

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه

فرع: التحليل الاستراتيجي الصناعي، المالي و المحاسبي

تخصص: تحليل قطاعي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير نظام مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.

بغنوان:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي
للمؤسسات الصناعية
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

د/ عبود زرقين

من إعداد الطالب:

حمزة العوادي

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2011/5/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور جمام محمود	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي	رئيسا
الدكتور زرقين عبود	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي	مشرفا
الدكتور فوزي عبد الرزاق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سطيف	مناقشا
الدكتور جرمان الربيعي	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية 2010-2011

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من لهما الفضل في تربيّتي، إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام، و منحاني القدرة على المواصلة: إلى أبي و أمي، كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى الإخوة الأعزاء -حفظهم الله-، و إلى كافة أساتذة و عمال كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، دون أن أنسى دفعة مدرسة الدكتوراه فرع التحليل الاستراتيجي الصناعي، المالي و المحاسبي، و بالأخص طلبة تخصص التحليل القطاعي بالإضافة إلى كل الأصدقاء.

في الأخير، أسأل الله سبحانه عز و جل أن يوفقني إلى ما يحبه و يرضاه و الحمد لله رب العالمين.

* كلمة شكر *

بعد إتمام هذا العمل، لا يسعني إلا أن أحمد الله عز و جلّ، على أن أمدني بالقوة و الصبر على مواصلة هذا البحث و إتمامه، كما أتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور، و أخص بالذكر الأستاذ الفاضل الدكتور "عبود زرقين"، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة و لم يبخل علي بنصائحه و توجيهاته، التي كانت لي نعم السند طوال مدة إعداد البحث، كما أتوجه بأسمى معاني التقدير و الشكر إلى موظفي مؤسسة الإسمنت "تبسة" على معلوماتهم الوافية، في إطار دراسة حالة على مستوى المؤسسة .

مقدمة:

تشهد المؤسسات الصناعية على المستوى العالمي، جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية ذات الوتيرة المتسارعة المطبوعة بطابع العولمة، تطور الاتصالات و ثورة المعلوماتية، و ما صاحب ذلك من ظهور التكتلات الإقليمية و الدولية، هذه العوامل و غيرها ساهمت في تطور و ازدياد حاجات و متطلبات الأسواق (المستهلكين)، و أثرت بشكل رهيب على المؤسسة الصناعية و سير عملها، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أدائها بشكل عام و على أدائها الإنتاجي بشكل خاص، و بالتالي على حصتها السوقية، و انطلاقا من ذلك فإن إمكانية بقاء و استمرار المؤسسة الصناعية في النشاط أصبحت مرتبطة بمدى قدرتها على التكيف مع الأوضاع الجديدة، الشيء الذي يتطلب منها البحث عن أحدث أساليب الإدارة و التنظيم و تغيير أفكارها لتحقيق الأسبقيات التنافسية و لعل أبرزها الجودة، غير أن الجودة وحدها أصبحت غير كافية لتحقيق هذا التوجه؛ في ظل التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية و أحيانا سريعة تجاوزت قدرات المؤسسات الصناعية على التكيف معها، و أدت إلى عجزها عن مواصلة الأداء بنفس الوتيرة؛ بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة و نظما في إدارتها، و لعل واحدا من أبرز هذه الاتجاهات نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أكدت الأدبيات و الدراسات أن مفاهيم هذا النظام كانت قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن تطوير الأداء، تحسين الربحية و تعزيز المركز التنافسي، فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن، الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية بمختلف أحجامها.

و المؤسسات الصناعية الجزائرية تبعا لذلك ليست بمنأى عن تلك التطورات و التغيرات الاقتصادية التي يعيشها العالم، رغم ما شهده و لا يزال يشهده القطاع الصناعي الجزائري من عملية إعادة تنظيم في مختلف الجوانب بغية النهوض بالصناعة الوطنية، إعادة تفعيلها و تأهيلها لكي تستجيب لمتطلبات البيئة الجديدة، إذ أنه و في ظل الظروف الاقتصادية السالفة الذكر ستواجه المؤسسة الصناعية الجزائرية العديد من التحديات، باعتبار أن الجزائر على مشارف استحقاقات دولية؛ خصوصا بعد إبرام اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي و الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة؛ تجعل منها سوقا مفتوحا أمام

المنتجات الأجنبية المتعددة ذات الجودة الأعلى مقارنة بالمنتجات الوطنية، و لن يكون هناك خيار للمؤسسة الصناعية الجزائرية سوى تحسين أدائها الإنتاجي، و هذا من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها مجابهة التهديدات الحالية و المستقبلية و استغلال الفرص التي تتاح أمامها بشكل جيد، و هذا عبر تحسين الجودة و تخفيض التكاليف بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى أدائها الإنتاجي، و هو ما سنحاول الوقوف عليه في الجانب التطبيقي للدراسة.

أولاً: طرح الإشكالية

بناء على ما سبق، و نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، تبادر إلى ذهننا التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بشكل عام و المؤسسات الصناعية بشكل خاص بنظام إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين أدائها الإنتاجي؟

- و على ضوء هذا التساؤل الرئيسي، انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما هي أهم مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية؟
 - من المسؤول عن نظام الجودة في المؤسسة الصناعية من منظور إدارة الجودة الشاملة؟
 - فيما تكمن أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية؟
 - إلى أي مدى تؤثر البيئة التنظيمية الحالية على المؤسسات الصناعية الجزائرية في تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة؟
 - إلى ما يرجع فشل مؤسسة الإسمنت الجزائرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية الآتية:

إن المؤسسات الجزائرية بشكل عام و المؤسسات الصناعية بشكل خاص لا تولى أي اهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين أدائها الإنتاجي.

- كما تم الاعتماد على بعض الفرضيات الفرعية، و التي نراها أقرب للإجابة المحتملة:
- تتمثل أهم المزايا التي تجنيها المؤسسة الصناعية من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التطوير و التحسين المستمر لجودة منتجها، بما يحقق رضا جميع الأطراف أصحاب المصلحة فيها و جعل عملية التوجه نحو الزبون عملية سهلة التجسيد؛
 - يعتبر قسم الإنتاج في المؤسسات الصناعية وفق منظور إدارة الجودة الشاملة مسؤولاً عن نظام الجودة في المؤسسة؛
 - تتمثل أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الصناعية في توفير الموارد المالية و البشرية اللازمة لهذه العملية؛
 - تؤثر البيئة التنظيمية الداخلية الحالية على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل سلبي على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
 - يرجع فشل مؤسسة الإسمنت الجزائرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى أسباب تنظيمية و إدارية بحتة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية و أسباب ذاتية، حيث تتمثل الأسباب الموضوعية في حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن احتلاله مكاناً هاماً في الكتابات العلمية، إضافة إلى محاولة إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، و بالتالي تحسين قدراتها التنافسية، و من بين هذه الأسباب أيضاً ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الصناعية الجزائرية لضمان بقائها، بالإضافة إلى ضرورة إجراء دراسات و بحوث تساعد هذه المؤسسات على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و الرقي بمستوى جودة منتجاتها و أدائها الإنتاجي.

أما الأسباب الذاتية، فتكمن في رغبة معالجة موضوع حول الصناعة يشمل الجانب الجزئي للاقتصاد، بالإضافة إلى تخصصنا في التحليل القطاعي و الذي يدفعني للبحث في هذا الموضوع لما له من صلة متينة به، و كذلك قابلية الموضوع للبحث نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة به.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، إلى تسليط الضوء على الإسهامات الفكرية و العلمية المعاصرة في مجال إدارة الجودة الشاملة، تعميق الفهم بهذا الأسلوب و توضيح الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية بشكل عام مع إبراز كيفية تطبيق مبادئه، إدماج أساليبه في هذا النوع من المؤسسات فضلا عن توضيح المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيقه و أهم القواعد و الأسس المعمول بها دوليا لهذا الغرض، و التي يمكن اعتمادها و الاستفادة منها من قبل المؤسسة الصناعية الجزائرية بشكل خاص في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة. و كل هذا من خلال التعرض لدواعي اهتمام المؤسسات الصناعية بتطبيق هذا المنهج الإداري الحديث، ثم محاولة توضيح الترابط بين أثر تبني هذا المنهج و بين حسن تطبيقه في تحسين مكانتها في السوق، وصولا إلى بلوغ مستوى متميز من الجودة و الأداء الإنتاجي تضمن به بقاءها و تحقق به رغبات و تطلعات الزبائن، كما تحقق به المنافع لأصحاب المصلحة فيها من مالكين لها، عاملين بها، متعاملين معها، و المجتمع بأسره، وصولا في الأخير إلى اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث و التي من شأنها أن تسمح بتقليل الفجوة المعرفية و العملية في تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، رفع الغموض عن هذا المفهوم المتعدد الأبعاد، إبراز أهميته في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات وتسهيل عملية تطبيقه في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ و كل هذا من المؤكد أنه سيدعم و سيرفع من مستوى التكوين العلمي للقائم بالبحث.

خامساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من نقطتين أساسيتين، تتمثل الأولى في التوجه العالمي الجديد نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصناعية

بشكل خاص، و الذي بدأ في ثمانينات القرن الماضي في اليابان، حيث تمكنت الشركات اليابانية من تحقيق الريادة على المستوى العالمي، في حين أنه لم يتم العمل بهذا الأسلوب الإداري الحديث في الجزائر، إلا في نهاية القرن الماضي و بداية القرن الحالي، و ذلك من طرف عدد قليل من المؤسسات الصناعية؛ أما النقطة الثانية فتتجلى في ارتفاع حدة التنافس على المستوى العالمي نظرا للانتشار السريع للتطورات التكنولوجية، الأمر الذي أصبح معه الأساليب الإدارية التقليدية في تسيير المؤسسات الصناعية غير مجدية، و هو ما يجعل من فلسفة إدارة الجودة الشاملة مطلبا ضروريا لتلك المؤسسات إذا ما أرادت تبوأ مكان في السوق، و الذي لا يتم إلا من خلال تحسين أدائها الإنتاجي.

و انطلاقا من ذلك، فإن أهمية البحث تتجلى في العناصر الآتية:

- تناول موضوع يتسم بالحدائثة، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في شيوع ثقافة الجودة الشاملة على صعيد المؤسسات الصناعية الجزائرية، فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة و في تهيئة مستلزمات تطبيقها من قبل مسيري تلك المؤسسات؛
- دراسة أحد أبرز المواضيع المعاصرة و الجوهرية و هو موضوع إدارة الجودة الشاملة، الذي تفتقر إلى تطبيقه العديد من المؤسسات الصناعية لاسيما في الجزائر؛
- يمكن أن يكون قاعدة انطلاق أولية لإدارات المؤسسات الصناعية نحو تصميم نظم جودة شاملة كفؤة و فعالة، و من ثم الحصول على شهادة دولية أو أكثر للجودة، و بالتالي امتلاك ميزة تنافسية تتفوق بها على المؤسسات المنافسة؛
- تزويد المكتبة الجامعية ببعض جوانب الإثراء النظري و التطبيقي بالنسبة لموضوع إدارة الجودة الشاملة.

سادسا: مجال الدراسة

بالنسبة لمجال الدراسة، فقد تم حصر الحدود المكانية في مؤسسة الإسمنت "تبسة"، أما الحدود الزمنية فتتمثل في الفترة الممتدة من سنة 1995 إلى غاية سنة 2006، و ذلك لتقديم نظرة أكثر شمولية و دقة في تحليل و تقييم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة و واقع أدائها الإنتاجي بالإضافة إلى مكانة إدارة الجودة الشاملة بها.

سابعاً: منهج و أدوات الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و كذا اختبار صحة فرضياتها، تم في الجانب النظري إتباع المنهج "الوصفي التحليلي" كإطار عام للوصف و التحليل في مناقشة فصول هذا البحث، بغية الإلمام بالمفاهيم و العناصر الأساسية المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية و نظام إدارة الجودة الشاملة، وفي جانب آخر ضمن هذه الدراسة تم استخدام المنهج "التاريخي" في دراسة التطور الهيكلي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، و هذا كمدخل تمهيدي للجانب التطبيقي الذي اعتمدنا فيه على منهج "دراسة حالة" لمؤسسة الإسمنت "تبسة".

أما بالنسبة للأدوات المستخدمة، فقد قمنا في هذا البحث باستخدام المسح المكتبي لأكبر قدر ممكن من المراجع المكتبية العربية و الأجنبية منها و كذا بعض المجلات المتخصصة و الملتقيات الوطنية و الدولية، رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه، ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع بحثنا، و ذلك بغرض الوقوف على ما تناولته هذه المراجع، كما قمنا أيضا باستخدام شبكة الإنترنت في كثير من الأحيان لجمع المعلومات التي من شأنها إفادتنا في موضوع بحثنا، و كل هذا بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم فيه الاستعانة ببعض الوثائق الداخلية للمؤسسة المعنية، و التي ساعدتنا كثيرا في رسم الخطوط العريضة للدراسة، هذا مع عدم إغفالنا لعنصري الاستفسار و الملاحظة، و كل هذا بهدف جمع أكبر كم من المعلومات المتعلقة بنشاطها، و التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تحليل و تقييم دقيقين لنظام الجودة و الأداء الإنتاجي لهذه المؤسسة.

ثامناً: الدراسات السابقة

لقد نالت الدراسات السابقة - و التي اعتمدناها كمرجعية لبحثنا - قسطا وافرا فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في جانبيها النظري و التطبيقي بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية و الخدمية على حد سواء، لكن الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية نجدها قليلة جدا، و هذا ما يجعل بحثنا يختلف عن غيره من الدراسات

التي تناولت موضوع الجودة الشاملة و ذلك في عدة جوانب، و أهم هذه الدراسات نستعرضها على النحو التالي:

* دراسة "إلهام يحيوي" بعنوان "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية" كمقال في "مجلة الباحث" العلمية المحكمة؛ التي تصدر سنويا عن كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة، و ذلك في عددها الخامس الصادر سنة 2007؛ تعرضت فيها الباحثة إلى الخلفية النظرية للأداء الإنتاجي والجودة، مع دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت "عين التوتة"، و قد توصلت إلى أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تعاني من تدهور مستمر في مستوى أدائها الإنتاجي، و بالنظر لهذه النتائج السلبية ركزت هذه الدراسة على الجودة كأحد مداخل تحسينه. و على ضوء ذلك، يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع موضوعنا في تطرقها للإطار النظري لكل من الجودة و الأداء الإنتاجي و كيفية تحسينه بإحدى مؤسسات الإسمنت الجزائرية، إلا أنها تختلف معه في عدم تناولها لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر واحدا من أبرز الاتجاهات الأكثر حداثة في تحسين الأداء الإنتاجي، هذا بالإضافة إلى الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة؛

* دراسة "دافيد لاسكل" و "روي بيكوك" في كتابهما "قمة الأداء - كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء"- المترجم من طرف "أحمد عثمان"، المعرب من قبل "عبد الرحمان توفيق" و المنشور ضمن "سلسلة إصدارات بيميك" من طرف "دار الطباعة المتميزة" بالقاهرة، و ذلك سنة 1998، تطرقت هذه الدراسة إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة و سبل الرفع من أداء و كفاءة المؤسسة بشكل يجعلها في مصاف مؤسسات الأداء المتميز التي تعتمد على التطوير المستمر، كما تطرقت إلى الجوائز الكبرى للجودة، و كذا كيفية الحصول عليها، و قد خلصت إلى أن قمة الأداء بالمؤسسات العالمية ترجع أساسا إلى إتباعها مجموعة من الأساليب غير التقليدية عند تعاملها مع المتغيرات المحلية و المتغيرات الدولية، و أن الكفاءة المالية لوحدها ليست معيارا كافيا للتمييز بين الشركات الناجحة و غيرها، إذ ينبغي أن تتوفر للمؤسسة عدة خصائص لتكون في مصاف الشركات العالمية قمة في الأداء و التميز، و هذا يعتمد على مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و التي من أهمها: إدارة ناجحة و إرادة قوية، البحث المتواصل من أجل تحسين الأداء، أفراد تتوفر لديهم دوافع النجاح، أعلى مستوى من التقدير لإرضاء العميل و التواجد الدائم

المتنامي بسرعة في السوق. و بشكل عام فإن هذه الدراسة تتشابه مع بحثنا في تعرضها لأداء المؤسسات و سبل الوصول إلى التميز في هذا الأداء، و رغم ذلك فإنها تختلف عنه في العديد من النقاط أهمها تناولها المؤسسات و أدائها بشكل عام دون توضيح لطبيعة و نوع كل منهما؛

* دراسة "صلاح عباس هادي" تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز" كمدخلة في إطار "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات" بجامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، و ذلك يومي 8 و 9 مارس 2005، تناول فيها الباحث مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مستلزمات و أهمية تطبيقها و طبيعة العلاقة بينها و بين أداء المنظمة، و على ضوء ذلك توصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة عامل أساسي في تطور و ديمومة المنظمات، ذلك لما تشكله من أهمية في بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الشيء الذي ينعكس على قدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة. و بشكل عام فإن هذه الدراسة تتوافق مع موضوع بحثنا في تعرضها لمراحل تطور، مبادئ و متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة و كذا محاولة توضيح علاقة هذا الأسلوب بالأداء، غير أنها تختلف معه في عدم تحديد طبيعة كل من المؤسسات و الأداء حيث ركزت على كيفية بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات باستخدام هذا الأسلوب الإداري الحديث؛

* دراسة "علي السلمي" في كتابه "تطوير أداء و تجديد المنظمات" المنشور من طرف "دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع" بالقاهرة و هذا سنة 1998، تطرق فيها الكاتب إلى طرق قياس أداء المؤسسات و الأسباب الداخلية التي عادة ما تؤدي إلى حدوث فجوة في الأداء و الكيفية التي يمكن بها سد هذه الفجوة، كما تعرض إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم مداخل تحسين الأداء، و هذا بالتعريف بمرتكزاته، مجالاته و مزاياه بالإضافة إلى رواد هذه الفلسفة الحديثة و قد ركز على النمط الياباني للجودة الشاملة، ليتوصل في الأخير إلى أن كل شيء يتغير و بسرعة بشكل أصبحت لا تجدي معه الأساليب التقليدية التي كانت تلجأ المؤسسات إليها سابقا، و من ثم فلا يوجد أمام إدارة المؤسسات إلا سبيل واحد هو تطوير الأداء، و لكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية، البشرية و المعنوية، تهيئة الظروف التنظيمية و الإدارية المناسبة و توفير المعايير الموجهة

للأداء، بحيث يصبح منطق تحسين الأداء معتمداً على منهج تحديتي شامل يقوم على فلسفة و توجهات إدارية مغايرة تماماً، و نظاماً متكاملًا و فعالاً و مرناً للسيطرة على الأداء، باعتبار عملية تحسين الأداء عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام؛ و في هذا الصدد توصل إلى أن الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف، و من ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المؤسسة. و بالرغم من ذلك فإن هذه الدراسة تتطابق و تختلف مع موضوعنا في عدة نقاط، حيث تتمثل أوجه الشبه في تعرضها إلى المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات و كيفية تطوير هذا الأداء، في حين أن أوجه الاختلاف تشتمل على عدم تحديد طبيعة المؤسسات و كذا طبيعة و نوع الأداء؛

* دراسة "قويدر عياش" بعنوان "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات" كمدخلة في إطار المؤتمر العلمي السالف الذكر، سعى من خلالها الباحث إلى إبراز كيفية رفع مدخل إدارة الجودة الشاملة من أداء المؤسسات حتى تصل إلى الريادة، التميز و التنافس في المستقبل، حيث تعرض إلى مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة، مداخلها الفلسفية، مراحل تطبيقها و أهم استراتيجياتها، و قد توصل إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تستهدف تحقيق التميز باعتمادها الجودة الشاملة، هذا التميز لا يتم بتغيير العاملين بها و لكن بالتعاون معهم و تطوير نظام عمل يمكنهم من الوصول إلى مستوى يسمح بالتحسين المستمر للأداء. و انطلاقاً من ذلك، فإن هذه الدراسة تتطابق مع موضوع بحثنا في تعرضها للإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، تحليل علاقتها بالأداء و أسس تطويره بها، غير أنها تختلف معه في تناولها المؤسسة بشكل عام، حيث ركزت على كيفية تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى كإطار لتحقيق الريادة في مجال العمل، كما لم تحدد طبيعة الأداء؛

* دراسة "يوسف بومدين" تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز" ك مقال في "مجلة الباحث" العلمية المحكمة، و ذلك في عددها الخامس الصادر سنة 2007، و قد حاول من خلالها الباحث إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة و تحقيق أداء متميز كهدف يضمن البقاء و النمو للمؤسسة، حيث تطرق إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها ثم تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز، و قد

توصل إلى بعض النتائج و التي يمكن إجمالها في أن إدارة الجودة الشاملة إطار فلسفي و إداري متكامل أمام منظمات الأعمال، تهدف إلى تحقيق رضا العميل و ولاءه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، و ذلك من خلال تمكين العاملين و ما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولاً لتحقيق الأداء المتميز، و الذي يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، ضمان بقائها و استمرارها في السوق. و عموماً فإن هذه الدراسة تتشابه مع موضوع بحثنا في تعرضها للخلفية النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، مراحل تطورها و تفسير علاقة هذا النظام بأداء المؤسسة، غير أنها تختلف معه في تناولها المؤسسة بصفة عامة سواء صناعية أو خدمية أو غيرها، كما لم تحدد طبيعة الأداء.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

انطلاقاً من المبررات السابقة جاءت الدراسة في مقدمة و أربعة فصول بالإضافة إلى خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها و كذا التوصيات، و قد اشتمل **الفصل الأول** على مدخل إلى المؤسسة الصناعية و الإنتاج الصناعي، و الذي ضم ثلاثة مباحث، و قد تم في المبحث الأول التطرق إلى مفهوم المؤسسة الصناعية و فيه تعرضنا لمفهوم المؤسسة، تطوره التاريخي و التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال الراهنة و تأثيراتها الحالية و المتوقعة على المؤسسات إضافة إلى مختلف خصائص، أهداف، مصادر تمويل، أنواع و أشكال تنظيم المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فتطرقت فيه إلى وظائف المؤسسة الصناعية، هذا فيما تناولنا في المبحث الثالث المفاهيم الأساسية للإنتاج الصناعي من خلال التعرض لأنواع نظم الإنتاج و مفهوم الأداء الإنتاجي و مؤشرات تقييمه.

بينما اشتمل **الفصل الثاني** على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية من خلال التعرض إلى مفاهيم الجودة في المبحث الأول، ثم الإطار الفكري و النظري لإدارة الجودة الشاملة في المبحث الثاني، بينما ضم المبحث الثالث استراتيجيات تبني إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية.

أما **الفصل الثالث** فتضمن دراسة تاريخية للتطور الهيكلي للمؤسسة الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا و ذلك عبر مرحلتين، حيث تمثلت الأولى في مرحلة ما قبل سنة 1980، في حين أن الثانية تمثلت في مرحلة ما بعد سنة 1980، هذا مع إبراز

لأهم الإصلاحات و التحولات التي شهدتها خلال هاتين المرحلتين، وصولاً في النهاية إلى تشخيص شامل للوضع الحالية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، و مدى ملاءمة بيئتها التنظيمية لمتطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

و في **الفصل الرابع** تم إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت "تبسة"، حيث ضم المبحث الأول تقديمًا عامًا لمؤسسات الإسمنت الجزائرية من خلال التعرض لواقع أدائها و نظام الجودة بها، أما المبحث الثاني فتم فيه عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية بمؤسسة الإسمنت "تبسة"، من خلال التعريف بها و بمنتجاتها، شهادات الجودة الحاصلة عليها و مدى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تقييم أدائها الإنتاجي .

و في الختام تمكنا من تلخيص محتوى هذه الدراسة العلمية في مختلف جوانبها في الاستنتاجات العامة التي تم التوصل إليها، وتقديم التوصيات التي نراها تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية وفق منظور إدارة الجودة الشاملة على نحو يسمح للجزائر بالاندماج في الاقتصاد العالمي ومواجهة تحديات العولمة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

باعتبار أن كل عمل فكري أكاديمي لا بد له من أن يواجه مجموعة من الصعوبات و التي تختلف حدتها من بحث لآخر، فقد واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث صعوبة إيجاد المراجع المتخصصة و المرتبطة مباشرة بالموضوع، إذ نجد مراجع تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة و تتعمق فيه، في حين أنه قلما نجد مراجع تربط بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية بالرغم من الأهمية البالغة لهذا الموضوع، كما واجهتنا أيضا صعوبة الحصول على أحدث البيانات و الوثائق المتعلقة بمؤسسة الإسمنت "تبسة"، بالإضافة إلى التحفظ في كثير من الأحيان عن تقديم المعلومات الوافية و التي كان من شأنها أن تسهل علينا عملية التحليل و التشخيص للمؤسسة.

مقدمة الفصل:

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات و دراسات الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، نظرا لكون نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، و فيما بينها و بين العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، و نظرا للتداخلات الموجودة في المؤسسة و التعقيدات المختلفة، بالرغم من أنها لا تظهر جليا، فإن التطرق إلى دراستها يستوجب توخي الدقة، خاصة و أن التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية و الاجتماعية في السنوات الأخيرة، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية و الاقتصادية، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق و كيفية التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، و المؤسسة تبعا لذلك شمل دورها مجالا واسعا. و بناء على ذلك سوف نتناول في هذا الفصل المؤسسة الصناعية و الإنتاج الصناعي في المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصناعية؛
- المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الصناعية؛
- المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الإنتاج الصناعي.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصناعية

قبل التطرق إلى المفاهيم الأساسية و المتعلقة بالمؤسسة الصناعية، لا بد أولا من التعرض بنوع من التفصيل إلى مفهوم المؤسسة، خصائصها، أهدافها، أنواعها، مصادر تمويلها و أشكال تنظيمها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

يعتبر مصطلح المؤسسة ترجمة للكلمة الفرنسية "Entreprise"⁽¹⁾، و لقد قدمت لهذا المصطلح عدة تعاريف و هذا يعود إلى عدة أسباب منها التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة في طرق تنظيمها و في أشكالها منذ ظهورها، بالإضافة إلى اختلاف الإيديولوجيات الاقتصادية، حيث تختلف نظرة الاقتصاديين الاشتراكيين إلى المؤسسة عن نظرة الاقتصاديين الرأسماليين، و هذا ما أدى إلى إعطاء عدة تعاريف في مختلف الأوقات حسب الاتجاهات و الإيديولوجيات الاقتصادية؛ و سوف نستعرض أهم تلك التعاريف على النحو التالي:

الفرع الأول: تعاريفها ذات طبيعة مختلفة

أعطى الاقتصاديون تعاريفا مختلفة للمؤسسة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، تعريف "م.تروشي" "M.Truchy"، حيث يعرف المؤسسة على أنها: "الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي"⁽²⁾، في حين يعرفها "كارل ماركس" "K.Marks" بأنها: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، و في نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع"⁽³⁾.

و من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن كل منهما يعرف المؤسسة على أنها وحدة إنتاجية، غير أنها قد تتكون من عدة وحدات، كما قد تتوزع في أمكنة مختلفة و ليس بالضرورة في مكان واحد، كما نجد في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من

(1) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2007، ص24.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية، الطبعة الثانية، 1998، ص ص8-9.

(3) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص10.

العمال و تنتج نفس النوع من السلع، و كأن المؤسسات لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال و هذا غير صحيح، نظرا لوجود مؤسسات تستعمل عددا قليلا من العمال تبعا لدرجة تطور و حجم ما تستعمله من وسائل الإنتاج، بالإضافة إلى أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من المنتجات.

و انطلاقا من ذلك، يعرف "فرانسوا بيرو" "François Perroux" المؤسسة على أنها: "شكل من أشكال الإنتاج بواسطته تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو تقديم خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"⁽¹⁾. في حين أن الدكتور "محمد سعيد أوكيل" يعرف المؤسسة في كتابه "وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية" على أنها: "مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المالية التي تستخدم و تسيّر، بهدف إنتاج المواد و السلع و الخدمات، بيعها و توزيعها، كل ذلك بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة"⁽²⁾.

و من خلال هذين التعريفين يتضح أنهما أكثر اتساعا من التعريفين السابقين، حيث حددا هدف المؤسسة من نشاطها ألا و هو الحصول على دخل، غير أنهما لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة، و التي أخذ بها الدكتور "ناصر دادي عدون" في كتابه "اقتصاد المؤسسة"، حيث يعرف المؤسسة بأنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/و تبادل سلع أو/و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزمني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه"⁽³⁾. و ما يلاحظ على هذا التعريف أنه يشمل مختلف أنواع المؤسسات، كما أنه يبرز الاستقلالية المالية للمؤسسة و في نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة أو تعدد وحداتها.

و مما تقدم، نستنتج من التعاريف السابقة للمؤسسة أنها لم تتفق على تعريف موحد و شامل، و نتيجة لذلك ظهر التعريف الحديث للمؤسسة من خلال نظرية الأنظمة، و الذي تأخذ هذه الأخيرة من منظور أكثر شمولية، في إطارها الداخلي و الخارجي في آن واحد.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص10.

(2) محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص2.

(3) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص ص10-11.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة وفق نظرية الأنظمة

تحتل نظرية الأنظمة مكانا جدم مهم في دراسة المؤسسة، و المتطرق إلى المؤسسة يجدر به الاطلاع على هذه النظرية من حيث ظهورها، محتواها و أهميتها في تناول المؤسسة، حيث تعد من النظريات التي انتقلت من مجال البيولوجيا إلى موضوع الإدارة و التنظيم، و استعملت في التحليل في هذا الموضوع بشكل واسع، خاصة في العشرية الثلاث الأخيرة، إلا أنها دخلت هذا الميدان قبل ذلك بكثير.

أولا: مفاهيم عامة حول النظام:

1- مفهوم النظام وخصائصه:

لقد ظهر مصطلح النظام في مجال البيولوجيا في الثلاثينات (30) من القرن الماضي، ليتدارك عدم قدرة المنهج التحليلي على تفسير عمل الخلايا⁽¹⁾، وكلمة "نظام" "System" مشتقة من اللغة اليونانية، وتعني تركيب أو جمع⁽²⁾. و في هذا السياق يعرف "جويل دو روزناي" "Joel de Rosnay" النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المتفاعلة ديناميكيا، والمنظمة من أجل تحقيق هدف مشترك"⁽³⁾، أما "روسل أكوف" "Russell Ackoff" فيعرفه على أنه: "مجموعة العناصر المترابطة ببعضها البعض، وهو كيان يتكون على الأقل من عنصرين، وعلاقة تربط بين كل عنصر من عناصره و عنصر آخر على الأقل بالمجموعة، فكل عنصر من عناصر النظام مرتبط بعنصر آخر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"⁽⁴⁾. و انطلاقا من هذه التعاريف يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة، والتي تكون بينها علاقة اعتمادية وتفاعلية، من أجل تحقيق هدف معين. و للنظام عدة خصائص، يحددها "جاك ملاز" "Jacques Melèse" في أربعة (4) خصائص ضرورية حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه، وهي⁽⁵⁾:

- القدرة على المراقبة: و هذا يعني مدى تمكن نظام القيادة من تثبيت النظم على الطريق المرسومة لها، والمؤدية نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- التأقلم: يعني قدرة النظام على مسايرة التغيرات، التي تطرأ في المحيط؛
- قوة التعلم: يقصد بها مدى تمكن النظام من الاستفادة من كيفية معالجة الحالات التي فرضت التأقلم، على أساس تطبيقها في حالات مماثلة؛

(1) Jean Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris, édition Dunod, 2001, p34.

(2) P.G Aquinas, *Principles of management and organisational behaviour*, New Delhi, Excel books private limited, 2007, p39.

(3) J Koubi et autres, *Diriger et gérer l'entreprise: dossier et questions*, Paris, édition Ellipses, 1994, p55.

(4) Russell Ackoff, *Towards a system of systems concepts*, management science, Vol 17 No 11, washington, july 1973, p662.

(5) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص ص 6-7.

- المصادقية: و تعني الثقة الممنوحة للنظام، وتقاس بأدائه ومخرجاته.

أما أستاذ إدارة الأعمال "واست شرشمان" "West Churchman" فيرى بأن خصائص النظام هي⁽¹⁾:

- ◀ أن له هدف و يمكن تحديد أدائه؛
 - ◀ له مستعمل أو مستعملون؛
 - ◀ له أجزاء لها بدورها أهدافها الخاصة؛
 - ◀ أنه محتوى في البيئة؛
 - ◀ يحتوي على صانع (متخذ) قرار داخله، بإمكانه تغيير أداء أجزائه؛
 - ◀ يوجد مصمم يهتم ببنية النظام، والذي بتصوره للنظام يمكن أن يوجه أفعال صانع القرار، وأن يؤثر على النتيجة النهائية لأعمال النظام ككل؛
 - ◀ هدف المصمم هو تغيير النظام لتعظيم قيمته بالنسبة للمستعمل.
- و تجدر الإشارة إلى أن الهدف هو سبب وجود النظام، حيث يقول في هذا الصدد رائد الجودة "إدوارد ديمينج" أنه بدون هدف لا يكون هناك نظام.

2- مكونات النظام: تختلف مكونات النظام من باحث إلى آخر، ويمكن إجمالها فيما يلي⁽²⁾:

- **النظم الفرعية:** لكل نظام هدف، ولتحقيق هذا الهدف لابد من تجزئته إلى أهداف فرعية، وتحقيق هذه الأهداف الفرعية يتطلب هيكلة معينة، فتتشكل النظم الفرعية، حيث يؤدي ترابط عنصرين على الأقل إلى إنشاء نظام؛
- **المدخلات:** و هي العناصر التي تدخل للنظام؛
- **المعالجة:** هي العمليات التي تقع على المدخلات، والعلاقات التي بين تلك المدخلات، من أجل الحصول على عناصر وعلاقات أخرى؛

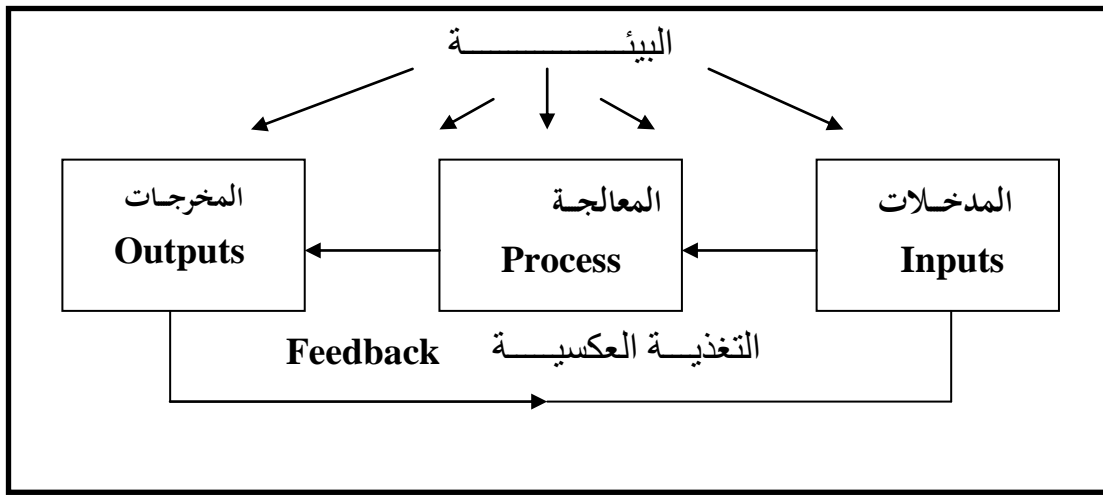
⁽¹⁾ Lars Skyttner, General systems theory : problems, perspectives, practice, Singapore, World scientific publishing co.pt.Ltd, 2nd edition, 2005, p52.

⁽²⁾ P.G Acquinas, Op.cit, p29.

- **المخرجات:** هي العناصر التي تخرج من النظام؛

- التغذية العكسية: و تعني المعلومات المرتدة من المحيط الخارجي للنظام المترتبة عن المخرجات؛
- البيئة: هي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تقع داخل النظام (البيئة الداخلية)، و خارج النظام (البيئة الخارجية)، والتي تؤثر على عمل النظام وتتأثر به بدرجات متفاوتة، بحسب طبيعة النظام وقدرته على التكيف؛ و الشكل الآتي يوضح مكونات النظام.

الشكل رقم 01 : مكونات النظام



المصدر: من إعداد الباحث

3- سمات النظام حسب مدخل النظر:

- لقد جاء مدخل الأنظمة بنظرة جديدة للنظم، وذلك جعله يتسم بعدة سمات، هي⁽¹⁾:
- يتألف كل نظام من نظم فرعية، تعتبر جزءا من نظام أكبر؛
 - تتفاعل أجزاء النظام مع بعضها، لتحقيق أهدافه، ولا يستطيع أي جزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام؛

(1) تحليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، ص ص. 84- 87

- التداؤب "synergy": و يعني ذلك أن المخرجات هي أكثر من مجرد جمع المدخلات، و بعبارة أخرى أن الكل هو أكثر من حاصل جمع أجزائه، فالأجزاء لو أخذت بدون علاقات أو ترابط بينها هي أقل قوة وفعالية من النظام الذي تكونه سوية؛
- التلاشي أو الإضمحلال: و هو قانون طبيعي تسيير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة، و ذلك عندما تفقد القدرة على ضمان استيراد الموارد المختلفة، كذلك عند الإخفاق في استيعاب البيئة الخارجية لمخرجات النظام.

4- أنواع النظم:

- تختلف الأنظمة حسب طبيعتها وحسب درجة تعقدها، وكذا حسب علاقتها بالبيئة المحيطة بها، و يتناول الباحثون أنواع النظم، كل حسب مجال بحثه، ويمكن أن نجمل هذه الأنواع في الآتي:
- النظم المادية و النظم المجردة: يقصد بالنظم المادية، النظم التي تكون ملموسة كالمعدات والآلات، أما النظم المجردة فتشير إلى الأنظمة غير الملموسة كالنظم الاقتصادية مثلا⁽¹⁾؛
- النظم المفتوحة و النظم المغلقة: النظام المفتوح هو نظام على اتصال بالخارج، كما أن العناصر الخارجية يمكن أن تدخل إليه، تنتقل و تعالج فيه لتخرج منه على شكلها الأولي أو على شكل آخر أكثر تكوينا⁽²⁾، أما النظام المغلق فهو عكس النظام المفتوح كما أنه يتأثر بطريقة الأداء السابق، فالثلاجة تعمل إلى أن تصل درجة البرودة فيها إلى حد معين، ثم تتوقف تلقائيا إلى أن ترتفع درجة حرارة الجو بداخلها إلى حد معين، فتعود للعمل من جديد⁽³⁾؛
- النظم الثابتة و النظم المرنة: النظام الثابت هو نظام تكون عناصره مرتبة و مرتبطة فيما بينها بعلاقات ثابتة، أما النظام المرن فله بالإضافة إلى عناصر النظام الثابت، عناصر أخرى متداخلة، يقوم كل عنصر منها بتأثير محدد على العناصر الأخرى. و في هذا النظام تتحول العناصر المرتبطة بالزمن بسرعة، و هي مرتبطة فيما بينها و مع العناصر الثابتة بواسطة علاقات متغيرة⁽⁴⁾. و عليه يمكن القول بأن النظام المرن قريب الشبه بالنظام المفتوح، في حين أن النظام الثابت مماثل للنظام المغلق، إن لم يكن هو النظام المغلق في حد ذاته⁽⁵⁾.

(1) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2005، ص 34.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(3) جمال الدين لعويسات، نفس المرجع، ص 35.

(4) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(5) جمال الدين لعويسات، نفس المرجع، ص 36.

و عموما إن التركيز على مفهوم النظام وخصائصه، كان نتيجة لظهور مدخل الأنظمة في مجال البيولوجيا في الخمسينيات من القرن الماضي، ثم انتقاله إلى ميدان العلوم الاجتماعية بعد ذلك، ليشكل إطارا فكريا جديدا لدراسة المؤسسة كنظام.

ثانيا: المؤسسة كنظام:

قبل ظهور نظرية النظم وتطبيقها على الأنظمة المختلفة، كان ينظر للمؤسسة على أنها "علبة سوداء"، فهناك مجموعة من المدخلات، وبطريقة ما غير معروفة، و لا يمكن التحكم فيها، يتم الحصول على مجموعة من المخرجات، كما أن علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية قد تم إهمالها.

و المؤسسة كنظام، تضم مجموعة من المدخلات⁽¹⁾، والمتمثلة في الموارد المادية التي تتضمن الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات، مباني، مواد أولية و كذلك الوسائل التكنولوجية و المعلوماتية، بالإضافة إلى الموارد البشرية المتمثلة في الطاقة العضلية و الذهنية لعمال المؤسسة⁽²⁾، هذه المدخلات تدخل في صيرورة تحويلية، أين تخطط، تنظم، توجه وتراقب، لتحقيق أهداف المنظمة، وينتج عنها المخرجات، وهي ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات، كما تضم التغذية العكسية و التي تشتمل على التعليقات من المستهلكين أو العملاء الذين يستعملون منتجات المؤسسة⁽³⁾. و بتطبيق مدخل النظم على المؤسسة، نجد أن لها خمسة (5) عناصر مميزة، هي⁽⁴⁾:

1. المؤسسة مجموعة من العناصر المختلفة، وهي وظائف ومصالح المؤسسة، التي لها أهداف، وسائل، إستراتيجيات و هياكل خاصة بها، ولكنها تعمل معا ككل واحد؛

2. الهدف الأساسي للمؤسسة هو البقاء في المدى الطويل، مع أهداف اقتصادية و اجتماعية أخرى؛

3. للمؤسسة إجراءات للتعديل، تتعلق بالقرارات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لضمان السير الحسن، من أجل تحقيق أهدافها؛

(1) Ellen Benowitz, principles of Management, Washington, Hungry minds Inc, 2001, p21.

(2) إبراهيم بختي، دور الإنترنت و تطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2003/2002، ص3.

(3) Ellen Benowitz, Idem.

(4) Jean Luc Charron et Sabine Sépari, Op.cit, pp.34-35.

4. للمؤسسة حدود مع البيئة التي تعمل فيها، هذه الأخيرة تختلف من مكان لآخر، و من زمن إلى آخر، و نظرا لوجود المؤسسة داخل هذه البيئة، فإنها تتعامل معها و تتفاعل مع عناصرها المختلفة بشكل تبادلي معقد، تتأثر بها و تؤثر فيها بعلاقة متعدية، مما ينتج عنه تحديات و عقبات قد تقف عائقا أمام بقائها و استمرارها، لهذا ينبغي على المؤسسة تشخيص و تحليل عوامل تلك البيئة الداخلية و الخارجية منها لما له من أهمية في تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه و معرفة أنماط السلوك الاستهلاكي لأفراده، إضافة إلى تبيان الفرص الممكنة اقتناصها و المخاطر الواجب تجنبها. و كل ذلك يساعد المؤسسة في وضع أو تعديل أهدافها وكذا صياغة إستراتيجيتها⁽¹⁾، و كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة المحيطة المتسمة بعدة خصائص، أهمها: الطبيعة الديناميكية، التعقيد و صعوبة السيطرة أو التحكم في عواملها، أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة⁽²⁾.

و كإضافة لما سبق، و نظرا للتطور المستمر الذي تشهده البيئة المحيطة بالمؤسسة تظهر ضرورة الإطلاع المستمر بهذه البيئة المعقدة و المتفاعلة باستمرار، و التي يمكن تقسيمها على أساس أكثر من مقياس، لعل أهمها التقسيم الذي يصنف البيئة إلى بيئة داخلية و إلى بيئة خارجية، فالبيئة الداخلية هي البيئة التي لا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف و جيد لها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها لخدمة أهدافها؛ أما البيئة الخارجية و التي تشمل كل من العوامل العامة (الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية و الديمغرافية)⁽³⁾، و العوامل الخاصة القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...إلخ، هذه العوامل لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، و إنما التكيف معها فقط و ذلك لتقليل المخاطر والتهديدات التي تواجهها، حيث تختلف درجات التأثير

(1) الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، تصدر عن جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الخامس، 2007، ص41.

(2) الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2006/2005، ص29.

(3) نادي الدراسات الاقتصادية، المؤثرات البيئية للإبداع التكنولوجي، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2010/1/22، صص 4-5.

بتلك العوامل من مؤسسة إلى أخرى، فأبي تغيير في أحد هذه العوامل قد يمثل فرصة بالنسبة لمؤسسة ما، في حين أنه قد يمثل تهديدا بالنسبة لمؤسسة أخرى.

و تتضمن عملية تحليل البيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة تحديد القوى ذات الأهمية الأكبر في البيئة، و التي يمكن أن تعكس الفرص التي يمكن استغلالها و التهديدات التي يجب تجنبها أو التقليل من حدة آثارها، بالإضافة إلى التنبؤ بالأبعاد و التغييرات التي قد تطرأ مستقبلا(1).

و على ضوء ما سبق، فإن البيئة بمختلف مكوناتها لها دور و تأثير في المؤسسة، من خلال مجموعة من القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، لذلك أضحي تفتح المؤسسة على البيئة أمرا ضروريا في ظل اتسامها اليوم بسرعة وحدة وعمق التغييرات العالمية، و ما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب الإدارة التقليدية المعتمدة، حيث تواجه المؤسسات تحديات متعددة و مختلفة، أهمها:

* العولمة:

حيث يعيش العالم تحولات كبرى في جميع المجالات عموما و المجال الاقتصادي خصوصا، و ذلك منذ سيادة النظام الحر و فرض الهيمنة الغربية و الأمريكية على العالم تحت شعار العولمة(2)، و في هذا الصدد فإن التحديات التي تواجهها المؤسسة في إطار العولمة تشتمل على(3):

❖ حتمية تحسين الإنتاجية من أجل تقديم منتجات عالية الجودة و بأسعار تنافسية و هذا من خلال الالتزام بالمواصفات العالمية للجودة، التحكم في التكنولوجيا الحديثة، تطوير اليد العاملة و تكوينها، الاهتمام بالبحث و التطوير و دراسة الأسواق الخارجية، و كل ذلك لضمان استمرار المؤسسة في ظل تحول المنافسة المحلية إلى منافسة عالمية؛

(1) هاني عرب، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، www.rsscra.info، تاريخ التصفح: 2010/01/18، ص ص. 21-22.

(2) إبراهيم بخي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(3) عبد الرحمان بن عنتز، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، تصدر عن جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد 06، 2008، ص ص. 179-180.

- ❖ استقطاب الموارد البشرية الكفؤة ذات التفكير الإبداعي؛
 - ❖ ترشيد النفقات و ترسيخ الكفاءة في إدارة الأموال؛
 - ❖ استخدام الإنترنت في عمليات التسويق؛
 - ❖ بناء ميزة تنافسية للمؤسسات تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي في الأسواق.
- * التكتلات الاقتصادية: ونعني بها كل من:

- التكتلات الدولية:

وفي مقدمتها المنظمة العالمية للتجارة وصندوق النقد والبنك الدوليين، وهذا بالنظر إلى الدور الفعال المنوط بها في الدفع باتجاه فرض النموذج الليبرالي للمنافسة، رفع كافة الأساليب والحواجز الحمائية و فتح الأسواق أمام ما يسمى بالمنافسة؛

- التكتلات الإقليمية:

بعد نجاح التجربة الأوروبية التي توجت بتأسيس الإتحاد الأوروبي بادرت العديد من الدول إلى التكتل فيما بينها خدمة لاقتصادياتها ومؤسساتها، و في الوقت الذي توفر فيه هذه الاتحادات، خاصة الناجحة منها العديد من المزايا والفرص التسويقية لأعضائها، فإنها تشكل تحديا كبيرا أمام المتعاملين الخارجين عنها⁽¹⁾، و تتخذ تلك التكتلات عدة أشكال كمناطق التجارة الحرة، الاتحادات الجمركية، الأسواق المشتركة⁽²⁾.

* الاحتكارات و الشركات المتعددة الجنسية:

و التي انبثقت أساسا من الصناعات ذات المنتجات المتميزة بعلاماتها التجارية و ذات نشاط ترويج، بحث و تطوير كثيف، فأصبحت الشركات المتعددة الجنسيات تلعب دورا متناميا في الاقتصاد العالمي بشكل عام و التجارة الدولية بشكل خاص نظرا لما لديها من

(1) أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، تصدر عن جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008، ص89.

(2) عبد الرحمان بن عنتر، إستراتيجية التسويق و تحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، أيام 12-14 أيار 2003، ص11.

موارد هائلة و قدرة تسالومية ضخمة⁽³⁾، حيث تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات بفعل نفوذها الاقتصادي، المالي و السياسي، مما أفقد إمكانية نفاذ تلك المؤسسات إلى الأسواق. و تتشكل الاحتكارات من مجموعة من الشركات، التي تختص في إنتاج أو توزيع منتج ما، وتأخذ هذه الاحتكارات أشكالا مختلفة من أهمها الكارتل و التروست، ذلك بشكل مطلق أو بنسبة معينة فيما بينها، وتشكل الشركات متعددة الجنسيات عموما، وهذه الاحتكارات خصوصا، تحديا كبيرا أمام المؤسسات، وللوقوف على حقيقة هذا النفوذ تكفي الإشارة فقط إلى أن مبيعات شركة "فورد" "Ford" لوحدها قد بلغت سنة 2000 ما قيمته 180.6 مليار دولار، و هو ما يفوق الناتج المحلي لأزيد من 100 دولة⁽¹⁾.

* التوحيد القياسي الدولي:

التوحيد القياسي هو عملية فنية و إدارية تهدف إلى وضع المعايير التي تحدد مواصفات المنتجات و كيفية العمل و الأداء بالنسبة لأساليب الإنتاج⁽²⁾، و ذلك من خلال إلزامية تطبيق المؤسسات الصناعية معايير الجودة كشرط لدخول منتجاتها إلى الأسواق⁽³⁾، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي بالمؤسسات إلى استغلال مواردها بشكل أمثل.

* ارتفاع أسعار المواد الأولية:

إن هذا الارتفاع و ما ينتجه على تكاليف الإنتاج ينعكس مباشرة على أسعار المنتجات النهائية بالارتفاع، و على الربحية بالانخفاض⁽⁴⁾.

* تحديات مرتبطة بالعمل الإداري: كترسيخ الشفافية من خلال الوضوح في القوانين و

التخلص من جميع مظاهر الفساد الإداري⁽⁵⁾، ترشيد النفقات و ترسيخ الكفاءة في إدارة الأموال، بالإضافة إلى استخدام الإنترنت في عمليات التسويق و استقطاب الموارد البشرية الكفوة ذات التفكير الإبداعي بهدف الوصول إلى مؤسسات صناعية متطورة.

(3) هاني عرب، محاضرات الإدارة الاستراتيجية في البيئة العالمية، ملتقى البحث العلمي، www.rsscrrs.info، تاريخ التصفح: 2010/01/18، ص8.

(1) أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص ص.97-99.

(2) محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص96.

(3) عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص179.

(4) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص308.

(5) عبد الرحمان بن عنتر، نفس المرجع، ص ص.179-180.

* تعزير التجارة الالكترونية:

في هذا العصر الرقمي شاع مفهوم التجارة الالكترونية، التي تتيح العديد من المزايا للزبائن و المؤسسات التي تعمل بها على حد سواء بغض النظر عن السلبيات التي قد تنجم عنها⁽⁶⁾.

و أمام التطور الهائل للتكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال و تعزز دور التجارة الالكترونية أكثر فأكثر، فإن ما يفرض على المؤسسة الصناعية اليوم هو تأهيل وظيفتها التسويقية، بما يتناسب و التطورات الحاصلة⁽⁷⁾.

* التحالفات الإستراتيجية الدولية:

و هي اتفاقيات تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينها، كخلق مؤسسة جديدة مستقلة و ذلك بغرض تبادل المنافع و دخول الأسواق بسهولة. و على ضوء هذه التحديات، يمكن القول بأن المؤسسة أمام خيارين لا ثالث لهما و هما إما دخول معترك التنافس و مسايرة المنتجات العالمية جودة و سعرا، إذا ما أرادت الاستمرار و الرفع من حصتها في السوق؛ و إما الإحجام و الخروج من السوق، و رغم صعوبة هذه التحديات إلا أنها لا تنفي إمكانية تحويلها إلى فرص.

في الأخير، يمكن القول بأن التعريف الحديث للمؤسسة من خلال نظرية النظم، قد سد نقص التعاريف السابقة له و المقدمة للمؤسسة، هذه الأخيرة لها عدة خصائص، طرق تنظيم مختلفة، أهداف محددة و مصادر تمويل متنوعة.

⁽⁶⁾ إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص92.

⁽⁷⁾ أحمد بلالي، نفس المرجع، ص99.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة، تنظيمها، أهدافها و مصادر تمويلها

الفرع الأول: خصائص المؤسسة

على ضوء التعاريف السابقة المقدمة للمؤسسة، يمكن إجمال أهم خصائص المؤسسة في النقاط الآتية⁽²⁾:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة لها حقوق (صلاحيات) و واجبات (مسؤوليات)؛
- القدرة على أداء ما وجدت من أجله؛
- القدرة على البقاء و التكيف مع الظروف المحيطة من خلال تهيئة مناخ العمل الملائم و توفير اليد العاملة المؤهلة و ضمان التمويل الكافي لاستمرار عملياتها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، تساهم في نمو الدخل الوطني و توفير متطلبات الأفراد؛
- أن المؤسسة تزول إما نتيجة انقضاء مدتها القانونية، و إما بزوال مبرر وجودها أو عدم قدرتها على الاستمرار في نشاطها

الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة

تعتبر دراسة التنظيم محل اهتمام مديري المؤسسات لسبب بسيط، ألا و هو أن على الإدارة أن تحقق الأهداف المتوخاة منها بكفاءة و فعالية من خلال الوسائل الإدارية، و التي من أهمها الهيكل التنظيمي الذي يعمل وفق رؤية شمولية و متكاملة للتفاعلات السائدة في المؤسسة.

أولاً: ماهية الهيكل التنظيمي

1-1- تعريف التنظيم:

تعددت التعاريف المقدمة للتنظيم و من أهمها، تعريف "ثيو هايمان" "Theo Haimann" الذي يرى بأن التنظيم: "عملية تعريف و تجميع أفراد المؤسسة و إقامة علاقات السلطة بينهم"⁽¹⁾، فيما يعرف "لويس آلان" "Louis Allen" التنظيم على أنه: "عملية

(2) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 25-26.

(1) P.G Acquinas, op.cit, p63.

تميز و تجميع العمل الذي سيؤدي، تعريف و تحديد المسؤولية و السلطة، و تأسيس العلاقات بهدف تمكين الأفراد من إنجاز الأهداف بفاعلية أكبر⁽²⁾، في حين أن "ستيفن روبينز" "Stephen Robbins" يعرف التنظيم بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف"⁽³⁾. و من خلال هذه التعاريف، يتضح أن التنظيم يتميز بعدة سمات أهمها⁽⁴⁾:

- مجموعة من الأفراد التي تجتمع بتخطيط مسبق و بوعي و ليس بعشوائية؛
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية الأعضاء الذين ينضون تحت لوائه؛
- وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين، إذ أن من ينضم إلى التنظيم تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل؛
- توزيع الأدوار على العاملين بالشكل الذي يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

و على ضوء هذه السمات، يمكن إجمال أهمية التنظيم في⁽¹⁾:

- تحديد الأدوار و الصلاحيات و تسهيل الاتصالات المركزية؛
- وسيلة مثلى لتحقيق الانسجام و التوافق في تنفيذ المهام بعيدا عن التضارب؛
- تعظيم الاستفادة من قدرات و إمكانيات الفرد؛
- التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد؛
- تسهيل نقل المعلومات و الأوامر بين أجزاء التنظيم.

1-2- تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي حسب "وايز" "Weis" يعني: "نظاما ثابتا من العلاقات المتناسقة، يعمل على تقسيم النشاطات على أشخاص محددين و التنسيق بين هذه النشاطات"⁽²⁾، كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، و الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و

(2) P.G Aquinas, Ibid.

(3) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص38.

(4) محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(1) راجع: - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر، دار هومة، 2002، ص52.

- غريس كنعان داوود الخوري و آخرون، إدارة الأعمال - الجزء الأول، - القدس، الطبعة الأولى، 2005، www.pcdc.edu.ps، ص58.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص210.

الفرعية التي تضطلع بها مختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة لبيان أشكال و أنواع الاتصالات و العلاقات القائمة⁽³⁾ و انطلاقا من ذلك، تتضح أهمية الهيكل التنظيمي في السيطرة و الرقابة على ما يجري داخل التنظيم، و ضمان التعاون بين الوحدات المختلفة و العاملين فيها إلى جانب تحديده لدور الفرد و طبيعة و نطاق عمله.

1-3-3- خصائص الهياكل التنظيمية:

للهاكل التنظيمية بمختلف أنواعها ثلاثة خصائص رئيسية متفاوتة في الشكل و المضمون، هي⁽⁴⁾:

1-3-1- التطور و التعقيد:

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال إلى عدد من المهام، يتولى القيام بها عدد من الأقسام الإدارية، و غالبا ما يكون التنظيم في مراحله الأولى بسيطا، ثم ما يلبث أن يتوسع و يتعقد و ينقسم إلى أقسام أخرى وفق أسس مختلفة؛

1-3-2- الرسمية:

تقتضي مرحلة تعقد و تطور التنظيم وجود تقنين لأساليب و إجراءات العمل و تميطنها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالا لتفاوت هذا السلوك من فرد إلى آخر، فالتنظيم يستوجب الترميط و التوحيد، فكلما كان الهيكل منظمًا كلما كانت هناك إجراءات و سياسات واضحة؛

1-3-3- التسلسل الإداري:

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، تتمثل في الخارطة التنظيمية التي تتحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية، و توضح خطوط الاتصال و السلطة، كما تبين مدى نطاق الإشراف. و انطلاقا من الخصائص السابقة الذكر، فإن الهياكل التنظيمية للمؤسسات تتفاوت شكلا و مضمونا من مؤسسة لأخرى إلا أنها تتشابه في خطوات بنائها.

(3) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(4) محمد قاسم القروي، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

1-4-4 خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بست (6) خطوات أساسية⁽¹⁾:

- تحديد كل من الأهداف الرئيسية و الثانوية للمؤسسة، و الذي من شأنه الإسهام في تحديد احتياجاتها و على ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي؛
- وضع السياسات و البرامج المتعلقة بالخطط التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
- تجميع الأنشطة الوظيفية المتشابهة في تقسيمات أو وحدات، و إسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله و مسؤولياته بكفاءة و فاعلية؛
- الوصف الشامل للوظائف مع تحديد الصلاحيات و المسؤوليات، العلاقات و مؤهلات شغل الوظيفة؛
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات، و خلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد و تنسيق جهودهم بشكل يسمح بتجاوز مشاكل التضارب بين الأعمال؛
- تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف، و التي على ضوءها تتحدد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي. و انطلاقا مما تقدم، يتضح عدم وجود هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات و في كل الأوقات، فأى تفاوت في أهداف المؤسسات يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي، و الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يحقق الكفاءة و الفاعلية التي يتطلبها العمل الإداري.

1-5-5 سمات الهيكل التنظيمي الجيد:

الهيكل التنظيمي الجيد هو الهيكل الذي يتسم بالعناصر الآتية⁽¹⁾:

1-5-1-1 التوازن التنظيمي:

(1) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(1) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 165.

