] ص58.

4.1.2.3. تخطيط جودة العمليات

ويشتمل تخطيط عمليات الجودة على الإبداع والابتكار ،ويأتي دور الإبداع في تطوير الأساليب ، و الطرق القائمة، ويمكن توفير الإبداع والابتكار عن طريق التدريب الذي يساعد على انجاز الأعمال بالطرق القائمة الحديثة .

وكما هو معلوم فقد نشأ نظام الجودة في اليابان وكان يعرف أولاً بحلقات الجودة وكان الهدف من هذه الحلقات اجتماع كل الموظفين في لقاءات تدريبية أسبوعية منتظمة لمناقشة تحسين جودة العمل، وقد بدأت هذه الدوائر عام 1962 و بحلول عام 1980 أصبح عدد الحلقات في اليابان أكثر من مائة ألف حلقة ، و حالياً اختفت تقريبا ولا يستطيع أحد أن ينكر محاولات كل من إدوارد ديمينغ وجوران في تطوير رقابة جودة الأداء في الصناعة الأمريكية .

5.1.2.3. مؤشرات نجاح إدارة الجودة الشاملة ومزايا تطبيقها

هناك مجموعة من المؤشرات نستعين بها لمعرفة مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة وهي [243]

ص 304 :

- عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتري .
- الأجر كنسبة مئوية من المبيعات .
- عدد العملاء مقارنة بعدد الموظفين .
- عدد طرق تحسين الجودة.
- عدد مشروعات الجودة التي تم إكمالها.
- عدد شكاوى العملاء بالنسبة للعدد الإجمالي لهم .
- النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون في عملية إدارة الجودة الشاملة .
- الوقت المستغرق في القضاء على شكاوى العملاء .

وتتمثل مزايا التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي [226] ص 548 :

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، ورفع معدلات الربحية .
- إنخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتج المقدم إليهم سواء كان سلعة أو خدمة.
- إنخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف .
- رفع درجة رضا العملاء و تعزيز العلاقات مع الموردين .
- إنخفاض شكاوى العاملين ، وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية .
- زيادة درجة الرضا الوظيفي.
- إنخفاض نسبة دوران العمل .
- تحسين العلاقات الإنسانية و رفع الروح المعنوية من خلال تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات و ذلك بمشاركته في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات .
- زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الربح .
- تحسين الاتصال و التعاون بين وحدات المؤسسة .
- زيادة الابتكارات و التحسين المستمر .

6.1.2.3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتتمثل فيما يلي [244] :

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ، ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج .
- يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معا ، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط .
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة ، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة الأفراد بالمؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه .
- عند القيام بعملية تدريب الموظفين على البرنامج فإن الخطوة الأهم، هي تحويل التدريب إلى حيز الواقع ، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات .
- توقع نتائج فورية، و ليس على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق هذا البرنامج سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة، فعلى المؤسسات القيام بتكثيف جهودها في تطبيق هذا البرنامج.
- عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة ، لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام الجودة الشاملة ككل.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين ، لأن برنامج تحسين الجودة يستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة ، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم .
- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة .
- إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة و فهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وأن نجاح أو فشل المؤسسة في مرحلة تحسين الجودة، يعتمد على مدى تفهم والتزام و مشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات ، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط و الإعداد لهذه العملية، وما يلزم من مهارات قيادية و أساليب تكنولوجية ، حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

2.2.3. نظام الايزو 9000

الايزو 9000 اشتقت من الحروف الثلاثة لاسم المنظمة العالمية للمواصفات و التقييس International Organization For Standardization ، و هي اتحاد عالمي مقره في جنيف

، ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتمادا على الكلمة اليونانية ISOS و التي تعني Equal أي متساوي [245] ص2.

وتتضمن سلسلة الايزو 9000 مجموعة من مقاييس تأكيد الجودة العامة، المطبقة على أية مؤسسة، سواء كانت كبيرة أو متوسطة، أو صغيرة ، ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود ، وتساعد المؤسسة على تخفيض التكلفة الداخلية ، وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية ، وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الشاملة، وتحسينها المستمر .

- تنشر مقاييس الايزو 9000 في أربعة أجزاء هي : الايزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004 ، وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة.
- إن الايزو 9001 هي اشملى وثيقة في السلسلة تطبق على المؤسسات التي تعمل في التصميم والتطوير، والتصنيع و التركيب والخدمات ، و هي تحدد نظام جودة للاستخدام ، عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج كما يتعامل الايزو 9001 مع عدة نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج ، وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات .
- يطبق الايزو 9002 على السلع التي تتطلب تصميمًا، ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة.
- يطبق الايزو 9003 على كافة المؤسسات، يحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.
- يعرف الايزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها ، في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة، ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

أما المنتجات و الدول التي تشملها الايزو: فقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس ISO منذ إنشائها عام 1949 إلى غاية عام 1997 ، 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية ، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، المعادن، ومعالجة المعلومات ، والتصوير والزراعة ، والبناء والتكنولوجيات الخاصة ، والصحة والطب ، والبيئة والتغليف والتوزيع ، و أصدرت الإيزو ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000 ، ISO 14000 ، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة ، وتعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية ، تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام.

اعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO9000 ، كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والو.م.أ وغيرها .

1.2.2.3. الأسباب التي أدت إلى شيوع نظام الايزو 9000

هناك عدد من الأسباب وراء صدور المواصفات القياسية للايزو 9000 وأهمها [24] ص 5 :

- ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية مثل السوق الأوروبية المشتركة و غيرها من التكتلات .
- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
- الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.
- سهولة تبني وتطبيق مواصفات الايزو وشيوعها على المستوى العالمي .
- انعكاسات تطبيق الايزو على فاعلية الأداء .

2.2.2.3. كيفية منح شهادات الايزو

لقد أصبحت عملية منح الشهادات، عملية تعاقدية، تتيح للمنظمات إظهار التزامها بالجودة وللموظفين كذلك لحملهم على التغيير نحو ثقافة الجودة، ونورد فيما يلي الخطوات التي يجب إتباعها عند التحضير لإصدار الشهادة [245] ص 6 :

- التعليم والتدريب على مبادئ الجودة مع الإشارة إلى الايزو 9000.
- مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية، والإجراءات المتبعة للتحسين .
- تصميم وتوثيق الأنظمة و الإجراءات .
- الاختبار الأولى من خلال التدقيق الداخلي .
- التنفيذ .
- التدقيق الداخلي والخارجي للإجراءات و العمليات .

3.2.2.3. أهمية تطبيق الايزو 9000

لقد أصبح التسجيل في الايزو من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها ، فالمنظمات التي حصلت على شهادة الايزو ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة ، من قبل العملاء والموردين و يمكن إيجاز الأهمية التي يحققها استخدام المواصفات العالمية ISO 9000 فيما يلي [246] ص 244-245 :

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، عن طريق تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك .

- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وتحقيق ثقة عالية بسلعها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها.
- زيادة إنتاجية العامل نتيجة المنهج النظمي للعمليات .
- تحديد النقص، أو العجز، أو الأخطاء، أو النشاطات غير المجدية، بما يساعد في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف التشغيلية .
- تقليل التباين في جودة الخدمات والسلع وتحسينها باستمرار .
- تقليل تكلفة الجودة بسبب تقليل الفاقد من المنتجات الراجعة .
- توفير ميزة تنافسية قوية.
- تلبية طلب السوق وضغوطاته ، وتحسين مستوى العلاقة مع العملاء .
- تؤدي إلى زبائن أكثر رضا ، وتسهل جذب زبائن جدد .
- تحسين سمعة المؤسسة وزيادة الثقة بمنتجاتها .
- توفير تقييم وتصنيف أفضل للموردين، بسبب وجود معايير واضحة و محددة مما يوفر تكاليف فحص المدخلات .
- تقدم أسلوبا جديدا لإدارة المنظمات وتحسن وضعها التنافسي .
- التنظيم والتشغيل الداخلي للمنظمة طبقا لأخر المواصفات .
- تساعد في تحديد المسؤوليات و القواعد التشغيلية على المستوى الإنتاجي و تقلل العشوائية في العمل
- تقدم تعليمات مباشرة للجميع من خلال الإجراءات الموثقة بعناية ، بما يساعد وحدة الاتصال وتوزيعه بشكل مناسب، وترسيخ الرقابة الفعالة على جميع الإجراءات عند تعيين العاملين أو نقلهم لمختلف الوظائف .
- تمكين الإدارة العليا من التركيز على الشؤون الهامة بدلا من التعامل مع المشاكل اليومية ، التي يمكن أن تستند إلى العاملين في المستويات الدنيا .
- زيادة إحساس العاملين بقضية الجودة، لأنهم جميعا يصبحون أكثر إدراكا لها .
- تحسين العلاقة بين مختلف الإدارات ، عن طريق إزالة الغموض في الواجبات والمسؤوليات المشتركة ، بالإضافة إلى تحسن العلاقة بين الإدارة و العاملين .
- تدعيم وتسهيل الصادرات حيثما وجدت ، فهي تساعد في التغلغل السريع في الأسواق الجديدة وخاصة الخارجية منها.
- إن الانتشار الواسع للمقاييس الدولية يساعد المؤسسة في حماية نفسها من المنافسة .

4.2.2.3. فوائد تطبيق ISO9000

أدى تطبيق الايزو إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء

وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة الربحية لهذه المؤسسات ، وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية و التحسن المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة، ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات ISO 9000 لكل من المؤسسة و المستهلك كما يأتي [235] ص194 :

- يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج ، وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض و المعاد تصنيعه.
- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة بما يساعدها على تحسين قدرتها التنافسية .
- يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك.
- يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة، من خلال فهم المؤسسة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين .
- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين ، من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم ،بما ينعكس إيجابيا على الإنتاج .
- وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة، وهذا ما يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة، ومحددة ، تؤدي إلى خلق وعي وإدراك أكبر بالجودة.

5.2.2.3. خطوات الحصول على شهادة: Iso 9000

إن إستراتيجية التوافق مع Iso 9000 تتطلب إتباع الخطوات التالية [247] ص 514 :

1.5.2.2.3. مرحلة التخطيط

حيث يتم ضمن هذه المرحلة :

- اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام الجودة يتطابق مع مواصفات Iso 9000
- تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة.
- تحديد جهة الاعتماد المانحة للشهادة.
- تعيين مسؤول يمثل الإدارة لقيادة عملية التأهيل للحصول على الشهادة الموافقة.

2.5.2.2.3. مرحلة التطابق

ويتم ضمنها:

- تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على إنحرافات الأداء.
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة.
- التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة والذي يتفق مع مواصفات Iso 9000 .

3.5.2.2.3. مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة

- يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل.
- نوع الشهادة.
- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة.
- التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل.

4.5.2.2.3. مرحلة المتابعة

بعد منح شهادة Iso 9000 تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية (عادية كل 06 أشهر) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة كما أنه بعد ثلاثة سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.

فالجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد، بل وعلى مستوى المؤسسة ككل، والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار إستراتيجي بلا شك، ويعتبر هذا النمط التفكيري الهادف مكسبا للإدارة وللمؤسسة وللمجتمع، ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئا البتة إذا لم يصاحبه إستعداد وولاء وتضحية.

5.5.2.2.3. مرحلة المراقبة الدورية والحفاظ على شهادة المطابقة

تتم عملية المراقبة الدورية بناء على خطة يضعها المسؤول في مقر الهيئة المانحة للشهادة، والتي تهدف إلى ما يلي [248] ص 305 :

- التأكد من فاعلية مراجعة الإدارة لنظام الجودة.
- التأكد من فاعلية إجراءات معالجة شكاوي الزبائن.
- تدقيق الأماكن التي قد تؤدي إلى خلل في نظام الجودة.
- مراجعة التعديلات التي أدخلت على نظام الجودة (كحدوث تغيير في الأنشطة أو في العمليات)

6.2.2.3. الفرق بين TQM و Iso 9000

جدول رقم 06 : مقارنة بين TQM و Iso 9000 [249] ص 23-28

المعيار	TQM	الإيزو 9000
الزبون	الزبون أساس عملها	الزبون ليس أساسا في عملها
العلاقة مع الإستراتيجية	ترتبط بإستراتيجية الشركة	لا ترتبط بإستراتيجية الشركة
التركيز	تركز على المفاهيم والقيم السلوكية والأساليب	يركز على الأدوات والأساليب الفنية
مشاركة العاملين	تركز على مشاركة العاملين في عملية التحسين	مشاركة العاملين ليست ضرورية في عملها
الإهتمام بالأنشطة	تهتم بجميع أنشطة المؤسسة بشكل كامل	تهتم بالجزء أو بالكل حسب الهدف
مسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية الجميع	الجودة مسؤولية قسم الجودة في المؤسسة
عملية التدريب	تهتم بعملية التحسين والتدريب المستمرين	لا يلتزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار
المفهوم	تمثل فلسفة أكثر من كونها تقنيات فنية	تمثل أدوات وتقنيات يمكن بواسطتها قياس الجودة.

نضع هذه المقارنة لأنه قد حدث خلط من قبل البعض بين مفهوم TQM و (Iso 9000) واعتقاد البعض بأنهما تسميتان لشيء واحد، وهو الجودة، ونستنتج من الجدول أعلاه بأن سلسلة الإيزو 9000 هي جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه بإمكان المؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو، دون أن تستكمل تطبيق TQM لأن محور تركيز الإيزو قد لا يكون إشباع حاجات المستهلك ولا العمل على المشاركة وحماس العاملين، في إدخال تحسينات مستمرة في TQM وتعتبر هذه الأمور من مبادئها الأساسية والتي تقف عليها في تحسين الجودة والإنتاجية.

3.2.3. مجموعة الأيزو 9001 / 2000 الجديدة

بدأ العمل بهذه العائلة الصغيرة منذ الربع الأخير من عام 2000 وتتألف هذه العائلة من الفروع التالية [250] ص 171-172 :

1.3.2.3. المواصفة 2000/ 9001

التي حلت محل مواصفات الأيزو 9001، 9002، 9003، إصدار 1994 تمثل مواصفة واحدة أشمل مجمعة ومطورة، مواصفة أدمجت بها المواصفات السالفة الذكر مع إضافة متطلبات جديدة يتعين التوافق معها ، ولم تكن واردة في المواصفات السابقة وهكذا ألغيت المواصفتان 9002، 9003، فهي مواصفة الأيزو الجديدة الأشمل والبديلة وروعي في صياغتها أن تتكامل مع مواصفة البيئة إيزو 14000، وتمنح شهادة الأيزو فقط مقابل التوافق مع هذه المواصفة (2000/ 9001).

2.3.2.3. المواصفة 2000/ 9004

وهي تجسد إرشادات لمنظومة الإدارة بالجودة ،والتي يؤدي التوافق مع متطلباتها أسس الإدارة المتقدمة للجودة الشاملة بشكل مباشر إلى جودة المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، ويساهم في كفاءة وفاعلية الإدارة، والتوافق مع متطلبات هذه المواصفة إختياري لكنه سبيل الإدارة لتحسين فاعلية أداء المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية لا سيما إن كانت في القطاع الخاص.

وهكذا تعنى المواصفة 2000/ 9001 بتأكيد الجودة بينما تعنى المواصفة 2000/ 9004 بإدارة الجودة.

3.3.2.3. إصدار عام 2000 Iso9001

لقد تم تعديل المواصفات لضمان التعاقدية للأيزو 9000 وبأجزائها والثلاثة (9001،9002 ، 9003)، وحلت محلها المواصفة الجديدة Iso 9001 إصدار عام 2000، ولقد جاءت هاته المواصفة استجابة للانتقادات الموجهة إلى مجموعة الأيزو التعاقدية ولكي تكون المواصفة الجديدة قابلة للتكيف مع بيئة أي مؤسسة، وذلك من خلال استبعاد المؤسسة أي مطلب لا يتوافق مع طبيعة عملها عند وضع نظام إدارة الجودة ،وبالتالي فإن متطلبات المواصفة هي متطلبات عامة، أي تطبق على جميع المؤسسات

بعض النظر عن حجم أو طبيعة المنتج، فهي تمتاز بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف المؤسسات [251] ص 100.

4.3.2.3. متطلبات الايزو Iso 2000/ 9001

إن المواصفة 9001 إصدار عام 2000 تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة في خمسة متطلبات رئيسية، يضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية التي استندت بصورة أساسية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتهدف هذه المتطلبات إلى توضيح وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وهي كما يلي [235] ص 234 :

1.4.3.2.3. نظام إدارة الجودة

يبين هذا المتطلب بأنه يجب على المؤسسة أن تنشأ وتوثق وتحافظ وتحسن باستمرار نظام إدارة الجودة ويتضمن:

- توثيق نظام الجودة: ويشمل سياسة وأهداف الجودة، وثائق الشركة، إنشاء دليل الجودة، تسجيلات الجودة المطلوبة من المواصفة الدولية.
- مراقبة الوثائق: ويشمل مراقبة وثائق نظام إدارة الجودة، مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة، التأكد من أن الوثائق قانونية ويمكن قراءتها.
- مراقبة تسجيلات الجودة: يجب إنشاء السجلات المطلوبة لنظام إدارة الجودة، ويجب أن يؤكد الإجراء الموثق على تخزين وتحديد وحماية الاسترجاع، وفترة الاحتفاظ والتخلص من سجلات الجودة.

2.4.3.2.3. مسؤولية الإدارة

وتتضمن ما يلي:

- التزام الإدارة: حيث يجب على الإدارة توفير دليل على إلتزامها نحو تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها.
- التركيز على الزبون بالتأكيد على متطلباته وتنفيذها بهدف تحقيق رضاه.
- سياسة الجودة: وفقها يصدر عن المؤسسة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة وتكون معروفة لدى جميع العاملين في المؤسسة.

- التخطيط: يهتم التخطيط بتقسيم موارد المؤسسة، ومن ثم القيام بعملية التنسيق بين هذه الأنشطة وأيضا يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة مع متطلبات المنتج.
- المسؤولية والصلاحيات والاتصالات ويتضمن تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين تجاه عمليات تقييم نظام الجودة أو مراقبة العمليات، وتوفير الأدوات والمواد المناسبة لمراجعة أنشطة الإنتاج إضافة إلى تعيين ممثل للإدارة بصلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام الجودة بالمؤسسة.
- مراجعة الإدارة: وهي تمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته وتتضمن عملية المراجعة، مراجعة سياسة الجودة ونتائج مراجعة الجودة.

3.4.3.2.3. إدارة الموارد

- يبقى على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد الكافية، والتي تتضمن الموارد البشرية، والمعدات والأدوات، والأموال، والبنية التحتية، بيئة العمل المناسبة، وذلك بهدف تنفيذ نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسينه من جهة وتحقيق متطلبات الزبون من جهة أخرى.

4.4.3.2.3. تحقيق المنتج

- ويتضمن ذلك ما يلي:
- التخطيط لتحقيق المنتج ويتطلب تحديد أهداف الجودة، ومتطلبات المنتج، التحقيق والسرمان المراقبة والتفتيش والاختبار، معايرة قبول المنتج، توفير أدلة تحقيق العمليات ونتائج مطابقة المنتج للمتطلبات.
- العمليات المرتبطة بالزبون وتشمل متطلبات التسليم، والأنشطة بعد التسليم، المتطلبات غير الموصفة من الزبون ولكنها ضرورية للاستخدام الموصف أو المعلوم.
- التصميم والتطوير ويتناول التخطيط له، مدخلاته، مخرجاته، مراقبته، مراجعته، والتحقق منه.
- المشتريات: ويتضمن تحديد مسؤولية الشراء، تقييم ومراقبة أداء الموردين بشكل مستمر للتحقق من أن المشتريات تتم وفق الجودة المطلوبة.
- عمليات الإنتاج والخدمات ويتضمن ضبطها، وصحة تنفيذها، التمييز وحماية المنتج.
- ضبط أجهزة القياس والمراقبة: يؤكد هذا المدخل على ضرورة وجود نظام للرقابة على جودة المعدات المستخدمة في أعمال التفتيش، والقياس، والاختبار، ومعايرتها دوريا، وهذا لبيان درجة الدقة في كل جهاز، والاحتفاظ بسجلات لبيان حالات التفتيش والقياس والاختبار.

5.4.3.2.3. القياس والتحليل والتحسين

- الضبط والقياس: ويجب القيام بمراقبة المعلومات المرتبطة بملاحظات الزبائن، تنفيذ المراجعات الداخلية للتأكد من مطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة المعد بالمؤسسة لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية، تطبيق أساليب مناسبة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة وخصائص المنتج للتحقق من مطابقته للمتطلبات.

- تحليل البيانات: يجب أن توفر المعلومات التالية رضا الزبون، مطابقة المنتج للموصفات المطلوبة خصائص واتجاهات العمليات والمنتجات، محتوى على فرص الإجراءات الوقائية، معلومات عن الموردين، والتحقق من مدى قدرتهم على التجهيز وفقاً للمواصفات المحددة بالعقد.

- التحسين: ينبغي على المؤسسة أن تقوم بشكل مستمر بتحسين فاعلية نظام إدارة جودتها وذلك بالقيام بالتحسين المستمر من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها، وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية، القيام بمراجعة حالات عدم المطابقة بما فيها شكاوي الزبائن.

6.4.3.2.3. توثيق نظام الجودة

تعد عملية توثيق الجودة مهمة لنجاح تحقيق أهداف المؤسسة، فيما يتعلق بتحسين وتطوير الجودة وضرورة التوثيق، وكيفية القيام بجميع العمليات والأنشطة المرتبطة بالجودة، وهذا لمنع حدوث الخطأ عند إنجاز الأعمال، واتخاذ الإجراءات اللازمة، ومساعدة الإدارة في ضبط نظام الجودة والمحافظة عليه وتتطلب عملية توثيق نظام الجودة ما يلي:

- إعداد دليل الجودة وهو وصف لنظام الجودة يوضح فيه سياسة نظام الجودة، وأهدافها المعلنة، والمواصفة الدولية المعتمدة.

- إعداد دليل الطرق الإجرائية لنظام الجودة (وهو وصف لمهام الوحدات التنظيمية المرتبطة بنظام الجودة في المؤسسة)

- إعداد دليل تعليمات العمل (وهو وصف تفصيلي لوثائق عمل الجودة)، وتمنح المرونة الكافية للمؤسسة عند تصميم الدليل وفقاً لاحتياجاتها التنظيمية بشرط عدم إهمال متطلبات المواصفة الدولية 9001: Iso 2000 وبالتالي فإن حصول المؤسسة على المواصفة الدولية 9001: Iso 2000 ويمكنها من

تحقيق التميز في أدائها من خلال تحقيق ما يلي [252] ص 167-168 :

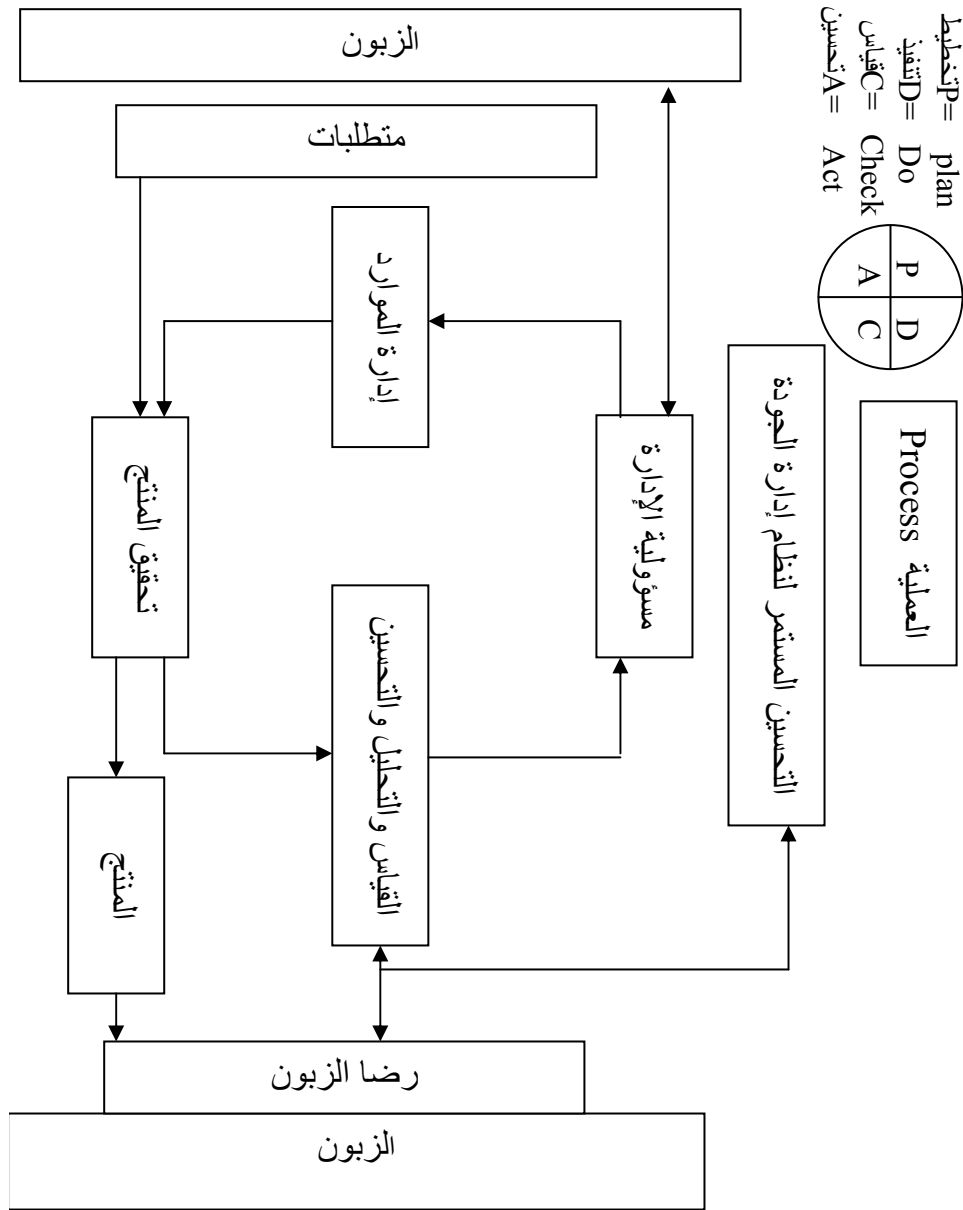
- إسعاد العميل ويعني تقديم خدمة ذات مستوى أعلى من رضا العميل.

- مشاركة الجميع في الجودة.

- التحسين المستمر واستمرار البحث والتطوير ومشاركة الجميع في تحقيق الجودة الشاملة.

- الدراية بالحقائق وتعني معرفة مستوى الأداء الحالي للخدمات من وجهة نظر العملاء والعاملين حتى يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناء على الحقائق، باعتبار أن ذلك هو أولى خطوات التحسين.
- ويستند كل عنصر من العناصر السابقة على مفهومين فرعيين هما على النحو التالي:
- رضا العميل الخارجي من خلال إجراء البحوث لتحديد احتياجاته وقياس الأداء وفقا لهذه الاحتياجات، ورضا العميل الداخلي من خلال إجراء البحوث لقياس درجة الرضا عن العميل باعتبار أن الخدمة المقدمة للعملاء تعتمد على الجودة المقدمة من العميل الداخلي.

5.3.2.3. نظام إدارة الجودة الشاملة في الإيزو 9001:2000



تخطيط (P) : ويمثل توجهات، أهداف، عمليات، إجراءات مرتبطة لمراقبة وتحسين عمليات الأنشطة لتحصيل وجمع النتائج وفق سياسات وأهداف الشركة.

تنفيذ (D) : تطبيق وتشغيل العمليات والإجراءات.

اختيار (C) : قياس وتقييم العملية ومقارنتها بالسياسات والأهداف وإعطاء تقرير النتائج لمخذي القرار.

تحسين (A) : وهي إجراء التحسينات المستمرة على العمليات المختلفة في الشركة.

شكل رقم 06 : نموذج العملية (PDCA) كأساس لنظام إدارة الجودة في الإيزو 9001: 2000

[235] ص 219

إن مواصفة الإيزو: 9001: 2000 تجمع كافة متطلبات قطاع الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يتطلب كل منها مجموعة من العناصر، وتأخذ في صياغتها نموذج العملية كما هو موضح في الشكل السابق، فإن النموذج يعتمد على دائرة ديمينغ Deming للتحسين المستمر (PDCA) وهي تخطيط Plan، تنفيذ Do، اختيار Check، وتحسين Act.

3.3. إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية

يمكن تحسين القدرة التنافسية من خلال العديد من العناصر المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وعلى سبيل المثال: الخدمة الجيدة للعملاء، الإيزو 9000، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد، القياس المقارن، حلقات الجودة، و قبل التعرض لهذه المطالب، يجب الإشارة إلى مؤشرات القدرة التنافسية لأنها على علاقة مباشرة بإدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين هاته العوامل، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية و هي:

- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على القدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد لفترة من الزمن، فإن القيمة الحالية للأرباح تتعلق بالقيمة السوقية لها.
- الحصة السوقية: تعمل المؤسسات على زيادة حصتها في السوق، عن طريق الوصول عند رغبة الزبون و إرضاءه و تلبية حاجاته بأحسن الطرق.
- الإنتاجية: تعتبر معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المدخلات و المخرجات.
- التكاليف: إن التكاليف لا يمكن أن تخفض أليا، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة لتخفيض التكاليف، و الاعتماد على تخفيضها لتحقيق التميز.

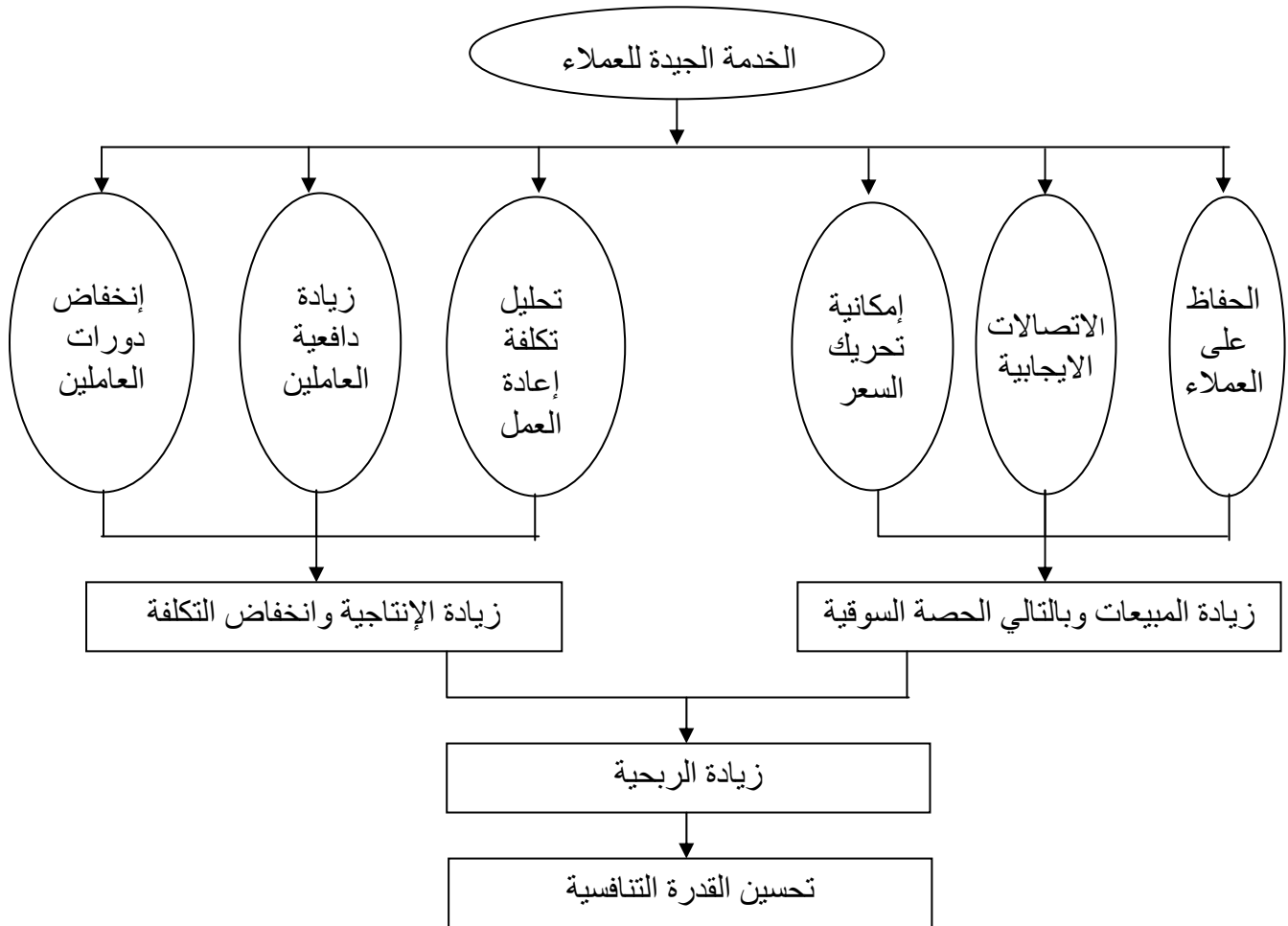
1.3.3. الخدمة الجيدة للعملاء، الإيزو 9000 وتحسين القدرة التنافسية

نتناول هنا العلاقة بين خدمة العملاء، الإيزو 9000 وتحسين القدرة التنافسية.

1.1.3.3. التركيز على خدمة العملاء وتحسين القدرة التنافسية

خدمة العملاء هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة، وتنمية ولائهم لها، ومن هذا المنظور فإن خدمة العملاء باختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة، أو تمتع عنه من أجل مصلحة العميل، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعل العميل يشعر بالرضا عن معاملاته معها، ويرغب في إستمرار تعامله معها.

ما الذي يترتب على الخدمة الجيدة للعملاء: يساعد أداء الخدمة بشكل جيد في تمكين المنظمة من زيادة فاعلية جهودها التسويقية وتحقيق الكفاءة في التشغيل والعمليات، بما يساهم في النهاية في تدعيم وتحسين المركز التنافسي وتحقيق الربحية، ويظهر الشكل التالي ذلك:



شكل رقم 07 : تأثير الخدمة الجيدة للعملاء على القدرة التنافسية [253] ص 34

تعمل على [253] ص 34-36-37-35 :

- تنمي ولاء العميل: هناك علاقة واضحة بين مستوى الخدمة وولاء العميل فكلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل زاد رضائه عن المؤسسة، ومن ثم إستمر تعامله معها و زادت الربحية الناتجة عن إستمرار تعامله معها وبالتالي العميل الدائم أقل تكلفة ، أكثر ربحية، ويؤثر في عملاء آخرين.
- تجذب عملاء جدد: تساعد الخدمة الجيدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الإيجابية بين العملاء ،ومن ثم تحسين سمعة المنظمة مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد، وتدلل نتائج الدراسات على أن العميل الراضي يستطيع أن يجذب خمسة عملاء آخرين للتعامل مع المنظمة.
- تؤدي إلى تخفيض التكاليف: وذلك عن طريق تجنب تكلفة إعادة تكرار العمل، انخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الإيجابية، انخفاض المصروفات الإدارية نتيجة لاستغلال الطاقة، انخفاض تكلفة جذب عملاء جدد.
- تساعد على وجود مزيد من الحرية في تسعير المنتجات: لا شك أن العملاء يقدرون المؤسسات التي تقدم لهم خدمات متميزة، ويعني ذلك أنهم على استعداد للتضحية بعض الشيء مقابل إستمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة ، وهو ما يعني وجود حرية أكبر في عمليات التسعير طالما ظلت العلاقة بين القيمة والسعر في حالة تعادل.
- تساهم في الحفاظ على العمالة: إن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على الموارد والكفاءات المتميزة بالمؤسسة ،لأن الخدمة الجيدة تحقق رضا العملاء ومن ثم استمرارهم في التعامل مع المؤسسة وتوسيع نطاق تعاملهم معها وهو ما يؤدي إلى زيادة أعمال المؤسسة ومن ثم توافر فرص الرقي، والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين والكفاءات البشرية.
- تؤدي إلى تحسين الأداء المالي: يعتبر تحسين الأداء المالي ممثلا في العائد على الاستثمار ،ناتج عمليات زيادة المبيعات والحصة السوقية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة والتي تعد جميعها بمثابة الآثار الإيجابية لجودة الخدمة المقدمة وتشير نتائج الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الخدمة المتميزة تحقق عائدا على الاستثمار يتراوح بين 20% - 38% في مقابل 7% - 21% بالنسبة للمؤسسات التي تقدم مستويات عادية من خدمة العملاء.
- الحد من شكاوي العملاء: تستخدم الشركات الناجحة في مجال خدمة العملاء مجموعة من الأساليب التي تساهم في الحد من شكاوي العملاء وتتمثل في [253] ص 69-70 :

- التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة.

- التحديد الجيد لمجالات الشكاوي.

- تطوير الإجراءات بتحقيق نوع من التوازن بين الجانب التكنولوجي والجانب الإنساني.

- تقديم الضمانات لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء المنتج وبالتالي تقليل الحساسية.
- إرضاء العملاء المتذمرين بتقديم الاعتذارات، تخفيضات الأسعار، استبدال المنتجات المعيبة مجاناً، التسوية الودية.
- التعامل الفعال مع الأنماط المختلفة من العملاء.
- تحقيق رضا العميل: إن التركيز على الوفاء بتوقعات العملاء للخدمة وإشباع احتياجاتهم لها، وتحقيق رضاهم عنها سوف يساعد المؤسسة على بناء الثقة وضمان استمرار تعاملهم معها، وذلك من خلال التعرف على تفضيلاتهم، وضع أهداف عملية لإرضائهم، الحصول على معلومات مرتدة منهم وبالتالي تقييم الخدمة وإصلاح العيب فيها.

2.1.1.3.3. المزاي التي يمكن تحقيقها من خلال الاحتفاظ بالعملاء

وتتمثل فيما يلي [254] ص 79-70-87-86-74-118 :

- زيادة في الطاقة الإنتاجية من خلال السماح باستقبال المكالمات المسائية وفي نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية وما شابه ذلك.
 - تقليل تكاليف الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء الدائمين ، عن تلك التي يتم عرضها أو تقديمها في السوق بشكل عام.
 - التقليل من التكاليف الباهضة الخاصة بتسويق المنتجات، عندما يتم تقديمها كجزء من المنهج الذي يهدف للاحتفاظ بالعملاء.
 - إعداد المنتجات التي يمكن للعملاء دفع حسابها بشكل جزئي.
 - تقديم خدمات تتطلب تكاليف أقل في تقديمها، ولكنها تختلف عما يقدمه المنافسون وتمثل أهمية كبرى للعملاء
 - التقليل من عدد البضائع المخزنة بسبب القدرة على تسويق تلك البضائع.
 - تقليل التكاليف الخاصة بالبيع ، عن طريق تعديل القنوات الخاصة بالعملاء الحاليين والجدد على نحو أفضل، وذلك بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
 - يمكن التقليل من خفض قيمة الموجودات، بسبب التقليل من عدد مرات إصدار منتجات غير مناسبة والتوقف عن طرح منتجات قديمة.
 - يمكن توقع متطلبات السوق على نحو أفضل، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل فترات الضغط والطلب على منتجات بعينها.
- ويمكن تحسين القدرة التنافسية من خلال:

- التعرف على احتياجات العملاء والقدرة على الوفاء بها.
- ترتيب العملاء واحتياجاتهم وفقا للأهمية التي يمثلونها.
- الالتزام بالوقت الذي يتم فيه تقديم طلبات العملاء.
- الحصول على وعد من العملاء بالشراء أو تشجيع العملاء على الالتزام بالشراء.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- تحديد العملاء الذين سيتم توطيد أو إنشاء علاقات معهم.
- زيادة الأرباح من خلال تقليل التكاليف الخاصة بالبيع، عن طريق قنوات التسويق بما يتلاءم مع احتياجات العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عمليات المشاركة، أو المساهمة في السوق من خلال تقليل الأسعار.
- يمكن زيادة كفاءة عمليات الاتصال مع العملاء العاديين، والعملاء المتوقع انضمامهم للمؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى في الأرباح من خلال تخفيض تكاليف معينة.
- زيادة الأرباح الخاصة بالمنتجات الجديدة بسبب قيام العملاء بشرائها وبسبب أيضا سهولة تسويقها.

2.1.3.3. الإيزو 9000، وتحسين القدرة التنافسية

تسعى معظم المنظمات للحصول على شهادة الإيزو لأحد أو بعض الدوافع التالية [255] ص 139 :

- استجابة لاتجاهات العملاء، حيث يرى العملاء في حصول المورد على هذه الشهادة، شرطا أساسيا للتعامل معه، وأن عدم الحصول على هذه الشهادة يعني مخاطرة بفقد الحصة السوقية.
- حصول منافس رئيسي على شهادة الإيزو 9000، حيث يتطلب الأمر الحصول على هذه الشهادة كسند تنافسي.
- حاجة المنظمة إلى تحسين قدرتها التنافسية، يمكن أن يحسنها الحصول على شهادة الإيزو.

ويمكن أن يساعد الحصول على شهادة الإيزو 9000 المؤسسة على [255] ص 159 :

- توفير نظام ذو كفاءة عالية في الجودة وحسن التصميم، ونيل الإيزو 9000 يساعد على زيادة القدرة التنافسية، وإن كان نظام تأكيد الجودة لدى المؤسسة جيدا، فإن التوافق مع الإيزو والتسجيل فيها، لا يصطدم بعوائق ومشكلات.
- إن الحصول على الإيزو 9000 يجعلك متمكنا في الأداء التنافسي.
- يمكنك من تجاوز السوق المحلي إلى السوق العالمي.

- يعد الحصول على الإيزو 9000 ضروريا بشكل عام، سعيا لفاعلية الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية.

- يحقق أهداف المنظمة، بأن تصبح أقدر في الأداء التنافسي.

- تمثل الإيزو 9000 نقطة بداية مثالية، لتزويد المؤسسة بنظام أو برنامج الجودة.

ويمكن تطبيق الإيزو 9000 المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية من خلال تحقيق [54]

ص 77 :

- ما يتطلع إليه العملاء وما يقع في حساباتهم.
- المحصلة المطلوبة من الجودة الرفيعة.
- فتح المجال أمام المميزات التي تجتذبها الأسواق
- مواجهة تحديات التنافس.
- الحد من نفقات الانجاز.
- الحصول على السمعة المشرفة في السوق.
- مستلزمات تحتاجها عمليات التصدير.
- الإلمام والاستيعاب الجيد لمتطلبات الجودة.
- تحريك القوة العاملة نفسيا، وحفزها بالوسائل الفعالة.
- إيجاد الكفاءات العالية في مجالي العمل والإنتاج، وخلق تنسيق ناهض للارتقاء بالتنفيذ.
- النهوض بنظام الاتصال والتعاون
- الحد بقدر المستطاع من الهالك والتالف.
- الحرص على الوقت، وإغتنام أكثره بكل الوسائل.

كما أن الفوائد المتوقعة أن تحصل عليها المؤسسة عن طريق تحسين الجودة في المنتجات

والخدمات إنطلاقا من الحصول على شهادة الإيزو 9000 تتمثل فيما يلي [256] ص 361 :

- ولاء أكثر من المستهلكين.
- تحسين الحصة السوقية.
- إرتفاع أسعار الأسهم.
- تخفيض تكلفة أداء الخدمة.

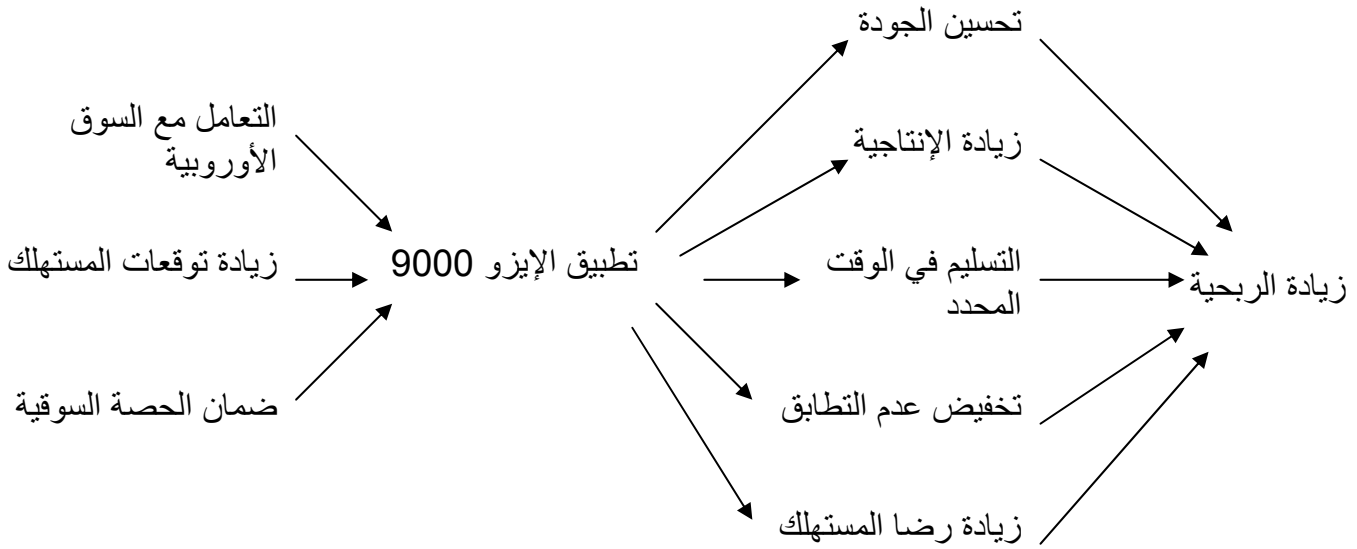
– تحسين الإنتاجية

– تخفيض التكلفة.

إن العناصر السابقة (تحسين الحصة السوقية، تحسين الإنتاجية، تخفيض التكلفة) من شأنها أن تؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة لأنها تعد مؤشرات للحكم على القدرة التنافسية لها.

3.1.3.3. الإيزو 9000 | ومؤشرات القدرة التنافسية

إن الكثير من المنظمات وجدت أن تطبيق هذا النظام، أدى إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض عدم التطابق، وزاد من التسليم في الوقت المحدد، وزاد من رضا المستهلك وأدى هذا كله إلى تحسين الأرباح والشكل التالي يوضح ذلك [256] ص 363 :



شكل رقم 08: فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000 [256] ص 362

بالإضافة إلى أن الدراسات أثبتت ما يلي [256] ص 363 :

- قامت الحكومات البريطانية بدراسة أثبتت أن 89 % من الشركات التي تحصلت على شهادة الإيزو 9000 زادت كفاءة عملياتها، حيث زادت ربحيتها ب 48%، وتحسنت حصتها السوقية ب 76%، وزادت مبيعاتها التصديرية ب 26%.
- قرر معهد المعايير البريطاني أن مقدار تخفيض تكلفة التشغيل من قبل المنظمات التي حصلت على شهادة الإيزو بلغ 10% في المتوسط.

– ساهمت دي بونت (Du pont) بالنتائج التالية التي تحققت في مصانعها عند تطبيقها للإيزو 9000:

- تحسن معدل التسليم في الوقت المحدد في أحد مصانعها ب 90% بدلا من 70%.
- إنخفاض وقت دورة الإنتاج في أحد مصانعها من عشرة أيام إلى نصف يوم.
- تم تخفيض إجراءات الاختيار من 3000 إلى 1100.

2.3.3. التحسين المستمر، مشاركة العاملين، الرقابة، المعلومات وتحسين القدرة التنافسية

سنتناول كل عنصر على حدى و نربطه بالقدرة التنافسية:

1.2.3.3. التحسين المستمر والقدرة التنافسية

لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل التنظيم بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة منتجاته، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة، ويتطلب ذلك تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير المنتج، استحداث منتجات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء، تسليم المنتج إليهم في الوقت والمكان الملائم، وكنّا لارتفاع حدة المنافسة في بيئة العولمة، اعتبرت العديد من التنظيمات أن السعي المستمر نحو تحسين الجودة، ضرورة يقتضيها استمرارها في تلك البيئة [257] ص352. (وهو ما يعرف بطريقة KAIZEN اليابانية والتي تركز على التطوير والتحسين في العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل، والتحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين).

1.1.2.3.3. أهداف عملية التحسين المستمر

إن هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة، وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه لكن يجب أن نبذل الجهود للوصول إليه، ويمكن أن نستمر في التحسين عن طريق [256] ص235 :

- النظر إلى العمل على أنه عملية سواء كانت متعلقة بالإنتاج أو أنشطة المنظمة.
- توقع احتياجات المستهلك.
- محاولة جعل العمليات فعالة وكفوءة، وقابلة للتكيف والتعديل.
- الرقابة والتحكم في العمليات، عن طريق استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض وقت الدورة، استخدام خرائط الرقابة.

- المحافظة على نفس مستوى الرضا بنفس مستوى الأداء.
- التخلص من الإسراف.
- فحص الأنشطة والعمليات التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة للمنتجات، والخدمات بهدف التقليل أو التخلص من تلك الأنشطة.
- القضاء على عدم التوافق في كل وجه من أوجه الأعمال، لأي فرد حتى ولو كان التزايد في التحسين قليل.
- التجديد والتحديث والابتكار لتحقيق تحسين ملموس في العمليات.
- تضمين الخبرات المتعلمة في الأنشطة المستقبلية.
- استخدام الأدوات والأساليب الفنية مثل الرقابة الإحصائية للعمليات، تقييم التجارب، القياس المقارن... الخ.

وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير، والتحسين المستمر للمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن بين المزايا التي تحققها إدارة الجودة للمؤسسة من خلال عملية التحسين المستمر ما يلي

[258] ص 48 :

- عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح.
 - التقليل من الهالك في الخامات وأوقات تشغيل العمالة.
 - زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.
 - تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.
 - الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.
 - تفوق المؤسسة على منافسيها، وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.
- ويمكن أيضا أن تساهم عملية التحسين المستمر في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق ما يلي [259] ص 31-44 :

- البقاء في عالم محتدم المنافسة.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق رضاهم.
- تحسين الجودة وتوفير شروط الأمان لدى استخدام المنتج.

- تقليص تكلفة ووقت العمليات الإنتاجية.
- استخدام جيد للأفراد ذوو المهارات والمتميزين.
- تقليل شكاوي العملاء.

بالإضافة إلى [256] ص 30 :

- ضمان ولاء أكثر من العملاء.
- تحسين الحصة السوقية.
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.
- أسعار أعلى للمنتجات والخدمات.
- تحسين الإنتاجية.
- تخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية.
- تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها.
- تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها.

2.2.3.3. مشاركة العاملين والقدرة التنافسية

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين، وذلك بمنحهم صلاحية التأكد من جودة المنتج المقدم للعميل، بمعنى إعطاءهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم منتج يعتقدون أنه لا يفي بمعايير الجودة المطلوبة [257] ص 350.

والواقع أن المشاركة، تؤدي إلى حد كبير إلى تميز المؤسسات في السوق، وهذا من خلال التعاون وتدريب الأفراد، وهو ما نلاحظه في تميز الشركات اليابانية لأن المؤسسة لدى اليابانيين ليست آلة إنما هي كائن حي، لأنه من خلال المشاركة سيكون الأفراد قادرين على تحديد مصادر الشكوى والنقص فيها، ومقترحات التحسين والتطوير التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بالبحث والتطوير من أجل تسريع وتعجيل عملية التوصل إلى الجديد، ولقد اكتشفت الدراسات أن أكثر من نصف مجموع الأفكار عن المنتج الجديد تأتي من داخل المؤسسة التي يمكنها أن تتوصل إلى الأفكار من خلال نشاط البحث والتطوير، ومن العاملين فيها [158] ص 49.

و تحقق المشاركة نتائجها إذا سعت المؤسسة إلى تحقيق ما يلي [223] ص 96 :

– تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت، وتقييم الأداء، تشجيع العمل الجماعي، إحترام الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به، الثناء على جهودهم.

ولتمكين مشاركة العاملين من تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة نقوم ب[198] ص112 :

- إتاحة التسهيلات والإمكانات المناسبة للتطوير النوعي.
- مطالبة العاملين والكفاءات بإتقان الأعمال التي يقومون بها من أول مرة.
- تعميق الوعي النوعي ونشره وتشجيع فرق الجودة وتمييز البارزين منهم.
- مطالبة العاملين والكفاءات باكتشاف مشكلات ومعوقات تحقيق الجودة.
- إعتداد أسلوب التغذية العكسية بين العاملين والكفاءات والإدارة العليا في وضع السياسات النوعية والخطط.
- تزويد العاملين والكفاءات بالاتجاهات المعاصرة في مجال الجودة عن طريق التدريب والتعليم.
- يمكن للمشاركة أن تحسن من تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق ما يلي:
- تعزيز وتحقيق رغبات المستهلك وإشباع حاجاته.
- تحقيق أهداف إستراتيجية الجودة.
- المساهمة في طرح أفكار جديدة وتقديم حلول للمشكلات القائمة.
- الوصول إلى إتقان الأعمال، والقيام بتقديم الطلبات في الوقت المحدد لها.
- القدرة على تحقيق الجودة المطلوبة.
- القدرة على تقديم المنتجات بالمواصفات المطلوبة.
- ويمكن القول أن عمل كل فرد أو مجموعة أفراد هو تكملة لعمل سابق، أو إضافة إلى عمل لاحق لذلك فإن التعاون والتكامل بين الأفراد شرط أساسي لحفاظ المؤسسة على قدرتها التنافسية وتحسينها.

3.2.3.3. الرقابة على الجودة والقدرة التنافسية

إن الرقابة على الجودة تحقق للمنظمات العديد من المزايا من أهمها الحد من عدد وحدات الإنتاج المرفوض، والحد من الإسراف في استخدام الآلات والمعدات، وكذلك تحقيق الاقتصاد في استخدام الخامات والموارد، والمساهمة في خفض تكلفة الإنتاج وتقليل الوقت الضائع للعاملين بالإضافة إلى دعم ثقة العملاء في المنظمة نظرا للتحسين المستمر في جودة الإنتاج.

وبصفة عامة يمكن لنظام الرقابة على الجودة أن يحسن من القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي [260] ص 527-530-544-545-570 :

- يمكن الفحص القائمين على إدارة المنظمات من التعرف على ما إذا كانت المنتجات تنتج طبقا للمواصفات والمعايير المحددة لها، وأن العمليات الإنتاجية تسير وفقا للطريق المرسوم لها وأن نسبة العوادم أو التالف تأتي في حدود النسب المسموح بها.
- تعتمد نظم الرقابة الإحصائية للجودة أساسا على بناء واستخدام بعض الأساليب الإحصائية المستحدثة والتي يمكن من خلالها مراقبة جودة المنتجات من السلع والخدمات بالمنظمة بحيث تصبح بمثابة حلقة للتغذية العكسية لكافة البيانات والمعلومات المرتبطة بأنشطة مراقبة الجودة والتي يمكن اعتبارها بمثابة الأساس السليم لاتخاذ قرارات فعالة لضبط الجودة وبالتالي تحقيق التحسين المطلوب والأهداف المنشودة لإدارة الجودة ومنه المؤسسة ككل.
- يهتم نظام تأكيد الجودة في مجال الرقابة برضاء المستهلكين وزيادة ثقتهم في كل من السلع والخدمات، التي تقوم المنظمات بإنتاجها، وهو يعمل أساسا على إيجاد وخلق انطباع للجودة تجاه كل من المنتجات والمنتجين والعملاء والعاملين والمنظمات والمجتمع بصفة عامة.
- يعتبر نظام الضبط المتكامل لجودة الإنتاج (سلسة الجودة المرئية) نظاما فعالا يمكن من خلاله تكامل وتجميع عمل كل الوحدات المختلفة داخل المنظمة، والتي تعمل في مجال تطوير الجودة وتحسينها، لضمان إنتاج المنتجات بدرجة مناسبة من الجودة ترضي رغبات كل المستهلكين بتكلفة أقل، وفي ضوء ذلك فإن جميع الأفراد العاملين بالمنظمة مسؤولين مسؤولية كاملة عن تحقيق هذا النظام، حيث ينبغي على كل فرد منهم أن يسعى إلى التأكد من أن مخرجات عمله صحيحة وسليمة وذلك قبل أن يتم إدخالها على العملية التالية، وهذا في كل الأقسام الإدارية وعلى مستوى كل الأنشطة، ويتطلب هذا النظام إنتاج وحدات جيدة من أول مرة حيث من الأفضل منع حدوث العيوب، وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة الربحية وتحسين الإنتاجية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية.
- منع الأخطاء قبل وقوعها، ولتحقيق ذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس جودة المنتجات قبل وأثناء وبعد الإنتاج، وبالتالي فإن التركيز على تحقيق جودة المنتجات المطلوبة منذ اللحظة الأولى وفقا لتنظيم وأساليب الإنتاج المحدد يساعد على إنتاج المنتجات السليمة منذ البداية، وهو ما يخفض التكلفة ويوفر الجهد والوقت.

إن الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بجودة المنتج النهائي ولكنها تتضمن كذلك جودة المدخلات وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل العمل [242] ص 87.

وتضمن عملية الرقابة الداخلية للمؤسسة تحقيق ما يلي [54] ص 81 :

- التحقق جيدا من المطلوبات المدونة وإتباع ما جاء بها.
- التحقق من السير بمقتضى الوسائل القانونية وصحة إجراءاتها.
- الإحاطة بجوانب الضعف في نظام الإدارة.
- التأكد من جدوى وإيجابية الأعمال التصحيحية مع التنفيذ.
- تزويد الإدارة بحقائق موضوعية، صحيحة، وواقعية.

وبالتالي فإن الرقابة تساعد المؤسسة على [54] ص 82 :

- الإحاطة بالمشكلة في بدايتها وقبل أن تتضخم.
- استنصاء أبعاد المشكلة وتقدير حجمها.
- الإحاطة التامة بأساس المشكلة والدواعي التي أوجدتها.

4.2.3.3. معلومات التغذية العكسية والقدرة التنافسية

تستخدم العديد من المؤسسات الكبرى النظم التي تساعد على تسجيل كل التفاصيل الخاصة بعلاقة العملاء مع المؤسسة بسرعة، والتي تتمثل في المبيعات والاتصالات التليفونية للحصول على بعض الخدمات وما شابه ذلك، ويجب أن تحدد أكثر المعلومات أهمية لتخزينها أو تقوم بترتيب المعلومات وفقا للأهمية والأولوية لذا على المنظمة أن تقوم بالآتي [254] ص 149 :

- يجب أن يتم إختبار كفاءة النظم للتأكد من سلامة البيانات التي تقدمها، وكذلك الروابط الخاصة بعمليات الاتصال.
- يجب أن يتم تدريب فريق العمل الذي يتولى مهمة إدارة هذه النظم وذلك قبل استخدامها في أثناء الاتصال بالعملاء.
- تعتبر جودة البيانات ضرورية لضمان سلامة وكفاءة النظم، وقد أدى هذا الأمر إلى تركيز المسؤولين في وضع النظم على جميع البيانات في أثناء الاتصال بالعملاء، وفي إجراء أية معاملات أخرى، بحيث تشمل هذه المعلومات كل شيء بداية من صفقات البيع والاتصالات التليفونية والخاصة التي يتم إجراؤها مع المهندسين للحصول على بعض الخدمات وحتى المكالمات الخاصة بالتسويق عبر الهاتف والرد على الشكاوي.

- تقديم خدمات أفضل للعملاء انطلاقاً من المعلومات المرتدة منهم، لتقييمهم للمنتجات التي توفرها المؤسسة.
- تقليل التكاليف التي تتطلبها الجودة على سبيل المثال من خلال تقليل عدد العملاء الذين يشعرون بالسخط وعدم الرضا.
- تغيير خصائص المنتج الحالي، والتوصل إلى منتجات جديدة تتطابق ورغبات المستهلكين المتزايدة.
- ملاحظة الانحرافات عن الأداء المخطط وتصحيحها، وتقييم مدى كفاءة العمليات.

3.3.3. الإدارة العليا ، إتخاذ القرار ، الإنتاج في الوقت المحدد، القياس المقارن ،حلقات

الجودة وتحسين القدرة التنافسية

نربط هاته العناصر بالقدرة التنافسية كمايلي:

1.3.3.3. الإدارة العليا وتحسين القدرة التنافسية

يمكن أن تساعد الإدارة العليا للمؤسسة في تحسين قدرتها التنافسية من خلال القيام بدورها القيادي فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي [54] ص 105 :

- ضمان الوقت الكافي الذي تحتاجه الجودة لأن السرعة تؤثر على النتائج ،فتأتي متهالكة.
- الإحاطة الكاملة بضرورة توافر العناية والاهتمام ،لأنهما يؤديان إلى النهوض بالجودة الشاملة.
- التبكير في التعاون مع العميل كشريك في إعلاء الجودة.
- مراعاة السهولة واليسر في بداية عملية التحسين فالبدائية المعقدة تحدث اضطراباً يقلل من تشجيع المشاركين.
- الإلمام بما تمتاز به التحسينات الجزئية من سهولة خلافاً لما يكون من التحسين الكلي الذي يؤدي دفعة واحدة.
- يجب أن تكون البداية بأولى المستويات في نظام الجودة.

وتستطيع الإدارة أن تدفع بمزيد من القدرة والعون لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي

المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال [54] ص 118 :

- زيادة الاهتمام فيما يتعلق بنتائج الجودة الرديئة والمرتفعة.
- إختيار أسلوب منظم لتحقيق جودة عالية.

- التركيز على أهمية الإدارة الشاملة للجودة باعتبارها هدفا لا تحول عنه في سائر المؤسسة.
- خلق نظام للجودة وتثبيت أركانه وإعلام الجميع بجدواه داخل المنظمة.
- توحيد الأنظار إلى الجودة الشاملة التي تتولاها الإدارة ومدى حيويتها وإيجابيتها.
- إنشاء ما يلزم الجودة الشاملة من تقارير.
- تهيئة الاتصال الجيد بشأن الجودة مع العملاء والموردين.
- إتباع أسلوب خاص في التفكير يتناول عمليات الأنظمة.
- الالتزام بدور مرتب في إدارة الجودة.
- الوقوف على مدى نشاط المديرين التنفيذيين ومدى تأثيره، وبالتالي على النهوض بمستوى جودة القسم وعلى سائرا لوحدها في المنظمة.
- قياس آثار دور الميكنة على جودة الإدارة.

2.3.3.3. إتخاذ القرار والقدرة التنافسية

تعد عملية اتخاذ القرارات الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية، بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بالمعايير المستخدمة [261] ص 148.

ويعتمد اتخاذ القرار على اختيار البديل المناسب الذي ينسجم مع أهداف المنظمة، وسياستها، وفلسفتها وبحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحدها الإدارة مثل التوفير في النفقات والوقت والارتفاع بجودة الأداء وتأسيس بيئة العمل المريحة، العلاقات الإنسانية الناجحة [262] ص 63.

ويكون إتخاذ القرار فعالا وذا مغزى إذا أشترك الجميع في صنعه بحيث نعطي الموظفين القدرة والسلطة والحرية والمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، والمشاركة الكاملة والفاعلة في المنظمة وفي الوقت المناسب وبالتالي فهو يضمن للمؤسسة [263] ص 185 :

- تحسين المنتجات والخدمات.

- إطلاق العنان لقدرات وإبداع الموظفين.

- زيادة تحفيز الموظفين لبناء إطار واسع من الانتماء للمنظمة من قبل العاملين لخلق الدافعية باتخاذ زيادة معدلات النمو فيها.
- زيادة المستوى التعليمي التدريبي للموظفين.
- المشاركة في حل المشكلات العالقة ومعالجتها حتى لا تقع فيها مرة أخرى.
- قلة نسبة الفنيات وزيادة إنتاجية الموظفين.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي زيادة المبيعات وزيادة الأرباح.
- المساهمة في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، والتي من بينها توسيع حصتها السوقية وتحسين قدرتها التنافسية.
- يعتمد نجاح المنظمة وتفوقها في السوق على سلامة القرار الذي تتخذه والذي يدفعها إلى النمو الاستمرار خاصة إذا كان لدى المنظمة الخبرة والقدرة الواسعة في التعامل مع المستجدات الجديدة والمتغيرات البيئية.
- تطور مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة وقراراتها، وبالتالي وصولها إلى طاقتها الإنتاجية القصوى، واستخدام كامل مواردها المتاحة باتجاه تثبيت موقعها التنافسي في السوق.
- تشجيع وتوسيع عمليات الخلق والإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير وتوسيع نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.
- الاتجاه نحو بناء الإستراتيجية الشاملة وطويلة الأجل للمنظمة.
- سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات، خاصة إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات مكنت المنظمة من تحقيق أهدافها.
- خلق جو من التعاون بين الإدارة والعاملين، وهو ما يساعد أكثر على تحقيق الأهداف وكذا شعور العامل بأهميته ودوره في المنظمة.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتطوير قدرات الأفراد العاملين (في مجال اتخاذ القرار) وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

3.3.3.3 الإنتاج في الوقت المحدد وتحسين القدرة التنافسية

يساهم نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تحسين مستوى جودة المنتجات وذلك من خلال قيامه

بما يلي [264] ص 357-358 :

- تحديد المواد التي تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات كبيرة الحجم.
- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة، فإنتاج طلبية صغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.
- تبسيط عملية جمع البيانات، إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة، وإنما يتم المحافظة فقط على البيانات الخاصة.
- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة لأن بعضها يحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.
- منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة اللازمة للتصرف بطريقة صحيحة، وذلك لأن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية وباستطاعتهم تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها والاستعانة بخبراء إذا لزم الأمر.

ومن المزايا التي يحققها الإنتاج في الوقت المحدد للمؤسسة [54] ص 104 :

- يفيد في نظام المعلومات المرتدة بالنسبة للإنجاز.
- التقليل من حجم المهمة المؤداة.
- إضطراد في الإنتاج بالزيادة المستمرة.
- تخفيض كميات المخزون.
- تقليل مخلفات المواد وتخفيض عدد ساعات إعادة العمل.
- تخفيض التكلفة في الحالات التالية: في الفوائد من المنتجات المخزنة الزائدة عن المطلوب الأخذ بزمم التخزين واحتواءه، خفض حسابات ما يتكلفه التخزين، الرقابة على تكاليف المخزون.
- كما يساهم في زيادة فعالية العملية الإنتاجية، وضمان توفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب، وبالتالي تسليم المنتجات في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وهو ما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة والأرباح، وهو ما يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

4.3.3.3. القياس المقارن وتحسين القدرة التنافسية

إن القياس المقارن أصبح وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في قياس جودة المنتجات وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال، و تبني المؤسسات لأسلوب القياس المقارن سيكون في تزايد مستمر باعتبار

أن هذا الأسلوب أصبح أفضل وسيلة تمكن المنظمات من أداء أعمالها. (وهو قياس أداء المنظمة ومقارنته بأداء المنظمة المنافسة في نفس مجال العمل، بهدف تحديد كيفية الوصول إلى التميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق) [256] ص104.

وتوصل كل من (Simpson & Kondauli 2000) في دراستهم المؤسسة عن إمكانية التطبيق العملي لأسلوب القياس المقارن إلى أنه وسيلة فعالة لقياس جودة الخدمات، فتبنى مثل هذا الأسلوب يساعد المؤسسات (الخدمية أو الإنتاجية) في إستراتيجياتها، وزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين العملية التدريبية، تخفيض التكاليف، وسهولة تصميم الخدمة، تعليم الأفراد أساليب جديدة لتحسين العمل، إضافة إلى تحسين الاتصالات الداخلية، إرضاء العملاء والعاملين [252] ص 192.

1.4.3.3.3. أهمية تطبيق أسلوب القياس المقارن

تتمثل فوائد تطبيق أسلوب القياس المقارن بمؤسسات الخدمات والإنتاج كما وردت بالعديد من الدراسات السابقة في النقاط الرئيسية التالية [252] ص193 :

- يساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف بها في كافة المجالات، وأهمها الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، الجودة، فرق العمل، الاتصالات مع الموردين المجالات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع، والإجراءات التي تتبعها المؤسسة وتكون التكلفة فيها مرتفعة.
- يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير حيث يتيح للمؤسسة فرص التعلم من الآخرين، وتقليل التكلفة ودرجة المخاطرة التي يمكن أن تواجهها، فتبنى هذا الأسلوب يوفر على المؤسسة كثير من الوقت والجهد والمال نتيجة لتجنب الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات الأخرى.
- يساعد المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التطورات والتغيرات الحادثة خارج بيئة العمل.
- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس يمكن أن يساعد المؤسسة في وضع خطة فعالة تحسين الأداء.
- يمكن القياس المقارن المؤسسة من تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم العملاء العاملون، أصحاب رأس المال والمساهمون، المجتمع.

5.3.3.3. حلقات الجودة وتحسين القدرة التنافسية

الافتراضات الإنسانية التي تقوم عليها حلقات الجودة: إن فكرة حلقات الجودة اليابانية تقوم على مجموعة من الافتراضات الإنسانية أو السلوكية والتي يمكن تحديدها فيما يلي [265] ص 198-199:

- أن كل عامل مسؤول عن عمله ويرغب بأدائه بكفاءة وإتقان عال.
- تعكس فلسفة حلقة الجودة انتماء الفرد العامل بشكل وثيق إلى المنظمة التي يعمل فيها، وهو ما يعرف بولاء الفرد لمنظّمته.
- إن الفرد العامل الذي يتولى وظيفة ما في المنظمة هو في موقع أفضل لصنع القرارات، وهو قادر على الإبداع في مجال عمله.
- إن الكثير من العاملين في الوقت الحاضر لا يمكن أن يضحوا بالمستقبل نحو النمو وتحقيق الذات من أجل تحقيق الأمن الاقتصادي، فإتاحة الفرصة للمشاركة في عملية تحسين الذات وتطويرها علاوة على تطور شخصيته في العمل تعتبر الآن عاملاً محفزاً.
- إن القيام بالتحسينات المستمرة لجودة المنتج أو جودة الأداء، لا بد وأن تأتي من خلال دعم وتدريب الأفراد في المنظمة.
- إن زيادة المسؤولية والقوة والسلطة الممنوحة للعاملين لإحداث التغيير ينتج عنها عدد من العوامل المشجعة منها: زيادة مستوى المنافسة في بيئة العمل، تعزيز تحقيق الذات، زيادة انتماء الفرد للمنظمة، والعمل على تحقيق أهدافها والتمثلة في الإنتاجية والربحية والجودة.
- تتيح حلقات الجودة تحقيق عدد من المهارات الجديدة مثل اكتساب مهارات لتحليل المشاكل القدرة على حل المشاكل، مهارات قيادية، مهارات ديناميكية الجماعة، مهارات العرض الجماعي.

1.5.3.3.3. أهداف تطبيق حلقات الجودة في المؤسسات

لا جدوى من تطبيق حلقات الجودة دون معرفة ما تهدف المؤسسة إليه من برامج حلقات الجودة، فالعديد من المدراء اليوم، يلجأون إلى تطبيقها دون معرفة النتائج التي يرمون إلى تحقيقها، ويلجأ آخرون إلى تطبيقها للوقوف في وجه التهديدات الخارجية للمنافسين، وتشير التجربة العملية إلى أن تطبيق حلقات الجودة يبدأ من برنامج تطوير الموظفين الذي يعتبر هدفاً أساسياً لمعظم الشركات ويمكننا الإشارة إلى المجموعة من الأسباب التي دعت إلى تطبيق حلقات الجودة [246]

- تحسين كفاءة وقدرات العاملين وتحضيرهم للعمل.
 - تطوير الجودة ونشر الوعي بها بين العمال.
 - تحسين الروح المعنوية للعمال
 - تحسين مشاركة الإدارة في العمل.
 - تخفيض التكاليف التي قد تتكبدها المؤسسة أثناء نشاطاتها المختلفة.
 - تقليل الأعطال المحتملة في الإنتاج.
 - تحسين الإنتاجية والمخرجات.
- وبالتالي فإن تحقيق الأهداف السابقة الذكر، يساهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

4.3.3. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية

نتناول في هذا العنصر مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، والعلاقة بين الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية.