و الذي يتضمن تحقيق التوازن بين صلاحيات و مسؤوليات الفرد، و كذا التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الاتصال الوظيفية، و اعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات المختلفة؛

1-5-2- المرونة:

و يقصد بها قابلية الهيكل التنظيمي استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات الداخلية و الخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛

1-5-3- الاستمرارية:

تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرزينة في بناء الهيكل التنظيمي، و توخي الدقة في تشخيص الواقع، بالإضافة إلى استشراف المستقبل دون تعرض البناء إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

1-6-6- محددات الهيكل التنظيمي:

ما يلاحظ على مختلف الهياكل التنظيمية هو أنها تخضع عمليا لجملة من العناصر، أهمها:

1-6-1- الاستراتيجية:

الإستراتيجية مفهوم لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل وموحد له، و يعود أصل مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني المختص أو الممارس الاستراتيجي. و قد كان أول ظهور لهذا المصطلح في الميدان العسكري، لينتقل بعد ذلك إلى مجال إدارة الأعمال⁽¹⁾، و في هذا السياق يعرف "أنسوف" "Ansoff" الإستراتيجية بأنها: "تصور المنظمة في العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها"⁽²⁾، و ما يلاحظ من هذا التعريف أنه يحصر الإستراتيجية في عملية تخطيط و رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، و يهمل كل من عملية

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، عمان، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، 2001، ص 437.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية، 2003، ص 22.

التنفيذ و المتابعة و هو الأمر الذي أخذ به "بيتر دراكر" في تعريفه للإستراتيجية على أنها: "عملية مستمرة لتنظيم و تنفيذ القرارات الحالية...."⁽³⁾.

في حين أن "جلويك" و "جاوش" "Jauch" and "Glueck" يريان بأنها: "خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة التي تم تصميمها"⁽⁴⁾، و على ضوء هذا التعريف نستخلص أن الإستراتيجية هي أسلوب تجنب تهديدات أو اقتناص فرص بيئية، و بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

و من خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن القول بأن الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها، غير أن نجاح الإستراتيجية مرتبط بتوافر عدة عناصر و التي من أهمها⁽⁵⁾:

- المرونة في مواجهة التغيرات في المواقف و الظروف المحيطة؛
- الوضوح، التحديد القاطع و سهولة الفهم من قبل القائمين على التنفيذ.

و رغم اختلافات المفكرين في علم الإدارة حول تعريف الإستراتيجية، إلا أنهم أجمعوا على أنها تلعب دورا رئيسيا في تحديد الهيكل التنظيمية إلى حد أن الفكر التنظيمي الكلاسيكي رأى فيها و في أهداف التنظيم محدد و وحيدا للملامح التنظيمية، فحسب دراسة لـ "شاندلر" "Chandler" تبين أن هناك علاقة واضحة و خطية بين الإستراتيجية و درجة التعقيد و الرسمية و المركزية، فتغيير الإستراتيجية يتطلب تغييرا في نمط الهيكل التنظيمي، إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق، أما إذا لم يتغير الهيكل التنظيمي حسب الإستراتيجية فإن الكفاءة التنظيمية ستتأثر سلبا.

و في دراسة لـ "بورتر" "Porter" و الذي قدم إطارا للإستراتيجية يتضمن أربعة أبعاد، بشكل يحقق إطارا متكامل يجمع الأفكار التي جاء بها الباحثون الآخرون، حيث ينطلق "بورتر" بالتأكيد على أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تبذل في كل المجالات، إذ يجب على المنظمات أن تعرف الميزة التنافسية لها، و تتبع الإستراتيجية التي تساعدها في

⁽³⁾ هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁽⁴⁾ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2002، ص 54.

⁽⁵⁾ عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية، 1996، ص 51.

الاستفادة من المزايا التنافسية. و يرى أن هناك ثلاث استراتيجيات يمكن الاختيار من بينها، في ضوء ما يميزها من نقاط القوة، و اعتمادا على معرفة نقاط ضعف المؤسسات المنافسة لها⁽¹⁾، و هذه الاستراتيجيات تتمثل في: إستراتيجية ضبط النفقات بمعنى تقليل التكاليف الإنتاجية، إستراتيجية التميز و التنوع من خلال التخصص في إنتاج سلع مميزة بجودة عالية و اختيار تصاميم إبداعية، و إستراتيجية التركيز على منتج معين أو عدد قليل من المنتجات المترابطة⁽²⁾؛ و كل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات لها ملامح تنظيمية تتناسب معها، فالتنظيم المعقد و الذي يعتمد على درجة عالية من المركزية و الرسمية يتناسب مع إستراتيجية ضبط النفقات، أما بالنسبة لإستراتيجية التميز و التنوع و إستراتيجية التركيز فتحتاجان إلى تنظيمات أكثر مرونة، تتصف بالبساطة و بمستوى منخفض من الرسمية و نمط لا مركزي في اتخاذ القرارات⁽³⁾.

1-6-2- حجم التنظيم⁽¹⁾:

تدل الأبحاث على أن لحجم التنظيم تأثيرا كبيرا على التمايز و التقسيم العمودي، فكلما زاد حجم التنظيم كلما زادت درجة الرسمية، و ظهرت الحاجة لمزيد من تفويض السلطات.

1-6-3- التكنولوجيا⁽²⁾: في هذا الصدد بين "جوان وود وارد" "Joan Wood Ward"، أن

هناك علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة و نمط الهيكل التنظيمي بحيث كلما كانت التكنولوجيا روتينية كلما اتسم التنظيم بالرسمية و التعقيد، و أن الكفاءة التنظيمية تعتمد على القدرة على إيجاد التوافق بين التكنولوجيا و الهيكل الإداري المتبع، إذ كلما تعقدت التكنولوجيا كلما استلزم ذلك تنظيما موازيا في التعقيد، كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيمات أكثر مرونة و أكثر اتجاها نحو الأسلوب اللامركزي في الإدارة.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 124، 130، 135.

(2) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 1998، ص 107.

(3) محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 137.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(2) محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 163.

1-6-4- البيئية⁽³⁾:

تواجه المؤسسات درجات متفاوتة من الغموض في البيئة التي تعمل فيها، و للحد من الأثر السلبي لعوامل هذه البيئة تلجأ إلى تصميم الهيكل التنظيمي الملائم لطبيعة البيئة، حيث أن البيئة المستقرة تتطلب وجود هياكل رسمية ثابتة، بينما ينسجم مع البيئة المتغيرة هياكل مرنة لا تعتمد الرسمية و لا المركزية حيث يكون هناك تفويض أكبر للسلطات مما يساعد على اتخاذ القرارات، هذا و تميل المؤسسات إلى النمط المركزي في حالة التعرض لأزمات، حيث تصبح المسؤولية أكبر و تستلزم اطلاع الإدارة العليا على كل شيء.

1-6-5- الصراع على السلطة و النفوذ⁽⁴⁾:

إن القرار حول تصميم الهياكل التنظيمية هو محصلة الصراع و التفاوض و التوافق بين جماعات و ائتلافات، لها مصالحها الخاصة، و التي يحاول كل منها استصدار قرارات إدارية تلبي احتياجاته.

1-7- أنواع الهياكل التنظيمية:

تتعدد أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات، و تتمثل أهم هذه الأشكال في:

1-7-1- الهيكل التنظيمي المركزي:

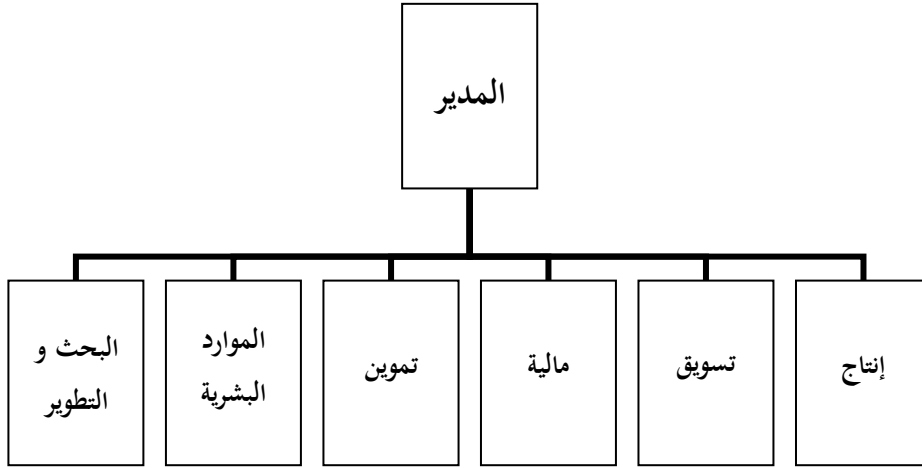
يعد هذا النوع من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية و أكثرها شيوعاً، حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولاً إلى المستويات الدنيا، و يمتلك المدير من خلاله سلطة الإشراف التام على أنشطة المرؤوسين. و يسود هذا النمط عادة في المؤسسات الصغيرة، حيث تكون الاستفادة محدودة من الاستشاريين و الخبراء، و يتميز هذا الشكل التنظيمي بسرعة تنفيذ الأوامر و التعليمات، بشكل أكثر كفاءة و فاعلية، كما يتيح ممارسة الرقابة الدقيقة لتحقيق الأهداف، غير أنه و بالرغم من مزاياه فإن له عيوباً تجعل المؤسسة، و خاصة الكبيرة غير قادرة على تحقيق أهدافها، حيث تتسع الخطة العضوية للوظائف و المهام، إضافة إلى أن المدراء غالباً ما تناط بهم مسؤوليات كبيرة، كما أن

(3) محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 178.

(4) محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 190.

الاتصال في هذا النوع من التنظيم ذو مسلك واحد بين القمة و القاعدة، و هذا ما يؤدي إلى العديد من الصعوبات المتعلقة بالتنسيق و الاتصالات⁽¹⁾، و الشكل رقم (2) يوضح هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي المركزي



المصدر: Jean Pierre Angelier, Economie industrielle, Alger, Office Publication Universitaires, 1993, p20.

2-7-1- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

لقد كان تايلور أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف⁽¹⁾، و الذي يشير إلى إنشاء مجموعة من الوحدات الإدارية، يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم، حيث يصعب قيام عدد محدود من الأفراد بوظائف متنوعة و يستحيل عليهم إتقانها، و يعتبر التخصص ذو أهمية اقتصادية بالغة في المؤسسات الكبيرة نظرا لتأثيره الإيجابي على كمية و نوعية العمل المنتج⁽²⁾، إلا أن هذا التخصص يؤدي إلى تعدد الوظائف و المستويات و بالتالي تعقد عملية التنظيم و قلة المرونة و طول الهرم الإداري و محدودية نطاق الإشراف، مما يعني زيادة مشاكل التنسيق و الاتصال بين

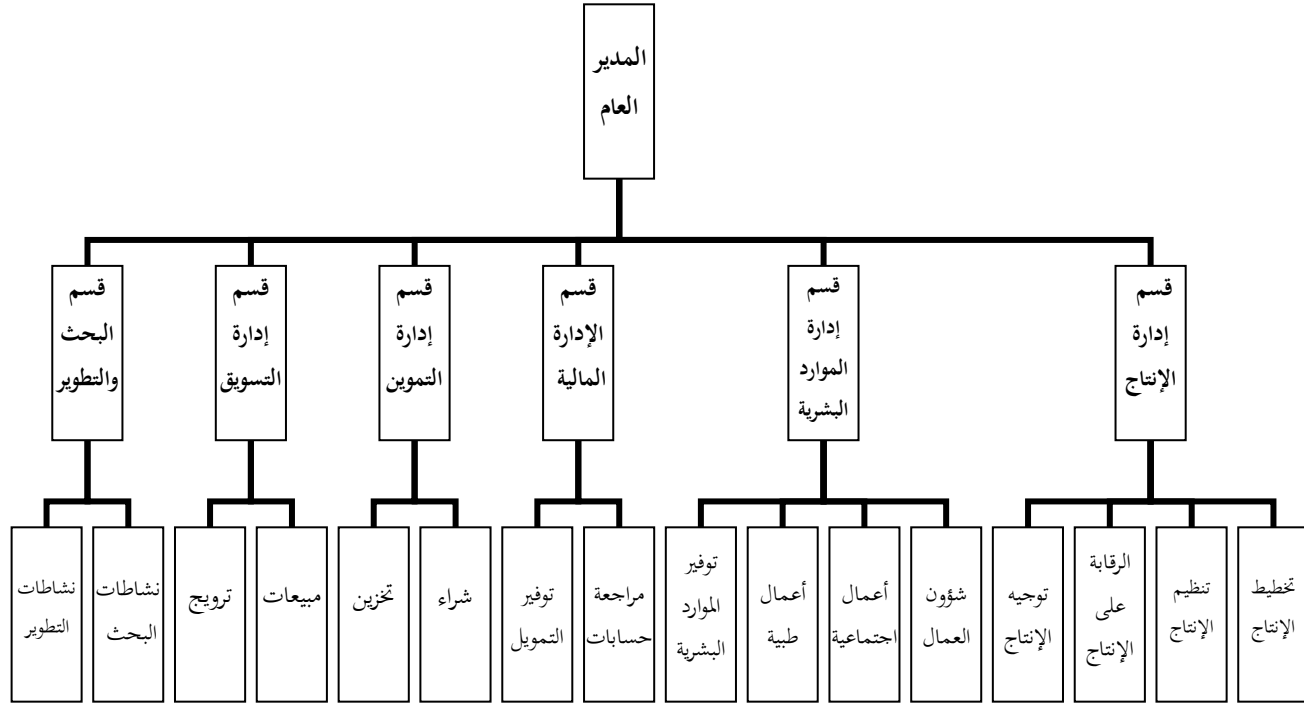
(1) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 166 .

(1) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

التخصصات المختلفة و تعرض المعلومات التي تمر بسلسلة من المستويات الإدارية للتحريف أو الضياع⁽³⁾، و الشكل الآتي يبين هذا الشكل التنظيمي.

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

1-7-3- الهيكل التنظيمي القطاعي أو المتعدد الأقسام:

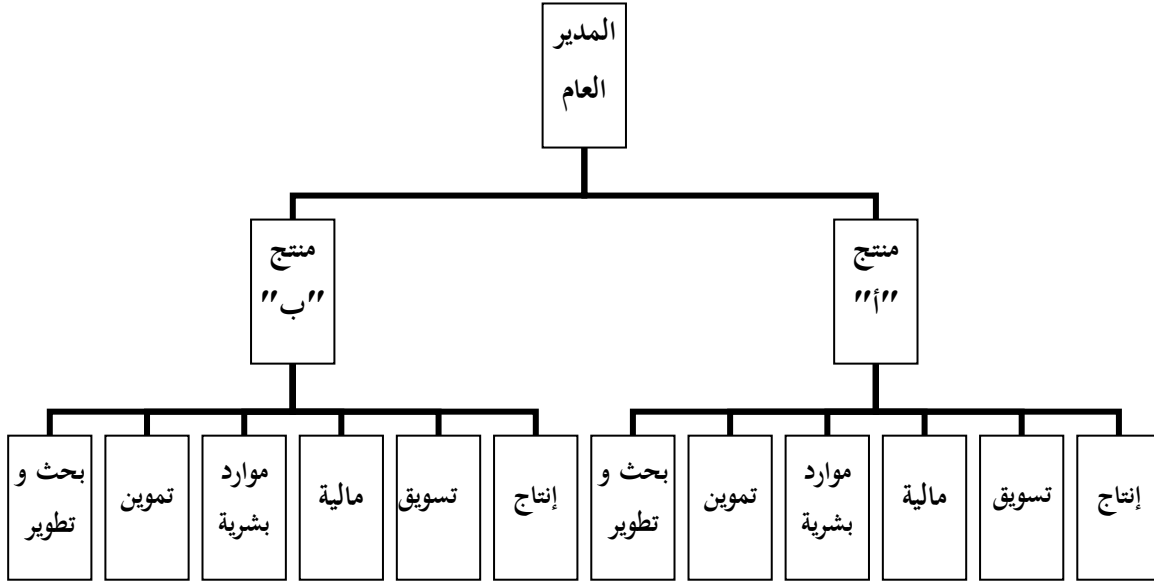
يمثل هذا النوع من التنظيم مزيجا من كلا النوعين السابقين، حيث يعمل على الاستفادة من مزاياهما و تجاوز عيوبهما، و يستخدم في المؤسسات الكبيرة الحجم التي تتميز بتنوع المنتجات، حيث يتم القيام بتجميع الأفراد المتخصصين في كل منتج في عدد من الوحدات المستقلة⁽¹⁾ (أنظر الشكل رقم 4)، تحت إشراف مركزي من خلال منح الإدارة الوسطى درجة كبيرة من السلطة، فيما يقتصر دور الإدارة العليا في تقديم الدعم المالي و القانوني لها. و على ضوء ذلك فإن هذا التنظيم ينجر عن تبنيه مزايا عديدة، من بينها إعفاء الإدارة العليا من الاهتمام بالأمور اليومية مما يعطيها فرصة التركيز على الأمور الإستراتيجية، تحقيق وفورات الإنتاج الكبير، و رغم تلك المزايا إلا أن له عيوباً تتمثل في

(3) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(1) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 168.

تكرار النشاطات المختلفة في كل إدارة مما يزيد من حجم التكاليف⁽²⁾، صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية و التنسيق بين الوحدات الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمؤسسة⁽³⁾.

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي القطاعي



المصدر: Lars Skyttner, op.cit, p 373.

4-7-1- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

لقد أدى التعقيد المتزايد في البيئة إلى تطوير شكل خاص و جديد من الهياكل متمثلا في التنظيم المصفوفي، و الذي نشأ تاريخيا في صناعات الفضاء منذ خمسينيات القرن العشرين، إلا أن التنظيم الجديد يستخدم في صناعات عديدة، و يتضمن انسيابا مزدوجا للسلطة و ذلك خروجاً عن مبدأ وحدة الأمر الذي أكدت عليها المدرسة الكلاسيكية، و هذا نظرا للتعقيد الكبير في العمليات الإدارية، مما يتطلب اتخاذ قرارات تجمع بين تنظيم الوظائف الأساسية و تنظيم الإنتاج أو المشاريع، حيث يقوم المدير العام بتحويل الكثير من

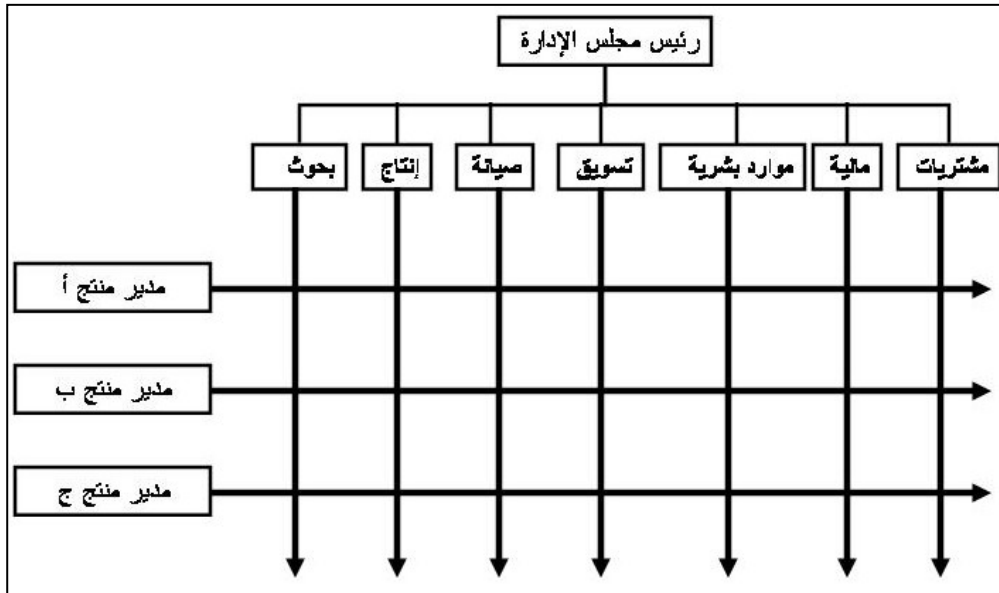
(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص202.

(3) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نفس المرجع، ص169.

سلطاته إلى كل من مدراء التقسيمات الأساسية و مدراء المشاريع⁽¹⁾، حيث يشرف كل مدير مشروع على عمال من وحدات إدارية مختلفة (إنتاج، تسويق، تمويل، تموين، ...)، و يخضع كل عامل أو موظف لسلطة رئيس القسم التابع له، بالإضافة إلى سلطة مدير المشروع و الذي يعتبر الرئيس المباشر له⁽²⁾ (أنظر الشكل رقم 5) ، و يؤدي كل مدير مشروع وظائفه الاعتيادية من تخطيط، تنظيم، رقابة و توجيه، ضمن نظام فرعي من نظام المؤسسة.

إن أهم ما يتعرض له هذا الهيكل من انتقادات، هو ازدواج السلطة و صعوبة تنظيم العمل الإداري نظرا لتداخل أدوار مدراء المشاريع مع مديري الوظائف و كل منهما يعتمد على الآخر، مما يستدعي بذل جهود مضاعفة لتقليل احتمالات التضارب بين السلطة الأمرة و سلطة مدراء المشاريع، من خلال التحديد الجيد لخطوط المسؤولية و السلطة لكل مدير⁽³⁾، و على الرغم من ذلك، فإن التنظيم المصفوفي يشهد تطبيقه تزايدا، نظرا لاستجابته لمتطلبات العملية الإدارية المعقدة للكثير من المؤسسات المعاصرة⁽⁴⁾.

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: Ellen Benowitz, op.cit, p80.

(1) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص.170-172.

(2) Lars Skyttner, op.cit, p377.

(3) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 212.

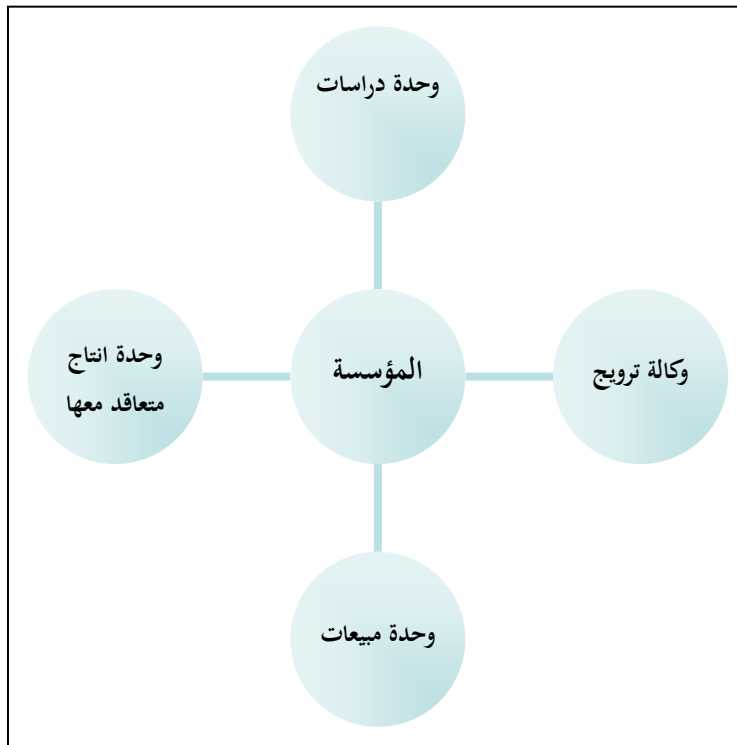
(4) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نفس المرجع، ص 172.

1-7-5- الهيكل التنظيمي الشبكي:

الهيكل التنظيمي الشبكي عبارة عن شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى، تتولى عمليات الإنتاج و التسويق و غيرها على أساس التعاقد(أنظر الشكل رقم6)، مما يعطي للتنظيم قدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة و مع ظروف التنافس الشديد، و الذي من شأنه أن يوفر فرصة التركيز على أعمال محددة من خلال مجموعة من المدراء، الذين يتولون الإشراف على النشاطات الداخلية و التنسيق مع الجهات الخارجية العديدة التي تأخذ حيزا و وقتا كبيرين.

إن هذا النمط التنظيمي يناسب بعض الصناعات دون غيرها، خاصة تلك التي تعتمد على اليد العاملة الرخيصة أو التي هي في المراحل الأولى من نشأتها⁽¹⁾.

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: محمد قاسم القربوتي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

في الأخير، يمكن القول بأن التنظيم يعد عنصرا من العناصر الأساسية للإدارة، إذ بدونها لا يمكن للمؤسسة إنجاز الأهداف المحددة و توزيع المسؤوليات على أعضاء المؤسسة

(1) محمد قاسم القربوتي، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

بدرجة كبيرة من التنسيق، فالتنظيم يحدد المستويات الإدارية و المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، لذلك فإن التنظيم تزايد أهميته يوماً بعد يوم في ظل عصر السرعة، و بدون تنظيم فعال لا يمكن تحقيق الأهداف التي تصبو إليها أي مؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و المالية.

أولاً: الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع الأهداف الاقتصادية للمؤسسة في النقاط التالية⁽¹⁾:

- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة مرتبط بمدى تحقق حد أدنى من الربح، يضمن لها رفع رأسمالها و تسديد الديون و توزيع أرباح على المساهمين، و على ذلك التوسع أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس النشاط؛ فالربح يعتبر من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصادياً و استمرار نشاطها، إلا أن تحقيقه يمر عبر تلبية متطلبات أفراد المجتمع؛
- تلبية متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للربح يمر عبر عملية تصريف منتجاتها و التي ترتبط بطلب أفراد المجتمع، و انطلاقاً من هذا يجب على المؤسسة أن توازن بين تحقيق الربح و تلبية رغبات الأفراد لضمان بقائها و استمرارها. و انطلاقاً من الهدفين السابقين نلاحظ أن تحققهما يتطلب إدارة عقلانية لعملية الإنتاج؛
- عقلنة الإنتاج: و يتم ذلك بالاستخدام العقلاني لعناصر الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال عملية التخطيط الجيد للإنتاج و التوزيع، بالإضافة إلى الرقابة على تنفيذ الخطط و كل هذا لتفادي وقوع المؤسسة في حالة إفلاس ناتج عن إساءة استعمال الموارد أو عن سوء تخطيطها؛
- الحد من الواردات و رفع الصادرات من فائض المنتجات؛

(1) راجع: - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 17-18؛

- عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص. 31-32.

- تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛
- تخفيض البطالة في الاقتصاد من خلال خلق فرص عمل؛
- تزويد السوق بمختلف أنواع السلع كما و نوعا.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية:

تشتمل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة عموما على⁽¹⁾:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: حيث يعتبر العامل في المؤسسة أول المستفيدين من نشاطها و ذلك من خلال تقاضيه اجرا مقابل جهده المقدم، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا حيث يمثل العامل عنصرا حيويا في المؤسسة، إلا أن مستوى هذا الأجر يتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسة و كذا طبيعة النظام الاقتصادي و المستوى المعيشي للمجتمع و غيرها من العوامل الأخرى؛
- تحسين المستوى المعيشي للعمال: نظرا لتعدد و تزايد حاجات و رغبات العمال، فإن هذا يدعو إلى توفير إمكانيات مالية و مادية أكثر فأكثر للعامل؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: حيث تؤثر عادة المؤسسات الاقتصادية في العادات الاستهلاكية لأفراد المجتمع عن طريق الإشهار و الدعاية، سواء لتخفيض الإنفاق الاستهلاكي في حالة الأزمات الاقتصادية أو لاستهلاك منتجات معينة ذات فائدة أكبر للمجتمع، مما يجعل المجتمع يكتسب أنماطا استهلاكية جديدة غالبا ما تكون في صالح المؤسسات؛
- الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال: إن الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها هي تماسك و تفاهم عمالها، من خلال إنشاء مجلس العمال مثلا، فهذا الجانب له دور فعال في خلق و تطوير علاقات التعاون بين العمال.

ثالثا: الأهداف التكنولوجية:

تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي من خلال⁽¹⁾:

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص.18-19.

- البحث و التطوير: نظرا لتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن الطرق الإنتاجية علميا، ظهرت إدارة خاصة بعملية البحث و التطوير و التي ترصد لها ميزانيات تتناسب طرديا و حجم المؤسسة، يمثل هذا النوع من البحث نسبا عالية من الدخل الوطني للدول المتقدمة؛
- المساهمة في تنفيذ السياسة التكنولوجية للدولة: تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا لسياسات الدول في مجال البحث و التطوير التكنولوجي من خلال المخطط التنموي العام، و الذي يتم من خلالها التنسيق بين كل من مؤسسات البحث العلمي، و المؤسسات الاقتصادية و هيئات التخطيط الأخرى.

رابعاً: الأهداف المالية:

تشتمل الأهداف المالية للمؤسسة على العناصر التالية⁽²⁾:

- توفير السيولة: تسعى المؤسسة إلى ضمان حد أدنى من السيولة لمواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، حيث أن عدم قدرتها على توفير السيولة يؤدي إلى تأخير تسديد كل من الفوائد المستحقة، الأجور و ديون الموردين في آجالها المحددة؛
 - تحقيق التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى المؤسسة لبلوغه من خلال إحداث توازن بين الأصول الثابتة و الأموال الدائمة، و الذي يستوجب التعادل بين المقبوضات و المدفوعات، لضمان عدم اللجوء إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، و بالتالي تحقيق الاستقلالية المالية تجاه الغير و تخفيض الخطر المالي الذي قد تواجهه المؤسسة؛
 - تحقيق مردودية مالية على الأموال المستخدمة و تعظيم ثروة المساهمين.
- و لتتمكن المؤسسة من بلوغ هذه الأهداف، فإن ذلك يتطلب البحث عن مصادر التمويل اللازمة.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس و تقييم -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2002/2001، ص ص. 23-24.

الفرع الرابع: التمويل في المؤسسة

يعتبر التمويل عصب المؤسسة و محرك جميع وظائفها، حيث تحتاج إلى الأموال اللازمة من أجل القيام بنشاطها بشكل عادي.

أولاً: مفهوم التمويل:

التمويل هو جميع الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة، قصد تغطية تكاليف التسيير و الاستغلال و التغلب على التحديات التي تواجهها المؤسسة و الاستمرار في نشاطها⁽¹⁾.

ثانياً: مصادر تمويل المؤسسة:

مصادر التمويل بالنسبة للمؤسسة متعددة و مختلفة، منها ما هو داخلي كالأموال الخاصة و التمويل الذاتي، و منها ما هو خارجي كالقروض المصرفية و الأوراق المالية بالإضافة إلى مصادر تمويل خاصة كالتمويل الإيجاري.

1- المصادر الداخلية:

1-1- رأس المال:

يعتبر رأس المال المصدر الأساسي لتمويل المؤسسة في بداية نشاطها، و في حالة المشروع الفردي فإن مالكة يقدم رأس المال بكامله، أما بالنسبة لشركات الأشخاص و الشركات ذات المسؤولية المحدودة، فإن الشركاء يساهمون في تقديم رأس المال كل حسب حصته المقررة، أما بالنسبة لشركات المساهمة و التي تعتبر أكثر قدرة على تجميع رؤوس الأموال، فإن رأس المال يوزع على عدد من الحصص المتساوية لا تقل كل منها عن قيمة معينة، و يطلق عليها اسم الأسهم⁽¹⁾. و السهم ورقة مالية أبدية طالما الشركة مستمرة في النشاط و تنقسم الأسهم إلى أسهم عادية و أسهم ممتازة، إلا أن إصدارها له مزايا و عيوب بالنسبة للشركة المصدرة، فمزايا الأسهم العادية تتمثل في كونها مصدرا دائما للتمويل، إذ لا يجوز استرداد قيمتها من المؤسسة، و التي تعتبر غير ملزمة قانونا بإجراء

(1) ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزائر، دار المحمدية، 2000، ص 23.

(1) الجمعية المصرية للأوراق المالية، دليل المستثمر لتمويل الشركات، www.ecma.org.eg، تاريخ النسخ: 2010/8/9، ص ص 9-10.

توزيعات في كل سنة تحقق فيها أرباحاً، كما أن إصدار المزيد من الأسهم من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض نسبة الأموال المقترضة⁽²⁾، في حين أن مزايا الأسهم الممتازة هي نفس مزايا الأسهم العادية يضاف إليها حق المؤسسة في استدعاء تلك الأسهم.

أما عيوب الأسهم العادية فتتمثل في عدم توفيرها لأي وفورات ضريبية للشركة، نظراً لكون الأرباح توزع بعد خصم الضريبة المستحقة بالإضافة إلى أن توزيع الأرباح على المساهمين يقلل من الأرباح المحتجزة⁽³⁾؛ بينما عيوب الأسهم الممتازة تتضمن ارتفاع تكلفتها النسبية مقارنة بتكلفة الاقتراض نظراً للمخاطرة الكبيرة التي يتعرض لها حاملو تلك الأسهم، كما أن التوزيعات تكاد تكون إلزامية، حيث أن لأصحاب الأسهم الممتازة الحق في المطالبة بنصيبهم من الأرباح عن السنوات التي لم يجر فيها توزيع للأرباح⁽⁴⁾.

1-2- التمويل الذاتي:

التمويل الذاتي هو قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بأموالها الخاصة، و التي تتضمن⁽⁵⁾:

- الاحتياطات: و هي عبارة عن الأموال المجمعة من طرف المؤسسة، و تصنف إلى

احتياطات إجبارية و التي يحددها القانون، بالإضافة إلى احتياطات اختيارية و التي تشكلها المؤسسة بمحض إرادتها؛

- الأرباح غير الموزعة: و هي الأرباح التي لا تقوم المؤسسة بتوزيعها على المساهمين.

و انطلاقاً مما سبق، و في حالة عدم قدرة مصادر التمويل الداخلي على تمويل احتياجات المؤسسة، تلجأ هذه الأخيرة إلى المصادر الخارجية.

2- المصادر الخارجية:

تتمثل مصادر التمويل الخارجية في الأموال التي يمنحها الغير للمؤسسة، و ينقسم

هذا النوع من التمويل إلى تمويل قصير، تمويل متوسط و تمويل طويل الأجل.

(2) منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار و تحليل الأوراق المالية، القاهرة، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، 2006، ص 7-8.

(3) إبراهيم الكراسنة، إرشادات في تقييم الأسهم و السندات، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، www.amf.org.ae، ص 16.

(4) منير إبراهيم هندي، نفس المرجع، ص 9.

(5) الجمعية المصرية للأوراق المالية، نفس المرجع، ص 7.

2-1-1- التمويل القصير الأجل: هو تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير مع الالتزام بردها خلال فترة زمنية لا تتجاوز سنة؛ ينقسم هذا التمويل إلى الائتمان التجاري و الائتمان المصرفي.

2-1-1-1- الائتمان التجاري: يعتبر الائتمان التجاري أحد صور التمويل القصير الأجل الذي تحصل عليه المؤسسة من الموردين، و عادة ما يكون في شكل تسهيلات، تتعلق بتأجيل سداد قيمة المشتريات من السلع و المواد الأولية التي تحتاجها لعملية التشغيل.

2-1-1-2- الائتمان المصرفي: الائتمان المصرفي هو القروض القصيرة الأجل، التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، يتخذ هذا الائتمان صورتين، الأولى في شكل مبلغ إجمالي تحصل عليه الشركة دفعة واحدة، و يسدد في شكل أقساط و فوائد في تواريخ متفق عليها، و الثانية في شكل مبلغ إجمالي يمثل حدا أقصى لما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة خلال فترة يتفق عليها، و هو ما يطلق عليه بالسقف الائتماني أو السحب على المكشوف⁽¹⁾.

2-2- التمويل المتوسط الأجل: هو ذلك النوع من التمويل الذي يتم سداه في فترة تزيد عن سنة و تقل عن سبع سنوات، و يضم هذا التمويل كل من القروض المصرفية المتوسطة الأجل و التمويل الإيجاري، هذا الأخير عبارة عن عقد بمقتضاه تقوم مؤسسة مالية متخصصة بشراء أصول (معدات و آلات) من الشركات المنتجة و تأجيرها للمؤسسات الراغبة في استعمالها مقابل أقساط إيجار سنوية و لمدة معينة، و تلجأ المؤسسة المستأجرة إلى هذا النوع بشكل خاص في حالة ما إذا كانت تكلفة شراء الأصل ضخمة أو إذا كانت فترة الاستعمال محدودة. و للتمويل الإيجاري أنواع عديدة أهمها⁽¹⁾:

• **الاستئجار التشغيلي:** هذا الاستئجار يتضمن خدمات صيانة الأصل المستأجر حيث

تضم تكاليف الصيانة إلى أقساط الإيجار أو تحصل من المؤسسة المستأجرة باتفاق منفصل عن عقد الإيجار، و يعطي هذا النوع للمؤسسة المستأجرة الحق في إلغاء العقد و إرجاع الأصل إلى المؤجر قبل نهاية مدة العقد، و هذه الميزة مهمة جدا

(1) الجمعية المصرية للأوراق المالية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 7-8.

(1) منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية- مدخل تحليلي معاصر-، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، 1999، ص ص. 182-184.

للمؤسسة المستأجرة في حالة ظهور أصل آخر ذو تكنولوجيا أكثر تقدما أو عندما تصبح بغير حاجة للأصل؛

• الاستئجار المالي: يختلف هذا النوع عن سابقه في كونه لا يتضمن خدمات الصيانة و

لا يمكن إلغاؤه من المستأجر، كما أن المستأجر يقوم بدفع الإيجار إلى المؤجر على شكل دفعات متساوية في فترات متتالية تساوي في مجموعها قيمة شراء الأصل بكامله إضافة إلى عائد معين على الاستثمار للمؤجر.

2-3- التمويل الطويل الأجل: التمويل الطويل الأجل هو التمويل الذي تفوق فترة استحقاقه

سبع سنوات و يضم القروض المصرفية الطويلة الأجل؛ التي تكون عادة مقابل ضمانات معينة لتضمن البنوك استرجاع قروضها في حالة عجز المؤسسة عن السداد⁽²⁾؛ و سندات الشركات التي تمثل صكوك مديونية تصدرها الشركات، و تعد بمثابة عقد أو اتفاق بين المؤسسة و المستثمر، بمقتضاه يقرض الطرف الثاني مبلغا معيناً إلى الطرف الأول، الذي يتعهد بدوره برد أصل المبلغ و الفوائد المتفق عليها في التواريخ المحددة⁽³⁾.

و عموماً، فإن للاقتراض مزايا و عيوب للمؤسسة حيث أن المزايا تتمثل في أن تكلفة التمويل بهذا النوع منخفضة كما أنها تحقق وفورات ضريبية للمؤسسة، كما أنه يعتبر مصدر تمويل مؤقت يمكن سداه و التخلص من أعبائه في أي وقت، بالإضافة إلى أنه لا يعطي للطرف المقرض حق التدخل في إدارة الشركة، في حين أن العيوب تشمل الالتزام بتسديد الفوائد بغض النظر عن تحقيق المؤسسة أرباحاً من عدمها، و له تاريخ استحقاق محدد في نهايته يتم سداد أصل القرض، رفع المخاطر المالية الخاصة بالمؤسسة (خطر الإفلاس) من وجهة نظر الجهات المقرضة، كما أن زيادة حجم الديون تحتم على المؤسسة ضرورة تدبير قدر أكبر من الأصول لسداد الدين عندما يحل تاريخ استحقاقه⁽¹⁾.

⁽²⁾ جهيدة نسيلي، أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005-2006، ص 20.

⁽³⁾ منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار و تحليل الأوراق المالية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁽¹⁾ الجمعية المصرية للأوراق المالية، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

مما تقدم، و انطلاقا من مزايا و عيوب كل مصدر من مصادر التمويل، فإنه ينبغي على المؤسسة الاقتصادية إيجاد التشكيلة المثلى من مصادر التمويل و التي تحقق لها أكبر مردودية بأقل تكلفة ممكنة، و التي تتناسب مع طبيعة و نوع نشاطها.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات

تأخذ المؤسسة أشكالا مختلفة و متعددة و ذلك حسب عدة معايير، و اختصارا لعملية التصنيف سيتم أخذ ثلاثة معايير و المتمثلة في: المعيار القانوني، معيار الحجم و المعيار الاقتصادي.

الفرع الأول: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

تبعا لهذا المعيار تصنف المؤسسات إلى مؤسسات خاصة، مؤسسات عمومية و مؤسسات مختلطة.

أولا: المؤسسات الخاصة:

و هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إما إلى فرد، و في هذه الحالة يطلق عليها إسم المؤسسات الفردية، و إما مجموعة من الأفراد و تسمى بالشركات.

1- المؤسسات الفردية:

و هي مؤسسات يمتلكها شخص واحد، تنشأ من خلال قيام صاحب رأس المال بجمع عوامل الإنتاج الأخرى و دمجها في عملية الإنتاج⁽²⁾، تتميز هذه المؤسسات بسهولة إنشائها و تسييرها بالإضافة إلى أن صاحبها هو المسؤول عن نتائج أعمالها، غير أن قلة رأسمالها و ضعف خبرة مالكيها يقف عائقا أمام الحصول على قروض من المؤسسات المالية، كما أن ضعف خبرة المالك يعرض استمرار المؤسسة للخطر، إضافة إلى مسؤوليته غير المحدودة تجاه ديون المؤسسة.

2- الشركات:

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

الشركة عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر⁽¹⁾. و في هذا النوع من المؤسسات يتوزع التنظيم و التسيير و رأس المال فيها على أكثر من شخص، كما أنه لا يمكن قيام الشركة إلا بتوفر بعض الشروط القانونية كتوفر الرضا بين الشركاء، تحديد موضوع نشاط الشركة و قيمة ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس المال؛ و تنقسم الشركات بشكل عام إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1-2- شركات الأشخاص:

و هي الشركات التي يكون الشريك فيها محل اعتبار، فتنقضي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو بإفلاسه، و تنضوي تحت لوائها الشركات التالية⁽²⁾:

1-1-2- شركات التضامن:

تعد هذه الشركة أهم شركات الأشخاص، حيث يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى و قد تختلف في القيمة و في الطبيعة (نقدية، عينية، عمل)، في حين أن تسيير الشركة يتم من طرف شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو شخصا أجنبيا عنهم، و تتمتع شركة التضامن بشخصية قانونية مستقلة، تمارس نشاطا غير مخالف للقانون أو للآداب و النظام العامين و غالبا ما يكون حجمها صغيرا أو متوسطا، يتقاضى الشركاء أرباحا وفق حصصهم النسبية في رأس مال الشركة، و نفس الشيء ينطبق على الخسائر إن حدثت.

2-1-2- شركة التوصية:

هي شركة تتكون من طرفين متضامنين، و هما مسؤولان عن ديون الشركة بمقدار ما يملكان إضافة إلى حصصهما في الرأسمال. و هناك نوعان من شركة التوصية هما شركة توصية عادية، و فيها لا يمكن للشريكين تداول حصصهما؛ و شركة توصية بالأسهم تتخذ فيها حصص الشريكين شكل أسهم قابلة للتداول، كما أنه لا يمكنهما إدارة الشركة.

3-1-2- شركة المحاصة:

(1) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 26-29.

(2) ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 55-56.

و هي نوع خاص من الشركات، حيث لا تتمتع بشخصية اعتبارية و لا رأسمال، كما أنها غير معلومة لدى الغير.

و خلاصة القول بالنسبة لشركات الأشخاص، أن هذه الشركات لها مزايا و عيوب، فالمزايا تتمثل في سهولة التكوين، إمكانية تخصص كل شريك بمهمة معينة مما يسهل عملية تسيير المؤسسة، أما مساوئها فيمكن حصرها في أن استمرار الشركة مرهون ببقاء أو عدم وفاة أحد الشركاء، كما أن وجود عدة شركاء قد يثير منازعات و سوء تفاهم و تعارض قراراتهم مما يؤثر سلبا على المؤسسة، هذا بالإضافة إلى عدم القدرة على تأمين رؤوس الأموال الكبيرة و المسؤولية غير المحدودة للشركاء، و نظرا لهذه العيوب تم إنشاء شركات الأموال⁽¹⁾.

2-2- شركات الأموال:

و هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي المحض، و يشترط فيها حد أدنى قانوني من رأس المال، فلا تنقضي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو خروجه و إنما تنقضي بهلاك رأس المال. و يطلق على هذه الشركات اسم شركات المساهمة و التي تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا متساوية في رأسمالها على شكل أسهم قابلة للتداول يشتريها المساهم عند التأسيس و تكون مسؤوليته عن الخسارة محدودة بمقدار قيمة مساهمته، في حين أن أرباحه متغيرة حسب النتائج التي تحققها المؤسسة. و تكمن أهمية هذه الشركة في سهولة تكوين رأسمالها، و إمكانية تجنيد أموال معتبرة بعد الاتفاق بين المؤسسين و الذين يوفرون جزءا معيناً من رأس المال، ثم يطرح الباقي للاكتتاب العام حيث تتصف قيمة الأسهم بالصغر مما يسهل عملية بيعها.

و انطلاقاً من النوعين السابقين للشركات و نظراً لمزاياهما ظهر نوع آخر من الشركات يقوم على الاعتبارين الشخصي و المالي، تسمى هذه الشركة بالشركة ذات المسؤولية المحدودة.

(1) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص72.

2-3- الشركات ذات المسؤولية المحدودة:

يعود ظهور الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى نهاية القرن التاسع عشر في ألمانيا ثم انتقلت بعد ذلك إلى فرنسا سنة 1925، و في الشركة ذات المسؤولية المحدودة يقدم الشركاء حصصا متساوية غير قابلة للتداول، بما يحقق الحد الأدنى لرأس المال المؤسسة، هذا مع تحملهم الخسائر التي تحدث في حدود ما قدموه من حصص. و على ضوء ذلك نلاحظ أن أهمية هذه الشركة تكمن في احتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، و عدم جواز تبادل الحصص بدون قيود، بالإضافة إلى احتوائها على مزايا شركات المساهمة فيما يخص تحديد مسؤولية الشركاء عن الخسائر في حالة حدوثها، و كذلك عدم انحلالها وفقا للاعتبار الشخصي، و هذا ما جعلها تنتشر بكثرة في المجال الاقتصادي مقارنة مع الأنواع الأخرى من المؤسسات، غير أنها غالبا ما تتخذ حجما متوسطا نظرا لمحدودية الشركاء فيها⁽¹⁾.

ثانيا: المؤسسات العمومية:

هي جميع المؤسسات التي يكون رأسمالها مملوكا للدولة و التي ترجع إليها سلطة القرار⁽²⁾، و يتم تسييرها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية؛ و قد ظهر هذا النوع من المؤسسات لمجموعة من الأسباب السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية كما يلي⁽³⁾:

1- الأسباب السياسية: و التي نتجت عن أسباب أمنية بالدرجة الأولى، و أفضت

إلى عملية التأميم و التي تتم على مستوى المؤسسات التي يملكها الأجانب أو الخواص و ذلك خوفا من القوة المالية و الاقتصادية لبعض المؤسسات، التي تمثل بالنسبة للدولة خطرا على ماليتها العامة و قراراتها السياسية؛

2- الأسباب الاقتصادية: تتمثل في لجوء الدولة إلى شراء المؤسسات الخاصة التي

تحقق خسائر أو لا يمكنها الصمود في السوق خاصة مؤسسات القطاعات الإستراتيجية، و ذلك تفادياً لوقوع اضطرابات في الاقتصاد الكلي؛

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 56-58.

(2) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(3) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 58-59.

3- الأسباب الاجتماعية: إن الهدف من إنشاء المؤسسات العمومية هو اجتماعي بالدرجة الأولى من خلال تلبية حاجات المجتمع من منتجات و خدمات بأسعار معقولة.

ثالثاً: المؤسسات المختلطة:

و هي تلك المؤسسات التي تنشأ نتيجة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص⁽¹⁾، و لقد ظهرت لأول مرة بألمانيا في القرن التاسع عشر (19)، و من بين أسباب إنشاء مثل هذه المؤسسات هي محاولة الدولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية و التحكم فيها، حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الدولة و الخواص، يتم إنشاء هذه المؤسسات عادة بالاتفاق بين الطرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين مع تحديد أهدافه و حجمه، و تتم المساهمة في رأسماله من الطرفين و غالباً لا تقل مساهمة الدولة عن 51% حيث أن القرارات تؤخذ على أساس عدد الأسهم، إلا أن هذه القاعدة ليست مطلقة نظراً لكون الدولة بوزنها الاقتصادي و القانوني تستطيع التحكم في تسيير هذه المؤسسة دون بلوغ حصتها النصف في رأس المال، من خلال إصدار المراسيم و القوانين التي بموجبها ترضخ لها المؤسسة المختلطة⁽²⁾.

الفرع الثاني : التصنيف حسب معيار الحجم

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالباً ما تصنف على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات و التي من بينها⁽³⁾:

- حجم الأرض:

إن هذا العنصر يعتبر سهل القياس و المقارنة، غير أن هذه المقارنة تصبح أقل معنى عند الأخذ بعين الاعتبار نوعية الأرض و طرق الإنتاج المستعملة و التي تؤثر على مردودية الأرض، فالمؤسسة الإنتاجية البسيطة لا يمكن أن تعطي نفس النتائج لمؤسسة إنتاجية ذات آلات متطورة، حتى في حالة تساوي مساحة كل منهما، لذا فإن هذا المؤشر يصلح فقط في حالة مؤسسات من نفس القطاع و نفس درجة التطور التقني.

(1) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(3) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 61.

- **حجم اليد العاملة:** يعد هذا المعيار من المعايير أكثر شيوعا في قياس حجم المؤسسات،

فالمؤسسة صغيرة الحجم حسبها هي المؤسسة التي تشغل يد عاملة قليلة و العكس بالنسبة للمؤسسة الكبيرة الحجم، إلا أن هذا المقياس لا يخلو من الانتقادات، و ذلك لاعتبارات عديدة، فهناك مؤسسات تقل فيها أهمية عنصر العمل و تعظم فيها أهمية عنصر رأس المال، و على ذلك فإن الأخذ بهذا المقياس، سوف يخرج هذه المؤسسات من دائرة المؤسسات الكبيرة الحجم، على الرغم من أن هذه الصناعات تعتبر من صميم المؤسسات الكبيرة الحجم⁽¹⁾.

- **حجم رأس المال:** يأخذ عنصر رأس المال عدة أشكال أهمها⁽²⁾:

• **رأس المال القانوني:** و هو رأس المال المؤسسة عند تأسيسها، غير أن المقارنة بهذا

الأساس لا تأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية لتأسيس المؤسسات، كما أن تغير قيمة النقود له تأثير على قيمة رأس المال، بالإضافة إلى أن المؤسسة قد ترفع من رأسمالها من خلال الاحتياطات المختلفة، مما يؤدي إلى اتساع نشاط المؤسسة، لذا يجب استخدام رأس المال يكون أكثر اتساعا و يشمل أكبر عدد من العناصر؛

• **رأس المال المالي:** يتكون هذا الرأسمال من مجموع كل من رأس المال القانوني،

الاحتياطات و الديون طويلة الأجل، و لهذا المؤشر معنى في مقارنة المؤسسات العاملة في نفس القطاع الاقتصادي كونه مقياسا للوضعية المالية للمؤسسات غير أن خروج المقارنة من نفس القطاع تؤدي إلى محدودية المعنى؛

• **رأس المال التقني:** يعبر هذا المؤشر عن رأس المال الثابت اقتصاديا، و يعتبر أحسن

مقياس لمقارنة المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع فقط، حيث أنه لا يمكن مقارنة مؤسسة تجارية مع مؤسسة صناعية، نظرا لكون طبيعة الأولى لا تتطلب رأسمالا ثابتا كبيرا عكس الثانية، التي تستعمل وسائل إنتاج ذات تكلفة عالية. و رغم ذلك فإن العامل التكنولوجي يؤثر في صحة عملية المقارنة بهذا المقياس، حيث تختلف المؤسسات من حيث درجة تطور الوسائل المستعملة من جهة و طبيعة التكنولوجيا

(1) محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الثانية، 1997، ص216.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص61-62.

المستعملة من جهة أخرى، إذ تستطيع المؤسسات الحصول على نفس النتائج و لكن باستعمال آلات كثيرة و يد عاملة أقل أو يد عاملة أكثر و آلات قليلة؛

● رأس المال البشري: و هو عنصر رغم بساطته السطحية إلا أنه لا يعطي القيمة الحقيقية للعمل المبذول، كون العمل يختلف تبعا لمستوى التكوين و الأقدمية، و لهذا تم اقتراح عنصر آخر أكثر أهمية و دقة و المتمثل في نسبة رأس المال التقني، و هي نسبة رأس المال الثابت إلى رأس المال المتغير، و يدل ارتفاعها على استعمال أكثر لوسائل الإنتاج و أقل للعمل و العكس صحيح.

إن الملاحظة التي يمكن استنتاجها من المقاييس السابقة أنها تقريبية، تصلح في حالة مقارنة مؤسسات ذات طبيعة مشتركة، تتساوى في مدة إنشائها و تتقارب في التكنولوجيا المستعملة فيها، لذلك يفضل استخدام أكثر من مقياس للحكم على حجم المؤسسة. و في هذا السياق تم إدخال مقاييس أخرى من بينها رقم الأعمال، إلا أن هذا المقياس ذو أهمية ضعيفة كونه لا يدل دلالة كافية على عوامل الإنتاج المستعملة، فقد يتساوى رقما أعمال مؤسستين مختلفتين كلياً في عدد العمال و في حجم وسائل الإنتاج. و لهذا يمكن الاستعانة بالقيمة المضافة التي تمثل القيم المنتجة الجديدة في المؤسسة، كما تشمل عوائد عوامل الإنتاج المختلفة بما يسمح بالمقارنة بين المؤسسات في نطاق أوسع من المؤشرات السابقة⁽¹⁾.

و في الأخير، يمكن القول بأن عملية تصنيف المؤسسات من خلال معيار الحجم تتسم بالتقريبية، إلا أنه يمكن جعل اعتماده مفيداً من خلال الأخذ بعين الاعتبار أهمية اختيار المؤشر، فنختار مثلاً مقياس رأس المال التقني في حالة قياس حجم مؤسسات تتميز باستعمال مكثف للتكنولوجيا، كما نستخدم مقياس عدد العمال في المؤسسات التي تستعمل تقنيات أكثر استخداماً لليد العاملة. و عموماً فإن المؤسسات وفق معيار الحجم تصنف إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة و مؤسسات كبيرة، و لكل منها مميزات و خصائص.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

أولاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بلد إلى آخر، و هذا نتيجة لاختلاف الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الإمكانيات التكنولوجية بين هذه البلدان، و كذا اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد مفهوم هذه المؤسسات بين المعايير الكمية (عدد العمال، حجم رأس المال) و المعايير النوعية (طبيعة الملكية و الإدارة)، فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في دولة صناعية متقدمة قد تعتبر كبيرة الحجم بالنسبة إلى بلد نامي، الأمر الذي يجعل الاتفاق على تعريف موحد و شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمراً صعباً، و بهذا الخصوص تركز أغلب التعاريف على معالم كمية تتشكل من معايير تعدادية و مالية، حيث يمثل المعيار التعدادي أكبر المعالم الكمية ثابتاً في فترات الاستقرار الاقتصادي بالنظر لعدم تأثره نسبياً بأسعار الصرف، مما يجعل منه أحد المراجع الرئيسية المعتمدة من طرف الدول في تصنيف منشآتها حسب الحجم⁽¹⁾، و من بين التصنيفات المقدمة نجد تصنيف "صندوق النقد الدولي"، الذي يعتبر المؤسسة التي تستخدم أقل من 5 عمال مؤسسة صغيرة، في حين أن المؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تستخدم من 5 إلى 19 عاملاً، و بالمقابل اعتبر كل من "البنك الدولي" و "منظمة العمل الدولية" المؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي يعمل فيها أقل من 15 عاملاً و لا تزيد قيمة الأصول الثابتة بها باستثناء الأراضي و المباني عن 10.000 دولار أمريكي، فيما عرفا المؤسسات المتوسطة على أنها المؤسسات التي يعمل بها أكثر من 15 عاملاً و تزيد قيمة الأصول الثابتة فيها بخلاف الأراضي و المباني عن 10.000 دولار أمريكي⁽²⁾. بينما نجد في التعريف الأوروبي الحديث للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن المؤسسة الصغيرة هي تلك المؤسسة، التي تشغل أقل من 50 شخصاً و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مبلغ 10 ملايين أورو، و أن المؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل أقل من 250 شخصاً و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مبلغ 50 مليون أورو، أو لا يتجاوز مجموع ميزانيتها السنوية مبلغ 43 مليون أورو.

(1) سعيد عيمر، تكنولوجيات المعلومات و الاتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 695.

(2) جمال بلخباط جميلة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 634.

أما في الجزائر فقد قدمت "وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" تعريفا لهذا النوع من المؤسسات، حيث تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها كل مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا و لا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دج، أو لا يتجاوز مجموع ميزانيتها السنوية 100 مليون دج، فيما تعرف المؤسسات المتوسطة على أنها المؤسسات التي تملك يد عاملة تتراوح بين 50 و 250 شخصا، إضافة إلى رقم أعمال سنوي ما بين 200 مليون دج و 2 مليار دج أو تتراوح ميزانيتها السنوية بين 100 مليون دج إلى 500 مليون دج⁽³⁾.

و انطلاقا من التعاريف السالفة الذكر، يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها المؤسسات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير أو متوسط، تستخدم رؤوس أموال أقل و توظف عددا محدودا من اليد العاملة.

و تعود أسباب إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الأزمات الاقتصادية، التي صاحبها تدهور الأوضاع المالية مما أدى إلى ضعف الإمكانيات الاستثمارية و عدم القدرة على إنشاء المؤسسات الكبيرة و الحفاظ على القائمة منها، في ظل تعاظم دور القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية⁽¹⁾، بالإضافة إلى ما تتميز به المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من خصائص و التي يمكن إيجازها في النقاط الآتية⁽²⁾:

- كثيفة عنصر العمل و لا تستخدم تقنيات إنتاجية معقدة؛
 - عملية التمويل تقع على عاتق مالك المؤسسة؛
 - استخدام الموارد المحلية لوفرتها و انخفاض تكلفتها؛
 - القدرة على إنتاج سلع خفيفة ذات مواصفات متباينة.
- و انطلاقا من هذه الخصائص، تتضح أهمية هذا النوع من المؤسسات في دعم التنمية الاقتصادية للدول من خلال العناصر التالية⁽³⁾:

❖ توفير مناصب شغل لعدد كبير من الموارد البشرية؛

⁽³⁾ سعيد عيمر، نفس المرجع، ص 696.

⁽¹⁾ عبد الرزاق خليل و نور الدين هناء، دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 608.

⁽²⁾ عثمان بوزيان، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف و آليات التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 767.

⁽³⁾ عثمان بوزيان، نفس المرجع، نفس الصفحة.

- ❖ **تكوين قوة عمل ماهرة:** باعتبارها تستخدم عمالا ذوي مهارات مختلفة نسبيا فإنها تساعد على إكسابهم المهارات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية، مما يجنب الدولة تكاليف التوسع في إقامة مراكز التدريب؛
- ❖ **دعم الصادرات:** بحيث تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في تنمية الصادرات و تخفيض العجز في ميزان المدفوعات و ذلك لقدرتها على دخول الأسواق الخارجية بسبب تنوع منتجاتها و انخفاض تكلفتها؛
- ❖ **القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:** حيث تتميز بقدرتها على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة، ففي حالة التضخم تزيد في حجم الاستثمار، و في حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الإنتاج⁽¹⁾، مما يجعلها أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكييفها و مرونتها، التي تجعلها قادرة على تحقيق التوازن في النسيج الاقتصادي لأي دولة و دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة حيث تزودها باليد العاملة الماهرة، بالإضافة إلى التعاقد معها لإنتاج جزء من المنتج النهائي، مما يخفض تكاليف الإنتاج للمؤسسات الكبيرة؛ و كل هذا يدعم أرصدة عدة مجاميع اقتصادية كلية كالناتج الداخلي الخام، و يساهم في تنويع الهيكل الصناعي.