1.4.3.3. المزايا

تسعى المؤسسات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية [263] ص 67 :

- الرغبة في تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها.
- الرغبة في الحصول على حصة سوقية أكبر، والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها.
- الرغبة في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تحسين وجودة الخدمات والسلع المقدمة والسيطرة على كلفتها وأسعارها، وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة.
- الرغبة في تفعيل دور العاملين وزيادة إهتمامهم بمختلف شؤون المنظمة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة.
- توشي الجودة الشاملة باستمرار كهدف نوعي متميز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، مما ينعكس على الارتقاء بالفاعلية وتعزيز البقاء التنظيمي.
- الرغبة في مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمنظمة.

ويترتب على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عدة مزايا منها [242] ص 60 :

- تحسين الربحية والقدرة التنافسية، ويترتب على جودة الإنتاج والخدمات البيع بأسعار أعلى مع رضا العميل بذلك، وتزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية، كما أن الأخذ بنظام الجودة يقلل من الاعتماد على نظام التسويق، ويخفض التكاليف.
 - زيادة الفعالية التنظيمية: فالإدارة الشاملة والجودة تعزز قدرة أكبر من العمل الجماعي وتحسن الاتصالات وتشرك جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين.
 - تحقيق رضا العميل: فالإدارة الشاملة للجودة تركز على التعرف على احتياجات ورغبات العميل، وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعاً لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات.
 - الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعميل يرغب دائماً في الاستعانة بكل جديد من حوله والجودة الشاملة هي الأداة الوحيدة لتقديم الجديد والحديث سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج.
 - تقليل الخسائر، لأن الأخذ بنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى الحد من خسائر العميل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة، تكلفة الإصلاح أو إعادة الإصلاح، تقليل الغرامات والشروط الجزائية.
- وتتمثل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية في الشكل التالي:

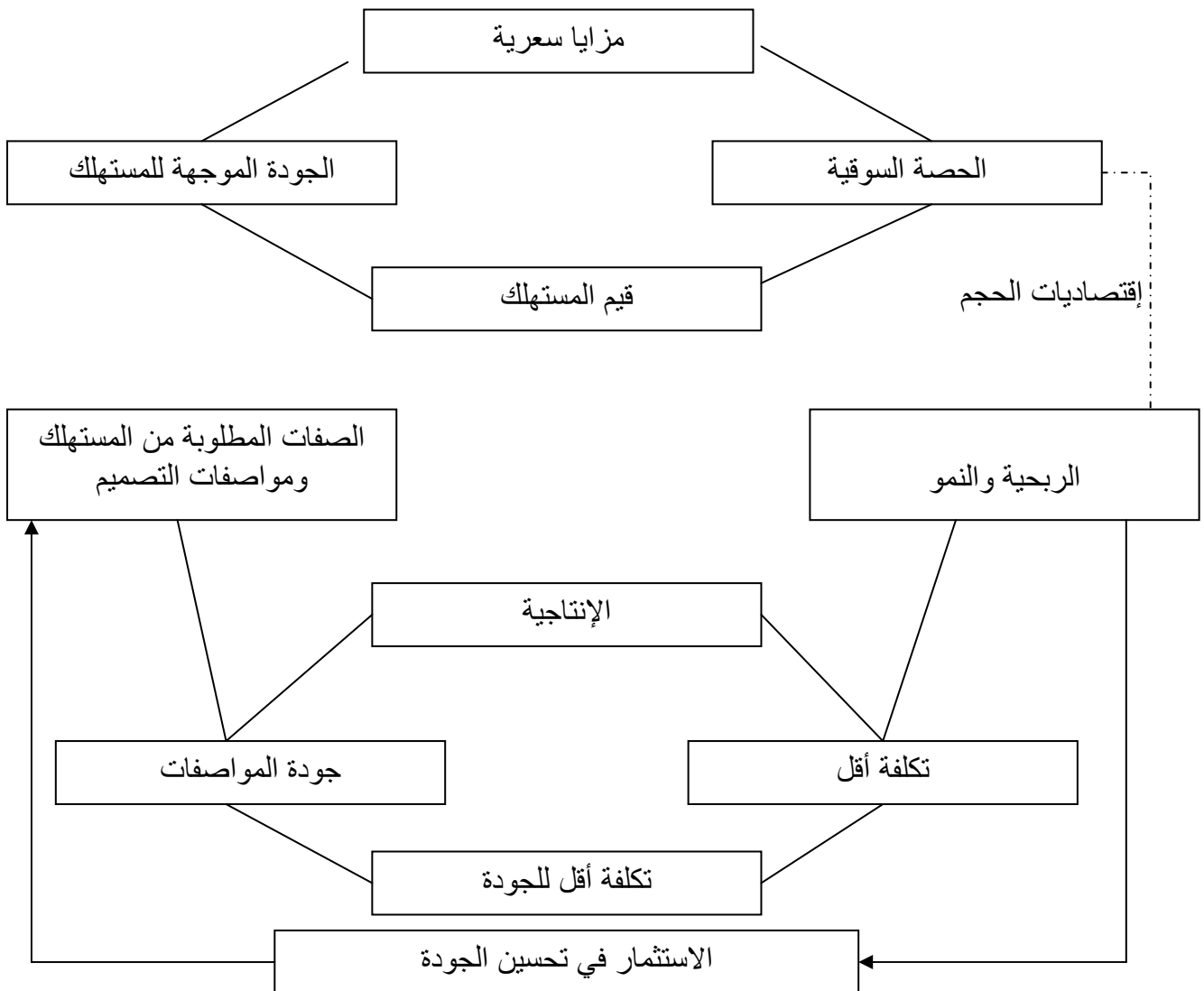
إدارة الجودة الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض التكلفة - انخفاض نسبة المرفوض - التسليم بالوقت المناسب - توظيف أنظمة إنتاج جديدة - استخدام أفضل للموارد والوقت 	تحسين الإنتاجية	تحسين القدرة التنافسية	البقاء في العمل واستمرارية النمو	إمكانية أكبر في العمل
----------------------------	---	--------------------	------------------------------	---	-----------------------------

شكل رقم 09 : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية [206] ص114

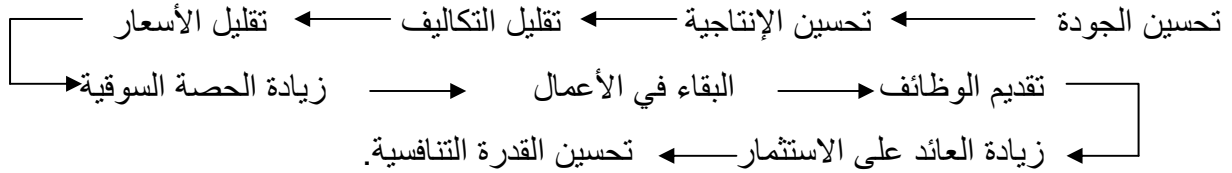
يتضح من الشكل أعلاه أن أهداف العمليات في التكلفة الأقل، والتسليم الجيد والسريع واستخدام أنظمة إنتاج جديدة، قد يتحقق من تأثير ودور إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يحسن من إنتاجية المنظمة، وهو ما يخدم نحو تحسين القدرة التنافسية سعياً لتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في النمو والتوسع والبقاء.

2.4.3.3. العلاقة بين الجودة الشاملة والربحية، والحصة السوقية، والتكلفة، والإنتاجية

لقد تمت مجموعة من الدراسات لبحث العلاقة الموجودة بين الجودة والربحية والحصة السوقية وخلصت هذه الدراسة إلى أنه كلما تحققت الجودة، فإنها تضمن الحصة السوقية والربحية، وبالتالي فإن أداء المنظمات التي تتمتع بالجودة يفوق مثيلاتها، ولهذا تحاول المنظمات تمييز منتجاتها من خلال مجموعة من الخصائص الإضافية، ويؤدي تحسين الجودة أيضا إلى تخفيض المعيب [256] ص 28. وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الجودة و تحسين القدرة التنافسية.



إن تحسين الجودة يتم من خلال تحسين العمليات، وليس عن طريق زيادة التفقيش لذلك فإن النتيجة تكون تحسين الإنتاجية، وزيادتها تعني تخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار وتؤدي الجودة الأحسن والأسعار الأقل إلى تحسين الحصة السوقية والبقاء في مجال الأعمال، والقدرة على تقديم فرص أكثر للعمل ، ووضع كل هذه العوامل يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار وبالتالي تحسين القدرة التنافسية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم 11 : سلسلة ديمنغ [256] ص52

3.4.3.3. الجودة والإنتاجية

في دراسة أجريت في معهد الهندسة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، تبين من الرأي العام السائد لأعضائه، أنه فقط في حالة أخذ أفضل جودة وإنتاجية معا في عين الاعتبار يمكن تحسين القدرة التنافسية [256] ص136. ويعتبر ديمنغ رائد إدارة الجودة الشاملة، من أكثر الكتاب المدافعين عن الجودة وأثرها في زيادة الإنتاجية، ويذكران الإنتاجية تنخفض نتيجة المنتجات المعيبة، وإعادة التشغيل والعدم من العملية الإنتاجية، ويؤكد ديمنغ على وجود علاقة إيجابية بين الجودة والإنتاجية، ويذكر أن تحسين الجودة يحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال، وبالنسبة للألات إلى تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات أحسن [256] ص137. ومن هنا يمكن القول بشكل قاطع، أن تحسين الجودة سوف يؤدي إلى تخفيض المعيب، وهذا يعني الإنتاجية، ونادرا ما تفوق تكاليف تحسين الجودة، النتائج من تحسين الإنتاجية، وبالتالي فإن الإنتاجية تعتبر مدخل مقترن لتخفيض التكاليف، زيادة الكفاءة، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وإعادة هيكلة التنظيم.

1.3.4.3.3. الأهمية المتميزة للمنظمات من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التمييز في [231] ص39 :

- يعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله على تقديم المنتجات ذات الجودة المالية للزبون و بالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.

- يمثل تطبيقه سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة انجاز أهدافها و تحقيق النمو وزيادة الأرباح.
- يمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع ،و ذلك يتم من خلال التركيز على الزبون ، فهو نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، و من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذا المدخل الحديث.

جدول رقم 07: الآثار التي يحدثها تطبيق TQM [231] ص 41

عناصر التمييز	قبل تطبيق TQM	بعد تطبيق TQM
توجيه الأولويات	نحو الإنتاج /الخدمة النهائية الخدمة و التكلفة بالدرجة الثانية	نحو الزبون الخدمة والتكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على عاتق كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
التدبير/ المشتريات	السعر	تكاليف دورة (الحياة)
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التعويض، التدريب، تسهيل المهمة

تطرقنا في هذا الفصل إلى دور إدارة الجودة الشاملة في التحسين القدرة التنافسية وذلك بالتركيز على ماهية الإدارة الجودة الشاملة، استراتيجياتها والإيزو Iso 9000 ، وأخيرا إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين القدرة التنافسية.

وأوضح لنا بأن التخطيط الجيد لإستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق متطلباتها ومبادئها ومع التركيز على توفير المقدمات الرئيسية التي يعتمد عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإزالة العوائق التي تعترض طريقها جعل منها مدخلا أساسيا لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. وذلك من خلال مساهماتها في تحسين العوامل الأساسية للقدرة التنافسية المتمثلة في الإنتاجية الربحية، الحصة السوقية، التكلفة إضافة إلى تحقيق تميزها على مثيلاتها في السوق. وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة في أحد الأدوات التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لمواجهة المنافسة خاصة في ظل التطورات المستمرة. وهو ما يضمن لها استمرارية وبقائها في السوق.

والسؤال الذي يمكن طرحه هو: ما مدى استيعاب المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأهمية تطوير الكفاءات البشرية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما هو دورهما في تأثير على القدرة التنافسية لها؟ خاصة في ظل ما عرفه الاقتصاد الجزائري من تطورات وتغيرات كتحرر التجارة الخارجية إقبالها على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، الاستثمارات الأجنبية، الشراكة الأوروبية-الجزائرية....الخ.

و محور اهتمامنا في الفصل القادم سنتوصل إلى الإجابة على التساؤلات السابقة من خلال دراسة وتحليل أثر تطوير الكفاءات البشرية، وإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لمؤسسة تراقف.

الفصل 4

دراسة أثر أساليب التغيير على القدرة التنافسية لمؤسسة ترافل

إن التطور الذي عرفته المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، من خلال الإصلاحات التي باشرتها الحكومة الجزائرية بداية من سنة 1986 وفتح الباب أمام المنافسة الحرة بإلغاء التفرقة بين القطاع الخاص والقطاع العام مع تشجيع الاستثمار الأجنبي سواء تعلق الأمر بالجانب التنظيمي أو جانب التمويل، أدى بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية إلى البحث عن إستراتيجية اتجاه السوق، أي البحث عن كيفية البقاء في السوق كخطوة أولى واكتساح أسواق أخرى كخطوة ثانية.

ومؤسسة "ترافل" هي واحدة من هذه المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي سعت إلى ذلك من خلال تشجيع وتدريب مواردها البشرية، في تحقيق وإبراز مكانة المؤسسة في السوق، وبالتالي كيفية مواجهة تحديات المحيط الذي تتأثر من خلاله المؤسسة كما تؤثر فيه، بالإضافة إلى سعيها إلى إنجاح إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بإبراز أهميتها من حيث التمثيل الجيد للمنتوج في السوق مع الأخذ بعين الاعتبار وضعية المؤسسة، تجاه المحيط الذي تتعامل فيه.

وللتعرف على مؤسسة "ترافل" أكثر، وعلى إستراتيجيتها المتبعة في تدريبها لمواردها البشرية من جهة، وفي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى ارتأينا التطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية: نشأة وتطور المؤسسة، دراسة المحيط التنافسي للمؤسسة، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في مؤسسة ترافل، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ترافل، وأخيرا دور تدريب الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بتحليل نتائج الاستبيان.

1.4. نشأة مؤسسة ترافل، و تحليل وضعها التنافسي

نتعرض في هذا المبحث إلى تطور مؤسسة ترافل، دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، الفرص والتهديدات، تحليل القوى التنافسية

1.1.4. تطور مؤسسة ترافل وتحليل البيئة الخارجية لها

نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة مؤسسة ترافل وتطورها منذ سنة 1983 إلى يومنا هذا، وتحليل البيئة الخارجية لها، ثم تحليل القوى التنافسية للمؤسسة.

1.1.1.4. مراحل تطور مؤسسة ترافل

تعد مؤسسة ترافل في الوقت الحالي (2007) من المؤسسات المساهمة في الاقتصاد الوطني والتي واكبت تطورات السوق الجزائري وتحولاته إلى يومنا هذا.

ولقد تطورت كثيرا منذ تاريخ إنشائها، حتى أصبحت على ما هي عليه الآن برأسمال اجتماعي يقدر بـ 505 003 000.00 دينار جزائري وتحمل سجلا تجاريا رقم 0802672B99 الصادر في 2007/03/27 الواقعة بالمنطقة الصناعية بني تامو-بن بولعيد وتتمثل أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة في:

سنة 1983: أنشئت في هذه السنة وكانت مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، انطلقت في إنتاج الياغورت السائل، بقدرة إنتاجية تعادل 3500 علبة/ساعة، وواصلت على هذه الوتيرة حتى سنة 1990 .

سنة 1998: الحصول على الخط الأول لإنتاج الياغورت الطازج (Arcil 01)، ثم الحصول على الخط الثاني لإنتاج قشدة التحلية (la crème dessert)، والياغورت بالفواكه ذو الطبقتين (Arcil02) سنة 2000: الحصول على خط ثالث للإنتاج (Arcil 03) لتحسين إنتاج الياغورت الطازج (yaourt étuvé)

سنة 2001: الحصول على خط رابع للإنتاج (Arcil 04) لإنتاج الياغورت الطازج وقد أنشأت المؤسسة ورشة جديدة، تكون العمليات فيها آلية (process APV) وتقدر طاقتها الإنتاجية الكلية 77500 علبة/ساعة.

سنة 2002: اكتسبت المؤسسة خطين جديدين للإنتاج (Arcil05, Arcil06) من أجل إنتاج الياغورت الممزوج (Yaourt brassé)، والجبن الطري (Frommage frais) بالإضافة إلى خط SIDEL من أجل إنتاج المنتجات الطرية بالقارورات بقدرة إنتاجية تقدر بـ 120000 وحدة يوميا.

سنة 2003: حصول المؤسسة على خط إنتاج سابع (Arcil07) بقدرة إنتاجية تعادل 40000 علبة /ساعة لإنتاج الياغورت الطازج وقشدة التحلية.

سنة 2004: اقتناء آلة جديدة لتعبئة القارورات PET وللمنتجات الطرية بقدرة إنتاجية تعادل 22000 قارورة في الساعة.

سنة 2005: الحصول على خط ثامن (Arcil08) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 18000 علبة /ساعة، لإنتاج قشدة التحلية.

في فيفري 2006: تم تغيير تنظيم المؤسسة وأصبحت شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) عوضا عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (EURL).

في مارس 2007: تم تغيير تنظيم المؤسسة وأصبح شركة ذات أسهم SPA عوضا عن SARL.

2.1.1.4. طاقة الإنتاج بمؤسسة ترافل

يمثل الجدول التالي طاقة الإنتاج لمؤسسة "ترافل" و هذا في سنة 2006

جدول رقم 08 : طاقة الإنتاج لسنة 2006]266

معدل الاستعمال %	الطاقة الفعلية النظرية (لتر/يوم)	طبيعة المنتج
35	60000	Lait UHT
80	90000	Yaourt étuvé en pots de 125g
70	30000	Yaourt étuvé en bouteille
65	40000	Yaourt brassé en pots de 125g
50	30000	Yaourt brassé fruité en pots de
50	20000	125g
80	90000	Fromage frais
65	20000	L'ben en bouteille
		Crème dessert

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الكميات الفعلية للإنتاج المحقق دائما أقل من الكميات المقدرة التي باستطاعة المؤسسة إنتاجها لكنها لا تنتجها كلها بسبب العرض والطلب في السوق أي أنها تنتج في حدود الطلب المتاح ، الأمر الذي يجعل نسبة الطاقة الإنتاجية غير المستغلة تمثل في المتوسط حوالي 38 % وهي نسبة هامة تشكل عبئا على المؤسسة .

3.1.1.4. أهداف مؤسسة ترافل

تهدف مؤسسة ترافل إلى الوصول إلى ما يلي:

- تحقيق رضا العملاء، وزيادة عددهم وولائهم من خلال تقديم منتجات في مستوى الجودة المطلوبة.
- استعمال مختلف التكنولوجيات خاصة المتعلقة بالجوانب الفنية للإنتاج.
- وضع إجراءات جديدة وأنماط تسيير مناسبة لإدارة وقيادة الموارد البشرية.
- تجنيد كل التركيبات والإجراءات اللازمة وحشد الموارد وتأهيلها لتتماشى مع المقاييس الدولية.
- تحسين القدرة التنافسية لتوسيع الحصة السوقية.
- تحقيق الأرباح بزيادة النمو والاستثمار.
- المشاركة في التنمية الاقتصادية للوطن.
- امتصاص البطالة وتحسين مستوى معيشة بعض الأفراد من خلال نقاط توزيعها في العديد من مناطق الوطن.
- توفير منتجات مناسبة ومتنوعة لكل فئات المجتمع: الأطفال، الكبار، مرضى السكري، المرضى بصفة عامة.
- المحافظة على مستوى جودة المؤسسة والعمل على ترفيته إنطلاقاً من اتباع متطلبات المواصفات الدولية ISO 2000 : 9001.

4.1.1.4. مهام ونشاطات المؤسسة

- وضع دورات تكوينية من أجل ترقية أداء العاملين بها، وزيادة فاعليته.
- ضمان توفير منتجاتها بصفة مستمرة لكل عملاءها عبر كامل التراب الوطني.
- العمل على التكيف مع التطورات التكنولوجية بصفة مستمرة لتقديم منتجات أفضل.
- السعي إلى دراسة الأسواق والمنافسين أكثر، والقيام بعملية تحليلها لتحديد موقعها في السوق.
- القيام بعمليات المراقبة الدورية لكافة الأنشطة.

5.1.1.4. وظائف المديرية

يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترافل على ثمانية (08) مديريات وهي: المديرية العامة، مديرية الإدارة العامة، مديرية الصيانة، مديرية الجودة، مديرية الإنتاج، مديرية التموين، المديرية

التجارية، ومديرية المحاسبة و المالية، وستعرض فيما يأتي إلى مهام المديريات، ثم الهيكل التنظيمي لها.

1.5.1.1.4. المديرية العامة (La direction générale)

تمثل مركز لاتخاذ القرار والرقابة في المؤسسة، حتى تتولى مهمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمصيرية، مع ترك نوع من الحرية للإدارات الأخرى في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بها، كما تقوم بعملية القيادة والإشراف والتنسيق والمراقبة لمختلف المديريات وتحديد الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وذلك بمساعدة: مساعد المدير العام، خبير التسيير، مسؤول مراقبة التسيير، خبير مراقبة التسيير، من أجل السير الجيد لمختلف النشاطات بمختلف مديريات وأقسام المؤسسة.

2.5.1.1.4. الإدارة العامة (Administration générale)

هذه الإدارة مهمتها الرئيسية تتمثل في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في مجال التعيين والتوظيف، الأجر، الضمان الإجتماعي، هذا من جهة ومتابعة ضمان القيام بالمهام ومطابقتها للتعليمات الموضوعية، كما تشرف على قسم الأمن والنظافة والوقاية من حوادث العمل، وذلك بمراقبة الآلات قبل الإنتاج، وتنظيف مواقعه قبل عملية الإنتاج وبعدها، مع ضمان ارتداء ألبسة العمل الوقائية، وتسيير قسم الوسائل العامة الذي توكل له مهمة الإشراف على كل الوسائل من أجهزة وعتاد وأدوات، والعمل على صيانتها دوريا.

3.5.1.1.4. مديرية الإنتاج (Direction de production)

نظام الإنتاج هو مجموعة المهام التي يجب القيام بها على حسب درجة الروتينية ودرجة التعقيد، وحسب عدد المنتجات المصنعة، حجم الطلبية، عدد الطلبيات، وأخيرا حسب وسائل التمويل المتاحة للمؤسسة، والإنتاج في هذه المؤسسة يقوم على تحويل المواد الأولية (الحليب، النشاء، السكر، الماء...) إلى منتجات استهلاكية (الياغورت، قشدة التحلية، الجبن، اللبن...إلخ) وهذا لتغطية السوق المحلية وللتصدير نحو ليبيا وغانا...إلخ.

4.5.1.1.4. مديرية الصيانة (Direction de maintenance)

تعمل هذه المديرية على ضمان عملية توفير مستلزمات الصيانة بكل المؤسسة، كالتجهيزات الإدارية والمكتبية، المكاتب، والكراسي، الشاحنات والسيارات...إلخ.

5.5.1.1.4. مديرية الجودة (Direction de la qualité)

مهمة مديرية الجودة هي متابعة ومراقبة وتحديد مواصفات المنتجات وخصائصها في مختلف مراحل الإنتاج (من المواد الأولية حتى المنتج النهائي) وهذا لضمان جودة المنتج ومطابقته للمواصفات الدولية ، وتحقيق رغبات الزبون، كما تقوم بعملية الفحص والاختبار النهائيين في مخبر المؤسسة قبل تسويق المنتج ، وهذا في قسم الفيزيوكيمياء وقسم الميكروبيولوجيا، وتتمثل مهمة وظيفة البحث والتطوير في إدخال التحسينات على المنتجات وتطويرها أو القيام بخلق منتجات جديدة وبخصائص ومواصفات مناسبة.

6.5.1.1.4. مديرية التموين (Direction d'approvisionnement)

تسهر هذه المديرية على تزويد المؤسسة بكل احتياجاتها، خاصة المتعلقة بعملية الإنتاج وهي تنقسم لعدة أقسام أهمها:

- قسم المشتريات المستوردة، وهو يوفر المواد الأولية المستعملة في الإنتاج (كمسحوق الحليب ، الفواكه والعطور، مادة الخميرة...) التغليف كالأوراق البلاستيكية، وآلات الإنتاج وتقوم المؤسسة بالاستيراد من: فرنسا، ألمانيا، نيوزيلاندا، تونس، البرتغال، سويسرا، الشيلي، الترك، الأرجنتين...إلخ.
- قسم المشتريات المحلية: تعمل على تمويل المؤسسة بكل المستلزمات كتجهيزات المكتب،الصناديق...إلخ.
- كما تهتم هذه المديرية بتسيير المشتريات وتسيير المخازن ،وتحتوي على ثلاثة ورشات لتصنيع القارورات (Ligne 1, Ligne 2) والعلب ثم تأتي بعد ذلك عملية تعبئتها.

7.5.1.1.4. مديرية المالية والمحاسبة (Direction de finance et de

comptabilité)

و تتمثل أهم مهامها في ما يلي :

- ضمان التسيير المالي والمحاسبة في المؤسسة.
- تسيير وقيادة قسم المحاسبة وقسم المالية.
- تنسيق ومراقبة وتقييم الأنشطة التي تقع تحت مسؤوليتها وسلطتها.

- تحديد مؤشرات الأداء للوظيفة المالية والمحاسبية ثم تطويرها.
- المساهمة في تحديد سياسة التسعير في المؤسسة.
- المساهمة في تحديد ميزانية التمويل لأنشطتها وهيكلها.
- تحديد لوحة القيادة لهيكلها.
- تسهر على احترام التعليمات والقوانين فيما يخص التسيير المالي والمحاسبة.

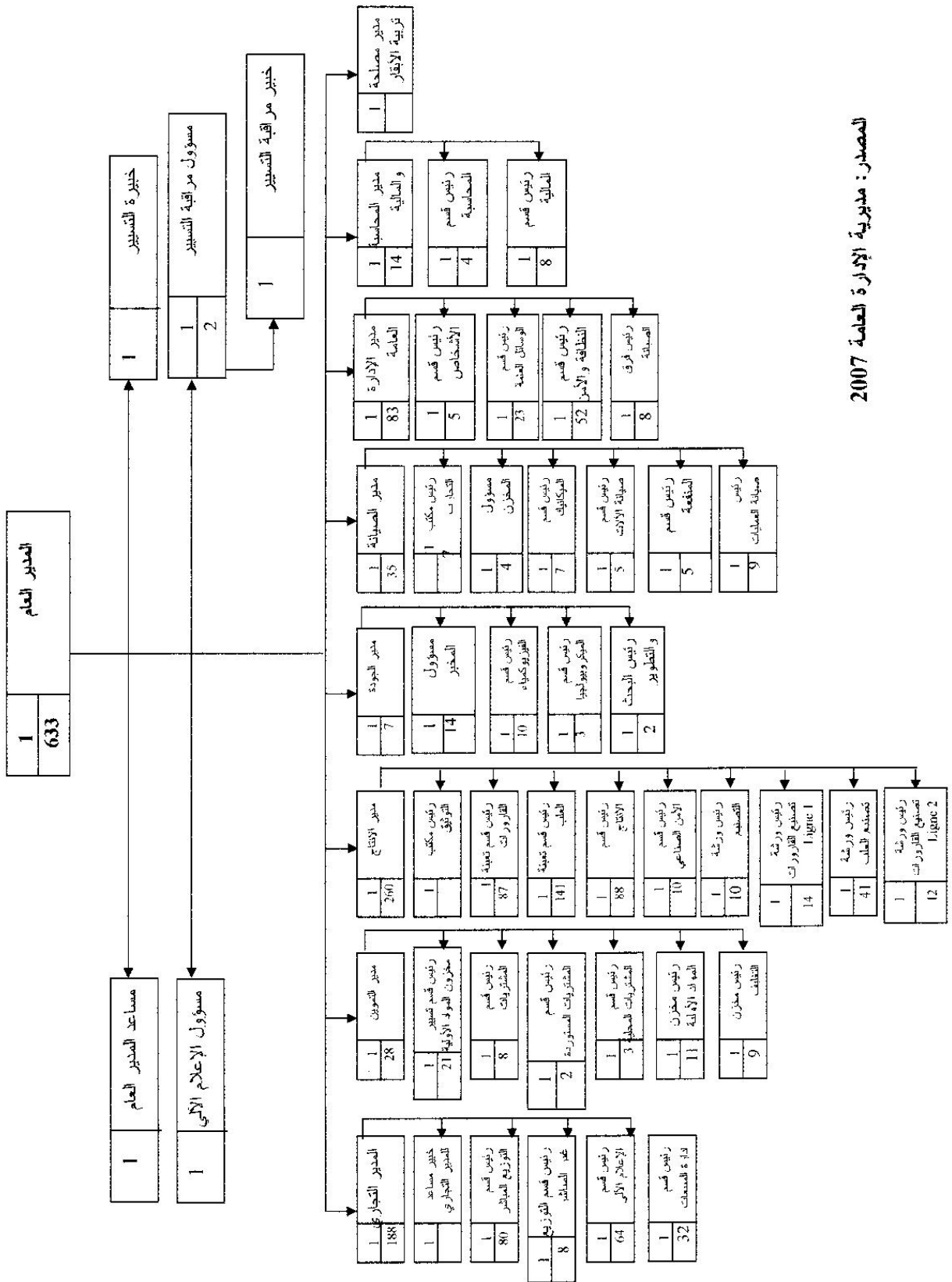
8.5.1.1.4. المديرية التجارية (Direction commerciale)

تقوم بما يلي:

- تعريف وتحديد سياسة تجارية ناجحة.
- العمل على زيادة مبيعات المنتجات المصنعة للمؤسسة.
- تحديد متطلبات السوق من حيث الكمية والنوعية.
- تحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للزبون، واحترام آجال التسليم.
- تحديد سياسة اشهارية متعلقة بمختلف المنتجات وتحسين الصورة والعلامة التجارية للمؤسسة.
- متابعة تحقيق الاهداف المسطرة للمبيعات في المؤسسة.
- تحفيز الأفراد العاملين بها.
- عقلنة جميع موارد المؤسسة وضمان استغلالها الأمثل ، من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والبيع.

6.1.1.4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ترافل" لسنة 2007

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورا كبيرا ، حتى أصبح على ما هو عليه الآن و الشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر: مديرية الإدارة العامة 2007

شكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترافل لسنة 2007 [267]

7.1.1.4. تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة ترافل

تخضع مؤسسة ترافل إلى كل الظروف العامة و المحيطة التي تتميز بها الجزائر كالأوضاع السياسية و الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و التكنولوجية و غيرها.

و بالتالي فإن مؤسسة ترافل تنشط في إطار القوانين و التشريعات التي تسنها الدولة لغرض تنظيم السوق، و ضمان المنافسة النزيهة و الرقابة على المؤسسات الناشطة في مجال هذه الصناعة، كما تتأثر بالنظام الجبائي، و السياسات الاقتصادية الكلية، و شروط عملية التصدير والاستيراد (التجارة الخارجية)، و الظروف السياسية التي تعيشها الجزائر، و كذا التطورات التكنولوجية التي اكتسحت كل الميادين و المجالات.

و بإقبال الجزائر على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، فإن ذلك يعني زيادة حدة المنافسة خاصة الأجنبية، لذا فإن مؤسسة "ترافل" تسعى إلى القيام بالعديد من الدراسات حول محيطها التنافسي، و عملائها و هذا حتى تستطيع مواجهة المنافسة، كما قامت بإدخال تكنولوجيا جديدة خاصة فيما يخص خطوط الإنتاج (ARCIL) ، بداية من سنة 1998 إلى يومنا هذا، من أجل تحسين نوعية السلع و الخدمات المقدمة و مطابقة منتجاتها للمعايير و المواصفات الدولية ISO 9000 ، وبتالي حصولها على شهادة الإيزو 2000/9001

كما قامت بعمليات تدريب لكفاءاتها و مواردها البشرية من أجل نجاح إدارة الجودة بها وبالرغم من كل هذا فإن المؤسسات المنافسة استطاعت التفوق على مؤسسة ترافل، و هذا يعود لأن هاته المؤسسات لها أقدمية في الأسواق ، إعتماها على سياسات إعلانية أكثر من مؤسسة "ترافل" ، و بالتالي تأثير أكبر على الزبائن ، و لا نستطيع أن نحكم على المؤسسة مبكرا، و نتوقع أن تثمر نتائج هذا التغيير على المدى المتوسط والبعيد.

و تنشط المؤسسة في محيط تنافسي متغير و يعتبر المنافسون و العملاء و الموردون من أهم العوامل التي تميزه، و التي تؤثر على مؤسسة "ترافل" ، فبالنسبة للمنافسين الرئيسيين لها نجد المنافس الأول مؤسسة "دانون" و هذا لاعتمادهما على الشراكة الأجنبية، و امتلاكها نقاط بيع متعددة، بالإضافة إلى حصولها على شهادة ISO 9000 قبلها، و تمتعها بحصة سوقية أكبر اعتمادا على الإعلانات والحملات الإشهارية، التي تؤثر بها على جمهور الزبائن، إضافة إلى مواكبة التكنولوجيات الحديثة.

و المنافس الثاني مؤسسة "صومام" (Soummam) و هذا لأقدميتها في السوق، واعتمادها على الإعلانات و الإشهار بوسائل الإعلام، أيضا حصولها على شهادة الإيزو قبل مؤسسة ترافل، سيطرتها على حصة كبيرة من السوق خاصة في مناطق الغرب، كما أن نقاط بيعها منتشرة بكثرة في هذه المناطق، أما عن العملاء فلهم الحرية الكاملة في اختيار المنتوجات التي تناسبهم وتناسب أذواقهم و مداخلهم انطلاقا من جودة (الخدمات و السلع)المقدمة، و من أسعار هذه المنتجات، بالإضافة إلى الخدمات المرافقة.

بالنسبة للموردين فكل المؤسسات السابقة تعتمد على موردين محليين و أجنيين لأن جودة المنتجات تتوقف بالدرجة الأولى، على جودة الموارد و المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج.

8.1.1.4. الفرص و التهديدات

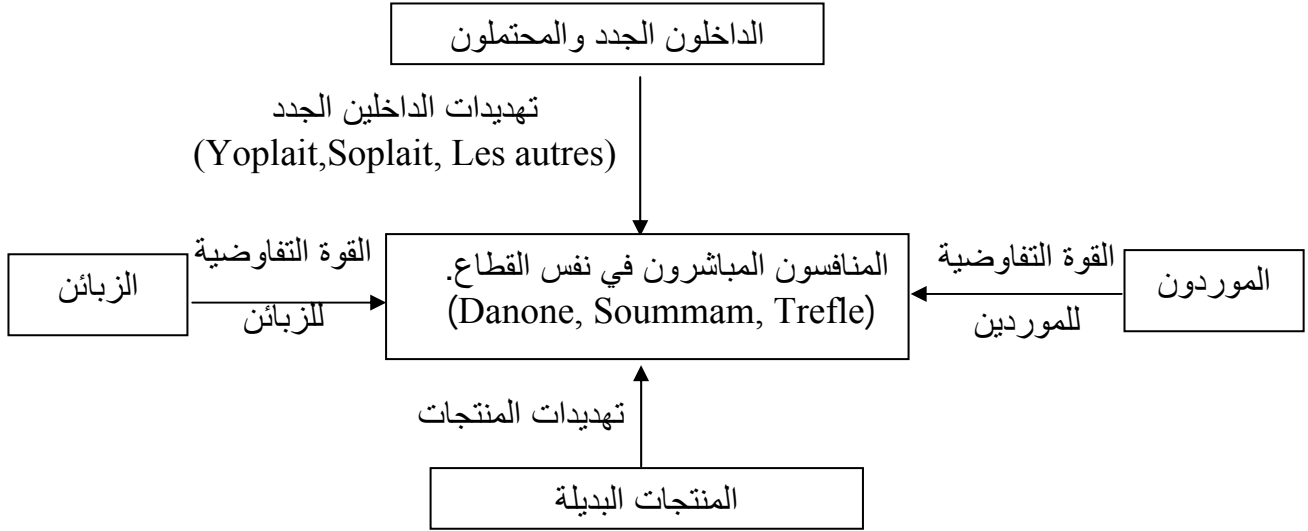
يمكن تلخيص الفرص و التهديدات التي تواجه مؤسسة "ترافل" في الجدول التالي:

جدول رقم 09: فرص و تهديدات مؤسسة "ترافل"

التهديدات	الفرص
- خطر دخول منافسين جدد.	- الدقة في القيام بالمهام اعتمادا على كفاءاتها البشرية.
- تكيفها البطيء نسبيا مع ظروف المحيط التنافسي المتغير.	- ضمان نجاح الجودة الشاملة من خلال عمليات التحسين المستمر.
- غياب إستراتيجية تسيير الكفاءات على المدى الطويل.	-الإنتاج في الوقت المحدد بأقل تكلفة انطلاقا من التكنولوجيات المستعملة.
-اعتمادها على الاستثمارات على المدى القصير و هو ما يؤدي إلى تدني مستوى الربحية.	- زيادة ثقة و ولاء الزبائن الحاليين و اكتساب زبائن جدد من خلال جودة الخدمات المقدمة.
- غياب التنسيق بين مختلف المهام.	- زيادة الحصة السوقية.
- الخوف من انتقال الزبائن إلى المنافسين الآخرين.	-زيادة نقاط البيع الرئيسية.
	- تغطية السوق.