ثانيا: المؤسسات الكبيرة الحجم

- حسب التعريف الأوربي، فإن المؤسسات الكبيرة الحجم هي المؤسسات التي تشغل أزيد من 250 عاملا، و يتجاوز رقم أعمالها السنوي 50 مليون أورو أو تتجاوز ميزانيتها السنوية 43 مليون أورو؛ و لهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا أهمها⁽²⁾:
- استعمال وسائل إنتاج كبيرة، مما يؤدي إلى تزايد الإنتاج و انخفاض التكلفة؛
 - الاستعمال المكثف للتكنولوجيا، مما يرفع من كفاءة استغلال عوامل الإنتاج؛
 - الاتجاه نحو التصدير مما يعمل على تحسين العلاقات الاقتصادية للدولة.
- و رغم هذه المزايا التي تعطيها المؤسسات الكبيرة الحجم إلا أن لها سلبيات مختلفة، نذكر منها⁽³⁾:

(1) جمال بلخباط جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 635.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- غياب روح التضامن و التعاون الجدي داخل المؤسسة؛
- إهمال و إغفال العامل لفترات طويلة، مما يعرقل أداء المؤسسة و يؤدي إلى خسائر جد معتبرة للمؤسسة.

الفرع الثالث: التصنيف حسب المعيار الاقتصادي

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار، تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، و بمعنى آخر تقسم المؤسسات إلى مؤسسات فلاحية، صناعية، خدمية، تجارية و مالية.

أولاً: مؤسسات فلاحية:

و هي المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها، تربية المواشي، الصيد و غيرها من الأنشطة المرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية⁽¹⁾.

ثانياً: مؤسسات تجارية: و هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري من خلال شراء السلع و إعادة بيعها على حالها.

ثالثاً: مؤسسات مالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و شركات التأمين.

رابعاً: مؤسسات خدمية: و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل و السياحة و الفنادق⁽²⁾.

خامساً: مؤسسات صناعية:

المؤسسة الصناعية هي منظمة اقتصادية إنتاجية تتم فيها مجموعة من النشاطات الجماعية و الفردية حتى تحقق منتجات موجهة للاستهلاك النهائي أو الوسيط؛ و يتطلب طابعها الاقتصادي تسييرها بانتظام بالاعتماد على طرق مناسبة، و هذا لضمان استمرارية

(3) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 69.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(2) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

الإنتاج و تطويره، و لتحسين مرد وديتها و إنتاجيتها⁽³⁾، و يمكن جمع هذه المؤسسات في فرعين رئيسيين هما:

• الصناعات الإستخراجية (الثقيلة): و هي الصناعات التي تعمل على دفع الاقتصاد

للأمام، حيث يتمحور نشاطها الأساسي حول استخراج الخامات من باطن الأرض أو من على سطحها، سواء معادن، طاقة أو غيرها⁽⁴⁾، و ما يميز هذا النوع من الصناعة هو احتياجها لرؤوس أموال ضخمة، كما تتطلب مهارات ذات كفاءة عالية⁽⁵⁾، و مثال على ذلك صناعة التقيب عن البترول و مؤسسات الحديد و الصلب؛

• الصناعات التحويلية (الخفيفة): تعتبر هذه الصناعات بالرغم من أهميتها غير دافعة

للاقتصاد بشكل واضح حيث أن أغلبها صناعات استهلاكية، و تختص هذه الصناعة بتحويل المواد الأولية المستخرجة إلى سلع صالحة للاستخدام المباشر أو إلى سلع وسيطة لازمة لصناعة أخرى. و تشمل الصناعة التحويلية كل من الصناعة الغذائية، الصناعة الكيماوية، الصناعة الكهربائية و الميكانيكية، صناعة مواد البناء، صناعة النسيج، صناعة الألمنيوم و الصناعة المعدنية⁽¹⁾. و عموما فإن هذه الصناعات تتميز بحاجتها إلى مقادير قليلة من رأس المال بالإضافة إلى درجات متواضعة من المهارة الفنية، كما تتميز أيضا بقصر وقت الإنتاج⁽²⁾.

و على ضوء ما سبق، و من خلال المقارنة البسيطة بين مختلف أنواع المؤسسات و المؤسسة الصناعية نجد أن هذه الأخيرة تنفرد بخاصية اقتصادية جوهرية و هي إنتاج المواد و السلع الاستهلاكية بصفة عامة، إضافة إلى توفير المعدات و الآلات التي تنتج وسائل الإنتاج و تجدد ذاتها كذلك. و حتى تقوم هذه المؤسسة بدورها كاملا و تحقق أهدافها بكفاءة و فعالية لا بد من أن تمتاز بالمرونة في أداء كافة الوظائف و النشاطات⁽³⁾.

⁽³⁾ عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاحقة في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2005-2006، ص13.

⁽⁴⁾ فاروق محمد العيد راشد، التنظيم الصناعي و الإداري، القاهرة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، 2001، ص42.

⁽⁵⁾ عمر صخري، نفس المرجع، ص30.

⁽¹⁾ فاروق محمد العيد راشد، مرجع سبق ذكره، ص43.

⁽²⁾ محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص41.

⁽³⁾ محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص ص4-6.

المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الصناعية

تتخذ الوظيفة بالمؤسسة الصناعية أهمية و أدوارا متعددة، و تجتمع كلها فيما تقوم به المؤسسة من أعمال و أنشطة، و لقد ظهر مفهوم الوظيفة بداية في أعمال "فايول" من خلال كتابه "الإدارة الصناعية و العامة"، و للوظيفة عدة معاني مرتبطة بالمستوى الذي يمكن أن تؤخذ فيه المؤسسة، فإذا نظرنا إلى شخص عامل أو مسؤول إداري، فإن وظيفة هذا الفرد هي مجموع ما يكلف به من مهام أو أعمال.

عموما، إن وظائف المؤسسة الصناعية حسب "فايول" تشتمل على ستة وظائف رئيسية، هي: الإنتاج، التسويق، التمويل، الأمن، المحاسبة و الإدارة، إلا أن التصور الذي قدمه "فايول" عن الوظائف، قد شهد عدة تطورات فيما بعد نظرا للتوسع و التطور الكبيرين، الذي عرفتهما المؤسسات الاقتصادية بشكل عام و المؤسسات الصناعية بشكل خاص، فأدخلت وظائف أخرى في هذه المؤسسات، و التي من بينها وظيفة البحث و التطوير، و وظيفة إدارة الموارد البشرية و الوظيفة التمويينية.

و على ضوء ما سبق، يمكن تقسيم وظائف المؤسسة الصناعية إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تضم وظائف توفير عوامل الإنتاج، فيما تضم المجموعة الثانية وظائف الاستغلال.

المطلب الأول: وظائف توفير عوامل الإنتاج

الفرع الأول: الوظيفة الإدارية

تعتبر الإدارة مفهوما قديما قدم الجنس البشري، فقد مارسها الإنسان كمنشأ منذ وجوده على سطح المعمورة. و قد عني علم الإدارة باهتمام كبير من طرف العلماء و الباحثين، كما أنه شهد تطورات كبيرة و أصبح استخدامه وسيلة بارزة في حياة الأفراد و المؤسسات، باعتباره أهم الدعائم التي يعتمد عليها أغلب المسيرين الناجحين في تسيير المؤسسات.

أولاً: تعريف الإدارة

تميزت الإدارة في المؤسسة بعدة تعاريف قدمت من مختلف المتخصصين في مجال التسيير، حيث يختلف معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف، نواحي التركيز التي ينظر من خلالها إلى الإدارة والوقت الذي صيغ فيه ذلك التعريف. ومن أهم تلك التعاريف نجد تعريف "فريدريك تايلور" "F-Taylor"، الذي يعتبر أب الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية، حيث يعتبر الإدارة بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"⁽¹⁾، و يلاحظ من خلال هذا التعريف، أن الغاية الأساسية للعملية الإدارية هي التأكد من إنجاز الأعمال بأحسن الطرق و بأقل تكلفة ممكنة؛ في حين أن "جون مي" "J-Mie"، يعرف الإدارة بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة و رواج لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع"⁽²⁾، وما يستنتج من هذا التعريف أن الإدارة عملية مستمرة، ومصدر إستمراريتها هو بقاء المؤسسة في خدمة المجتمع. غير أن "سيسك" "H-Sick" يقدم تعريفاً أشمل نسبياً و هو أن الإدارة هي: "تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة حتى يمكن الوصول إلى أهداف محددة"⁽³⁾، و ما يلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المسؤولين، في حين أن "D.S.Kimball" يرى بأن الإدارة: "تشمل كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها، و وضع سياساتها الرئيسية، و توفير كل المعدات اللازمة، و رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة و اختيار الرؤساء"⁽⁴⁾.

و على ضوء هذا التعريف، نستخلص أن الإدارة عملية تحتوي على العديد من التصرفات والوظائف؛ أما "L.A.Appley"، فيعرف الإدارة على أنها: "تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين. و تنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين أساسيتين،

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص19.

(2) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص22.

(3) محمد فريد الصحن وآخرون، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص232.

إحداها التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة"⁽⁵⁾، و على ذلك فإن للعملية الإدارية علاقة بالجماعة أي أنها تستعمل الجماعة لتحقيق أهدافها.

و عموما فإن التعاريف المذكورة أعلاه، ما هي إلا اجتهادات للأكاديميين والممارسين تعمل على إيضاح عمل الإدارة، و على ضوءها يمكن القول بأن الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة لتحقيق أهداف العمل الجماعي، و هذا عبر مجموعة من النشاطات.

ثانيا: نشاطات الإدارة

العملية الإدارية مجموعة معقدة و متشعبة من المهام، التي تسعى في النهاية إلى تحقيق هدف مشترك مرتبط و مقيد بعدة عوامل كالوقت، درجة استعمال و استغلال الموارد البشرية، المادية، المالية و المعنوية، و هذا من خلال أربع نشاطات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

1- التخطيط:

حتى تستطيع المؤسسة الصناعية الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية، و لتضمن نموها و استمرارها، تقوم بتطبيق منهجية و مسعى منطقي، انطلاقا من تحديد السياسات، الغايات و الأهداف، وصولا إلى كيفية توزيع الموارد بعد تجميعها و توزيع مهام عملية التنفيذ في إطار زمني محدد و وفق مراحل، من المدى القصير إلى المدى المتوسط و الطويل. و هذا المسعى يعبر عن عملية التخطيط.

1-1- تعريف التخطيط:

لقد قدمت العديد من التعاريف للتخطيط، فالتخطيط لدى "W.H.Newman" يعني: "البحث عن ما يجب فعله عبر تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج و البحث عن طرق و إجراءات محددة"⁽¹⁾.

أما التخطيط لدى "أكوف" فهو: "تصور المستقبل المرغوب و كذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه"⁽²⁾، و حسبه فإن التخطيط يمكن أن يركز على خمس مكونات هي: الغايات،

(5) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص250.

الوسائل (اختيار السياسات، البرامج و الطرق)، الموارد، التطبيق و المراقبة التي تسمح بالكشف عن الأخطاء لتصحيحها، و لكن ما يؤخذ على هذه المرتكزات أنها تغفل البيئة المحيطة.

2-1- مزايا التخطيط المحكم:

- يمكن للمؤسسة الاستفادة بشكل كبير من عملية التخطيط، انطلاقا من مزاياها⁽³⁾:
- تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المؤسسة و بكفاءة أكبر، و من ثم يمكنها العمل على التكيف و التنسيق بينها؛
 - تقليل عدد الأحداث المفاجئة التي قد تتطلب حولا عاجلة؛
 - الاستغلال الأمثل لطرق الأداء و التنفيذ؛
 - تسهيل عملية تفويض السلطة، فالتخطيط يقتصر وقت الإدارة؛
 - مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة.

2- التنظيم:

التنظيم عبارة عن التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة، بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية، انطلاقا من تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة، تحديد الاختصاصات، المسؤوليات والعلاقات بين الوحدات التنظيمية و بين الأفراد العاملين⁽¹⁾.

3- التوجيه:

تختص وظيفة التوجيه بالقيادة والإشراف على الأعمال الموكلة إلى الموظفين، بغية بلوغ الأهداف المرجوة، ويستلزم عنصر القيادة إصدار التعليمات وتوجيه المرؤوسين، بشأن الإجراءات والأنظمة والسياسات الخاصة بالمؤسسة⁽²⁾.

(2) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 251.

(3) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص ص 252-253.

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) إيهاب صبيح و محمد زريق، الإدارة الأصول و النظريات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001، ص 32.

4- الرقابة: تساعد وظيفة الرقابة في إجراء مقارنة بين الأهداف الموضوعية ومستوى الأداء الفعلي، هذا إلى جانب أنها تمكن الإدارة من تعديل الانحرافات إن وجدت، بما يضمن تحقيق إدارة كفؤة و فعالة⁽³⁾.

ثالثاً: كفاءة وفعالية الإدارة(4):

تزداد أهمية قياس الكفاءة و الفعالية بالنسبة لإدارات المؤسسات، التي تعمل في مجالات الإنتاج و التصنيع، أين تكون الأنشطة مترابطة بشكل أكثر تعقداً من تلك التي تعمل في مجالات التسويق و التصدير.

1- الكفاءة:

يقصد بكلمة الكفاءة، العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل ودون إسراف أو ضياع، هذا وقد عبر "بيتر دراكر" "Peter Drucker" عن الكفاءة بأنها استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة.

2- الفعالية:

يمكن النظر إلى الفعالية على أنها متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة، و التي من أهمها الكفاءة في استخدام الموارد، و تشير الفعالية وفقاً لـ "بيتر دراكر" إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب. و خلاصة القول هي أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، أما الفعالية فترتبط بمستوى النتائج المترتبة على استخدام الموارد.

3- علاقة الكفاءة بالفعالية:

يمكن توضيح هذه العلاقة على أساس أن الكفاءة شرط للفعالية، ومن ثمّ لن يكون الأداء فعالاً حتى يكون كفئاً، لكنه يمكن أن يكون كفئاً و غير فعال، وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً لكن في غير الغرض أو المجال المفيد⁽¹⁾.

(3) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(4) إيهاب صبيح و محمد زريق، نفس المرجع، ص 13.

(1) أحمد ماهر، الإدارة- مبادئ ومهارات-، القاهرة، الدار الجامعية، 2004، ص 24.

و عموماً، فإن استمرار بقاء المؤسسة الصناعية و نجاحها مرتبط بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة و الفعالية في آن واحد، و الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح بما يضمن تحقيق الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية و المالية المنشودة للمؤسسة الصناعية.

الفرع الثاني: الوظيفة المالية

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الصناعية، هو البقاء في طريق الربح والنمو، وفي هذا المجال يأتي دور الوظيفة المالية، وهي وظيفة غاية في الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة. و قد اختلف المتخصصون في وضع تعريف موحد لهذه الوظيفة، و يمكن القول بأنها الوظيفة الجامعة لأوجه الاستخدام المالي لرأس المال و الحسابات المالية الخاصة بالمؤسسة⁽²⁾، كما يمكن تعريف الوظيفة المالية بأنها مجموعة المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الموارد المالية، بعد تحديد الاحتياجات ودراسة إمكانية الحصول على الأموال، التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطها بشكل عادي، فالوظيفة المالية إذن هي الوظيفة المسؤولة عن توفير الأموال اللازمة لسير نشاطات المؤسسة.

و انطلاقاً مما سبق، تتضح أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، حيث تسهر على اختيار الميزج المالي، من أموال خاصة أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، الذي يحقق لها أحسن مردود بأقل تكلفة ممكنة⁽¹⁾. و باختصار فإن مهمة الوظيفة المالية تشتمل على دراسة التكاليف، إعداد الميزانيات، تقييم الموجودات، تقدير الوضع المالي للمؤسسة و البحث عن الأموال بالكمية اللازمة و بالتكلفة الملائمة و في الوقت المناسب و إنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية⁽²⁾.

(2) إبراهيم بخني، مرجع سبق ذكره، ص6.

(1) عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص16.

(2) فوزي يوسف الور، الإشراف و التنظيم الصناعي، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 1999، ص8.

الفرع الثالث: وظيفة إحياء الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين و المختصين في مجال إدارة الأعمال و ذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعد من أهم مقومات الإنتاج في أي مؤسسة، و منه يكمن سر استمرارية المؤسسة و تطورها.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية هي: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"⁽³⁾.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

لا يوجد اتفاق بين الكتاب فيما يخص تعريف إدارة الموارد البشرية، غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن أصحاب النظرية الحديثة في مجال التسيير قد أعطوا هذا المفهوم أهمية كبرى، فبعدها كان أصحاب النظرية الكلاسيكية ينظرون إلى هذا المفهوم من زاوية ضيقة، تنحصر في كونه فقط نشاطاً روتينياً يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسة في المؤسسة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظراً للدور الإستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة؛ ومن بين التعاريف المقدمة نجد تعريف "Sikhula"، و الذي يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، و يشمل ذلك عمليات تخطيط اليد العاملة، الاختيار و التعيين، التدريب و التنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، و أخيراً بحوث الأفراد"⁽¹⁾؛ كما نجد تعريفاً آخر لإدارة الموارد البشرية يعبر عنها بأنها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة

⁽³⁾ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، تصدر عن جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008، ص10.

⁽¹⁾ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص10.

لتنفيذ مختلف الأنشطة، المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية⁽²⁾. و نلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما متكاملا لإدارة العنصر البشري في المؤسسة، وهذا انطلاقا من أن هذا العنصر يمثل أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة؛ في حين أن "Nigro"، يعرفها بأنها: "فن استقطاب الأفراد، اختيارهم، تنمية قدراتهم، تطوير مهاراتهم و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة كما و كيفا لتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء"⁽³⁾، و هذا التعريف يبرز ضرورة وجود التحفيز في عملية إدارة الموارد البشرية، كما أنه يأخذ بآراء أغلبية التعاريف السالفة الذكر، و على ذلك يعتبر هذا التعريف تعريفا أشمل نسبيا.

و على ضوء التعاريف المقدمة، نستنتج بأن لوظيفة إدارة الموارد البشرية عدة مهام، أهمها⁽⁴⁾:

- القيام بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية كما و نوعا، و ذلك لمقابلة احتياجاتها المستقبلية؛
- تحسين ظروف العمل في المؤسسة؛
- إيجاد قوة عمل ذات مهارة و كفاءة عالية؛
- تقييم أداء العمال؛
- تطوير و تحسين إنتاجية المؤسسة؛

- **تدريب الأفراد:** إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات و هو عبارة عن: "إعداد الفرد وتعويده على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات، التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"⁽¹⁾، فالتدريب عبارة عن الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات و المعارف المهنية التي تكسبهم المهارة اللازمة لأداء أعمالهم،

(2) الداوي الشيخ، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، عمان، مكتبة الذاكرة، الطبعة الثانية، 2006، ص 11.

(4) المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، إدارة الإنتاج، cdd.gotevot.edu.sa، تاريخ التصفح: 2010/3/20، ص ص 108-109.

(1) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

أو تنمية و تطوير ما لديهم من مهارات، معارف و خبرات لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. و عموما فإن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة تتجلى في⁽²⁾:

- رفع مستوى الإنتاج و تحسينه كما و نوعا؛
- بعث روح الانتماء للمؤسسة؛
- ربط العاملين بأهداف المؤسسة؛
- ترشيد القرارات الإدارية و زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- تصميم نظام الحوافز:

لقد أدى اهتمام خبراء علم النفس الصناعي، بإجراء دراسات حول حث الفرد على العمل بكفاءة و فعالية إلى الاهتمام بموضوع التحفيز، فمن الضروري أن يكون الفرد قادرا على العمل لكن الأهم من ذلك هو الرغبة في أداء العمل، و قد اتضح حديثا أن سياسات الحوافز تلعب دورا في معالجة الكثير من مشاكل الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسات الصناعية، حيث يهدف تحفيز العمال إلى التأثير في سلوكهم و توجيهه بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، و يكون ذلك من خلال تلبية حاجاتهم غير المشبعة⁽³⁾.

و يعرف التحفيز على أنه: " عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما"، هذه الدوافع تتبع من عوامل فسيولوجية، كما قد تتبع من عوامل نفسية كشعور الفرد بأنه مقبول أو مقيم من طرف الآخرين⁽⁴⁾.

و كإضافة لما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة. و في هذا السياق فإن وفرة الموارد البشرية في سوق العمل، قد تشكل فرصة هامة بالنسبة للمؤسسة لتخفيض تكاليف العمالة، و على ذلك فإنها تستطيع وضع الاستراتيجيات، التي تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة عالية، إلا أن ذلك مرتبط بمدى قدرة مواردها البشرية على الإبداع و التميز. و من هنا يتوجب على المؤسسة إعطاء أهمية بالغة و مستمرة لمواردها

⁽²⁾ علي قرين، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 3 و 4 ماي 2005، ص3.

⁽³⁾ المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص117.

⁽⁴⁾ الداوي الشيخ، نفس المرجع، ص13.

البشرية من خلال تطبيق سياسات قادرة على تزويد المؤسسات بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة، الكفاءات المطلوبة و المستوى الجيد للتحفيز⁽¹⁾.

و من خلال ما تقدم من وظائف توفير عوامل الإنتاج، فإن ما يلاحظ عليها هو ارتباطها ببعضها البعض، و يزداد مستوى و تعقيد هذا الترابط طبقا لحجم المؤسسة الصناعية، كما يلاحظ التداخل الكبير بين وظيفة الإدارة و فروعها و بين الوظائف الأخرى، مما يجعلها تحتل مكانة هامة في نظام المؤسسة، و رغم ذلك فإن وظائف الاستغلال لا تقل أهمية عنها.

المطلب الثاني: وظائف الاستغلال

تعتبر الوظائف الاستغلالية من الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها نشاط المؤسسة الصناعية، و إذا كانت الوظائف السابقة الدراسة تعتبر من المهام و العمليات المؤطرة و الموفرة لعوامل الإنتاج عند الانطلاق في النشاط، سواء في بداية إنشاء المؤسسة أو في بداية كل دورة استغلالية، فإن الأنشطة الاستغلالية اليومية التي تصب في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الصناعية، يتجه إليها الاهتمام و المتابعة أثناء العمل اليومي، انطلاقا من البحث عن المواد الأولية، تحويلها، تخزينها ثم توزيعها و إيصالها إلى المستهلك.

هذا و تتوقف نتيجة المؤسسة و بقائها إلى حد كبير على مدى نجاح الدورة الاستغلالية في تحقيق أهداف الكفاءة و الإنتاجية المخططة من جهة، و على مدى إمكانية تكيفها مع معطيات البيئة الذي تعمل فيها المؤسسة من جهة أخرى.

الفرع الأول: الوظيفة الإنتاجية:

لقد ارتبط مصطلح الإنتاج منذ القديم بالنشاط الاقتصادي لدى مختلف المفكرين، باعتبار عملية الإنتاج الدعامة الرئيسة التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية، و الوظيفة الأولى من حيث الأهمية في المؤسسة الصناعية.

و يعرف الإنتاج في المؤسسات الصناعية على أنه مجموعة العمليات، التي تتم على المواد الأولية من أجل تحويلها إلى منتجات قابلة للاستهلاك⁽¹⁾. و يحتل الإنتاج مكانة متميزة

(1) هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 304-305.

في نظام المؤسسة الصناعية، نظرا لكونه النشاط الذي يستثمر فيه الجزء الأكبر من رأس المال و الميدان الذي يعمل فيه العدد الأكبر من القوة العاملة⁽²⁾. و يجدر الذكر هنا أن الإنتاج يقصد به إما عملية الصنع، و هي عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات جاهزة أو نصف جاهزة سواء للاستهلاك أو للاستعمال، و إما عملية التركيب، التي يقصد بها استخدام المنتجات نصف المصنعة للحصول على منتجات أخرى أكثر منفعة و أكبر ربحية⁽³⁾، حيث يتم الإنتاج من خلال تجميع و مزج كل من رأس المال، العمل و المواد بطريقة رشيدة للوصول إلى نتائج اقتصادية نافعة⁽⁴⁾، بما يتماشى مع أذواق المستهلكين و رفع المردودية و خفض التكاليف⁽⁵⁾.

و انطلاقا من ذلك تتضح علاقة الإنتاج بالإدارة، بحيث أن جزءا كبيرا من أنشطة وظيفة الإنتاج يعود إلى وظيفة الإدارة التي تقوم بتخطيط الإنتاج، متابعته و مراقبته، بالتنسيق مع الهيكل البشري الموجود في ورشات الإنتاج، كما تتضح الجوانب المادية و البشرية لعملية الإنتاج باعتبارها تتم داخل بيئة اقتصادية و اجتماعية معقدة، مما يجعل من العملية الإنتاجية عملية أعقد، فمهما كانت درجة تطور الآلات و وسائل الإنتاج و جودة المواد و درجة تنظيم العملية، فإن هذا ليس كافيا لنجاح العملية الإنتاجية، إذا لم يساهم العامل البشري في ذلك، و هذا ما يجعل منه العامل الأكثر تعقيدا في العملية الإنتاجية، و في وجود المؤسسة الصناعية بكاملها. و على ذلك يعتبر الإنسان العنصر المهم في المؤسسة، و على درجة رضائه و توفير الجو المناسب له في العمل و الاهتمام بالجوانب النفسية الاجتماعية له، يتحدد مدى نجاح المؤسسة الصناعية⁽⁶⁾.

المرجع الثاني: وظيفة التمويل

بغض النظر عن حجم المؤسسة الصناعية و طبيعة نشاطها، فإنه لا يمكن تصور قيام نشاط إنتاجي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تمويل مسبقة، و من أجل ضمان

(2) علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي - مدخل التحليل الكمي -، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص7.

(3) محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص8.

(4) علي الشرفاوي، نفس المرجع، ص11.

(5) إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص6.

(6) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص ص.306-307.

تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم و مستمر، لا بد من وضع سياسة تموينية محكمة، تفاديا لأي انقطاع أو تأخر في التموين الذي من شأنه التأثير على العملية الإنتاجية.

أولاً: تعريف التموين

يعرف التموين بأنه الوظيفة التي تقوم بتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج، و ذلك عن طريق تشخيص مصادر الشراء الجيدة⁽¹⁾.

ثانياً: نشاطات وظيفة التموين

تتمثل نشاطات وظيفة التموين بشكل عام في الشراء و التخزين.

1- الشراء:

الشراء هو النشاط المسؤول عن توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات و معدات الإنتاج و لوازم تشغيل، و غيرها من المصادر المناسبة و بالنوعية المحددة و حسب المواصفات المطلوبة بالسعر المناسب و في الوقت و المكان الملائمين.

و تتمثل مهام عملية الشراء في ضمان عدم توقف الإنتاج، من خلال تأمين تدفق المواد خاصة تلك التي تتميز بالندرة⁽²⁾، و البحث عن مصادر التوريد الأقل سعرا و الأعلى جودة، و في هذا السياق لا بد من المحافظة على علاقات ودية مع الموردين و تدعيمها، مع وجود سياسة للتفاوض، بما يسمح بتخفيض التكلفة الكلية للإنتاج و يكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها⁽³⁾.

2- التخزين:

إن المخازن ليست فقط مكانا لتخزين المواد و المنتجات، و إنما تمثل نظاما فرعيا في نظام التصنيع، له دور رئيسي في نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه، و تتضح أهمية التخزين بالنسبة للمؤسسة في⁽⁴⁾:

(1) عبد الكرم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص10.

(2) نادي الدراسات الاقتصادية، الشراء و التخزين، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2009/12/5، ص5.

(3) عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد، القاهرة، الدار الجامعية، 2007، ص20.

(4) راجع: - فوزي يوسف الور، مرجع سبق ذكره، ص ص36-37؛

- تلبية متطلبات العملية الإنتاجية من المواد بالكميات المطلوبة و في الأوقات المناسبة، و كذلك استقبال مخرجاتها و حفظها حتى يحين موعد الحاجة إليها؛
 - حفظ و تخزين المواد الأولية و المنتجات؛
 - تنظيم المخزون و صرفه للأقسام الطالبة؛
 - الاحتفاظ بالمخزون اللازم لمواجهة الطلب المتوقع، فإذا كانت كمية المخزون أقل من اللازم فقد يتسبب ذلك في توقف أحد خطوط الإنتاج، و إذا كانت أكثر من اللازم سيؤدي هذا إلى رفع التكاليف العامة بالإضافة إلى احتمال تلف جزء من المخزون مع مرور الوقت، كما قد تتكبد المؤسسة خسائر فادحة إذا ما انخفضت أسعار المواد الخام بشكل كبير، و لكن من ناحية أخرى قد يدر التخزين على المؤسسة أرباحا معتبرة إذا ما ارتفعت أسعار المواد الداخلة في العملية الإنتاجية ؛
 - تفادي حالات نفاذ المخزون، و كذا مواجهة تحكم و تلاعب الموردين الرئيسيين للمواد الخام بالأسعار؛
 - ضمان استمرارية الإنتاج و عدم توقف الآلات و العمال .
- و بشكل عام، فإن العوامل المؤثرة على تحديد الكميات المخزنة تشتمل على طبيعة المواد من حيث قابليتها للتلف، حجم الطلب و مدى تذبذب أسعار المواد في السوق. و انطلاقا مما تقدم بخصوص نشاطي الشراء و التخزين، فإن ما يلاحظ هو العلاقة الوطيدة بينهما، إذ لا يمكن وجود أحدهما دون وجود الآخر.

المرج الثالث: الوظيفة التسويقية

مع تطور و نمو الأسواق من خلال تنوع و زيادة المنتجات، تغير ذوق المستهلك و عاداته الشرائية، فبعدما كان المستهلك يبحث عن المنتج انقلب المفهوم، و أصبح الأخير يبحث عن الأول مستعملا في ذلك شتى الوسائل لكسبه ، كل هذا أدى بالباحثين و المهتمين

بالسوق إلى دراسة إدارة المبيعات و تنظيمها على أسس و قواعد علمية و عملية تدعى بالتسويق.

و عموماً، فإن التسويق تتباين تعاريفه بدرجة كبيرة، و هذا راجع إلى حداثة التسويق كعلم و اختلاف كل من وجهة نظر الباحثين للتسويق و مداخل دراسته. و من بين التعاريف المقدمة نجد تعريف الجمعية الأمريكية التي تعرف التسويق على أنه: "العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، خلق، تسعير، ترويج و توزيع الأفكار أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمات"⁽¹⁾، و يفهم من هذا التعريف أن التسويق وظيفة لاحقة، تبدأ بعد الانتهاء من أداء الأعمال الفنية المتعلقة بإنتاج السلعة أو إعداد الخدمة، بينما هو يبدأ في الواقع قبل هذه الأعمال و أثناءها و يستمر بعدها، فالتسويق وظيفة شاملة و مستمرة؛ غير أن هذه الجمعية لم تلبث أن أعادت النظر في التعريف السابق و هذا نظراً للتطورات الحاصلة، حيث عرفت التسويق بأنه: "عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة، في مجالات تكوين، تسعير، ترويج وتوزيع الأفكار، السلع والخدمات، من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد"⁽²⁾، في حين أن الدكتور "إبراهيم بختي" يعرف التسويق على أنه: "مجموعة الإجراءات و التقنيات و الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة لترويج و تنمية أنشطتها التجارية، من أجل إشباع حاجيات الزبائن من السلع و الخدمات، بغض النظر عن تحقيق الربح"⁽³⁾، فالتسويق هو عملية تجارية أساسية تسعى إلى تحقيق التوازن بين الإنتاج و الاستهلاك، فلب التسويق هو التبادل التجاري بين طرفين على الأقل، كل طرف بحوزته شيء ذو قيمة بالنسبة للطرف الآخر.

و انطلاقاً من التعاريف السابقة تبرز أهمية التسويق في فهم حاجات المستهلكين و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية، حتى تستجيب أكثر لهذه الحاجات، و بالتالي تحقيق التوازن بين حاجات السوق و إمكانيات المؤسسة، إلا أن نجاح ذلك مرتبط بعدة عوامل أهمها أنواق المستهلكين، درجة المنافسة، خصائص السوق و المنتج

(1) عبد الرحمان بن عنتر، إستراتيجية التسويق و تحديات المنافسة الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 1-2.

(2) أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(3) إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

و دورة حياة المنتج⁽⁴⁾. و على ذلك فإن التسويق يلعب دورا فعلا في مختلف أنشطة المؤسسة، و هذا من خلال معرفة أكثر لمتطلبات السوق الحالية و التنبؤ بالطلب المستقبلي، حتى يتم البحث و التطوير الذي يستوجبه ذلك على المنتجات الحالية.

الفرع الرابع: وظيفة البحث و التطوير

في ظل التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية، من مشاكل التأقلم و مواكبة التغيرات و التطورات السريعة في مجال العلم و التكنولوجيا، مما أدى إلى بروز الاهتمام المتزايد بالتطوير و البحث و هذا منذ منتصف السبعينيات، إثر الأزمة الاقتصادية التي أصابت قطاع الصناعة من جهة و التطور الحاصل في مجال المعلوماتية و التكنولوجيا من جهة ثانية. و يقصد بالبحث النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج و العمليات أو الإدارة⁽¹⁾، حيث يتضمن نشاطات الإنشاء المعدة بهدف تعظيم المعارف العلمية و الفهم العلمي⁽²⁾.

أما التطوير فهو استخدام لنتائج البحث التطبيقي من أجل إدخال تحسينات سواء في المنتجات أو في العمليات الإنتاجية و الإدارية، كما يعرف التطوير بأنه الجهودات التي تتضمن تحويل المعارف إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية، تباشر هذه النشاطات في المؤسسات الصناعية بغض النظر عن حجمها⁽³⁾.

في حين يقصد بالتجديد استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض التحسين الجزئي أو الجذري الذي يرمي إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، بما يحقق الاستمرار و النمو للمؤسسة الصناعية، أي أن التجديد هو عملية تحويل للأفكار الجديدة المبتكرة إلى واقع بحيث تصبح قابلة للتسويق التجاري، فالتجديد إذن هو محور وظيفة البحث و التطوير⁽⁴⁾.

(4) هاني عرب، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص76.

(1) حسين رحيم، المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 22 و 23 أبريل 2003، ص63.

(2) محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لتنافسية المؤسسات و الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2004-2005، ص50.

(3) محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص113.

(4) حسين رحيم، نفس المرجع، ص63.

و عموماً، فإن عملية البحث والتطوير تهدف إلى تحسين مخرجات المؤسسة الصناعية، و التقليل من تكلفة العمليات، و زيادة العوائد المالية و تحقيق ميزة تنافسية، و التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، و حالما تحصل المؤسسة الصناعية على ميزة تنافسية؛ و التي يمكن قياسها من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية و معدلات نموها، تكلفة و سعر منتجاتها⁽⁵⁾، فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها ولاء و رضا أكبر من طرف الزبائن عن المنتجات المقدمة، الأمر الذي يسمح بحصولها على حصة سوقية أكبر، و التي تنعكس آثارها على حجم الأرباح بالزيادة⁽¹⁾.

في الأخير و على ضوء العرض السابق لمختلف وظائف المؤسسة الصناعية، فإن ما يلاحظ هو الترابط و التداخل الكبير بينها، فالوظيفة الإنتاجية ليست منفصلة عن وظائف الإدارة، البحث و التطوير و كذا الوظيفة المالية و وظيفة التموين، و كلها متفاعلة فيما بينها في نظام أكبر متمثلاً بالمؤسسة، ضمن نظام أوسع ألا و هو المحيط الذي تنشط فيه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل و المرتبطة بالبيئة المحيطة بها و ما تفرزه من عقبات تهدد استمرارها، مما يفرض على المؤسسة الصناعية القيام بتحسينات ملموسة في مستوى الجودة و الأداء الإنتاجي، حيث أنه لا مجال للاستمرار بعيداً عن ذلك.

⁽⁵⁾ كمال رزيق و عمار بوزعور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية، www.clubnada.jeeran.com ، تاريخ التصفح: 2009/11/08، ص3.

⁽¹⁾ يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص34.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الإنتاج الصناعي

يحتل الإنتاج الصناعي مكانة هامة بين أنواع النشاط الإنساني، سواء على مستوى المجتمعات أو على مستوى المؤسسات، فعلى مستوى المجتمعات يعتبر الإنتاج الدعامة التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، لكونه وسيلة لاستغلال الثروة النادرة، و مصدرا لتوفير فرص العمل و ركيزة تبني عليها باقي القطاعات الاقتصادية؛ و الإنتاج على مستوى المؤسسات الصناعية هو الوظيفة الأولى من حيث الأهمية و المبرر الأساسي لوجودها و بقائها، و مما لا شك فيه هو أن أهداف الإنتاج تتفاوت من مؤسسة صناعية إلى أخرى، إلا أنها تشترك في محاولة تلبية رغبات الزبائن لتصريف أقصى قدر ممكن من الإنتاج، و لتحقيق هذا الهدف لا بد من قيام المؤسسة الصناعية بتنظيم و إدارة العملية الإنتاجية، و التي لا يمكن دراستها إلا من خلال المدخل النظمي، الذي يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة و المحتملة بين عناصر الظاهرة المدروسة، و هو ما يسمح بإدراك معظم قواعد الإدارة و التنظيم للعملية الإنتاجية.

المطلب الأول: العملية الإنتاجية كنظام

العملية الإنتاجية كنظام عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية، التي تتمثل أساسا في النشاطات الأساسية المرتبطة ببعضها البعض، و لذلك من الصعب التحكم في عناصرها بصورة فردية، و بالتالي ينبغي دراسة الإنتاج ككل من منظور شامل، و هي النظرة التي يقدمها مدخل النظم.

الفرع الأول: ماهية نظام الإنتاج

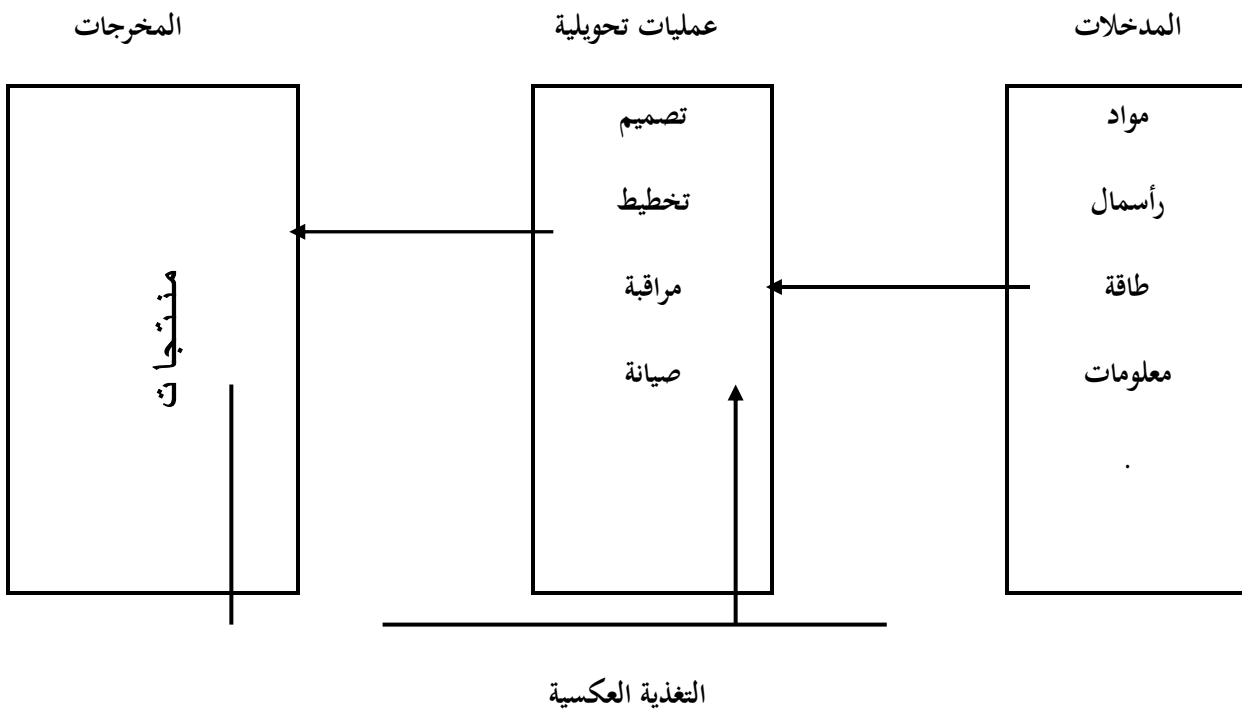
لقد تعددت التعاريف المقدمة لنظام الإنتاج، و لعل أهمها تعريف "جيمس شامبي" و "مايكل هامر" "M.Hammer" et "J.Champy"، فحسبهما فإن نظام الإنتاج عبارة عن: "مجموعة من الأنشطة المتتالية، انطلاقا من عدة مدخلات تنتج نتيجة (مخرجات)، تمثل قيمة بالنسبة للزبون"⁽¹⁾، فيما يعرفه "شايفر" "Shafer" على أنه: "مجموعة من العناصر

(1) James Champy et Michael Hammer, *Reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ces performances*, Édition duond, paris, 1993, p12.

المتفاعلة و التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع⁽²⁾، كما يعرف بأنه: "نظام تحويل المواد الخام إلى منتجات من خلال تسخير الموارد للقيام بمجموعة من المهام، التي تملئها مجموعة من الخطط المرسومة مسبقا بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة"⁽¹⁾.

و من خلال التعاريف السابقة يتضح جليا تأكيدها على أن نظام الإنتاج ، نظام يقوم بتحويل مدخلات العملية الإنتاجية إلى منتجات تمثل مخرجات النظام، حيث يعمل على إدارة العلاقات بين موارد العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية. و الشكل التالي يبين النموذج العام لنظام الإنتاج الصناعي.

الشكل رقم 7: النموذج العام لنظام الإنتاج الصناعي



المصدر: Newagepublishers, Introduction to Production and Operation Management.

www.newagepublishers.com, page consulté le 12/1/2010, p3.

و من الشكل أعلاه يتضح أن نظام الإنتاج في المؤسسات الصناعية يتكون من أربعة عناصر أساسية، هي:

(2) غسان قاسم داود اللامي و أميرة البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008، ص26.

(1) المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، نظم التصنيع، مرجع سبق ذكره، ص3.

1- المدخلات⁽²⁾: و هي عبارة عن الموارد التي تستخدم في سبيل تنفيذ العملية الإنتاجية؛

2- العمليات التحويلية⁽³⁾: تمثل العمليات التحويلية مجموع العمليات اللازمة لتحويل المدخلات

إلى مخرجات، و تعد هذه العملية العنصر الأساسي في النظام التي من خلالها يتم إضافة قيمة أو تحقيق منفعة؛

3- المخرجات: و هي المنتجات المطلوب صنعها⁽⁴⁾، هذا و قد ساد لفترة طويلة المفهوم

الضيق للمنتج الذي يرى بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص المادية الملموسة، إلا أن مفهوم المنتج يتعدى الجوانب المادية إلى مفهوم المنافع، فالمنتج حسب الدكتور "محمد فريد الصحن" هو: "مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته، و هذه المنافع تشمل المنافع المادية كالخصائص المكونة للسلعة، و المنافع المعنوية التي يحصل عليها لاقتنائه السلعة"⁽¹⁾، و انطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول أن المنتج هو مجموعة العناصر المادية و غير المادية، و كذلك مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون من استهلاكه أو استعماله للمنتج؛

4- التغذية العكسية⁽²⁾: و هي عبارة عن تعليقات الزبائن على منتجات المؤسسة، و التي

تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و على ذلك فالزبون يشكل الركيزة الأساسية لاستمرار نظام إنتاج المؤسسة الصناعية، و حتى يتسنى للمؤسسة إصلاح أي خروج عن المواصفات التي يطلبها الزبون، ينبغي عليها التحكم في المدخلات من خلال: التحكم في المواد الأولية (فحصها لمعرفة مدى التطابق مع المواصفات)، التحكم في أداء العمال و اختيار أحسن نظام (أسلوب) للإنتاج.

الفرع الثاني: الأشكال المختلفة لنظم الإنتاج الصناعي

(2) هاني عرب، محاضرات في إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص3.

(3) غسان قاسم داود اللامي و أميرة البياتي، مرجع سبق ذكره، ص26.

(4) المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص4.

(1) محمد عطاوة، دور تصميم الغلاف في التأثير على السلوك الشرائي للمستهلك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2008-2009، ص20.

(2) راجع: - غسان قاسم داود اللامي و أميرة البياتي، مرجع سبق ذكره، ص27؛

- المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، نظم التصنيع، مرجع سبق ذكره، ص6؛

- المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، ضبط الجودة، cdd.gotevot.edu.sa، تاريخ التصفح: 2010/3/20، ص ص 125-127.

نظرا لتطور الصناعة و تعدد كل من أساليبها و المواد الخام المستخدمة فيها و كذلك الاختلاف في طبيعة منتجاتها، فقد قدمت عدة أسس لتصنيف نظم التصنيع، يمكن إجمالها في التصنيفات الخمسة التالية:

أولاً: نظم الإنتاج حسب الطلب

حسب هذا التصنيف، فإن نظم الإنتاج الصناعي تقسم إلى:

1- نظام الإنتاج حسب المخزون⁽³⁾:

وفق هذا النظام تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات خاصة بها من أجل تموين مخزونها، و يتم إتباع هذا النظام في حالة كون المدة اللازمة للإنتاج أكبر من مدة التسليم المطلوبة من الزبائن، لذلك يتم الإنتاج مسبقا بناء على التوقعات.

2- نظام الإنتاج حسب الطلبات:

يعمل هذا النظام وفقا لطلبات العملاء المختلفة⁽¹⁾، و على ذلك فهو نظام يتميز بعدد غير محدود من المنتجات و بكميات منخفضة بناء على المواصفات التي يطلبها الزبائن⁽²⁾، و تتفاوض المؤسسة مع الزبون على خصائص المنتج و مدة التسليم. و هو ما يعبر عنه بنظام الإنتاج وفق التوقيت الدقيق، حيث يستند هذا النظام على مفهوم المرونة في الإنتاج بدلا من اقتصاديات الحجم، و قد ظهر في الصناعة اليابانية و بالتحديد في شركة "تويوتا"، و الفكرة الأساسية لهذا النظام هي عدم شراء أو إنتاج أي وحدة ما لم تكن هناك حاجة حقيقية لها، حيث أن الهدف من ذلك هو إزالة جميع العمليات التي لا تضيف قيمة، تقليل مستوى المخزون المرتفع و الإنتاج الزائد و تخفيض الوقت المستغرق في الإنتاج، لذا يستحسن اختيار هذا النوع من الأنظمة عندما تكون مدة الإنتاج مقبولة من طرف الزبون، بالرغم من أنه يتطلب مستوى عال من المرونة في أدوات و معدات الإنتاج⁽³⁾.

(3) محمد الطيب دويس، تقديم عام لتسيير الإنتاج، موقع الأستاذ دويس، douis.free.fr، تاريخ التصفح: 2009/10/5، ص10.

(1) محمد سعيد أوكليل، مرجع سبق ذكره، ص10.

(2) Adedeji Badiru and others, Industrial Project Management, Washington, Taylor and Francis group, 2008, p4.

(3) محمد روزقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2007/2008، ص ص 90، 94.

ثانيا: نظم الإنتاج حسب نوع التركيز(4)

حسب هذا التصنيف تقسم نظم الإنتاج إلى نظم التركيز على العمليات و نظم التركيز على المنتجات.

1- نظام التركيز على العمليات: يستعمل هذا النوع من طرف المؤسسات، التي تمتلك المرونة في تلبية الطلب المتنوع على المنتج، من خلال تنظيم العمليات و إنتاج كميات قليلة لعدة منتجات؛

2- نظام التركيز على المنتج: يتصف هذا النظام بإنتاج منتج نمطي بكميات هائلة، و يساعد هذا النوع المؤسسات على تقليل المخزون و تسهيل العملية الإنتاجية، كما يوفر لها إمكانية تحسين الجودة و رفع الإنتاجية.

ثالثا: نظم الإنتاج حسب درجة الآلية

في إطار هذا التصنيف نميز ثلاثة نظم، هي(5):

- 1- نظام يدوي: في هذا النظام يقوم العامل بالجزء الأهم من العملية الإنتاجية؛
- 2- نظام نصف آلي: و هو النظام الذي تقوم فيه الآلات بجزء من عمل العامل؛
- 3- نظام آلي: هذا النظام يكون فيه التدخل البشري مقتصر على المراقبة و المتابعة فقط.

رابعا: نظم الإنتاج حسب التركيب التنظيمي للعملية الإنتاجية

ينطلق هذا التصنيف من أعمال "P.Lenoal" و "J.C.Tarondeau"، حيث يصنفان نظم الإنتاج وفق التركيب التنظيمي للعملية الإنتاجية كما يلي:

1- نظام المشروع الواحد(1):

إن نظام المشروع هو تسخير لكل وسائل المؤسسة من أجل إنتاج منتج واحد، لا يخزن، على فترة زمنية طويلة نسبيا، و يحتاج هذا النظام إلى يد عاملة مؤهلة، و التي تكلف

(4) عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص.182، 184.

(5) محمد الطيب دويس، تقديم عام لتسيير الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص9.

(1) محمد الطيب دويس، تقديم عام لتسيير الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص12.

بأعمال غير تكرارية، إلا أن هذا الأسلوب يواجه مشكلة عويصة تتمثل في إحداث توازن بين البحث عن تكلفة تنافسية و احترام مدة تسليم المشروع؛

2- نظام الورشة المتخصصة(2):

يقوم هذا النظام على تجميع كل التجهيزات التقنية، التي تقوم بنفس الوظيفة في مكان واحد يسمى الورشة، و يستعمل عندما يكون الإنتاج متنوعا و هو ما نجده في صناعة السيارات، يتميز هذا النظام بيد عاملة مؤهلة، مرونة كبيرة في تنوع المنتجات و يتطلب كل نوع مجموعة من المعالجات المتكررة؛

3-نظام سلسلة الإنتاج:

ينظم الإنتاج في أي مؤسسة حسب سلسلة أو خط الإنتاج، عندما يكون ترتيب التجهيزات و العمال منجز بطريقة تجعل من تدفق المنتج منتظما، و يمر من نقطة إنتاج إلى أخرى⁽³⁾؛ بغض النظر عن ما إذا كان العامل في النقطة التالية جاهز لاستلام ذلك الجزء أم لا؛ و في كل نقطة أو محطة تجري مجموعة من الإضافات للحصول في الأخير على المنتج النهائي⁽⁴⁾، يقوم هذا النظام بإنتاج حصص كبيرة و متوسطة لمنتجات متنوعة، و يخص أسواق ذات قدرات استهلاك كبيرة و منافسة محتدمة في مجال الأسعار، و يتطلب وسائل إنتاج متخصصة من أجل تقليل أكبر حد ممكن من الوقت المستغرق في العملية الإنتاجية.

و تتمثل أهم مزايا هذا النظام في الاستغلال الجيد للموارد، و هذا عندما تكون السلسلة في حالة توازن، بالإضافة إلى وجود نسبة ضعيفة من الوقت الضائع في الانتظار بالنسبة للمنتج الموجود في إطار التصنيع. و رغم هذه المزايا فإن له عيوباً من بينها بقاء بعض الآلات غير مستغلة في حالة تغيير سلسلة الإنتاج، كما أن توقف أي آلة يؤدي إلى توقف السلسلة بأكملها.

(2) راجع: - محمد الطيب دويس، نفس المرجع، نفس الصفحة؛

- عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(3) محمد الطيب دويس، نفس المرجع، ص 13.

(4) عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 198.

عموما و من خلال عرض كل من نظامي الورشة المتخصصة و سلسلة الإنتاج، يبدو جليا أنهما متساويان تقنيا لأن كلاهما يؤدي نفس الغرض المنتظر منه، إلا أنه يستحسن إتباع نظام سلسلة الإنتاج بدلا من نظام الورشة، و ذلك لعدة أسباب أهمها⁽¹⁾:

- تكلفة و وقت الإنتاج في نظام الورشة أكبر مقارنة مع تكلفة نظام سلسلة الإنتاج؛
- معدل استغلال الموارد في نظام السلسلة أكبر من معدل الاستغلال في نظام الورشة؛
- تدفق المنتجات في نظام السلسلة خطي بسيط متتابع، بينما في نظام الورشة معقد؛
- مدة الانتظار في نظام سلسلة الإنتاج أقل من مدة الانتظار في نظام الورشة .

خامسا: نظم الإنتاج حسب حجم الإنتاج و درجة التنوع

1- نظام الإنتاج بالدفعات:

و هو النظام الذي يختص بإنتاج كمية متوسطة من المنتجات المطلوبة في السوق، يحدد حجمها طبقا لدراسات اقتصادية خاصة، و ينقسم الإنتاج بالدفعات إلى النوعين الآتيين⁽²⁾:

- دفعات لمنتجات تنتج لفترات زمنية غير منتظمة و متقطعة؛
- دفعات لمنتجات تنتج لفترات زمنية منتظمة دوريا.

و يجدر الذكر هنا أنه في هذا النظام و عند تغيير المنتجات يتم إعادة ضبط الآلات، لتتلاءم مع متطلبات العمليات الإنتاجية اللازمة لذلك.

2- نظام الإنتاج المستمر:

يتخصص نظام الإنتاج المستمر بإنتاج منتج نمطي واحد أو عدد قليل من المنتجات المتماثلة بكميات ضخمة باستمرار⁽¹⁾، نظرا لوجود طلب كبير، و يسود هذا النظام بشكل عام

(1) محمد الطيب دويس، تقديم عام لتسيير الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

(2) فاروق محمد العيد راشد، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

(1) عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 195.

الصناعات التحويلية، و من خصائصه طبيعته المتكررة، حيث يعاد القيام بالعمليات التصنيعية اللازمة بشكل يضمن عدم حدوث اختناقات تسبب تعطيلًا للإنتاج أو توقيفه عند إحدى مراحلها⁽²⁾.

و بشكل عام ينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين هما⁽³⁾:

- الإنتاج الكبير: و فيه يتم إنتاج عدد كبير من وحدات المنتج المتماثلة في النوع و المختلفة في المواصفات؛

- الإنتاج المتدفق: يختص هذا النمط الإنتاجي بتصميم كمية ضخمة من المنتجات النمطية.

و خلاصة القول بالنسبة لنظم الإنتاج الصناعي أنها نظم تختلف من صناعة لأخرى و من مؤسسة إلى أخرى، نظرا لعدم وجود نظام مثالي يحتذى به، و من ثم فعلى المؤسسة الصناعية، التي تسعى إلى تحقيق فعالية نظامها الإنتاجي، أن تأخذ بنظام يتميز بسرعة الاستجابة للطلب الغير متوقع، و يتلاءم مع حجمها، إمكانياتها، أهدافها، حجم الطلب على منتجاتها، طبيعة البيئة التي تعمل فيها.

المطلب الثاني: مدخل إلى إدارة الإنتاج الصناعي

لقد أدى قيام الثورة الصناعية و غيرها من التطورات الإدارية في مجال الصناعة إلى تطور وسائل الإنتاج و ظهور أنماط جديدة للإنتاج، مما أدى إلى تعقد العملية الإنتاجية و صعوبة التحكم فيها، مما فتح المجال لظهور أفكار إدارية جديدة تبلورت في أسلوب إدارة الإنتاج الصناعي، انطلاقا من أن العملية الإنتاجية لا تقتصر فقط على الممارسات الفنية و إنما تتطلب أنشطة إدارية إلى جانب تلك الممارسات.

المخرج الأول: تعريف إدارة الإنتاج الصناعي

لإدارة الإنتاج الصناعي عدة تعاريف أبرزها ما يأتي:

⁽²⁾ فاروق محمد العيد راشد، مرجع سبق ذكره، ص ص.40-41.

⁽³⁾ عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، القاهرة، المكتب العربي الحديث، 1997، ص ص.201-202.

- إدارة الإنتاج الصناعي هي: "مجموع الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم، تشغيل و رقابة العمليات التحويلية"⁽¹⁾، و ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن إدارة الإنتاج الصناعي عملية إدارية و تقنية في نفس الوقت، تبدأ بمرحلة معينة و تنتهي بأخرى؛
- إدارة الإنتاج الصناعي عبارة عن: " الجانب المتعلق بصياغة القرارات و الإجراءات اللازمة لإتمام عملية الإنتاج، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة الصناعية و أهدافها"⁽²⁾. و من خلال هذا التعريف تبرز ضرورة أن لا تتعارض أهداف إدارة الإنتاج مع الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: مهام إدارة الإنتاج الصناعي

تقوم إدارة الإنتاج الصناعي بعدة مهام تتلخص في تخطيط، تنظيم، توجيه و مراقبة الإنتاج.

1- تخطيط الإنتاج:

لقد شهدت الصناعة منذ نشأتها تحولين مهمين، الأول تمثل في ظهور الإنتاج بكميات كبيرة، نظرا لأن الطلب فاق بكثير العرض، أما التحول الثاني فكان خلال أزمة انخفاض الطلب سنة 1973، التي نتج عنها فائض في الإنتاج، و هو ما أظهر محدودية الطرق التقليدية في إدارة الإنتاج الصناعي⁽³⁾، هذه المحدودية أدت إلى ظهور تصور جديد لعملية إدارة الإنتاج، تمثل هذا التصور في تخطيط الإنتاج، الذي يعرف على أنه العملية التي تتضمن كافة الأنشطة، التي تمكن المؤسسة الصناعية من تحديد المنتج الذي يجب إنتاجه، نوعيته، تكلفته و التوقيت المناسب له⁽⁴⁾.

و على ضوء هذا التعريف، فإن تخطيط الإنتاج يعد من أهم قرارات مدير الإنتاج لتشغيل النظام الإنتاجي و الوفاء بالطلب المتوقع خلال فترة زمنية معينة، إلا أن ذلك يمر عبر مجموعة مترابطة من المراحل، و المتمثلة في⁽⁵⁾:

(1) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، القاهرة، الدار الجامعية، ص14.

(2) المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص2.

(3) محمد الطيب دويس، تقنيات تخطيط الإنتاج، موقع الأستاذ دويس، douis.free.fr، تاريخ التصفح: 2009/11/8، ص2.

(4) المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، نظم التصنيع، مرجع سبق ذكره، ص7.

(5) مصطفى فريد، تخفيض تكاليف الفجوة بين الطاقة الإنتاجية و الطلب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2005-2006، ص ص19-20.

- اكتشاف الفرص المتوقع حدوثها مستقبلا، من خلال تحليل العوامل المحيطة بالمؤسسة، طبيعة السوق، درجة المنافسة السائدة و رغبات المستهلكين؛
- التنبؤ بكل من سلوك المستهلك و التطورات الاقتصادية و التكنولوجية؛
- تحديد البدائل ثم تقييمها لاختيار أحسنها، و الذي يتناسب مع قدرات و حجم المؤسسة.