9.1.1.4. تحليل القوى التنافسية لمؤسسة ترافل

من خلال ما سبق نستنتج أن المنافسين المباشرين للمؤسسة هما مؤسستين "دانون" و "صومام" و الشكل التالي يوضح ذلك :



شكل رقم 13 : القوى المؤثرة في تنافسية مؤسسة ترافل [268]

من خلال الشكل تظهر منافسة شديدة بين منافسي القطاع، و هو ما يؤثر مباشرة على القدرة التنافسية لمؤسسة ترافل، كما تتأثر بالزبائن و مستوى احتياجاتهم و متطلباتهم، و قدرة المؤسسة على تلبية هذا من جهة، و من جهة أخرى مستوى الأسعار و مدى ملائمتها لمداخلهم و بالتالي دخولهم في مفاوضة مع المؤسسة حول السعر المناسب، بالإضافة إلى تهديد الداخلين الجدد مثل مؤسستي Soplait, Yoplait و مؤسسات أخرى، و هو ما يجب الانتباه إليه، كما تتأثر بالمنتجات البديلة، و القوة التفاوضية للموردين حول أسعار المواد الأولية، و نوعيتها... الخ.

2.1.4. تطور الحصص السوقية

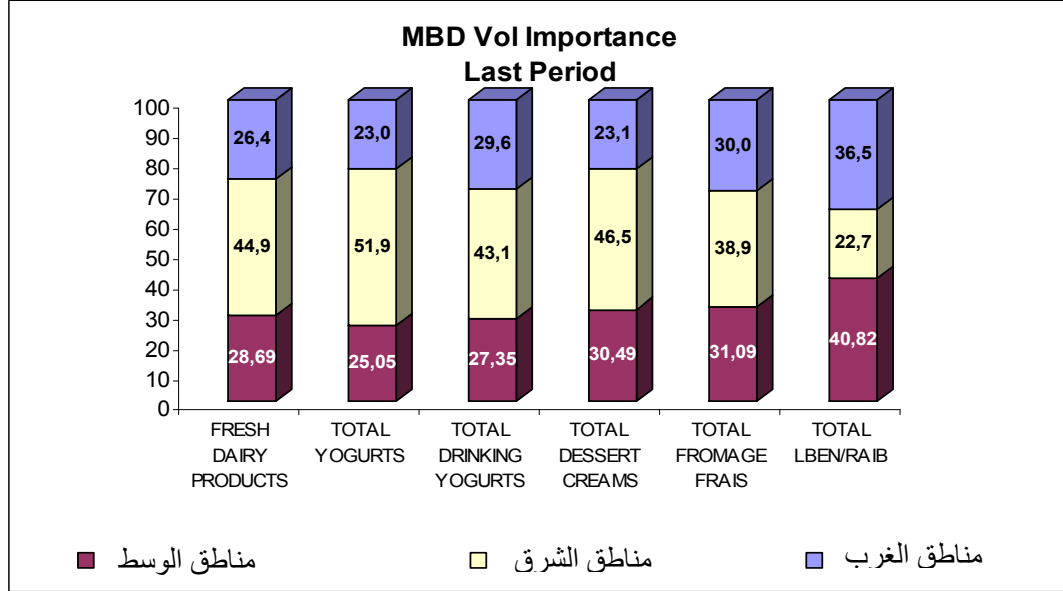
نتعرض في هذا المطلب إلى تطور الحصص السوقية للمؤسسة حسب المناطق ، و المنتجات ، و إجمال تجار التجزئة و الجملة ، و الحصص الفصلية و السنوية .

1.2.1.4. تطور الحصص السوقية

نتطرق هنا إلى الحصص السوقية حسب المناطق، و الحصص السوقية الفصلية، وكذا الحصص السوقية السنوية، و الحصص السوقية للمؤسسات حسب المنتجات.

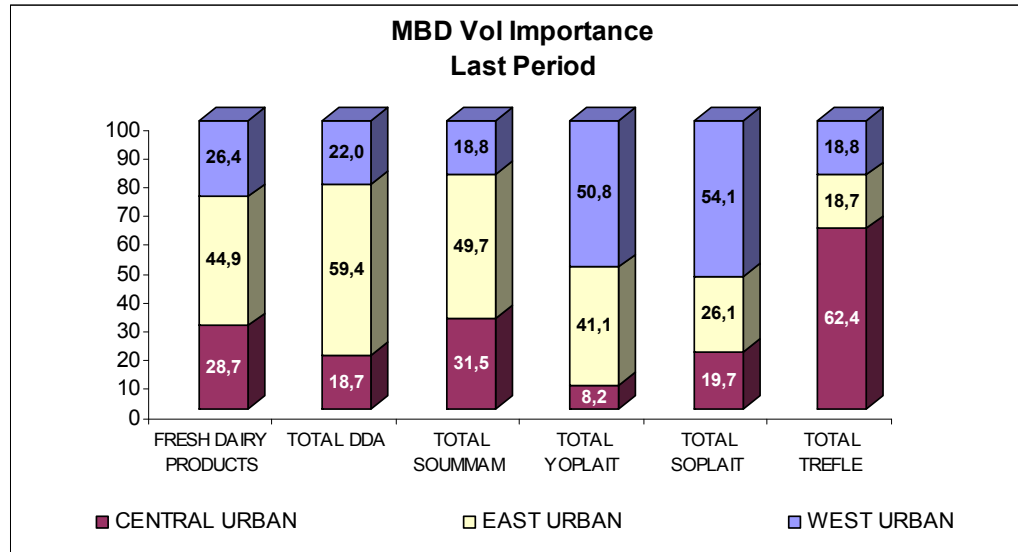
1.1.2.1.4. الحصص السوقية حسب المناطق

يوضح الشكلين التاليين الحصص السوقية لمنتجات ترافل حسب المناطق ، و الحصص السوقية للمؤسسات حسب مناطق و نقاط التوزيع



شكل رقم 14: الحصص السوقية لمنتجات ترافل حسب المناطق في سنة (2006) [269]

من الشكل السابق لتوزيع المنتجات حسب المناطق نلاحظ أن منطقة الشرق تحتل أكبر نسبة وهذا نظرا لأن الكثافة السكانية تتركز فيها أكثر من المناطق الأخرى وفي كل المنتجات على حد سواء.



شكل رقم 15: توزيع الحصص السوقية للمؤسسات (دانون، صومام، ترافل) كل حسب منطقتة في سنة

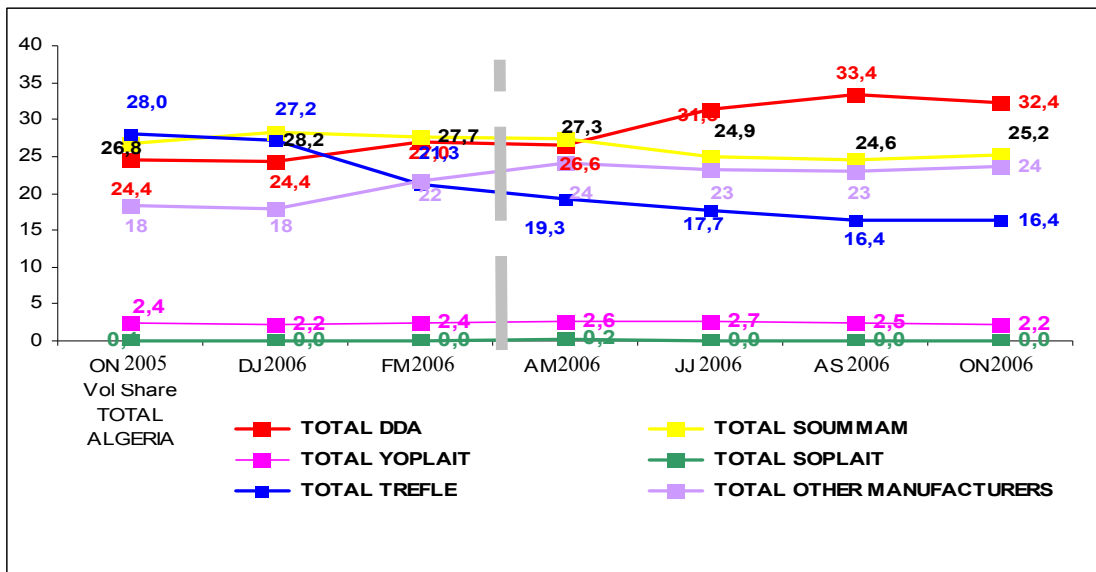
[269] (2006)

بالنسبة لمؤسسة "ترافل" يظهر من الشكل أن توزيع منتوجاتها يتركز في منطقة الوسط بالنسبة 62.4 % ، وهذا لأن نقاط توزيعها تتواجد في هذه المنطقة أكثر من غيرها ، أما مؤسسة " صومام" فتوزيع منتوجاتها يتركز في منطقة الشرق بنسبة 49.7 % من إجمالي منتوجاتها ، و مؤسسة "دانون" كذلك تتركز منتوجاتها في منطقة الشرق بنسبة 59.4 % من إجمالي منتوجاتها .

2.1.2.1.4. الحصص السوقية الفصلية

توضح الأشكال التالية الحصص السوقية الفصلية بالحجم وبالقيمة .

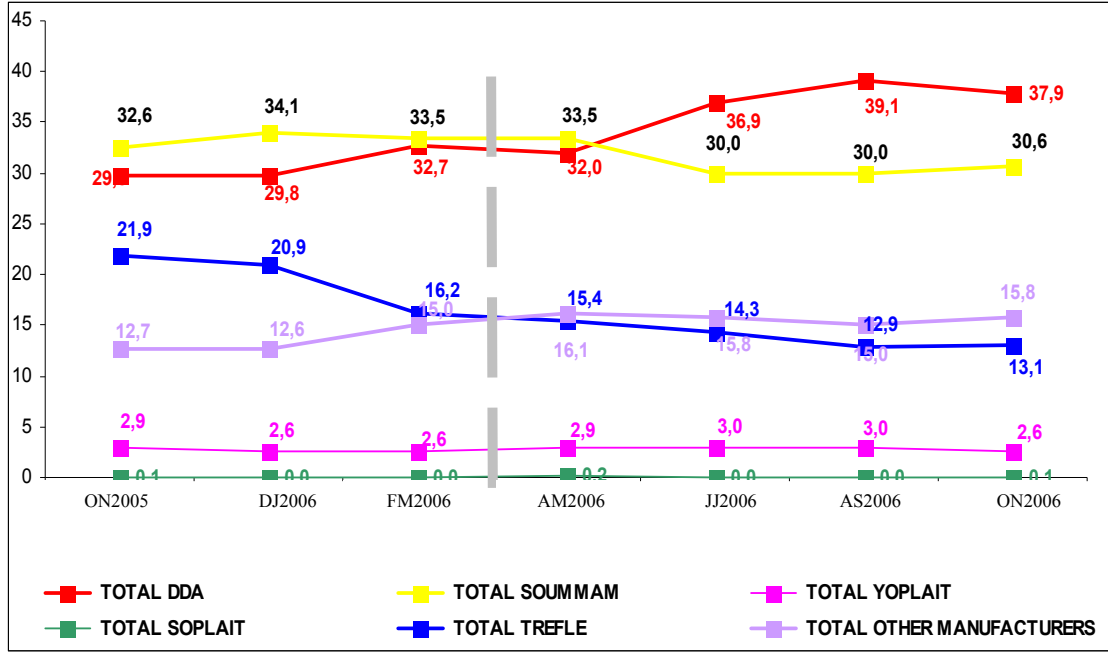
الوحدة : %



شكل رقم 16: الحصص السوقية للمؤسسات (بالحجم) [269]

تحتل مؤسسة "دانون" (Danone) المرتبة الأولى بنسبة 32.4 % تليها "صومام" (Soummam) بنسبة 25.2% ثم تأتي مؤسسة "ترافل" (Trefle) بنسبة 16.4 % ثم بقية المؤسسات بنسبة 23.7% ويعود تراجع الحصة السوقية لمؤسسة ترافل لغيابها عن الأسواق في الشرق والغرب وهذا لأن مؤسسة "دانون" سيطرت على هاته الأسواق.

الوحدة : %



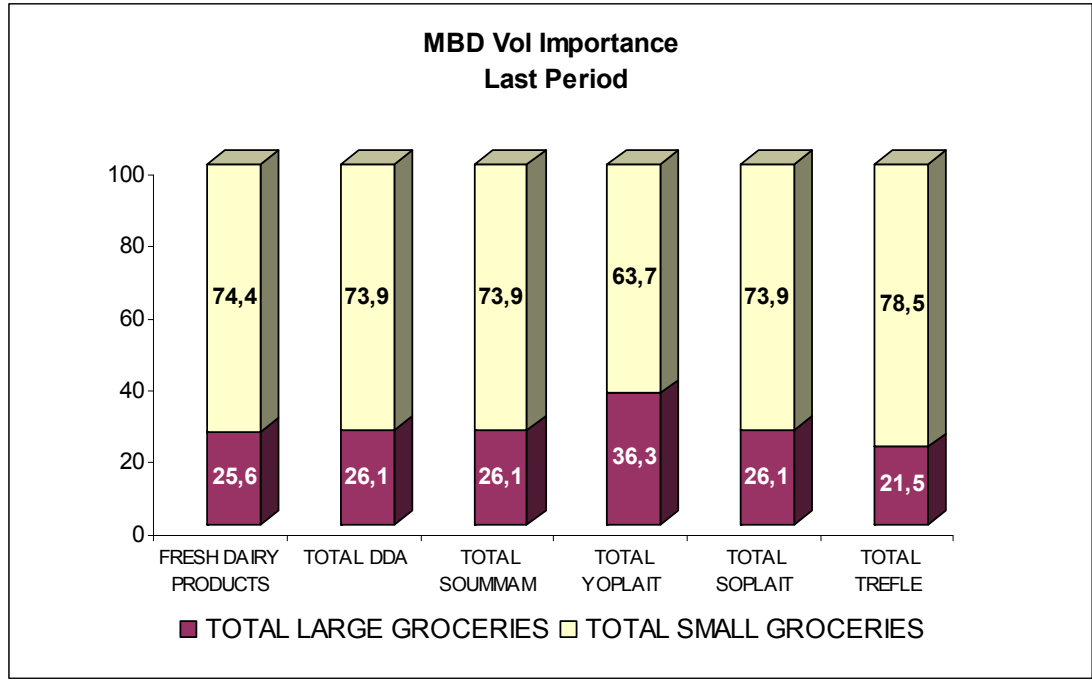
شكل رقم 17: الحصة السوقية للمؤسسات (بالقيمة) [269].

تأخذ مؤسسة "دانون" (Danone) أكبر نسبة وهي 37.9 % تليها "صومام" (Soummam) بنسبة 30.6 % ثم تأتي مؤسسة "ترافل" (Trefle) بنسبة 13.1 % ثم بقية المؤسسات بنسبة 15.8 % ويعود تراجع الحصة السوقية لمؤسسة ترافل للأسباب السابقة وهي سيطرة "دانون" على الأسواق التي غابت عنها المؤسسة.

نلاحظ أنه في الوقت الذي تمثل حصة "دانون" 32.4 % بالنسبة لحجم المبيعات ، فإن حصتها السوقية تمثل 37.9 % و هذا يعني أن أسعار منتجاتها أعلى من أسعار منتجات منافسيها و برغم من ذلك نجد حصتها السوقية أكبر منهم ، وهذا يعود لجودة منتجاتها و تعدد منافذ توزيعها.

3.1.2.1.4. الحصة السوقية للمؤسسات حسب إجمالي تجار التجزئة وتجار الجملة

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

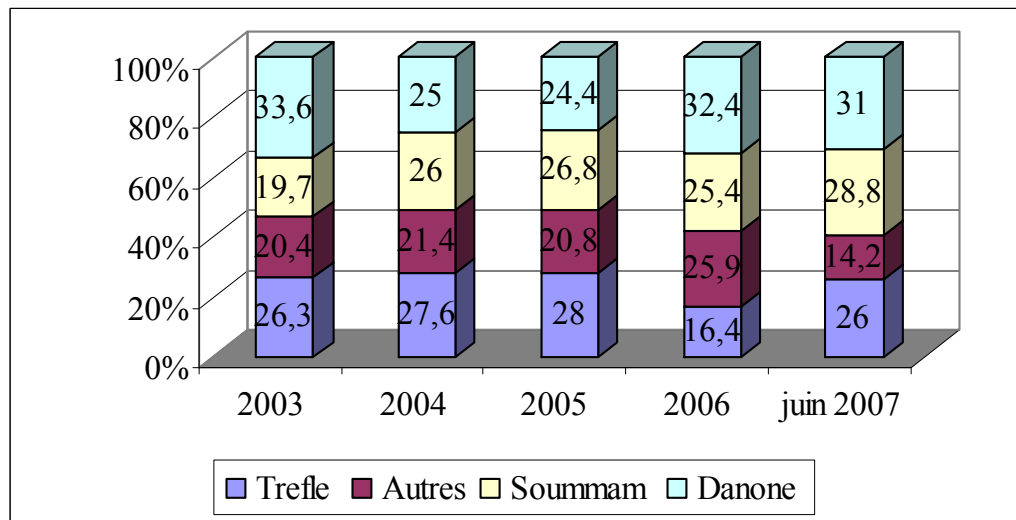


شكل رقم 18: الحصة السوقية للمؤسسات حسب إجمالي تجار التجزئة وإجمالي تجار الجملة

[269] (2006)

من الشكل أعلاه يظهر أن كل المؤسسات تركز في توزيعها على تجار التجزئة وتحتل مؤسسة ترافل نسبة 78.5% من مجموع منتجاتها الموزعة و الموجهة لتجار التجزئة و الباقي (21.5 %) يوجه لتجار الجملة .

4.1.2.1.4 تطور الحصة السوقية السنوية

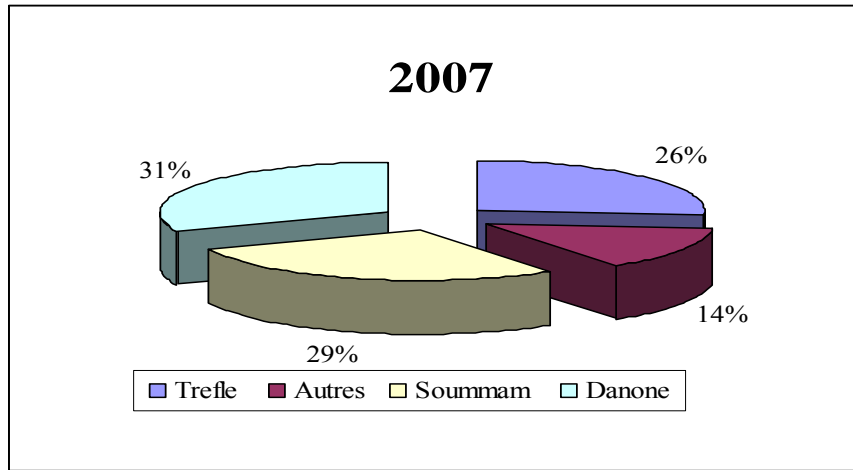


شكل رقم 19: تطور الحصة السوقية للمؤسسات (دانون ، صومام ، ترافل ، باقي المؤسسات) في

الفترة (2007-2003) [269]

يتبين أن الحصة السوقية لمؤسسة ترافل في تزايد مستمر و هذا من سنة (2003-2005)، حيث كانت في عام 2005 تمثل أحسن معدل 28% ، ثم تراجعت في سنة 2006 و أصبحت 16.4% ، وهذا يعود لسيطرة دانون على الأسواق التي غابت عنها ترافل هذا من جهة ومن جهة أخرى تعود إلى نسبة التوزيع في السوق، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ثم إرتفعت فيما بين عام 2006 و الفترة الممتدة بين (نوفمبر 2006 و جوان 2007) ب 10% تقريبا ويعود هذا الإرتفاع إلى زيادة نقاط التوزيع في حين نجد أنه في نفس الفترة كانت "دانون" تحتل أكبر نسبة، تليها مؤسسة "صومام".

5.1.2.1.4. الوضعية الحالية للحصة السوقية (جوان 2007)



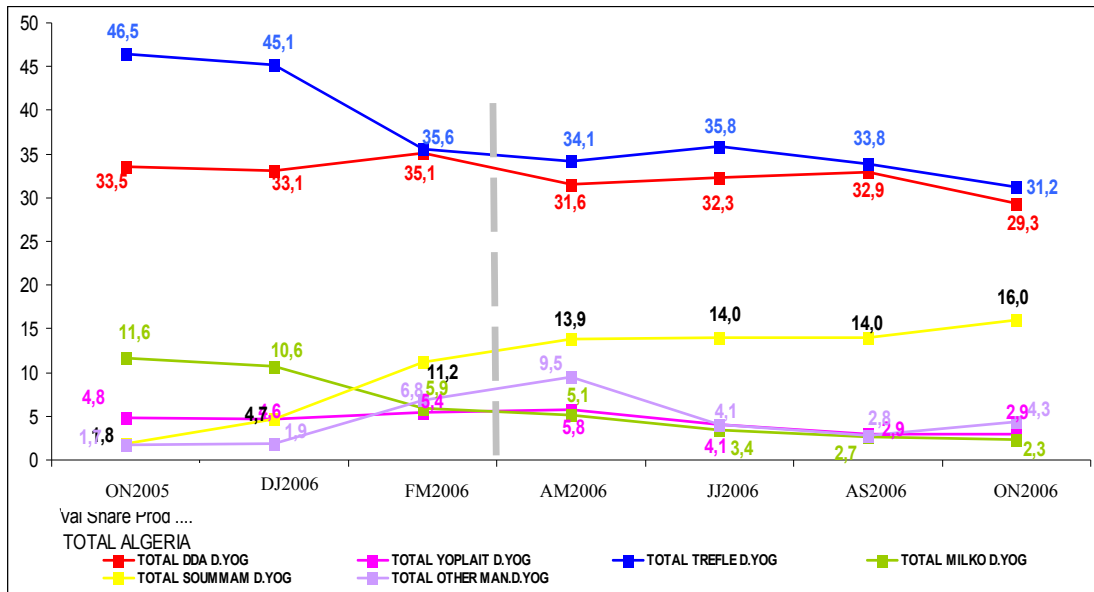
شكل رقم 20: توزيع الحصص السوقية للمؤسسات للفترة (أكتوبر 2006 و جوان 2007).

تأخذ مؤسسة "دانون" أكبر نسبة وهي 31% تليها مؤسسة "صومام" ب 29% ، ثم "ترافل" ب 26% ، وبقية المؤسسات ب 14% .

6.1.2.1.4. الحصص السوقية للمؤسسات حسب المنتجات

تمثل الأشكال التالية الحصص السوقية للمؤسسات حسب المنتجات التالية: (الياغورت السائل ، الياغورت ، قشدة التحلية ، اللبن)

الوحدة : %

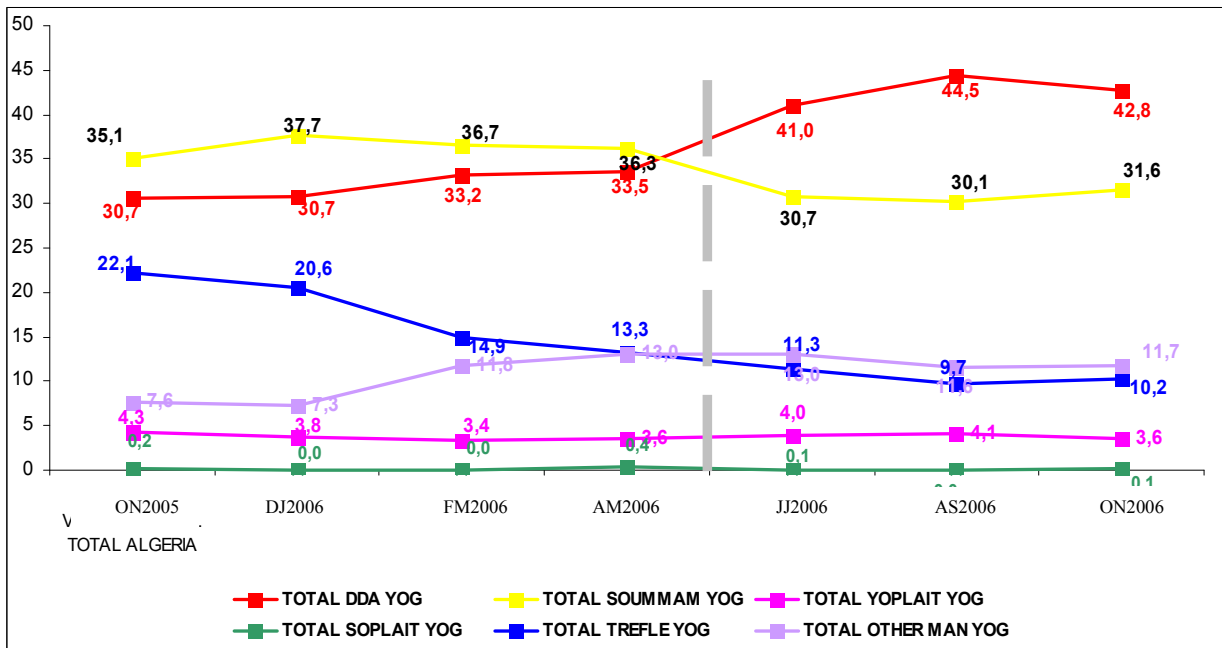


شكل رقم 21: الحصة السوقية للمؤسسات لمنتجات الياغورت السائل [269]

يوضح الشكل أعلاه أن مؤسسة ترفل تأخذ أكبر نسبة في منتج الياغورت السائل ب 31.2%،

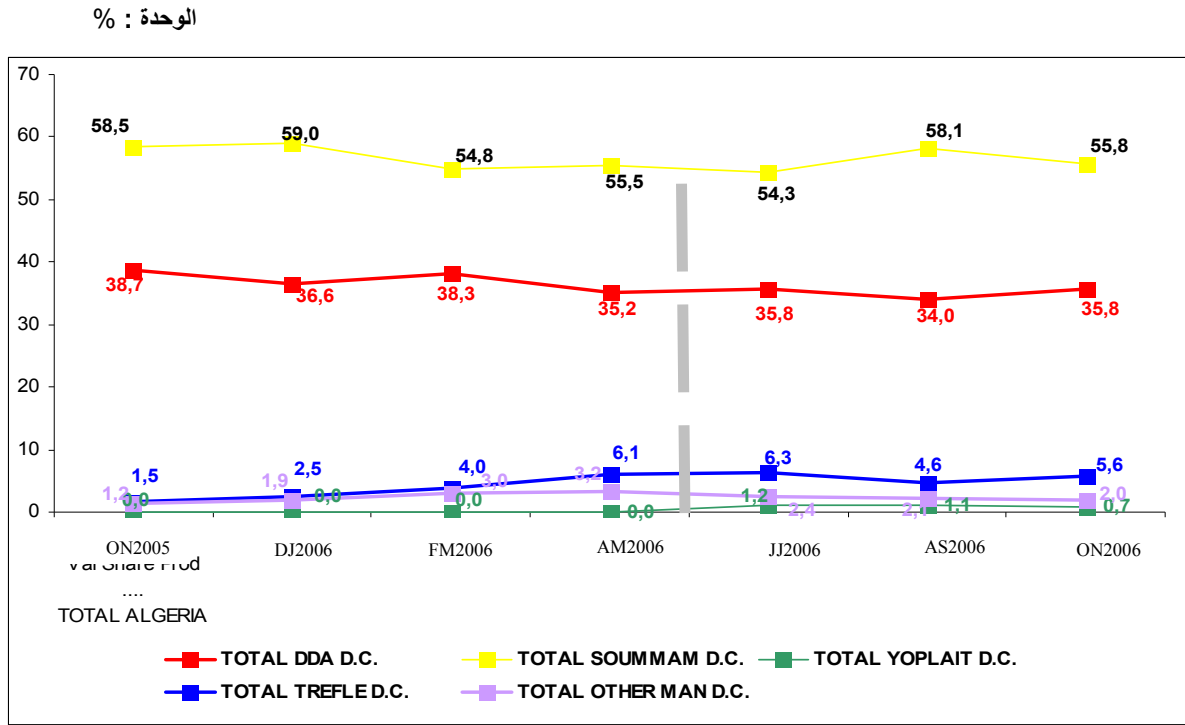
تليها دانون ب 29.3% ، ثم مؤسسة صومام ب 16%.

الوحدة : %



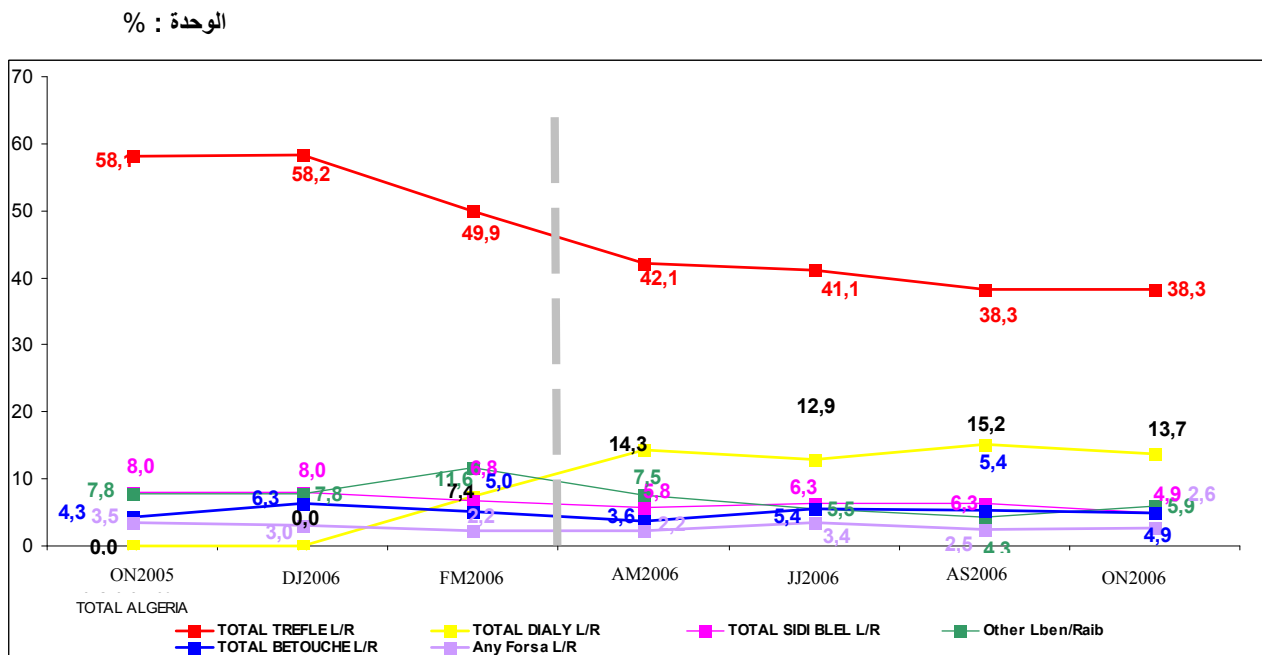
شكل رقم 22: الحصة السوقية للمؤسسات لمنتجات الياغورت [269]

تستحوذ مؤسسة "دانون" على أكبر نسبة وهي 42.8% ، تليها صومام ب 31.6% ، ثم ترافل 10.2% .



شكل رقم 23: الحصة السوقية لمنتجات قشدة التحلية [269]

من الشكل السابق نجد أن مؤسسة صومام بنسبة 55.8% ، تليها دانون ب 35.8% ، تليها ترافل 5.6% .



شكل رقم 24: الحصة السوقية للمؤسسات لمنتجات اللبن [269]

إن مؤسسة ترافل تأخذ أكبر نسبة وتمثل 38.3%.

3.1.4. المزيج التسويقي للمؤسسة

ككل مؤسسة فإن مؤسسة ترافل تسعى إلى تغطية عدد كبير من الأسواق و الوصول إلى إشباع رغبات و متطلبات زبائننا، لذا تعمل على تحليل السوق التنافسي لها و تترصد منافسيها خاصة Danone و Soummam، كما تقوم بدراسة ما يحتاجه زبائننا و نوعية أذواقهم اعتمادا على المعلومات التي تحصل عليها من العملاء، و عن المنافسين و تشكيلة منتجاتهم و طريقة تقديم خدماتهم، و من أجل ضمان استمرارها و بقائها و اكتسابها لحصة سوقية أكبر، فإنها تقوم بوضع إستراتيجية تسويقية مناسبة لها لما هو متاح لديها من موارد، اعتمادا على إطاراتها المختصة في مختلف المجالات. و فيما يلي نتطرق إلى إستراتيجيات المزيج التسويقي:

1.3.1.4. إستراتيجية المنتج

يتكون المنتج من المنافع المادية الناجمة عن الخصائص المكونة للمنتج، و المنافع النفسية و التي تتمثل في درجة الرضا التي يحصل عليها المستهلك من خلال استخدام المنتج، و يعتبر هذا العنصر من أولى اهتمامات المؤسسة، فهي تعتمد على إنتاج تشكيلة متنوعة و مناسبة لكل الشرائح، و العمل على تسويقها، و تزداد الأهمية الإستراتيجية للمنتج بزيادة عدد المستهلكين، و تنوع أذواقهم و بالتوجه لإشباع مختلف الأسواق، و شدة حدة المنافسة خاصة على المستوى المحلي، لذا فإن المؤسسة سعت إلى اتخاذ قرارات مناسبة فيما يخص السلعة أو الخدمة، و حددت مجموعة من الخصائص الفيزيائية و التقنية كالتغليف، التعبئة، الذوق، الشكل،... الخ، و اختارت أيضا العلامة المناسبة لها (Logo) و برسم خاص لهاته العلامة، و هذا لشد نظر الزبائن



2.3.1.4. إستراتيجية التسعير

تقوم المؤسسة بتحديد السعر انطلاقا من حساب كل التكاليف التي ترتبت عن الإنتاج من مواد أولية، جهد العمال، تكلفة الآلات... الخ، ثم تضيف لها هامش الربح، و منه يتحدد سعر البيع.

و بطبيعة الحال فإن السعر الذي تبيع به المؤسسة منتجاتها، يكون في حدود أسعار السوق التنافسي، فأسعار المؤسسة تطابق و تماثل أسعار المؤسسات المنافسة، مع ضمان إمكانية بيع منتجاتها دون وجود خسارة.

كما قد تتخذ المؤسسة سياسة الأسعار الخاصة (الترويجية) للعملاء الأوفياء لمنتجاتها المفضلين لديها، و أثناء بعض المناسبات خاصة، في شهر رمضان، و هذا للاحتفاظ بالعملاء و ضمان ولائهم و كسب ثقتهم، و هو ما يساعدها أيضا في كسب عملاء جدد، اعتمادا على عملائها الحاليين و هذا من خلال ثنائهم على المؤسسة و منتجاتها و خدماتها.

3.3.1.4. إستراتيجية الترويج

يمثل الترويج ذلك الجزء من الاتصالات الهادف إلى إعلام، و إقناع أو تذكير المستهلك بالمنتج، بمجموعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، مع التأثير فيه لقبولها و استخدامها.

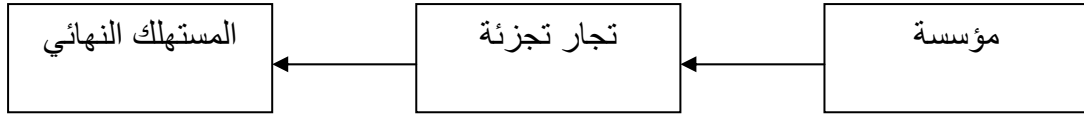
و سعت مؤسسة ترافل إلى ترويج منتجاتها، مستخدمة وسائل النشر الملائمة و هي الجرائد، التلفزة و الإذاعة و عن طريق عملائها الأوفياء، عن طريق الملصقات الإشهارية التي تنشرها في المدن، و التي تعلقها على شاحناتها Chabiage، بالإضافة إلى استئجارها إلى شاحنات Blanky وكذلك من خلال مساهمتها في المعارض التي تقام من أجل التعريف بمنتجات المؤسسات الجزائرية، و منها معرض Safex ، و نشير إلى أن إستعمالها لوسائل الإعلام السمعية و البصرية لترويج منتجاتها قليل مقارنة بمنافسيها ، و هذا لأن ميزانيتها لا تكفي لذلك .

4.3.1.4. إستراتيجية التوزيع

تهدف إستراتيجية التوزيع إلى إيصال المنتج من مكان إنتاجه إلى المستهلك النهائي أو الصناعي و يتطلب ذلك توفير النقل (يتوفر لدى المؤسسة نقل خاص بها) و العمل على إدارة المخازن و مراقبتها، و تعتمد المؤسسة أكثر على قناة التوزيع المباشر ، كما أنها تعتمد قليلا على قناة التوزيع غير المباشر حيث تحتوي المديرية التجارية في هيكلتها على مصلحتين للتوزيع، مصلحة التوزيع المباشر و مصلحة التوزيع غير المباشر.

1.4.3.1.4. التوزيع غير المباشر

يتم عبر السلسلة القصيرة التالية :



شكل رقم 25: سلسلة التوزيع غير المباشر لمؤسسة ترافل [270]

و هنا تعتمد المديرية التجارية بالمؤسسة لإيصال منتجاتها إلى كافة مناطق الوطن على رجالها و وسطائها المتواجدين في مختلف الأماكن من مناطق الوطن و في كل ولاية نجد نقاط بيع فرعية، و توجد نقاط البيع الرئيسية في :

الشمال : تيزي وزو، و كل مناطق الوسط.

الجنوب : غرداية، ورقلة.

الشرق : بجاية، قسنطينة.

الغرب : الشلف، وهران.

2.4.3.1.4. التوزيع المباشر

و تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها على مستهلكيها و أهمهم : الثكنات العسكرية، الإقامات الجامعية، المستشفيات، الفنادق، التعاونيات، تجار الجملة، المطاعم، و هذا بواسطة عقود تتفق فيها على طريقة الدفع، السعر، الطلبات، تاريخ و يوم التسليم، و لتحديد الطلبية يتم الاتصال بين العملاء و المؤسسة لتحضيرها، ثم القيام بعملية شحنها و إيصالها للعميل.

3.4.3.1.4. وظائف التوزيع

وتتمثل في:

- التخزين : تمتلك ترافل طاقة تخزينية كبيرة، و هذه المخازن مقسمة إلى مخازن خاصة بالموارد الأولية، و مخازن خاصة بالمنتجات نصف المصنعة ، و مخازن خاصة بالمنتجات تامة الصنع، كما أنه قبل القيام بتخزين المنتجات أو المواد الأولية، فإنها تخضع للمراقبة المخبرية من طرف مخبر المؤسسة.

- نقل السلع : يتم توزيع منتجات المؤسسة، بنقلها من أماكن التخزين إلى أماكن الاستهلاك أو نقاط البيع، و توفر المؤسسة لذلك عدة شاحنات خاصة بها و تحمل اسمها و علامتها التجارية.
- تسليم المنتجات : بعد ما يتم الاتفاق بين العميل و المؤسسة، تسلم له المنتجات بالموصفات المطلوبة، و بالكمية المتفق عليها و بمستوى الجودة المطلوب مع ضمان الدفع في أجل التسليم، و إذا حدث و إن حصل خلل كنقص المنتجات أو عدم ملائمتها أو أي خطأ، فإنه يتم إصلاح ذلك.
- الفوترة : بعد إجراء عمليات الاتصال مع العميل حول تحضير الطلبية فإنه في هذه المصلحة، يقوم المسؤول بإعداد فاتورة تتضمن حجم الطلبية، نوعية المنتجات، الكمية الموزعة، مبلغ الطلبية و يسجل فيها التاريخ ، و الساعة، اسم الزبون ، تاريخ التوزيع، ثم يصادق عليها المدير التجاري، نسخة تبقى في المصلحة و نسخة يأخذها العميل إلى المخزن و يستلم طلبيته، و تدعى ب **Bon de commande**
- البيع : يعتبر رجال البيع عناصر مهمة بالمؤسسة و هذا لاتصالهم الدائم مع العملاء، و البيئة الخارجية، لذا تسعى المؤسسة من أجل أن تتوفر لدى رجال البيع لديها الخصائص التالية : (خلق علاقات جيدة مع العملاء، القدرة على الاتصال و الإقناع، التعامل الجيد و اللباقة في الكلام، الإنصات لما يقوله الزبونالخ)، و هذا للحفاظ على صورة المؤسسة، و حسن توظيف المعلومات التي يحصلون عليها لصالح المؤسسة، أخيرا المساهمة في تحقيق متطلبات العملاء بتوفير السلع والخدمات في الوقت المناسب، و توجيهها إلى المكان المحدد.
- الإشراف على سير العملية التوزيعية: بتكليف شخص (مشرف) يقوم بتتبع مختلف مراحل عملية التوزيع بدءا من تحديد الطلبية حتى وصولها إلى العميل مثل (مراقبة عملية التوزيع، معرفة القطاعات الأكثر مردودية، معرفة القطاعات التي تعاني نقص في المنتجات، مراقبة رجال البيع، معالجة شكاوي العملاء، إبرام العقود مع نقاط البيع الفرعية و الرئيسية).

5.3.1.4. منتجات مؤسسة ترافل

تعتمد مؤسسة ترافل في منتجاتها على مسحوق الحليب و الحليب الطازج خاصة في فصل الربيع و هذا لما له من فوائد للفرد و للمجتمع، و لأنه أرخص ثمنا مقارنة بمسحوق الحليب خاصة في ظل الظروف التي يشهدها السوق الجزائري في هذه الفترة (2006 – 2007) التي عرفت ارتفاعا كبيرا لأسعار الحليب، و لقد لاحظنا خلال فترة تربصنا دخول شاحنات الحليب الطازج العديد من المرات في اليوم، بعد ذلك يقوم عمال المخبر المتخصصين بأخذ عينة من الحليب وتحليلها و بعد التأكد من صحة الحليب و استيفائه كل الشروط، تأتي عملية تفرغها في خزانات المؤسسة المعقمة، و باعتبار أن مشتقات الحليب سهلة الاستعمال و الاستهلاك و لها تأثير مباشر على صحة و سلامة المستهلك، قامت المؤسسة بمعالجتها في كافة مراحل الإنتاج و التعبئة، والتغليف في مخبر خاص بالمؤسسة بجزأيه :

- الميكروبيولوجي : يتعلق بتحليل البكتيريا و مدى صلاحياتها.
-الفيزيوكيميائي : يتعلق بمعرفة مدى ملائمة الحموضة، المعطرات، الوزن، نسبة المواد المكونة للمنتوج، مدى مطابقته للمواصفات الموضوعه، كافة المحتويات، مدة الصلاحية، درجة الحرارة والبرودة الملائمين له، و كل الشروط الفيزيائية للمحافظة على المنتوج.

ثم تحليل المنتج النهائي للتأكد منه للمرة الأخيرة، وأخيرا تحديد إمكانية ترويجه و تسويقه، و تحمل منتجات مؤسسة "ترافل" المعلومات التالية : العلامة، اسم المنتج، قائمة المكونات، الكمية التي تحتويها العلبة، تاريخ الإنتاج و مدة الصلاحية، رقم الهاتف الخاص بمصلحة المستهلكين، موقع المنطقة الصناعية لمبنة " ترافل".

تستعمل المؤسسة تغليفا خاصا بجميع الألوان، و مختلف الأشكال، توضع على كل منتوجاتها، و حتى على الشاحنات الخاصة بالشركة، و هذا لشد نظر الزبائن و جذبهم لمنتوجاتها، بالإضافة إلى المذاق الجيد.

كما تتوفر في الأغلفة و العبوات التي تستعملها المؤسسة، خصائص فيزيائية مناسبة لحماية المنتوج بشكل جيد، و مقاومته لكل الأخطار التي تواجهه مثل أشعة الشمس، الغبار، الجراثيم، ...الخ و للحفاظ على الشكل الخارجي و نموذجية العلب و الفارورات فإنها تضعها في صناديق بلاستيكية و خشبية لحمايتها من التلف، و الصدمات الخارجية.

تحتوي مؤسسة "ترافل" على تشكيلة متنوعة جدا من المنتجات و تناسب كل الأذواق، و شرائح المستهلكين (أطفال، كبار، مرضى) و تناسب مداخلهم، و متوفرة بالأحجام المناسبة لهم، العائلية، و الفردية و تتمثل هذه التشكيلة في 35 منتج.

2.4. إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ترافل

يتناول هذا المبحث إدارة موارد البشرية، مهامها ، وتوزيع العمال بمؤسسة ترافل في الفترة الممتدة بين (2003-2007) ، مخطط الإتصال الداخلي في المؤسسة لسنة 2007 ، تدريب الموارد البشرية و مخططات التكوين لسنتي 2005-2006 و تقييم حصيلة نتائجه ، ثم نظام إدارة الجودة في مؤسسة "ترافل" ، مكوناته ، عملية تدقيق الوثائق ، عملية التدقيق الداخلي ، وضع سجلات الجودة ، مراحل توثيق نظام الجودة الشاملة ، دليل الجودة للمؤسسة ، مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة المطبق

، مراحل تطبيق نظام الجودة و الحصول على شهادة المطابقة ايزو 9001 / 2000 ، مبادئ الجودة بالمؤسسة ، تخطيط جودة المنتج و العمليات و في الأخير أثر تطوير الموارد البشرية و تطبيق إدارة الجودة على القدرة التنافسية لمؤسسة "ترافل" .

1.2.4. إدارة الموارد البشرية

نتطرق في هذا المطلب إلى مهام إدارة الموارد البشرية، وتطور عدد العمال بالمؤسسة ، نظام الإتصال الداخلي، تدريب الموارد البشرية .

1.1.2.4. مهام إدارة الموارد البشرية

تقدم الإدارة المختصة بشؤون المستخدمين المعاونة المتخصصة من خلال القيام بثلاث مهام

رئيسية :

- مهمة تنفيذية : يقوم مدير شؤون الموارد البشرية بمهمة تنفيذية من خلال توجيه نشاط العاملين بداخل وحدته الإدارية، أي يمارس المدير هنا سلطة تنفيذية بداخل وحدة شؤون الموارد البشرية.
- مهمة تنسيقية : يقوم مدير شؤون الموارد البشرية بمهمة التنسيق بين جميع الأنشطة و الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية، و هنا تحرص الإدارة على التأكد من أن جميع سياسات و أهداف و إجراءات الموارد البشرية بالمنظمة، يتم الالتزام بها و تنفيذها في سائر الإدارات و الوحدات الأخرى.
- مهمة استشارية : و هنا تقوم وحدة شؤون الموارد البشرية بدورها المهم في تقديم المشورة و خدمة المديرين التنفيذيين في المنظمة و على سبيل المثال تقوم الوحدة بالمساعدة في المهام : التعيين، التدريب، التقييم، المكافئة، و الترقية، كذلك تدير الوحدة برامج المزايا المقدمة للعاملين من تأمين صحي، اجتماعي ، و نظم الضمان الاجتماعي و التقاعد و الإجازات ...الخ، كذلك تلعب الوحدة دورا مهما في ضمان الالتزام بقوانين العمل ،و تقوم بدور مبتكر من خلال توفير معلومات أساسية عن الاتجاهات و الأساليب الحديثة لحل المشكلات الإدارية و تحسين الأداء..

و بصفة عامة فإن الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة باختصار هي :

- تحليل الوظائف و ذلك بتحديد طبيعة وظيفة كل فرد في المنظمة.

- تخطيط الاحتياجات من العاملين و استقطاب مرشحين للتوظيف.

- توجيه و تدريب العمالة الجديدة.

-إعداد نظام الأجور و تحديد كيفية تعويض العاملين.

-إعداد نظام الحوافز و المزايا.

-سياسة تقييم الأداء .

- تحديد القواعد و السياسات و الإجراءات التي تسير العاملين بالمؤسسة، مع ضرورة إحترامها.
- التدريب و التكوين، و بناء التزام العاملين.

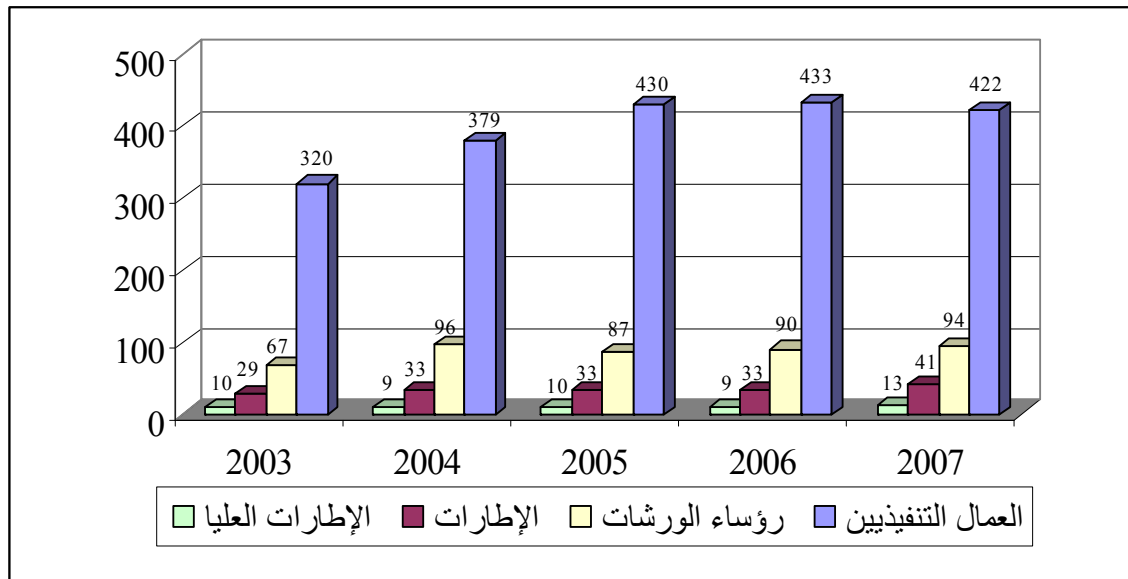
2.1.2.4. توزيع العمال حسب الوضعية الاجتماعية للفترة (2003-2007)

نوضح في هذه الفقرة تطور عدد عمال مؤسسة ترافل في الفترة الممتدة بين 2003 و 2007 ، وذلك حسب الوضعية الاجتماعية المهنية لهم من إطارات عليا ، إطارات ، رؤساء الورشات العمال التنفيذيين .

جدول رقم 10: توزيع العمال حسب الوضعية الاجتماعية المهنية للفترة (2003-2007)

[267] (Catégorie socio- professionnelles)

المجموع	العمال التنفيذيين	رؤساء الورشات	الإطارات	الإطارات العليا	العمال
426	320	67	29	10	2003
517	379	96	33	09	2004
560	430	87	33	10	2005
565	433	90	33	9	2006
570	422	94	41	13	2007



شكل رقم 26: تطور العمال حسب أوضاعهم الاجتماعية المهنية للفترة (2003-2007) [267]

يظهر الشكل أن تزايد عدد العمال كان بصفة مستمرة، سواء بالنسبة للإطارات العليا أو الإطارات أو رؤساء الورشات أو العمال التنفيذيين.

3.1.2.4. الاتصال الداخلي في المؤسسة لسنة 2007

استجابة لمتطلبات معايير الإيزو ISO 9001/2000 فيما يخص جانب الاتصال الداخلي قامت المؤسسة بإنشاء و تطبيق مخطط للاتصال الداخلي الذي يركز على :

- تثبيت خمس لوحات للإعلان موزعة بطريقة يتمكن من خلالها كل عمال المؤسسة من الإطلاع على مختلف التعليمات المنشورة و يتم توزيعها كالتالي :
- لوحة داخل المديرية العامة.
- لوحة داخل مديرية المبيعات.
- لوحة داخل مديرية الموارد و الصيانة.
- لوحة في الممرات بالمؤسسة (ARCIL)
- لوحة في وحدة SIDEL
- نشر كافة المعلومات المتعلقة بتحسيس العاملين حول أهمية نظام إدارة الجودة.
- نشر كافة المعلومات حول التنظيم العام و حول اللوائح المحددة لمهام و مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة حسب مركز عمله.
- تحديد مؤشرات قياس لوحة قيادة الجودة، عن طريق اجتماعات تنسيقية بين مختلف الإدارات.
- إنشاء شبكة الأنترانات الداخلية، تقوم بربط كل هياكل المؤسسة فيما يخص الاتصال و العلاقات في العمل.
- التعميم التدريجي لاستعمال الشبكة العالمية للاتصال (الانترنت) خاصة بالنسبة لإطارات المؤسسة.
- القيام بالاجتماعات الداخلية و المعلوماتية و التنسيقية في مختلف هياكل المؤسسة.
- نشر اللوائح الإعلامية و التحسيسية حول الأمن الصناعي، الوقاية من الأخطار، نظام الجودة داخل مختلف مراكز العمل.
- و نظام الاتصال الداخلي هو نظام يخضع للرقابة المستمرة، و التجديد من طرف الإدارة العامة.

4.1.2.4. تدريب الموارد البشرية

إن عنصر إدارة و تطوير الموارد البشرية يعتبر من أهم العناصر في نظام المؤسسة حيث يتم وضع خطط لتطوير الموارد البشرية، بما يدعم الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ، و تقوم هذه الخطط بصفة منتظمة بتطوير الموارد البشرية لمقابلة الاحتياجات من الموارد البشرية، من جميع فئات الموظفين لسد حاجات العمل شاملا ذلك التدريب و التكوين للموظفين لإكسابهم المهارات اللازمة، لأداء أعمالهم بإتقان و توفير الظروف اللازمة لتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة، سواء كان ذلك التدريب جماعيا للتطوير على مستوى المؤسسة أو تدريبيا فرديا خاصا.

و قبل أن تباشر مؤسسة ترافل بعملية التدريب فإنها تقوم أولا بما يلي :

- تحديد احتياجات المنظمة و احتياجات الوظائف و احتياجات الأفراد.
- تحديد الأهداف من عملية التدريب و التكوين و النتائج المطلوب الوصول إليها.
- تحديد مضمون عملية التدريب و الأشخاص الذين سوف يتلقون التدريب أو التكوين و إلى من سيوجهون بعد تدريبهم.
- تحديد طرق التدريب المختلفة المتاحة و مدى ملائمة هذه الطرق و سد الفجوات.
- الموقع و الجدول الزمني لأي برنامج تدريبي.
- الطرف الذي سيقوم و يقدم العملية التدريبية و مكان التدريب و نوعية التدريب سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة ، أو خارج الوطن و مراسلته للاتفاق على شروط التدريب مع تحديد التكلفة و المتطلبات المالية لهذه العملية و تحديد إذا كانت تناسب المؤسسة أم لا (كأماكن الإيواء و الإطعام، نفقات السفر، تكاليف الإيجار، مدة التدريب ووقته، عدد الأفراد المطلوبين لإمكانية تدريبهم، المؤهلات العلمية ...الخ).
- ثم القيام بعملية تنفيذ برنامج التدريب تحت مسؤولية رؤساء الأقسام و المدربين، و خاصة إدارة الموارد البشرية و التي تعتبر المسؤولة على نجاح هاته العملية، حيث تتأكد من سيرورة العملية التدريبية، و في النهاية تقوم بتقديم التقارير للإدارة العليا.
- تقييم مدى كفاءة البرنامج التدريبي، و كفاءة المتدربين و هذا للوصول إلى معرفة مدى نجاح هذا البرنامج، و هكذا في كل عملية تدريبية تقوم بها مؤسسة ترافل.

1.4.1.2.4. مخطط التكوين بالمؤسسة لسنة 2005

تاريخ التكوين (2005/04/03).

جدول رقم 11 : برنامج التكوين لمؤسسة "ترافل" لسنة 2005 [267]

- الجانب التقني :

التكاليف المقدرة	معهد أو مركز التكوين المتبع	عدد العمال	المدة	طبيعة التأهيل	التخصصات
150000,00	Centre spécialisé à l'étranger	01	15 يوم	تكوين	Physico-chimie et métrologie
300000,00	Bureau d'études international	01	04 أيام	التدريب	L'hygiène dans l'industrie laitière
300000,00	Bureau d'études international	01	15 يوم	التدريب	Automatisme
1000000,00	Constructeur SIDEL	03	15 يوم	التدريب	Electromécanique
700000,00	Constructeur ARCIL	03	15 يوم	التدريب	Electromécanique
2450000,00			09		المجموع

- جانب المبيعات و التوزيع :

التكاليف المقدرة	معهد أو مركز التكوين المتبع	عدد العمال	المدة	طبيعة التأجيل	التخصصات
150000,00 دج	Etablissements nationaux spécialisés	06	06 أيام	تدريب	تقنيات البيع
400000,00 دج	Formation sur site avec animateur externe	20	06 أيام	تدريب	قوى البيع
550000,00 دج		26			المجموع

- الجانب الإداري و المالي :

التكاليف المقدرة	معهد أو مركز التكوين المتبع	عدد العمال	المدة	طبيعة التأجيل	التخصص
30000,00	Bureau d'études national	01	يوميين	تدريب	إدارة الموارد البشرية
30000,00	Bureau d'études national	01	5 أيام	التدريب على برامج الاستخدام في المؤسسة	الإعلام الآلي
300000,00	Institut national	32	يوميين	تكوين للتحكم في شبكة الانترنت في المؤسسة	التحكم في الشبكات
30000,00	Bureau d'études national	01	03 أيام	تدريب	تسيير الخبرات

60000.00	Bureau d'études national	02	03 أيام	تدريب	إدارة المواصفات Gestion des qualifications et actions de mise à niveau
140000.00	Bureau d'études national	01	12 شهر لمدة 5 أيام في الشهر	تكوين	التسيير الحالي للمؤسسة
590000.00		38			المجموع
3590000.00		73			المجموع الكلي

2.4.1.2.4. تقييم حسيلة التكوين بالمؤسسة لسنة 2005

تاريخ التقييم (02 / 01 / 2006)

جدول رقم 12: تقييم حسيلة التكوين لمؤسسة ترافل لسنة 2005 [267]

- الجانب التقني :

التخصص	طبيعة التأهيل	مدة التكوين	عدد العمال	معهد / أو مركز التكوين المتبع	الهدف من التكوين	التكاليف	تاريخ التحقق منها
Physico chimie et métrologie	تكوين	يومين	14	Analysis	معالجة الماء	14200.00	في 18 و 19 سبتمبر 2005
L'hygiène dans l'industrie laitière	تدريب	3 أيام	02	Bureau d'études national (MCSC)	Le HACCP	40000.00	في 05/08 2005
Automatisme	تدريب	12 يوم	01	Bureau d'études national (OPEN-XNET)	تسيير و تنظيم الشبكات و الأمن الصناعي UNIX	238680.00	من 11/21 إلى 12/08 2005
Electromécanique	تدريب	15 يوم	-	Constructeur SIDEL	-	-	غير محققة
Electromécanique	تدريب	15 يوم	03	Constructeur ARCIL	صيانة الآلات	800000.00	من 06/05 إلى 06/08 2005
المجموع الجزئي			20			1092880.00	

- جانب البيع و التوزيع :

التخصص	طبيعة التأهيل	مدة التكوين	عدد العمال	معهد / أو مركز التكوين المتبع	الهدف من التكوين	التكاليف	تاريخ التحقق منها
تقنيات البيع	تدريب	06 أيام	-	Etablissements nationaux spécialisées	-	-	غير محقق
قوى البيع Force de vente	تدريب	06 أيام	-	Formation sur site avec animateur externe	-	-	غير محقق
المجموع الجزئي			0			0	

تعليق :

إن حصيلة تقييم مخطط التكوين في المؤسسة، لسنة 2005 نتج عنه :
 70 % من الأعمال المسطرة تم تحقيقها.
 74 % من الأفراد المكونين استفادوا من عملية التكوين.
 36 % من التكاليف المقدرة للتكوين تم استهلاكها.

- النسبة الضعيفة من التكاليف المستهلكة، يمكن تفسيرها بالتكوين المجاني الممول من طرف الاتحاد الأوروبي، في إطار اتفاقية أبرمها لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و من جهة أخرى هناك بعض النشاطات المسطرة لفائدة رجال البيع لم يتم تحقيقها.
 - هذه النشاطات التي تتعلق بعدد كبير من المتدربين، و التي لم يتم تحقيقها، نتج عنها توفير قيمة كبيرة من التكاليف نتيجة مجانية التكوين و نتيجة عدم القيام ببعض النشاطات المسطرة لفائدة رجال البيع و هذا بسبب:

- إعطاء الأولوية للتكوين حسب التخصص بوضع تدريجي لمخططات التوزيع داخل المؤسسة.
 - تعدد فرق العمل و نشاطاتها المكثفة داخل المؤسسة من أجل تغطية السوق الوطني و هو ما لا يسمح بذهابها من أجل التكوين.
 - التشتت الجغرافي الذي يشكل عائقا حول إمكانية تجميع الأشخاص (المتواجدون في مختلف نقاط البيع الرئيسية) من أجل تكوين فردي موحد ، و هو ما يصعب المفاوضة عليه مع الهيئات المختصة للتكوين.
 - و في هذا الإطار، و بالنظر إلى أهمية هذه الجوانب من الأنشطة في تحقيق أهداف الإنتاج و زيادة رقم الأعمال ، و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المسخرة في إطار تطوير شبكة التوزيع، تم إعادة برمجة كل النشاطات التي لم يتم تحقيقها في مخطط التكوين ل 2005 للقيام بها في مخطط التكوين 2006.

- بالإضافة إلى أن التكوينات التي كان من المفروض أن تقوم بها SIDEL ، قام بها الممول بالتجهيزات الإنتاجية ARCIL.

- و هذا الاختيار الإستراتيجي بشأن تأجيل هذا التكوين المبرمج في الخارج يعود إلى التكلفة الهائلة لهذا النوع من النشاطات و بسبب صعوبة تمويلها خلال نفس السنة.

3.4.1.2.4. مخطط التكوين لسنة 2006

المعد بتاريخ (2006/01/19) .

جدول رقم 13 : برنامج التكوين لمؤسسة "ترافل" لسنة 2006 [267]

- الجانب التقني :

التكاليف	معهد / أو مركز التكوين المتبع	عدد العمال	مدة التكوين	طبيعة التأهيل	التخصص
مجاني	Formation interne	04	يوم واحد	التدريب	Formation sur le lait et l'opération d'étuvage
40000,00	NOSOCLEAN	02	يومين	التدريب	Une journée sur la fromagerie
140000,00	ISGP	01	13 شهر مدة 5 أيام في الشهر	التدريب	DESS gestion de la production
1000000,00	Constructeur ARCIL	15	10 أيام	التدريب	Spécialisation sur machines
1000000,00	Constructeur SIDEL	15	10 أيام	التدريب	Spécialisation sur machines
250000,00	Partenaire commercial de l'entreprise (fournisseur de lait ou d'équipements)	08 -	05 أيام	التدريب	Technologie de la reconstitution du lait
400000,00	Constructeur APV	04	15 يوم	التدريب	Automatisme
400000,00	Constructeur APV	03	15 يوم	التدريب	Processus
140000,00	ISGP	01	12 شهر مدة 5 أيام في الشهر	التدريب	DESS gestion de la maintenance
150000,00	Fournisseur	05	03 أيام	التدريب	Technologie laitières
100000,00	Bureau d' etudes national	03	03 أيام	التدريب	Physico-chimique contrôle des ingrédients alimentaires
120000,00	fournisseur	02	05 أيام	التدريب	Nouvelles méthodes de contrôles micro

					biologique des dérivés alimentaires
60000.00	Bureau national	02	03 أيام	التدريب	HACCP
3800000.00		65			المجموع

- الجانب الإداري و المالي :

التكاليف	معهد / أو مركز التكوين المتبع	عدد العمال	مدة التكوين	طبيعة التأهيل	التخصص
30.000.00	Bureau d'études national	01	يومين	التكوين	إنشاء مخطط التكوين في المؤسسة
30.000.00	Bureau d'études national	01	يومين	التدريب	تقييم الكفاءات
30.000.00	Bureau d'études national	01	يومين	التدريب	الإنتاجية و حساب المردودية
60.000.00	Bureau d'études national	02	يومين	التدريب	تسيير الجودة و التجديد
Mesure d'accompagnements	Organisme accompagnateur en matière de sécurité et de prévention de mise à niveau	30	21 يوم	التكوين	الأمن و الحماية من الحرائق
140.000.00	ISGP	01	12 شهر بمعدل 5 أيام في الشهر	التدريب	DESS تسيير الموارد البشرية
140.000.00	ISGP	01	12 شهر بمعدل 5 أيام في الشهر	التدريب	DESS مناقشة و مراقبة التسيير
50.000.00	Bureau d'études national	02	ملتقى لفترة قصيرة	التدريب	تسيير الميزانية
480.000.00		39			المجموع

- الجانب التجاري :

التكاليف المقدرة	معهد / أو مركز التكوين المتبع	عدد العمال	مدة التكوين	طبيعة التأهيل	التخصص
150.000.00	Etablissements nationaux spécialisées	06	06 أيام	تدريب	تقنيات البيع
400.000.00	Formation sur site avec animateur externe	20	08 أيام	تدريب	Force قوى البيع de vente
550.000.00		26			المجموع الجزئي
4.830.000.00		130			المجموع الكلي

4.4.1.2.4. تقييم التكوين التطبيقي لسنة 2006

الجانب التقني :

- عدد المتخصصين المكونين : 12.
- عدد الدورات التكوينية : 02.
- معدل تحقيق أهداف التكوين : 16 %.

الجانب الإداري و المالي :

- عدد المتخصصين المكونين : 08.
- عدد الدورات التكوينية : 03.
- معدل تحقيق أهداف التكوين : 37 %.

الجانب التجاري :

- عدد المتخصصين المكونين : 12.
- عدد الدورات التكوينية : 01.
- معدل تحقيق أهداف التكوين : 08 %.

الحصيلة النهائية :

- عدد المتخصصين المكونين : 32.
- عدد الدورات التكوينية : 06.
- معدل تحقيق أهداف التكوين : 18 %.

2.2.4. نظام إدارة الجودة في المؤسسة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاهتمام بالمواصفات، أنظمة إدارة الجودة، شهادة المطابقة للمنتج، الاعتماد و الاعتراف بأنظمة إدارة الجودة في المؤسسة، و هو ما يؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة و هو رضا الزبون، و رضا الأفراد، سواء الإطارات أو العاملين أو رؤساء المصالح، و إتباع التحسين المستمر في عناصر العملية الإنتاجية .

1.2.2.4. مكونات نظام الجودة الشاملة في المؤسسة

و يتكون من :

1.1.2.2.4. الإدارة الإستراتيجية

تختص برسم السياسة العامة للمؤسسة، و بناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة و تعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر، هي خطة العمل (الخطة الإستراتيجية).

2.1.2.2.4. نوعية إدارة الجودة

و يختص هذا المؤشر، بمدى قدرة المؤسسة على توفير الخدمة و السلعة التي تحقق توقعات العميل سواء الداخلي أو الخارجي.

3.1.2.2.4. التسويق و رعاية العميل

و يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات السوق و العاملين، بغرض تقديم تدريب و تعليم فعالين بما يرضي حاجات السوق و الأفراد.

4.1.2.2.4. تطوير الموارد البشرية

و يضمن هذا المؤشر، التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية و إنتاجية عالية، بمعنى أن يصبح لدى العاملين الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة، و هو ما يعنى الشعور بالرضا و الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

5.1.2.2.4. الصحة و السلامة و الصيانة

عملت مؤسسة ترافل على ضمان وجود بيئة صحية و آمنة لجميع العاملين و هو ما جعلها توفر بيئة العمل المريحة، توفير الألبسة الوقائية، توفير أجهزة الإطفاء، نشر التعليمات حول ذلك في كامل الشركة، القفازات، الأحذية، أجهزة التنظيف، عمال التنظيف، و بالنسبة للآلات فقد وفرت أيضا أجهزة الصيانة، و قطع الغيار اللازمة.

6.1.2.2.4. الاتصال و الإدارة

و ينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق احتياجات العاملين و العملاء، بانتقال المعلومات بصورة صحيحة على المستويين الأفقي و العمودي ، و توفير خطوط الاتصال الداخلي بالمؤسسة ، و الاتصالات الخارجية مع العملاء، و يختص هذا المؤشر ببناء البرنامج الخاص بكل العمليات في المؤسسة، و ينبغي أن يبني هذا البرنامج على متطلبات السوق ، كما يُعنى هذا المؤشر أيضا بتنفيذ البرامج و إختيار الطرق المناسبة لتنفيذه مع ضمان المتابعة و المراقبة الدورية.

7.1.2.2.4. التقييم لمنح الشهادات

يؤكد هذا المؤشر على أن العامل الذي حقق مؤشرات و متطلبات جيدة و عالية في أداء خدمته بتفان، يحصل على شهادة شرفية تقديرا و عرفانا بمجهوداته.

- و تتمثل العمليات الأساسية الضرورية لنظام إدارة الجودة في سنة(06) عمليات و هي :
- (02) عمليتين لنشاطات التسيير (02 processus management).
- (04) عمليات للإنجاز (04 processus de réalisation).
- (02) عمليتين داعمتين (02 processus de support).

2.2.2.4. عملية تدقيق الوثائق بالمؤسسة

يجب التخطيط لعملية تدقيق الوثائق بشكل جيد قبل إخراجها بشكل نهائي و يشمل ذلك :

- الوثائق الواجب إعدادها و تحضيرها، و توفير ما يلزم لذلك من موارد.
- تحديد من الذي سيقوم بإعدادها، مراجعتها، ضبطها، و المصادقة عليها.
- هيكلية كل وثيقة و شكلها (المحتويات، الطريقة، الهدف، العرض، ...الخ).
- عملية إخراج هذه الوثائق، بتحديد كل القياسات فيما يخص نوعية الورق، طرق الرسم، اللغة المناسبة ...الخ.
- المعالجة و الفحوص النهائية للملاحظات و المحتويات، و تحليلها و اعتمادها و تعديلها إذا لزم الأمر، ثم المصادقة النهائية على الوثيقة، و إصدارها لاستخدامها و تنفيذ محتوياتها.
- مراجعتها بشكل دوري أو حسب الحاجة، و حمايتها من التغييرات غير المسموح بها.

3.2.2.4. عملية التدقيق الداخلي للمؤسسة

يتم التدقيق الداخلي من قبل مدققين (و هم أشخاص مستقلون عن الهياكل التي تخضع لعملية التدقيق) في مؤسسة ترافل حيث يتم التخطيط له، إعداده، تعديله و مراجعته ثم إعلام الأقسام أو المصالح التي ستتم عملية التدقيق بها، بموعد إجرائها، ثم تبدأ عملية التدقيق الداخلي بالقيام بعملية الفحص للتأكد من ما إذا كان نظام الجودة و نتائجه تتوافق مع ما هو مخطط له. و بالتالي معرفة إذا كان النظام مطبق بشكل مناسب، لتحقيق الأهداف.

ثم يقوم مدققو الجودة بكتابة تقرير يظهر فيه نقاط عدم المطابقة و النقاط التي يجب تحسينها، بعد ذلك يتم وضع خطط الأعمال اللازمة لإزالة عدم المطابقة و أسبابها من طرف المشرفين عن الهياكل المدققة، و يقوم المسؤول عن التدقيق بمتابعة مختلف هذه الأعمال و يتحقق من مدى تطبيقها، و تسلم هذه التقارير إلى المسؤول عن نظام إدارة الجودة، الذي يتحقق منها ثم يرسل تقرير إلى كل هيكل خضع لعملية التدقيق، و تشكل هذه التقارير القاعدة الأساسية أثناء المراجعات التي تقوم بها الإدارة.