و ينطلق تخطيط الإنتاج الصناعي من المعطيات المادية و المعطيات المحاسبية لنظام الإنتاج، حيث تتمثل المعطيات المادية في المخزون المتوفر، الطلبات المتوقعة، حجم اليد العاملة المتوفرة، الطاقة الإنتاجية و تشكيلة الإنتاج، أما المعطيات المحاسبية فتشمل على سبيل المثال تكلفة الإنتاج و تكلفة التمويل⁽¹⁾. و تهدف عملية التخطيط أساسا إلى الاستجابة لطلب السوق و مواجهة تغير الأنواق، من خلال الاستغلال الكفء للموارد، و لهذا التخطيط عدة مستويات:

- تخطيط قصير لمدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر، و يستخدم لتجزئة خطط الإنتاج إلى جداول يومية أو أسبوعية؛
- تخطيط متوسط المدى لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر و سنة أو سنتين على الأكثر؛
- تخطيط طويل المدى تختص به الإدارة العليا، نظرا لكون قراراته ذات أبعاد إستراتيجية كقرارات زيادة الطاقة و اختيار منتجات جديدة. و هنا ينبغي تحقيق الانسجام بين هذا النوع من التخطيط و التخطيط المتوسط، بما يتوافق مع إستراتيجية تخطيط الإنتاج الموسوعة، و في هذا السياق وضع الباحثون في مجال إدارة الإنتاج إستراتيجيتين للتخطيط⁽²⁾، الأولى تتمثل في خيار الطاقة ، و التي تشمل مجموعة من الأعمال التي تعمل على الموازنة بين حجم الطاقة الإنتاجية المتاحة و بين حجم الطلب خلال الفترة الزمنية المخططة، و ذلك من خلال التحكم في كل من مستوى المخزون (إنتاج كميات إضافية في حالة الطلب المنخفض ليتم استخدامها في حالة ارتفاع الطلب)، مستوى اليد العاملة (بتعيين عمال جدد في حالة ارتفاع الطلب و تسريحهم في حالة انخفاضه) و مستوى الإنتاج (رفع حجم الإنتاج عن

(1) محمد الطيب دويس، تقنيات تخطيط الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 3-4.

(2) عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 353-354.

طريق التشغيل لساعات إضافية⁽¹⁾، أما الإستراتيجية الثانية فهي خيار الطلب و التي تهدف إلى التأثير في الطلب و تغييره، من خلال حملات الدعاية و الإشهار إضافة إلى تقديم منتجات مكتملة⁽²⁾.

إن نجاح عملية تخطيط الإنتاج الصناعي يتوقف على اختيار الإستراتيجية الملائمة، إضافة إلى اختيار البديل الأمثل من بدائل تلك الإستراتيجية، و الذي يمكن المؤسسة من مواجهة تغيرات حجم الطلب بأدنى تكلفة ممكنة، كما يتوقف نجاح العملية أيضا على مدى وجود تنسيق بين الأقسام، و الذي لا يتحقق إلا من خلال عملية التنظيم.

2- تنظيم الإنتاج:

يهتم التنظيم بوضع الهياكل و المستويات الإدارية و التنظيمية للعملية الإنتاجية، و كذا توضيح المسؤوليات و السلطات⁽³⁾، حيث تتضمن العملية التنظيمية للنشاط الإنتاجي تصميم المنتج، تحديد حجم الطاقة الإنتاجية و تنظيم المخزون⁽⁴⁾، إلا أنه و لقيام هذه العملية بدورها كاملا، فإنها تحتاج إلى عملية التوجيه للقائمين على الإنتاج.

3- توجيه الإنتاج⁽⁵⁾:

تختص مهمة التوجيه بنقل و إيصال الأوامر و المعلومات المختلفة للمشرفين على العملية الإنتاجية، من خلال متابعة تنفيذ البرنامج الإنتاجي و العمل على ضرورة عدم خروج الإنتاج عن الحدود الموضوعه له.

4- الرقابة على الإنتاج:

يهتم نشاط الرقابة على الإنتاج بمقارنة النتائج المتحصل عليها، و التي تعتبر كمخرجات لنشاط التخطيط، بما تم تحديده مسبقا من أهداف ثم وضع آليات لتصحيح و تدارك الأخطاء و الانحرافات، التي تحدث في العملية الإنتاجية⁽⁶⁾.

(1) مصطفى بلمقدم و آخرون، التخطيط الإجمالي للإنتاج باستخدام البرمجة الخطية المبهمة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، تصدر عن جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السابع، 2009-2010، ص ص.43-44.

(2) عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص360.

(3) Jean Tirole, The Theory of Industrial organization, London , The MIT press, 1994, p97.

(4) محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص42.

(5) Adedeji Badiru and others, Op.cit, p68.

(6) Jean Tirole, Ibid, p 99.

و تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن النظام الإنتاجي يسير وفق الخطة و الأهداف الموضوعه، سواء في جانب الكمية أو النوعية أو التكلفة أو الوقت. و في هذا الصدد هناك عناصر ضرورية تدخل في ترتيبات الرقابة الناجحة على الإنتاج، أهمها⁽¹⁾:

❖ الرقابة على المواد الأولية؛

❖ الرقابة على إنتاجية العمل: و هذا عبر ملاحظة الزمن المستغرق لكل وحدة من العمل في العملية الإنتاجية و مقارنته بالزمن المخطط.

و انطلاقا مما تقدم، نستخلص أن إدارة الإنتاج الصناعي تعد نشاطا حيويا بالنسبة للمؤسسات الصناعية من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة على النظام الإنتاجي و مخرجاته، هذه الأخيرة (أي المخرجات) يتحدد على ضوءها مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

المطلب الثالث: الأداء الإنتاجي خلفية نظرية

يحظى الأداء الإنتاجي بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات الصناعية، حيث نال و لا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة، و هذا من منطلق أن الأداء الإنتاجي يمثل العامل الأساسي في بقاء و استمرار المؤسسة الصناعية من عدمه، و انطلاقا من هذه الأهمية للأداء الإنتاجي تجله كمصطلح، يجب تحديده و ضبط مدلوله.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي

يتصف الأداء الإنتاجي بكونه مفهوما متطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية، نظرا لتغير و تطور مواقف و ظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف و عوامل بيئتها المحيطة، و عموما فإن تقديم تعريف للأداء الإنتاجي يستوجب أولا التطرق إلى مفهوم الأداء.

(1) عبد الغفور يونس، مرجع سبق ذكره، ص ص. 261-262.

أولاً: تعريف الأداء

في هذا الصدد لا يوجد اتفاق بين الباحثين، فيما يخص المحتوى التعريفي لمصطلح الأداء رغم كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت هذا المصطلح، و يرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال، و لا يسعنا هنا عرض و تحليل إسهامات كل الباحثين في حقل الاقتصاد و الإدارة بالنسبة لتعريف الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على تقديم أهم تلك التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة. و هنا يجدر الذكر بداية أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية "to perform"، و التي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

أما بالنسبة لأهم التعاريف المقدمة للأداء، فنجد من بينها تعريف "A.Kherakhem"، الذي يرى بأن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"⁽¹⁾، و نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بأعمال و أنشطة، بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة، إلا أن "بروميلي" و "ميلر" "Miller" et "Bromily" ينظران إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽²⁾، و ما يلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة تفاعل عنصرين أساسيين، هما طريقة استعمال موارد المؤسسة و النتائج المحققة من ذلك الاستخدام، و اللذان على ضوئهما يتم الحكم على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛ هذا و نجد أيضاً من بين التعاريف المقدمة للأداء تعريف "بيتر دراكر" و حسبه فإن الأداء عبارة عن: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"⁽³⁾. و ما يستخلص من هذا التعريف، أن الأداء مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدف البقاء في السوق و الاستمرار في نشاطها، و من ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن بمكافأة كل من أصحاب الأسهم و العاملين؛ غير أن بعض

(1) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السابع، 2009-2010، ص ص 217-218.

(2) حسن بوعباية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2002-2003، ص 65.

(3) الشيخ الداوي، نفس المرجع، ص 218.

الباحثين يحرصون الأداء في الكفاءة، حيث يعرف بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽¹⁾، بينما يحصره البعض الآخر في الفعالية، حيث يعتبر بأنه: "مدى تحقيق أهداف المؤسسة"⁽²⁾، و ما يلاحظ على هذين التعريفين هو أن الأول يقصد بالأداء مدى تحقيق الأهداف المرسومة، في حين يقصد بالثاني القدرة على تدنية مستوى استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، و رغم ذلك فإن الواقع أظهر أن الكفاءة و الفعالية هما وجهان متلازمان، و هو ما يعكس التوجه الذي يأخذ الأداء انطلاقا من منظور الكفاءة و الفعالية معا، حيث يعرف بأنه: "القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق نوعية، أجلا و سعرا، بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي"⁽³⁾، أما "A.M. Fericelli" فيرى أن الأداء: "لا يعبر عنه من خلاله، و لكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، و هو نشاط يؤدي إلى النمو كصيرورة، و ليس نتيجة تظهر في زمن معين"⁽⁴⁾، و نلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على وجوب، ألا يكون تحليل الأداء ساكنا، فالأداء عبر الزمن ديناميكي يعكس قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل.

و من خلال ما تقدم، نستنتج أن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، و رغم ذلك فإن مختلف التعاريف المقدمة هي في الأصل مكتملة لبعضها البعض، فالأداء مفهوم شمولي متعدد الأبعاد، و التي تتضح على ضوء تعريفه.

ثانيا: أبعاد الأداء:

تتمثل أبعاد الأداء في بعدين رئيسيين، الأول اجتماعي أما الثاني فهو تنظيمي، كما يوضحه الشكل الموالي:

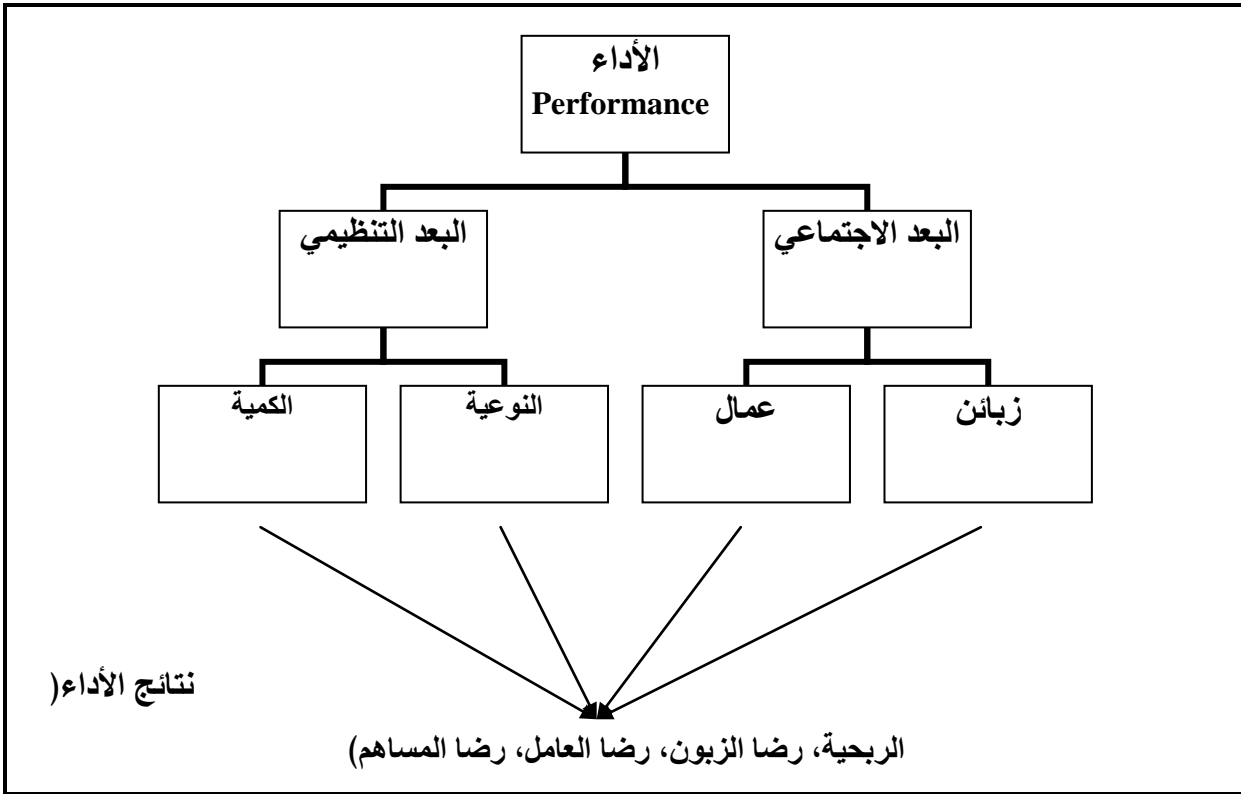
(1) عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص87.

(2) إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الخامس، 2007، ص46.

(3) عبد الملوك مزهودة، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الخامس، 2007، ص33.

الشكل رقم 8: الأبعاد الرئيسية للأداء



المصدر: Sultan Kermally, Management Ideas, Butterworth Heinemann, Reed educational and professional

publishing ltd ,London, 1997, p119.

و من خلال الشكل السابق، يتبين أن البعد الاجتماعي للأداء يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند الزبائن و العمال، حيث أن أداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط، بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة، كما توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا عمال المؤسسة ، أما البعد التنظيمي فيقصد به الطرق و الكيفيات، التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهداف الكمية و النوعية⁽¹⁾، هذه العناصر (زبائن، عمال ، النوعية و الكمية) تشكل نتائج أداء المؤسسة، التي تظهر مستوى هذا الأداء (ضعيف، متوسط، جيد) و ما يتضمنه من ربحية، رضا كل من الزبون و العامل.و للتحكم أو التأثير في هذه النتائج لا بد من معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة، و بمعنى آخر وجود إدارة للأداء.

(1) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 219، 222.

ثالثا: إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون و النتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة"⁽²⁾، كما تعرف بأنها: "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط ، تنظيم و توجيه أداء المؤسسة، و وضع معايير واضحة و مقبولة كهدف"⁽¹⁾، و تعرف أيضا بأنها نظام مفتوح يتكون من مدخلات و مجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما يسمى بتوازن الأداء، إذ أن المؤسسات تهدف من تبني إدارة الأداء إلى سد فجوة الأداء، و تعود أسباب هذه الفجوة عادة إلى إتباع الإدارة للتنظيم الهرمي، و الذي يفقد المؤسسة القدرة على الرؤية المتكاملة المتناسقة للأنشطة، مما يؤدي إلى تباعد الفجوة بين المنفذين و بين الرؤساء و القيادات في أعلى الهيكل التنظيمي، و من بين الأسباب أيضا عدم كفاءة أساليب التخطيط و عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية⁽²⁾، و من ثم لا يكون أمام المؤسسة الصناعية سوى خيار واحد ألا و هو سد هذه الفجوة، و الذي يمكن أن يتحقق من خلال أسلوبين، أحدهما إيجابي يتمثل في تطوير و تحسين الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، و الثاني سلبي و هو تخفيض الأداء المستهدف ليتساوى مع الأداء الفعلي⁽³⁾.

و انطلاقا من التعاريف السابقة لإدارة الأداء، نستنتج أن هذه الأخيرة عملية تتطلب إجراءات تسمح بتطوير أداء المؤسسة كشرط أساسي لاستخدام الموارد بكفاءة و إنجاز الأهداف بفعالية، و ذلك من خلال النشاطات الآتية:

• تخطيط الأداء: و هو تعبير عن الأساليب التي يتم تنفيذها للوصول إلى النتائج

المرجوة، و هنا يجب ألا يكون الاهتمام بالنتائج بغض النظر عن كيفية الوصول إليها، إذ من خلال السيطرة على العمليات و تطويرها يمكن تحقيق الكفاءة، الفعالية و الربحية⁽⁴⁾؛

(2) الشيخ الداوي، نفس المرجع، ص222.

(1) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص222.

(2) علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 1998، ص ص.75-76.

(3) الشيخ الداوي، نفس المرجع، ص223.

(4) علي السلمي، نفس المرجع، ص67.

- **تنظيم الأداء:** و ذلك حتى يتم الأداء حسب التخطيط، من خلال توفير المستلزمات المادية و البشرية و المعنوية؛
- **توجيه الأداء:** و هو عبارة عن متابعة و مراجعة الأداء، حيث لا تستطيع المؤسسة انتظار نهاية الأداء لاكتشاف مدى تحقق الأهداف الموضوعية، و بما أن كفاءة العناصر الإنتاجية المستخدمة تختلف من فترة لأخرى، مما يحدث أهدافا و تطلعات متجددة، و هذا يتطلب توجيه الأداء وفقا لتطور الظروف⁽⁵⁾؛
- **الرقابة على الأداء:** لتتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجرائها، يجب توافر مجموعة من الشروط كالمعلومات الكافية و عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب ممارستها دوريا باستمرار⁽¹⁾.

رابعاً: أنواع الأداء

يتخذ الأداء عدة أنواع تبعاً للمعيار المعتمد، فحسب معيار المصدر يقسم الأداء إلى⁽²⁾: أداء داخلي، و هو أداء ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد سواء بشرية أو إنتاجية أو مالية، و أداء خارجي و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، هذه التغيرات تنعكس على أداء المؤسسة إيجاباً أو سلباً، و مثال ذلك ارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، انخفاض القيمة المضافة نتيجة ارتفاع أسعار المواد الأولية.

و حسب معيار الشمولية يصنف الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي، الأداء الكلي هو الذي يتجسد بالإنجازات، التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، أما الأداء الجزئي فهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المؤسسة⁽³⁾.

⁽⁵⁾ نادي الدراسات الاقتصادية، تطور مفهوم الأداء، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2009/12/5، ص8.

⁽¹⁾ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص34.

⁽²⁾ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص5-6.

⁽³⁾ عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص89.

و خلاصة القول بالنسبة لمصطلح الأداء، أنه مفهوم شامل، متكامل و ديناميكي له بعدين الأول تنظيمي و الثاني اجتماعي، كما أن تطور هذا المفهوم أفضى إلى مفهوم جديد و هو إدارة الأداء، و التي تهدف إلى التأكد من تحقق الأهداف التي سطرته المؤسسة، و انطلاقا من ذلك يمكن تعريف الأداء الإنتاجي على أنه: "مدى كفاءة و فعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها، من زيادة للإنتاج كما و نوعا، و تخفيض لمدة و تكاليف الإنتاج، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية" (4).

و باعتبار مخرجات الأداء الإنتاجي قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المؤسسة، و التي على ضوءها تتحدد إمكانية بقائها و استمرارها، فإنه ينبغي على مسيري المؤسسات الصناعية القيام بعملية التقييم المستمر لهذا الأداء، و هذا لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، و كذا جوانب القوة لتدعيمها و مواطن الضعف لإصلاحها و تجنبها مستقبلا .

الفرع الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي الأهمية و المؤشرات

إن متابعة الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، إن لم نقل أهمية في واقع المؤسسة، و هذا باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء النشاط الإنتاجي.

أولا: مفهوم و أهمية تقييم الأداء الإنتاجي

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون في مجال الإدارة على مصطلح تقييم الأداء، إلا أنها تؤدي معنى واحد في النهاية، و تعني كلمة تقييم تحديد قيمة الشيء بعد إظهار جوانب قوته و ضعفه (1).

و ينظر كثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية المراقبة، باعتبار التقييم استقراء لمؤشرات المعلومات الرقابية. و من هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف لتقييم الأداء، منها من ينظر إليه على أنه: "عملية تعبر عن تقييم نشاط المؤسسة، في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"، و منها من يعتبره: "مقارنة الأداء

(4) إلهام مجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(1) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004-2005، ص 15.

الفعلي و مقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تكون صورة حية لما حدث و يحدث فعلا⁽²⁾، فيما يعرف "بونيني" "Bonini" تقييم الأداء على أنه: "عملية التأكد من إنجاز ما كان يجب إنجازه، و اكتشاف الانحرافات في حالة عدم إنجازه"⁽³⁾.

و ما يستخلص من هذه التعاريف، أن تقييم الأداء الإنتاجي هو عملية تحليل نتائج النشاط الإنتاجي للمؤسسة على أساس مستمر، لمعرفة مدى فعالية و كفاءة استخدام الموارد المتاحة و إظهار جوانب القوة في الأداء لتدعيمها، و كذا جوانب الضعف للعمل على تصحيحها.

و على ضوء التعاريف المقدمة تتضح أهمية تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة للمؤسسة في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- تشخيص وضعية الأداء الإنتاجي و معرفة مراكز الخلل أو الانحرافات إن وجدت، لتحديد أسبابها و كذا التدابير الواجب اتخاذها لمعالجتها؛
- قياس كفاءة المؤسسة الإنتاجية في استخدام الموارد المتاحة سواء بشرية أو رأسمالية؛
- توضيح قدرة المؤسسة على مواصلة البقاء، الاستمرار و التطور في نشاطها؛
- الكشف عن مشاكل التسيير الإدارية و التنظيمية التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحسين عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد؛
- قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر و المشاكل المالية؛
- مقياس لمدى نجاح المؤسسة في إنجاز الأهداف المسطرة؛
- اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية و تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم و تطوير.

(2) عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص95.

(3) نور الدين شنوفي، نفس المرجع، ص20.

(1) راجع : - إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص47؛

- عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص95؛

- نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، صص.24-26؛

- عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية

الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الرابع، 2006، ص41.

و انطلاقا من هذه الأهمية، فإن عملية التقييم لا بد من أن تتسم بعدة خصائص إذا ما أريد أن يكتب لها النجاح، هذه الخصائص يمكن إجمالها في⁽²⁾:

- الانتظام: كون التقييم نشاطا منتظما لا يتم بصورة عشوائية، ينتظر منه إعطاء نتائج حقيقية لها دلالتها على مستوى أداء المؤسسة؛

- الدورية: إن عملية التقييم تبدأ مع بداية نشاط المؤسسة، تستمر باستمرارها و يتم تنفيذها بصورة دورية حسب طبيعة النشاط؛

- القياس و المقارنة: و ذلك لمدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا إلى جانب معرفة مستوى الأداء.

هذا و يجب أن تأخذ عملية تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة بعين الاعتبار الخصائص التنظيمية والبيئية (موقع المؤسسة، السوق، الهيكل التنظيمي)، بالإضافة إلى تجنب بناء التقييم على أساس عنصر أو عامل واحد من عوامل التقييم⁽¹⁾.

و من خلال ما تقدم، يتضح أن لعملية تقييم الأداء الإنتاجي بعدين أساسيين هما⁽²⁾:

- البعد الإداري: حيث أن تقييم الأداء عملية إدارية تهتم بالمراجعة المستمرة و المنظمة لأنظمة التسيير في المؤسسة، من خلال قياس مستوى أداء المؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛

- البعد التقني: و المتمثل في قياس مدى كفاءة و فعالية أداء المؤسسة، و هذا يتطلب وجود معايير تقييم نموذجية تمكن من الحكم على درجة إنجاز العمل.

و عموما، فإن عملية تقييم الأداء الإنتاجي تتم باستخدام مؤشرات معينة و تمر بأربع مراحل، تبدأ بتشخيص المؤسسة ثم تحضير التقييم، فعملية القياس و أخيرا تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عام شامل حول أداء المؤسسة⁽³⁾. و في هذا الصدد هناك أسلوبان

(2) نور الدين شنوفي، نفس المرجع، ص ص.20-21.

(1) سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2006-2007، ص42.

(2) نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص22.

(3) عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص96.

لتقييم الأداء الإنتاجي، الأول يتمثل في مقارنة المؤسسة لأدائها الإنتاجي مع أدائها في الفترات السابقة، و نظرا لأن الأسلوب الأول لا يعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة في القطاع⁽⁴⁾؛ إلا أن ذلك لا ينفي الأهمية الإستراتيجية لهذا الأسلوب؛ عادة ما يتم استخدام الأسلوب الثاني، من خلال مقارنة مؤشرات أداء المؤسسة مع مؤشرات أداء مؤسسات أخرى في نفس النشاط و بنفس الحجم⁽⁵⁾، و رغم ذلك فإن هذا الأسلوب يبقى صعب التطبيق عمليا. و انطلاقا من ذلك تبدو عملية التقييم بالأسلوب الأول سهلة نوعا ما، غير أنها على المستوى التطبيقي طرحت و لازالت تطرح إشكاليات معقدة، و ذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل و الظواهر غير المتجانسة فيما بينها، و كذا صعوبة تكميم الكثير منها كالمدخلات و المخرجات⁽¹⁾.

ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

إن الحكم على مستوى النظام الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية يتطلب مؤشرات معينة، و مؤشر الأداء الإنتاجي يمثل معلومة كمية تقيس كفاءة و فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية، بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد و مقبول، و ينضوي كل مؤشر تحت لواء معيار معين، و في هذا الصدد يعرف "سعيد يس عامر" و "خالد يوسف الخلف" في كتابهما "الإنتاجية القياسية"، معايير الأداء على أنها: "المنهج النموذجي الملائم، من حيث الكم و النوع و التكلفة لتنفيذ الأهداف و البرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة، و الذي يعكس الأساس المرشد و المحدد مسبقا لحسن استخدام الموارد المادية و البشرية"⁽²⁾.

هذا و يشترط في مؤشرات تقييم الأداء اتسامها بالخصائص الآتية⁽³⁾:

❖ العملية: أي القدرة على تحديد و تحليل مستوى الأداء بأكثر دقة، و مثال ذلك

المؤشرات الكمية؛

⁽⁴⁾ Kenneth.D.George and others, Industrial Organization Competition, Growth and Structural Change, Washington, Taylor and Francis group, 2005, p110.

⁽⁵⁾ Jean Pierre Angelier, op.cit, p112.

⁽¹⁾ عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص98.

⁽²⁾ نور الدين شنوني، مرجع سبق ذكره، ص110.

⁽³⁾ سعاد بعجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.25-26.

- ❖ **الدقة و الوضوح:** و ذلك ليسهل على القائم بالتقييم إمكانية استخدامها؛
 - ❖ **القبول:** حيث أن المؤشر المقبول هو المؤشر الذي يعتمد على مرتكزات تستند إلى العقلانية و يعكس الأداء الفعلي؛
 - ❖ **المرونة:** و يعني هذا إمكانية تكيف المؤشرات بين فترة و أخرى؛
 - ❖ **الملاءمة:** بحيث يجب أن تكون مؤشرات تقييم الأداء ملائمة لنوعية نشاط و إحصائيات و قدرات المؤسسة.
- و كل هذه الشروط بهدف استعمال مؤشرات تكون مقبولة في التقييم، غير أن ما يلاحظ عليها هو أنها لا تنطبق إلى العدد المثالي أو المناسب للمؤشرات الذي من شأنه إضفاء صفة الموضوعية و الشمولية على عملية التقييم، و في هذا الصدد ينقسم الباحثون في اتجاهاتهم و آرائهم إلى مجموعتين، الأولى هي المجموعة ذات الاتجاه الذي نادى به الباحثون أمثال "Nagle" ، حيث تدعو إلى إمكانية استخدام مؤشر واحد مركب بتجميع كافة القيم (المعايير) الممثلة للأداء، وفق أوزان حسب الأهمية النسبية لكل عنصر و درجة ارتباطه بأهداف المؤسسة؛ أما المجموعة الثانية فتتمثل الاتجاه الذي يقوم على أساس تعددية عناصر التقييم، و قد نادى به بعض الباحثين أمثال "Dunnette" و "Ghiselli" ، حيث تم اقتراح تقييم الأداء على أساس عدة أبعاد (جوانب)، لأن التعددية تعطي بيانات أكثر وفرة عن تلك التي يعطيها مؤشر واحد، و هذا ما يفيد في التشخيص الدقيق لجوانب القوة و الضعف في الأداء، و رغم ذلك فإن هناك تحفظاً بالنسبة للتعددية يستدعي ألا يتجاوز عدد المؤشرات رقماً معيناً، يجعلها تبتعد عن مضمون و أهداف التقييم. و في هذا السياق يرى "عادل حسن" في كتابه "إدارة الأفراد" أن متوسط عدد مؤشرات تقييم الأداء يجب ألا يزيد عن 12 معياراً، فالدراسات قد أثبتت أن ستة (6) أو سبعة (7) مؤشرات بإمكانها إعطاء نتائج سليمة، و من ثم فإن معرفة الغرض الذي يقيم الأداء من أجله يساعد في تحديد عدد مؤشرات تقييم الأداء، و التي من خلالها يتم التعبير العملي عن مستوى الأداء الإنتاجي وفق

أسس التقييم المتبعة⁽¹⁾. و في هذا الصدد يحدثنا الفكر الإداري عن أهم أربعة معايير لتقييم الأداء الإنتاجي و المتمثلة في معيار الكمية، معيار الجودة، معيار التكلفة و معيار الوقت.

1- معيار الكمية:

يقيس هذا المعيار عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة أو كمية المواد التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية، كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية⁽²⁾، و يضم هذا المعيار المؤشرات الآتية:

1-1- الإنتاجية الكلية :

تعرف الإنتاجية على أنها علاقة بين الكمية المنتجة من سلعة معينة (المخرجات) و كمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج (المدخلات)، و العلاقة التالية توضح ذلك⁽³⁾:

إجمالي المخرجات (الإنتاج)

الإنتاجية = —

إجمالي المدخلات (عمال، آلات، مواد)

و يعبر هذا المؤشر عن مساهمة الموارد المستهلكة في تحقيق الإنتاج⁽¹⁾، و بمعنى آخر يبين مدى تحقيق أداء عملية التحويل⁽²⁾، هذا و يتطلب قياس الإنتاجية الكلية وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة و وحدة الإنتاج⁽³⁾.
و عموماً، تتمثل أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي⁽⁴⁾:

(1) نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص.111-113.

(2) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.66.

(3) محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص.181.

(1) إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص.59.

(2) مفيدة بجاوي و عبد القادر موفق، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص.91.

(3) عبد الحميد بورحومة، قياس الفعالية و الكفاءة في مجالات الإنتاج و التصنيع، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 3 و 4 ماي 2005، ص.7.

(4) فاروق محمد العيد راشد، مرجع سبق ذكره، ص.93-94.

- تعد الإنتاجية من أهم مؤشرات الربحية، فالارتفاع النسبي للمخرجات يعبر عن حسن استخدام الموارد و يساعد المؤسسة على خفض السعر، نظرا لانخفاض التكلفة، و بالتالي زيادة حجم المبيعات؛
- قياس الإنتاجية له انعكاسات مباشرة على العمال، فزيادتها تزداد المزايا و المداخل المقدمة لهم، و في حالة الانخفاض يحدث العكس؛
- توضيح نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة، مما يساعد على التخطيط السليم لاستخدام الموارد المتاحة في الفترة المقبلة؛
- المساعدة في تعديل خطط الإنتاج.

و في حالة وجود خلل في الإنتاجية الكلية، فإن المؤسسة تستطيع تفسير التغيرات الحاصلة و تشخيص المشاكل المطروحة بأكثر دقة، من خلال معرفة إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج أو ما يسمى بالإنتاجية الجزئية، و في هذا الصدد عادة ما يتم اختيار عنصر العمل لقياس الإنتاجية، و ذلك باعتبار نوعية اليد العاملة أحد أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية الكلية حيث أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعا من إنتاجية العامل غير الماهر، كما أن هذا العنصر يلعب دورا هاما في إنتاج عنصر رأس المال، فالعمل نفسه هو الذي أنتج الآلات و الأجهزة و المواد الخام، هذا بالإضافة إلى توافر الإحصائيات الخاصة بالعمل (عدد العمال، ساعات العمل، الأجور) بتفصيل و دقة أكبر مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى⁽¹⁾، و رغم ذلك فإن هذا المقياس يعاب عليه عدم الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في العوامل الأخرى و علاقاتها مع العامل المقاس⁽²⁾، و في هذا الصدد فإن العامل التكنولوجي له أيضا دور كبير في رفع معدلات الإنتاجية، بحيث أن المؤسسة التي تمتلك الإمكانيات التكنولوجية هي التي تتمتع بأعلى معدلات للإنتاجية⁽³⁾.

و عموما يمكن للمؤسسة رفع إنتاجيتها بعدة طرق، نذكر منها⁽⁴⁾:

- تثبيت المخرجات مع تقليل المدخلات، و ذلك بالتخلص من المدخلات غير المستغلة و الإضافية؛

(1) محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(2) عبد الحميد بورحومة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

(3) محمد محروس إسماعيل، نفس المرجع، ص 194.

(4) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 89-91.

- تثبيت المدخلات مع زيادة المخرجات؛
 - زيادة المخرجات بنسبة أكبر من زيادة المدخلات؛
 - تخفيض المخرجات بنسبة أقل من تخفيض المدخلات؛
 - زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات، و التي تعتبر من أفضل الطرق.
- و يضاف لما سبق أنه يمكن الحكم على الفعالية الإنتاجية للمؤسسة، من خلال احتساب نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة، حيث تشير هذه الفعالية إلى مدى جودة نتائج نظام الإنتاج بالمؤسسة، و يكون هذا الأخير فعالاً، إذا كانت قيمة مخرجاته الفعلية قريبة قدر الإمكان من المخرجات المخططة⁽⁵⁾، و لا شك أن هذه العملية من شأنها المساهمة في التحسين المستمر للأداء الإنتاجي⁽⁶⁾.

2-1- معدل إنجاز الإنتاج:

يعبر هذا المؤشر عن نسبة تحقيق الإنتاج المخطط و يحسب بالعلاقة التالية⁽⁷⁾:

الإنتاج الفعلي

معدل إنجاز الإنتاج = -

الإنتاج المخطط

3-1- معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية:

إن الهدف الأساسي للمؤسسة من جمع عوامل الإنتاج هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة، و في هذا الصدد يتباين مفهوم الطاقة الإنتاجية باختلاف القائم بالتعريف، و باختلاف مجال استخدامها، و من أهم التعاريف المقدمة نجد التعريفين الآتيين:

- الطاقة الإنتاجية هي: "تعبير كمي عن أقصى قدر من وحدات الناتج، التي يمكن إنتاجها خلال فترة محددة"⁽¹⁾؛

- الطاقة الإنتاجية مفهوم يشير إلى: "عدد الوحدات التي يستطيع المشروع الإنتاجي القيام بصناعتها، خلال الوحدة الزمنية المعتمدة"⁽²⁾.

⁽⁵⁾ مفيدة بجاوي و عبد القادر موفق، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

⁽⁶⁾ عبد الحميد بورحومة، نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽⁷⁾ إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁽¹⁾ مصطفى قريد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

و على ضوء هذين التعريفين، يمكن تعريف الطاقة الإنتاجية على أنها القدرة الإنتاجية المتوفرة ضمن أسلوب إنتاجي معين خلال فترة زمنية محددة لأداء عملية صناعية معينة، و قد يعبر عن تلك الطاقة بوحدات الناتج، و التي تأخذ صيغا مختلفة باختلاف طبيعة النظام الإنتاجي، فقد تتمثل وحدة الناتج في طن أو برميل أو علبه⁽³⁾. و تنقسم الطاقة الإنتاجية إلى: **طاقة تصميمية**، و التي تمثل عدد الوحدات التي يتم إنتاجها وفقا للشروط و المواصفات الفنية المحددة في الآلات و المعدات⁽⁴⁾، **طاقة قصوى** وهي عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها وفق التشغيل الكامل لعوامل الإنتاج طوال اليوم، **طاقة مخططة** و هي عدد الوحدات المراد إنجازها استنادا للخطة المستقبلية للمؤسسة⁽⁵⁾، **طاقة متاحة** و تمثل عدد الوحدات الممكن إنجازها فعلا في حالة توفر عدد محدد من العمال و المواد و المعدات، مع الأخذ بعين الاعتبار حالات التأخيرات الضرورية للعملية الإنتاجية⁽⁶⁾، و **طاقة فعلية** تعبر عن كمية الإنتاج التي تم الحصول عليها فعلا خلال فترة زمنية معينة. و هذين النوعين الأخيرين يتم على ضوءهما يتم حساب معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية و ذلك بقسمة الطاقة الإنتاجية الفعلية على الطاقة الإنتاجية المتاحة⁽¹⁾.

و في حالة وجود طاقة فعلية أكبر من الطاقة المتاحة، فهذا يشير إلى الاستخدام الكامل للوسائل، أما في حالة وجود طاقة فعلية أقل من الطاقة المتاحة، فهذا يدل على وجود مشاكل تعترض العملية الإنتاجية، و للرفع من القدرة الإنتاجية الفعلية تلجأ المؤسسة إلى مجموعة من الإجراءات التي من بينها العمل بالساعات الإضافية و إعادة النظر في تنظيم و تسيير الوحدات الإنتاجية⁽²⁾.

و مما سبق تتضح أهمية مؤشر إنجاز الطاقة الإنتاجية، كون هذه الأخيرة ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من التكاليف، الأرباح و المبيعات، حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة، و ذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على

(2) مصطفى قريد، نفس المرجع، ص8.

(3) مصطفى قريد، نفس المرجع، صص.11-12.

(4) خضير كاظم محمود و هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، عمان، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص100.

(5) مصطفى قريد، نفس المرجع، ص 9.

(6) خضير كاظم محمود و هائل يعقوب فاخوري، نفس المرجع، ص101.

(1) إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص59.

(2) محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، صص.72-76.

وحدات أكبر في حالة استغلال أمثل للطاقة، و من ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة و تحقيق مرونة في الأسعار⁽³⁾.

2- معيار الجودة:

يقيس هذا المعيار المواصفات و مستويات الجودة، التي يجب الالتزام بها في إنتاج المنتجات، و يشمل معيار الجودة المؤشرات الآتية:

1-2- معدل الإنتاج المعيب: و الذي يتم حسابه بقسمة الإنتاج المعيب على الإنتاج الإجمالي،

و يعكس هذا المؤشر نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي.

2-2- نسبة التالف: يمثل هذا المؤشر نسبة الإنتاج التالف من الإنتاج الإجمالي.

3-2- نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه: تعبر هذه النسبة عن معدل الإنتاج المعاد تصنيعه من

الإنتاج الإجمالي تحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية⁽⁴⁾:

الإنتاج المعاد تصنيعه

نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه = —

إجمالي الإنتاج

2-4- نسبة الضائع⁽¹⁾:

إن الإنتاج هو تكريس للموارد، و الإنتاج المثالي هو الإنتاج الذي لا ينتج عنه ضياع في تلك الموارد، و المتمثلة في الفضلات (النفايات و الرواسب) . وفي هذا الصدد يتم حساب نسبة الضياع بقسمة حجم أو قيمة الفضلات على حجم أو قيمة المواد المستعملة، و يبين هذا المؤشر نسبة المواد التي تتحول إلى فضلات، و كلما كانت هذه النسبة أقل كلما كان هناك استغلال أمثل لعناصر الإنتاج، و هو ما يؤدي إلى قصر الدورة الإنتاجية .

3- معيار التكلفة:

⁽³⁾ الشريف حاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2008-2009، ص99.

⁽⁴⁾ إلهام يحيوي، نفس المرجع، ص59.

⁽¹⁾ محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص ص59-60.

إن أهم شيء يجب على المؤسسة أن تراعيه عند القيام بعملية الإنتاج هو التكاليف المرتبطة بهذه العملية، و تعرف التكلفة على أنها : "مجموعة الأعباء المتعلقة بعنصر معين، هذا العنصر قد يكون منتجا أو أي شيء آخر"⁽²⁾، كما تعرف بأنها: "مجموعة الأعباء التي تتعلق إما بمرحلة إنتاج معينة، بوظيفة، بقسم أو بمصلحة تابعة لمؤسسة صناعية أو تجارية، هذا من جهة ، أو تتعلق بمنتج أو بخدمة عند نهاية جميع العمليات أو المراحل اللازمة للصنع أو للإنتاج من جهة أخرى"⁽³⁾.

و انطلاقا من هذين التعريفين يمكن تعريف تكاليف الإنتاج على أنها مجموعة الأعباء، التي يتحملها قسم أو منتج معين خلال مرحلة من مراحل الإنتاج، و على ذلك ينبغي أن يكون منتج المؤسسة الصناعية متميزاً بميزة انخفاض تكلفة الإنتاج بالمقارنة مع المنتجات البديلة الموجودة في السوق، و في هذا السياق يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق ما يلي⁽⁴⁾:

- الحصول على المواد الأولية بأسعار أقل؛

- امتلاك يد عاملة أكثر كفاءة و أقل أجراً؛

- استخدام آلات أفضل و إتباع طريقة إنتاج أحدث.

هذا و يحتوي معيار التكلفة على مجموعة من المؤشرات و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

3-1- نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج:

يقصد بهذا المؤشر نسبة التكاليف التي تعود لوظيفة الإنتاج من مجموع تكاليف المؤسسة، و يتم حسابها كمايلي⁽¹⁾:

تكاليف وظيفة الإنتاج

نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج = —

تكاليف المؤسسة

(2) الشريف حاب الله، مرجع سبق ذكره، ص33.

(3) الشريف حاب الله، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص9.

(1) إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص59.

2-3- نسبة تكاليف عدم المطابقة:

تكاليف عدم المطابقة هي التكاليف الناتجة عن عدم تطابق الخصائص الداخلية و الفعلية للمنتجات مع الخصائص النظرية⁽²⁾، و ذلك إما نتيجة خطأ في التصميم أو في عملية الإنتاج أو لصعوبة الاستعمال و التي من شأنها أن تكون لها آثار و مخاطر على كل من المستهلك و المؤسسة المنتجة، فمخاطر عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في تراجع حصصها في السوق نتيجة لتوقف زبائنها عن اقتناء منتجاتها الأمر الذي يهدد بقاءها؛ أما بالنسبة للمستهلك فإن المنتج الرديء يمكن أن يتسبب له في مخاطر جسدية إضافة إلى تحمل تكلفة مالية غير مبررة عند شرائه للمنتج من خلال رميه و شراء منتج آخر بدلا منه، أو اللجوء إلى عملية إصلاح عيوبه⁽³⁾.

و يتم حساب مؤشر تكاليف عدم المطابقة التي تتحملها المؤسسة من خلال الصيغة الآتية⁽⁴⁾:

تكاليف عدم المطابقة

نسبة تكاليف عدم المطابقة = —

تكاليف الإنتاج

3-3- نسبة تكاليف الصيانة:

الصيانة هي: "مجموعة من الأعمال الفنية، التي يتم القيام بتخطيطها و الرقابة عليها، و التي تهدف إلى المحافظة على أصول المشروع، في حالة تسمح لها بأداء وظيفتها وفقا لطاقتها المحدودة مقدما بتكلفة اقتصادية"⁽¹⁾، و يلاحظ من هذا التعريف أن الصيانة عمل إداري يخطط، ينظم و يراقب، من أجل تحقيق هدف يتمثل في تلبية متطلبات المستوى الإنتاجي لقسم الإنتاج.

(2) محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(3) عبد الغني تغلابت، مرجع سبق ذكره، ص 25، 27.

(4) إلهام يحيوي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(1) مصطفى قريد، مرجع سبق ذكره، ص 83.

و على ضوء ذلك تتضح أهمية الصيانة في تقليل توقفات الآلات و التجهيزات، مما يؤدي إلى زيادة مستوى و كفاءة العمليات الإنتاجية، و تقليل مشاكل تأخر تسليم الطلبات إلى الزبائن، المحافظة على جودة المنتجات و زيادة التحكم في الإنتاج و العمليات⁽²⁾.
عموما إن الصيانة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأعطال، التي توأكب العمليات الإنتاجية، و في هذا الصدد تقسم الأعطال إلى:

- أعطال غير متوقعة:

وهي الأعطال التي تحدث بصورة فجائية و لا يمكن للمؤسسة تجنبها، و إنما التقليل منها فقط حيث يتطلب هذا النوع من الأعطال صيانة وقائية بغرض تقليل احتمال وقوع تدهور في الحالة التشغيلية للآلات و المعدات⁽³⁾؛

- أعطال متوقعة:

هي الأعطال التي يكون حدوثها منتظرا مسبقا⁽⁴⁾، و تتطلب صيانة إصلاحية و التي يقصد بها مجموع الإصلاحات اللازمة لإعادة الآلات المتوقفة عن التشغيل إلى الحالة التي تسمح لها بأداء وظيفتها الإنتاجية، و هنا يجدر الذكر أن العلاقة العامة بين تكاليف كل من الصيانة الوقائية و الصيانة الإصلاحية علاقة عكسية، حيث كلما ارتفعت تكاليف الصيانة الوقائية انخفضت تكاليف الصيانة العلاجية، لأن وجود صيانة وقائية يقلل من الأعطال و بالتالي تقلل تدخلات الصيانة الإصلاحية⁽¹⁾.

و بشكل عام، فإن التكاليف التي تنتج عن عملية الصيانة تشمل كل من: أجور عمال الصيانة، تكلفة قطع الغيار، تكاليف الخدمات الخارجية، تكلفة الوقت الغير المنتج، إضافة إلى تكاليف أخرى⁽²⁾؛ و لمعرفة مستوى تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة الصناعية يتم حساب نسبة هذه التكاليف إلى إجمالي تكاليف الإنتاج. وفي حالة وجود نسبة عالية لا بد للمؤسسة من خفض تلك التكاليف، و ذلك بواسطة عدة أساليب أهمها: الرقابة الدائمة و الدقيقة

(2) عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 522.

(3) زهية لموشي، أثر تكاليف الصيانة على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2006-2007، ص 10-11.

(4) مصطفى قريد، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(1) عبد الغني تغلابت، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

(2) مصطفى قريد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

على مصاريف الصيانة، تدريب العمال على التشغيل الصحيح للمعدات و الآلات و العناية بها لتقليل الأعطال، عدم تحميل الآلات أعباء تفوق طاقتها القصوى، و الاختيار السليم للآلات و المعدات⁽³⁾.

4- معيار الوقت:

الوقت يرتبط بعدد ساعات العمل أو التشغيل سواء بالنسبة للعمال أو الآلات، و هنا ينبغي على المؤسسة المحافظة على أوقات الإنتاج لأن ذلك ينعكس مباشرة على فعالية الإنتاج⁽⁴⁾، و عموما معيار الوقت يشمل عدة مؤشرات أهمها:

4-1- نسبة الإنتاج الساعي⁽⁵⁾:

تقيس هذه النسبة متوسط عدد المنتجات في الساعة الواحدة بواسطة أي آلة أو تحت إشراف أي عامل، و ذلك من خلال تقسيم عدد الوحدات المنتجة على عدد ساعات تشغيل الآلات أو العمل. فمثلا إذا أمكن إنتاج 50 وحدة في خمس ساعات، فإنه يمكن القول بأن معدل الإنتاج الساعي هو 10 وحدات و بالتالي فإن الإنتاج المنتظر في ثلاث ساعات هو 30 وحدة و هكذا دواليك.

4-2- نسبة استغلال الوقت المخطط⁽¹⁾:

توضح هذه النسبة مدى تنفيذ المؤسسة لبرامجها الإنتاجية في الوقت المحدد، و تحسب بالعلاقة الآتية:

عدد ساعات التشغيل الفعلية

نسبة استغلال الوقت المخطط = —

عدد الساعات المخططة

⁽³⁾ زهية لموشي، مرجع سبق ذكره، ص95.

⁽⁴⁾ محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص60.

⁽⁵⁾ حسن بوبعابة، مرجع سبق ذكره، ص67.

⁽¹⁾ إلهام يحيواوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص59.

و على ضوء ما تقدم، نستخلص أن عملية تقييم الأداء الإنتاجي ذات أهمية بالغة للمؤسسات الصناعية، حيث يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لمعرفة مدى تحقيق أهدافها، و ذلك من خلال تقييمه بمجموعة من المؤشرات، و في حالة وجود أداء فعلي أقل من المخطط و تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة، تلجأ المؤسسة إلى عملية تحسين الأداء لبلوغ الأفضل و التميز من خلال اعتماد أحد مداخل تحسينه.

خاتمة الفصل:

على ضوء ما سبق، نستنتج أن المؤسسة شغلت و لا تزال تشغل حيزا معتبرا في كتابات و دراسات الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، و رغم ذلك لم يتفق على تعريف موحد شامل لها، و نتيجة لذلك ظهر المفهوم الحديث للمؤسسة لسد هذا النقص، من خلال نظرية الأنظمة و التي تعتبر المؤسسة مجموعة من العناصر المترابطة، و التي يكون بينها علاقة اعتمادية و تفاعلية، من أجل تحقيق هدف مشترك. و للمؤسسة عدة خصائص، إضافة إلى طرق تنظيم مختلفة و مصادر تمويل متنوعة، كما أنها تأخذ أشكالا مختلفة و متعددة، و ذلك وفق عدة معايير، و التي من بينها: المعيار القانوني، معيار الحجم و المعيار الاقتصادي، هذا الأخير يصنف المؤسسات إلى مؤسسات خدمية، فلاحية و صناعية، حيث تنفرد المؤسسة الصناعية عن باقي أنواع المؤسسات بخاصية اقتصادية جوهرية، و هي إنتاج المواد و السلع بصفة عامة، و كذلك توفير المعدات و الآلات التي تنتج وسائل الإنتاج. و حتى تحقق هذه المؤسسة أهدافها لا بد من ضمان كل الوظائف التي تقوم بها، هذه الوظائف يمكن تقسيمها إلى وظائف توفير عوامل الإنتاج و وظائف الاستغلال و ما يلاحظ على هذه الوظائف أنها مرتبطة ببعضها البعض، كما أنها متفاعلة فيما بينها داخل نظام أكبر و هو المؤسسة، و ذلك ضمن نظام أوسع ألا و هو البيئة التي تنشط فيها، هذه الأخيرة تفرز عدة عقبات و تحديات يبرز مدى تأثر المؤسسة الصناعية بها من خلال معرفة مستوى أدائها الإنتاجي، و هذا عبر التقييم المستمر لهذا الأداء و مقارنته بالأداء المخطط مسبقا، و في حالة وجود أداء فعلي أقل من المخطط ينبغي على المؤسسة الصناعية و لضمان بقائها و استمرارها اللجوء إلى عملية التحسين الإيجابي للأداء من خلال تبني أحدث مداخل تحسينه، و في هذا السياق يحدثنا الفكر الإداري عن نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم مداخل تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية.

مقدمة الفصل:

إن القيم و المبادئ التي انطلقت منها المؤسسات الصناعية الحالية في بناء و وضع أسس تطوير و تحسين أدائها بشكل عام و أدائها الإنتاجي بشكل خاص، و المتمثلة في تصنيع سريع للمنتجات و بيعها بسعر أقل من أسعار المنتجات المنافسة، ما هي إلا مفاهيم كانت ضرورية في حينها، حيث أنه مع التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية، و أحيانا سريعة تجاوزت قدرات هذه المؤسسات على التكيف مع الواقع، و أدت إلى عجزها عن مواصلة أدائها بنفس الوتيرة، إذ أدى ظهور التكتلات الاقتصادية و المنظمات العالمية من جهة و التطور الهائل في المعلوماتية و الاتصالات من جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي تأسست عليها هذه المؤسسات، و التي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك و البحث عن المناهج الإدارية الأكثر حداثة، و التي تتلاءم مع هذه التغيرات محاولة منها للوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، و لعل واحدا من أبرز هذه المناهج مدخل "إدارة الجودة الشاملة"، الذي يأتي في مقدمة الأفكار الإدارية، التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات و القادر على مواجهتها بفعالية. و انطلاقا من ذلك و بغرض الإلمام بالركائز الفكرية و النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم الجودة؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري و الفكري لإدارة الجودة الشاملة؛
- المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة التطبيق و الانعكاسات على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية.

المبحث الأول: مفاهيم الجودة

لقد نالت جودة المنتجات اهتماما بالغا من طرف المؤسسات الصناعية الحالية، بعدما تبين دورها الفاعل في نجاح الشركات اليابانية، حيث مكنت من تخفيض التكلفة و تحقيق رضا الزبائن، و هو الأمر الذي يتعذر بلوغه بالأساليب الإدارية التقليدية، و بذلك أصبحت الجودة مبدءا من مبادئ الإدارة الناجحة، و متغيرا هاما تسعى المؤسسات لتحقيقه و ذلك لضمان البقاء و الاستمرار في الأسواق المستهدفة.

المطلب الأول: مفهوم جودة المنتج

لقد تباينت اجتهادات المهتمين بموضوع الجودة في محاولة لإيجاد تعريف شامل موحد لها، و ذلك نظرا لأبعادها المختلفة و جوانبها المتعددة رغم وضوح المصطلح، والذي يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، التي تعني الدقة و الإتقان⁽¹⁾، و من بين أهم التعاريف المقدمة للجودة نجد تعريف "جونسن" "Johnson" الذي يرى بأن الجودة هي: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، و تحقيق رضاه عن المنتج الذي يقدم إليه"⁽²⁾. و حسب هذا التعريف فإن الجودة تعبر عن التوافق مع احتياجات و توقعات الزبائن المنتظرة المعلنة و غير المعلنة لتحقيق رضاهم عن المنتجات المقدمة؛ إلا أن "روش" يعرف الجودة على أنها: "صفة المنتج حسب حجمه، شكله أو تكوينه، و تحديدا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق و إلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة و المهمة التي صمم من أجلها"⁽³⁾، و بناءا على ذلك يتضح أن للجودة دورا أساسيا في تحديد سعر المنتج في السوق، كما يتحدد على ضوءها مدى تحقيق المنتج للأهداف التي وضع من أجلها.

و يعرف "جوزيف جوران" "Joseph Juran"، الجودة بأنها: "ملاءمة المنتجات للغرض أو الاستعمال من طرف العملاء، و مطابقتها للمواصفات التي تلبى احتياجاتهم و توقعاتهم"⁽⁴⁾. و من خلال هذا التعريف نستخلص أن الجودة تعبر عن جانبين أساسيين،

(1) مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص15.

(2) عاشور مزريق و محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية محكمة دورية، تصدر عن مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العدد الثاني، ماي 2005، ص235.

(3) عاشور مزريق و محمد غربي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) فواز التميمي و أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008،

الجانب الأول يتمثل في مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا من طرف المؤسسة المنتجة، هذه المواصفات يمكن إجمالها في ثلاثة عناصر، هي: **تركيبية المنتج**، و التي تمثل الوصف التقني للمكونات التي تدخل في تكوين المنتج؛ **أداء المنتج**، و المتمثل في قدرة المنتج على أداء الوظيفة المتوقعة منه لحظة قيام المستهلك باستعماله؛ **المظهر الخارجي**، و الذي يعبر عنه بتصميم المنتج أو بشكل غلافه و مجموع ما يحتويه من رسومات و ألوان⁽¹⁾؛ أما الجانب الثاني فيتمثل في الملاءمة للاستعمال المنتظر من طرف الزبائن، حيث تعتبر هذه الأخيرة في رأي "جوران" معيارا أساسيا للحكم على جودة منتج المؤسسة، بغض النظر عن وضع حالة المنتج⁽²⁾.

و يعرف "إدوارد ديمينج" "Edward Deming"، بأن الجودة: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة، بمعنى مطابقة الاحتياجات"⁽³⁾، و ما يستنتج من هذا التعريف هو أن الجودة تعني قدرة المنتج على تلبية حاجات السوق بأقل تكلفة ممكنة، هذا فيما تنتظر المواصفة القياسية الدولية "ISO 9000" إصدار سنة 2000 للجودة على أنها: "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء متطلبات الزبائن و باقي الأطراف المعنية"⁽⁴⁾، و هنا نجد أن هذا التعريف يأخذ بعين الاعتبار أهمية و دور الأطراف المحيطة بالمؤسسة، و التي أهملتها التعاريف الأخرى، حيث يركز على الجانب الداخلي للمنتج و رغبات الزبائن و كل الأطراف المعنية من عمال، مالكين (مساهمين) و موردين.

و يجدر الذكر هنا، أنه كثيرا ما يجري استعمال كلمتي الجودة و النوعية كمترادفين للدلالة على نفس المعنى، إلا أن لكل واحد منها معنى خاص به، حيث أن جودة المنتج مرتبطة بخصائصه الداخلية ﴿طبيعة عناصره و مكوناته﴾، في حين أن النوعية ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج ﴿الحجم، اللون، الشكل و غيرها﴾⁽⁵⁾.

و من خلال استعراض للمفاهيم السابقة الذكر، نستشف اختلافا واضحا في تعريف الجودة، نظرا لتناول أبعاد مختلفة في نفس الظاهرة، فمن وجهة نظر المستهلك فإن

(1) عبد الغاني تغلايت، مرجع سبق ذكره، ص16.

(2) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، ص19.

(3) يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص28.

(4) إلهام مجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص47.

(5) محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص85.

الجودة هي القدرة على تلبية رغباته الحالية و المستقبلية، أما من وجهة نظر المؤسسة المنتجة فالجودة تعني مطابقة المنتجات للمعايير و المواصفات المحددة، و انطلاقا من ذلك يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات و الخصائص الداخلية لمنتج، و التي تحقق التطابق مع التصميم الذي وضع قبل و أثناء إنتاجه و الملاءمة للاستعمال، و التي تحمل على عاتقها إشباع أكبر قدر ممكن من رغبات المستخدم المتطورة، في محاولة للحصول على رضاه و رضا جميع الأطراف الأخرى الفاعلة في المؤسسة.

و بالرغم من اختلافات الباحثين حول مفهوم شامل موحد للجودة، إلا أن هذه الأخيرة لها عدة خصائص لا يختلف فيها اثنان، أهمها ما يلي⁽¹⁾:

- المثالية: حيث أن الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق و التميز؛
- إمكانية القياس و التحديد بدقة؛
- الملاءمة للاستخدام؛
- نظرة هندسية تصنيعية.

و على ضوء ما تقدم، تتضح أهمية جودة المنتجات الصناعية لكل من المؤسسة و المستهلك على حد سواء، فبالنسبة للمستهلك يعد مستوى جودة المنتج من الأمور الهامة بالنسبة إليه، فكثيرا ما نلاحظ إجماعه عن شراء بعض المنتجات و تفضيل منتجات أخرى بالرغم من ارتفاع سعرها، نظرا للاختلاف الواضح في مستوى الجودة بينها؛ أما بالنسبة للمؤسسة فالجودة تعد أحد أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على رقم أعمالها، حيث أن وجود وحدات معيبة في الإنتاج يترتب عليها تدني الصورة الذهنية عن المؤسسة لدى عملائها، و بالتالي تحمل المؤسسة المنتجة لتكاليف إضافية، مما يؤدي ذلك إلى تقليل الأرباح، و ربما تحقيق خسارة كبيرة يصعب معها الاستمرار في السوق⁽²⁾. و انطلاقا من ذلك تبرز أهمية الإدارة في مجال الجودة، التي بموجبها يتحدد مستوى الجودة في المؤسسة، و هذا ما يتطلب إدارة صارمة تتصف بالقدرة على إزالة كل العقبات، التي تعترض تطبيق

(1) كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2003/2002، ص40.

(2) حميد عبد النبي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص ص43-44.

نظام الجودة في المؤسسة، بما يسمح من تحقيق الغرض الأساسي لتقديم المنتجات و المتمثل في رضا الزبون⁽¹⁾، إلا أن النجاح في ذلك يعتمد على عدة أبعاد، أهمها⁽²⁾:

- **النجاحة في الأداء؛**
- **المطابقة:** حيث يعد المنتج ذا جودة عالية إذا تطابق مع المقاييس المحددة مسبقاً لإنتاجه؛
- **الاعتمادية:** و التي تشير إلى الاتساق و الثبات في الأداء بمرور الوقت؛
- **التوافق:** يعبر عن المدى الزمني الذي يتوافق فيه المنتج مع توقعات الزبائن؛
- **سمعة المنتج و توفر خدمة ما بعد البيع.**

و عموماً، فإن جودة المنتجات شكلت و لا تزال تشكل عاملاً مهماً من عوامل بقاء و استمرار المؤسسة الصناعية، لذا يتعين على هذه الأخيرة وضع أهدافها المتعلقة بتصميم الجودة، و تكاليف الحصول على مستوى معين لهذه الجودة، بما يحقق لها أكبر ربح ممكن.