4.2.2.4. وضع سجلات الجودة بالمؤسسة

تحمل سجلات الجودة كل العمليات و الأنشطة و الإجراءات التي تتعلق بنظام إدارة الجودة و درجة تنفيذها، و النتائج المترتبة عنها، و تحتفظ المؤسسة بهذه السجلات حتى تقدمها عند الضرورة إلى الهيئة المانحة لشهادة المطابقة، لأنها تعكس مدى الالتزام بتنفيذ الأنشطة و الإجراءات و تعليمات العمل. تستخدم سجلات الجودة في عملية التدقيق الداخلي، و مراجعة الإدارة، و يعتمد على نتائجها باستخدامها في الأعمال التصحيحية و الوقائية، و لأغراض عمليات التحسين المستمر لنظام الجودة، و من أمثلتها: سجلات مراجعة العقد، قائمة طلبات الشراء، سجلات تفتيش المواد الأولية، سجلات المنتجات غير المطابقة، الوثائق الإرشادية و إجراءات العمل، تقارير الأعمال التصحيحية، جداول أعمال التدقيق الداخلي، سجلات الدورات التدريبية... الخ.

و بصفة عامة يمكن سرد كافة مراحل تدقيق الجودة التي قامت بها مؤسسة ترافل مع ذكر التاريخ و السنة في الجدول رقم (14).

و من أجل تطبيق و متابعة نظام إدارة الجودة قامت المؤسسة بتعيين مسؤول عن نظام إدارة الجودة، و الذي أوكلت له القيام بما يلي :

- تنفيذ و متابعة و المحافظة على عمليات نظام إدارة الجودة و تقييمه.

- كتابة كل التقارير وإرسالها إلى الإدارة العليا، لمعالجتها و استدراك النقص فيها و هذا بعقد جلسة يحضر فيها مسؤول الجودة، الرئيس المدير العام، و أعضائه ، للقيام بالأعمال التصحيحية.
- ضمان القيام بعمليات التحسين اللازمة و إدخالها في نظام إدارة الجودة.
- معالجة شكاوى العملاء بمساعدة بعض المصالح الأخرى، و العمل على توعية جميع العاملين بالمؤسسة لتحقيق متطلبات العملاء.
- إن تصميم وثائق نظام الجودة الشاملة لمؤسسة ترافل تتركز على :
 - سياسة الجودة.
 - أدوات الجودة.
 - وثائق وصف الإجراءات.
 - تحديد العمليات الأساسية الضرورية لنظام الجودة و هي ستة (06) عمليات.
 - خطوط الاتصالات الداخلية.
 - نظام الرقابة .

في ما يلي كافة المراحل المتبعة لتوثيق نظام الجودة الشاملة

جدول رقم 14: مراحل توثيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة [271]

مرحلة التوثيق	مرحلة الإعداد (الانجاز)	مرحلة التحقيق (التطبيق)	مرحلة التتبني (التطبيق)
سياسة الجودة	أفريل 2004	ماي 2004	30 جوان 2004
أدوات الجودة	2004/11/15	2004/12/12	2004/12/16
لائحة وصفية للإجراءات	سبتمبر 2005	أكتوبر 2005	أكتوبر 2005
مراحل تدقيق الوثائق	2004/10/10	2004/10/12	2004/10/20
مراحل تدقيق تسجيلات الجودة	2004/10/10	2004/10/12	2004/10/20
مرحلة التدقيق الداخلي	2004/10/25	2004/10/31	2004/11/02
مرحلة تدقيق و تحديد المنتجات غير المطابقة	2004/10/25	2004/10/31	2004/11/02
مرحلة العمليات التصحيحية	2004/10/25	2004/10/31	2004/11/02
مرحلة العمليات الوقائية	2004/10/25	2004/10/31	2004/11/02
مرحلة الإنصات للزبون	2005/04/11	2005/04/17	2005/04/20
مرحلة المشتريات المحلية	2005/04/06	2005/04/10	2005/04/16

2005/04/16	2005/04/10	2005/04/06	مرحلة المشتريات المستورة
2005/09/26	2005/09/24	2005/09/10	مرحلة التطبيق و التطوير
2005/05/19	2005/05/16	2005/05/12	مرحلة التصنيع
2005/10/01	2005/09/21	2005/09/09	مرحلة مراقبة و قياس المنتج
2005/09/17	2005/09/12	2005/09/10	مرحلة عقد اتفاقية البيع
2005/03/20	2005/03/16	2005/03/12	مرحلة تقييم الكفاءات
2005/04/13	2005/04/09	2005/03/05	مرحلة التدريب
2005/05/11	2005/05/08	2005/05/04	مرحلة الصيانة
2005/05/14	2005/05/10	2005/05/01	مرحلة تسيير المخزونات من الموارد الأولية
2005/05/11	2005/05/08	2005/05/04	مرحلة تسيير المخزونات من قطع الغيار
2005/05/17	2005/05/14	2005/05/03	نظام الاتصالات الداخلية

5.2.2.4. دليل الجودة للمؤسسة ترافل

يحتوي دليل الجودة لمؤسسة ترافل على العناصر التالية:

- عنوان التطبيق و مجاله.
- جدول محتويات الدليل.
- اسم الشركة و لمحة تعريفية عنها.
- سياسة و أهداف الجودة و كيفية تطبيقها من قبل العاملين.
- الهيكل التنظيمي للشركة، يوضح التقسيمات الإدارية و مستوياتها، مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل إدارة في الهيكل التنظيمي.
- وصف عناصر مكونات تنظيم الجودة الخاص بالشركة.
- تحديد متطلبات المواصفة الدولية الجديدة إيزو 2000/9001.

وقامت مؤسسة ترافل بإعداد دليل الجودة و هذا للأهداف التالية:

- إعلان سياسة الجودة في المؤسسة و إجراءاتها و متطلباتها لجميع العاملين.
- تطبيق نظام الجودة في المؤسسة.

- توثيق نظام الجودة من أجل تسهيل مراجعتها في التطبيق.
- إعطاء استمرارية لنظام الجودة و تطويره.
- تدريب العاملين بموجب متطلبات نظام الجودة و طرق المطابقة معه.
- إعطاء صورة واضحة عن جودة الشركة عند التعاقد مع العملاء.
- كما قامت مؤسسة ترافل بمجموعة من الخطوات من أجل إعداد دليل الجودة و هي :
- إعداد سياسات أهداف الجودة، وكذلك تحقيق القواعد الإجرائية اللازمة، لمطابقة الجودة لمواصفات الموضوع.
- دراسة كل عملية من عمليات الشركة.
- تحديد المسؤوليات و الصلاحيات المتعلقة بنظام الجودة.
- تقييم النظام الحالي للجودة وفقا لمتطلبات الإيزو 2000/9001.
- تحديد نموذج و هيكل الدليل و وضع مسودة له.
- تصديق الأجزاء المكتوبة، و ضمان دقة الدليل و محتوياته و إجراء توثيق النظام ، و يراجع من طرف مسؤول إدارة الجودة و يصادق عليه من قبل المدير العام.
- استخدام طريقة تعديل التغييرات و وضعها بالدليل ، و ضمان حصول مستخدم الدليل على النسخة المصادقة .
- طبع و توزيع الدليل وفقا لإجراءات ضبط الوثائق.

3.2.4. مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة المطبق و مبادئها

تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة دورية للتأكد من تطبيق نظام إدارة الجودة و ملائمته للأهداف المسطرة، و يحفظ في سجلات خاصة (سجلات مراجعة الإدارة) في شكل تقارير و يحتوي فريق مراجعة الإدارة على :

- رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس المدير العام.
 - المسؤول عن إدارة الجودة.
 - كل من له علاقة بهذه العملية.
 - المدراء الفرعيين، رؤساء المصالح و الأقسام.
- و ينتج عن هذه المراجعة تحديد فرص و توصيات التحسين المستمر، التغييرات التي ستعتمد في نظام إدارة الجودة، وضع سياسة الجودة و أهدافها، تحسين الخدمات المقدمة للعميل و تعتمد الإدارة في قيامها بعمليات المراجعة على الوثائق التالية :

- نتائج التدقيق الداخلي ، المعلومات التي يوفرها العميل، إستمارات شكاوي العملاء، الإجراءات التصحيحية و الوقائية المتبعة، المراجعات الدورية السابقة، التغييرات المعتمدة في نظام الجودة، سجلات الجودة.

1.3.2.4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الحصول على الشهادة المطابقة الإيزو

2000/9001

في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير مؤسسة ترافل، قامت الإدارة بوضع مخطط عمل يسمح بتحسين قدرتها التنافسية للوصول إلى التفوق في محيطها التنافسي و يعد إتباع نظام إدارة الجودة (إيزو 2000/9001) رهان استراتيجي من أجل تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في ظل محيطها المتغير.

حيث تم منح شهادة الإيزو 2000/9001 لمؤسسة ترافل بمشاركة وزارة الصناعة، و اللجنة (الهيئة) المانحة للشهادة، و تتمثل أهم الخطوات التي قامت بها المؤسسة من أجل تطبيق نظام الجودة الشاملة للحصول على الإيزو 2000/9001 فيما يلي :

- عملية تحسيس و توعية لكافة إطارات و مسؤولي المؤسسة بهذا النظام.
- تشخيص الجودة، و تحديد أهدافها، ثم تشكيل مجموعة الجودة.
- التدريب الفعلي الذي انطلق في مارس 2002 إلى غاية ماي 2002، ثم القيام به ثانية حيث انطلق في سبتمبر 2003 إلى غاية أفريل 2004 و ذلك بعد انضمام مؤطرين جدد.
- هذه العملية التدريبية مست 15 إطارا في مختلف نشاطات و وظائف المؤسسة.
- تحديث (تجديد) نظام عمل للجودة، و تحديد الإجراءات التي ستكتسب فيه.
- إنشاء نظام التوثيق الداخلي.
- تنفيذ نظام التوثيق الداخلي.
- عقد جلستين للتشاور و طرح الآراء و مناقشتها من أجل تقييم نظام الجودة (إجراء المراجعة الإدارية).
- عقد جلسة تحضيرية مع اللجنة المانحة للشهادة في جويلية 2005 (اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي).
- عقد جلسة لمنح الشهادة في جانفي 2006 (اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة).

-الحصول على الشهادة في مارس 2006 (05 مارس 2006 حتى 04 مارس 2009)

2.3.2.4. مبادئ الجودة في مؤسسة ترافل

وتتمثل أهم مبادئ الجودة في مؤسسة ترافل في :

1.2.3.2.4. التزام الإدارة العليا

يتضح التزام الإدارة العليا جليا من خلال وثيقة سياسة الجودة المنشورة في المؤسسة، و التي تحتوي على :إن مؤسسة ترافل المختصة في إنتاج مشتقات الحليب تعترضها مجموعة من العراقيل بسبب التحول لسريع للمحيط التنافسي و ذلك نتيجة :

- العولمة التي ينتج عنها منافسة حادة محلية و عالمية.
- ضرورة تحقيق متطلبات و رغبات العميل، و العمل على إشباعها.

و في إطار التخطيط الإستراتيجي قامت به مؤسسة ترافل بالتحسين المستمر، انطلاقا من إتباع نظام إدارة الجودة الشاملة حسب مواصفة الإيزو 2000/9001 و من أجل نجاح هذه السياسة يجب القيام ب :

- الإنصات للزبون و إشباع رغباته بصفة مستمرة.
- إتباع عملية التحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة.
- التحليل المكثف لتكاليف الإنتاج من خلال جودة الموارد المستخدمة و الاستغلال الأفضل لها.
- تطوير معارف و قدرات و مهارات الكفاءات من خلال عملية الاختيار و التوظيف المناسب لها و هذا بالتكيف بصفة مستمرة مع القواعد القانونية و متطلبات التنظيم و هذه السياسة لا تتحقق إلا إذا كانت هناك مشاركة كاملة من طرف جميع العاملين بالمؤسسة، خاصة الإطار منها.
- بالإضافة إلى قيام الإدارة ب :
- الاهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسة.
- إشعارهم بهذه السياسة و تعميمها في كافة أنحاء المؤسسة.
- تشجيع الأفراد على القيام بالعمل الجماعي.
- فتح خطوط الاتصال و استمراريتها.
- توفير القيادات اللازمة للإشراف على نظام الجودة.
- الاهتمام بالعميل و توفير متطلباته.

2.2.3.2.4. التحسين المستمر

قامت إدارة المؤسسة بالتركيز على مجموعة من العناصر من أجل القيام بعملية التحسين المستمر، لفعالية نظام إدارة الجودة و هي :

- اعتماد مختلف أعمال القياس و المراقبة و التحليل التي تسمح بضمان جودتها.
- تعميم سياسة و أهداف الجودة.
- تحليل المعطيات و استخدام نتائج التدقيق، و توظيفها للوصول إلى الأحسن.
- إدخال التحسينات ، عن طريق القيام بكافة العمليات التصحيحية و الوقائية.
- استخدام نتائج مراجعة الإدارة و إتباع ما جاء فيها من تعليمات جديدة.
- إتباع تحقيقات مطابقة المنتج.
- إزالة أسباب عدم المطابقة.

3.2.3.2.4. التركيز على العميل

قامت المؤسسة بإعداد وثيقة تعبأ دوريا من طرف المشرف على المشروع على أساس تقارير المصالح، المراسلات و الاجتماعات و الحوارات التي تتم مع العملاء و ممثليهم لاستدراك النقائص فيها، و العمل على تحقيق رضاهم.

تقوم المؤسسة باستشارة عملائها بصفة دورية، و ذلك بطرح الأسئلة عليهم حول درجة رضاهم عن المنتج، فترات تقديم المنتج، و عملية استقبالهم في مختلف مصالح المؤسسة، و هذا ما لاحظناه خلال فترة تربصنا بالمؤسسة.

- وضع نظام للانصات للعملاء و ذلك للسعي إلى تحقيق متطلباتهم، و إرضائهم.

3.3.2.4. تخطيط جودة المنتج

قامت إدارة المؤسسة بالتخطيط لجودة المنتج و ذلك ب :

- تحديد احتياجات العملاء المطلوبة و المتوقعة ، إنطلاقا من تحليل المعلومات التي تم جمعها.
- تحديد عمليات تصميم و تنفيذ المنتج.

- توفير المواد الأولية، و المعدات الضرورية و المتطورة للقيام بعملية الإنتاج و التأكد من جودتها حتى لا تتجاوز التفاوت المسموح به.
- توفير العمالة الكافية و اللازمة و المؤهلة للقيام بذلك.
- إنجاز المنتج.
- القيام بالإجراءات التصحيحية و الوقائية، و ذلك بعلاج أسباب النقص و القصور في المنتج ثم يتخذ القرار المناسب للإجراء التصحيحي.

4.3.2.4. خريطة العمليات

توضع خريطة العمليات بالمؤسسة، بحيث تكون مطابقة لنموذج العمليات في المواصفة الإيزو 2000/9001 و تتضمن :

- توفير المدخلات الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تنفيذ عمليات تحقيق المنتج و إنجازه.
- القيام بتحسينات المختلفة عن طريق القيام بالتدريب الذي يساعد على إنجاز الأعمال بالطرق الحديثة.
- ضبط عمليات الإنتاج و الخدمات لصحة تنفيذها و حماية المنتج.
- ضرورة وجود نظام للرقابة على أداء العمليات.
- إن القيام بكل ذلك يساهم في الوفاء باحترام متطلبات التسليم في الأجال المحددة لها، و يضمن تحقيق و إنجاز المنتج بالمواصفات المطلوبة.

5.3.2.4. أثر تطوير الكفاءات البشرية ، وإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية

لمؤسسة ترافل

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ترافل ، وقيامها بعمليات التحسين المستمر ساعدها على تحسين أدائها التنافسي وهذا خلال تقديم منتجات بال نوعية الجيدة و السعر المناسب حتى ولو لم تستطع تحقيق حصة سوقية معتبرة إلا أنها تسعى جاهدة للعمل على تغطية السوق و يظهر من خلال منحى توزيع الحصة السوقية السنوية أنه في سنة 2007. إرتفعت الحصة السوقية للمؤسسة ، مقارنة بسنة 2006 ب 10 % .

كما تعتمد المؤسسة على تطوير إطاراتها داخل المؤسسة و خارجها و حتى خارج الوطن على عمليات التدريب و التكوين و التحفيز.

وذلك لأنها تعتبرها موردا تساهم في خلق القيمة المضافة ، وخصت ميزانية أكبر لهذه العملية (التكوين) خاصة في سنتي 2005،2006. وهو ما أدى إلى زيادة عدد الإطارات ما بين سنتي 2006 و 2007 حيث إرتفع عددها من (42 إلى 54) و مما سبق نستنتج أن إدارة المؤسسة تدرك أهمية كل من نظام الجودة الشاملة و الكفاءات البشرية ، وما لهما من تأثير على قدرتها التنافسية. ولتأكيد هذه النتيجة لجأنا إلى الدراسة الإستقصائية الموضحة في الآتي .

3.4. الإطار العام للدراسة الإستقصائية

لتدعيم النتائج المتوصل إليهما ، قمنا بإجراء الدراسة الإستقصائية ، وهذا على مستوى مؤسسة ترافل ، و إعتدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل و الأدوات ، و قمنا بتحديد منهجية الدراسة الإستقصائية ، طريقة تصميم قائمة الإستقصاء ، دراسة و تحليل النتائج ثم حوصلة ما تم التوصل إليه.

- منهجية الدراسة الإستقصائية:

قمنا في منهجية الدراسة الإستقصائية بتحديد أهداف الإستقصاء ، الإطار المكاني و الزماني ، تحديد العينة ، تحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة.

- أهداف الإستقصاء:

تهدف من خلال هذا الإستقصاء إلى تحقيق هدف أساسي و هو قياس مدى مساهمة تطوير الكفاءات البشرية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، كما نسعى إلى تحقيق من :

- واقع نظام التكوين في مؤسسة ترافل ومدى إستفادة الكفاءات منه .
- مدى إدراك المؤسسة لتعير محيطها التنافسي . ومدى تأثيره على القدرة التنافسية لها .
- قياس تنافسية المؤسسة.
- مدى أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة ، ومدى إعتداد المؤسسة عليها في تحسين قدرتها التنافسية.

- الإطار المكاني و الزماني للدراسة الإستقصائية:

تعتبر مؤسسة ترافل بالمنطقة الصناعية بني تامو بالبلدية ، مكان إجراء الدراسة التطبيقية

ووزعت القوائم الإستقصائية على إطارات المؤسسة ، أما الفترة الزمنية للدراسة التطبيقية فقد تمت خلال شهر جوان 2007 .

- تحديد العينة:

تتمثل عينة الدراسة في (50) إطاراً من مجموع 54 إطاراً بالمؤسسة ، ولقد أخذت للمؤسسة (50) إستقصاء و هذا بطلب من مسؤول مديرية الجودة ، ذلك أن ثلاثة (03) إطارات عليا كانت خارج الوطن في مهمة ، وإطار كان في عطلة عمل، ولقد وزعت على كل الإطارات في مختلف مديريات المؤسسة ، و تولى مسؤول مديرية الجودة توزيعها ، وجمعها فيما بعد و إستلمتها منه كاملة، و كانت لغة الإستبيان بالفرنسية .

- الأدوات المستخدمة في الدراسة :

راعينا أن تكون الأسئلة واضحة و هادفة ، كما أن قائمة الأسئلة لم تكن طويلة حتى لا تستغرق وقتنا طويلا في الإجابة ، خاصة و أن الإستقصاء موجه لإطارات المؤسسة .

- كانت بداية الإستمارة ، بوضع عنوان يحدد بأن إستبيان موجه لإطارات المؤسسة ، في إطار دراسة علمية ، لغرض الحصول على شهادة الماجستير ، مع التعهد بإحاطة المعلومات بالسرية التامة ، و استعمالها لأغراض البحث العلمي و شملت قائمة الإستقصاء خمسة عشر (15) سؤالاً بما فيها المعلومات الشخصية (السن ، الوظيفة) و إستعملنا فيها الأسئلة المغلقة و المختلطة (مفتوحة و مغلقة) و تم تصنيف الأسئلة حسب الفصول النظرية خدمة لأهداف البحث فجاءت على النحو التالي:

- محور رأي إطارات المؤسسة حول تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة ومفهوم القدرة التنافسية.
- محور حول العلاقة بين الكفاءات البشرية و القدرة التنافسية.
- محور دور الجودة الشاملة في تطوير القدرة التنافسية.
- محور حول أساليب التغيير في مؤسسة (ترتيب أولوياتها) .

- دراسة وتحليل نتائج الإستقصاء:

تم توزيع (50) إستمارة إستقصاء ، وتمكنا من إسترجاعها كاملة أي بمعدل عودة 100 % ، وكلها صالحة للتحليل.

- فيما يخص المعلومات الشخصية.

- بالنسبة للسن : لا حظنا أن 31 إطاراً تتراوح أعمارهم ما بين (40.30) ، وتسعة (09) منهم أقل من 30 سنة ، و تسعة (09) منهم تتراوح ما بين (40.50) و واحداً أكبر من الخمسين.
- بالنسبة للوظيفة : لاحظنا وجود 10 إدارات عليا ، و 40 إطاراً.

1.3.4. تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة ومفهوم القدرة التنافسية

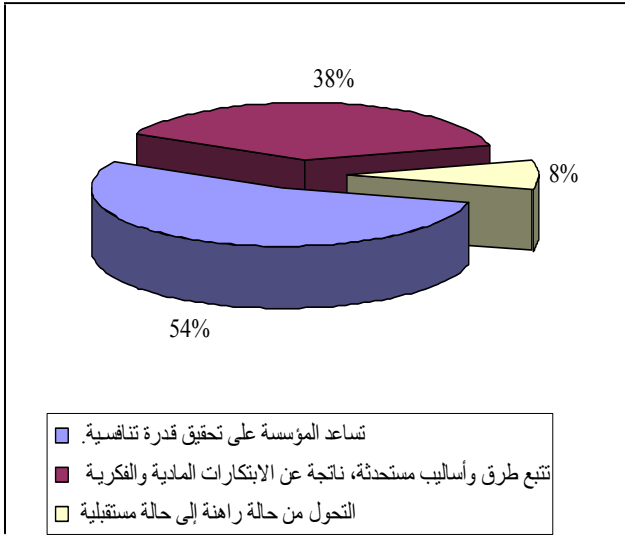
يتضمن هذا الجزء الإجابة على خمسة أسئلة الأولى من الإستبيان و التي تتعلق بتغير المحيط التنافسي و مفهوم القدرة التنافسية حسب رأي إدارات المؤسسة .

1.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الأول

نهدف من خلال السؤال الأول: إلى معرفة رأي المبحوث في تغير المحيط الخارجي للمؤسسة ومفهومه للقدرة التنافسية، وكان السؤال على النحو التالي: حسب رأيكم هل التغيير هو عملية؟(هناك أربع خيارات للإجابة على هذا السؤال) و لقد جاءت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم 15: نتائج السؤال الأول

النسبة	التكرار	البيان
54 %	27	تساعد المؤسسة على تحقيق قدرة تنافسية.
38 %	19	تتبع طرق وأساليب مستحدثة، ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية
08 %	04	التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية
100 %	50	المجموع



شكل رقم 27:

العرض البياني لنتائج السؤال الأول

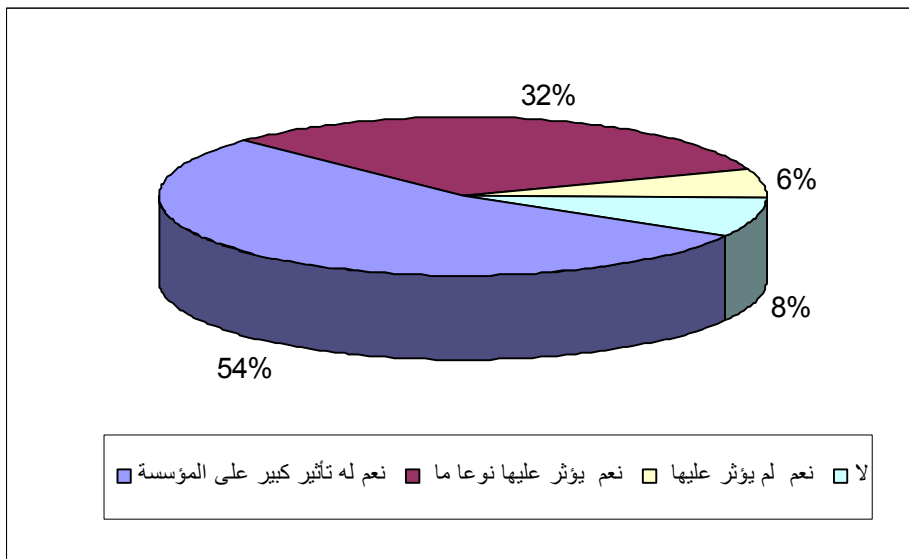
من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية الإجابات أكدت أن التغيير عملية تساعد المؤسسة على تحقيق قدرة تنافسية بنسبة 54% ، لكنها تعتبر نسبة ضعيفة على إعتبار أن الإستبيان وجه لإطارات المؤسسة ككل، أما بالنسبة للذين إعتبروا أن التغيير يتبع طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الإبتكارات المادية والفكرية كانت نسبتهم 38 % ، وهذا لإعتقادهم أنه حتى يساعد التغيير على تحقيق القدرة التنافسية لا بد من أن يتبع أولاً طرق وأساليب مستحدثة، أما الذين اعتبروا التغيير عبارة عن التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية لم يمثلوا سوى 08 % .

2.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الثاني

يتطرق السؤال الثاني إلى الإجابة على ما إذا كان المحيط التنافسي للمؤسسة قد تغير أم لا وما هي درجة تأثيره على المؤسسة، وجاءت صيغة السؤال كالتالي: هل ترى أن المحيط التنافسي للمؤسسة تغير ؟ وللمبحوث خيارين هما نعم أو لا، وفي حالة نعم عليه أن يحدد درجة تأثير تغير المحيط على المؤسسة، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 16: نتائج السؤال الثاني

البيان	التكرار	النسبة	السبب
نعم	46	92 %	54 % له تأثير كبير على المؤسسة
			32 % يؤثر عليها نوعاً ما
			6 % لم يؤثر عليها
لا	04	08 %	
المجموع	50	100 %	



شكل رقم 28: العرض البياني لنتائج السؤال الثاني

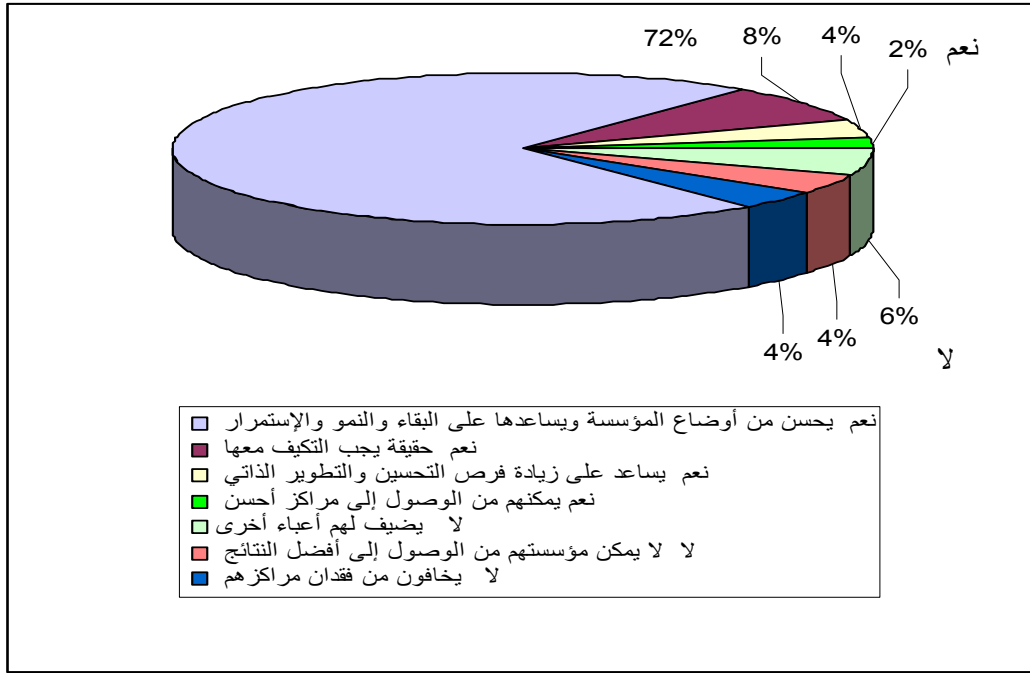
تظهر نتائج الجدول أن الأغلبية ترى أن المحيط التنافسي للمؤسسة قد تغير بنسبة 92% حيث نجد أن 54% منهم بنوا إجاباتهم على أن له تأثير كبير على المؤسسة، و 32 % بنوا إجاباتهم على أنه يؤثر عليها نوعا ما، و6% أدلوا بأنه لم يؤثر عليها، أما الذين أجابوا بلا فكانت 8% فقط، وبالتالي فإن المحيط التنافسي للمؤسسة ترافق قد تغير.

3.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الثالث

نريد الوصول من خلال هذا السؤال إلى معرفة إمكانية قبول عملية التغيير لدى المبحوث وكان السؤال على النحو التالي: هل أنت مستعد لقبول عملية التغيير؟ وحدد للإجابة خيارين هما نعم أو لا وفي كليهما يحدد الإطار ما هو السبب الذي دفعه لهذا الخيار.

جدول رقم 17: نتائج السؤال الثالث

البيان	التكرار	النسبة	السبب
نعم	43	86 %	72 % يحسن من أوضاع المؤسسة ويساعدها على البقاء والنمو والإستمرار
			08% حقيقة يجب التكيف معها
			04 % يساعد على زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي
			02 % يمكنهم من الوصول إلى مراكز أحسن
لا	07	14 %	06 % يضيف لهم أعباء أخرى
			04 % لا يمكن مؤسستهم من الوصول إلى أفضل النتائج
			04% يخافون من فقدان مراكزهم
المجموع	50	100 %	



شكل رقم 29: العرض البياني لنتائج السؤال الثالث

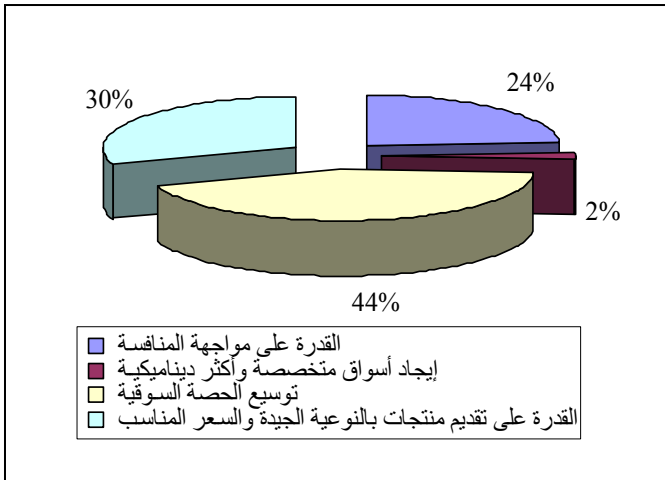
يتبين أن 86% من الإجابات تتقبل عملية التغيير ، وكانت إجاباتهم مبنية على أساس أن 72% منهم يعتبرون أن التغيير يحسن من أوضاع المؤسسة ويساعدها على البقاء والنمو والإستمرار، و8% منهم يعتبرونه حقيقة يجب التكيف معها، و4% منهم يعتبرون أنه يساعد على زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي، و2% منهم فقط يعتبرون أنه يمكنهم من الوصول إلى مراكز أحسن، أما الذين أجابوا بلا فهم لا يمثلون سوى 07% وبنوا إجابتهم على أساس أن 06% منهم يعتقدون أن التغيير يضيف لهم أعباء أخرى، و4% منهم يعتقدون أنه لا يمكن مؤسستهم من الوصول إلى أفضل النتائج، و4% منهم يخافون من فقدان مراكزهم.

4.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الرابع

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مفهوم القدرة التنافسية لدى المبحوث، وجاءت صيغة السؤال على النحو التالي: هل تعتقد أن القدرة التنافسية هي (وحددت لها أربع خيارات) والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 18: نتائج السؤال الرابع

النسبة	التكرار	البيان
24%	12	القدرة على مواجهة المنافسة
2%	01	إيجاد أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية
44%	22	توسيع الحصة السوقية
30%	15	القدرة على تقديم منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب
100%	50	المجموع



شكل رقم 30:

العرض البياني لنتائج السؤال الرابع

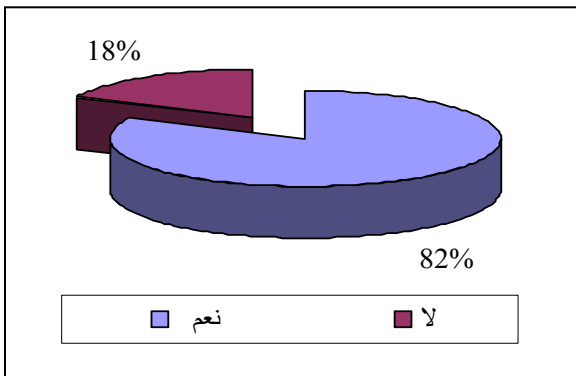
من الجدول السابق يتبين أن 44% من الإجابات ترى أن القدرة التنافسية هي توسيع الحصة السوقية و30% تعتبرها القدرة على تقديم منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وكلا الإجابتين تمثل مؤشرات القدرة التنافسية، و 24% ترى أنها القدرة على مواجهة المنافسة، و 2% فقط تعتبرها القدرة على إيجاد أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية وهي إجابة واحدة وغير مبررة.

5.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الخامس

يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان للقدرة التنافسية إعتبار وأهمية لدى إدارة المؤسسة وجاءت صيغة السؤال على النحو التالي: هل ترى أن مؤسستكم تأخذ بعين الإعتبار جانب القدرة التنافسية وحددت الإجابة بنعم أو لا وفي حالة نعم يذكر المبحوث الأسباب التي دفعته إلى ذلك وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 19: نتائج السؤال الخامس

النسبة	التكرار	البيان
82%	41	نعم
18%	09	لا
100%	50	المجموع



شكل رقم 31:

العرض البياني لنتائج السؤال الخامس

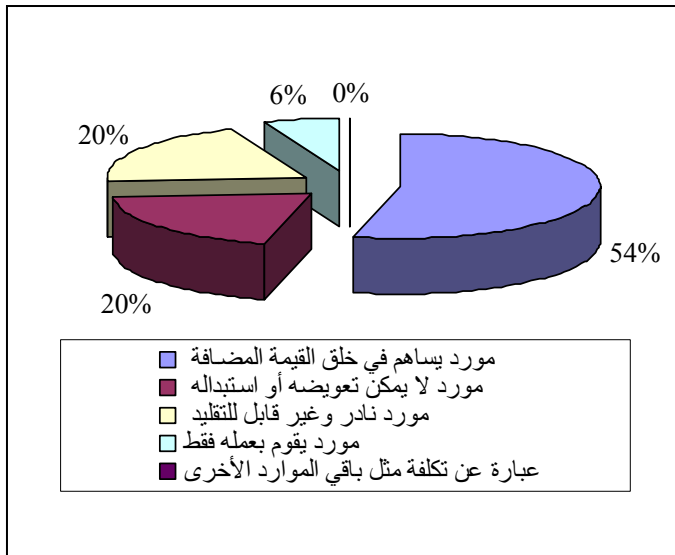
نلاحظ أن نسبة 82 % من الإجابات، وهي نسبة معتبرة تؤكد على أن إطارات المؤسسة على وعي بأهمية إكتساب قدرة تنافسية وهي توافق ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال نتائج الإستبيان كانت هذه الإجابات إنطلاقاً من الأسباب التالية: (حتى تكون المؤسسة هي القائدة في السوق، من أجل التطوير المستمر ومواجهة المنافسة، التكيف مع التغيير، زيادة المبيعات وتغطية السوق، تحقيق رغبات الزبون بالجودة المطلوبة والسعر المناسب، قوانين السوق...) ، أما 18 % منهم كانت إجاباتهم بلا ولم يبرروا ذلك.