المطلب الثاني: متطلبات الجودة و تكاليفها

أضحت قضية جودة المنتجات بمثابة القاسم المشترك لمختلف المؤسسات الصناعية، كنتيجة منطقية لوعي متزايد بضرورة تطبيقها لمواجهة التحديات الداخلية المرتبطة بمتطلبات الحلقة الإنتاجية، و التحديات الخارجية المرتبطة بالمحيط التنافسي الذي تنشط فيه، إلا أن تحقيق الجودة يستدعي توافر جملة من المتطلبات.

الفرع الأول: متطلبات تحقيق الجودة

يرتكز مفهوم الجودة على مجموعة من الدعائم، التي بدونها لا يمكن تحققها، و هي⁽³⁾:

1- **جودة التصميم:** تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج، و عادة

ما تساهم كل من إدارة الإنتاج و إدارة التسويق في تحديد هذه الخصائص، هذا و تنادي الاتجاهات الحديثة بإشراك الزبائن أيضاً في هذه العملية، فالיום ينطلق

(1) فواز التميمي و أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص17.

(2) راجع: - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص22؛

- ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة بالمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008، ص20.

(3) ناصر الدين بن أحسن، نفس المرجع، ص ص.21-22.

التصميم في المؤسسات الناجحة و المتميزة من استطلاع رغبات و توقعات زبائنهم؛

2- **جودة التنفيذ:** يقصد بجودة تنفيذ التصميم تلك الطريقة، التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات المحددة، هذا و تعتمد جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين، هما:

- إمكانية قيام النظام الإنتاجي بإنتاج المنتج وفقا للمواصفات الموضوعية؛
- مقدرة النظام على اكتشاف و ضبط الانحرافات، و التعرف على درجة مطابقتها المنتج، و كل هذا يتوقف على:

- مدى توفر و دقة الأجهزة، حيث أصبحت العديد من المنتجات تعتمد على الأجهزة الدقيقة في فحص جودتها؛
- مدى وجود الخبرة المدربة على استخدام الأجهزة الحديثة.

3- **جودة الأداء:** و التي ترتبط بشكل مباشر بقدرته المنتج على القيام بالدور أو الوظيفة المتوقعة منه.

و كإضافة لما سبق، فإن عملية ضمان جودة المنتج تفرض على المؤسسة الصناعية الالتزام بالعناصر الثلاثة السابقة الذكر، بالرغم من أن ذلك سينجر عنه تحمل المؤسسة عدة تكاليف تتدرج تحت لواء تكاليف الجودة.

الفرع الثاني: تكاليف الجودة

تسعى المؤسسة الصناعية إلى الحصول على رضا عملائها، من خلال تسيير و ضمان جودة منتجاتها؛ إضافة إلى تخفيض نسبة الإنتاج المعيب، الذي من شأنه أن يحدث آثارا و مخاطر على كل من المستهلك و المؤسسة على حد سواء، إلا أن أهم شيء ينبغي على المؤسسة الصناعية أخذه بعين الاعتبار، هو التكاليف التي تتجم عن هذه العملية لما لها من آثار قد تكون ضارة بأرباحها، و عموما يمكن إجمال تكاليف الجودة في الأنواع الثلاثة التالية:

1- **تكاليف الوقاية:**

يقصد بتكاليف الوقاية تلك التكاليف التي تنجم عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة خلال مرحلة التصميم و الإنتاج، و التي تهدف إلى تقديم المنتجات بالجودة الملائمة و المطابقة للمواصفات (1)، و تشمل هذه التكاليف على(2):

- تكاليف تخطيط الجودة: و هي تلك النفقات الموجهة لعمليات تطوير و تنفيذ برنامج إدارة الجودة؛
- تكاليف التصميم الجيد الخالي من العيوب؛
- تكاليف الصيانة الوقائية.

2- تكاليف التقييم:

و هي التكاليف المتعلقة بعمليات فحص و تحليل خواص المواد و الأجزاء و المنتجات النهائية، بهدف معرفة مستوى الجودة الفعلي و التحقق من مدى المطابقة للمواصفات المطلوبة (3)، و يتضمن هذا النوع من التكاليف كل من: تكاليف اختبار المواد المشتراة، تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل، تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي قبل تسليمه إلى المخازن أو خروجه من المؤسسة، تكاليف المواد اللازمة لعمليات الكشف و الاختبار «طاقة، غازات، زيوت و غيرها»، تكاليف المراجعة، بغرض التأكد من صحة عمليات الكشف و الاختبار التي تمت، إضافة إلى تكاليف صيانة الأجهزة و معدات ضبط الجودة .

و عموماً، فإن ازدياد النوعين السابقين من التكاليف، ما هو إلا مؤشر على ارتفاع مستوى جودة المنتج الذي تقدمه المؤسسة (4).

3- تكاليف الفشل: و هي التكاليف التي تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة، و

تشمل هذه التكاليف كل من تكاليف الفشل الداخلي و تكاليف الفشل الخارجي.

3-1- تكاليف الفشل الداخلي(1):

(1) عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2009، ص72.

(2) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005، ص26.

(3) عبد الستار محمد العلمي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2008، ص56-57.

(4) هدى بوحنيك، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008، ص11-12.

(1) سونيا البكري، إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل النظم، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص117.

و هي التكاليف الناجمة عن تلك الأخطاء، التي يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية كالمواد الأولية المعيبة، عدم التركيب السليم للمعدات و الآلات و استخدام طرق تشغيل خاطئة، و على ذلك تتحمل المؤسسة تكاليف إعادة تصنيع الوحدات المعيبة كاملة و كذا تكاليف إصلاحها؛

3-2- تكاليف الفشل الخارجي:

تمثل تكاليف الفشل الخارجي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب، و ذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء، و يشتمل هذا الصنف من تكاليف الفشل كل من شكاوي العملاء و المردودات و فقدان سمعة المؤسسة بين الزبائن⁽²⁾. و عموماً، فإن ارتفاع نسبة تكاليف الفشل لها آثار سلبية كبيرة على المؤسسة، حيث تؤدي إلى فقدان الثقة بين المؤسسة و العملاء، الأمر الذي يجبر المؤسسة الصناعية على العمل على تغطية هذه التكاليف إلى أدنى حد ممكن، إذا ما أرادت البقاء و الاستمرار في السوق، و هذا من خلال الرقابة الدائمة و المستمرة للجودة⁽³⁾.

الفرع الثالث: الرقابة على جودة المنتجات الصناعية

للرقابة على الجودة أهمية بالغة تتجلى من خلال التعرف على مفهومها العلمي، الذي ينص على أنها: "مدى التزام المنتج بالموصفات و التصميمات، و كلما كان هناك تطابق بين التصميمات و الخصائص الداخلية الفعلية للمنتج، كلما كانت درجة الجودة عالية، و العكس صحيح"⁽⁴⁾، و منه فإن الرقابة على الجودة تعني الاستخدام الأنسب للأساليب و الأنشطة لتحقيق و تحسين جودة المنتج، و الذي يكمن أساساً في دقة المواصفات، و حسن التصميم للمحافظة على تطابق الخصائص الداخلية و الفعلية للمنتجات مع الخصائص النظرية، الشيء الذي ينعكس إيجاباً على مستوى

(2) خالد راغب الخطيب، المدخل العلمي لتدقيق النوعية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم

الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 113.

(3) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 168-169.

(4) عاشور مزريق و محمد غربي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

القبول و رضا العملاء، هذا مع وجوب ضرورة التحسين المستمر للجودة اعتمادا على أنشطة مراقبة الجودة، و التي يمكن حصرها في العناصر التالية (1):

- تحقيق المواصفات المطلوبة من طرف الزبائن؛
- التقليل من تكاليف عدم المطابقة؛
- تحديد المسؤولية المتعلقة بالأخطاء و الأماكن التي تحدث فيها الانحرافات؛
- تحديد الإجراءات التصحيحية.

و عموما، فإن الاختلاف عن المواصفات بالنسبة لمنتج ما، قد ترجع أسبابه إلى عدم الدقة في التصميم أو في تنفيذه، سواء كان ذلك راجعا إلى عيوب في المواد أو طريقة التشغيل أو الآلات المستخدمة، ولهذا يجب أن تشمل عملية الرقابة الإشراف على كل العناصر، التي تتحكم و تؤثر في المنتج النهائي، و هذا من خلال تقييم العمليات الخاصة بمراقبة و متابعة الإنتاج في جميع مراحلها و تسجيل كافة البيانات عنه، ثم تحليلها للوقوف على الاختلاف عن المواصفات، و العمل على استبعاد الوحدات المعيبة، تشخيص أسبابها ثم وضع برامج لمعالجتها(2).

و على ضوء ما تقدم، فإن موضوع جودة المنتجات الصناعية يحضى باهتمام كبير من طرف المؤسسات الصناعية، و هذا كنتيجة منطقية لوعي متزايد، انتهت إليه هذه المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات المرتبطة بمتطلبات السوق، و رغم ذلك و نظرا لكون المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر و اشتداد المنافسة، و من أجل الصمود في السوق، فإن الاعتماد على الجودة لوحدها أصبح غير كاف، مما يستلزم على المؤسسة البحث عن مداخل إدارية أكثر حداثة و تطورا و شمولية بالنسبة للجودة، تتناسب مع التغيرات السريعة للبيئة المحيطة بها، و لعل واحدا من أبرز و أهم هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الإطار النظري و الفكري لإدارة الجودة الشاملة

(1) محمد سعيد أوكليل، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

(2) عاشور مزريق و محمد غربي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات الحديثة في تسيير المؤسسات، كونه فلسفة إستراتيجية و وسيلة لإدارة التغيير و نقل المؤسسات الصناعية، من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير و ممارسات تتلاءم مع كل تغير، يمكن أن يمس نشاطها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات الصناعية في العصر الحالي ضغوطا و تحديات، متمثلة في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية و الخارجية المؤثرة على استقرارها و استمرارها، و على ذلك فالحاجة إلى تحسين الإنتاجية، الربحية و الجودة، كلها أمور تتطلب تغييرات ديناميكية جذرية في جميع نواحي المؤسسة، و هو ما يرمي إليه أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لم يتفق الباحثون على مفهوم واحد لإدارة الجودة الشاملة، فقد تعددت التعاريف المقدمة لها، حيث يعرفها "جابلونسكي" "Jablonski" على أنها: "شكل تعاوني لأداء و إدارة الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل العاملين، لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة و هي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات و استخدام فرق العمل"⁽¹⁾. و نلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم يركز على مشاركة العنصر البشري في أداء الأعمال من خلال فرق العمل، بهدف التحسين المستمر للجودة.

بينما يعرف "ستيفن كوهن" و "رونالد براند" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية تحسين مستمر للجودة، من خلال التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة، تحقيق رغبات الزبائن، العمل على إيجادها و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل و ذلك من خلال معرفة احتياجات الزبون أولاً ثم معرفة مدى رضائه عن المنتجات المقدمة له ثانياً"⁽²⁾. و ما يستنتج من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأساليب التنظيمية هدفها تسليم منتج يلبي رغبات الزبون؛ أما "Hellsten" و "Klefsjö"، فيعرفان إدارة

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، جامعة الزقازيق، 1996، ص25.

(2) عبد القادر ديون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة دورية، تصدر عن جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008، ص 160.

الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري للتغيير المستمر للقيم، التقنيات و الأدوات هدفه العام هو زيادة رضا المستهلك بأقل تكلفة"⁽¹⁾، فإدارة الجودة الشاملة إذن نظام له تقنيات و أدوات من شأنها إحداث و إدارة التغيير المستمر في أي مؤسسة.

هذا و تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و المشروع معا"⁽²⁾؛ في حين أن المعيار العالمي للجودة "الإيزو 9000: 1994"، يعتبرها: "شكلا من أشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة و يعتمد على مشاركة كل فرد، و يصبو إلى التفوق على المدى البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة"⁽³⁾. و من خلال هذا التعريف، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي لتسيير المؤسسات، قائم على تحسين الجودة و مشاركة جميع أفراد التنظيم في العملية الإدارية، لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى؛ إلا أن الدكتور "عمر وصفي عقيلي" يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم و المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية و نظم إجراءات أداء العمل، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل أجزاء نظام المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه"⁽⁴⁾. و حسب هذا التعريف، فإن إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج المقدم، و إنما تتعدى ذلك لتشمل كل العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة؛ هذا فيما يعرف "محمد مراد عبد الله" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المؤسسة بشكل أفضل، و ذلك بالتعرف

(1) Jonas Hansson, *Total Quality Management –aspects of implementation and performance-*, Stockholm, Lulea university of technology, spring, 2003, p10.

(2) عائشة بوعلاي، التدريب كإستراتيجية داعمة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص56.

(3) كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص56.

(4) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل، الطبعة الأولى، 2001، ص36.

على تطلعات المتعاملين معها، و تقديم المنتجات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم و للعاملين فيها⁽¹⁾.

و مما تقدم، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من الطرق المنظمة وفق إستراتيجية شاملة، تهدف إلى تعبئة المؤسسة، من أجل تحقيق هدفها الأسمى المتمثل في إرضاء العملاء بأقل تكلفة، انطلاقاً من مجموعة مبادئ يمكن حصرها فيما يلي:

- التركيز على العميل:

بحيث تتضمن العملاء الخارجيين لتحفيزهم على شراء منتجات المؤسسة، و العملاء الداخليين الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة⁽²⁾، و هذا من خلال تكريس الاهتمام و العناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار و التعيين و التعرف على ما لدى هؤلاء الأفراد من معارف و مهارات و قدرات و احتياجات، و وضع خطة تدريبية متكاملة لتطوير هذه المعارف و تحسين تلك المهارات و القدرات بما يتفق و متطلبات إدارة الجودة الشاملة⁽³⁾؛

- التركيز على العمليات و النتائج معا⁽⁴⁾:

بمعنى عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط و إنما يجب أن تشمل هذه الرقابة على العمليات الإنتاجية، فالعيوب التي تظهر على المنتج تعد مؤشراً على عدم الجودة؛

- تدعيم دور العمال⁽⁵⁾:

و ذلك من خلال قيام الإدارة بالثناء على جهود العمال، و إشعارهم بأهمية تلك الجهود في العملية الإنتاجية؛

(1) محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسير، 2009/2008، ص8.

(2) فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(3) عائشة بوعلاي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

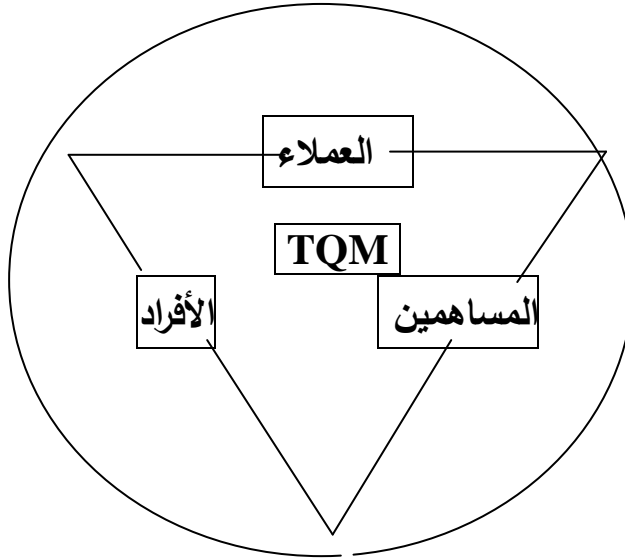
(4) ناصر صلاح الدين غربي و آخرون، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص6.

(5) جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 91.

- إرضاء المساهمين⁽¹⁾:

حيث أن إدارة الجودة الشاملة لا تتوقف عند إرضاء كل من الزبائن و العاملين فقط، بل تشمل المساهمين في رأسمال المؤسسة و هذا من خلال تلبية احتياجاتهم الكامنة في الحصول على عائدات مالية مقبولة على أسهمهم، كعائد على جودة نظام المؤسسة، إضافة إلى احتياجات غير مالية كالشعور بالفخر بامتلاك حصة في الشركة. و على ذلك فإن منهج إدارة الجودة الشاملة ينادي بتحقيق متبادل لاحتياجات كل من المساهمين، العملاء و العاملين على حد سواء، و التي تشكل الأبعاد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة (أنظر الشكل رقم 9).

الشكل رقم 9: الأبعاد الثلاثة للجودة الشاملة



المصدر: جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 92.

- تجنب الأخطاء قبل وقوعها⁽²⁾: و ذلك عن طريق استعمال معايير قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج؛

(1) جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) عبد القادر دبون، مرجع سبق ذكره، ص 160.

- **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات**(3): أي اتخاذ القرارات بناء على الحقائق لا التوقعات و التكهنات، و هذا من خلال الفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات؛

- **التحسين المستمر:**

يشكل هذا المحور العمود الفقري لنظام إدارة الجودة الشاملة، باعتباره أولى الجوانب التي تظهر فيها فعاليات هذا النظام. و تتطلق عملية التحسين المستمر من مبدأ أساسي متمثل في أن عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين(1)، حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة ليس مجموعة من الشروط و الالتزامات التي إذا حققتها المؤسسة نقول أنها وصلت إلى مستوى جودة شاملة، و بالتالي تتوقف عن التحسين، و لكنه مدخل إداري له نقطة انطلاق ، و لكن ليس له نقطة نهاية طالما أن رغبات الزبائن في التحسين تتزايد باستمرار، و هذا ما يفرض على المؤسسة الصناعية القيام بعملية التحسين المستمر، و التي يجب أن تركز على المحاور الأساسية الآتية(2):

* **التحسين المستمر للجودة:** و ذلك من خلال البحث بشكل دائم عن أحسن ما تحتويه الأسواق من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية، بما يسمح بتقديم منتجات في مستوى تطلعات الزبائن؛

* **التحسين المستمر لاستثمار العنصر البشري:** و هو عبارة عن إدخال التحسين المستمر على العميل الداخلي، باعتباره أحد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، لزيادة كفاءته داخل المؤسسة، و هذا من خلال تدريبه بشكل مستمر على مهارات جديدة لم يكن يعطي لها الاهتمام من قبل، بالإضافة إلى تحفيزه لتفجير طاقاته و

(3) ناصر صلاح الدين غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص6.

(1) أحمد الصغير قراوي و محمد شاعر السراج حطي، آلية تحقيق التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 3 و 4 ماي 2005، ص5.

(2) راجع: - كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص53-54؛

- إلهام بجاوي و مریم بجاوي، دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص6؛

- عائشة بوعلاي، مرجع سبق ذكره، ص8.

- تحسين مستويات العلاقات و الاتصال الداخلي، و زرع الولاء لدى أفرادها، و لكي يتحقق نجاح المؤسسة بالنسبة لهذه العملية ينبغي الأخذ بعين الاعتبار النواحي الآتية:
- شمولية عملية التحسين لكافة المجالات و لجميع فئات العاملين؛
 - قيام التحسين على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق؛
 - اشتغال التدريب على جانبين، الأول نظري و يرتكز على إعطاء المتدربين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها، أما الثاني فيشتمل على تدريب العاملين على كيفية تطبيق هذه المنهجية و عرض بعض النماذج التطبيقية لبعض المؤسسات التي نجحت في تطبيقها.

* **التحسين المستمر لمستوى التنظيم:** حيث أن نظام إدارة الجودة الشاملة مدخل يرتكز على تنظيم مرن يسمح بالإبداع و الابتكار و التطوير. و انطلاقاً مما سبق، يتضح الفرق بين تعبير الجودة و تعبير إدارة الجودة الشاملة، فالأول ينصرف إلى جودة المنتج، أما الثاني فينصرف إلى فلسفة إدارية معاصرة تستهدف سريان جودة الأداء في كافة الأنشطة و العمليات في المؤسسة بشكل شامل، و أن تكون الجودة مسؤولية تضامنية (تشاركية) بين كافة المستويات و التخصصات⁽¹⁾. و عموماً، فإن نشأة مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأت دفعة واحدة بل استلزم الأمر ردحا من الزمن، و كان نتيجة لإضافات علمية و عملية كبيرة على المستويين الفكري و التطبيقي، و ذلك عبر عدة مراحل.

الفرع الثاني: مراحل نشأة و تطور إدارة الجودة الشاملة

و في هذا السياق تميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية، و هي:

أولاً: مرحلة فحص الجودة

و ذلك مع بداية القرن العشرين، حيث اقتترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية لـ "تاييلور" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص، الفحص، النمطية، تبسيط العمل و تقسيمه، و قد دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة التفتيش، و هذا لكون العملية الإنتاجية قد أصبحت أكثر تعقيداً

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000: دليل عصري للجودة و التنافسية، القاهرة، جامعة بنها، 2005، ص16.

بالإضافة إلى ازدياد عدد العمال، مما أدى إلى صعوبة السيطرة الدقيقة لرئيس العمال على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا تم استخدام نظام التفتيش بحيث يعمل على اكتشاف الأخطاء في المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها و عزل المنتجات غير المطابقة للمعايير لتصحيحها⁽²⁾.

ثانيا: مرحلة مراقبة الجودة

و في هذه المرحلة تم اعتماد الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة و التحقق من مطابقة المنتج للمقاييس⁽¹⁾، و على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما من مجرد الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل و غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر، مما استلزم الانتقال إلى مرحلة أخرى.

ثالثا: مرحلة ضمان الجودة

في هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام، و ذلك لمنع وقوع الخطأ بمنع مسبباته إضافة إلى متابعة و تقييم الجودة، الشيء الذي يضمن للمؤسسة الحصول على المستوى الأمثل للجودة⁽²⁾.

و يتجلى الفرق بين مراقبة الجودة و ضمان الجودة في كون الثاني أكثر شمولاً من الأولى، إذ يتضمن التخطيط و تشغيل نظم مصممة، للتأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها، كما أن نطاقه يمتد لأبعد من عملية الإنتاج، حيث يشمل باقي وظائف و أنشطة المؤسسة، و يركز على سبل منع الانحرافات و الأخطاء بناءً على مبدأ أساسي، ألا و هو أن الجودة لا يجب أن تفحص في المنتج، بل يجب أن تبنى فيه، هذا فيما تركز عملية مراقبة الجودة على كشف الانحرافات و الأخطاء بعد حدوثها⁽³⁾.

رابعا: مرحلة الجودة الشاملة

(2) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(1) عباس صلاح هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 157.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3) محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص 42.

و في هذه المرحلة تم الاعتماد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن و الموردين، بهدف التحسين المستمر لكل من الجودة و الأداء على المدى البعيد، من خلال التركيز على "الجودة" باعتبارها عاملا مهما لبقاء المؤسسة أطول مدة ممكنة، و على "العامل الإنساني" من حيث التدريب، الإبداع و التطوير باعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد لحلقات التغيير الفعال و المستمر⁽⁴⁾، بحيث يقوم بهندسة و بناء جودة المنتج، إضافة إلى التركيز الكبير على "الجانب الوقائي" من الأخطاء، و العمل على عدم حدوثها أو التقليل منها، و على "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية" و تطوير إمكاناتها لتحسين الأداء⁽¹⁾. و فيما يلي جدول يوضح مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة و ملامحها الأساسية.

الجدول رقم 01: مراحل تطور أسلوب إدارة الجودة الشاملة و ملامحها الأساسية

المرحلة	الملامح الأساسية
المرحلة الأولى	- فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية.
المرحلة الثانية	- استخدام العينات الإحصائية و خرائط الرقابة على الجودة.
المرحلة الثالثة	- بداية فكرة الرقابة الشاملة على الجودة؛ - قضية تكلفة الجودة و التركيز على الإنتاج بلا عيوب.
المرحلة الرابعة	- اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات بقضية الجودة و ربطها بربحية المؤسسة؛ - إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية و سلاح تنافسي.

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 178.

و على ضوء ما تقدم، نستخلص أن لإدارة الجودة الشاملة أهمية إستراتيجية فائقة في المؤسسات، حيث تعد قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، و مقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، و هذا نتيجة مجموعة من العوامل التي أدت إلى تصاعد أهميتها، و أهم هذه العوامل ما يلي⁽²⁾:

(4) يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(1) فواز التميمي و أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

➤ زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن؛

➤ انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، الأمر الذي جعل إدارة الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة؛

➤ ضرورة ابتكار أساليب إدارية جديدة لمواجهة تغيرات البيئة السريعة و المعقدة.

و إضافة لما سبق، فإن إدارة الجودة الشاملة في تطورها شهدت بروز عدة مداخل فلسفية ناجمة عن اجتهادات المفكرين و الباحثين في هذا المجال.

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة

عرفت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة الشاملة عدة إسهامات لعدد من المفكرين، إضافة إلى بروز التوحيد القياسي، من خلال وضع معايير دولية للجودة.

الفرع الأول: رواد فلسفة إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت أفكار عدد من المفكرين المهتمين بإدارة الجودة الشاملة في بلورة فلسفة حديثة لها، و قد استمدوا هذه الأفكار، من خلال دراستهم و تجاربهم العملية في عدد من الشركات في كل من اليابان و أمريكا، و من بين أبرز المفكرين في هذا المجال نجد: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، كروسبي، تاغوشي و فيجنباوم.

أولاً: إدوارد ديمينج:

يعتبر "ديمنج" الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، بدأ حياته المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية كأستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية، لمساعدة صناعاتها على تحسين الإنتاجية و الجودة و قد نجح في مهمته، و قدم برنامجاً متكاملًا يتكون من أربعة عشر (14) مبدأ يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في تحقيق تميز في جودة المنتجات، و هذه المبادئ هي⁽¹⁾:

(1) راجع: - قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص224؛

- الحد المستمر من الأخطاء و التحسين المستمر للجودة؛
- تطوير أهداف ثابتة للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها؛
- تجنب التركيز على الكمية في الإنتاج فقط بل الكمية و الجودة معا؛
- استخدام الوسائل الإحصائية في مراقبة العملية الإنتاجية و مراقبة الجودة بدلا من الاعتماد على التفتيش؛
- تكوين علاقة ذات طبيعة مستمرة مع الموردين مبنية على عامل الجودة الأعلى بغض النظر عن أدنى سعر؛
- تحسين النظام الإنتاجي بشكل مستمر؛
- تدريب و تطوير جميع العاملين باستخدام الوسائل و الطرق الحديثة في التدريب؛
- تبني طرق حديثة في القيادة و الإشراف؛
- إزالة الخوف من التغيير لدى فريق العمل؛
- إزالة الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة؛
- إزالة المعايير الكمية على كاهل العاملين؛
- عدم الاهتمام فقط بتحقيق الأرباح في المدى القصير؛
- رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية؛
- تأسيس برنامج ناجح لتدريب العمال على اكتساب المهارات الجديدة؛
- بناء الهيكل التنظيمي الذي يدعم تنفيذ المبادئ (13) السالفة الذكر.

و عموما، فإن "ديمينج" يرى بأن تحقيق مستوى مرتفع من الجودة يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية، و قدم مدخلين أساسيين يمكن استخدامها لتحسين العملية الإنتاجية، الأول يتمثل في القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة و المتوارثة في النظام الإنتاجي، كالتصميم غير الجيد للمنتجات و التدريب غير الكافي للعمال، أما الثاني فهو منع أسباب سوء الجودة التي يمكن عزلها⁽¹⁾.

- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص49؛

- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص28.

(1) حميد عبد النبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص35.

ثانياً: جوزيف جوران:

يعتبر "جوران" واحداً من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان بعد "ديمينج"، وقد اهتم بعملية تدريب مبادئ إدارة الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات من القرن العشرين، و في سنة 1986 قدم طريقة شاملة تحقق إدارة ناجحة للجودة أطلق عليها مصطلح ثلاثية الجودة الشاملة⁽¹⁾، و التي تقوم على ثلاث (3) عمليات هي:

- **تخطيط الجودة⁽²⁾:** من خلال تحديد حاجات الزبون ثم وضع برنامج لمستوى الجودة، التي تطابق تلك الحاجات؛
- **السيطرة على الجودة⁽³⁾:** و التي تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، و كذا الحد من العيوب، و ذلك بناء على تقييم الأداء الفعلي للمنتج و مقارنته بالأداء المستهدف، و في هذا الصدد يرى "جوران" بأن 80 بالمائة من عيوب الجودة ناتجة عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها؛
- **تحسين الجودة⁽⁴⁾:** تمثل هذه العملية الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة الشاملة، حيث اعتبرها "جوران" بمثابة القلب النابض لأسلوب إدارة الجودة الشاملة حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين جودة المنتج بشكل مستمر، و الشكل البياني التالي يبين هيكل ثلاثية الجودة الشاملة.

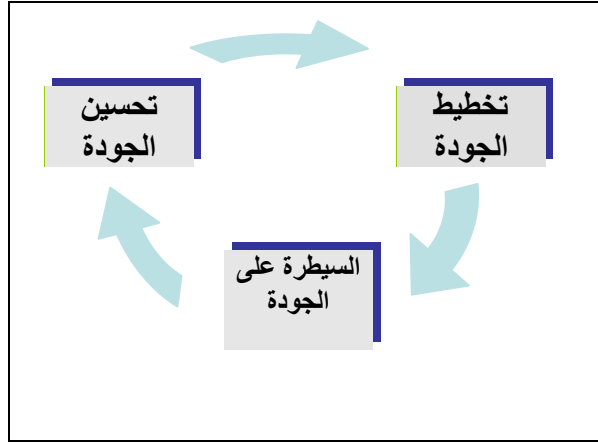
الشكل رقم 10: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة

(1) فواز التميمي و أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص36.

(2) هدى بوحنيك، مرجع سبق ذكره، ص29.

(3) قويدر عياش، مرجع سبق ذكره، ص228.

(4) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص12.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 68.

ثالثاً: فيليب كروسبي "Philip Crosby":

"فيليب كروسبي" من مواليد سنة 1926، بدأ حياته العملية كرئيس لشؤون الجودة في شركة "ITT"⁽¹⁾، بعد أن ساهم كمهندس في مشروع "بيرشن" للصواريخ، الذي حقق أعلى مستويات الجودة بفضلها؛ و قد تدرج في عدة مناصب حتى وصل إلى منصب نائب المدير، و قد شغل هذا المنصب لمدة 14 سنة⁽²⁾، و كان أول من نادى بمبدأ "العيوب الصفيرية" في المنتجات، و من أهم أفكاره أن الجودة لا تعني بالضرورة الأفضل و الممتاز، و لكنها ببساطة تعني المطابقة لمتطلبات الزبون مع ضرورة تحسينها، كما أن الجودة تتحقق بتفادي الأخطاء و التي تنتج حسبه عن سببين هما الافتقار إلى المعرفة و ضعف الانتباه⁽³⁾؛ و قد تميز " كروسبي " كغيره من الرواد بصياغة أفكاره فيما يعرف بـ "ثوابت الجودة الشاملة"، و المتمثلة في: التوافق، الوقاية و التكلفة⁽⁴⁾.

رابعاً: تاغوشي "Taguchi":

لقد حقق "تاغوشي" نجاحاً كبيراً في حركة الجودة باليابان، من خلال عمله في شركة "تيبوي" للهاتف و التلغراف، حيث كان عمله يتركز على السيطرة الإحصائية على الجودة؛ و قد عمل مستشاراً لعدد من الشركات الأمريكية الكبرى، مثل "فورد" و "أي. بي. أم" لمساعدتهم على تطوير السيطرة على جودة عملياتهم الإنتاجية، و في هذا الصدد

(1) Innovation et Transfert Technologique.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(3) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(4) غسان قاسم داود اللامي و أميرة البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 534.

يرى "تاغوشي" أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً، و أنه بدلاً من ذلك ينبغي تصميم المنتجات، بحيث تكون قوية بقدر كاف و محتملة لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج (5).

خامساً: فيجنباوم "Feigenbaum":

يعتبر "فيجنباوم" أول من طور مفهوم المراقبة الشاملة للجودة سنة 1961 متأثراً بالمفهوم الياباني المتمثل في: "الجودة على نطاق الشركة ككل"، و قد أوضح أن مسؤولية الجودة تقع أساساً و بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج، كما أبرز أهم أسس مبدأ المراقبة الشاملة للجودة، هذه الأسس يمكن إجمالها في العناصر الآتية (1):

- تصميم فاعل لآلات مزودة بوسائل تلقائية لاكتشاف الأخطاء؛
- جعل كل محطة عمل نقطة مراقبة الجودة لحجز أية وحدة معيبة؛
- فحص شامل لكل وحدة منتجة فور الانتهاء منها؛
- تهيئة معلومات مرتدة سريعة لفريق الإنتاج المختص عن الوحدات السليمة و المعيبة؛
- تدريب العمال و المشرفين على كيفية قياس الجودة و جمع و تحليل البيانات لتحديد أسباب العيوب.

و في الأخير يمكن القول بأن هذه الاجتهادات و التوجهات لهؤلاء المفكرين، قد أسهمت في إثراء أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مجال الإنتاج الصناعي بشكل خاص، و هو ما تجلّى من خلال معايير و جوائز الجودة.

الفرع الثاني: معايير الجودة الشاملة

لقد أسفر الاهتمام المعاصر بقضية الجودة عن نشأة اهتمام دولي عالمي متنام بنظام إدارة الجودة الشاملة، و إيجاد معايير و جوائز لها، و التي من أهمها:

أولاً: جائزة "ديمنج" اليابانية (2):

(5) حميد عبد النبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص40.

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص19.

(2) أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص ص.21، 30.

حيث طور اليابانيون مواصفة لإدارة الجودة الشاملة، عرفت باسم " المعيار الصناعي (8101-1981)" و ذلك سنة 1981، و قد أوضح هذا المعيار أن السيطرة الفاعلة على الجودة تتطلب تعاون جميع أفراد المؤسسة في كافة أنشطة المؤسسة من تخطيط و تصميم المنتج، الشراء، الصنع و الفحص و غيرها، و قد أدى هذا الاهتمام بالجودة من طرف اليابانيين إلى تجسيد ظاهرة الاهتمام العالمي بالجودة، و ذلك بمنح جائزة "ديمنج" المسماة باسم "خبيراً لجودة ديمنج"، و التي يقدمها إتحاد علماء و مهندسي اليابان إلى الشركات التي نجحت في برنامج تحسين الجودة، و قد كان التقدم لنيل هذه الجائزة متاحا لكافة الشركات اليابانية و غير اليابانية، و في هذا الصدد تعد شركة "فلوريدا" للطاقة و الضوء أول شركة غير يابانية حصلت على الجائزة، و ذلك سنة 1991، كما حصلت عليها شركات أخرى شهيرة مثل شركة "تويوتا" و شركة "أن. أي. سي". و تركز هذه الجائزة على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة، من خلال التزام الإدارة العليا و مشاركتها في عملية التحسين.

و عموماً، فإن هذه الجائزة كانت من أولى التحركات العالمية لمكافأة و تشجيع التقدم في مجال تحسين جودة المنتجات، و في نفس الوقت كانت ذو أهمية بالغة في التحرك اتجاه رفع مستوى إدراك الإدارة العليا على المستوى العالمي لأهمية التميز في الجودة.

ثانياً: جائزة "مالكولم بالدريج" الأمريكية

تعد هذه الجائزة النموذج الأعمق و الأوسع في حقول إدارة الجودة الشاملة، فبعد التفوق الواضح لليابان في مجال الجودة، ظهر اهتمام واسع النطاق في الولايات المتحدة الأمريكية بتحسين جودة المنتجات، فقد أنشأ "المعهد القومي للمعايير و التكنولوجيا" في سنة 1987 جائزة "بالدريج" لتمنح للشركات، التي يكون موقعها بالولايات المتحدة الأمريكية، التي تتجح في تطبيق معايير نموذجها، و هذا بعد أن تقدم طلباً يضم بيانات عنها، و تخضع الشركات التي تحصل على درجات عالية لسبعة اختبارات تتمثل في(1):

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص. 30-31.

- مدى نجاح قيادة الشركة في غرس ثقافة واضحة و مستمرة للجودة في المؤسسة؛
- قدرة الشركة على جمع و تحليل المعلومات المرتبطة بتخطيط الجودة و تحسينها؛
- تكامل متطلبات الجودة مع خطط و أنشطة المؤسسة؛
- الاستفادة من الموارد البشرية في تحسين الجودة؛
- تصميم و إدارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات الشركة؛
- نتائج التحسينات في الجودة، و ذلك من خلال مقاييس كمية؛
- نتائج الاستجابة لتوقعات و متطلبات العملاء.

هذا و يعد رضا الزبون أهم العوامل و أثقلها وزنا في مساعدة الشركة عل نيل الجائزة، و تتلقى الشركات المتقدمة ملخصا مكتوبا من هيئة المقيمين عن ملاحظاتهم، متضمنة نقاط القوة و الضعف في برنامج الجودة، و كذا اقتراحاتهم لتحسينها، و بهذا لا يكون نيل الجائزة هو المكسب الوحيد للشركة التي تسعى للحصول عليها؛ حيث تهدف الجائزة بشكل عام إلى حث الشركات الأمريكية على تحسين برامجها الخاصة بإدارة الجودة و تطوير معايير و أدلة إرشادية يؤدي الالتزام بها إلى تحسين الجودة و تعزيز استراتيجياتها. و قد حصل على هذه الجائزة عدد من الشركات الصناعية الأمريكية الكبيرة، مثل "موتورولا"، "ويستجهاوس"، "إكزيروكس"، "أي. بي. إم" و قطاع سيارات "كاديلاك" بشركة "جنرال موتورز"، و يحصل الفائزون على ميداليات من الكريستال، و مزايا النشر عن الفوز في وسائل الإعلام، و كذا حق الشركة الإعلان عن فوزها بالجائزة⁽¹⁾.

ثالثا: سلسلة معايير الإيزو الأوربية

الإيزو "ISO"⁽²⁾ هي اختصار لإسم "المنظمة الدولية للتقييس"، حيث استمد هذا الإسم من الكلمة اليونانية "ISOS"، التي تعني التساوي و قد اشتقت منها الأحرف الثلاثة الأولى كإسم للمنظمة⁽³⁾، و التي تأسست سنة 1946

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص. 31-32.

(2) International Organization for Standardization.

(3) جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 442.

بـ "لندن"، و قد تم اختيار جنيف بسويسرا مقرا لها، باشرت عملها في 1947/2/23، حيث تهدف إلى (4):

- تسهيل عمليات التبادل الدولي للمنتجات؛
 - تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة و التجارة و الاتصالات؛
 - رفع المستويات القياسية و وضع المعايير و الأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها.
- و تضم المنظمة هيئات مواصفات و تقييم في مختلف بلدان العالم، و تغطي أنشطة "الإيزو" كافة المواصفات الفنية في الحقل الخدمية و الإنتاجية باستثناء الصناعات الكهربائية، الإلكترونية و الهندسية، و قد جاءت تلك المواصفات كميّار للتفاهم و لغة مشتركة يتم الاحتكام إليها، الارتقاء بالتصنيع و المقارنة بين المنتجات المتماثلة. و المواصفة هي وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمنتجات سواء كانت أولية، نصف مصنعة أو تامة الصنع، لتكون صالحة للاستعمال وفق الأغراض التي وضعت من أجلها، و يجدر الذكر هنا أن سلسلة مواصفات "الإيزو" لا تلغي المواصفات التقنية التي تطبق على المنتجات، بل تضبطها فقط(1).

و في أواخر الثمانينات، انتشرت ممارسات الجودة على نطاق عالمي؛ و تقاديا للالتباس في تطبيق أنشطة الجودة داخل المؤسسة، ظهرت الحاجة إلى إيجاد مواصفات دولية قابلة للتطبيق في شتى الميادين، لذلك حاولت منظمة "الإيزو" إحداث الانسجام بين هذه الممارسات بإعداد مواصفات خاصة بنظم إدارة الجودة، حيث تم في سنة 1987 إصدار معيار "الإيزو 9000"⁽²⁾، و الذي ركز على إلزام منظمات الأعمال العاملة في نطاق دول الجماعة الأوروبية، بإتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة، و ذلك مرورا بمجموعة من المراحل، و هي:

(4) حميد عبد النبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

(1) قتيبة صبحي أحمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز و النجاح، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 183.

(2) عبد الكريم يحي بويقات و آخرون، توطين أنظمة إدارة الجودة "إيزو 9000"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 3 و 4 ماي 2005، ص 2.

- **مرحلة الإعداد⁽³⁾:** و ذلك باتخاذ المؤسسة قرارا ببدء عملية التطبيق، و هنا يتم هيكلة المشروع و تثبيت خطة العمل عن طريق وضع مسؤول المشروع، لجنة للقيادة و كذا الوسائل اللازمة لإدارة المشروع، كما يجب الحرص على ضرورة الإتصال الأولي، كي يسمح بالتعريف بسياسة الجودة و أهدافها، توضيح المصطلحات الخاصة (رضا الزبائن، معيار الإيزو، التحسين، ...) و تحديد الأدوار و المسؤوليات؛
- **مرحلة توثيق نظام الجودة و تطبيقه:** حيث يتطلب تطبيق معيار "الإيزو 9000" توثيقه، فهذا الأخير مهم للمؤسسات التي تسعى للحصول على الشهادة، فهو يساعد الإدارة على مراجعة و تحسين نظام الجودة بالمؤسسة، و يسمح بالتأكد من إتقان العمال لأعمالهم، و يعتبر كدليل مادي للجهات المانحة للشهادة⁽¹⁾، هذا و يمر توثيق نظام الجودة عبر إعداد دليل للجودة يستوفي القواعد الإرشادية للإيزو، توثيق الإجراءات و شرح قواعد كيفية العمل⁽²⁾؛
- **مرحلة التدقيق الداخلي:** حيث يتوجب على المؤسسة الراغبة في الحصول على شهادة "الإيزو" القيام بعملية التدقيق الداخلي لنظام الجودة كأول خطوة باتجاه الحصول على شهادة "الإيزو"، فتتم عملية تسيير التدقيق بنوعيه الداخلي و الخارجي وفق أربع خطوات بدءا بتخطيط التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة و الإجراءات التصحيحية المتخذة، و بعد التوثيق و التدقيق تقوم المؤسسة بعملية التسجيل للحصول على الشهادة⁽³⁾، و هذا لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة و نتائجها تتسجم مع الترتيبات المخطط لها، و ما إذا كانت هذه الترتيبات تطبق بشكل فعال، و في حالة إفراز نتائج التدقيق عن مطابقة نظام الجودة للمتطلبات، يخضع النظام إلى عملية تشغيل لفترة معينة لحين التأكد من استقراره؛

⁽³⁾ محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004/2003، ص ص.36-38.

⁽¹⁾ إلهام مجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص48.

⁽²⁾ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص177.

⁽³⁾ إلهام مجاوي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

■ مرحلة التسجيل و الحصول على الشهادة: بعد التوثيق و التدقيق تقوم المؤسسة

بتقديم طلب التسجيل إلى جهة معتمدة من قبل منظمة "الإيزو"، مع إرسال كل الوثائق ذات الصلة بنظام الجودة⁽⁴⁾، بعدها تخطر الجهة المعتمدة المؤسسة المتقدمة بكفايتها أو عدم كفايتها، و إذا ما تم الحكم على أنها كافية، يرسل مكتب التسجيل فريقا من المراجعين إلى موقع العمل لتحليل الوثائق و إعطاء تقييم مبدئي عن نظام الجودة بالمؤسسة المعنية و مدى كفاءته و فاعليته⁽⁵⁾، و تحديد أي انحرافات تحتاج لتصحيح، و بعد إدخال التصحيحات اللازمة يعيد المراجعون زيارة المؤسسة للتقييم بعملية التقييم النهائي و الذي تكون نتائجه إما اجتياز المؤسسة للتقييم بنجاح كامل دون أن يسجل عليها أي نقاط سلبية، و إما اجتياز و قبول تسجيلها مع وجود ملاحظات ينبغي تداركها، و إما الفشل في اجتياز التقييم نظرا لوجود تحفظات يجب إضافتها أولا حتى يتم التسجيل، و في هذه الحالة تمنح فرصة للمؤسسة لتصويب الملاحظات و استكمال النقائص تمهيدا لإعادة التقييم و اتخاذ قرار التأهيل، و الذي يمنح شهادة المطابقة للمؤسسة و في كل الأحوال ينبغي تجديدها بعد مرور ثلاثة (3) سنوات، مع خضوعها لمراجعات دورية من قبل الجهة المعتمدة، و بذلك تصبح المؤسسة متمتعة بنظام جودة كامل، و هنا يجب أن تنتبه المؤسسة إلى أن المراقبة و المتابعة اليومية للعمل عملية مستمرة و لا تتوقف عند فترة المراجعة⁽¹⁾.

و عموما، فإن هناك عوامل عديدة تجعل من معيار "الإيزو 9000" موضوعا للاهتمام المكثف على المستوى العالمي، من أهمها⁽²⁾:

- القبول العالمي لمواصفات "الإيزو" كنظام لمواصفات الجودة، يجمع أفضل و أحدث الممارسات المطبقة في مجال الجودة على الصعيد العالمي، حيث تقوم أنظمة إدارة الجودة المبنية على مواصفات "الإيزو 9000" على أساس مجموعة

(4) قتيبة صبحي أحمد الخيرو، مرجع سبق ذكره، ص 184.

(5) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(1) كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

(2) عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

من المبادئ، أهمها التركيز على الزبون، إدماج الأفراد، التحسين المستمر و المدخل الواقعي لاتخاذ القرار؛

- اتجاه الاتحاد الأوروبي منذ سنة 1993 إلى تطبيق مواصفات الجودة على المنتجات المصنعة بالدول الأعضاء أو الدول المصدرة إليها، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد الاهتمام بنظام "الإيزو"؛

- احتياج السوق، الذي يتوقع تزايد، لأن تستوفي المنظمات المتعاملة متطلبات التوافق مع معيار "الإيزو 9000".

هذا، و قد قامت منظمة "الإيزو" اعتبارا من سنة 1994 بمراجعة مواصفات المعيار، و إجراء تعديلات عليها، على أن يتم مراجعة هذا المعيار مرة كل سبع سنوات، من طرف اللجنة الفنية (TC 167/ISO) المسؤولة عن تطوير تلك المواصفات⁽³⁾، بما يستجيب لنتائج التطبيق و لمطالب العملاء حول العالم، و على ذلك كان التعديل الأول سنة 1994، فيما كان التعديل الثاني سنة 2000، و هذا نظرا لوجود بعض الانتقادات من جانب الموردين و المشترين و المنظمات المعنية بقضية الجودة، و قد تمحورت هذه الانتقادات حول انخفاض مستوى جودة منتجات المؤسسات التي حصلت على شهادة "الإيزو"، بالإضافة إلى عدم اهتمام مواصفات الإصدار السابق بجودة المنتج، و كذلك عدم وضوح صياغة بعض العناصر و صعوبة التطبيق في بعض الأنشطة التي تزاولها بعض المؤسسات، و تركيزها على توافق نظام الإدارة مع متطلبات المواصفة⁽⁴⁾، و بذلك أصبح معيار "الإيزو 9000" يشمل سلسلتين من المواصفات القياسية الدولية، و المتمثلة في:

- مواصفة الإيزو 9001 :

لقد قامت المنظمة العالمية للتقييس في سنة 2000 بتبسيط مواصفات معيار "الإيزو 9000" و دمج كل من المواصفات 9001، 9002 و 9003 الخاصة بإصدار سنة 1994 في مواصفة شمولية واحدة متمثلة في "ISO 9001:2000"، مستتدة بصورة أساسية على أهم مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾، و ذلك بعد أن كانت المواصفة

(3) عبد الكريم يحي بروفقات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص3.

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص170.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص163.

"ISO 9002:1994" نموذجاً لضمان الجودة في مستوى أنشطة الإنتاج، الخدمة و التركيب باستثناء نشاط التصميم⁽³⁾، و يتناول نظام هذه المواصفة منع المشاكل، اكتشاف و تصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج⁽⁴⁾، فيما اقتصر دور المواصفة "ISO 9003:1994" على التفتيش و الفحص النهائي للمنتج.

و في سنة 2008، أُجري التعديل الثالث الذي حل محل الإصدار الثالث و ذلك لتعزيز التوافق مع المواصفة "ISO 14000:2004"، المعدة كنظام للمحافظة على البيئة من التأثيرات الإنتاجية الضارة⁽⁵⁾، حيث أصبح من خلال الإصدار الجديد تصميم و تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة مرتبطاً بالبيئة التنظيمية و تغيراتها، هذا بعدما كان الإصدار السابق يرتبط باحتياجات المؤسسة مرتباً بالبيئة التنظيمية و أهدافها، حجمها و هيكلها التنظيمي فقط، و قد أكد الإصدار الجديد على مسؤولية المؤسسة عن مطابقة المنتج لكافة متطلبات الزبائن رغم قيامها بعملية التدقيق الخارجي للجودة، و ألزمتها بمراقبة السجلات لتقديمها برهاناً على المطابقة للمواصفة و التشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة⁽¹⁾.

و بشكل عام، فإن المواصفة "ISO 9000" تطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج الصناعي و الخدمة و التركيب و التصميم، و تحتوي على تسعة فصول نذكر منها: مسؤولية الإدارة، تسيير الموارد، تحقيق المنتج، القياس، التحليل و التحسين؛ كما أنها تقوم على ثمانية مبادئ هي: التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العملية، مدخل النظام، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، التحسين المستمر و علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين⁽²⁾. و تتوفر خدمات التسجيل و التقييم للمؤسسات الراغبة في نيل المواصفة في أكثر من 32 دولة، كما تتراوح مدة بداية خدمة التقييم من 9 أشهر إلى 15 شهراً. و عموماً فإن مدة نيل شهادة "الإيزو" تتوقف على درجة توافق نظام الجودة بالمؤسسة مع المواصفة، و كلما قلت درجة التوافق طالت الفترة اللازمة للحصول على الشهادة⁽³⁾.

(3) قتيبة صبحي أحمد الخيرو، مرجع سبق ذكره، ص183.

(4) جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص457.

(5) المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص142.

(1) International Organization for Standardization, International Standard ISO 9001, Geneva, Thai industrial standards institute library, 4th ed, 2008, pp. 22,24.

(2) إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص48.

(3) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص.169، 211.

- مواصفة الإيزو 9004:

و هي مواصفة إرشادية لمنظومة إدارة الجودة بالمؤسسة، و التي يؤدي التوافق مع متطلباتها بشكل مباشر إلى جودة المنتج، حيث توفر إسهاما قيما من خلال الاهتمام بالإدارة، التنظيم، القيادة و حفظ السجلات⁽⁴⁾، و رغم أن التوافق معها اختياري، نظرا لكونها لا تستخدم في منح الشهادات و لا في الأغراض التعاقدية، إلا أنه يعتبر سبيل الإدارة لتحسين فاعلية أداء المؤسسة، إذ يركز على تأكيد جودة النظام و تعزيز القدرة التنافسية لها بشكل أكبر من التركيز الذي توفره مواصفة الإيزو 9001⁽⁵⁾.

و بناء على ما تقدم، تتضح أهمية تطبيق معيار "الإيزو 9000" بالنسبة للمؤسسة الصناعية في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- ❖ تعزيز و توطيد الثقة بمنتجات المؤسسة و تقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة، و كذا المرفوضات و عمليات إعادة التصنيع؛
- ❖ زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج، تحسين عمليات التصنيع و رفع إنتاجية العاملين؛
- ❖ زيادة الوعي بالجودة لدى أفراد المؤسسة؛
- ❖ رفع مستوى أداء العمال من خلال التدريب المستمر؛
- ❖ تحقيق علاقات داخلية و خارجية فعالة؛
- ❖ تخفيض التكلفة و تحسين الأداء في كافة المجالات و زيادة القيمة المضافة؛
- ❖ وجود أوسع و أقوى بالأسواق، من خلال إضفاء مصداقية على علاقة المؤسسة بكل من عملائها و مورديها؛

(4) فرانسيس ماهوني، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2000، ص68.

(5) David Hoyle, ISO 9000 quality systems handbook, London, Butterworth Heinemann the Reed Elsevier plc group, 1st published, 4th ed, 2001, p82.

(1) راجع: - حميد عبد النبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 120؛

- فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص74؛

- عبد الكريم يحي برونقات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص9.

❖ تحسين الإنتاج و الإنتاجية، من خلال خفض الضائع و التالف خلال التشغيل.

و كل هذا يقتضي أولا توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية للتوافق مع هذا المعيار، و المتمثلة في (2):

- قرار الإدارة العليا بالتوجه نحو التوافق مع المواصفة - القرار يجب أن يكون عن قناعة-؛
- تعيين منسق لبرنامج الجودة و التأهيل للإيزو؛
- اختيار استشاري لمساعدة المؤسسة في تصميم و تطوير نظم الجودة؛
- إعداد خطة التأهيل للإيزو؛
- الاتصال بمكتب مختص بتأهيل المؤسسات للتوافق مع هذه المواصفة العالمية؛
- تصميم الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع معيار الإيزو، و يحدد بدقة و وضوح المسؤوليات و السلطات و العلاقات البيئية؛
- تدريب العمال؛
- تسجيل و تحليل البيانات و المؤشرات المتعلقة بالجودة بقدر كاف، للاستفادة منها في أنشطة ضبط و تحسين الجودة.

و كإضافة لما سبق، فإن الحصول على شهادة "الإيزو" ليس هدفا في حد ذاته، و إنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها و التطوير الشامل لتنظيمها تأكيدا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، و في هذا الصدد و نظرا للخلط الكبير بين إدارة الجودة الشاملة و معيار "الإيزو 9000"؛ و الذي يرجع أساسا إلى اشتراكهما في جملة من النقاط كإلقاء المسؤولية الكبرى في إنجاح تطبيقهما على الإدارة العليا، العمل بروح الفريق، الاهتمام بالعمليات للحصول على منتج جيد وفق رغبات الزبون و التركيز على التدريب و على التحسين المستمر⁽¹⁾؛ فإن هناك فرقا جوهريا بينهما، حيث تهدف المؤسسات التي تحصل على شهادة "الإيزو" إلى التعامل غير المباشر مع العملاء، في حين أن المؤسسات

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 180-181.

(1) كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، كما أن إدارة الجودة الشاملة تركز على جميع الأنشطة و العمليات، فيما تركز شهادة "الإيزو" على الأمور الفنية و الإجرائية في العمل فقط (أنظر الجدول رقم 2)، فالمؤسسة يمكنها الحصول على شهادة "الإيزو" دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكنها أن تتبنى هذه الفلسفة دون أن تحصل على شهادة "الإيزو".

الجدول رقم 2: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و معيار الإيزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	معيار ISO 9000
<ul style="list-style-type: none"> - موجهة بالعملاء؛ - تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة؛ - موجهة بفلسفة، أدوات و أساليب شاملة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء؛ - قد لا تمثل جزءا متكاملًا من إستراتيجية المؤسسة؛ - موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني؛

<p>- التحسين و التطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات و طرق العمل؛ - يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة و ليس بالضرورة على المنشأة ككل؛ - يتولى مسؤولياتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة؛ - قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية؛ - تدوا كأنها في حالة ساكنة و ضمن بيئة ثابتة.</p>	<p>- التحسين و التطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة؛ - تشمل جميع الأقسام، الإدارات و المستويات التنظيمية؛ - يتولى مسؤولياتها كل فرد في المنشأة و ليس إدارة أو قسم محدد؛ - تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم و النظم و مراحل التشغيل؛ - تتبنى التغيير المستمر لاسيما في الثقافة التنظيمية؛</p>
--	---

المصدر: فواز التميمي و أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 63.

و انطلاقا من الجدول أعلاه تتضح فكرة أساسية مفادها أن إدارة الجودة الشاملة و معيار "الإيزو 9000" نظامان غير متعارضين و غير متشابهين بحيث لا يمكن لأحدهما أن يحل محل الآخر، و رغم ذلك فإنهما متكاملان⁽¹⁾، حيث أن النجاح في تصميم و إدارة برنامج إدارة الجودة الشاملة يؤهل المؤسسة للتوافق مع المواصفتين "ISO 9001" و "ISO 9004" كمواصفتين متلازمتين يتعين التوافق مع متطلبات كل منهما، و إن كان التوافق مع الأولى إلزامي، حيث تجسد تلك المواصفة الحد الأدنى من متطلبات تأكيد جودة نظام المؤسسة و منتجاتها، فإن المواصفة الثانية تجسد توجهها مركزا على تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة، و ما يؤكد ذلك هو اتجاه نسبة كبيرة من العملاء للتعامل مع المؤسسات الحاصلة على شهادة "الإيزو 9004" لكون هذه الأخيرة تثبت أن للمؤسسة نظاما متكامل الأركان و سليم البنية بالنسبة للجودة.

(1) عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

عموماً، و نظراً للمزايا التي يحققها الحصول على "الإيزو" للمؤسسة الصناعية و لجميع الأطراف أصحاب المصلحة فيها؛ إذ تحصل المؤسسة على مجموعة من المزايا، و التي يمكن إجمالها في تحسين جودة منتجاتها و التقليل من نسبة الضائع و زيادة القيمة المضافة، تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك و كذا إمكانية دخول منتجاتها الأسواق العالمية التي تشترط معيار "الإيزو" لعملية التبادل⁽¹⁾؛ أما العاملين فتمتثل أهم المزايا التي يقدمها تطبيق نظام "الإيزو" في إعطائهم شعوراً بالثقة و الفخر بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكد أن مؤسستهم تطبق نظاماً للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، إضافة إلى الحصول على رؤية واضحة لأدوارهم و أهدافهم المطلوبة منهم بدقة، و هذا ما يمكنهم من رفع إنتاجيتهم و تحسين أدائهم⁽²⁾؛ هذا فيما يحصل الموردون على مزايا تنافسية نظراً لأن كل ما يشترونه من منتجات سيباع، و كذا الأمر بالنسبة لـ الزبائن الذين سوف تزداد ثقتهم و قناعتهم بجودة منتجات المؤسسة⁽³⁾، و أن هذه الأخيرة ستفتح أكثر على رغباتهم؛ فإنه يستحسن للمؤسسات الراغبة في تطبيق الجودة الشاملة البدء أولاً في تطبيق مواصفة "الإيزو 9001"، ثم الانتقال إلى تطبيق المعايير الإرشادية لـ "الإيزو 9004"، و عندئذ تكون قد أسست نظاماً راسخاً قائماً على فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

و مما سبق نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة تشكل إطاراً فلسفياً و إدارياً متكاملًا، يهدف إلى تحقيق رضا الزبون و ولاءه، إضافة إلى التركيز على رضا العامل في المؤسسة، و ما يترتب عليها من إيجابيات على القدرة التنافسية و الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية.

المبحث الثالث: الجودة الشاملة التطبيق و الانعكاسات على الأداء

الإنتاجي للمؤسسة الصناعية

لقد أصبحت المؤسسات الصناعية تسعى لترسيخ مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإنتاجية، كونه مفهوماً إدارياً حديثاً يؤكد على مشاركة العنصر البشري، من خلال تحريك مواهبه و قدراته، بما يسمح بالتحسين المستمر لجودة المنتج، و

(1) أنظر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 182-184.