2.3.4. العلاقة بين الكفاءات البشرية و القدرة التنافسية

نتطرق في هذا المطلب من معرفة العلاقة بين الكفاءات البشرية و القدرة التنافسية بالإجابة على السؤال السادس و السابع .

1.2.3.4. تحليل نتائج السؤال السادس

نود أن نعرف من خلال هذا السؤال رأي المبحوث حول أهمية الكفاءات البشرية بمؤسسته وكان السؤال على النحو التالي: كيف تنظر مؤسستكم إلى الكفاءات البشرية بها ؟ وحددت خمس إجابات لذلك وهي الموضحة في الجدول التالي:
جدول رقم 20: نتائج السؤال السادس



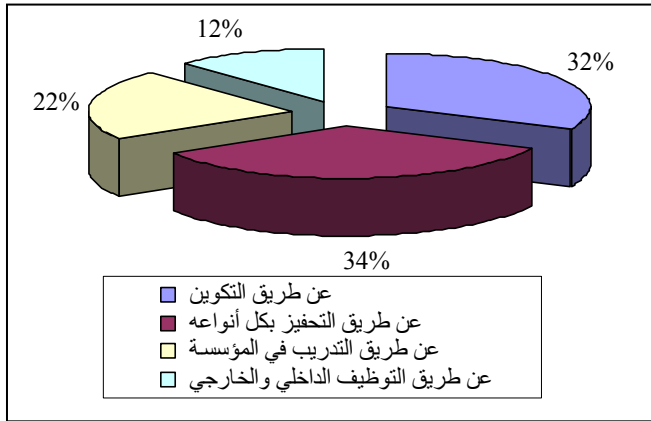
شكل رقم 32:

العرض البياني لنتائج السؤال السادس

الجدول يوضح أن 54 % من إجابات المستجوبين ترى أن المورد البشري يساهم في خلق القيمة المضافة وهي تمثل أكثر من نصف الإجابات، و20 % ترى أنه مورد لا يمكن تعويضه أو استبداله، و20 % تعتبره مورد غير قابل للتقليد، و6% منها تعتبره مورد يقوم بعمله فقط، ولا توجد أية إجابة تعتبره تكلفة.

2.2.3.4. تحليل نتائج السؤال السابع

من خلال هذا السؤال نتعرف على الطريقة التي تطور بها المؤسسة كفاءاتها حتى تمكنها من إكتساب قدرة تنافسية وكان السؤال كالتالي، كيف يمكن حسب رأيك تطوير كفاءات المؤسسة حتى تمكنها من إكتساب قدرة تنافسية؟ وكانت له أربعة خيارات وهي الموضحة في الجدول التالي:



شكل رقم 33:

العرض البياني لنتائج السؤال السابع

تبين نتائج الجدول أن تطوير الكفاءات البشرية يتم بنسبة 32 % عن طريق التكوين، و 34 % عن طريق التحفيز، و22 % عن طريق التدريب، و 12 % عن طريق التوظيف الداخلي والخارجي، وهي إجابات جيدة تؤكد ما توصلنا إليه في الجانب النظري، وجداول التدريب التي طبقتها المؤسسة تبين أن عمليات التكوين لديها أكثر من عمليات التدريب.

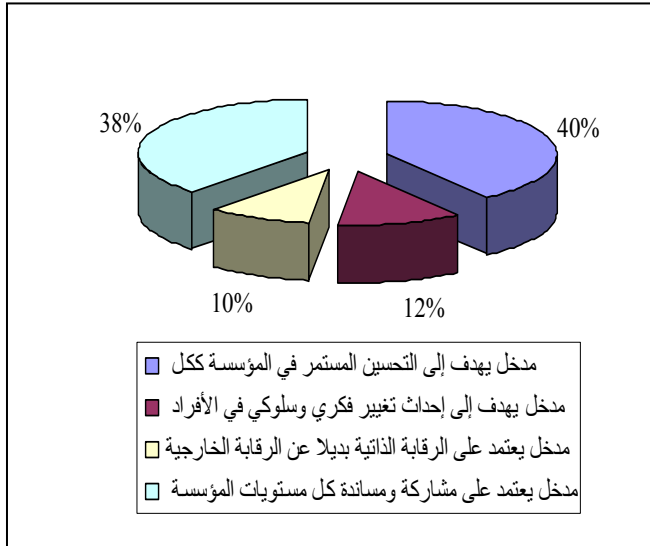
3.3.4. دور الجودة الشاملة في تطوير القدرة التنافسية

يتضمن هذا المطلب معرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة لمؤسسة ترافل على تحسين القدرة التنافسية لها ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: السؤال الثامن و التاسع و العاشر و الحادي عشر و الثاني عشر و الثالث عشر .

1.3.3.4. تحليل نتائج السؤال الثامن

كان هذا السؤال يتمحور حول معرفة رأي الإدارات في إدارة الجودة الشاملة وكانت صيغة السؤال كالتالي: في رأيكم هل إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (هناك أربع إجابات) والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول رقم 22: نتائج السؤال الثامن



شكل رقم 34:

العرض البياني لنتائج السؤال الثامن

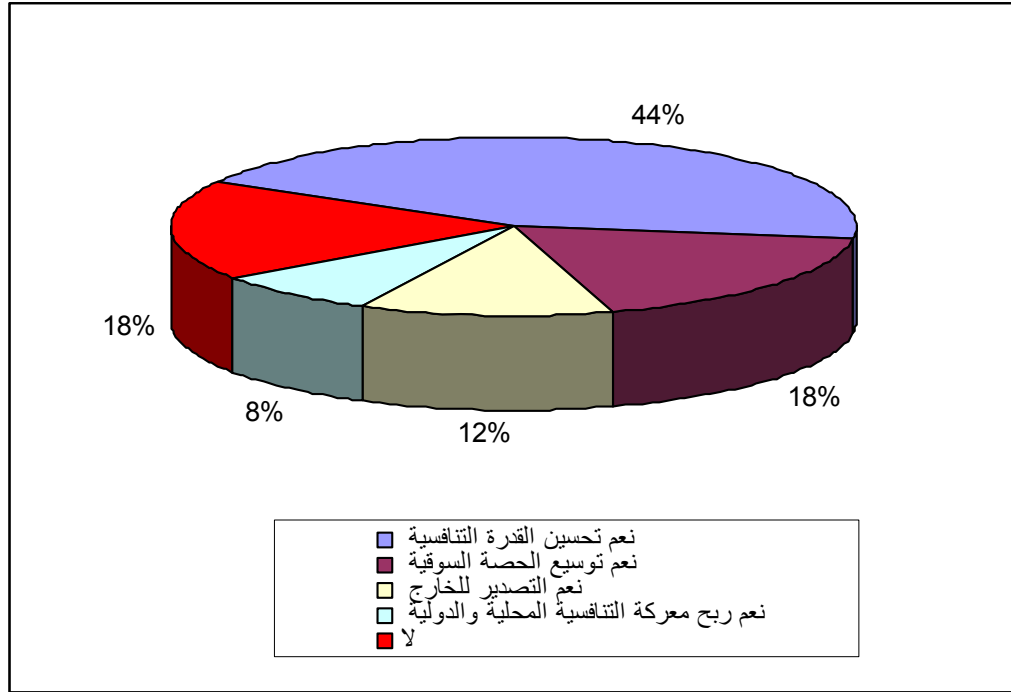
يظهر الجدول أن 40% من الإجابات ترى أن الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر في المؤسسة ككل، وهي نسبة جيدة تعكس الجانب النظري، و12% ترى أنها مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد، و38% ترى أنها تعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة، و10% ترى أنها مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية.

2.3.3.4. تحليل نتائج السؤال التاسع

يهدف السؤال التاسع إلى الإجابة عن ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على إدارة الجودة الشاملة وحددت الإجابة بنعم أو لا مع ضرورة تبرير الإجابة في حالة نعم وكانت صيغة السؤال: هل إعتمدت مؤسستكم على الجودة الشاملة؟ (نعم، لا) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 23: نتائج السؤال التاسع

السبب	النسبة	التكرار		البيان
44% تحسين القدرة التنافسية	82%	22	41	نعم
18% توسيع الحصة السوقية		09		
12% التصدير للخارج		06		
08% ربح معركة التنافسية المحلية والدولية		04		
	18%		09	لا
	100%		50	المجموع



شكل رقم 35: العرض البياني لنتائج السؤال التاسع

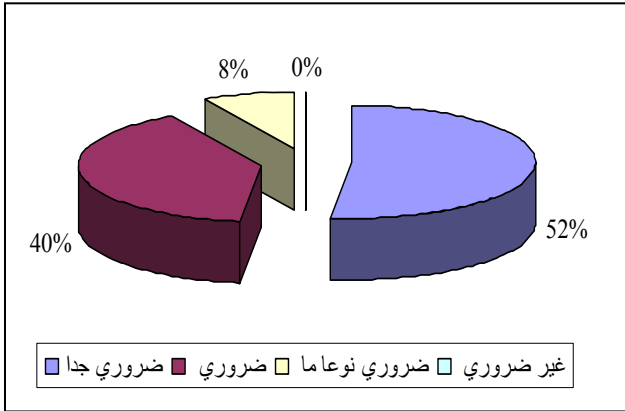
كانت النتائج تبين أن 82% من الإجابات تؤكد أن إدارة المؤسسة إعتمدت على الجودة الشاملة وهي نسبة جيدة جدا خاصة وهي موجهة لإطارات المؤسسة، وكانت إجابة 44% منهم تعتمد على تحسين القدرة التنافسية، وهي تتوافق مع جاء في الجانب النظري، و 18% تعتمد على توسيع الحصة السوقية و 12% تعتمد على التصدير للخارج، و 8% تعتمد على ربح معركة التنافسية المحلية والدولية، أما نسبة 18% كانت إجابتهم بلا.

3.3.3.4. تحليل نتائج السؤال العاشر

يوضح السؤال العاشر مدى اعتماد المؤسسة على الجودة الشاملة في تحسين قدرتها التنافسية وكان كالتالي: هل ترى أن اعتماد المؤسسة على الجودة الشاملة لتحسين قدرتها التنافسية أمر (ضروري جداً، ضروري، ضروري نوعاً ما، غير ضروري)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 24: نتائج السؤال العاشر

البيان	التكرار	النسبة
ضروري جداً	26	52%
ضروري	20	40%
ضروري نوعاً ما	04	08%
غير ضروري	00	00%
المجموع	50	100%



شكل رقم 36:

العرض البياني لنتائج السؤال العاشر

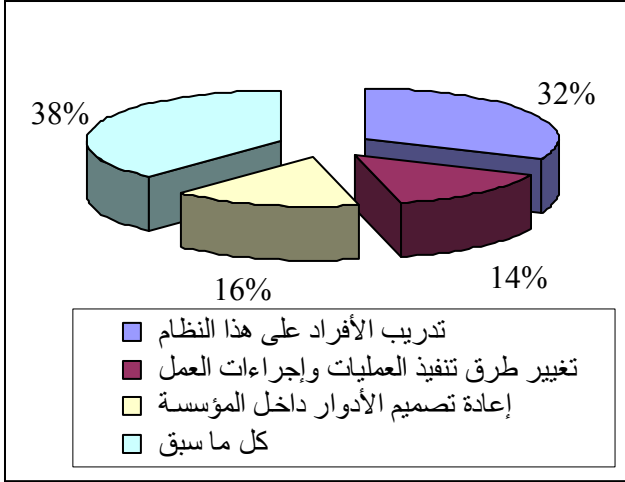
من نتائج الجدول نجد أن 58% من الإجابات تؤكد أن الجودة الشاملة ضرورية جداً لتحسين القدرة التنافسية وهي نسبة جيدة تطابق ما جاء في الجانب النظري، و40% ترى أنها ضرورية، و8% ترى أنها ضرورية نوعاً ما، ولا توجد أية إجابة تدلي بأنها غير ضرورية.

4.3.3.4. تحليل نتائج السؤال الحادي عشر

يعكس هذا السؤال رأي إدارة المؤسسة في التغييرات التي تراها مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكانت صيغة السؤال: في رأيك ما هي التغييرات التي تراها إدارة المؤسسة ضرورية لتطبيق نظام الجودة وكانت هناك أربع إختيارات والموضحة نتائجها في الجدول التالي:

جدول رقم 25: نتائج السؤال الحادي عشر

البيان	التكرار	النسبة
تدريب الأفراد على هذا النظام	16	32 %
تغيير طرق تنفيذ العمليات وإجراءات العمل	07	14 %
إعادة تصميم الأدوار داخل المؤسسة	08	16 %
كل ما سبق	19	38 %
المجموع	50	100 %



شكل رقم 37:

العرض البياني لنتائج السؤال الحادي عشر

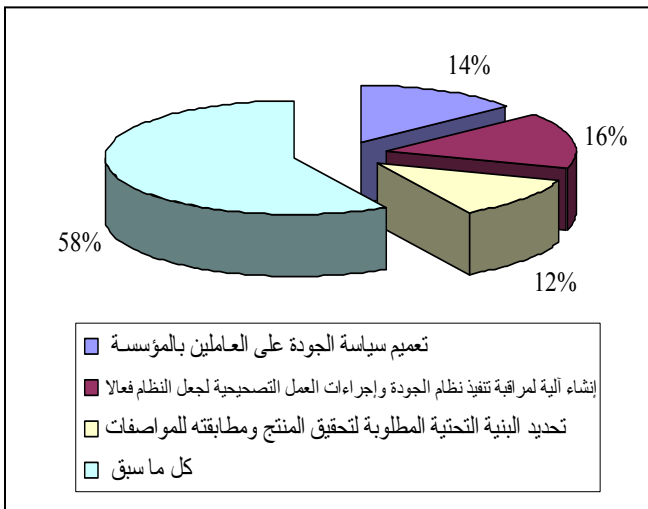
من الجدول يتضح أن رأي 32% من المبحوثين كان حول تدريب الأفراد، و14% كانت حول طرق تنفيذ العمليات وإجراءات العمل، و16% كانت حول إعادة تصميم الأدوار داخل المؤسسة، و38% تؤكد كل النتائج السابقة و هو ما يبين أن تطبيق الجودة الشاملة صاحبه مجموعة من التغيرات الفعلية.

5.3.3.4. تحليل نتائج السؤال الثاني عشر

نهدف إلى الوصول إلى ما إذا كانت إدارة المؤسسة قامت بمجموعة من الإجراءات فيما يخص الجودة، وكانت صيغة السؤال: هل قامت إدارة المؤسسة ب (هناك أربعة إختيارات) والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم 26: نتائج السؤال الثاني عشر

البيان	التكرار	النسبة
تعميم سياسة الجودة على العاملين بالمؤسسة	07	14 %
إنشاء آلية لمراقبة تنفيذ نظام الجودة وإجراءات العمل التصحيحية لجعل النظام فعالاً	08	16 %
تحديد البنية التحتية المطلوبة لتحقيق المنتج ومطابقته للمواصفات	06	12 %
كل ما سبق	29	58 %
المجموع	50	100 %



شكل رقم 38:

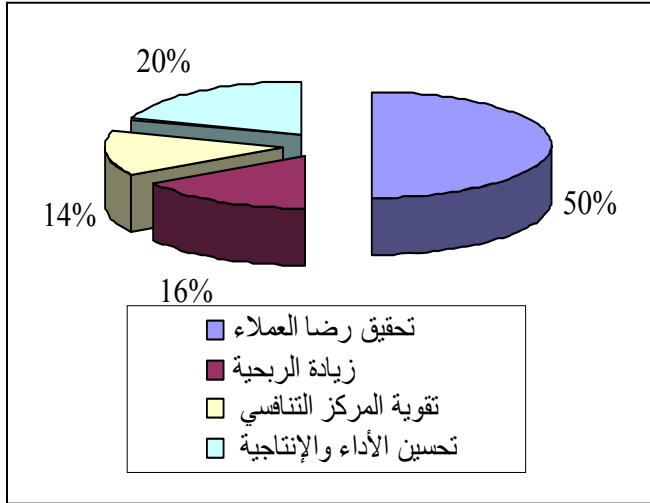
العرض البياني لنتائج السؤال الثاني عشر

تبين نتائج الجدول أن مجموعة الإجراءات التي تتعلق بتطبيق الجودة كانت بنسبة 14 % فيما يخص تعميم هذه السياسة على العاملين بالمؤسسة، و 16% فيما يخص إنشاء آلية لمراقبة تنفيذ النظام وإجراءات العمل التصحيحية، وبنسبة 12% من تحديد البنية التحتية المطلوبة لتحقيق المنتج ومطابقته للمواصفات ونسبة 58% هي العوامل السابقة مجتمعة معاً، وهي نسبة نرى أنها جيدة ومطابقة لما جاء في النظري.

6.3.3.4. تحليل نتائج السؤال الثالث عشر

يهدف هذا السؤال إلى الوصول إلى ما تهدف إليه الإدارة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكانت صيغة السؤال كالتالي: هل تهدفون من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى (هناك أربعة اختيارات للإجابة على هذا السؤال) والجدول التالي يبين نتائج هذا السؤال.

جدول رقم 27: نتائج السؤال الثالث عشر



النسبة	التكرار	البيان
50%	25	تحقيق رضا العملاء
16%	08	زيادة الربحية
14%	07	تقوية المركز التنافسي
20%	10	تحسين الأداء والإنتاجية
100%	50	المجموع

شكل رقم 39:

العرض البياني لنتائج السؤال الثالث عشر

من النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن 50 % من إجابات الإطارات تهدف من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العملاء، و 16 % تهدف إلى زيادة الربحية، و 14% تسعى إلى تقوية المركز التنافسي، و 20% منها تسعى إلى تحسين الأداء والإنتاجية.

4.3.4. أساليب التغيير في المؤسسة

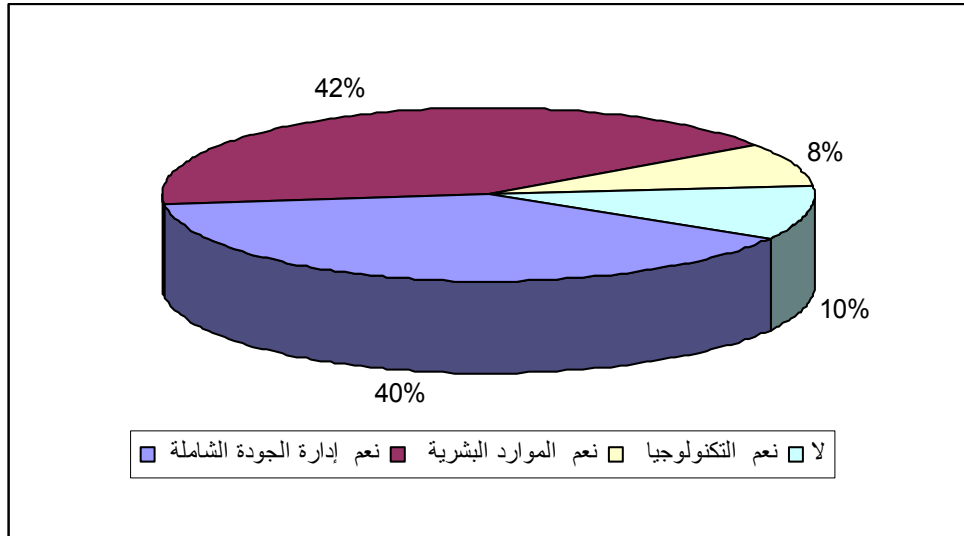
نهدف هنا إلى معرفة ترتيب أولويات التغيير حسب رأي إطارات من خلال الإجابة على السؤال الرابع عشر و السؤال الخامس عشر.

1.4.3.4. تحليل نتائج السؤال الرابع عشر

من خلال تهدف الإجابة على السؤال الرابع عشر نحدد ما إذا كانت أساليب التغيير أمر ضروري من أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وكان السؤال : هل ترى أن إنتقاء أساليب التغيير أمر ضروري من أجل تحسين القدرة التنافسية لمؤسستكم وحددت الإجابة بخيارين (نعم أو لا) مع ذكر الأسباب التي دفعت الإطار للإجابة بنعم وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 28: نتائج السؤال الرابع عشر

البيان	التكرار	النسبة	السبب
نعم	20	90 %	40 % إدارة الجودة الشاملة
	21		42 % الموارد البشرية
	04		08 % التكنولوجيا
لا	05	10 %	
المجموع	50	100 %	



شكل رقم 40: العرض البياني لنتائج السؤال الرابع عشر

نلمس من نتائج الجدول أن 90% من إطارات المؤسسة ترى أن إنتقاء أساليب التغيير أمر ضروري من أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، وهي نسبة ممتازة تبين مدى وعي إطارات المؤسسة بأهمية إنتقاء أساليب التغيير التي تساهم في تحسين وضعية مؤسستهم، وأن 10% منهم فقط يعترضون على ذلك وهي نسبة قليلة جداً، ومن بين الذين أجابوا بنعم 40 % يرون أن التغيير يتم من خلال إدارة الجودة الشاملة، و42% يرون أن التغيير يتم من خلال الموارد البشرية، وهما نتيجتان

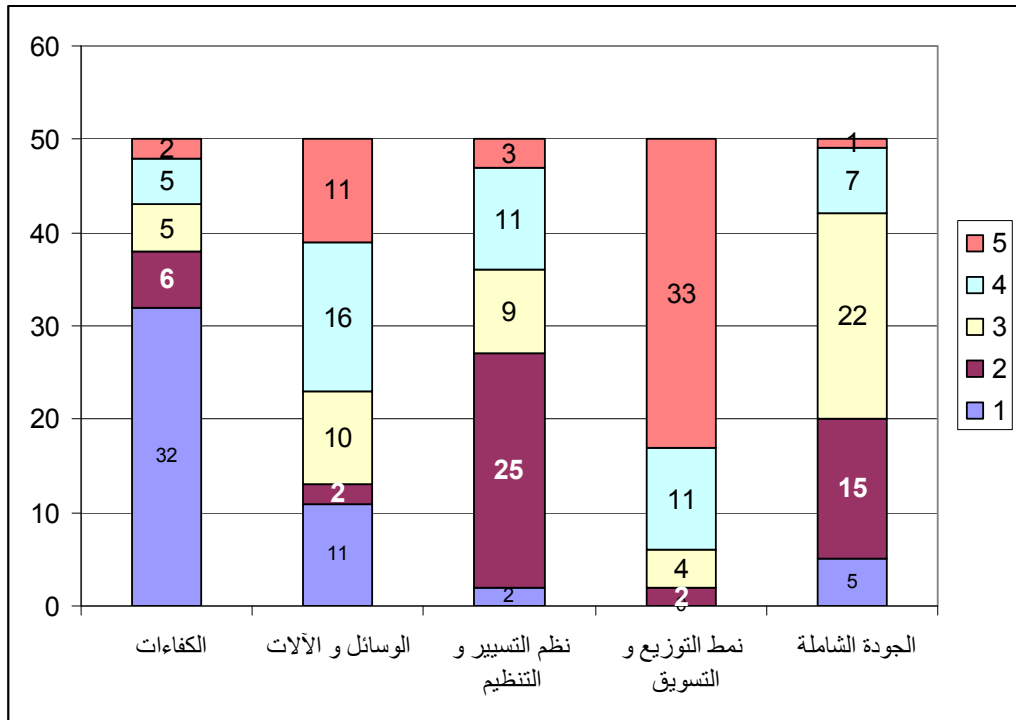
تحققان ما جاء في الجانب النظري، و80% فقط يرون أن ذلك يتم من خلال التكنولوجيا.

2.4.3.4. تحليل نتائج السؤال الخامس عشر

- لمعرفة ترتيب أولويات أساليب التغيير بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق القدرة التنافسية من (1-5) وضعنا السؤال التالي : هل يمكن ترتيب أولويات التغيير بالنسبة لمؤسستكم من أجل تحقيق قدراتها التنافسية ؟ وكانت الخيارات كما يوضح الجدول التالي :

جدول رقم 29: نتائج السؤال الخامس عشر

التصنيف	01	02	03	04	05
أساليب التغيير					
الكفاءات	32	06	05	05	02
الوسائل و الآلات	11	02	10	16	11
نظم التسيير و التنظيم	02	25	09	11	03
نمط التوزيع و التسويق	00	02	04	11	33
الجودة الشاملة	05	15	22	07	01



شكل رقم 41: العرض البياني لنتائج السؤال الخامس عشر

حسب الترتيبات كانت الكفاءات تحمل أكبر عدد من (1) ثم تليها نظم التسيير و التنظيم ، ثم تليها إدارة الجودة الشاملة ، ثم الوسائل و الآلات ، ثم نمط التوزيع و التسويق.

ومن خلال الإجابات يتوضح لنا أهمية تواجد الكفاءات البشرية من أجل تحسين القدرة التنافسية، و ذلك لأن إتباع نظم التسيير و التنظيم لا يكون إلا من خلال وجود كفاءات بشرية كما أن الجودة الشاملة تتطلب و جود كفاءات بشرية تدرك أهميتها ، وكذلك نظم تسيير و تنظيم جيدة . ثم بعد ذلك تأتي أهمية الوسائل و الآلات بطبيعة الحال من أجل عملية الإنتاج ثم التفكير في نمط التوزيع و التسويق ، و هو ترتيب منطقي .

من خلال هذه الدراسة التي إستهدفت عينة من 50 إطاراً بالمؤسسة من إجمالي 54 إطار بمؤسسة ترافل ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي :

- تساعد عملية التغيير في مؤسسة ترافل على تحقيق قدرة تنافسية و هذا الأمر يفرض إتباع طرق وأساليب مستحدثة.
- ترى إطارات المؤسسة أن المحيط التنافسي للمؤسسة قد تغير ، وله تأثير كبير على المؤسسة و هو ما نلاحظه ، و ما يدل على ذلك أن المؤسسة تحتل المرتبة الثالثة من حيث الحصة السوقية.
- تقبل إطارات المؤسسة لعملية التغير وإدراك أهميتها ، لأن نسبة كبيرة منهم ، تعتبره يحسن من أوضاع المؤسسة و يساعدها على النمو و الاستقرار و البقاء.
- تعتبر إطارات المؤسسة أن القدرة التنافسية هي توسيع الحصة السوقية ، و القدرة على تقديم منتجات بال نوعية الجيدة و السعر المناسب و معظم إطارات المؤسسة يؤكد على أهمية القدرة التنافسية و أخذها بعين الاعتبار.
- ترى إدارة المؤسسة أن الكفاءات البشرية موردا تساهم في خلق القيمة المضافة و تعتمد في تطوير كفاءاتها على نظامي التكوين و التدريب و نظام الحوافز.
- و تعتبر إطارات المؤسسة الجودة الشاملة بأنها مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في المؤسسة و تبين نسبة كبيرة منهم أن مؤسستهم اعتمدت على هذا النظام و اعتبرته أمراً ضرورياً جداً لتحسين القدرة التنافسية لمؤسستهم.
- من التغيرات التي تراها إطارات المؤسسة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريب الأفراد على هذا النظام ، إعادة تصميم الأدوار داخل المنظمة ، ولقد عملت على تحقيق جملة من الإجراءات لنجاحها.

- تهدف إدارة المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العملاء.
- تعتبر إطارات المؤسسة أن انتقاء أساليب التغيير أمر ضروري من أجل تحسين القدرة التنافسية لمؤسستهم و من أهمها : والكفاءات البشرية ، ونظم التسيير و التنظيم ، و إدارة الجودة الشاملة.

قمنا في هذا الفصل بدراسة أثر تطوير الكفاءات البشرية ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة ترافل ، ووقع إختيارنا عليها لأنها تعد من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي حصلت على شهادة الإيزو Iso 9001/2000 ، وإعتمدت على إستراتيجية لتكوين وتدريب وتحفيز مواردها البشرية خاصة إطاراتها ، وكذا لتعرضها للمنافسة الشديدة من قبل DANONE , SOUMMAM و أردنا معرفة تأثير هذه المنافسة عليها.

و من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى تطور مؤسسة "ترافل" و تحليل بينتها الخارجية و كذا تقييم و تحديد حصتها السوقية و مزيجها التسويقي ، ولا حظنا أن حصتها السوقية تتغير بشكل مستمر فمرة تصبح المؤسسة هي القائدة و تارة أخرى تصنف هي الثالثة و هذا في الفترة الممتدة بين 2003 و 2007. وفي آخر مرحلة من هذا الفصل تطرقنا إلى واقع الإهتمام مؤسسة ترافل بتطوير كفاءاتها من جهة ، وبتطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى و بغية ضبط النتائج المتوصل إليها قمنا بإجراء دراسة إستقصائية موجهة إلى إطارات المؤسسة.

ومما سبق إستخلصنا أن مؤسسة ترافل بالرغم من إهتمامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و حصولها على شهادة المطابقة (03/2006) Iso 9001/2000 ، ورغم تكوينها و تحفيزها لأفرادها وإطاراتها ، إلا أنها لازالت تعاني من مواجهة المنافسين المحليين و العالميين ، ومع أنها تحتل المرتبة الثالثة من حيث الحصة السوقية ، إلا أنها تسعى إلى تغطية أكبر جزء من السوق ، ووصولها إلى القيادة وإلى إتباع إستراتيجية تنظيمية جيدة لتسيير كفاءاتها البشرية و تحفيزها ، واستقطابها و توظيفها بوضعها في الأماكن المناسبة ، كما أنها مستقبلا تسعى إلى توفير البنى التحتية اللازمة لنجاح إدارة الجودة (توعية أكثر للأفراد بها ، حثهم على الرقابة الذاتية بدل الخارجية، ضمان مشاركة جميع مستويات و مصالح المؤسسة ، عدم الإستهانة بمنافسيها و التكيف أكثر مع تغيرات البيئة .. إلخ) فلدى المؤسسة مجموعة من المؤهلات التي تساعد على تحسين قدرتها التنافسية ، و لأن تصبح الرائدة في السوق ، و على رأس هذه المؤهلات إطارات المؤسسة، ذلك أنها على وعي تام بأهمية تطوير مؤسستهم و تحسين تنافسيتها .

خاتمة

يعتبر هذا البحث محاولة منا، لمعرفة الدور الذي يمكن أن يساهم به التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، انطلاقاً من تطوير كفاءتها البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وسنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها و من خلالها نستطيع إيجاد حل لاستمرارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل محيطها التنافسي المتغير، وترى الباحثة أن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يكون انطلاقاً من اتباع استراتيجية فعالة لتسيير كفاءتها البشرية، وتطويرها، وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة مميزة، من خلال ما تسوقه من أفكار وابداعات وابتكارات لتساهم في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية.

ومن اتباع نظاماً للجودة الشاملة يكون مبنياً على التحسين المستمر ومشاركة جميع مستويات المؤسسة، وهو ما يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة تتابع وتراقب تطبيق هذا النظام، وتزيل كل العراقيل التي تعترضه بتوفير كل المقومات وإجراء كل التغييرات اللازمة.

ولتوضيح أثر اتباع أساليب التغيير التالية: تطوير الكفاءات البشرية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين القدرة التنافسية، قمنا بتقسيم بحثنا إلى أربعة فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل نظري للقدرة التنافسية والتغيير، وفي الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية وتحسين القدرة التنافسية، أما الثالث: فكان حول فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية، وأخيراً الفصل الرابع قمنا فيه بدراسة حالة ميدانية ووقع اختيارنا على ملبنة ترافل كنموذج عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بغية تصميم النتائج بعد ذلك، وسنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها بالرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها بهدف تأكيدها أو نفيها، بعد ذلك نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة لتغيير واقع المؤسسة الجزائرية، ثم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها في موضوعنا، والتي تكون قاعدة البداية لبحوث مستقبلية.

نتائج الدراسة النظرية

ويمكن تحديدها فيما يلي:

- إن تغير المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها، ذلك أن المحيط الداخلي للمؤسسة يمكن التحكم فيه نوعا ما ، أما المحيط الخارجي يكون خارج سيطرة المؤسسة وهو ما يجعله يؤثر على تنافسية المؤسسة.
- تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها ،وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص واستغلالها ، وتجنب التهديدات أو العمل على مجابقتها والتكيف معها.
- إن المؤسسة الاقتصادية التي تمتلك قدرة تنافسية تكون قادرة على خلق التميز في منتجاتها وجودة الخدمات المقدمة لربائنها على حساب المنافسين الآخرين ،مما يعني ضمان نجاحها المستمر شريطة أن تكون يقظة.
- يجب على المؤسسة لمسايرة التغيير العمل الجاد على أن يكون في صالحها، وذلك بحشد الموارد المتنوعة، وترشيد نقاط القوة وتحسين تسييرها، بتبني أحد مداخله وبأسلوب حديث، وهذا للوصول من خلاله إلى تحقيق قدرة تنافسية والعمل على تحسينها.
- إن نجاح المؤسسة في المستقبل سوف يكون بإيجاد الطريقة المناسبة لتطوير واستخدام الكفاءات البشرية بها، ودمج الموظفين وتكليفهم مع التغييرات الداخلية بالمؤسسة، وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغيير من أجل تحسين قدرتها التنافسية.
- إن اتباع إستراتيجية جيدة لتسيير الكفاءات البشرية باستخدام مختلف الطرق والوسائل لتطوير وتخطيط استقطاب الكفاءات البشرية، ومن ثم الاختيار الكفء للأفراد والكفاءات لشغل الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم ، يساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.
- إن أهمية امتلاك كفاءات بشرية بالمؤسسة والسعي إلى تطويرها يحقق عدة فوائد نذكر منها: بناء ودعم شهرة وسمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة، بجودة عالية، وبأسعار مقبولة، خلق علاقات جديدة مع الأفراد العاملين والإدارة، زيادة الإنتاجية، خلق الولاء للمؤسسة، تقليل التكاليف، تعرف الأفراد على السياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية لها.
- يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أحدث أساليب التغيير التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين قدرتها التنافسية، إنطلاقا من تطبيق مبادئها بإحداث التغييرات اللازمة، وتوفير كل الأدوات والوسائل التي تساهم في إنجاحها، وإدخال التحسينات المستمرة عليها، وهو ما يتطلب وجود وعي و إدراك لدى

العاملين بالمؤسسة بثقافة الجودة الشاملة وضمان مشاركتهم الكاملة في أداء العمل، وهو ما يجب أن تقوم به إدارة المؤسسة وأن تعمل على تحقيقه.

- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج فقط بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم، وهذه أهم نقطة لنجاح تبني منهج إدارة التغيير، ونشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة.
- يعتبر الحصول على شهادة المطابقة ISO 9000 نقطة بداية مثالية لتزويد المؤسسة بنظام الجودة الشاملة كما أنه يساعدها على زيادة فعالية الأداء التسويقي والحصة السوقية.
- يعتبر نجاح تطبيق أساليب التغيير والمتمثلة في تطوير الكفاءات البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل المؤدية إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

نتائج الدراسة الميدانية

- إن إطارات المؤسسة على وعي تام بالتغيرات السريعة للمحيط التنافسي ، وبمدى تأثيره على وضعية مؤسستهم .
- إن مؤسسة ترافل تشهد منافسة حادة من طرف المنافسين.
- تسعى مؤسسة ترافل إلى توسيع حصتها السوقية و تداركها ، لذا قامت في السنة الجارية (2007) بزيادة نقاط توزيعها ، إضافة إلى إدخال منتجات جديدة للسوق ، زيادة قيمة المبيعات بتقديم تحفيزات لرجال البيع بالمؤسسة.
- لقد طبقت مؤسسة ترافل نظام الجودة لإرضاء العملاء بالدرجة الأولى و ساعدها في ذلك التحسينات التي قامت بها على مستوى المؤسسة ، كتوفير البنية التحتية لتحقيق المنتج (الآلات ، المعدات ، المواد الأولية ، تدريب الأفراد..) ، نشر سياسة الجودة في المؤسسة ككل ، تصحيح الأخطاء و تعديل إجراءات العمل.
- رغم إهتمام المؤسسة بتكوين و تدريب و تحفيز مواردها البشرية و إطاراتها ، إلا أن إهتمامها بكفاءاتها لم يصل بعد إلى المستوى المرجو ، خاصة و أن فترة التكوين قصيرة (عامي 2005-2006) ، وهي لا تعكس النتائج المرغوبة.
- تعتبر مؤسسة ترافل متأخرة في مجال الإعلانات مقارنة بمنافسيها ، فكل من المؤسستين المنافستين (دانون، و صومام) تعتمدان بكثرة على وسائل الإعلام السمعية و البصرية ، و ذلك لأن ميزانية مؤسسة ترافل لا تكفي للقيام بالمزيد من الإعلانات في وسائل الإعلام السمعية و البصرية .