(2) كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(3) قتيبة صبحي أحمد الخيزرو، مرجع سبق ذكره، ص 185.

التي تمثل شرطا جوهريا لقبول المنتج بشكل عام سواء بالسوق الداخلية أو بالأسواق الخارجية، مما يزيد في انتماء و ولاء أفراد التنظيم من جهة، و إرضاء زبائنها من جهة أخرى، و هو الشيء الذي تتعكس آثاره إيجابا على مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، يمكن إيجازها في المراحل الآتية:

أولا: مرحلة الإعداد

تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تحتوي على مجموعة من الخطوات، و هي⁽¹⁾:

❖ **قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** في هذه الخطوة تقوم المؤسسة باتخاذ قرار

رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، و هنا يتوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى و دراية مبدئية به؛

❖ **تدريب المسيرين على إدارة الجودة الشاملة سواء داخل أو خارج المؤسسة؛**

❖ **تحديد أهداف و رسم سياسات المؤسسة؛**

❖ **الخطاب الافتتاحي:** و في هذا الصدد يجب أن يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث،

و أن يتكلم في صلب موضوع إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: مرحلة التحضير: في هذه المرحلة تتم عملية التخطيط لتنفيذ برنامج إدارة الجودة

الشاملة، و ذلك من خلال⁽¹⁾:

(1) راجع: - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و

الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 511؛

- محمد العيد ختيم، مرجع سبق ذكره، ص 35، 37.

(1) كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- ❖ **اختيار أعضاء لجنة الجودة:** و التي تضم مدير المؤسسة و ممثلين على مستوى عالي، تتولى هذه اللجنة توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، و التي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية؛
- ❖ **اختيار مستشار للجودة:** غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، و يكون متمتعا بتأييد قوي لقضية الجودة الشاملة؛
- ❖ اختيار إحدى استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة للظروف التنافسية، و التي من أهمها إستراتيجية التميز و إستراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية:

■ **إستراتيجية التميز⁽²⁾:** و يقصد بها تلك الإستراتيجية، التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، لتحقيق تميز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج، إلا أن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط بعدة عوامل، منها ما هو داخلي كالاستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات البشرية و تشجيعها على الإبداع، دعم جهود البحث و التطوير لتحسين جودة المنتج و تنوع استخداماتها، انتقاء الموارد الأولية و الموارد البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة؛ و منها ما هو خارجي كإدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتج المنافسين، مدى تنوع استخدامات المنتج و توافرها مع رغبات المستهلك، و مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية؛

■ **إستراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية "الإيزو":** لقد أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها إلى تبني إستراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة "الإيزو 9000"

(2) محمد بحضبة سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 22 و 23 أبريل 2003، ص178.

كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (1).

❖ الموافقة على خطة التطبيق و تخصيص الموارد اللازمة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: مرحلة التقييم: تشمل هذه المرحلة تقييم كل من العاملين، التنظيم، آراء الزبائن و تكلفة الجودة، كما يلي (2):

1- **تقييم العاملين:** إن الهدف من هذا التقييم هو معرفة مدى وعي و إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛

2- **تقييم التنظيم:** و يتم هذا التقييم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛

3- **تقييم آراء الزبائن:** تهدف عملية تقييم آراء الزبائن إلى معرفة انتظارات الزبائن بالنسبة للمنتج أو المنتجات المقدمة من المؤسسة؛

4- **تقييم تكلفة الجودة:** و هو عبارة عن تحليل للتكاليف المالية التي تتحملها المؤسسة و الناجمة عن جودة منتجاتها.

رابعا: مرحلة التنفيذ

تحتوي هذه المرحلة على الخطوات الآتية (3):

❖ اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة، و الذي عادة ما يكون متمتعا بالخبرة و الدراية بشؤون و قضايا إدارة الجودة الشاملة؛

❖ تدريب المدراء و المرؤوسين على اكتساب المعرفة و المهارات، الخاصة ببناء الفرق و ديناميكية الجماعة و الاتصال و حل المشاكل؛

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص88.

(2) كمال قاسمي، إدارة التغيير: المطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مرجع سبق ذكره، ص57.

(3) راجع: - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص512؛

- عبد الله بن منصور و رشيدة أوبختي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص ص3-4.

❖ تشكيل فرق العمل لتساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، التي تخص مجال الجودة، و فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض، و الفائدة المتوخاة من تشكيل الفرق هي اختصار الوقت و الجهد و الكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية في حل المشاكل، و ليكون فريق العمل فاعلا، لابد من يأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية (1):

- أن يتراوح عدد أعضاء الفريق بين ثلاثة أفراد إلى اثني عشر فردا و هو العدد المثالي، فأني زيادة عن هذا العدد في الأعضاء يؤدي إلى التقليل من الوقت المتاح لمشاركة كل عضو في المناقشات، و أي نقصان في العدد عن الحد المعقول سوف يؤدي إلى التقليل من فاعلية الفريق، و هذا لعدم تنوع و تعدد وجهات النظر؛
- وجوب تحديد أهداف الفريق بدقة و وضوح؛
- إعطاء كل الصلاحيات المرتبطة بالهدف من إنشاء فرق العمل؛
- وجود نظام الحوافز المادية و المعنوية لتعزيز أداء الفريق؛
- تنمية المهارات الفنية للأعضاء من خلال وجوب التدريب؛
- ضرورة توفر المعلومات الضرورية للأعضاء، من أجل تحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله الفريق؛
- الاستقلالية التامة للفريق في أعماله و قراراته.

و يجدر الذكر هنا أن فرق العمل تصنف غالبا إلى نوعين، هما: فرق تحسين الجودة و فرق حلقات الجودة، و النوع الأول عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد، يمتلكون معارف و مهارات و خبرات لمناقشة و معالجة المشاكل المرتبطة بجميع العمليات الإنتاجية و الإدارية، حيث أن وظيفته تتمثل في تدريب الأفراد على اتخاذ القرار، تنمية مهاراتهم، العمل على خلق جو من الثقة و التعاون و تطوير العلاقات بينهم، و يحتوي كل فريق على

(1) إبراهيم رزقي و محمد خثيري، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم و برامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص8.

رئيس يرأس جلساته و مقررا بدون محاضر يحتفظ بالملفات المهمة؛ أما النوع الثاني فهو عبارة عن تشكيل لمجموعات صغيرة من العمال المتطوعين لتبيان مشاكل العمل، و وضع الحلول المناسبة لتطوير و تحسين الأداء، تتراوح ساعات اجتماعات حلقات الجودة بين ساعتين و ثلاث ساعات شهريا، تعقد أثناء الدوام الرسمي لبعض المؤسسات و بعد انتهاء الدوام الرسمي في مؤسسات أخرى، و يدفع تعويضا ماديا مقابل الوقت الإضافي في هذه الحالة، و هذا يعتبر عنصرا مهما بالنسبة للأعضاء، و لكن الأهم هو تبسيط و تطوير أداء العمل و كذا احترام مبادئ الحلقة، و التي يمكن إجمالها في (1):

- تشكيل مجموعة صغيرة من العمال في نفس الوظيفة و بنفس المستوى التعليمي، و يجب أن تتصف المجموعة بالتجانس و التماسك لتتمكن من تحقيق إنجاز أمثل و أسرع؛
 - تنظيم الاجتماع و الذي يكون لمدة ساعة في الأسبوع، و يكون مدفوع الأجر لتحفيز العمال على الحضور؛
 - ضرورة وجود قائد للحلقة يكون وسيطا بين أفراد الحلقة و بين الإدارة العليا، لتكون الإدارة على علم بجميع المشاكل؛
 - العمل داخل الحلقة بأسلوب ديمقراطي.
- و على ضوء ما سبق، تتضح فوائد حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة، إشراك العمال في عملية حل المشكلات و اتخاذ القرار، تطوير الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين مع بعضهم البعض و تفكير العاملين في اتجاهات أكثر إيجابية، مما يساهم في ضمان ولائهم و التزامهم تجاه المؤسسة و أهدافه (2). و لمعرفة مدى فعالية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسات، تم وضع مجموعة من المعايير الكمية و النوعية لتقييم الحلقة، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 3: المعايير الكمية و النوعية لتقييم حلقة الجودة

المعايير النوعية	المعايير الكمية
- تحسين علاقة العمل؛	- زيادة حجم المخرجات؛

(1) عبد القادر دبون، مرجع سبق ذكره، ص163.

(2) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص29.

<ul style="list-style-type: none"> - دعم الإدارة العليا؛ - طلبات تبني أساليب تقنية متطورة؛ - الحد من الصراعات بين الأفراد؛ - استمرارية وجود الحلقة؛ - التحفيز؛ - التدريب المنهجي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحد من التباطؤ في انجاز العمل؛ - معدل الغياب وعدد الاجتماعات التي لم تعقد؛ - وفورات التكلفة؛ - الجودة؛ - شكاوي العملاء؛ - عدد الترقيات و عدد حوادث العمل؛ - معدل وقت حل المشكلة.
---	---

المصدر: كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص45.

و يضاف لما سبق، أنه و رغم التسليم بأهمية أسلوب حلقات الجودة بالنسبة للمؤسسات الصناعية فيما يتعلق بتحسين الجودة و الربحية، إلا أنه لا يقدم حلاً إستراتيجياً ملزمة لهذه المؤسسات، و هو ما يقلل في النهاية من فعالية هذا الأسلوب بالنسبة للقضايا الهامة و المعقدة ذات البعد الاستراتيجي، الأمر الذي يهدد المؤسسات بالزوال⁽¹⁾.

عموماً، و من خلال العرض السابق لنوعي فرق العمل، نستخلص أنهما رغم تشابههما في بعض العناصر إلا أنهما يختلفان في كثير من الأمور، نحاول تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 4 : مقارنة بين فرق تحسين الجودة و حلقات الجودة

حلقات الجودة	فرق تحسين الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - تطوعية؛ - خارجة عن الهيكل التنظيمي؛ - معالجة مشاكل الجودة وحلها؛ - عدم تجانس الأعضاء؛ - استشارية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - غير تطوعية؛ - تدخل في الهيكل التنظيمي؛ - تهدف لانجاز عمل محدد؛ - تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري؛

(1) كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص46.

- تنفيذية؛	- حل المشاكل الثانوية.
- حل المشكلات الرئيسية.	

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

و خلاصة القول، هي أن فرق العمل وسيلة لضمان مشاركة جميع أفراد التنظيم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن نجاح العملية يتوقف على عدة عناصر ينبغي توافرها في المؤسسات.

الفرع الثاني: متطلبات التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

تعمل المؤسسات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية، لتحقيق تطبيق ناجح و فعال لهذه الفلسفة، من أجل تحسين جودة منتجاتها و أدائها الإنتاجي، و تعد المتطلبات الواجب تحقيقها في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة الأعمدة التي تستند عليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، هذه المتطلبات تتمثل في⁽¹⁾:

- دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر من أهم العوامل لنجاح عملية تطبيقها، فالإدارة العليا هي القاطرة لإحداث أي تغيير داخل المؤسسة؛
- تحقيق درجة عالية من رضا العملاء، باعتبار العميل نواة كل مجهودات المؤسسة؛
- تدريب العاملين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مشاركة الأفراد في عمليات اتخاذ القرارات باعتبار الإنسان المورد الوحيد في المؤسسة، الذي يتمتع بميزة العقل و القدرة على التفكير و من ثم الإبداع و التطوير؛

(1) راجع: - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 510؛

- ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز للمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 15.

- ضرورة معرفة المؤسسة للزبائن و احتياجاتهم، والعمل على تحسين و تطوير منتجاتها مع ما يلائم هذه الاحتياجات و تغيرات البيئة المحيطة، و هذا من خلال (1):

- اللقاءات المباشرة مع العملاء للتعرف على مواصفات الجودة المطلوبة؛
 - الاعتماد على البوادر الوقائية بدل العلاجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها؛
 - تقديم حوافز للأفراد لتشجيعهم على أداء أعمالهم بأفضل شكل ممكن؛
 - تحديد أهداف كل وحدة إدارية قصد تفادي تداخل مهام و اختصاص هذه الوحدات؛
 - ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مستويات المؤسسة، و قبول العاملين جميعا مسؤولية المشاركة في تحقيقها و تحمل نتائج القصور فيها؛
 - العناية بتدريب العمال في جميع المستويات و مجالات النشاط على أهداف و آليات إدارة الجودة الشاملة؛
 - علاج ما قد يتبين من عوائق أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة، هذه العوائق يمكن تلخيصها في النقاط الآتية (2):
- تواضع قدرة المديرين على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد العامل البشري هو المتطلب الأول و الأساسي لنجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري؛
- الخلط بين مفهوم جودة المنتج و بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- غياب ثقافة تنظيمية فاعلة من القيم و السلوكيات المشتركة للعاملين في المؤسسة؛
- غياب روح الفريق؛

(1) عبد القادر دبون، مرجع سبق ذكره، ص ص.162-163.

(2) راجع: - جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص235؛

- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص98؛

- عبد الله بن منصور و رشيدة أوبختي، مرجع سبق ذكره، ص5.

➤ غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة و تركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس العاملين للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة؛

➤ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة؛

➤ تشكيل فرق عمل كثيرة و عدم توفير الموارد الكفيلة بنجاحها؛

➤ قصور تدريب العاملين.

و من خلال ما تقدم، يمكن القول أن قضية إدارة الجودة الشاملة أساسا ليست مسؤولية فرد أو أفراد معينين فقط في المؤسسة، بل هي اهتمام عام يشمل الجميع و بنفس درجة الأهمية، و في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة الصناعية وصولا في الأخير إلى الاستفادة من مزايا تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة، و التي يمكن حصرها في⁽¹⁾:

- ضمان مرونة للمؤسسة في مواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة؛
- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية و الفنية و البشرية، في كافة مجالات نشاط المؤسسة؛
- إحداث تطوير في المقومات الإدارية من خلال نظام متكامل، أهداف محددة و سياسة واضحة للجودة؛
- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل كل من الخطأ، التأخير و إعادة التشغيل؛
- تحسين استخدام الموارد و رفع كفاءتها الإنتاجية.

المطلب الثاني: آثار إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية

لقد كان الاعتقاد السائد في السابق هو أن نجاح المؤسسات الصناعية في تحسين أدائها لا يتحقق، إلا من خلال زيادة حجم مبيعاتها، إلا أن التطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، أثبت أنه بإمكانه تحقيق تحسين أكبر في الأداء يعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها، و ذلك كنتيجة للآثار المترتبة عن التطبيق الناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

(1) راجع: - محمد العيد ختيم، مرجع سبق ذكره، ص 65؛

- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفرع الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإنتاجي

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات الصناعية، لذلك يعمل مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها المنتج للعملاء، و ذلك بهدف الارتقاء بأدائها بشكل عام و أدائها الإنتاجي بشكل خاص، حيث يعتمد تحسين الأداء الإنتاجي على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة، التي يعد تطوير الأداء من أهم أهدافها، إذ يؤكد خبير الجودة "آرثر لايتل" "Arthur Little"، وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية، أن نظام إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على القدرة التنافسية لتلك الشركات، فالقيم الجوهرية لإقامة إدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى الأداء الإنتاجي⁽¹⁾، و لا يتحقق الارتقاء بهذا الأداء إلى الأفضل، إلا إذا تم التركيز على منع حدوث الأخطاء، و عم الالتزام بتحسين الجودة في جميع مستويات النظام الإنتاجي بمعنى المدخلات، المخرجات و العمليات⁽²⁾، إضافة إلى ابتكار طرق جديدة في تصميم المنتجات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاحا استراتيجيا و أساسا للتطوير و التحسين المستمر للأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية، و هذا من خلال⁽³⁾:

- صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية؛
- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد؛
- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها؛
- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية؛
- تعلق العاملين بأهداف المؤسسة و قيمها و الاستعداد لبذل الجهود في سبيل تحقيقها؛

(1) دافيد لاسكل و روي بيكوك، قمة الأداء - كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء-، ترجمة أحمد عثمان، تعريب عبد الرحمان توفيق، القاهرة، سلسلة إصدارات بمبك، دار الطباعة المتميزة، 1998، ص21.

(2) Jonas Hansson, Op.cit, p80.

(3) راجع: - إلهام مجايوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص48-49؛
- سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص41؛
- يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص ص34-35.

- الالتزام السلوكي للأفراد بالبقاء مع المؤسسة و الاستمرار معها لتحقيق أهدافها، الأمر الذي ينتج عنه عمال بنوعية أفضل، طاقة إبداعية أكبر، مرونة أكثر و إنتاج منتجات أعلى جودة بتكلفة منخفضة، إذ أن الجودة تتطلب عناصر أخرى كالتكلفة الأقل، و هذا ما يمكن تحقيقه من خلال تقليل الضائع من الموارد الإنتاجية، الأمر الذي من شأنه أن يساعد المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح، فالزبون عند اتخاذ لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب. و عموماً، فإن العناصر السابق ذكرها غير كافية لمعرفة أكثر شمولاً لآثار أسلوب إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية، و هو ما يقتضي الانفتاح على بعض التجارب العالمية في هذا المجال.

الفرع الثاني: بعض التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات الصناعية عبر العالم، نتج عنها نجاح شركات و فشل أخرى، في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث، وعلى ذلك سنعمل على التطرق لبعض التجارب الناجحة كما سنتعرض لأهم الأخطاء الشائعة عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: أهم التجارب الناجحة:

و في هذا الصدد، سنتعرض لتجارب كل من شركة "إكسبروكس" " Xerox"، شركة "أي.بي.أم" " IBM" و شركة "موتورولا" "Motorola".

1- شركة "إكسبروكس":

في أواسط السبعينات من القرن الماضي (20) واجهت الشركة منافسة من الشركات اليابانية و شركات أمريكية أخرى، بعد أن ظلت لمدة 15 عاماً الأولى بدون نظير لها في مجال إنتاج آلات التصوير و معدات النسخ الأخرى، حيث تخطوا منتجاتها و تميزوا عنها في كل من الجودة و التكلفة. و لذلك قامت الشركة سنة 1984 بوضع برنامج لتحسين الجودة أطلقت عليه اسم "القيادة من خلال الجودة"، حيث أن إرضاء العميل هو الأولوية

رقم واحد في هذه الشركة، و هذا لكي توقف انهيارها و تدهورها في السوق العالمي، و قد تمثلت أهم النتائج المحققة من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة فيما يلي⁽¹⁾ :

- الحصول على جائزة " مالكولم بالدريج" سنة 1989؛
- تحسين إنتاجية الآلات بنسبة 78% و زيادة جودة المنتج بمقدار 93%، إضافة إلى تخفيض الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية من 91 خطأ في كل 100 آلة إلى أقل من 7 أخطاء؛
- إنخفاض التكاليف النثرية على المنتجات من 360% إلى 137% و كذا تكاليف الإنتاج إلى النصف؛
- تحسين رضا العملاء بنسبة 38%؛
- تحسين سلامة و أمان المنتج بما يعادل 70% من انخفاض 90% من شكاوي العملاء؛
- تحسين أوقات تسليم المنتج بنسبة 40%؛
- إنخفاض التفتيش على الأجزاء الواردة من 80% إلى 15% و كذا إنخفاض بنسبة 40% في الصيانة غير المخططة؛
- إنخفاض معدل المرفوضات من 3% إلى 0.03%؛
- استرداد حصة سوقية سنة 1988 تقارب 14% من السوق الأمريكية؛
- إرتفاع الأرباح الإجمالية من 166 مليون دولار إلى 415 مليون دولار.

2- شركة "أي.بي.أم":

إن القيم التي وضعها رئيس الشركة "توماس واتسون" "Thomas Watson"، كانت بداية جيدة لإدارة الجودة الشاملة، و تتمثل هذه القيم في احترام الفرد و خدمة العميل؛ والجودة في الشركة كان لها ثلاثة مراحل متميزة، حيث تم في المرحلة الأولى و التي بدأت سنة 1983، التركيز على قيادة المنتج و تضمنت حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة و مبدأ العيوب الصفرية، أما المرحلة الثانية و التي بدأت سنة 1985 فقد ركزت على العمليات، حيث نصت سياسة الجودة على أن غايات الشركة هي تحسين كفاءة و فعالية

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص. 79-80.

العمليات (التشغيل)، و بالتالي فإن هذه المرحلة تهدف إلى الإنجاز الصحيح للعمليات من أول مرة، من خلال القضاء على العيوب في العمليات الإنتاجية، و في المرحلة الثالثة التي بدأت في سنة 1990، من خلال استشارة الشركة لعدة علماء في مجال إدارة الجودة الشاملة، و أخذت منهم ما يناسب ثقافتها⁽¹⁾، و قد ترتب على البرنامج المتبع في الشركة تحقيق النتائج التالية⁽²⁾:

- ❖ منتجات جديدة خالية من العيوب مع اختصار زمن التركيب إلى الثلث؛
- ❖ انخفاض عمليات إعادة التشغيل من 25% إلى 4%؛
- ❖ ارتفاع الإنتاجية بنسبة 30%، مع تخفيض الوقت الكلي للإنتاج بنسبة 60% ؛
- ❖ تخفيض التكلفة، زيادة الحصة السوقية للشركة و تضاعف معدل نمو الإيرادات؛
- ❖ تكوين صورة جيدة عن الشركة في ذهن العملاء.

3- شركة "موتورولا":

تعد شركة موتورولا، الحاصلة على جائزة "مالكولم بالدريج" سنة 1988، واحدة من الشركات العالمية القائدة في مجال تصنيع الأنظمة و المعدات الإلكترونية، لكن الشركة واجهت منافسة شديدة من الشركات اليابانية في السبعينات، حيث أن منتجاتها لم تكن تحقق المستوى المطلوب، مما أدى إلى فقدان عملائها لصالح اليابانيين، و على ذلك اختارت الشركة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعودة مرة أخرى إلى القيادة في سوق الإلكترونيات، و ذلك بعد أن وضعت هدفا أساسيا لها وهو الإرضاء التام للزبون، و كذا النضال من أجل تحقيق العيوب الصفيرية في أداء الأعمال، من خلال التحسين المستمر للجودة وفقا للعديد من المبادرات، و التي من أهمها ما يلي⁽³⁾:

- تخفيض زمن تصميم، تصنيع و تسويق المنتجات؛
- تحسين الربحية من خلال إمداد العملاء بما يريدون و يتوقعون الحصول عليه؛
- الإدارة بالمشاركة داخل الشركة لتحسين الجودة و تطويرها.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص.80-81.

(2) راجع: - إبراهيم حبيب الله و آخرون، نحو مفهوم شامل للجودة و متطلبات التأهيل للإيزو، جامعة الملك فهد للبترول و المعادن، faculty.kfupm.edu.sa، 2009/4/14، ص17؛

- محمد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص59.

(3) فريد عبد الفتاح زين الدين، نفس المرجع، ص83.

و لقد ترتب على ذلك تزايد الحصة السوقية العالمية للشركة، و تحقيق نتائج مالية أعلى. وعلى ضوء ما سبق، تتضح أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين و تطوير الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، بعد أن نجحت الشركات العالمية السالفة الذكر في تطبيق هذا المدخل، إلا أن ذلك لا ينفى وجود تجارب أو محاولات فاشلة، و يرجع هذا الفشل أساسا إلى وقوع تلك المؤسسات في عدد من الأخطاء عند عملية التطبيق.

ثانيا: بعض الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سيتم التركيز هنا على أهم تلك الأخطاء الشائعة، حتى نتنبه المؤسسات الصناعية عند اتخاذها قرار تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و يتمثل الخطأ الأول في تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة، حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب بعض الوقت، حتى تظهر منه نتائج ملموسة، أما الخطأ الثاني فهو تقليد تجارب المؤسسات الأخرى، فنجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية عديدة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقها بنجاح في جميع المؤسسات، فثمة شروط مسبقة لنجاح هذا الأسلوب الإداري الحديث، قد يصعب توفيرها على المدى القصير، إذ أن التجارب الناجحة لا تعني إطلاقا أنها نموذج مثالي أو قابل للنسخ في مؤسسات أخرى للوصول إلى نفس النتائج، فلكل ظروفه الداخلية و الخارجية. و على ذلك ينبغي على المؤسسات الصناعية تحليل التجارب الناجحة منها و الفاشلة و دراستها للاستفادة منها؛ و يضاف خطأ آخر لا يقل أهمية عن الخطأين الأولين، ألا و هو قرار التطبيق قبل إعداد البيئة التنظيمية الملائمة و الكافية لنجاحه، إضافة إلى عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم، و كذا إتباع أنظمة و سياسات لا تتوافق مع فلسفة الجودة الشاملة كسياسة الحوافز الفردية، التي من شأنها خلق التنافس بين الأفراد داخل المؤسسة بدل العمل الجماعي، حيث أن العمل على تطبيق ناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب تشجيع العاملين و دفعهم للعمل، من خلال نظرة أبعد من مجرد التحفيز المادي لتشمل كل ما من شأنه إشعار العامل بالمتعة في عمله هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن المؤسسة التي ترى أنه من المصلحة عدم اطلاع العمال باستراتيجياتها و خططها، سترتب عليه جهل معظم العاملين بالطموح الطويل المدى للمؤسسة⁽¹⁾.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص. 85-89.

و في الأخير، يمكن القول بأن نجاح الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يرجع بالدرجة الأولى إلى إتباعها مجموعة من الأساليب غير التقليدية عند تعاملها مع المتغيرات المؤثرة عليها و المحيطة بها المحلية منها و العالمية، كما أن فشل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في بعض الشركات، يعود أساسا إلى انطلاقها من مفاهيم خاطئة لا تتوافق و نظام الجودة الشاملة؛ مما أدى بها إلى الخروج من مصاف المؤسسات الصناعية الناجحة في تطوير جودة منتجاتها و تحسين أدائها الإنتاجي، و التي تتوفر على مجموعة من الخصائص و التي يمكن حصرها في⁽²⁾: إدارة ناجحة و قيادة قوية، أفراد تتوفر لديهم دوافع النجاح، أعلى مستوى من التقدير لإرضاء العملاء، التواجد الدائم و القوي في السوق و انتزاع إعجاب المؤسسات المماثلة و المجتمع.

خاتمة الفصل:

تأسيسا على ما سبق، نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة سلاح تنافسي فاعل، و مكون رئيسي لعملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصناعية، حيث تشكل فلسفة تقوم على مجموعة من المبادئ، التي يمكن للإدارة من خلال تبنيها الوصول إلى أفضل أداء إنتاجي ممكن، و هو الأمر الذي يتعذر بلوغه بالأنماط الإدارية التقليدية حيث كان الاعتقاد السائد في الماضي متمثلا في أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات، إلا أن التطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة أثبت إمكانية تحقيق وفورات كبيرة في العمليات الإنتاجية تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها، و ذلك من خلال المشاركة الفعالة لجميع أفراد التنظيم، وصولا في النهاية إلى تحقيق رضا الزبون و كسب

(2) دافيد لاسكل و روي بيكوك، مرجع سبق ذكره، ص21.

تطلعاته، و الذي تركز عليه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تمر هذه العملية بعدة مراحل أساسية وفق جدول زمني تراعى فيه عدة اعتبارات، و هناك وسائل عديدة تضمن للمؤسسة نجاح تطبيق هذا الأسلوب أهمها التقييم الذاتي و دراسة رغبات العملاء، و تطبيق هذا المدخل بشكل منطقي و منظم سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق العديد من التحسينات الهامة، من خلال فرق العمل في جميع المجالات خصوصا على مستوى الأداء الإنتاجي، حيث يؤدي تبني إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، إضافة إلى تقليل شكاوى المستهلكين، و كل هذا يؤدي بالمؤسسة الصناعية إلى الانشغال بالقضايا و الأمور الأخرى ذات الطابع الاستراتيجي؛ و هذا ما يفرض على مؤسساتنا الصناعية - في ظل تعقد بيئة الصناعة الراهنة- ضرورة حتمية لا يختلف فيها اثنان، ألا و هي تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة، مع الالتزام بمبادئها و التقيد بمراحلها و خطواتها، و قبل ذلك ينبغي أولا على المؤسسة الصناعية الجزائرية توفير بيئة إدارية و تنظيمية تتلائم و مرتكزات نظام إدارة الجودة الشاملة، و هو ما سنحاول الوقوف عليه في الفصل الموالي من خلال دراسة التطور الهيكلي الذي شهدته المؤسسة الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

مقدمة الفصل:

تسود مجتمعات الدول النامية السائرة في طريق النمو، رابطة مشتركة تتمثل في نطلعها إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية في كل المجالات و ذلك محاولة لتعويض ما تعرضت له من تخلف، تمثل في تشويه البنية الاقتصادية طوال مدة من الزمن كانت قد عاشتها تحت السيطرة الاستعمارية. و قد كان التحرر السياسي الفرصة المناسبة لهذه الدول كي تسعى إلى بناء اقتصادها و الارتقاء إلى المكانة اللائقة به بين الدول، و الجزائر بحكم انتمائها إلى مجموعة البلدان النامية، تتميز بالخصائص العامة لهذه المجموعة، و قد ورثت كباقي الدول التي عانت من ويلات الاستعمار الاستيطاني اقتصادا منهارا جراء النهب المستمر للثروات، و عليه فقد اعتمدت بعد حصولها على الاستقلال السياسي في إطار مسيرتها التنموية على إيجاد قطاع صناعي قوي كقطاع ديناميكي رائد لهذه المسيرة تتمحور حوله باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى و تتكامل معه، و هذا ما لا يتحقق إلا من خلال توفر المؤسسة الصناعية على الكفاءة و الفعالية اللازمة.

غير أن الجزائر وجدت مؤسساتها الصناعية تشكو مشاكل هيكلية، تجلت في ضعف التسيير و التنظيم إضافة إلى عجز في كفاءتها الإنتاجية، الشيء الذي فرض ضرورة إعادة تنظيمها، و بذلك أخذت المؤسسة الصناعية منذ الاستقلال الاهتمام الأكبر من السلطات و القائمين على شؤون الاقتصاد الوطني، حيث شهدت و لا تزال تشهد عدة تحولات هيكلية لمعالجة المشاكل و إزالة المعوقات التي لازمت النشاط الصناعي على امتداد فترة طويلة من الزمن، و التي واكبت مسيرة بناء الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

و انطلاقا من ذلك سنحاول في هذا الفصل، الوقوف على أبرز المحطات التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال، من خلال المبحثين الآتيين:

- المبحث الأول: المؤسسة الصناعية الجزائرية قبل سنة 1980؛
- المبحث الثاني: المؤسسة الصناعية الجزائرية بعد سنة 1980.

المبحث الأول: المؤسسة الصناعية الجزائرية قبل سنة 1980

إن الوضعية التي عرفتها المؤسسات الصناعية الجزائرية عشية الاستقلال، أملت على الدولة تجنيد كل طاقاتها المتوفرة للنهوض بهذه المؤسسات باعتبار أنها مصدر خلق الثروة و بناء قاعدة صناعية قوية، فشهدت فترة ما بعد الاستقلال و حتى نهاية السبعينات تحولات عديدة و عميقة، هذه التحولات لم تنطلق من فراغ بل كانت مبنية على مبادئ و مخلفات تاريخية و إيديولوجية، فمرت بذلك المؤسسة الصناعية الجزائرية خلال هذه الفترة بعدة مراحل كان أولها التسيير الذاتي للمؤسسات كأول مظهر لتدخل الدولة المباشر في عملية إعادة تنظيم القطاع الصناعي.

المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي

لقد تميزت السنوات الأولى من الاستقلال باختلالات كبيرة و التي شهدها الاقتصاد الوطني من جراء شغور المناصب التي كانت تديرها الإطارات التقنية الأوربية، و غياب شبه تام للصناعات الأساسية مع وجود بعض الصناعات التحويلية، مما أدى إلى اعتماد طريقة تسيير محددة ألا و هي التسيير الذاتي كلبنة أولية هادفة إلى الاتجاه نحو الاشتراكية و كخطوة أولى على الطريق الشامل الذي يدعو إلى العمل الجماعي في نمطي اتخاذ القرارات و إنجاز المشاريع، و هو ما يتأكد في جميع المواثيق الوطنية.

الفرع الأول: ماهية التسيير الذاتي

أولاً: مفهوم التسيير الذاتي

نظرا للوضعية السيئة التي شهدتها المؤسسات الصناعية الجزائرية عادة الاستقلال، و من أجل تفادي استيلاء البرجوازية الوطنية على هذه المؤسسات، تم تجسيد التنظيم الجماعي لتسيير المؤسسات بتجنيد كل الإمكانيات المادية و البشرية للخروج من حالة الفراغ القانوني، و هو ما جسد التسيير الذاتي، الذي يعرف بأنه: "تجربة اشتراكية في ميدان الإنتاج، و اقتسام الناتج بين أفراد الجماعة"⁽¹⁾. و عليه يمكن تعريف المؤسسة المسيرة ذاتيا على أنها شخصية معنوية من أشخاص القانون الخاص تتميز بالاستقلالية و اللامركزية، تسيير من طرف المنتخبين وفق مبادئ الديمقراطية المباشرة⁽²⁾. و كنتيجة منطقية لعملية

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) جهيدة نسيلي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

تسيير أي مؤسسة خضعت مؤسسات التسيير الذاتي لعمليات تنظيم طوال الفترة الممتدة من سنة 1962 إلى غاية سنة 1965.

ثانيا: تنظيم مؤسسات التسيير الذاتي⁽¹⁾

في هذا الإطار صدرت عدة مراسيم تنظيمية لعملية التسيير الذاتي، بدءا بالمرسوم المؤرخ في 23 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء لجنة التسيير في المؤسسات العمومية، و مروراً بمرسوم 18 مارس 1963 المتعلق بحل مشاكل الملكيات الشاغرة، وصولاً إلى المرسوم المؤرخ في 22 مارس 1963 الموضح للمعالم الكبرى للتسيير الذاتي، هذا المرسوم نص على أن الهيئات المكونة للمؤسسة المسيرة ذاتيا تتمثل في الجمعية العامة، مجلس العمال، لجنة التسيير و المدير العام .

1- الجمعية العامة:

تضم الجمعية العامة جميع العمال ذوي الجنسية الجزائرية الدائمين بالمؤسسة و البالغين من العمر 18 سنة فما فوق، و تجتمع باستدعاء من مجلس العمال أو لجنة التسيير مرة كل ثلاثة أشهر، تقوم هذه الجمعية بالمصادقة على مخطط التنمية الخاص بالمؤسسة و كذا المصادقة على قانون تنظيم العمل فيما يخص تحديد و توزيع المهام.

2- مجلس العمال:

ينتخب هذا المجلس من طرف الجمعية العامة، ثلث أعضائه من عمال الإنتاج و يجتمع مرة في الشهر و ذلك بطلب من لجنة التسيير، يقوم هذا المجلس بمجموعة من المهام المتمثلة في:

- توضيح النظام الداخلي للمؤسسة؛
- اتخاذ قرارات شراء أو بيع الأجهزة في إطار البرامج المعدة من طرف الجمعية العامة؛
- مراقبة حسابات نهاية السنة.

3- لجنة التسيير:

(1) حاج صدوق بن شرفي، المؤسسة العمومية الاقتصادية و اقتصاد السوق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005/2004، ص ص. 24-26.

يتراوح عدد أعضاء لجنة تسيير المؤسسة من ثلاثة (3) أعضاء إلى إحدى عشر (11) عضواً منتخباً، و يمثل ثلث هؤلاء الأعضاء القطاع الإنتاجي، تجتمع هذه اللجنة مرة على الأقل كل شهر، و تقوم بعدة مهام أهمها ما يلي:

- تأمين عمليات التسيير في المؤسسة؛
- وضع مخططات التنمية؛
- تنظيم العمال و حل المشاكل اليومية المتعلقة بالإنتاج؛
- الاقتراض القصير المدى.

4- المدير العام (المديرية العامة):

المدير العام حسب المرسوم المؤرخ في 22 مارس 1963 هو ممثل الدولة في المؤسسة، يعين و يقال من طرف السلطة المركزية، و يكلف بمهام حماية أملاك الدولة ضد أي استعمال غير عقلاني من طرف العمال، السهر على شفافية العمليات الاقتصادية و المالية و كذا تطبيق قرارات لجنة التسيير و مجلس العمال، إضافة إلى ضمان التطابق بين مخطط المؤسسة و المخطط الوطني.

و انطلاقاً من العرض السابق للهيئات المكونة للمؤسسة المسيرة ذاتياً، فإنه و رغم أن التسيير الذاتي اعتمد على المساهمة الفعالة للعمال، إلا أن المهمة الأساسية بقيت من نصيب الجمعية العامة التي تقرر التوجهات الكبرى للمؤسسة، و بذلك كانت المشاركة العمالية محصورة جداً في نطاق ضيق، الأمر الذي أعاق و أثر على نتائج التسيير الذاتي في تلك الفترة.

الفرع الثاني: معوقات و نتائج التسيير الذاتي

لقد نشأ عن تطبيق نظام التسيير الذاتي في المؤسسة الصناعية الجزائرية عدة نتائج، و في نفس الوقت مشاكل متعددة أثرت بشكل كبير على الإنتاج الصناعي خلال هذه المرحلة.

أولاً: معوقات التسيير الذاتي للمؤسسات الصناعية

رغم إحصاء عدد لا بأس به من المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا، إلا أن التسيير الذاتي قد عان من عدة مشاكل و عراقيل أدت إلى إعاقة سيره، و التي يمكن حصرها فيما يلي⁽¹⁾:

- عدم وصول المساعدات الحكومية للقطاع الصناعي؛
- تهميش المشاركة العمالية و احتفاظها بالطابع الاستشاري؛
- نقص الإطارات و اليد العاملة المؤهلة و كذا رؤوس الأموال؛
- غياب الوعي الكافي عند معظم العمال و هذا راجع لمستواهم الثقافي؛
- حدوث نزاعات بين مجلس العمال و لجنة التسيير من جهة، و بين رئيس لجنة التسيير و المدير العام من جهة أخرى؛
- احتكار الإدارة للسلطة نتيجة سوء التوزيع و التنظيم و التنسيق؛
- سوء توجيه الإنتاج و عدم تقاضي أغلب العمال لأجورهم؛
- وجود تناقض بين شعارات السلطة السياسية و واقع التطبيق المعاش؛
- غياب روح العمل الجماعي، التي لم تنتقل إلى النشاط الصناعي نظرا لاتخاذ المؤسسات الصناعية تنظيما هرميا للسلطة مما أدى إلى احتكار كل شيء (المعلومات، قنوات الاتصال و اتخاذ القرارات)؛
- مشكل تسويق الإنتاج و الذي كان من أهم العراقيل لعملية التسيير الذاتي؛
- تداخل الصلاحيات بين مختلف التنظيمات الموجودة داخل المؤسسة.

ثانيا: نتائج التسيير الذاتي للمؤسسات الصناعية

لقد تمثلت أهم نتائج تطبيق نظام التسيير الذاتي في العناصر الآتية⁽²⁾:

- ❖ تراجع الإنتاج الصناعي باستثناء قطاع المحروقات، حيث انخفض بنسبة 35 % ما بين سنة 1960 و سنة 1963؛

(1) راجع: - كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص31؛

- جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص23؛

- حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص27.

(2) راجع: - عثمان خلف، محاضرات في الاقتصاد الجزائري، منتديات طلبة الجزائر، www.etudiantdz.com, 2009/08/02، ص9؛

- رحيمة حوالف، واقع التسيير في المؤسسة الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية

الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 21 و 22 ماي 2002، ص 3؛

- جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص28.

- ❖ المساهمة في التنمية الاقتصادية عن طريق الضريبة على أرباح المؤسسات؛
 - ❖ المحافظة و استغلال الثروات الصناعية الوطنية، حيث حاول العمال على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملء الفراغ الذي تركه المسيرون الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية قصد مواجهة احتياجات المجتمع؛
 - ❖ إحصاء حوالي 345 مؤسسة مسيرة ذاتيا خلال سنة 1964؛
 - ❖ غلق أكثر من 100 مؤسسة صناعية، و توقف أكثر من 1400 مؤسسة من مجموع 2000 مؤسسة صناعية بسيطة عن النشاط؛
 - ❖ عدم المساهمة في خلق مؤسسات جديدة.
- و عموما، فإن هذه النتائج نتجت عن عدم مصاحبة التغيير الاجتماعي الذي حدث من مجتمع محتل إلى مجتمع مستقل بتغيير نوعي في العلاقات التنظيمية في المؤسسات الصناعية. و أمام هذه المشاكل، بدأ العمل على التقليل من انتشار منهج التسيير الذاتي و التفكير في نوع آخر من المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: مرحلة الشركة الوطنية

نتيجة للمشاكل التي شهدتها المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا في المرحلة السابقة و التي حالت دون قيام سياسة تخطيط جادة و فعالة من طرف الدولة، و تزامنا مع مرحلة التأميم و التصحيح الثوري 19 جوان 1965، كانت أول خطوة اتخذتها السلطة الجديدة هي إعادة هيكلة و تنظيم الاقتصاد الوطني، في شكل شركات وطنية، لتكريس المركزية كشكل آخر لتنظيم المؤسسات الوطنية.

الفرع الأول: تنظيم، خصائص و أهداف الشركة الوطنية

تعتمد الشركة الوطنية أساسا على مبدأ رأسمالية الدولة، و هي نوع من الاشتراكية تكون فيها وسائل الإنتاج ملكا للدولة إضافة إلى رأسمالها المقسم إلى أسهم، بينما تسيير الشركة كشخص معنوي يتمتع باستقلالية، دون مشاركة العمال في التسيير.

أولا: تنظيم الشركة الوطنية

يعتمد تنظيم الشركة الوطنية على جهازين أساسيين، هما⁽¹⁾:

1- مجلس الإدارة:

هو جهاز استشاري ممثل للدولة كمساهم وحيد في رأسمال المؤسسة، يتكون المجلس من ممثلين عن عدة وزارات، و يقوم بمهام الإدارة و اتخاذ مختلف القرارات الإنتاجية و كذا توجيه و مراقبة مدير الشركة، كما يتابع هذا المجلس من طرف لجنة مراقبة بهدف ضمان السير الحسن للمخطط الوطني و هذا عبر السير الحسن للشركات. و تتكون هذه اللجنة من ثمانية (8) أعضاء أربعة منهم ممثلين للدولة، عضو من البنك المركزي، عضو من الصندوق الجزائري للتنمية و عضوين من العمال.

2- المدير العام:

و الذي يعين بموجب مرسوم رئاسي، باقتراح من الوزارة الوصية، و يمتلك كامل الصلاحيات التي تضمن تسيير الشركة، كما يستعين بلجنة تقنية تتكون من ثلاثة أعضاء هم رئيس مجلس الإدارة، مدير الصندوق الجزائري للتنمية و ممثل عن العمال دون أن يكون مجبراً على إتباعها.

و ما يلاحظ على تنظيم الشركة الوطنية أن تسيير هذه المؤسسة يتم عن طريق الهياكل المركزية و الإدارة الواحدة، و التي تجسد توجهها أو منهاج تسييرها للقطاع العام ضمن نطاق التخطيط المركزي.

ثانياً: خصائص و أهداف الشركة الوطنية

1- خصائص الشركة الوطنية:

لقد تميزت الشركة الوطنية بمجموعة من الخصائص، و التي يمكن إجمالها في النقاط التالية⁽²⁾:

- الاعتماد على المساعدة التقنية الأجنبية: و ذلك من أجل الحفاظ على السير الحسن للوحدات الإنتاجية المجتمعة تحت مسؤولية الشركة الأم، و التي أنشئت في

(1) راجع: - حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص30.

- جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص24.

(2) حاج صدوق بن شرقي، نفس المرجع، ص ص31-32.

فترات و بمستويات تكنولوجية مختلفة، فقد كانت بعض الوحدات تمتلك معدات قديمة و أخرى شبه معطلة؛

- **الشساعة التجارية:** إن هذه الشساعة لم تمكن من أن يكون للمنتج الواحد نفس الخصائص التقنية، كما أن معظم مصادر تمويل الوحدات الصناعية كانت من الخارج و اختيار الممولين من صلاحيات المؤسسة الأم، غير أن المشكل الكبير الذي كان يواجه تلك الوحدات هو مشكل التسويق فقد كان مستوى الأسعار من العراقيل التي اعترضت تسويق المنتجات، دون أن ننسى نوعية المنتج التي لا تلاقي أي ترحيب لدى المستهلك.

2- أهداف الشركة الوطنية:

- لقد كانت الغاية من وراء إنشاء شركات وطنية تتمثل في تحقيق مجموعة من الأهداف السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية، و التي من أهمها⁽¹⁾:
- توحيد مركز القرارات باعتباره الوسيلة المفضلة لممارسة أعمال القوة العمومية في مختلف فروع الاقتصاد الوطني؛
 - توظيف أكبر عدد ممكن من اليد العاملة دون اهتمام بالكفاءات، حيث كان التشغيل أحد المهام الأساسية للشركات الوطنية؛
 - تحقيق الاستثمارات و إعطاء الأولوية للصناعات القاعدية؛
 - التسيير الحسن لوحدات الإنتاج؛
 - تمويل السوق الوطنية بالمواد الضرورية.
- و انطلاقا من الأهداف المذكورة أعلاه، و لمعرفة مدى تحقيق الشركات الوطنية لهذه الأهداف لا بد من التعرض إلى المشاكل التي واجهها و النتائج التي حققها هذا النوع من تنظيم المؤسسات خلال تلك المرحلة.

الفرع الثاني: عوائق و نتائج سير الشركة الوطنية

(1) راجع: - جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص24؛

- حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص35.

أولاً: معوقات سير الشركات الوطنية

لقد اصطدمت الشركة الوطنية بعدة مشاكل، نذكر منها على سبيل المثال⁽¹⁾:

- قلة الإطار الكفؤة المؤهلة و نقص الخبرة؛
- غياب نسيج قانوني و تقني؛
- سوء توزيع السلطة و تفشي البيروقراطية؛
- اتخاذ القرارات في مستويات و أجهزة بعيدة كل البعد عن المؤسسة، و حتى طبيعة هذه القرارات بعيدة عن الواقع المعاش، مما يستبعد إمكانية تجسيدها؛
- غياب قانون خاص بالعمال، الأمر الذي أدى إلى اختلاط الوظائف و المهام بين الإدارة و الصلاحيات التمثيلية للعمال؛
- التشتت الجغرافي للوحدات الصناعية و اختلاف المستويات التكنولوجية المطبقة؛
- تميز الجهاز التنفيذي بالازدواجية في إدارة المؤسسة من خلال وجود رئيس مجلس الإدارة و مدير في نفس الوقت؛
- وجود أهداف تتعارض و طبيعة نشاط المؤسسات.

ثانياً: النتائج المحققة من طرف الشركات الوطنية

لقد حققت الشركات الوطنية خلال الفترة الممتدة من سنة 1966 إلى غاية سنة

1970 عدة نتائج يمكن حصرها فيما يلي⁽²⁾:

- ارتفاع الإنتاج الصناعي حيث وصل سنة 1967 إلى 43 مليار دج، إلا أنه يبقى غير كاف نظراً للاستثمارات التي وجهت لهذا القطاع خلال تلك المرحلة، كما أنه لا يمثل سوى 30 % من الإنتاج المادي خارج المحروقات و 11 % من الناتج الداخلي الخام لنفس السنة، و هي نسبة متواضعة؛
- تضاعف عدد العمال في القطاع العمومي؛

(1) راجع: - عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العدد الثاني، جوان 2002، ص111؛

- رحيمة حوالم، مرجع سبق ذكره، ص4؛

- جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص24.

(2) راجع: - عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص15؛

- جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص25.

• المساهمة في التكامل الاقتصادي عن طريق تنمية العلاقات ما بين القطاعات.
و مع نهاية الستينات أصبحت الشركة الوطنية، و التي اعتبرت آنذاك أداة أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية، غير قادرة على تحقيق أهدافها المسطرة، حيث أن تبني تنظيم و تسيير مركزيين أدى إلى ظهور البيروقراطية و تولد إختلالات عميقة على المستوى الداخلي للاقتصاد بشكل عام و القطاع الصناعي بشكل خاص، و هذا ما دفع بالسلطة إلى تبني نمط آخر للتسيير تمثل في التسيير الاشتراكي.

المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي

لقد شهدت المؤسسات الصناعية تحولات هيكلية تنظيمية مهمة بدءًا من سنة 1971، حيث أن التوجه السياسي الذي تم انتهاجه في ذلك الوقت ألزم القائمين على هذه المؤسسات الأخذ بتوجهاته، فاعتمدت الجزائر على النظام الاشتراكي كمدخل للتخطيط المركزي الموجه، و بذلك أصبحت المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة اشتراكية مختلفة عن سابقتها تنظيمًا و أهدافًا.

الفرع الأول: تنظيم المؤسسات الاشتراكية

لقد اعتمدت الدولة على التخطيط المركزي كوسيلة ضرورية لإدارة و تنظيم الاقتصاد الوطني، هذا التخطيط على أرض الواقع كان له الأثر على المؤسسات العمومية حيث أدخل تعديلات و أبعادا جديدة على نظام تسييرها، و التي تجسدت من خلال إصدار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971⁽¹⁾، و حسب هذا القانون تعرف المؤسسة الاشتراكية بأنها المؤسسة التي يتكون مجموع قدراتها من الأموال العامة (ملك الدولة) و هي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية و الاستقلال المالي، تضم وحدة أو عدة وحدات، تحدث بموجب مرسوم، باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية، و التي تحدث بموجب قانون .

و تعتبر المؤسسة الإشتراكية العنصر الرئيسي لتحقيق أهداف التنمية المخططة و المكان المفضل لممارسة مبادئ التسيير الاشتراكي⁽¹⁾، حيث عرفت المؤسسة الصناعية

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص.159-160.

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الجزائرية في بداية السبعينات تغييرا نوعيا في العلاقات بين العمال و المسيرين، و ذلك بهدف التقريب بين مختلف مستويات الإشراف و القاعدة، و محاربة ظاهرة البيروقراطية التي تعرقل نشاط المؤسسات بما تفرضه من قيود إدارية و احتكار للمعلومات و عرقلة للاتصال، و هذا من خلال إشراك العمال في عملية التسيير⁽²⁾.

و قد قام هذا التنظيم الجديد للمؤسسات على ثلاثة هيئات للتسيير الداخلي، و هي⁽³⁾:

• **مجلس الإدارة:** و الذي يضم ممثلين (2) من مجلس العمال إضافة إلى المدير و نوابه؛

• **مجلس العمال:** يتكون هذا المجلس عن طريق الانتخاب، و يتراوح عدد أعضائه من 7 أعضاء إلى 25 عضو حسب حجم المؤسسة؛

• **اللجان الدائمة:** و التي تتمثل في:

- لجنة الشؤون الاقتصادية و المالية: و التي يتراوح عدد أعضائها من 3 إلى 5 أعضاء؛

- لجنة شؤون المستخدمين و التكوين (3-5 أعضاء)؛

- لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية (3-5 أعضاء)؛

- لجنة الشؤون التأديبية (6 أعضاء)؛

- لجنة شؤون حفظ الصحة و الأمن (4-10 أعضاء).

و ما يلاحظ على هذا النمط من التنظيم و الإدارة أن العامل أصبح بموجبه يتمتع بصفة المسير المنتج، حيث يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة، من أجل المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التي يصبو إليها التسيير الاشتراكي⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات

(2) كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص31.

(3) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص163.

(1) عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص112.

إن التنظيم الجديد للمؤسسات الاشتراكية يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، و التي يمكن إجمالها في⁽²⁾:

- تكوين العمال لتحسين قدراتهم و تنمية روح المسؤولية فيهم؛
- مشاركة العمال في عملية المراقبة الدائمة لتسيير المؤسسة؛
- توحيد أشكال المشروعات العامة للحد من المصاعب المترتبة عن تعدد أشكال الإدارة؛
- إنشاء صناعات قاعدية تكون بمثابة دعامة لإنشاء صناعات خفيفة؛
- زيادة الإنتاج و الإنتاجية؛
- التحكم في وسائل الإنتاج الحديثة؛
- القضاء على التبذير و امتصاص البطالة؛
- إنشاء تفاهم مستمر بين العمال و القضاء على المشاكل التي كانت سائدة مع الإدارة المركزية؛
- توفير إطرار كفاءة من خلال إقامة برامج تكوين، إضافة إلى خلق يد عاملة مؤهلة عن طريق فتح مراكز تكوين؛
- إعادة توزيع السلطة في التسيير و بالتالي تغيير توزيع القيم المنتجة؛
- توحيد طريقة التسيير في مختلف المؤسسات إضافة إلى جعل المؤسسة إطار لتعبئة العمال و جعلهم يعملون باستمرار لإرضاء المجتمع.

الفرع الثالث: مشاكل و نتائج التسيير الاشتراكي

أولاً: مشاكل أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية

لقد شهد تطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي في المؤسسة الصناعية الجزائرية عدة مشاكل، يمكن حصرها في الآتي⁽¹⁾:

(2) راجع: - جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص50؛
- حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص42؛
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 162؛
- بغداد كربالي، الوظيفة التسويقية و الإصلاحات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية و الممارسة التسويقية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، يومي 20 و 21 أبريل 2004، ص8.
(1) راجع: - عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص 26؛

- ضعف فعالية تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمال و مجلس الإدارة من جهة، و بين مجلس العمال و اللجان الدائمة من جهة أخرى، هذا الفراغ القانوني أدى إلى نشوء نزاعات و عدم تفاهم بين هذه الهيئات؛
- عدم وجود تحفيز للعمال على بذل مجهودات أكبر؛
- عدم تفريق الأسلوب التنظيمي المعتمد بين العون التنفيذي و العون المقرر، مما ساعد على وقوع نزاعات و تضاربات في العلاقات؛
- تطبيق نماذج تسيير مستوردة دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الاقتصاد الجزائري و واقع المؤسسة الصناعية؛
- ضخامة حجم المؤسسات، مما سبب تذبذبا في الجهود و تكرارا في العمل و تشابك المسؤوليات فيها، و تشعبا مفرطا لوحدها و وظائفها و أدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، و عدم القدرة على ضبط تكاليفها، الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة لمعظم المؤسسات؛
- التضخم المفرط للعمالة إضافة إلى جهل العامل لأسس التسيير و نقص تكوينه؛
- تعدد المهام و الوظائف مما أثر على سير العمل الإنتاجي و بالتالي على الأداء الإنتاجي للمؤسسة و فعاليتها؛
- المركزية المفرطة للعلاقات و التي أعاققت المؤسسة الصناعية عن أية مبادرة للنهوض بنشاطها؛
- ضخامة الهياكل السلمية و بطء اتخاذ القرار نظرا لمبدأ توحيد التسيير بين العمال و الإدارة؛
- ارتفاع النزاعات داخل المؤسسات و التي أدت إلى تعطل في الإنتاج إثر الإهمال أو التوقف عن العمل؛

- عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 112-114؛

- جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص 26؛

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 163-166.

- سوء التحكم في نظام الموارد البشرية نتيجة صعوبة تحديد المناصب، و كذا صعوبة تصنيف و تقييم العمال، فكانت العشوائية في تحديد المناصب و الأجور، و هو ما كان له الأثر السلبي على سير الإنتاج في المؤسسات؛
- عدم مسايرة نظام التكوين في البلاد لواقع التنمية الوطنية؛
- سوء انسجام الإطارات حيث تنقص أو تغيب أحيانا الإطارات المتوسطة؛
- عدم ملاءمة المناصب لأصحابها نتيجة نقص التكوين أو تكوين غير مناسب؛
- استعمال تكنولوجيا مستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر، حيث وجدت المؤسسة نفسها في مشاكل لا حدود لها سواء من ناحية تشغيل الآلات أو رفع الإنتاج؛
- ضعف التكامل الاقتصادي بين الصناعات و الذي أدى إلى نقص قطع الغيار، المواد الأولية و المنتجات نصف المصنعة .

ثانيا: نتائج تطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية

إن عملية التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية قد ترتب عنها جملة من النتائج، و ذلك كما يلي⁽¹⁾:

- اكتساب قاعدة صناعية معتبرة تحركها الصناعات الثقيلة؛
- ارتفاع العجز المالي للمؤسسات؛
- زيادة التبعية التقنية نحو الخارج نتيجة استيراد تجهيزات إنتاجية متطورة؛
- سوء التسيير نظرا لضخامة حجم هذه المؤسسات؛
- خلق صناعات خفيفة قليلة جدا و ظهور ندرة في المنتجات الصناعية ذات الاستهلاك الواسع.

عموما، إن هذه النتائج و التي لم تكن في مستوى الجهود المبذولة و ضخامة الموارد المالية المخصصة، قد ساهمت فيها بشكل أو بآخر المشاكل التي اعترضت عملية تطبيق التسيير الذاتي للمؤسسات.

(1) راجع: - عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص 16-17؛

- رحيمة حوالف، مرجع سبق ذكره، ص 4.

وخلاصة القول بالنسبة لمرحلة التسيير الاشتراكي أنها مرحلة جد مهمة مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية، و رغم ذلك فقد غابت في هذه المؤسسة آليات التسيير الاستراتيجي، حيث كانت (أي المؤسسة) في هذه الفترة مجرد وسيلة لتحقيق قرارات مخططة و ممركة، و كل هذا ساهم في ظهور ثغرات التخطيط المركزي و استمرار تدهور وضعية المؤسسات بسبب عدم اعتمادها على مفهوم الربحية و عدم الاستغلال الكامل لطاقتها الإنتاجية نظرا لحجمها الكبير.

في الأخير، يمكن القول بأن المؤسسة الصناعية الجزائرية مرت خلال هذه الفترة، و التي تواصلت إلى نهاية السبعينات، بعدة تحولات هيكلية إلا أنها و رغم إدخال القائمين عليها أساليباً إدارية متعددة و مختلفة من تسيير ذاتي إلى تسيير اشتراكي، عرفت جملة من المشاكل المتراكمة و التي أدت إلى تدهور مستمر في أدائها الإنتاجي نتيجة لإضفاء الطابع الاجتماعي على نشاط المؤسسات، رغم تميز تلك الفترة بتطبيق النموذج التنموي المعتمد على الصناعات المصنعة، هذه الوضعية عجلت ببروز إطار تنظيمي جديد ذو معالم واضحة، و ألزمت القائمين على المؤسسات الصناعية إدخال إصلاحات هيكلية أكثر صرامة من الأولى عليها بدءاً من سنة 1980.

المبحث الثاني: المؤسسة الصناعية الجزائرية بعد سنة 1980

تحت وطأة المشكلات المتراكمة للفترة السابقة، ظهرت على الساحة الفكرية الوطنية في بداية الثمانينات أفكار و اتجاهات مختلفة عن مبادئ و سياسات المرحلة التي سبقتها، و قد أتت هذه الأفكار لمعالجة و تقديم الحلول للمشاكل التي عرفتتها المؤسسة الصناعية الجزائرية خلال المراحل السابقة، حيث بدأت خطوات الإصلاح الجديدة بعملية إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات، استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الوطنية، فقد كانت تشكو من ضعف تسييرها الداخلي و عدم كفاءة جهازها الإنتاجي، فكان من الضروري حقنها بطريقة تنظيم جديدة توفر الشروط الملائمة لتحسين عملية تسييرها.

المطلب الأول: مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية

يعتبر تاريخ 4 أكتوبر 1980 منعرجا جديدا في تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل عام و المؤسسة الصناعية بشكل خاص، حيث صدر المرسوم الذي يحمل الرقم 240/80 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، و التي بدأت بإعادة هيكلة عضوية ثم تلتها إعادة هيكلة مالية.

الفرع الأول: إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات

يقصد بإعادة الهيكلة العضوية تقسيم المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة الحجم، حتى يمكن التحكم في تسييرها و تحسين مردوديتها⁽¹⁾، و عموما فإن الأسباب التي أدت إلى تطبيق هذا الإصلاح الهيكلي قد تمثلت في⁽²⁾:

- ضخامة حجم المؤسسات الوطنية: لقد كانت طبيعة إستراتيجية التنمية و التصنيع هي المحدد لحجم المؤسسات الصناعية، و قد تميزت بالضخامة حيث تقوم المؤسسة بإنتاج أغلب العناصر أو كلها، التي تدخل في المنتج النهائي الأمر الذي نتج عنه صعوبة التحكم في تسييرها؛

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص28.

(2) راجع: - حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص ص56-57؛

- نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، 2009/12/24،

www.clubnada.jeeran.com، ص2؛

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص170-172.

- تعدد مهام المؤسسات الوطنية و عدم التخصص: حيث تتربع المؤسسات الصناعية على عدة اختصاصات (لتحقيق التكامل الصناعي) و تراقب في نفس الوقت فرعا واسعا، و هذا ما جعل المؤسسة تخرج أحيانا عن طبيعتها، و هو الأمر الذي أدى إلى تراكم بعض المشاكل كنقص الفعالية و الإنتاجية، حيث تقوم أغلب المؤسسات في آن واحد بالإنتاج، التوزيع و التسويق؛
- النتائج السلبية المحققة من طرف المؤسسات؛
- العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة؛
- التوجه الاجتماعي للمؤسسات، حيث أن سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات جعل المؤسسة تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال، و هو ما أدى إلى ارتفاع تكاليف المؤسسة مقارنة بالمردودية نتيجة ارتفاع نسبة الأجور من رقم الأعمال حيث وصلت أحيانا إلى 50%، إضافة إلى انعدام العلاقة بين الأجر و العمل الحقيقي المقدم من العامل (التحديد المركزي للأجور)؛
- سوء متابعة نشاطات المؤسسات؛
- ضعف التنسيق بين المؤسسة الأم و وحداتها الإنتاجية من جهة، و بين إدارة المؤسسات و الهيئات المركزية من جهة أخرى.
- و انطلاقا من هذه الأسباب، يمكن إجمال الأهداف التي كانت تسعى إليها سياسة إعادة الهيكلة العضوية في النقاط الآتية⁽¹⁾:
- تبسيط و تحديد مهام كل مؤسسة و تقليص أحجامها؛
- تحقيق الفعالية في المؤسسات بواسطة تحكم أكبر في جهاز الإنتاج و الاستعمال العقلاني للموارد و الكفاءات؛
- تكييف تنظيم المؤسسات مع متطلبات التنمية؛
- التحسين الكمي و النوعي للإنتاج الصناعي؛
- التفريق بين مهام الإنتاج و التوزيع؛

(1) راجع: - حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص58؛

- عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص25؛

- مفيدة بجاوي و عبد القادر موفق، مرجع سبق ذكره، ص94.

- إدخال المزيد من المرونة في تخصص المؤسسات؛
 - اعتماد اللامركزية للنهوض بالاقتصاد الجهوي، و هذا ما جسده إقامة مقرات للمؤسسات خارج العاصمة.
- و يضاف لما سبق أن إعادة الهيكلة العضوية كانت ترمي إلى تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على مجموعة من المبادئ، أهمها⁽¹⁾:
- **مبدأ التنسيق:** و ذلك عن طريق توضيح العلاقات سواء على مستوى المؤسسات المتخصصة أو على مستوى الوحدات الإنتاجية؛
 - **مبدأ التخصص:** من خلال تقليص عدد منتجات المؤسسة الواحدة، و ذلك بخلق مؤسسات جديدة تختص بمنتج معين أو بنشاط معين، و كل هذا بهدف تحسين إنتاجية كل مؤسسة؛
 - **مبدأ تحسين و دعم التسيير:** من خلال لا مركزية الوظائف العملية على مستوى الوحدات، و تحويل مقرات المؤسسات من العاصمة إلى مناطق داخل الوطن.
- و بالرغم من هذه المبادئ إلا أن عملية تنفيذ إعادة الهيكلة العضوية قد صادفتها جملة من المشاكل، و التي يمكن حصرها في⁽²⁾:
- حدوث نزاعات حول تقسيم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم بين مختلف وحداتها؛
 - صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة مما أدى إلى تفشي الاختلاسات؛
 - مشاكل التمويل و النقل من منطقة إلى أخرى؛
 - صعوبة الاتصال بين المؤسسة الأم و وحداتها الموجودة في مناطق بعيدة.
- و على ضوء هذه المشاكل نجمت عدة نتائج، نلخصها في النقاط الآتية⁽¹⁾:

(1) راجع: - حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص58؛

- جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص28؛

- نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص3-4؛

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص177.

(2) راجع: - جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص30؛

- نادي الدراسات الاقتصادية، نفس المرجع، ص5.

(1) راجع: - حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص65؛

- مفيدة بجاوي و عبد القادر موفق، مرجع سبق ذكره، ص94؛

- كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره،

- ارتفاع الناتج الإجمالي الوطني سنة 1983 بـ 7.3% مقارنة بسنة 1981؛
- احتكار الوحدات لنشاطات محددة بدل العمل على تشجيع المنافسة بينها؛
- تضخم و تضاعف نفقات المؤسسات نتيجة زيادة تكاليف التسيير؛
- تشتيت الطاقات البشرية و توزيع الوسائل الإنتاجية؛
- ارتفاع الديون الإجمالية الناتجة عن تفكيك المؤسسات (بناء المقرات و اقتناء وسائل العمل)، و هو ما جعل المؤسسات تتخبط في عجز مالي كبير.

و على ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن إعادة الهيكلة العضوية نظرة غير تسييرية، و ذلك لأن التفكيك الذي حصل للمؤسسات لم يبنى على قواعد تسييرية علمية صحيحة، و إنما بني على ثقافة سادت آنذاك لدى متخذي القرار الجزائريين، و التي انطلقت من فرضية "الأصغر حجما يسهل تسييره"، وفي الحقيقة فإن كفاءة التسيير غير مرتبطة بحجم المؤسسة، بل بإتقان آليات التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الرقابة و إدارة الموارد البشرية، حيث أنه يمكن النجاح في تسيير أكبر المؤسسات إذا ما تم الاعتماد على هذه الآليات، في حين سينتج الفشل في تسيير مؤسسات بعشرات العمال إذا ما تم إغفال تلك الآليات. و يضاف إلى ذلك، أن غياب ما يسمى بإقتصاديات الحجم في أغلب المؤسسات له كذلك دور كبير في تدهور وضعيتها، باعتبار أن التكلفة و السعر لم يعط لهما الاعتبار اللازم لتحقيق الوفورات الناجمة عن الزيادة في الكمية المنتجة و تخفيض التكاليف الثابتة⁽²⁾، و نتيجة لارتفاع مديونية المؤسسات تم الانتقال إلى عملية إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات.

الفرع الثاني: إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات

في إطار العمل على إخراج المؤسسات الصناعية من الوضعية المزرية التي آلت إليها، لجأت الدولة إلى إعادة الهيكلة المالية، و ذلك بسبب⁽¹⁾:

ص32؛

- عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص115.

(2) كمال قاسمي، نفس المرجع، ص33.

(1) نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص6.

- المردودية المالية السالبة للمؤسسات، نتيجة التحديد المسبق للأسعار من طرف الدولة دون مراعاة أسعار التكلفة الحقيقية للمنتج؛
- عدم وفاء المتعاملين بالتزاماتهم اتجاه المؤسسة في الآجال المحددة؛
- التزايد المستمر لمديونية المؤسسات.

و بذلك جاء هذا الإصلاح ليخص المؤسسات التي تعاني من عجز مالي كبير و ديون ضخمة و متراكمة، و هذا كتدعيم للإصلاح السابق. و قد تمثل مضمون الإصلاح الجديد في مجموعة من التدابير المتخذة من طرف الدول و المؤسسة، هذه الأخيرة تعد مخططا لإعادة الهيكلة المالية و تقدمه إلى اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة، من أجل بحثه و إعطاء النتائج و التوصيات اللازمة للحكومة التي تتخذ فيه الإجراء النهائي، و هذا قصد تطهير المؤسسات ماليا و رفع إنتاجيتها حتى تضمن استمرارها⁽²⁾.

أولاً: مفهوم التطهير المالي للمؤسسات:

التطهير المالي هو: "عملية القضاء على العجز المالي وعلى مديونية المؤسسة اتجاه البنوك و الخزينة العمومية، ليصبح لها هيكل مالي متوازن"⁽³⁾.

ثانياً: أهداف التطهير المالي للمؤسسات:

- تتمثل أهم أهداف التطهير المالي للمؤسسات في⁽⁴⁾:
- إعطاء دعم جديد للقطاع الصناعي؛
 - تحسين الوضعية المالية للمؤسسات الصناعية؛
 - توفير الشروط اللازمة لاستقلالية المؤسسات و تكييفها مع ظروف و شروط التسيير اللامركزي، إضافة إلى تهيئتها للتأقلم مع آليات اقتصاد السوق.
- و من أجل ذلك اتخذت الإجراءات الآتية⁽¹⁾:

(2) حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص63.

(3) حاج صدوق بن شرقي، نفس المرجع، ص93.

(4) راجع: - حاج صدوق بن شرقي، نفس المرجع، ص95؛

- وهيبة بوخلوني، التطهير المالي و خصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية و الممارسة

التسويقية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، يومي 20 و 21 أفريل 2004، ص ص34-35.

(1) راجع: - جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص29؛

- نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص6-7؛

- إنشاء صندوق تطهير المؤسسات العمومية لدى الخزينة لتنظيم عملية التطهير المالي؛
- تكليف "البنك الوطني للتنمية" بتمويل المؤسسات التي تعاني من عجز بقروض متوسطة و طويلة؛

- تخصيص تسبيق من طرف الخزينة العمومية غير قابل للاسترجاع، بغية التخفيف من حدة العجز المالي، إضافة إلى تدعيم النشاطات الصناعية بأموال مؤقتة على المدى الطويل (30 سنة)، مع إمكانية التسديد خلال ثماني (8) سنوات و بمعدل فائدة سنوي 2%؛

- إعادة هيكلة ديون كل مؤسسة و تصفية الديون فيما بين المؤسسات؛

- إصلاح النظام الضريبي بشكل يساعد على تنشيط دورة استغلال المؤسسة.

وقد كانت عملية إعادة الهيكلة المالية مبنية على تقييم ميزانيات السنوات الأربع الأخيرة للمؤسسة، و ذلك بهدف تحقيق مردودية كافية عن طريق القدرة على الوفاء بالديون و الفعالية في التسيير⁽²⁾، إلا أنه و رغم تقليصها للعجز المالي للمؤسسات لم تساهم إلا في تأجيل المشاكل مؤقتا، حيث لم تقضي على أسباب التدهور، إذ تم التعامل مع آثار العجز و ليس مع أسبابه، كما أنها لم تضع حدا للخلل الموجود في التسيير و لا لمظاهر التبذير و اللامبالاة، حيث تم تخصيص أموال طائلة لهذه العملية دون مراعاة الجانب التنظيمي و التسييري للمؤسسات⁽³⁾.

و كل هذه العناصر تعني في الأخير أن عملية إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الصناعية لم تصل إلى تحقيق أهدافها و لو جزئيا، كما أن هذا لا يمنع من القول أن هناك بعض المؤسسات التي استطاعت أن تصل إلى تحقيق نتائج، إلا أن هذه النتائج كانت محدودة و لم تستمر أكثر، في حين هي ذات إمكانية أكبر في حالة استعمال طرق تسيير أحدث⁽¹⁾.

و خلاصة القول، أن المؤسسة الصناعية الجزائرية شهدت في هذه المرحلة بموجب إعادة الهيكلة العضوية تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من المؤسسات أقل حجما،

- حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

(2) حاج صدوق بن شرقي، نفس المرجع، ص63.

(3) جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص30.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص180.

بالفصل بين وظيفتي الإنتاج و التوزيع، حتى يتمكن المسيرون من التحكم فيها و تحسين مردوديتها المالية و الإنتاجية، كما شهدت أيضا بموجب إعادة الهيكلة المالية تطهير ديونها، و قد كلفت عملية إعادة الهيكلة مبالغ مالية كبيرة مولت من طرف خزينة الدولة، بدون أن تسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة منها، بل أكثر من ذلك أدت إلى اختلالات هيكلية داخل الاقتصاد الوطني، مما فتح المجال لاستقلالية المؤسسات عن السلطات الوصية في محاولة لإعطاء دفع جديد لها و رفع فعاليتها و أدائها.

المطلب الثاني: مرحلة استقلالية المؤسسات

في هذه المرحلة دخلت المؤسسة الصناعية منعرجا جديدا، عرف باستقلالية المؤسسات و التي سعت إلى تشجيع حرية المبادرة، في إطار العمل على التجسيد الفعلي للمركزية، من خلال الاستقلالية في اتخاذ القرار، الاستقلالية في التسيير و الاستقلالية المالية، مع تطبيق إعادة الهيكلة النظامية للمؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم و دوافع استقلالية المؤسسات

أولاً: مفهوم استقلالية المؤسسات

إن استقلالية المؤسسات تعني منح المؤسسات مزيدا من حرية المبادرة و التصرف⁽²⁾، دون الخضوع إلى أي إجراء من الإجراءات البيروقراطية⁽³⁾.

ثانياً: دوافع انتهاء الاستقلالية:

يمكن تقسيم الدوافع التي ساهمت في انتهاء استقلالية المؤسسات إلى دوافع داخلية و أخرى خارجية، كما يلي⁽¹⁾:

(2) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص31.

(3) رحيمة حوالف، مرجع سبق ذكره، ص8.

(1) راجع: - جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص31؛

- حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص76؛

- نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص8.

1- الدوافع الداخلية:

لقد اشتملت الدوافع الداخلية لتطبيق الاستقلالية على:

- المشاكل الناجمة عن إعادة الهيكلة العضوية و المالية، و عجزها عن حل عقدة المؤسسات؛
- التدخل الكبير للدولة في جميع الشؤون الخاصة بالمؤسسة؛
- تحميل المؤسسات لأعباء لا علاقة لها بالنشاط الأساسي؛
- إفلاس الكثير من المؤسسات نتيجة التراكم الكبير للديون؛
- انخفاض إيرادات الخزينة العمومية بسبب انخفاض أسعار البترول.

2- الدوافع الخارجية:

- تمثلت الدوافع الخارجية لانتهاج استقلالية المؤسسات في نقطتين أساسيتين، هما:
- شروط المؤسسات المالية الدولية و المتعلقة بتحرير الاقتصاد؛
 - التوجهات العالمية آنذاك.

الفرع الثاني: أهداف و مبادئ استقلالية المؤسسات

أولاً: أهداف استقلالية المؤسسات

إن الأهداف التي سعت الاستقلالية لتحقيقها تمثلت في الآتي⁽²⁾:

- اللامركزية في السلطة و القرار داخل المؤسسات (رفع التدخل المباشر للدولة)؛
- إعطاء المؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية؛
- إحياء شخصية و هوية المؤسسة العمومية بتطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات؛
- تحسين فعالية المؤسسات؛
- الاستغلال الأحسن للموارد البشرية.

ثانياً: مبادئ استقلالية المؤسسات

لقد تجلت مبادئ الاستقلالية في ثلاثة جوانب:

(2) راجع: - رحيمة حوالم، مرجع سبق ذكره، ص8؛

- عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص115.

1- الجانب القانوني⁽¹⁾:

و الذي تجلى في نص القانون رقم 88-01 الصادر في 12 جانفي 1988، على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية شخصية معنوية مسيرة وفقا لقواعد القانون التجاري، إضافة إلى أنها شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة رأسمالها ملك للدولة و/أو الجماعات المحلية.

2- الجانب الإداري⁽²⁾:

تمثل هذا الجانب في الفصل بين مفهوم ملكية الدولة و حق تصرف المؤسسة فيها، و الذي على ضوءه تحدد مختلف العمليات على عناصر أصول المؤسسة، من بيع و تحويل و غيرها، بأكثر استقلالية و حرية عن الإدارة المركزية، هذا الفصل يعتبر ذا أهمية بالغة، لأن ملكية المؤسسة و وسائل الإنتاج محدد أساسي لطبيعة و كيفية التصرف فيها، و ما يترتب عليها من نتائج استعمال مواردها و تحديد المسؤوليات فيها، و بذلك أصبحت المؤسسة الصناعية العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة، و الدولة مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة، لكن لا تسيرها، و هذه الملكية يعبر عنها بالأسهم التي تصدرها المؤسسة لفائدة الدولة.

يضاف لما سبق، أنه و رغم طبيعة الملكية إلا أن ذلك لا يؤثر على سير المؤسسات، بشرط أن تتمتع هذه الأخيرة باستقلالية مقبولة، تسمح لها بالحركة وإنشاء العلاقات مع محيطها بحرية، كما أن هذا لا يعني ترك المؤسسة و مشاكلها، حيث حددت الحالات التي يمكن أن يتدخل فيها المركز.

3- الجانب الاقتصادي⁽¹⁾:

وفي هذا الصدد أوكلت للمؤسسات الصناعية مجموعة من المهام، أهمها:

- ❖ إنتاج الثروات و وضعها في خدمة المجتمع و الاقتصاد؛
- ❖ التحسين المستمر لإنتاجية العمل و رأس المال؛
- ❖ تعميق الطابع الديمقراطي في إدارتها و تسييرها.

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص32.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص.184، 186.

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص.32-33.

و يجدر الذكر هنا بأن عملية المرور إلى الاستقلالية انطلقت من تصنيف المؤسسات على أساس رأس المال العامل و الحالة الصافية، فالمؤسسات التي لها حالة صافية موجبة تمر مباشرة إلى الاستقلالية، في حين أن المؤسسات الأخرى تحتاج إلى إجراءات تطهيرية لتحسين وضعيتها تحضيراً لدخولها في هذه العملية الإصلاحية⁽²⁾.

و لترسيخ استقلالية المؤسسات ماليا و إداريا عن الهيئات المركزية، صدرت عدة نصوص قانونية، و التي اعتبرت الدولة المساهم الأساسي في المؤسسات و تمارس تدخلها في شؤون هذه المؤسسات عن طريق صناديق المساهمة⁽³⁾.

و يعرف صندوق المساهمة على أنه مؤسسة عمومية تخضع للقانون المتعلق بأموال الدولة، و تعد ضامناً لمقابل القيمة المتمثلة في الأسهم، السندات و القيم الأخرى التي تقدمها الدولة و الجماعات المحلية، حيث تصدر المؤسسة العمومية رأسمالها لفائدة الدولة، و هذه الأخيرة تحولها إلى صندوق المساهمة - مقابل سندات - الذي يضمن عدم تحويل ملكية الدولة، و في نفس الوقت يسير هذه الملكية بواسطة حافظة الأسهم الممثلة لرؤوس أموال المؤسسات.

و عموماً، فإن صندوق المساهمة ينشأ حسب حالتين من المؤسسات هما: مؤسسات موجودة من قبل، و مؤسسات حديثة النشأة، ففي الحالة الأولى يتم تحويل موجودات المؤسسة بتقسيم مسبق للحصص إلى الدولة من طرف محافظين يعينهما الوزير المكلف بالمالية من بين عدد من الخبراء، و يقرر المجلس الوطني للتخطيط التكوين الأصلي لحافظة القيم المنقولة و كيفية التوزيع على صناديق المساهمة؛ أما في الحالة الثانية فيتم إنشاء المؤسسات من طرف الحكومة، أو من طرف أجهزة صناديق المساهمة أو من قبل مؤسسات عمومية أخرى⁽¹⁾. هذا و يستمد صندوق المساهمة موارده المالية في كلتا الحالتين من مصادر التمويل الآتية⁽²⁾:

- مساهمة الدولة؛

- الاشتراك الأولي في رؤوس أموال المؤسسات؛

(2) نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص9.

(3) حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص75.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص186-187.

(2) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص34.

- إصدار سندات مضمونة عن طريق الدولة.

وعلى ضوء التعريف السابق لصندوق المساهمة تتضح مهامه فيما يلي⁽³⁾:

❖ تسيير محفظة القيم المنقولة، و تطبيق حق الملكية على المؤسسات لحساب الدولة؛

❖ ضمان قيمة الأسهم و القيم الأخرى، حيث أن المؤسسات تقوم بإصدار أسهم لفائدة الدولة؛

❖ دراسة و تنفيذ كل تدبير من شأنه تشجيع التوسع الاقتصادي و المالي للمؤسسات؛

❖ إعداد، متابعة و تنفيذ مخطط كل مؤسسة؛

❖ المساهمة في رأس مال المؤسسات بهدف تحقيق أرباح عالية؛

❖ مراقبة المؤسسات و توجيهها.

و تتم عملية تسيير صندوق المساهمة من طرف مجلس إدارة يعين أعضاؤه من قبل الحكومة، و ينتخب على رأس المجلس رئيس مدير عام⁽⁴⁾، و بالنسبة لحصيلة صناديق المساهمة، فقد تم إنشاء ثمانية صناديق و كل منها قد خصص له رأسمال اجتماعي يقدر بـ 30.000.000 د ج موزعا على 300 سهم بقيمة إسمية تقدر بـ 100.000 د ج للسهم الواحد⁽⁵⁾.

الفرع الثالث: التنظيم الجديد للمؤسسات في ظل الاستقلالية

تضمن الجهاز التنظيمي للمؤسسة العمومية الصناعية خلال مرحلة الاستقلالية

كل من الهيئات الآتية⁽¹⁾:

(3) راجع: - جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص33؛

- حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص83؛

- ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص186.

(4) حاج صدوق بن شرقي، نفس المرجع، ص85.

(5) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص200.

(1) حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص79.

- 1- **الجمعية العامة:** و المتمثلة في الدولة التي تمارس مهامها عن طريق صناديق المساهمة، تقوم هذه الجمعية بوظائف عديدة منها تحسين الأجهزة الإدارية، مناقشة الميزانيات و تعديل رأسمال المؤسسة؛
- 2- **مجلس الإدارة:** و الذي يضم ممثلين عن العمال و يختص بممارسة جميع السلطات العادية من متابعة و مراقبة للنتائج؛
- 3- **المدير العام:** و الذي يقوم بمهام إبرام العقود و الاهتمام بالشؤون المالية للمؤسسة بكيفية لا تتعارض مع قرارات و صلاحيات مجلس الإدارة.

الفرع الرابع: عوائق و نتائج استقلالية المؤسسات

إن تطبيق الاستقلالية على المؤسسات قد ترتب عليه مجموعة من العوائق و النتائج.

أولاً: عوائق تطبيق استقلالية المؤسسات

- لقد نجم عن تطبيق الاستقلالية جملة من المشاكل، يمكن إجمالها فيما يأتي²:
- إنحراف صناديق المساهمة عن مهامها التي أنشئت من أجلها و استعمال الوصاية على المؤسسات؛
 - تداخل الصلاحيات في الصندوق الواحد لاحتوائه على العديد من المؤسسات الشيء الذي عقد من وضعية المؤسسات؛
 - عدم استكمال العمليات الخاصة بتوزيع ذمم المؤسسات المهيكلة؛
 - التأخر في إعداد الإجراءات القانونية المدعمة لاستقلالية المؤسسات؛
 - عدم وضوح الآليات الاقتصادية للجهاز الإداري و المالي للمؤسسات.

ثانياً: نتائج تطبيق استقلالية المؤسسات

لقد تمثلت نتائج إستقلالية المؤسسات في النقاط الآتية¹:

❖ عجز الجهاز الإنتاجي للمؤسسات؛

(2) مسعود درواسي، السياسة المالية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي-حالة الجزائر 1990-2004، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005-2006، ص363.

(1) راجع: - مفيدة بجاوي و عبد القادر موفق، مرجع سبق ذكره، ص94؛

- نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص11.

❖ ضعف مستمر في درجة استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، حيث قدر المعدل الوطني بحوالي 50%؛

❖ عجز مالي كبير أصبحت تتخبط فيه المؤسسات، حيث بلغت الديون أكثر من 370 مليار دج سنة 1992.

و على ضوء كل من هذه العوائق و النتائج، يتضح فشل إجراءات استقلالية المؤسسات في تصحيح الوضعية المالية للمؤسسات حيث لم تؤد إلى تحقيق و بلوغ الأهداف المرجوة منها، خصوصا فيما يتعلق بتحسين أداء المؤسسة الصناعية و فعاليتها الإنتاجية بشكل خاص حيث استمر عجزها الإنتاجي و المالي من سنة لأخرى، و هذا في نظرنا كان نتيجة عدم رسو الاستقلالية على قواعد ثابتة و آليات تحكمها بشكل دقيق، حيث كانت نتيجة تسريع الإصلاحات لتحقيق التوجه نحو نظام اقتصاد السوق، و على ذلك أخذت السلطة تفكر جديا في البحث عن البديل لإعادة تنظيم، توزيع و عصنة أداة الإنتاج الوطنية، قصد رفع كفاءتها الإنتاجية و القضاء على اختلالها المالي، و إقامة عناصر كفيلة للدخول في اقتصاد السوق، و هو ما تجلّى في انتهاج سياسة الخصوصية و إعادة الهيكلة الصناعية.

المطلب الثالث: مرحلة الخصوصية و إعادة الهيكلة الصناعية

إن الاختلالات التي ميزت الاقتصاد الوطني خلال المرحلة السابقة، خاصة تراجع أسعار البترول سنة 1986 و تزايد حجم المديونية الخارجية، دفعت بالمسيرين إلى التفكير في إدخال إصلاح عميق على القطاع الصناعي لإنعاشه، من خلال معالجة مشكل الفعالية في المؤسسة الصناعية العمومية عن طريق جعلها مركزا لاتخاذ القرار و مراجعة علاقة الدولة بهذه المؤسسة؛ و في هذا السياق كرس دستور سنة 1989 التوجه نحو نظام اقتصاد السوق و إلغاء العمل بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات و كذا القانون العام للعامل، اللذين لم يسمحا للمؤسسة الصناعية الجزائرية بأن تكون فضاء اجتماعيا يستطيع أن ينتج نظاما للقيم خاصا بها، يحقق الانسجام المطلوب بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، و يسمح بالتكيف مع المحيط و الاندماج فيه، حيث كان هذا التوجه استجابة لضغط الهيئات المالية الدولية التي تشترط تحرير الاقتصاد و تطبيق نظام اقتصاد السوق، و تقترح إصلاحات تهدف

أساسا إلى وضع الآليات التي تمكنها من استرجاع أموالها، أما كيفية حل مشكلة الفعالية في المؤسسة فيأتي في المرتبة الثانية.

و قد شهدت المؤسسة الصناعية الجزائرية خلال هذه المرحلة، في ظل التوجه نحو نظام اقتصادي يقوم على آليات السوق، تطبيق إجراءات هامين، تمثل الإجراء الأول في عملية خوصصة المؤسسات الصناعية، أما الإجراء الثاني فتمثل في إعادة الهيكلة الصناعية.

الفرع الأول: الخوصصة الصناعية

كنتيجة للظروف السابقة التي شهدتها المؤسسات الصناعية أصبحت الخوصصة كما يراها الكثيرون هي الحل الفعال الأمثل لمشكلة تلك المؤسسات، انطلاقا من أن تحقيق الفعالية الاقتصادية لا يتم إلا عن طريق تحويل الأموال العامة للقطاع الخاص، و نتيجة لذلك ظهرت عملية الخوصصة من خلال المرسوم رقم 95-22 و ذلك بتاريخ 26 أوت 1995⁽¹⁾، كامتداد للإصلاحات السابقة و التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات، و كشرط من شروط صندوق النقد الدولي الذي لجأت إليه الجزائر نتيجة لتفاقم مديونيتها الخارجية في ظل الظروف المتدهورة للمؤسسات و الانخفاض المستمر لإيرادات الخزينة بسبب هبوط أسعار البترول، و هذا في إطار برامج التكيف و التصحيح الهيكليين و التي ارتكزت على المحاور الآتية⁽²⁾:

- تشخيص دقيق للأسباب الحقيقية التي أدت بالمؤسسات إلى الفشل، و ذلك لوضع مخطط تصحيح داخلي يتضمن: تحقيق توازن مالي، رفع مستوى عوامل الإنتاج، تحسين نوعية الإنتاج لضمان مكانة في السوق و التقليل من النشاطات الثانوية للمؤسسة؛
- الرقابة على جميع المستويات، من شراء المواد الأولية إلى تسيير المخزون إلى التدقيق في الحسابات و هذا لإدخال التعديلات اللازمة؛

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص97.

(2) حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص ص.100-102.

■ إبرام عقود النجاعة للمؤسسات مع السلطات الوصية و كذا البنوك، حيث تهتم هذه العقود بتحسين مستوى أداء المؤسسات، مع الالتزام بتسديد الديون و المستحقات البنكية، غير أن ذلك يتطلب مسيرين ذوي كفاءة عالية.

و عموما، فإن الخصوصية كمفهوم تأخذ معاني متعددة و هذا حسب الجانب المعتمد، فالخصوصية من الجانب القانوني تعني نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، أما من الجانب السياسي فتعني وضع حد للتمييز السياسي بين القطاع العام و القطاع الخاص؛ في حين أن الخصوصية اقتصاديا تمثل تحويل مؤسسات الدولة إلى مؤسسات خاصة، أما اجتماعيا فيقصد بها مساهمة العمال و الإطارات المسيرة و الجماهير في شراء أسهم المؤسسة⁽¹⁾.

أما بالنسبة لأهم التعاريف المقدمة لمصطلح الخصوصية فنجد تعريف البنك الدولي، الذي عرفها بأنها: "الزيادة في مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة و الأصول التي يسيطر عليها القطاع العام أو يملكها"⁽²⁾.

أما مفهوم الخصوصية وفقا للمشرع الجزائري فيمكن تناوله من زاويتين، تتعلق الأولى بالتعريف الذي نص عليه المرسوم 95-22؛ و في هذا الصدد أورد المشرع الجزائري معنيين للخصوصية نوردتهما فيما يأتي:

1. الخصوصية هي: "كل معاملة تجارية تؤدي إلى تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية سواء جزء أو كل رأسمالها لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص"⁽³⁾؛

2. الخصوصية هي: "كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص"⁽⁴⁾.

(1) عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص47.

(2) عثمان لخلف، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) محمد زرقون، انعكاسات إستراتيجية الخصوصية على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السابع، 2009-2010، ص155.

(4) محمد زرقون، نفس المرجع، نفس الصفحة.

و ما يمكن ملاحظته على هذا التعريف أنه قد شمل خصوصة التسيير بالإضافة إلى خصوصة الملكية، و لكنه يبقى مفهوما ضيقا، لأنه اعتبر عملية الخصخصة نقل ملكية و تسيير مشاريع قائمة من الدولة إلى أعوان اقتصاديين خاص فقط.

أما الزاوية الثانية فتقدم المفهوم الذي يحمله التشريع الجديد الساري المفعول الذي حل محل التشريع السابق، المتضمن في الأمر رقم 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصوصتها؛ حيث عرف هذا الأمر الخصخصة في المادة رقم 13 منه على أنها: " كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية"⁽¹⁾. و ما يلاحظ على هذا التعريف أنه لا يتضمن أية إشارة لخصوصة التسيير بصيغ تعاقدية و إنما اقتصر على نقل الملكية فقط .

و يضاف لما سبق، أن المرسوم رقم 95-22 قد أتبع بالمرسوم 95-25 و المتعلق بإنشاء الشركات القابضة، كأسلوب لإدارة وحدات القطاع العام تماشيا مع مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة⁽²⁾، و هذا بعد حل صناديق المساهمة، و الشركة القابضة عبارة عن مجمع صناعي، يضم المؤسسات التي تزاول نفس النشاط الصناعي⁽³⁾، فهي شركة مساهمة تحوز الدولة فيها رأسمالها كاملا و/أو تشترك فيه الدولة و أشخاص معنويين آخرين تابعين للقطاع العام⁽⁴⁾، هذا و تتولى الشركة القابضة عملية التسيير، فيما يقتصر دور الدولة بصفتها المالك للقطاع العام على محاسبة النتائج.

و قد أوكلت للشركة القابضة مجموعة من المهام، و التي تتمحور حول⁽⁵⁾:

- تنظيم حركة رؤوس الأموال بين المؤسسات وفق ما تسمح به القوانين؛
- المشاركة في تنفيذ السياسة الاقتصادية للحكومة؛
- المساهمة في تنمية جميع المؤسسات الصناعية المنطوية تحت مراقبتها؛

(1) محمد زرقون، مرجع سبق ذكره، ص155.

(2) محمد بوهزة، بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة بسكرة، كلية

العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العدد الأول، 2001، ص71.

(3) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص35.

(4) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 55، السنة 55، ص 7.

(5) راجع: - جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص36؛

- حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص89.

• الحفاظ على استقلالية الذمم المالية للمؤسسات المنتمية إليها.

أما بالنسبة لتنظيم الشركة القابضة فإنها تدير من طرف مجلس إدارة؛ و الذي تتمثل مهامه في تنسيق و توجيه نشاطات الشركة؛ يراقب هذا المجلس بشكل مستمر من قبل لجنة مراقبة، يدوم عمل كل من المجلس و اللجنة ست (6) سنوات قابلة للتجديد من طرف الجمعية العامة، أما بالنسبة لعدد الأعضاء فإن مجلس الإدارة يمكن أن يضم فردا واحد فقط كما يمكن أن يضم مجموعة من الأفراد، أما لجنة المراقبة فتتكون من سبعة (7) أفراد يجتمعون في دورة عادية كل ثلاثة (3) أشهر، و ذلك عن طريق استدعاء من رئيس مجلس الإدارة⁽¹⁾.

و عموما، فإن الفرق بين الشركات القابضة و صناديق المساهمة يكمن في أن صندوق المساهمة مجرد عون ائتماني للدولة، بينما تعد الشركة القابضة مالكة للأسهم، و بهذا تتمتع بجميع خصائص الملكية على الأسهم و المساهمات و القيم المنقولة الأخرى، حيث بإمكانها إصدار جميع القيم المنقولة أو شراؤها أو التنازل عنها، و من ثم فإن علاقة الشركات القابضة مع الدولة تصبح ذات طبيعة تعاقدية اتفاقية، و هذا ما يميزها عن صناديق المساهمة.

أما بالنسبة لأهم دوافع لجوء الجزائر إلى تطبيق الخوصصة، فقد تمثلت في⁽²⁾:

- ارتفاع أعباء الميزانية العامة للدولة الناتجة عن تقديم إعانات مالية للمؤسسات؛
- شروط المؤسسات المالية الدولية و على رأسها صندوق النقد الدولي و البنك العالمي؛
- انعدام فعالية أجهزة مراقبة تسيير المؤسسات.

و على ضوء هذه الدوافع تتضح أهداف الخوصصة في العناصر الآتية⁽³⁾:

➤ تخفيض النفقات العامة على المؤسسات؛

➤ تكثيف النسيج الصناعي؛

(1) حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص89.

(2) راجع: - جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص36؛

- وهيبة بوخلدوني، مرجع سبق ذكره، ص40.

(3) راجع: - جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص105-106؛

- وهيبة بوخلدوني، نفس المرجع، ص40؛

- عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص48؛

- نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص12.

- توسيع قاعدة الملكية؛
 - رفع كفاءة و فعالية المؤسسة الصناعية من خلال جعل الإدارة على مستوى المؤسسات أكثر ديناميكية؛
 - تحقيق الديمقراطية في التسيير؛
 - زيادة الإنتاج كما و نوعا؛
 - تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج خصوصا العامل البشري؛
 - تدعيم المنافسة و تحسين الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد؛
 - توسيع قاعدة الملكية؛
 - تحسين الوضعية المالية للقطاع العام؛
 - زيادة حصيلة الضرائب على الأرباح المحققة من قبل المؤسسات التي تم خصصتها؛
 - رفع الصادرات و جذب رؤوس الأموال الأجنبية.
- و قد سعت الدولة لتحقيق تلك الأهداف بإرساء مجموعة من المبادئ و الشروط و التي تضمنها قانون الخصخصة، و بالنسبة لمبادئ الخصخصة فقد تمثلت في⁽¹⁾:
1. **مبدأ التدرج:** حيث تحدد قائمة المؤسسات العمومية المعنية بالخصخصة من طرف الحكومة حسب وضعية كل مؤسسة و أهميتها وفق برنامج محدد مسبقا؛
 2. **مبدأ التقييم:** و يخص التقييم هنا عناصر أصول المؤسسات المعنية بالخصخصة حسب المناهج المعترف بها دوليا؛
 3. **مبدأ الشفافية:** يتجسد هذا المبدأ من خلال الإعلان عن عملية الخصخصة بواسطة الإشهار الواسع حتى يطلع عليها الجمهور و المعنيين بالعملية، و كل هذا من أجل ضمان توسيع المشاركة فيما يخص الاكتتاب في رأسمال المؤسسات؛
 4. **مبدأ عدم التمييز:** و هذا بين المتقدمين لحيازة المؤسسات المعروضة للخصخصة، و قد تم لهذا الغرض تأسيس لجنة مراقبة لعمليات الخصخصة.

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص101.

أما فيما يخص شروط خوصصة المؤسسات، فقد اشتملت على النقاط الآتية¹:

- 1- لا يجوز خوصصة أي مؤسسة إلا إذا كان الهدف من وراء ذلك هو إصلاحها أو تجديدها؛
- 2- على المالك الجديد للمؤسسة الالتزام بمواصلة نشاطها لمدة خمس (5) سنوات على الأقل بدءا من تاريخ خوصصتها؛
- 3- تحتفظ مؤقتا الدولة في المؤسسات المتنازل عنها بما يعرف بالسهم النوعي، كسلطة اعتراض على أي قرار لمجلس الإدارة مخالف للشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط و الذي يحدد حقوق المتنازل و المالك الجديد و واجباته. و يضاف للعرض السابق، أن اختيار المؤسسات الممكن خوصصتها يتم من خلال معايير، و التي يمكن حصرها فيما يأتي:

1) المعيار الإداري: حسب هذا المعيار، فإن عملية الخوصصة غالبا ما تبدأ بالمؤسسات التي لها أقل مشاكل و لا تتطلب نفقات كبيرة لإصلاحها قبل بيعها، وصولا إلى الحالات الأكثر تعقيدا²؛

2) معيار الأهمية: حيث تصنف المؤسسات إلى مؤسسات إستراتيجية و مؤسسات غير إستراتيجية، بحيث يبقى النوع الأول في يد الدولة، في حين يخضع النوع الثاني إما للخوصصة و إما للتصفية؛

3) معيار البقاء: وفق هذا المعيار تقسم المؤسسات إلى مؤسسات قابلة للبقاء و مؤسسات غير قابلة للبقاء¹.

و بناء على المعيارين الأخيرين، فإن المؤسسات غير الإستراتيجية و القابلة للبقاء فقط هي التي تخضع لعملية الخوصصة وفق الأساليب المعتمدة، و في هذا الصدد انتهجت الجزائر في إطار خوصصة مؤسساتها الصناعية، أساليب و طرق معروفة دوليا، و التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص101.

(2) وهيبة بوخدوني، مرجع سبق ذكره، ص41.

(1) نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص14.

1- خصصة رأس المال⁽²⁾:

و يتمثل موضوع الخصصة في هذا الإطار، إما بالتنازل عن المؤسسة و ذلك بتحويل الملكية بالكامل إلى القطاع الخاص، و إما بالمساهمة في جزء من رأسمالها، و يتم هذا النوع من الخصصة وفق أحد الأساليب التالية:

1-1- العرض العام للأسهم: تتمثل هذه الطريقة في بيع جزء أو كل أسهم المؤسسة للجمهور من خلال البورصة؛

1-2- البيع الخاص للأسهم: و ذلك عن طريق التفاوض مع أعوان اقتصاديين محليين أو أجنب؛

1-3- التنازل عن طريق المزاد: تستعمل للمؤسسات الميئوس من حالتها، و هذا بتجزئة أصولها إلى ممتلكات مادية و معنوية أو إلى وحدات و بيعها.

2- خصصة التسيير⁽³⁾:

هذا النوع لا يمس الملكية و لكن يخص إدخال طرق تسيير خاصة في المؤسسات، و يندرج في إطار هذا النوع من الخصصة شكلان أساسيان هما:

1-2- عقد الإدارة:

يمثل هذا العقد اتفاقا تعاقديا بين الدولة و أحد المتعاملين الخواص، يتم بموجبه التكفل بتسيير المؤسسة من طرف هذا الأخير، و على هذا الأساس تقوم الدولة بدفع الأتعاب إلى المسير؛

2-2- عقد الإيجار:

يتم بمقتضى هذا العقد تأجير المؤسسة أو جزء من أصولها لفترة زمنية محددة لفائدة عون اقتصادي خاص، مقابل التزامه بدفع حق الإيجار دوريا، مهما كانت النتيجة المالية المحققة من طرف المؤسسة.

(2) راجع: - جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص.102-103؛

- وهيبة بوخادوني، مرجع سبق ذكره، ص.42.

(3) جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص.104-105.

ضمن هذا الإطار، بدأ تنفيذ برنامج الخوصصة في جميع مؤسسات صناعة مواد البناء و قد ترتب على ذلك حل 19 مؤسسة و تسريح أكثر من 25 % القوة العاملة بها، و لكن عملية حل المؤسسات و خوصصتها لم تتسارع خطأها إلا في نهاية سنة 1996، و بحلول شهر أفريل من سنة 1998 تم خوصصة أكثر من 800 مؤسسة إضافة إلى بيع 250 منها فقط. و يعزى ذلك إلى العديد من العقبات التي واجهتها عملية الخوصصة، هذه العقبات يمكن تصنيفها إلى عقبات داخلية و أخرى خارجية.

▪ **العقبات الداخلية:** و هي المشاكل المتعلقة بالمؤسسات المراد خوصصتها، و هذه المشاكل تتمثل في¹:

❖ غياب معايير واضحة لتحديد المؤسسات القابلة للبقاء؛

❖ مشكل التكفل بالعمال المسرحين؛

❖ العجز المستمر في ميزانيات المؤسسات العمومية رغم التطهير المالي، إذ

وجد من بين 1234 مؤسسة عمومية تقع تحت وصاية شركات تسيير

المساهمات، لا توجد سوى 482 مؤسسة تتمتع بحالة مالية جيدة.

▪ **العقبات الخارجية:** و التي تضم المشاكل المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسات، و هي²:

❖ غياب الإرادة السياسية الواضحة؛

❖ انعدام الثقة تجاه الممتلكين المحتملين للمؤسسات؛

❖ عدم توفر رؤوس أموال محلية؛

❖ عدم ملائمة النظام البنكي؛

❖ غياب سوق مالي حقيقي.

هذا و قد قامت السلطة بتعديل قانون الخوصصة سنة 2001، حيث تضمن الأمر

رقم 01-04، النصوص الجديدة لتنظيم المؤسسات العمومية و تسييرها و خوصصتها خلفا

(1) راجع: - جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص.110-111؛

- عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة دورية تصدر سنويا عن جامعة

ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008، ص.84.

(2) راجع: - جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص.111-112؛

- عبد الله علي، نفس المرجع، ص.84.

للأوامر الصادرة سنة 1995، و نتج عن تطبيق هذا الأمر حل عشر (10) شركات قابضة و ذلك نظرا للعيوب المسجلة على هذه الشركات و التي من أهمها ثقل الإجراءات البيروقراطية التي تحكمها، مع التعدد في مراكز القرار فيها، و من ثم جاءت القناعة بضرورة إزالتها و تحرير المؤسسات العمومية من قبضتها، و بذلك تقرر إنشاء (28) شركة جديدة تسمى بشركات تسيير المساهمات كتنظيم جديد للمؤسسات الصناعية تسعى من خلاله الحكومة إلى الإسراع في خصصة القطاع العام و التقليل من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي مع ترك المجال للمبادرات الخاصة⁽¹⁾، و هذا من أجل ترسيخ استقلالية تسيير المؤسسات العمومية و وضع حد للتناقضات الموجودة آنذاك فيما يخص عملية الخصصة من خلال وضع إطار تشريعي يضمن السير الحسن لإستراتيجية تسيير مساهمات الدولة، و السهر على عملية خصصة المؤسسات العمومية، حيث أدخل هذا التنظيم معايير جديدة لممارسة حق الدولة في ملكية المؤسسات الصناعية العمومية، و وضع مخططا أكثر دقة و صرامة خاصة فيما يتعلق بالجهاز التنفيذي، حيث كلف مجلس مساهمات الدولة بوضع التوجهات الكبرى، و تبني إستراتيجية فيما يخص تسيير مساهمات الدولة و وضع برنامج التنمية و الخصصة و تعيين أعضاء الجمعية العامة للمؤسسات العمومية، كما كلف الوزير المعني بوضع استراتيجيات التسيير و تبليغها لمجلس المساهمة من أجل المصادقة عليها. أما الجديد في هذا التنظيم فقد تمثل فيما يلي⁽²⁾:

❖ توسيع مجال الخصصة ليشمل جميع النشاطات الاقتصادية القابلة للتنافس،

إضافة إلى فتح رؤوس الأموال أو التخلي عن الأصول بصفة كلية؛

❖ تعهد المالكين الجدد بتحديث المؤسسة و الحفاظ على نشاطها إضافة إلى

الاحتفاظ بنسبة معينة من العمال و احترام قوانين المنافسة؛

❖ استفادة العمال من نسبة 10 % من رأس مال الشركة.

و بشكل عام، فإن عملية الخصصة كانت لها نتائج اقتصادية و اجتماعية،

إيجابية و سلبية، و قد تمثلت النتائج على الصعيد الاقتصادي في⁽¹⁾:

(1) عبد الرزاق خليل و محمد زقون، أثر التغيير في نمط الملكية على الأداء المالي للمؤسسات، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية محكمة دورية تصدر

عن مجر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العدد الثالث، جانفي 2006، ص168.

(2) حاج صدوق بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص105.

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص107.

❖ تخفيض عجز ميزانية الدولة؛

❖ تقليل عبئ المديونية الخارجية؛

❖ حل 19 مؤسسة صناعية .

أما بالنسبة لنتائج الخصخصة على الصعيد الاجتماعي فاشتملت على⁽²⁾:

❖ تسريح أزيد من 25% من اليد العاملة؛

❖ انخفاض القدرة الشرائية للمواطن، فمؤشر الأسعار تضاعف ما بين سنتي 1990 و

1998 و هذا نتيجة للتحرير التدريجي للأسعار.

وعلى ضوء كل من هذه العقبات و النتائج، يمكن القول أن نجاح الخصخصة في

الجزائر مرهون بتوافر جملة من الشروط التي نوجزها في النقاط الآتية⁽³⁾:

- الالتزام الصارم و الواضح للدولة تجاه برنامج الخصخصة؛
- الشفافية في توفير و نشر المعلومات الصحيحة حول الصفقات المبرمة، و التي تسمح بتجنب كل مخاطر بيع الأملاك العمومية بثمن بخس و تضمن السير الحسن لعمليات الخصخصة؛
- احترام الاستحقاقات المقررة في البرنامج، فطول مدة العملية يمكن أن يؤدي إلى الخروج عن الأهداف المسطرة؛
- النظر إلى الخصخصة على أنها واحدة فقط ضمن عدد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسات الصناعية العمومية.

و انطلاقا من العرض السابق لمسار الخصخصة في الجزائر، نستخلص أنها مدخل هدم الموجود و استحدث البديل، دون محاولة البحث عن المحفزات التي تشجع القطاع الخاص، فقد أكدت النتائج المحصل عليها أنها غير مرضية سواء من حيث الأداء أو من حيث الصورة المقدمة للمستثمرين عن المؤسسات، باستثناء التوازنات الاقتصادية التي حصلت على المستوى الكلي للاقتصاد، و هذا بالرغم من استمرار عملية التطهير المالي للمؤسسات الصناعية العمومية و التي لم تكن الحل المناسب أو الأمل لمشكلة تلك

(2) عبد القادر دبون و الهواري سويبي، أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الثالث، 2004، ص ص. 107، 109.

(3) وهيبه بوخلوني، مرجع سبق ذكره، ص ص. 43-44.

المؤسسات لكونها مست الجانب المالي فقط دون غيره من الجوانب المهمة الأخرى و لاسيما الجانب التسييري؛ فالحل ليس بالهدم أو تحويل المؤسسات من مجرد كيانات حكومية غير منتجة لكي تصبح مجرد كيانات غير حكومية و غير منتجة، و هو ما أدى بالدولة إلى إدخال سياسة أخرى لتدعيم مسار و إنجاز الخوصصة، و قد تجلت هذه السياسة في عملية إعادة الهيكلة الصناعية.

الفرع الثاني: إعادة الهيكلة الصناعية

لقد كان للتطورات و التغيرات الحاصلة على المستوى العالمي، إضافة إلى الوضعية الصعبة و المزرية التي شهدتها المؤسسات الصناعية على المستوى المحلي، بالغ الأثر في إدخال الجزائر برنامج إصلاحات كبرى يرمي إلى تجسيد التوجه نحو نظام اقتصاد السوق، سمي هذا البرنامج بعملية "إعادة الهيكلة الصناعية" و التي تستخدمها الدول لتحقيق أكبر قدر من الفائدة أو لتفادي الوقوع في أزمات في حال بقي الوضع على ما هو عليه، لذلك أخذت الجزائر خطوات جذرية لإعادة هيكلة صناعاتها، بهدف إعادة تنظيم و عصرنه مؤسساتها الصناعية و تحقيق نمو صناعي يقوم على أساس الكفاءة عن طريق الأخذ بنظام السوق، و التخلص من نظام تحديد الأسعار، المركزية في اتخاذ القرارات و الاندماج في الاقتصاد العالمي.

و عموما، فإن البحث في ضرورات و أبعاد إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر يستدعي منا أولا التعرف على مفهوم إعادة الهيكلة الصناعية و الخطوات التي اتبعت في هذا المجال على المستوى الدولي.

أولا: مفهوم إعادة الهيكلة الصناعية

تأتي عملية إعادة الهيكلة الصناعية استجابة للتطورات و التغيرات الحاصلة على المستوى العالمي أو على المستوى المحلي، لكون التغير في الهيكل الصناعي و النمو الصناعي السريع عنصران متداخلان، و أن كلا منهما يقوي الآخر و يدعمه، لذلك أخذت معظم دول العالم خطوات جذرية لإعادة هيكلة اقتصادها الوطني بصفة عامة و إعادة هيكلة صناعاتها بصفة خاصة، لتحقيق المزيد من الكفاءة في العمل، و على الرغم من الاختلاف

بين الدول في السرعة و الشكل أو النظام الذي تأخذه هذه الإصلاحات، فإن الهدف الرئيسي الذي سعى الجميع إلى الوصول إليه هو هدف واحد يتلخص في الاستغلال الكامل للموارد الاقتصادية، و تحقيق نمو صناعي يقوم على أساس الكفاءة، و ذلك عن طريق التعاون بين الدول، و كذا خلق المنافسة فيما بين صناعاتها المختلفة¹.

و قد أخذت عمليات إعادة الهيكلة الصناعية أبعادا مهمة في الدول الصناعية خاصة بعد الركود الاقتصادي الذي ساد العالم الصناعي في أوائل الثمانينات من القرن الماضي، حيث أخذ الكثير من الدول الصناعية يدخل العديد من التغيرات على هيكل هذه الصناعات و يحد بصفة خاصة من إنتاج الصناعات الملوثة للبيئة، و كذلك الصناعات كثيفة الاستهلاك للطاقة، و يركز على الصناعات ذات المحتوى التكنولوجي المرتفع و الصناعات الرأسمالية ذات المستوى المهاري الكثيف².

ففي الولايات المتحدة الأمريكية و بالتحديد خلال السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي، عانت الصناعة الأمريكية من اشتداد حدة المنافسة من مثيلاتها الأوروبية و اليابانية، و يعود ذلك إلى بطء معدل نمو الإنتاجية في مختلف الصناعات التحويلية، فخلال الفترة (1973-1979) تدهور معدل نمو الإنتاجية ليبلغ 1.4% سنويا و هذا بعد أن كان 3.2% سنويا خلال الفترة (1960-1973)، و قد أرجع ذلك إلى قلة الاستثمارات في الأصول الرأسمالية الجديدة مقارنة بالدول الصناعية الأخرى كاليابان و ألمانيا، حيث أن صافي الاستثمارات التي تم القيام بها في الولايات المتحدة خلال الفترة (1972-1982) لم تشكل سوى 34% من الاستثمارات التي تم تنفيذها في اليابان و 56% من الاستثمارات التي تمت في ألمانيا، و قد أدى ذلك إلى تقلص نصيب الولايات المتحدة من الصادرات العالمية، بل أنها تحولت إلى مستورد للكثير من المنتجات المصنعة، فخلال سنة 1986 بلغت الواردات الأمريكية من آلات و معدات النقل 48% من إجمالي قيمة الواردات، كما أصبحت لأول مرة في تاريخها مستوردة لأجهزة الكمبيوتر.

(1) عبود زرقين، الإستراتيجية الملائمة للتنمية الصناعية في الجزائر، بحوث اقتصادية عربية، مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 45، شتاء 2009، ص 167.

(2) محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 367.

و بحلول منتصف الثمانينات ارتفع معدل نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة إلى 4.4% و أصبح بذلك يفوق معدل نمو الإنتاجية في الدول الصناعية الأخرى باستثناء ألمانيا و اليابان، و يرجع هذا التحسن في إنتاجية اليد العاملة إلى عاملين رئيسيين هما⁽¹⁾:

❖ قيام الحكومة الأمريكية و كذلك القطاع الصناعي بشن حملة لرفع الإنتاجية في كامل أنحاء البلاد؛

❖ إعادة الهيكلة الصناعية و التي تمت على مستويين، الأول كان على مستوى المؤسسات عن طريق التوسع في استعمال الآلات، اعتماد نظام تصنيع مرن يعتمد على الحاسب الآلي، القيام بعمليات الاندماج و عمليات الاستحواذ؛ أما الثاني فكان على المستوى الدولي و هذا من خلال الشراكة الأجنبية و هو ما ساعد على تدفق الاستثمارات المباشرة إلى داخل الولايات المتحدة.

و قد أدت عملية إعادة الهيكلة للصناعة الأمريكية إلى تحقيق عدة نتائج إيجابية على مستوى العديد من الصناعات خلال سنة 1987، فعلى مستوى صناعة السيارات مثلا، تم تحقيق أعلى دخل في تاريخ هذه الصناعة في تلك الفترة، و ذلك بعد أن عانت من الركود و تراكم الخسائر لسنوات طويلة؛ أما على مستوى صناعة الحواسيب و الالكترونيات فقد زادت دخول الشركات العاملة في هذه الصناعة بأكثر من 50% سنة 1987 مقارنة بدخل سنة 1986، و ترجع هذه الزيادة في الدخل إلى زيادة الطلب الخارجي على الصادرات الأمريكية و الناتج عن تخفيض تكاليف الإنتاج، و هذا من خلال الاعتماد المتزايد على مصادر توريد رخيصة للمكونات و الأجزاء اللازمة لهذه الصناعة من خارج الولايات المتحدة؛ أما على مستوى صناعة الحديد و الصلب و التي عانت من فائض في الطاقة الإنتاجية لسنوات طويلة خلال السبعينات، مما تسبب في حدوث خسائر لهذه الصناعة، و قد بلغت خلال الفترة (1982-1986) 12 بليون دولار، و هذا تحت وطأة المنافسة القوية من جانب الصلب الرخيص المستورد، و للتغلب على هذه المشاكل تم تقليص الطاقة الإنتاجية، تقليل عدد العاملين و التطوير التكنولوجي للمصانع المتبقية، و قد أدى ذلك إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 40%⁽¹⁾.

(1) محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص. 371-373.

(1) محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص. 375-376.

أما في اليابان، فقد تمت عملية إعادة هيكلة الصناعة اليابانية بصورة سريعة، لكي تتماشى مع التغيرات السريعة في هيكل الطلب الذي صاحب ارتفاع قيمة العملة (الين) و ارتفاع الحمائية الدولية ضد المنتجات اليابانية، زيادة على الركود الذي شهدته السوق المحلية. و اتجه المخطط إلى تحويل هيكل الصناعة اليابانية من صناعات معتمدة على التصدير إلى صناعات تعتمد على الطلب المحلي، فخصت الحكومة سنة 1993 مبلغ 90 مليار دولار من نفقات ميزانيتها لهذا الغرض، و قد أنفقت معظمها على مشاريع الهياكل الأساسية الاجتماعية، التي من المؤكد أنها ساهمت في خلق طلب واسع على السلع الصناعية و ارتفاع معدل النمو الصناعي⁽²⁾. و بذلك أخذت الصناعات التصديرية في إعادة توزيع قواعدها الإنتاجية في الخارج بهدف الحفاظ على ازدهارها، و هو ما تجلى في زيادة الاستثمارات اليابانية في الخارج و التي بلغت أرقاما قياسية سنة 1987 حيث بلغ معدل الزيادة 69% مقارنة بزيادة الاستثمارات لسنة 1986. و قد ذهبت بعض هذه الاستثمارات إلى دول آسيوية و دول أمريكا اللاتينية الحديثة التصنيع، و ذلك للاستفادة من اليد العاملة الرخيصة و الموارد الطبيعية المتوافرة في هذه الدول، كما ذهبت بعض هذه الاستثمارات إلى دول متقدمة في أمريكا الشمالية و أوروبا، و ذلك بهدف الاستفادة من الثراء التي تتمتع به هذه الدول، و كذا التغلب على أي قيود حمائية قد تفرضها هذه الدول على الواردات اليابانية في المستقبل⁽¹⁾.

بينما في دول شرق آسيا، تمت إعادة الهيكلة الصناعية بشكل سريع أيضا، ما أدى إلى ارتفاع معدل النمو الصناعي و الذي نجم عن تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى هذه المنطقة بشكل كبير و متزايد، و في هذا الصدد فإن "تاييلاند" تعتبر مثالا حيا على تدفق الاستثمارات و التكنولوجيا من الخارج بمعدل كبير، فقد ساعدت هذه الاستثمارات بجانب الاستثمارات المحلية على تنويع الهيكل الصناعي في هذه الدولة و زيادة القدرة على التصدير. و في هذا السياق ارتفعت الصادرات التاييلاندية من المنتجات الصناعية بنسبة 20% سنة 1987 لتسجل بذلك و لأول مرة حصة تزيد عن 50% من إجمالي قيمة الصادرات لنفس السنة، و هذا ما اعتبر مؤشرا قويا على أن تاييلاند سوف تلحق بالدول

(2) عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص ص. 167-168.

(1) محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص. 379-380.

الآسيوية الأخرى المصنعة حديثاً؛ هذا و ارتفعت الاستثمارات الأجنبية المباشرة بصورة كبيرة أيضاً في "ماليزيا"، و قد أدت إلى زيادة كبيرة في حجم الصادرات حيث قدرت بحوالي 27% سنة 1987، و على ذلك يمكن القول بأن منطقة دول جنوب شرق آسيا قد وصلت من خلال عملية إعادة الهيكلة الصناعية في تلك الفترة إلى درجة من النضوج الصناعي الذي يعتمد على ديناميكية التوجه التجاري في منطقة حافة آسيا معتمدة في ذلك على الاستثمارات اليابانية بهدف الحصول على التكنولوجيا اليابانية لدفع نموها الصناعي، و الذي من شأنه تحقيق التكامل و زيادة درجة الاعتماد الصناعي المتبادل بين شمال و جنوب آسيا².