- أخيرا ، إن مؤسسة ترافل لديها ما يمكنها من مواجهة المنافسة ، مادام أن إطاراتها على وعي تام بالمفاهيم التالية : المحيط التنافسي ، التغيير ، الجودة الشاملة ، القدرة التنافسية ، الكفاءات ، التكنولوجيا ، وهذا ما إستنتجناه ، من دراساتنا الميدانية ، حيث تحصلت المؤسسة على شهادة المطابقة ISO 9001/2000(2006) ، وقامت بالتدريبات اللازمة لأفرادها.

التوصيات و الإقتراحات

- يجب على المؤسسة أن تولي إهتماما أكبر لفهم و تحليل منافسيها و منتجاتهم ، وكذا تحليل المعلومات المستمدة من المحيط التنافسي ، وهذا حتي تستطيع إسترداد حصتها السوقية (أنظر الشكل رقم 19 ، سنة 2005)
- يمكن لمؤسسة ترافل تطوير كفاءاتها البشرية و تحويلها إلى مصدر لمزايا تنافسية ، بتركيزها على عمليات التدريب المستمر ، تقديم مكافآت و علاوات ، حضور الملتقيات و الندوات العلمية المحلية و الدولية والدورات التكوينية.
- إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ISO 9001/2000 أمر مهم لمواجهة المنافسة وتحسين صورة المؤسسة في ذهن الزبائن ، لكن يجب عليها المحافظة على إحترام المعايير الدولية للمواصفة ، وتحسينها.
- تكثيف حملاتها الإعلانية خاصة وسائل الإعلام السمعية و البصرية ، وهذا لما لهذه الإعلانات من تأثير مباشر على سلوك المستهلك و دورها في زيادة نقاط البيع . وكذا العمل على القيام بعرض منتجاتها في المعارض المحلية و الدولية للتعريف بالمنتج أكثر .

آفاق البحث

من خلال بحثنا في هذا الموضوع و جدنا بعض العناصر المهمة و الجديرة بالبحث والتحليل إلا أن حدود دراستنا تفرض علينا عدم الخروج عن إطار الموضوع ، لذا فإننا نعتبرها أفاقا لدراسات و بحوث مستقبلية و نذكر من بينها:

- الإستثمار في العنصر البشري و تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية .
- دور نظم التسيير في ترقية أداء المؤسسة الإقتصادية.
- و في الأخير نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع و في محاولة دراستنا الميدانية، و أن يكون بداية لبحوث أخرى.

قائمة المراجع

1. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، (2000).
2. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، (2000).
3. شوقي ناجي جواد، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة ، الأردن، (2000).
4. محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، (2000).
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، دون طبعة، القاهرة، (1999).
6. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2001).
7. عابدة نخلة رزق الله، سلوك المستهلك والاستراتيجيات التسويقية، مكتبة عين شمس، دون طبعة، القاهرة، (1998).
8. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).
9. عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق (مدخل متكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة ، عمان، الأردن، (1996).
10. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (1999).
11. Porter Micheal, choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris (1982).
12. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، دار صفاء للنشر، دون طبعة، الأردن، (1998).

13. Tugral Atammer et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod, Paris France , 1998.

14. هشام الغريزي، إدارة البقاء، مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر، دون طبعة، الأردن (1998).

15. وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس 21/19 جوان (2001).

16. Jean-Pierre Olsem, Stratégie d'entreprise et politique industrielle dans la nouvelle économie mondiale, édition Armand colin, Paris, France,(1999) .

17. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، دون طبعة، مصر(1999).

18. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، دون طبعة، الأردن،(2000) .

19. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة،الإسكندرية،(2000).

20. مساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر. 09-08 مارس(2005).

21. <http://samehar.wordpress.com> site consulté le 25-02-2007.

22. العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.

23. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة،الإسكندرية،(2003).

24. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر،دون طبعة، القاهرة،(2003).

25. Kotler.P et Dubois.B , marketing management ; 9^{ème} édition, Public-Union, Paris ,1997.

26. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر(1999).

27. خرّي عبد الناصر، دور نظام المعومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة، جوان 2006.
28. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، طبعة 1، الأردن،(2000).
29. Jean-jacques lambin, Le marketing stratégique (fondement , méthodes et applications), 2^{ème} édition, ediscience international, Paris, France,(1993).
30. Marc INGHAM , Management stratégique et compétitivité d'entreprise de diagnostic à l'action, 2^{ème} édition.
31. Henri Mahé de boislandelle, Dictionnaire de gestion, édition économique, Paris, (1998).
32. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية،(2000).
33. تقرير التنافسية في الدول العربية ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، (2002-2003).
34. الجمعية المصرية للتنمية التكنولوجية والبشرية القاهرة، بحث بعنوان دور الموارد البشرية، التحديات والرؤية المستقبلية، الإطلاع على الموقع www.earth.org يوم 20/02/2007.
35. Michel Porter, Avantage concurrentiel, Paris, Dunod (2000).
36. معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر،(2002).
37. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون ، إيتراك للنشر والتوزيع، طبعة، القاهرة، (1999).
38. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، دفعة (2002).
39. Humbert Lesca structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise 2ed Masson éditions, Paris,(1986) .
40. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، دون طبعة، القاهرة،(2001).
41. Jean Marie chevalier stratégie d'entreprise et économique industrielle Encyclopédie de gestion 2- vol 3 Economica, Paris, (1997).

42. نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).

43. محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلاديلفيا ، (http:// :www.philadilphia.edu.jo)، (2005).

44. عمر عزاوي، مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 10/09 مارس (2005).

45. لطفي لويز سيفين، إدارة وتخطيط التكنولوجيا، دار غريب للنشر، دون طبعة، القاهرة، (1999).

46. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال للكفاءة لمؤسسة الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، (1999).

47. رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة 23/22 أفريل، (2003).

48. سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، دون طبعة، القاهرة، (1998).

49. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية، (2004/2003).

50. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (1998).

51. عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس (2004).

52. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، (2003).

53. Michel Porter, La concurrence selon Porter :Michal le seach, village mondial ; édition, Paris , (1999).

54. جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة ،الإسكندرية، (2002).

55. كمال رزيق، عمار بوزعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة (ECONA 3000)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 22/21 ماي (2002).
56. - Shimonl Dolan ,et autres, la gestion des ressources humaines (tendance, en jeux et pratiques actuelles) 3eme édition, édition village mondial, Canada,(2002).
57. براق محمد، رابح بن شايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر (2004).
58. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر (2003).
59. www.arab-api.com (site consulté le 05/03/2007)
60. Donald –g-Mcfetridge, La compétitivité : notions et mesures, industrie, Canada, Avril (1995) .
61. أحمد سيد مصطفى قدرة الإدارة العربية على التنمية، القدرات التنافسية العربية....كيف؟ مؤتمر استراتيجيات تطور الإدارة العربية لتنمية علاقات المشاركة مع الإتحاد الأوروبي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة 18-20 سبتمبر (1999) .
62. Jaques Gris , « Les Ressources humaines en tant que source D'avantages concurrentiel durable » Québec, (1997).
63. سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في الإدارة والتنظيم، وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، الطبعة II، القاهرة، (1998) .
64. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، دون طبعة، القاهرة، (2001).
65. قاسمي كمال، إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09/08 مارس، (2005).
66. Jeremy. G. David et Timothy .M. Divinney, the essence of corporate strategy, alleen and unwinn editions, sydney, (1997).
67. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ،دار الفكر ، الطبعة الثانية ،الأردن،(1994).

68. سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، مركز وايد سيرفس للإستشارات، دون طبعة، القاهرة، (1991).

69. Yatchinovsky A, l'approche systémique pour gérer l'incertitude de la complexité, ESF Paris, (1999).

70. Philippe Bernoux ,la sociologie des Entreprise ; éditions du seuil , Paris,(1999).

71. الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، www.ituarabic.org/11/thhmeeting/doc6.doc، صفحة مطع عليها في 2007/03/07.

72. سيد الهواري، النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك، مكتبة عين شمس، دار الجيل للطباعة والنشر، دون طبعة، دون بلد نشر، (1997).

73. محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون طبعة، ج م العربية، (2004).

74. سعيد عطوي، استراتيجيات التغيير، ورقة عمل، مؤتمر تطوير منظمات الأعمال الثالث، القاهرة، (1993).

75. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة VII، الإسكندرية، (2000).

76. Benoit Grouard, Francis Meston, L'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement, 3^{ème} édition, Dunod ,Paris, (1998).

77. Fred Luthans, Organisational behavior, 5th edition, (NYMC Graw – Hill),(1989).

78. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، شركة الإبداع الخليجي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، لبنان، (2001).

79. طارق السويدان، ومحمد العدلوي، خماسية الولاء، شركة الإبداع الخليجي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، لبنان، (2003).

80. Hyde A, The proverbs of total quality management : Recharting the path to quality improvement in public sector, public productivity and management review ,(2001).

81. سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة الجزائر، 09/08 مارس (2005).

82. عبد الباري الدرة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 4، (1981).
83. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الاسكندرية، (2006).
84. سيد عليوة، برنامج الهندسة الإدارية، مكتبة جزيرة الورد، دون طبعة، المنصورة، (2002).
85. ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون بلد نشر، (2001).
86. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، دون طبعة، القاهرة، مصر، (2002).
87. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة II، الأردن، (2004).
88. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، (2004).
89. محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة I، دون بلد نشر، (2006).
90. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة I، عمان، الأردن، (2000).
91. فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، دار صفاء للنشر، دون طبعة، القاهرة، (1988).
92. Marcel Alain, prendre en main le changement, éditions nouvelles Montréal, (1996) .
93. فيليب اتكنسون، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، بميك، دون طبعة، دون بلد نشر، (1996).
94. فاصل الصفار، التغيير الإداري، كيف ولماذا، مجلة النبأ، العدد 57، تاريخ الإطلاع (26-02-2007) بالإنترنت، www.annabaa.org/pastnba.htm .
95. مخلوفي عبد السلام، بلعراي عبد الكريم، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 09/08 مارس (2005).
96. وليد محمد الفوران، الاستثمار الأمثل في العنصر البشري في بيئة عمل متغيرة، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، السعودية، 30/29 مارس (2005).

97. Brilman Jean, Les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance, édition d'organisation, Paris,(1998).
98. Katsuyohi Ishihara, Maitriser la qualité, éditions mare, Nostrum, (1996).
99. يحيى بروبقات عبد الكريم، التعبير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان الجزائر، الإطلاع عليه في الانترنت بتاريخ 2007/03/17.
100. مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، دون طبعة، الأردن، (2002).
101. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية، (2004/2003).
102. حامد عمار، العوامل الإجتماعية في التنمية، ورقة مقدمة ضمن بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، الكويت، 19/18 نوفمبر 1997.
103. عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) للنشر، الطبعة 1، القاهرة، (1996).
104. Charronj .L et Separis .S, organisation et gestion de l'entreprise, Epreuve n°3, Dunod, Paris,(2001).
105. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، وكالة المطبوعات، دون طبعة، الكويت، (1980).
106. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان (2003).
107. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2004).
108. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، دون طبعة، القاهرة، (1985).
109. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، دون طبعة، الابراهيمية، (2003).
110. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، دون طبعة، القاهرة، مصر (2006).

111. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10/09/مارس/2004.
112. إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الاسكندرية، (2002).
113. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2002).
114. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، دون طبعة، قالمة، (2004).
115. J.M Pertti, Tous DRH, Edition d'organisation 2^{ème} édition, 4^{ème} tirage, Paris, France,(2005).
116. jean François Claude, le management par les valeurs, l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens, édition liaisons, Paris,(2002).
117. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الاسكندرية، (2002).
118. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، دون طبعة، الإسكندرية، (2005).
119. la valette George et Niculescu Maria, Les stratégies de croissance, édition d'organisation, Paris,(1999).
120. Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation, Paris, France,(2000).
121. Levy, le boyerc, La gestion de compétences, les éditions d'organisation, Paris, France,(1996) .
122. J.Aubertn P.Gilbest et F.Pigeyre, savoir et pouvoir "les compétences en question", éditions press universitaires de France, France, (1993).
123. Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, édition Chihab, Alger ,(1997).

124. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، دون طبعة، مصر، (2005/2004).

125. الجمعية العربية للإدارة، أبحاث القدرة التنافسية، مفاهيم إدارية جديدة، File : //H:/Arab management Association HTM, site consulté le 26/02/2007.

126. محمد عبد المحسن آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة I، عمان، الأردن، (2005).

127. علي محمد الرباعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة I، عمان، (2003).

128. قاسم شعبان، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، دون طبعة، دون بلد نشر، (2000).

129. حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية ومكونات التجربة العملية، دار الجيل للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة I، بيروت، لبنان، (1982).

130. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، (1998).

131. نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية، دار المعرفة الجديدة، دون طبعة، الاسكندرية، (1995).

132. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، (2002).

133. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة II، دون بلد نشر، (1999).

134. أحمد النظامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، طبعة I، دون بلد نشر، (1996).

135. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة III، مصر، (1995).

136. سعيد عيمر، إشكالية تنمية الكفاءات في ضوء بروز التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الكفاءات تحدي المؤسسة الجزائرية في عصر الشمولية، جامعة سعيدة، 2005/05/16-15.

137. Guy le Boterf, L'ingénierie des compétences, les éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} édition , (2000).

138. الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004.
139. Wills T.Le louarn JY Guerin G, Planification stratégique des ressources humaines (presses universitaires de Montréal),(1991).
140. إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق للابداع والنشر والاعلام، الرياض، طبعة II، دون بلد نشر، (1999)
141. توماس وهيلين دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، دون طبعة، الرياض، (1990).
142. Doyon, CC, Apprendre à diriger le personnel, motivation, participation, édition Agence d'ARC, Québec, Canada,(1992).
143. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الاسكندرية، مصر، (2002).
144. Brilman J, les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, Paris ,(1998).
145. عبد الفتاح بوخمخ، شابونة كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول معرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، (2005).
146. Jean François Dhénin, Brigitte Fourine, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, ed Breal, Paris ,(1998).
147. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية، (2002/2001).
148. Pierre Lacrose, Stéphane Mathiew, Les projets des normes ISO 9000, AFNOR, Paris, (2000).
149. Shimon L.Dolon et autres, la gestions des ressources humaines (rendance en jeux et pratiques actuelles), 3^{ème} édition, village mondial, Canada,(2002).
150. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، طبعة I، عمان، الأردن، (2004) .

151. Debra M.amidon, Innovation et management des connaissances, édition organisation, Paris,(2001).
152. محمد بهجت جاد الله كمشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، طبعة | ، الاسكندرية، (1999).
153. J Mauruc et autres, économie d'entreprise, 1^{ère} édition techniplus, Paris, (1995).
154. كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، دون طبعة، القاهرة، (1997).
155. مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، طبعة | ، مصر الجديدة، القاهرة ، (2005).
156. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، طبعة II، الاسكندرية، (2006).
157. ألان وليمز، سالي وود وارد، بول دوبسون، إدارة التغيير بنجاح، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2004).
158. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة|، عمان، الأردن، (2003).
159. جول ل. كاستي، مواجهة الحدود المنطقية للعلم، مجلة العلوم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، المجلد 13، العدد 2، شباط (1997).
160. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الاسكندرية، (1999).
161. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة|، عمان، الأردن، (2004).
162. عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، دون طبعة، القاهرة، (2004).
163. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2003/2002).
164. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية، (2005).
165. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية، (2003).

166. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، (2006).
167. Dany(f) livian y-f) laGestion des cadres pratique Actuelles et pistes D'evolution ,Edition Vuibert,paris,(1995).
168. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، (1996).
169. جوزيف جايلوسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون طبعة، دون بلد نشر، (1996).
170. philippe horino, Comptes et récits de la performance, édition organisation,paris,(1995).
171. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، دون طبعة، القاهرة، (2006).
172. (j-M) peretti Ressources humaines et gestion du personnel editions vuibert paris, France ,(1998).
173. مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس (2004).
174. محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).
175. Thuilier (G) la promotion sociale, édition press universitaire de France, paris ,(1997) .
176. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، دون طبعة، بيروت، (1991).
177. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، (2006).
178. دون كاتب، استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، (2006).
179. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة، عمان، الأردن، (2005).

180. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة، مصر الجديدة، القاهرة، (2005).
181. Rome laer(p), Gestion des Ressources humaines, edition Armand colui Paris,(1993).
182. Bernard dini (J ;M),Martin (F) Nouvelles pratiques, Nouvelles compétences Revue personnel, ed (ANDCP) n°398, paris, Avril ,(1999).
183. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، طبعة II، القاهرة، (2006).
184. Soyér (J),Fonction formation, edition organisation, Paris,(1998).
185. رشاد عبد اللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الاسكندرية، (2000).
186. Bernard (P) la formation continue, édition PVFparis ,(1976).
187. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، دون طبعة،الجيزة، مصر، (2005).
188. الوادي محمود، دور رؤساء الأقسام العلمية كقادة إداريين في الجامعات الأهلية، الإدارة الإستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة ،دون بلد نشر، (2004).
189. الخفاجي نعمة والحديثي، أصفاد، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، دون طبعة، القاهرة، (2002).
190. Henri sanall, Enrichir le travail humain, l'évolution économique, édition economica, paris,(1989).
191. محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز، دار البشير للثقافة والعلوم، دون طبعة،الاسكندرية، (2000).
192. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، دون طبعة، الإبراهيمية، (2003).
193. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة، عمان، الأردن، (2000).
194. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة، عمان، الأردن، (2004).

195. دون كاتب، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار على رأس المال البشري، أيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة | ، القاهرة، (2004).
196. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).
197. أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، (2005).
198. دون كاتب، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (نحو قيادة إبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، دون بلد نشر، (2006).
199. أحمد علي عرفة، الإدارة الإنتاجية والفراغ، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت، دار الكتب، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2003).
200. سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 9/8 مارس 2005.
201. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون طبعة، عمان، الأردن، (1988).
202. محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، إيتراك للنشر والتوزيع، طبعة | ، القاهرة، مصر، (2000).
203. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة للنشر، طبعة |، عمان، الأردن، (2006).
204. فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2006).
205. فريدريك م. شرر، نظرية جديدة للنمو الاقتصادي، وتأثره بالابتكار التكنولوجي ترجمة علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، طبعة |، المملكة العربية السعودية، (2002).
206. علي هادي جبرين، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة | ، عمان، الأردن، (2006).
207. فرانكلين أوهارا، للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم، طبعة | ، بيروت، (1999).
208. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الاقتصادية الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البلدية 22/21 ماي 2002.

209. <http://www.samehar.wordpress.com/2006/06/b67/> site consulté le 07/05/2007. التخطيط الإستراتيجي، الإدارة والهندسة الصناعية، بحث بعنوان الحصة السوقية. 210. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،دون طبعة، عمان، الأردن، (2006).
211. محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الصاعد، إدارة التسويق، التحليل التخطيطي، الرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة| ، عمان، الأردن، (2006).
212. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، دون طبعة، القاهرة، مصر، (1997).
213. على السلمي ، إدارة التمييز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،دون طبعة، القاهرة ، (2002).
214. فريد راغب النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ، مدخل تكاملي تجريبي ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ،دون طبعة ،دون بلد نشر،(1997).
215. توفيق محمد عبد المحسن ،تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، مدخل دارة الجودة الشاملة ، معهد الكفاية الإنتاجية ، طبعة| ، جامعة الزقازيق ، مصر،(1996).
216. أحمد الشامسي ، بحوث ودراسات الايزو (ISO) ، أبحاث القدرة التنافسية، جامعة الإمارات ،(2005).
217. عبد المحسن توفيق محمد ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ،دار النهضة العربية ، طبعة| ، دون بلد نشر،(1996).
218. عبد العزيز ابو نبعة، إدارة الجودة الشاملة ، المفاهيم والتطبيقات ،مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر، (1998).
219. François caby, La qualité dans service , Fondements , Témoignages, Outils édition economica ,2 ème édition ,Paris,(2002).
220. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والايزو ، الدار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية،(2001).
221. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.
222. دافيد لاسكال ، روبي بيكوك ،قمة الأداء ،ترجمة أحمد عثمان ، سلسلة الإصدارات بميك، دون طبعة، مصر،(1998).

223. خالد بن سعد عبد العزيز ، إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة الملك فهد الوطنية، طبعة|، الرياض ، (1997).
224. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والطباعة، طبعة|، عمان ، (2001).
225. خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، طبعة|، عمان، (2000).
226. فريد زين الدين عبد الفتاح ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ،مدخل إدارة الجودة، دار النهضة العربية،دون طبعة، القاهرة،(1997).
227. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية ،دون طبعة، الإسكندرية ، (2002).
228. رياض رشاد البناء، إدارة الشاملة ، إرسائها ،مفهومها ، أسلوبها ، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي 24-25 جانفي 2007 - [http:// WWW. Education . gov -2007](http://WWW.Education.gov.bh/con21/W4.doc)
229. فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر،دون طبعة، القاهرة،(1998).
230. العساف عبد المعطي ، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ،مجلة الإداري ، العدد 62 ، سبتمبر، السنة 17،(1995).
231. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، طبعة| ، عمان، الأردن ، (2006).
232. دافيد راتشمان وآخرون ، الإدارة المعاصرة،دار المريخ للنشر والتوزيع ،دون طبعة، الرياض (2001).
233. محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ،دار الفكر الجامعي ، طبعة|، الإسكندرية،(2006).
234. طارق طه ،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الجامعة الجديدة،دون طبعة ،الإسكندرية،(2007).
235. فريد النجار ، إدارة لعمليات الإستراتيجية،الدار الجامعية،دون طبعة، الإسكندرية،(2006).
236. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة|، عمان، الأردن ، (2005).

237. أحمد محروس محرم ، محمد عماد فهمي ، تكاليف الجودة، مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر ، مركز نور الإيمان لكتابة وطباعة الكتب الجامعية والرسائل العلمية ، دون طبعة، مصر (2000).
238. ستيفن جورج، ارنولد ويمبرز كيرتش ، ترجمة حسين حسنين ،إدارة الجودة الشاملة ، الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، دار البشير للنشر ،دون طبعة، الاردن،(1998).
239. عبد الفتاح دياب حسين ، إدارة الموارد البشرية،مدخل متكامل ،دون دار النشر ،دون طبعة ، بني سويف،(1997).
240. محمد توفيق ماضي ، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف للنشر،دون طبعة، مصر،(1995).
241. سيد عليوة ،دورة إعداد التخطيط الاستراتيجي ،مركز القارات الاستشارية ، مكتبة جريدة الورد،دون طبعة، المنصورة ،(2004).
242. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أسس و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، طبعة| ، عمان ،(1999).
243. حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) 90014- 9000 واهم التعديلات التي أدخلت عليها ، دار الفكر الجامعي ،دون طبعة، الإسكندرية،(2006).
244. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، طبعة| ، عمان ،الأردن ،(2003).
245. ابو نبعة، عبد العزيز و مسعد ، الجودة الشاملة ،معهد الإدارة العامة ، مسقط ،عمان ، العدد 74 السنة العشرون ،(1998).
246. من الموقع على الانترنت WWW.rkne.net site consalté le 08/05/2007 ، إدارة الجودة ومنظمة المعايير الدولية
247. مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة| ،عمان، الأردن ،(2006).
248. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة ،الجزائر، 9 /8 مارس 2005 .

249. مأمون السلطي، سهيلة الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، المطبعة العلمية، دون طبعة، دمشق، سوريا، (1999).
250. pike et Barnes, R, TQM in Action A practical Approach to continuous performance Improvement, Chapman & Hall London, (1994).
251. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، بدون دار نشر، دون طبعة، مصر، القاهرة، (2004).
252. خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000 مكتبة الأشقر، دون طبعة، بغداد، (2002).
253. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، إيتراك، طبعة، مصر، (2006 / 2005).
254. جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2005).
255. ميرلين ستون، نيل وودكوك، ليز ما كتينجر، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة II، مصر، (2006).
256. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة (المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2000).
257. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2003-2004).
258. طارق طه، التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، دون طبعة، الإسكندرية، (2006).
259. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، دون طبعة، القاهرة، (2000).
260. عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة، بريك للنشر والتوزيع، طبعة III، القاهرة، (2004).
261. أحمد محمد غنيم، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات، مدخل التحليل الكمي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، طبعة I، المنصورة، مصر، (2006).
262. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، طبعة I، عمان، الأردن، (1998).
263. نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، طبعة III، دمشق، (1996/1997).

264. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة | ، عمان، الأردن، (2006).
265. سونيا البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر ،دون طبعة ،الاسكندرية،(2000).
266. فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة والنشر،دون طبعة، القاهرة ،(1996).
267. مديرية الإنتاج لسنة 2006.
268. من إعداد الطالبة، بالاعتماد على شكل Porter و معلومات المؤسسة.
269. المديرية التجارية لمؤسسة ترافل ،البليدة.
270. من مصلحة التوزيع غير المباشر.
271. مديرية الجودة لمؤسسة ترافل 2007.

جامعة سعد دحلب (البليدة)

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

يسعدنا أن تكون هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم، ونفيدكم أن الطالبة: " قرش عائشة "

تقوم بدراسة ميدانية لإعداد رسالة ماجستير، في إدارة أعمال حول:

دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب - بالبليدة)

ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في نجاح الدراسة، نأمل أن تتكرموا، بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صراحة، علما أن ما تدلون به من بيانات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا جزيلاً على حسن تعاونكم معنا

ضع علامة X في خانة الإجابة التي تراها مناسبة

☑ معلومات شخصية:

-السن: أقل من 30 سنة ☐ ، [40-30] ☐ ، [50-40] ☐ ، أكبر من 50 سنة ☐

-الوظيفة: إطار عالي ☐ ، إطار ☐

☑ التغيير في المؤسسة: رأي المبحوث في تغير المحيط الخارجي للمؤسسة

ومفهومه للقدرة التنافسية

1- حسب رأيكم هل التغيير هو عملية:

☐ تساعد المؤسسة على تحقيق قدرة تنافسية.

☐ تتبع طرق وأساليب مستحدثة، ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية.

☐ التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية.

☐ نعم

2- هل ترى أن المحيط التنافسي للمؤسسة تغير

☐ لا

☐ إذا كان نعم، فهل هذا التغير له أثر كبير على المؤسسة

☐ نوعا ما

☐ لم يؤثر

3- هل أنت مستعد لقبول عملية التغيير:

☐ نعم ☐ لا

- في حالة الإجابة بنعم هل لأن القيام بالتغيير :

☐ يمكنك من الوصول إلى مراكز أحسن.

☐ يحسن الأوضاع التي تعيشها المؤسسة حتى يساعدها على البقاء والنمو والإستمرار.

☐ حقيقة يجب التعامل والتكيف معها.

☐ يساعدك على زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي

- في حالة الإجابة بلا هل لأن مقاومتكم للتغيير ناتجة عن :

☐ خوفك من فقدان مركزكم ونفوذكم في المؤسسة.

- تحملك المزيد من أعباء العمل، وبالتالي زيادة المسؤولية والالتزام.
- عدم وصول المؤسسة إلى أفضل النتائج وإلى تحقيق أهدافها

القدرة التنافسية:

4- هل تعتقد أن القدرة التنافسية هي:

- القدرة على مواجهة المنافسة.
- إيجاد أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية.
- توسيع الحصة السوقية.
- القدرة على تقديم منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب.

5- في رأيك هل مؤسستكم تأخذ بعين الإعتبار هذا الإتجاه .

- نعم لا

الموارد البشرية: رأي المبحوث في العلاقة بين الكفاءات البشرية و القدرة التنافسية

6- كيف تنظر إدارة المؤسسة إلى الكفاءات البشرية بها:

- مورد يساهم في خلق القيمة المضافة.
- مورد لا يمكن تعويضه أو استبداله.
- مورد نادر، وغير قابل للتقليد.
- مورد يقوم بعمله فقط.
- عبارة عن تكلفة كباقي الموارد الأخرى

7- كيف يمكن حسب رأيك تطوير كفاءات المؤسسة حتى تمكنها من إكتساب القدرة التنافسية:

- عن طريق التكوين
- عن طريق التحفيز بكل أنواعه
- عن طريق التدريب
- عن طريق التوظيف الداخلي والخارجي

الجودة في المؤسسة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية

8- في رأيكم هل إدارة الجودة الشاملة عبارة عن:

- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في المؤسسة ككل.

مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد.

مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية بديلا عن الرقابة الخارجية.

مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة.

9- هل إعتمدت مؤسستكم على الجودة الشاملة:

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم، فهل هذا من أجل:

تحسين قدرتها التنافسية

توسيع حصتها في السوق

التصدير للخارج

ربح معركة التنافسية المحلية والدولية

10- هل ترى أن إعتتماد المؤسسة على الجودة الشاملة لتحسين قدرتها التنافسية أمر:

ضروري جدا

ضروري

ضروري نوعا ما

غير ضروري

رأي المبحوث في أساليب التغيير المتبعة في المؤسسة

11- ما هي في رأيك التغييرات التي تراها إدارة المؤسسة ضرورية لتطبيق نظام الجودة فيها

:

تدريب الأفراد على هذا النظام.

تغيير أساليب الإنتاج.

تغيير طرق تنفيذ العمليات، وإجراءات العمل.

إعادة تصميم الأدوار داخل المنظمة

كل ما سبق

12- هل قامت إدارة المؤسسة بـ :

تعميم سياسة الجودة على العاملين بالمؤسسة.

إنشاء آلية لمراقبة تنفيذ نظام الجودة وإجراءات العمل التصحيحية لجعل النظام فعالا.

تحديد البنية التحتية المطلوبة لتحقيق المنتج ومطابقته للمواصفات.

كل ما سبق

13- هل تهدفون من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى:

تحقيق رضا العملاء.

زيادة الربحية.

تقوية المركز التنافسي.

تحسين الأداء والإنتاجية.

14- هل ترى أن إنتقاء أساليب التغيير أمر ضروري للمؤسسة من أجل تحسين قدرتها التنافسية :

نعم لا

في حالة نعم، فهل ترى أن التغيير يتم عبر:

إدارة الجودة الشاملة

الموارد البشرية

التكنولوجيا

15- هل يمكن ترتيب أولويات التغيير التي تسمح لمؤسستكم بتحسين قدرتها التنافسية:

الكفاءات

الوسائل و الآلات

نظم التسيير و التنظيم.

نمط التسويق و التوزيع.

الجودة الشاملة

الملحق رقم (02)

Université Sâad-Dahlab - Blida
Faculté des sciences économiques et des sciences
de gestion Département de gestion

Madame, Melle et monsieur,

Je vous sollicite pour vous demander de bien vouloir accepter de renseigner ce questionnaire qui rentre dans le cadre d'une étude scientifique pour l'obtention du diplôme de •magister en management.

Je dois vous rassurer de l'anonymat total car vos réponses seront exploitées exclusivement à de fins scientifiques.

En vous remerciant par avance pour votre précieux concours, je vous prie de croire à l'expression de ma sincère considération.

L'étudiante

I- Données personnelles

- Age < de 30 an 30-40 ans 40-50 > de 50 an
- Fonction : Cadre supérieur Cadre

II- Opinion de l'enquêté sur les changements de l'environnement externe de l'entreprise et le potentiel concurrentiel

1- Pour vous le changement :

- aide l'entreprise à atteindre son potentiel concurrentiel
- Est l'adoption des méthodes et des moyens modernes induits par l'innovation matérielle et intellectuelle
- le passage d'un état actuel à un état futur
- Autre (à préciser) :

2- Pensez-vous que l'environnement concurrentiel de l'entreprise ait changé

Oui Non

Si oui, ce changement a affecté votre entreprise

- d'une manière consistante
- moyennement
- aucun impact

3- Acceptez-vous tout changement décidé par votre entreprise ?

- oui
- Non
- Si oui parce que ce changement :
 - vous permettra d'avoir une meilleure promotion professionnelle
 - Contribue à l'amélioration de l'état de votre entreprise afin de lui permettre de se développer et de survivre
 - Une réalité avec qui on doit s'adapter
 - vous aide à accroître les opportunités de promotion

Sinon, est-ce que votre résistance aux changements est du :

- crainte de perdre votre statut au sein de l'entreprise
- des charges en plus
- insuffisance des résultats atteints par votre entreprise
- **Autre (à préciser)**

III- Le concept de potentiel concurrentiel

4- Le potentiel concurrentiel est-il pour vous :

- capacité à affronter la concurrence
- trouver des marchés spécialisés et plus dynamiques
- élargissement des parts de marché
- capacité de fournir des produits de qualité avec un prix acceptable
- Autre (à préciser).....

5- Pensez-vous que ce concept doit être pris en considération par votre entreprise ?

Oui Non

-Si oui, pourquoi

IV- Opinion de l'enquêté sur la relation entre les capacités compétielles et le potentiel concurrentiel

6- Comment votre entreprise perçoit-elle les compétences humaines :

- une ressource pour de la valeur ajoutée
- une ressource irremplaçable
- une ressource rare et inimitable
- ressource pour travailler seuleme
- un coût au même titre que les autres ressour

7- Comment votre entreprise pourrait-elle développer ses compétences afin d'avoir le potentiel concurrentiel

- par la formation
- par la motivation sous toutes ses form
- par le perfectionneme
- par le recrutement interne et exterr

V- Rôle de la qualité totale dans le développement du potentiel concurrentiel

8- Que représente pour vous le management par la qualité totale :

- une ouverture pour l'amélioration continue de l'entreprise dans sa gl
- une manière de modifier les comportements et le mode de raisonnement des pers
- un moyen conduisant à l'autocontrôle au lieu du contrôle ex
- une façon pour impliquer les différents niveaux hiérarchiq
- autres (à préciser) :.....

9- Est-ce que votre entreprise a adopté la qualité totale

Oui Non

Si oui, cela était-il pour :

- l'amélioration de ses potentialités concurrentielles
- l'élargissement de ses parts de marché
- l'exportation
- gagner la bataille de la concurrence locale et internationale
- Autre (à préciser)

10- Pensez- vous que la mise en place de la démarche qualité totale par votre entreprise pour améliorer ses potentiels concurrentiels est :

- extrêmement nécessaire
- nécessaire
- moyennement nécessaire
- pas du tout nécessaire

VI- Avis des enquêtes sur les méthodes de changement dans l'entreprise

11- Quels sont, selon vous, les changements que les dirigeants de l'entreprise jugent nécessaires pour la mise en place de la qualité totale

- formation des personnes sur ce nouveau système
- changement des modes de production
- changements des méthodes d'exécution des opérations et les procédures de gestion - redistribution des rôles dans l'entreprise
- l'ensemble des éléments ci-dessus

12- Votre entreprise a-t-elle procédé :

- à la généralisation de la qualité totale à tous les employés
- à la mise au point de mécanismes pour le contrôle du système de qualité et les procédures de correction
- à la définition de l'infrastructure nécessaire à la production selon des spécificités et des normes préétablies
- l'ensemble des éléments ci-dessus

13- Que visez- vous de l'application de la qualité totale au sein de cette entreprise :

- satisfaire la clientèle
- augmenter la production
- renforcer le positionnement concurrentiel
- améliorer la performance et de la productivité

14- Est-ce que la sélection des méthodes de changement est indispensable pour l'entreprise afin d'améliorer ses potentiels concurrentiels

Oui Non

Si oui, pensez-vous que le changement doit intervenir par le biais de

:

-du management par la qualité

- des ressources humaines

- de la technologie

- autres (à préciser)

.....

15- Pouvez-vous classer par ordre de priorité les changements ci-dessous qui permettent à l'entreprise d'améliorer ses potentiels concurrentiels :

-les compétence

-les outils et les machine

-les systèmes de gestion et d'organis on

-le mode de marketing et de commercialisat h

-la qualité totale