أما دول أوروبا الغربية، فقد عملت على إعادة هيكلة صناعاتها باتجاه الصناعات المتضمنة قيمة مضافة عالية، و نقل بعض الصناعات ذات القيمة المضافة المتدنية و الكثيفة استخدام اليد العاملة قليلة المهارة، إلى الدول النامية المرتبطة بها، حتى الصناعة الواحدة تم تقسيمها إلى أجزاء يصنع بعضها من قبل فروع الشركات في الدول النامية للاستفادة من ميزات معينة أو للتخلص من المشاكل المرتبطة بهذه الصناعة³، و كل هذا استعداداً لعملية الاندماج الكامل لأسواق الدول الأوروبية سنة 1992، حيث أخذت الشركات الصناعية الأوروبية خلال الثمانينات تعد العدة لذلك عن طريق عملية إعادة الهيكلة بعدة وسائل أهمها الاندماج، الاستحواذ و الشراكة، و في هذا الإطار سجلت ألمانيا لوحدها ارتفاعاً في عدد حالات الاندماج من حوالي 50 حالة سنة 1982 إلى 351 حالة سنة 1986؛ و ذلك لتوقعهم اشتداد حدة المنافسة من طرف الشركات الأجنبية، و قد أدى العمل بهذه الوسائل إلى الرقي بالهيكل الصناعي الأوروبي، ففي إنجلترا على سبيل المثال أحرز القطاع الصناعي تقدماً تكنولوجيا ملحوظاً في العديد من فروع الصناعة، و قد صاحب هذا التقدم ازدياد إنتاجية العامل البريطاني و انخفاض عدد أيام التوقفات عن العمل و التي بلغت حوالي 64%، و يعزى ذلك إلى الإصلاحات التي أدخلت على القوانين التي تحكم نقابات العمال في تلك الفترة، و بذلك أصبحت الصناعة البريطانية قادرة على منافسة الصناعات المقابلة لها في الدول الصناعية الأخرى¹.

(2) محمد محروس إسماعيل، نفس المرجع، ص 394-397.

(3) عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(1) محمد محروس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 388-389.

بينما في الدول النامية بما فيها الجزائر، تم العمل على إعادة هيكلة الصناعة المحلية بما يتناسب مع عمليات إعادة الهيكلة على المستوى الدولي، و قد تركزت هذه العملية على التحول من صناعة معتمدة على السوق المحلية إلى صناعة متجهة نحو التصدير⁽²⁾.

و عموما، فإن تأهيل الصناعة الجزائرية و إعادة هيكلتها لمواجهة التحديات المستقبلية و الاستعداد للاندماج في السوق العالمية بفاعلية و الاستفادة من الفرص التي يتيحها لها السوق سواء المحلية أو الأجنبية، مطالب أساسية فرضتها عدة ضرورات.

ثانيا: ضرورات إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر

لقد تجلت ضرورات إعادة هيكلة الصناعة الجزائرية في عدة نقاط، يمكن إجمالها في⁽³⁾:

- **تغيرات الطلب:** حيث أفضت التطورات التكنولوجية الكبيرة في مجال الإنتاج إلى زيادة ضخمة في كميات الإنتاج، و تنوع هائل في أصناف، أشكال و أحجام المنتجات، إضافة إلى إتاحة إمكانية خلق منتجات جديدة بشكل مستمر. و قد ساهمت العولمة في الانتشار السريع لهذه التطورات، مما أتاح للمستهلك خيارات كثيرة لإشباع حاجاته، كما أفضت هذه التطورات إلى جانب عوامل أخرى كثيرة إلى تطور سلوك المستهلك من حيث عادات الاستهلاك و تغيير أولويات إشباع الحاجات. و أمام هذا الواقع أصبحت المؤسسة الصناعية مطالبة بالتعرف إلى الأسواق الداخلية و الخارجية، و الوقوف على رغبات الزبائن في هذه الأسواق و تكييف الإنتاج بما ينسجم و تلك الرغبات؛ من هنا تأتي إعادة هيكلة الصناعة الجزائرية للتوافق مع التغيرات و التحولات في الطلب، و التحضير لبيئة مناسبة للانتقال إلى هيكل صناعي متقدم قادر على الدخول في عالم تنافسي جديد، بالإضافة إلى التركيز بشكل أساسي على الصناعات التي تمتلك فيها ميزة نسبية و يمكن أن تتحول إلى ميزة تنافسية، خاصة الصناعات التي تتضمن قيمة مضافة عالية و تتمتع بطلب مرن؛

(2) عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص 168.

(3) عبود زرقين، نفس المرجع، ص ص.169-170.

- **الاختلالات الحاصلة في القطاع الصناعي:** و التي تستوجب العمل الجاد لمعالجة مشاكل هذا القطاع، و التغلب على نقاط ضعفه و تهيئته بالشكل الذي يمكنه من الوفاء بمتطلبات المرحلة المقبلة، و لا يمكن القيام بذلك إلا بإعادة هيكلته على أسس اقتصادية سليمة؛
- **تغيير السياسة الصناعية من صناعة متجهة نحو الداخل إلى صناعة متجهة نحو الخارج و الداخل:** لقد أدت عملية الإصلاحات التي قامت بها الدولة إلى تغييرات مهمة في السياسة الاقتصادية، كان من أهمها تغيير اتجاه السياسة الصناعية من سياسة متجهة نحو الداخل إلى سياسة متجهة نحو الخارج و الداخل معاً، مع التركيز على الإنتاج المعد للتصدير و تشجيع عمليات التصدير، و هذا التوجه بالطبع له متطلباته و شروطه الخاصة التي تختلف عن تلك التي تتطلبها السياسات الصناعية السابقة من حيث تكنولوجيا الإنتاج و نوعية السلع المنتجة، كما أن هذه السياسة تتطلب جهازاً إنتاجياً مرناً غير متوفر في صناعاتنا المحلية، مما يستدعي إعادة تأهيلها لتتكيف مع متطلبات هذا التحول و العمل على خلق صناعات متطورة تنتج بقصد التصدير و تملك القدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية؛
- **الاندماج بالأسواق العالمية و التحديات التي تواجهها الصناعة الوطنية:** حيث يتوجب على الجزائر اتخاذ إجراءات اقتصادية تتوافق مع التوجه الاقتصادي العالمي بحيث تسمح له بالتعامل و التفاعل مع الاقتصاد الدولي، و لاسيما أن اتفاقية الشراكة الأوروبية، تضع الصناعة الجزائرية، بهيكلها ذات الطابع التقليدي و ما تتسم به من تخلف، أمام تحديات كبيرة غير مؤهلة بوضعها الراهن لمواجهته و الوفاء باستحقاقات الاندماج بشكل فاعل في الاقتصاد العالمي.

ثالثاً: أهداف إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر

ترمي إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر إلى مراجعة، إصلاح و تطوير الجوانب التنظيمية، الأدائية، المالية و التجارية للمؤسسة الصناعية، فعلى المستوى التنظيمي

تهدف عملية إعادة الهيكلة إلى تفرغ أنشطة و وحدات المؤسسات الصناعية قصد التحكم في تسييرها، تقليص أنشطة الدعم و تجميعها حول المهنة الرئيسية للمؤسسة الصناعية على نحو يسمح بالتحكم في التكاليف تحكما أفضل، إضافة إلى العمل على بروز نسيج من الصناعات الصغيرة و المتوسطة باعتبار أن تكلفة إقامة هذه الصناعات أقل بكثير من تلك التي تلزم لإقامة المجمعات الصناعية الكبرى ذات التكنولوجيا المعقدة والمعدات الباهظة التكلفة، هذا النسيج من شأنه أن يسمح بتكثيف ترابط النسيج الصناعي و يمكن من قيام قطاع صناعي قوي وفعال يقوم على إنتاج السلع الاستهلاكية والوسيلة جنبا إلى جنب، بالإضافة إلى تحويل فائض العمال نحو نشاطات أخرى منتجة.

أما على مستوى الأداء، فإن إعادة الهيكلة الصناعية تسعى إلى تحسين أداء المؤسسات الصناعية و هذا من خلال مراجعة أساليب التسيير و تكييفها مع قوانين السوق، ضبط مقاييس تعداد العمال و الهياكل حسب حاجة المؤسسة، تكييف نظم الإنتاج مع شروط السوق من حيث الوتيرة و تسيير المخزون و علاقة النوعية بالأسعار⁽¹⁾.

بينما على المستوى المالي، ترمي العملية إلى الحصول على الموارد المالية الضرورية للعملية الإنتاجية مع احترام الالتزامات المالية المبرمة مع البنوك، و ذلك عن طريق استقطاب أموال جديدة للمؤسسة العمومية، بفتح رأس مالها للقطاع الخاص الذي يشكل المحرك الأساسي لعملية التنمية، ومن خلال عملية إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات، يتم خصصة البعض منها، خاصة في القطاعات التي أثبت فيها القطاع الخاص نجاعته وفعاليتة. أما المؤسسات ذات الوضعية المتدهورة، فتستفيد من مخططات إنعاش وتأهيل لإعادة بعث نشاطها في إطار البرنامجين، برنامج التنافسية الصناعية لوزارة الصناعة المدعم من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و برنامج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمساعدة من الإتحاد الأوربي، و من بين أهم المخططات المعتمدة نجد مخطط التصحيح الداخلي الذي يحتوي على مجموعة من الإجراءات المترابطة، التي تعمل على حماية المؤسسة، تصحيح مسارها وتطويرها، لذا فهو يهدف إلى تغيير جذري لطرق العمل المعتادة في المؤسسة، و تعويضها بطرق عمل أخرى كفيلة

(1) عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص 170.

بتحقيق الفعالية و المردودية و كذا التوازن المالي الأدنى⁽¹⁾، و قد تمثلت هذه الإجراءات في⁽²⁾:

- ❖ تشخيص وضعية المؤسسة لمعرفة كل القيود الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية والمالية، و المحاسبية التي تواجهها بشكل دائم، و هذا بغية تجاوز نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة، واستغلال نقاط القوة أحسن استغلال؛
- ❖ إعداد مخطط التصحيح و الذي يتضمن تخفيض التكاليف بالتخلي عن الأصول غير الفعالة، و وضع نظام تقنيات التسيير، ترشيد وعقلنة إجراءات الإنتاج؛
- ❖ تنفيذ و مراقبة مخطط التصحيح على كافة المستويات، و تصاحب عملية التصحيح توقيع عقود النجاعة بين المؤسسة المعنية و السلطات الوصية من جهة، و بين المؤسسة و البنوك التجارية من جهة أخرى، و يحدد التزام كل طرف في العقد سواء من حيث الأموال الواجب تقديمها أو الأعباء الواجب تحملها، لمدة تتراوح عادة بين أربع (4) سنوات و خمسة (5) سنوات. و تهتم هذه العقود بالجانب المالي للمؤسسة و الذي له دور فعال في نجاعتها، و عموما فإن القطاع الصناعي قد استفاد من نسبة 60% تقريبا من الغطاء المالي المخصص لمخطط التصحيح.

أما على المستوى التجاري، فتسعى إعادة الهيكلة الصناعية إلى ترقية صنع مواد بديلة للصادرات التقليدية و التعاقد مع الشركاء الأجانب و التحول من صناعة معتمدة على السوق المحلية إلى صناعة متجهة نحو التصدير.

إن هذه المحاور من شأنها أن تمكن المؤسسات الصناعية من الخروج من الوضعية الضعيفة للإنتاجية سواء بالنسبة للعمل أو رأس المال، و تجاوز العراقيل المسببة لانهايار التوازنات المالية و وضعية الإفلاس إضافة إلى توسيع القاعدة الإنتاجية و تخفيض الاعتماد شبه الكلي على مصدر وحيد للدخل، و بالتالي بناء قطاع صناعي متوازن يستطيع الصمود في وجه التقلبات التي قد تصيب أسعار المحروقات، و كذا مواكبة الأسواق العالمية

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) جهيدة نسيلي، نفس المرجع، ص ص 89-90.

لمواجهة المنافسة الخارجية⁽¹⁾، إلا أنه و لحد الآن لم تحقق سياسة إعادة الهيكلة الصناعية نتائج ملموسة بعد، حيث اقتصر آثارها على⁽²⁾:

- تحسين أداء النظام المالي والمصرفي، بإقامة بورصة القيم المنقولة؛
- تأثير سلبي على التشغيل من خلال إنقاص العمالة؛
- مشاركة كل الشركاء الاجتماعيين في العملية بعقلانية اقتصادية.

و انطلاقاً من ذلك، فإن نجاح إعادة الهيكلة الصناعية في رفع كفاءة و فعالية المؤسسات الصناعية، لا يتم إلا من خلال إعطاء نظرة شاملة للقطاع الصناعي، إعادة النظر في دور المؤسسة العمومية في الاقتصاد الوطني⁽³⁾ و توفير كافة الشروط الضرورية لوضع منظومة صناعية قوية متكاملة بشكل دائم، فالمؤسسة الصناعية الجزائرية مطالبة اليوم بالتطور أمام تحديات اقتصاد السوق و العولمة، و عليها أن تلعب دورها الحقيقي بالمفهوم الليبرالي، إذ يجب أن تكون مستقلة قادرة على تطوير قدرتها التنافسية حتى تتمكن من مواجهة المنافسة و ضمان البقاء و الاستمرار، و بدون ذلك لن يكون هناك أي تحول صناعي بل يستمر فقط الركود الصناعي⁽⁴⁾، و هو ما تجلّى من خلال تحليل أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية منذ بداية الألفية الثالثة، حيث نجد أن القطاع الصناعي قد حقق خلال الثلاثي الأول من سنة 2010 نسبة نمو سلبي تقدر بـ 2.7% مقابل نسبة نمو إيجابية بلغت 1.7% سنة 2000 (أنظر الجدول رقم 5)، متأثراً بانخفاض أسعار المحروقات و كذا تخفيض الكمية المصدرة و المحددة من طرف منظمة الدول المصدرة للبتترول، هذا بعدما كان القطاع قد سجل سنة 2007 أحد أضعف معدلات النمو الإيجابية منذ سنة 2000 رغم مساهمته بقيمة مضافة تعادل 48% من الناتج المحلي الإجمالي لتلك السنة، ليشهد القطاع الصناعي بعد ذلك في سنة 2008 أعلى معدل نمو صناعي تسجله الجزائر حيث بلغت نسبة نمو القطاع 2.8% مع نسبة مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي بـ 49.3%⁽¹⁾، و يعزى هذا التحسن إلى ارتفاع أسعار البترول العالمية في تلك الفترة⁽²⁾.

(1) عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

(2) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(3) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

(4) عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(1) الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي و الاجتماعي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2009، الكويت، العدد 29، ص 305.

(2) سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2009-2010، الرباط، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الإصدار الثالث، 2010، ص 82.

الجدول رقم 5: معدل نمو ناتج القطاع الصناعي خلال الفترة (2000-2010.T1)

السنة	2000	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	T1.2010
معدل النمو %	1.7	0.3 -	1.1	0.4	1.6	0.3 -	0.3	2.8	0.4	2.7 -

المصدر: جمعت المعطيات استنادا إلى: - نصيرة قوريش، أبعاد و توجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر، مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد الخامس، جانفي 2008، ص92؛

- office nationale des statistiques, **variation des indices de la production industrielle par secteur d'activité 2007-2008**, 17/8/2010, www.ons.dz ;

- office nationale des statistiques, **variation des indices de la production industrielle par secteur d'activité 2009-2010**, 17/8/2010, www.ons.dz .

و رغم ذلك، فإن القطاع الصناعي شهد تراجعا مستمرا اتضح أكثر فأكثر من خلال ضعف نسبة مساهمة الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي، حيث لم تتجاوز 2.2%، 4% و 5% خلال سنوات 2006، 2007 و 2008 على التوالي⁽³⁾، و يرجع ذلك إلى الأداء المتواضع للقطاع الخاص الذي ساهم بـ 5.5% من القيمة المضافة للصناعة التحويلية، وأيضا إلى التراجع الكبير في مساهمة القطاع العمومي التحويلي، هذا الأخير سجل منذ سنة 2004 نسب نمو سلبية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 6: معدل نمو الصناعة التحويلية العمومية خلال الفترة (2004-2007)

السنوات	2004	2005	2006	2007
نسبة نمو الصناعة العمومية التحويلية %	1.3 -	4.5 -	2.2 -	6.5 -

المصدر: جمعت المعطيات استنادا إلى: سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2008، الرباط، المنظمة العربية

للتنمية الصناعية و التعدين، الإصدار الثاني، ديسمبر 2008، ص67.

و يمكن تفسير هذا التدهور بما تشهده المؤسسة الصناعية الجزائرية من خوصصة و إعادة هيكلة، الأمر الذي أدى إلى فقدان القطاع الصناعي للعديد من مؤسساته حيث أعلنت أزيد من 629 مؤسسة صناعية غلق أبوابها منذ سنة 2000، كما أن العديد من

(3) راجع: - سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2007، الرباط، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الإصدار الأول، 2007، ص74؛

- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2008، الكويت، العدد 28، ص313؛

- سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2009-2010، مرجع سبق ذكره، ص ص83-84.

المؤسسات مازالت عاجزة، إذ نجد من بين 1234 مؤسسة عمومية لا توجد سوى 482 مؤسسة تتمتع بحالة مالية جيدة¹، بالرغم من برامج إنعاش، تأهيل و إعادة تأهيل المؤسسات الصناعية و التي كان الهدف من ورائها هو تكييف المؤسسات مع التطورات الحديثة للتسيير و التنظيم بالإضافة إلى التحكم في جودة المنتجات قصد تحسين أداء المؤسسة في ظل المنافسة الدولية، إلا أنها لم تعطي النتائج المنتظرة و ذلك لبعض العراقيل التي حالت دون ذلك كالشروط الواجب توفرها في المؤسسة للاستفادة من تلك البرامج²، و تركيزها على المؤسسات التي تتميز بقدرات تنافسية عالية³، بالإضافة إلى تراجع الإنتاج في أغلب المؤسسات، حيث فقدت أزيد من 80% من قدرتها الإنتاجية منذ سنة 1990⁴، هذا و توجد ثلاث صناعات فقط تقوم باستخدام قدراتها الإنتاجية بمعدلات تفوق 70% و هي: صناعة المحروقات بنسبة 95.5%، صناعة التعدين بمعدل 72.1% و صناعة مواد البناء بـ 72.7%.

و كإضافة لما سبق، يمكن القول بأن تدهور أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل عام راجع إلى الخصائص التي تتميز بها و المتعلقة بصلب العملية التصنيعية، هذه الخصائص يمكن إجمالها في⁵:

- قدرات إنتاج هائلة غير أنها مستغلة بشكل ضعيف، سواء بسبب قدم تجهيزات الإنتاج و تآكلها عبر صيرورة الإنتاج التي تعطي في النهاية منتجات رديئة غير قادرة على منافسة المنتجات المستوردة؛
- عدم كفاءة و نجاعة تقنيات التسيير و الإدارة؛
- مردودية منخفضة و معدلات نمو متدنية جدا؛
- إنتاج لا يتماشى و قواعد التنافسية؛

(1) جهيدة نسيلي، مرجع سبق ذكره، ص110.

(2) نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص100.

(3) بغداد كرنالي، مرجع سبق ذكره، ص19.

(4) سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2008، مرجع سبق ذكره، ص67.

(5) راجع: - إلهام بجاوي، تطوير أداء القطاع الصناعي الجزائري بتطبيق نظام إدارة الجودة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الصناعي و السياسات الصناعية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 2 و 3 ديسمبر 2008، ص5-6؛

- شهرزاد زغيب و لمياء عماني، الأداء الاقتصادي للقطاع الصناعي الجزائري، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الصناعي و السياسات الصناعية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 2 و 3 ديسمبر 2008، ص7؛

- عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص162-165.

- تبعية كبيرة لقطاع المحروقات؛
- نقص استخدام التكنولوجيا المتطورة في الصناعات التحويلية إضافة إلى ضعف البحث و التطوير في الصناعات التصديرية؛
- ضعف الاستثمارات الموجهة للصناعة، حيث تراجع من 18.1 مليار دج سنة 2003 إلى 15.2 مليار دج سنة 2004؛
- عوائق مالية ناتجة عن رفض البنوك تمويل مدخلات الصناعة؛
- ضعف القدرة على المنافسة حيث نشأت الصناعة الجزائرية ضمن أسوار من الحماية المطلقة لفترة طويلة نسبيا؛
- عدم تمتع الجهاز الإنتاجي بالمرونة التي تكسبه القدرة على زيادة الإنتاج في حالة ارتفاع الطلب، و كذا القدرة على التكيف مع التغيرات و التطورات الحاصلة سواء في أسلوب الإنتاج أو في تركيبة و نوعية المنتج.

و أمام كل هذا، فإن المؤسسة الصناعية الجزائرية مطالبة اليوم بإعطاء اهتمام أكبر للأداء الإنتاجي و سبل الرفع من مستوى هذا الأداء، و هذا يمر حتما عبر تحديث أجهزة الإنتاج و تنمية الموارد البشرية و تطهير الأوضاع المالية المتعلقة بها إضافة إلى تبني أحد مداخل تحسينه (أي الأداء الإنتاجي)، و كل ذلك من شأنه أن يمكنها من الخروج من وضعيتها الإنتاجية الضعيفة و يضمن المحافظة على مكانتها و حصصها السوقية، كما أنها مطالبة أيضا بالتطور أمام التحديات الراهنة خصوصا بعد إبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، و الذي احتوى على مجموعة من الآليات الاقتصادية التي تساهم في تحقيق تدريجي لمنطقة تبادل حر للسلع و رؤوس الأموال، بما يسمح بتصريف المنتجات الأوروبية إلى السوق الجزائرية، و عند الحديث عن رفع الحماية فإن الاتفاق يعني رفعها كليا عن الاقتصاد الوطني من خلال الآليات التي تضع المنتجات الجزائرية في منافسة حقيقية، مما يترتب عليه غزو السلع الأوروبية ذات الجودة العالية و السعر المنخفض مقارنة بجودة و سعر المنتج الجزائري و الذي من المتوقع أن ترتفع تكلفته بسبب إلغاء الدعم الإنتاجي و دعم الصادرات، و هو ما سينجر عنه انخفاض الطلب الكلي على أغلب المنتجات الوطنية، و كل هذا من شأنه إحداث نتائج سلبية على المؤسسات الصناعية الجزائرية، لأن القطاع لم يستقر بعد على هيكل صناعي أكثر تنوعا أو على أنشطة صناعية عالية الإنتاجية تدعم

تحقيق إنتاج متجدد¹، إلا أن هذا لا ينفي إمكانية أن تكون الآثار المرتقبة لهذه التحولات على المؤسسات الصناعية إيجابية أكثر منها سلبية، إذا ما تم تفعيل هذه المؤسسات و الاستفادة من المزايا التي تقدمها الشراكة من تحكم في التكنولوجيا الحديثة و زيادة تنافسية منتجاتها على مستوى الأسواق المحلية و الأجنبية، و هو ما يتطلب العمل على تغيير طرق التسيير و التنظيم المتبعة².

في الختام و تلخيصا لما سبقت الإشارة إليه، يمكن القول بأن الإصلاحات المتلاحقة و التي أدخلت على المؤسسة الصناعية منذ بداية الثمانينات انطلقا من إعادة الهيكلة العضوية و المالية مرورا بالاستقلالية و وصولا إلى الخصوصية و إعادة الهيكلة الصناعية، كلها كانت بمثابة محاولات جادة لإخراجها من حالتها الصعبة و وضعيتها المعقدة، غير أنها لم تؤد إلى النتائج المرجوة، بل و في كل مرة تزداد حالتها سوءا لجملة من الأسباب و التي تم الإشارة إليها، هذا الواقع جعل نمط التسيير و التنظيم فيها غير قابل للتصنيف ضمن نماذج التنظيم المعروفة و غير ملائم لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، و في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق المتميز بالانفتاح الاقتصادي و ما ينجم عنه من تحرير التجارة الخارجية و ارتفاع حدة المنافسة المحلية، و في خضم بيئة الأعمال الراهنة و العقبات و التحديات المستمرة التي تواجهها هذه المؤسسات، و تلك الإصلاحات المتعاقبة التي لم تحقق ما كان يرجى منها، تعددت الآراء حول المؤسسة الصناعية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، في هذا الإطار و الوضعية الجديدة التي يشهدها الاقتصاد الوطني و المؤسسة الصناعية على حد سواء، تظهر ضرورة تغيير نمط تسيير المؤسسات بتبني أساليب فعالة تتميز بالمرونة في التطبيق، الدقة في المتابعة و الأخذ بمبدأ السلطات التسلسلية بالشكل الذي يسمح بتحسين أداء المؤسسة بشكل عام و أدائها الإنتاجي بشكل خاص.

(1) كمال رزق و فارس مسدور، الشراكة الجزائرية الأوربية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوربي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 20 و 21 ماي 2002، ص 8-10.

(2) عبد المجيد قدي، الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 22 و 23 أفريل 2003، ص 2.

خاتمة الفصل:

على ضوء العرض السابق لمراحل التطور الهيكلي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، نستخلص أن هذه المؤسسة قد مرت بفترتين مختلفتين ضمن إيديولوجيتين متعاقبتين، كل فترة زمنية نجدها مصاحبة لظروف سياسية و اقتصادية مختلفة و متعددة، انتهجت من خلالها الدولة عدة إصلاحات متتالية بداية بالتسيير الذاتي و وصولا إلى الخصخصة و إعادة الهيكلة الصناعية و كل ذلك بهدف تحسين وضعية المؤسسات و تحقيق فعاليتها الإدارية و الإنتاجية، وقد أفرزت تلك الإصلاحات المطبقة عن نتائج سلبية تجلت في

انخفاض الإنتاج و الإنتاجية و ارتفاع التكاليف نتيجة لسوء تسيير المؤسسات، إضافة إلى مشاكل أخرى ساهمت في ضعف مستوى أداء كافة المؤسسات، و التي ورثت نظام تسيير تراكمت تناقضاته من مرحلة إلى أخرى، الشيء الذي أدى إلى الإخفاق أحيانا في تحقيق الأهداف المسطرة في مجال التطوير و الإصلاح الهيكليين للمؤسسة الصناعية.

و من ثم نجد أن قضية تصحيح مسار المؤسسة الصناعية الجزائرية، أصبحت ضرورة ملحة حتى يمكن النهوض بمستوى أدائها الإنتاجي و الذي يسمح بمسايرة المنافسة و كسب الرهانات المطروحة، و كل هذا لا يتأتى إلا من خلال تحقيق الفعالية الإدارية و الإنتاجية و توفير شروطها في المؤسسة، و ذلك عبر تبني التغيير في نمط تسييرها و الاعتماد على تسيير الجودة كأسلوب فعال يساهم في الحد من مشاكلها و يرفع من أدائها الإنتاجي. و يجدر الذكر هنا أن حدة هذه المشاكل تتفاوت من صناعة لأخرى و من مؤسسة إلى أخرى، و التي ينبغي أن تعالج حالة بحالة، و انطلاقا من ذلك و بغية إعطاء تشخيص أشمل و أدق على واقع الجودة و الأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، سنقوم في الفصل الموالي بدراسة حالة مؤسسة الإسمنت "تبسة".

مقدمة الفصل:

باعتبار الجزائر من الدول النامية التي اعتبرت التصنيع الوسيلة الأنجع للتقدم، أقيمت عدة مشروعات صناعية هامة شملت عدة مجالات حيوية لعل أهمها صناعة الإسمنت، و التي تحتل مكانا هاما في اقتصاديات جميع الدول، حيث تعد أحد المقومات الأساسية لعملية التنمية من خلال بناء الهياكل و البنى التحتية، غير أن العديد من مؤسسات هذه الصناعة حققت بعض النتائج السلبية، و قد تمثلت أساسا في انخفاض مستوى أدائها في مختلف جوانبه، ولقد بررت هذه النتائج السلبية بأن المؤسسات كانت تنشط وسط محيط تميز بالاحتكار وتدخل الدولة، وأنها اهتمت بالجانب الاجتماعي على حساب المردودية الاقتصادية، لكن هذا المحيط تغير وفق الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها كالاستقلالية و إعادة الهيكلة الصناعية تجسيدا لسياسة التوجه نحو اقتصاد السوق، مما يفرض على مؤسسة الإسمنت الجزائرية تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها خصوصا الإنتاجي منه إلى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق.

وبغية تحسين أدائها الإنتاجي، أمام مؤسسة الإسمنت الجزائرية أن تطور أساليب وأنظمة تسييرها من خلال انتهاج مداخل أكثر حداثة لعل أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة، و الذي يعد أحد أهم الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها معظم الشركات الرائدة في العالم، حيث يمكن المؤسسات من مواجهة الظروف الصعبة و الاستغلال الأمثل للطاقات و الإمكانيات البشرية و المالية و توجيهها في إطار منظم، و بدرجة عالية من الإبداع و التطوير بما يكفل لها سرعة الأداء، تخفيض التكاليف، تحسين جودة المنتج، الاهتمام بالنتائج و التركيز على حاجة الزبون و هيكلة العمل على أساس العملية الإنتاجية ككل.

و بذلك جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث و صبها في الواقع التطبيقي، و من أجل إثراء البحث و إعطاء صورة أكثر وضوحا عن الموضوع وقع الاختيار على مؤسسة الإسمنت "تبسة" لتكون ميدانا للدراسة، و هذا للوقوف على مدى اهتمام هذه المؤسسة بمدخل إدارة الجودة الشاملة و على واقع أدائها الإنتاجي، و انطلاقا من ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

○ المبحث الأول: لمحة عامة عن قطاع الإسمنت في الجزائر؛

○ المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج دراسة حالة مؤسسة الإسمنت "تبسة".

المبحث الأول: لمحة عامة عن قطاع الإسمنت في الجزائر

يشهد قطاع الإسمنت في الجزائر خلال السنوات الأخيرة نموا ملحوظا، بفضل الاستثمارات الخاصة الجديدة التي استقطبها هذا القطاع و ارتفاع الطلب نتيجة البرامج الكبرى التي أعدت من طرف الحكومة في مجال البناء و الأشغال العمومية، و تعود أسباب اختيار هذا القطاع إلى كونه قطاعا جذابا ذو إمكانات نمو عالية، توفر منتج الإسمنت في السوق و تعدد العلامات التجارية الخاصة به ذات الجودة العالية و عدم وجود فوارق معتبرة في أسعار مختلف العلامات، تميز هذا المنتج بطول مدة العمر، مما يعني عدم قابليته للتلف بسرعة، بالإضافة إلى كون أنه من المؤكد أن هذا القطاع سوف تشتد فيه المنافسة نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الإنشاء و التعمير، ليصبح فيها البقاء مرهونا بمستوى الجودة و الأداء. و قبل التعريف بمؤسسات القطاع لا بد أولا من إعطاء مفاهيم عامة عن صناعة الإسمنت.

المطلب الأول: عموميات عن صناعة الإسمنت

من هذا المنطلق سنركز على كل من: مفهوم الإسمنت و تاريخ ظهوره، خصائصه، مكوناته و أهم الطرق المتبعة في تصنيعه.

الفرع الأول: مفهوم الإسمنت و تاريخ ظهوره

الإسمنت عبارة عن مسحوق رمادي اللون ناعم، يشكل مع الماء عجينة تتصلب تدريجيا مع مرور الوقت⁽¹⁾، و يعود أصل مصطلح "الإسمنت" إلى الكلمة اللاتينية "Caementum"، و التي يقصد بها مسحوق الحجارة و الرخام الذي كان يستخدم رابطا لأحجار البناء في عهد الرومان⁽²⁾، ليطور فيما بعد من قبل حضارات أخرى، حيث أضاف يونان إيطاليا رماد البراكين الموجود بمنطقة "بوزلس"، و في سنة 1824 اخترع البريطاني "جوزيف أسبالين" "Joseph Aspalin"؛ و هو بناء آجر من "ليدز"؛ نوعاً من الإسمنت من خلال القيام في مطبخه بمزج كل من الحجر الجيري و الطين، و قد أطلق عليه اسم "الإسمنت البورتلاندي"⁽³⁾، و هذا بسبب التشابه الكبير بين الإسمنت بعد تصلبه و الأحجار الرمادية المنتشرة في جزيرة "بورتلاندي" على السواحل البريطانية، و هو النوع الطاغي اليوم في صناعة الإسمنت⁽⁴⁾.

الفرع الثاني: خصائص الإسمنت البورتلاندي

للإسمنت البورتلاندي عدة خصائص يمكن إجمالها في الآتي⁽¹⁾:

(1) ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الإسمنت، ar.wikipedia.org، 2010/9/18.

(2) الموقع العربي الأول المتخصص في الإسمنت و مواد البناء، عملية تصنيع الإسمنت، www.cementbook.com، 2010/9/22.

(3) Abdelhamid Bendib, *Historique du ciment et situation de la production du ciment en Algérie de 1962 a 2005*, 15/9/2010, Groupe ERCE, www.erce-dz.com, p6.

(4) ويكيبيديا الموسوعة الحرة، نفس المرجع.

(1) الموقع العربي الأول المتخصص في الإسمنت و مواد البناء، مرجع سبق ذكره.

- اللون: يكون لون الإسمنت البورتلاندي رماديا مائلا إلى السواد في العادة؛
- التصلب و ثبات الحجم: و هذا بعد مزجه بالماء، حيث يتحول إلى كتلة متماسكة ثابتة و متصلبة؛
- الميوعة: و هذا مرتبط بنسبة الماء المضاف، فإذا زادت هذه النسبة تزداد العجينة ميوعة و العكس صحيح؛
- النعومة: و هي من خواص الإسمنت المهمة، فكلما ازداد نعومة ازداد تماسكه البدئي و تحسنت خواصه و سلوك موادته أثناء التفاعل؛
- الكثافة: و التي تختلف بحسب نوعية مواد المزيج الداخلة في تكوين الإسمنت، و التي تنقسم إلى مكونات رئيسية (الغضار، الحجر الكلسي، الرمل و الطمي) و مكونات ثانوية (سيليكات ثلاثي الكالسيوم، الألومينات، أكسيد المغنيزيوم، أكسيد الصوديوم و أكسيد الكبريت و بعض العناصر النادرة كالفسفور).

الفرع الثالث: طرق تصنيع الإسمنت

إن عملية تصنيع الإسمنت لا تعتمد على طريقة معينة بل تتعدد الطرق المستخدمة في هذا المجال، و التي يمكن إجمالها في ثلاث طرق كالآتي⁽²⁾:

أولاً: الطريقة الرطبة:

تعتمد هذه الطريقة على تفتيت و مزج المواد الخام بواسطة الكسارات، مع استخدام الماء الذي يخفف من صلابة تلك المواد و يقلل من استهلاك الطاقة، ليتم الانتقال بعد ذلك إلى عملية طحن الخليط المتكون حتى يصبح متجانسا شبيها بالبن الرائب، و ينقل بعد ذلك إلى الأفران أين تتم عملية طهيه حتى ينصهر جزئيا، ليشكل في نهاية هذه العملية ما يسمى بـ "الكلنكر" (الإسمنت نصف الجاهز)، و بعد تبريد هذا الأخير بواسطة مبرد هوائي يتم المرور إلى عملية الطحن النهائي و الحصول على منتج الإسمنت.

ثانياً: الطريقة الجافة:

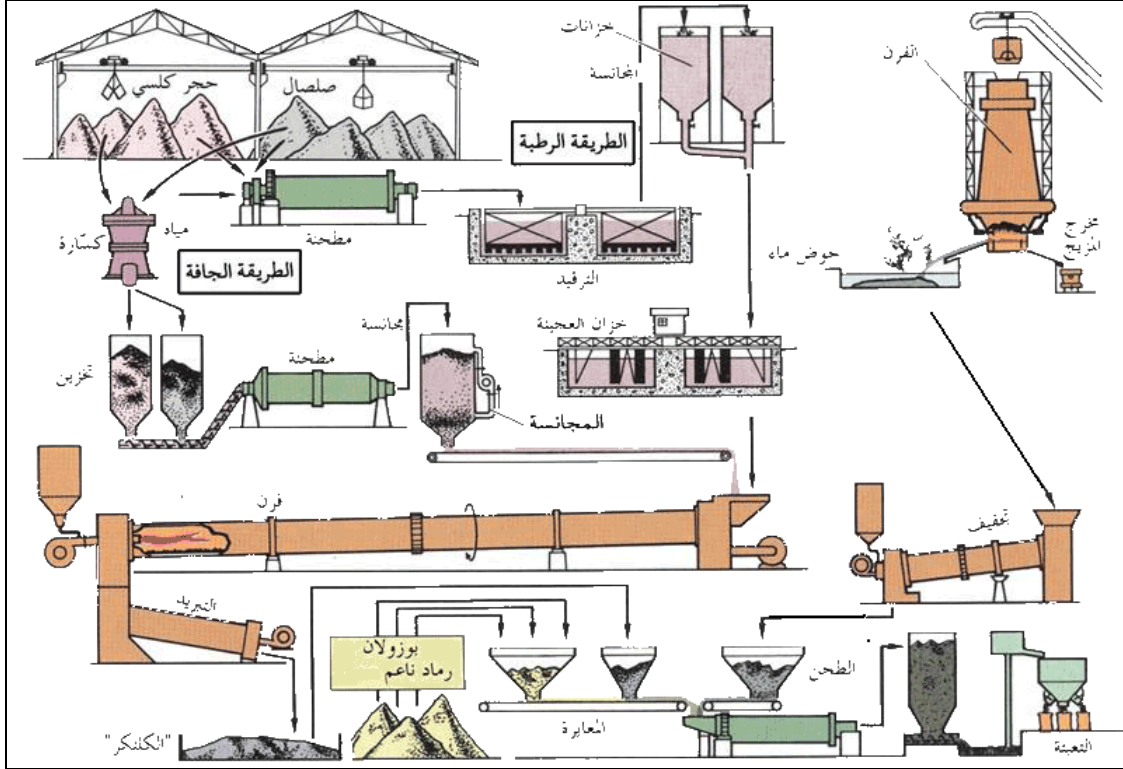
لقد أخذ استخدام هذه الطريقة في الانتشار، بسبب الوفرة في الطاقة التي تتميز بها، و الدقة في عمليات التحكم و في خلط المواد الخام و هي جافة، حيث يتم الاستغناء عن الماء كعامل مساعد في تحقيق التجانس، و تتضمن هذه الطريقة عملية تفتيت الحجر الكلسي و

(2) راجع: - الموقع العربي الأول المتخصص في الإسمنت و مواد البناء، نفس المرجع؛

- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مرجع سبق ذكره.

الغضار، و بعد التجفيف و إزالة الكربونات المتجمعة يضاف إليهما الرمل لينتج عن هذه العملية خليط متكون من 70% كلس و 30% طين، و يتم بعد ذلك طحن هذا الخليط و الحصول على الفريضة الخام، هذه الأخيرة يتم نقلها إلى الفرن لتهيئها تحت درجة حرارة في حدود 1600 درجة مئوية، و ينتج عن عملية الطهي "الكلكر"، و الذي بعد تبريده و طحنه يتم الحصول على المنتج النهائي المتمثل في إسمنت بورتلاندي لا مائي. و الشكل الآتي يوضح بشكل أكثر دقة كل من الطريقتين السابقتين في تصنيع الإسمنت، و هي المتبعة اليوم في أغلب المصانع الحديثة.

الشكل رقم 11: الطريقة الجافة و الطريقة الرطبة في إنتاج الإسمنت



المصدر: الموقع العربي الأول المتخصص في الإسمنت و مواد البناء، مرجع سبق ذكره.

ثالثا: الطريقة شبه الجافة:

و هي حالة خاصة من الطريقة الجافة، حيث يتم إضافة الماء بنسبة 13% خلال عملية التكسير، مع إتباع نفس الخطوات المذكورة سابقا.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسات الإسمنت الجزائرية

لقد عرفت مؤسسة الإسمنت الجزائرية منذ الاستقلال عدة تطورات في إطار عملية إعادة تنظيم الصناعة الوطنية، و قد كان قطاع الإسمنت قبل سنة 1962 يتكون من ثلاث

مؤسسات متمثلة في: مؤسسة "لافارج برشام"، مؤسسة "بوانت سكاك لافارج" و مؤسسة "كادو سانت لوسيا"، بطاقة إنتاجية إجمالية قدرت بـ 600.000 طن سنويا، ليشهد هذا القطاع بعد ذلك مرحلة تأميم حيث تم إنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء، و هذا بموجب الأمر 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967، و قد شهدت الشركة منذ سنة 1973 و إلى غاية سنة 1995 إطلاق مؤسسات جديدة و خطوط إنتاجية إضافية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 7: مؤسسات الإسمنت المنشأة خلال الفترة (1973-1995)

السنة	المؤسسة	الطاقة التصميمية (طن سنويا)
1973	حجر السود ⁽¹⁾	450.000
1975	مفتاح	1.000.000
1977	زهانة	1.000.000
1978	الشلف ⁽²⁾	1.000.000
	عين الكبيرة	1.000.000
1979	سعيدة	500.000
	بني صاف	1.000.000
1982	حامة بوزيان	1.000.000
1983	سور الغزلان	1.000.000
1986	عين التوتة	1.000.000
1995	تبسة	500.000

المصدر: Abdelhamid Bendib, op.cit, pp18-19.

لتشهد أيضا الشركة مع مطلع الألفية الثالثة عملية إعادة تنظيم أخرى في إطار إعادة الهيكلة الصناعية، حيث تم تقسيمها إلى أربع (4) مؤسسات جهوية كمجمعات صناعية و تجارية تسيير من طرف شركة تسيير المساهمات⁽¹⁾، و هذه المؤسسات هي:

• المؤسسة الجهوية للإسمنت و مشتقاته الشرق "ERCE"⁽²⁾: و هي عبارة عن شركة ذات أسهم، مقرها الرئيسي بقسنطينة، و تضم الشركات الآتية⁽³⁾:

- **شركة حجر السود**: الكائن مقرها بسكيكدة، و التي أنشأت برأسمال قيمته 1.550.000.000 دج، تعود المساهمة فيه بالكامل إلى "ERCE"، و يتمثل دور الشركة في إنتاج و تسويق الإسمنت؛

(1) تدعمت هذه المؤسسة بخطط إنتاجي قدر بـ 450.000 طن سنويا و هذا سنة 1975.

(2) تم إضافة خطط إنتاجي لهذه المؤسسة بمقدار مليون طن سنويا و هذا سنة 1980.

(1) Abdelhamid Bendib, op.cit, pp.17-18.

(2) Entreprise Régionale des Ciments d'Est.

(3) Société de Gestion des Participation «industrie des ciments», **Identification des Groupes**, www.sgp-gica.dz, 17/9/2010.

- **شركة عين الكبيرة:** مقرها بسطيف، لها رأسمال قيمته 1.550.000.000 دج تعود ملكيته بالكامل إلى "ERCE"، ويتمحور نشاط هذه الشركة حول إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة حامة بوزيان:** الكائن مقرها بقسنطينة، تحوز على رأسمال قدره 1.750.000.000 دج تعود المساهمة فيه بالكامل إلى "ERCE"، و ينحصر دورها في إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة عين التوتة:** الواقعة بباتنة، و التي تملك رأسمال قيمته 2.250.000.000 دج، تعود المساهمة فيه بالكامل إلى "ERCE"، و تتمثل مهام الشركة في إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة تبسة:** و التي تملك أكبر رأسمال على مستوى المجمع، و الذي تعود ملكيته بالكامل إلى "ERCE"، حيث بلغ 2.700.000.000 دج، و يتمحور دور هذه الشركة في إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة المنتجات المشتقة للإسمنت -الشرق-:** و هي شركة ذات رأسمال يقدر بـ 310.000.000 دج، تساهم فيه "ERCE" بنسبة 100%، و يتمثل نشاط هذه الشركة في القيام بعملية إنتاج و تسويق المنتجات القاعدية للإسمنت (لوحات و أنابيب)؛
 - **شركة تسويق مواد البناء:** تملك هذه الشركة رأسمال يقدر بـ 210.000.000 دج، تستحوذ عليه كليا "ERCE"، و تنحصر مهمتها في تسويق مواد البناء؛
 - **شركة الصيانة- الشرق:** و هي شركة ذات رأسمال يبلغ 120.000.000 دج، تعود ملكيته بالكامل إلى "ERCE"، هذا فيما ينحصر دورها في صيانة و تصنيع قطع الغيار؛
 - **شركة تجارة الإسمنت:** و الذي يقدر رأسمالها بـ 4.000.000 دج، تقوم هذه الشركة باستيراد و تسويق مادة الإسمنت؛
 - **شركة HIPPONE للدعاية و التطوير:** تحوز هذه الشركة على رأسمال يصل إلى 300.000.000 دج، مع ملكية كاملة لـ "ERCE"، و عموما فإن نشاطها يتمثل في التجهيز العقاري؛
 - **مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء:** و الذي أنشأ برأسمال قدر بـ 50.000.000 دج و قد بلغت نسبة مساهمة "ERCE" في رأسماله 70% ، هذا فيما انحصرت طبيعة نشاطه في تحليل المجالات و تقديم الخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء.
- المؤسسة الجهوية للإسمنت و مشتقاته الوسط "ERCC"⁽¹⁾: تضم هذه المؤسسة كل من الشركات الآتية⁽²⁾:

(1) Entreprise Régionale des Ciments de Centre.

(2) Abdelhamid Bendib, op.cit, p22.

- **شركة سور الغزلان:** و التي تمتلك رأسمال قيمته 1.900.000.000 دج، تعود ملكيته بالكامل إلى "ERCC"، و يتمثل دور هذه الشركة في إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة مفتاح:** هذه الشركة لها رأسمال قيمته 1.400.000.000 دج، تستحوذ عليه كليا "ERCC"، أما دورها فيتمحور على إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة رايس حميدو:** تحوز على رأسمال بمقدار 1.000.000.000 دج، تعود ملكيته بالكامل إلى "ERCC"، فيما ينحصر دور هذه الشركة في إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة المنتجات المشتقة للإسمنت:** و هي شركة برأسمال يقدر بـ 15.000.000 دج، تساهم فيه "ERCC" بنسبة 100%، و تقوم هذه الشركة بعملية إنتاج و تسويق المنتجات القاعدية للإسمنت (لوحات و أنابيب)؛
 - **شركة توزيع و تسويق مواد البناء:** تملك هذه الشركة رأسمال مقدر بـ 200.000.000 دج، تستحوذ عليه كليا "ERCC"، تتمثل مهمتها في توزيع مواد البناء؛
 - **شركة الصيانة الصناعية:** و هي شركة ذات رأسمال يقدر بـ 120.000.000 دج تعود ملكيته بالكامل إلى "ERCC"، فيما ينحصر دورها في صيانة و تصنيع قطع الغيار؛
 - **مشروع الإسمنت الجلفة:** تحوز هذه الشركة على رأسمال يبلغ 200.000.000 دج، مع ملكية كاملة تعود إلى "ERCC"، يتمثل نشاطها في إنتاج و تسويق الإسمنت و القيام بالاستثمارات و المشاركة في تنفيذ المشاريع مع الشركات الأجنبية؛
 - **مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء:** و الذي أنشأ برأسمال قدر بـ 50.000.000 دج و قد بلغت نسبة مساهمة "ERCC" في رأسماله 10%، هذا فيما انحصرت طبيعة نشاطه في تحليل المجالات و تقديم الخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء.
- المؤسسة الجهوية للإسمنت و مشتقاته الغرب "ERCO"⁽¹⁾: تنضوي تحت لواء هذه المؤسسة الشركات التالية⁽²⁾:
- **شركة زهانة:** و التي تمتلك رأسمال قيمته 1.920.000.000 دج، تساهم فيه "ERCO" بنسبة 100%، و يتمثل دور هذه الشركة في إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة بني صاف:** هذه الشركة لها رأسمال قدره 1.800.000.000 دج، ترجع ملكيته بالكامل إلى "ERCO"، أما دور هذه الشركة فيتمحور في إنتاج و تسويق الإسمنت؛

(1) Entreprise Régionale des Ciments d'Ouest.

(2) Société de Gestion des Participations «industrie des ciments», op.cit.

- **شركة سعيدة:** تحوز على رأسمال بمقدار 1.050.000.000 دج تعود ملكيته بالكامل إلى "ERCO"، فيما ينحصر دور هذه الشركة في إنتاج و تسويق الإسمنت؛
 - **شركة توزيع المنتجات القاعدية للإسمنت:** و هي شركة ذات رأسمال يقدر بـ 720.000.000 دج، تساهم فيه "ERCO" بنسبة 100%، و تقوم هذه الشركة بعملية إنتاج و تسويق المنتجات القاعدية للإسمنت (لوحات، أنابيب و غيرها)؛
 - **شركة توزيع مواد البناء:** تملك هذه الشركة رأسمال مقدر بـ 520.000.000 دج، تستحوذ عليه كليا "ERCO"، تتمثل مهمتها في توزيع مواد البناء؛
 - **شركة التجهيز العقاري:** يبلغ رأسمال هذه الشركة 354.800.000 دج، مع ملكية كاملة تعود لـ "ERCO"، و يتمثل نشاطها في التجهيز العقاري؛
 - **مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء:** و الذي أنشأ برأسمال قدره 50.000.000 دج، و قد بلغت نسبة مساهمة "ERCO" فيه 10%، هذا فيما تنحصر طبيعة نشاطه في تحليل المجالات و تقديم الخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء.
- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته "الشلف" "ECDE"⁽¹⁾: و هي عبارة عن شركة إسمنت واحدة مقرها بـ "الشلف" برأسمال اجتماعي 3.000.000.000 دج و بطاقة إنتاجية تعادل 2.000.000 طن سنويا، و يمتلك هذا المجمع نسبة 10% من رأسمال مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء⁽²⁾.
- أما بالنسبة لتنظيم السوق فإن كل مؤسسة تعمل في منطقة معينة ضمن الحدود المرسومة لها، و لا يمكنها تجاوز هذه الحدود إلا في حالة خاصة و هي توقف توريد مصنع لمنطقة مجاورة⁽¹⁾.
- هذا و قد تم تعزيز القطاع بمؤسسة خاصة متمثلة في الشركة الجزائرية للإسمنت – المسيلة- و التي أنشأت في إطار الخوصصة بتاريخ 6/3/2003⁽²⁾، و هي عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره 5.910.202.000 دج، و تملك حاليا طاقة إنتاجية تقدر بـ 4 ملايين طن سنويا و تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها⁽³⁾:
- ❖ تغطية حاجة السوق الوطنية من الإسمنت بنوعيه العادي و المقاوم للكبريت؛
 - ❖ الريادة في مجال عملها و فرض تواجدها؛
 - ❖ الحد من استيراد الإسمنت، و الوصول إلى تصديره في حالة اكتفاء السوق الوطنية؛
 - ❖ تحقيق الجودة العالية و احترام المقاييس المعمول بها عالميا.

(1) Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff.

(2) Abdelhamid Bendib, op.cit, p24.

(1) Abdelhamid Bendib, op.cit, p27.

(2) إلهام بجاوي، تطوير أداء القطاع الصناعي الجزائري بتطبيق نظام إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص14.

(3) شعبان بعبطيش، الدراسات التسويقية في تنشيط المبيعات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،

2008/2007، ص111.

- هذا و تقوم الشركة بإنتاج الأصناف الآتية من الإسمنت (4):
- **الإسمنت البورتلاندي المركب CPJ 45**: و الذي يمثل المنتج الأساسي للشركة؛
 - **الإسمنت المقاوم للكبريت**: هذا المنتج يوجه نحو مناطق معينة و يستخدم في معظم الأحيان لبناء السدود و الجسور؛
 - **منتج "إنجاز"**: و هو عبارة عن إسمنت عادي، و لكنه موجه إلى مناطق محددة في شرق الوطن و بسعر خاص لمنافسة الإسمنت التونسي و الحد من دخوله إلى الوطن؛
 - **الإسمنت XJ 42.5 الموجه للتصدير**: و هو إسمنت رمادي عادي و لكن مخصص للتصدير في حالة اكتفاء السوق الوطنية.
- و يضاف لما سبق، أن هذه الشركة ابتكرت في الآونة الأخيرة عدة أنواع من الإسمنت وفق أشكال و أنماط البناء المختلفة، هذا و تعتمد في معاملاتها مع الزبائن على حسن المعاملة و سرعة الشحن بالإضافة إلى تقديم تخفيضات مالية معتبرة لمن يقوم بشراء كمية معينة من الإسمنت في فترات محددة، و هذا ما لا نجده في مؤسساتنا العمومية - نظرا للقيود الحكومية-، الأمر الذي يهدد الحصة السوقية لهذه المؤسسات في السوق الوطنية، و يفرض عليها تطوير و تحسين منتجاتها لتواكب التطورات و التحولات المحلية منها و العالمية.
- و عموما، فإن الطاقة الإنتاجية التصميمية (النظرية) للقطاع حاليا تقدر بـ 15 مليون طن سنويا⁽¹⁾، هذا بعدما كانت تقدر بـ 12.525 مليون طن سنويا عام 2005، في انتظار تشغيل مصنع "أسيك" بالجلفة و التابع لمجمع أوراسكوم للبناء مطلع ديسمبر 2010 ، بطاقة إنتاجية تصل إلى 1.5 مليون طن سنويا⁽²⁾.
- هذا و تتم صناعة الإسمنت في الجزائر وفق مواصفات و قواعد الجمعية الفرنسية للمواصفات AFNOR⁽³⁾، و قد حدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 4 جويلية 2003، أنواع الإسمنت في نص المادة الثانية، كما يلي⁽⁴⁾:
- **الإسمنت البورتلاندي النقي**: و يرمز له بـ CPA - CEM I⁽⁵⁾، و الذي يستخدم في الأوساط ذات درجة حرارة ما بين خمس (5) و عشر (10) درجات مئوية، و عموما فإن الرمز "CEM" يعبر عن منتج الإسمنت، أما "I" فيعني صنف الإسمنت؛
 - **الإسمنت البورتلاندي المركب**: و يرمز له بـ CPJ - CEM II / A, B⁽⁶⁾، و الذي يستعمل في الأشغال التي تتطلب مقاومة أولية عالية، هذا و ترمز الأحرف A, B إلى كمية المكونات الأخرى ما عدا "الكلنكر"؛

(4) شعبان بعيطيش، نفس المرجع، ص120.

(1) سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2008، مرجع سبق ذكره، ص69.

(2) المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، صناعة الإسمنت في الدول العربية - مقارنة للمؤشرات الإحصائية-، الرباط، الإصدار الثامن، ديسمبر 2009.

(3) Association Française de Normalisations.

(4) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد الأربعون، السنة الأربعون، ص19.

(5) Ciment Portland Artificiel.

(6) ciment Portland composé.

- الإسمنت المقاوم للحرارة العالية: و الذي يعبر عنه بـ CH-CEM III /A,B,C (7)؛

- الإسمنت البوزولاني: CPZ-CEM IV (1)؛

- الإسمنت المتكون من البقايا الزجاجية للمعادن و الرماد: CLC- CEM V (2).

و هذه الأنواع الثلاثة الأخيرة تستخدم في الأوساط ذات أرضيات ضعيفة و كذا مسالك المياه القذرة.

و حسب نفس المادة، فإنه يجب أن تتطابق مكونات هذه الأنواع من الإسمنت مع النسب المحددة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 8: أنواع الإسمنت و مكوناته

الوحدة: نسبة مئوية

النوع	الصف	الكلنكر	مصنوع من الزجاج و مقاوم للحرارة العالية	البوزولان الطبيعية	الرماد الخفيف	مكونات ثانوية
الإسمنت البورتلاندي النقي	-	100-95	-	-	-	5-0
الإسمنت البورتلاندي المركب	A	94-80	-	-	20-6	5-0
	B	79-65	-	-	35-21	5-0
الإسمنت المقاوم للحرارة العالية	A	64-35	65-36	-	-	5-0
	B	34-20	80-66	-	-	5-0
	C	19-5	95-81	-	-	5-0
الإسمنت البوزولاني	A	90-65	-	35-10	-	5-0
	B	64-45	-	55-36	-	5-0
إسمنت الزجاج و الرماد	A	64-40	30-18	30-18	-	5-0
	B	39-20	50-31	50-31	-	5-0

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد الأربعون، مرجع سبق ذكره، ص21.

و حسب المادة الثالثة، فإن الإسمنت يصنف وفق ثلاثة مستويات من المقاومة العادية، و هي على التوالي: 32.5، 42.5، و 52.5 ميغا باسكال. و وفق المادة العاشرة، يجب أن يوضع الإسمنت في أكياس سعتها 50 كلغ و مغلقة بإحكام، كما يجب أن تكون الأكياس موسومة بشكل سهل القراءة و واضح و لا يمكن محوه، و يحمل التوضيحات المتعلقة بنوع

(7) ciment de haut fourneau.

(1) ciment pouzzolanique.

(2) ciment au laitier et aux cendres.

الإسمنت، الكمية الصافية، اسم المنتج، تاريخ الصنع و رقم الحصة، و هذا حسب نص المادة (11)⁽¹⁾.

و لإظهار مكانة قطاع الإسمنت الجزائري في السوق، فإنه خلال سنة 2005 احتل المرتبة الأولى على مستوى المغرب العربي و المرتبة الثالثة على المستوى العربي و المرتبة الخامسة على مستوى دول البحر المتوسط⁽²⁾، و قد حقق سنة 2009 إنتاجا وصل إلى 18.2 مليون طن بزيادة قدرها 10 مليون طن عن سنة 2003، و الجدول الآتي يوضح تطور كل من الإنتاج السنوي من الإسمنت، الطاقة التصميمية و معدل الإنجاز السنوي في الجزائر خلال الفترة (2003-2009).

الجدول رقم 9: الإنتاج السنوي و الطاقة التصميمية للإسمنت في الجزائر خلال الفترة (2003-2009)

الوحدة: مليون طن

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
حجم الإنتاج	8.2	9.543	10.465	10.8	11.160	17	18.2
الطاقة التصميمية	11.85	11.85	12.525	12.525	12.525	15	15
معدل الانجاز	%69.20	%80.53	%83.55	%86.22	%89.10	%113.38	%121.33

المصدر: جمعت المعطيات استنادا إلى: - سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2009-2010، مرجع سبق ذكره، ص 84؛

- المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، صناعة الإسمنت في الدول العربية - مقارنة للمؤشرات

الإحصائية-، مرجع سبق ذكره.

و ما يلاحظ من الجدول أعلاه، هو أن الإنتاج الفعلي من الإسمنت خلال السنوات (2003-2007) يقل عن الطاقة التصميمية حيث تراوحت نسبة الإنجاز بين 69.14% و 89.1%، بينما نجد هذه النسبة تتجاوز 100% خلال سنتي 2008 و 2009، و هذا بفعل التزايد الكبير للطلب على الإسمنت بالإضافة إلى المضاربة التي شهدتها هذه المادة، و هو ما أدى إلى قيام الدولة بعملية الاستيراد من الخارج لسد العجز الوطني، و الجدول التالي يوضح حجم واردات الجزائر من الإسمنت و نسبته إلى العرض الإجمالي خلال الفترة (2000-2009).

الجدول رقم 10: حجم واردات الجزائر من الإسمنت و نسبته إلى العرض الإجمالي (2000-2009)

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2009
حجم الواردات (1)	1.059.700	1.025.000	1.811.195	1.635.125	1.500.000	3.000.000
العرض الإجمالي (2)	9.465.790	9.357.575	10.769.075	9.828.874	12.795.558	19.200.000
(2)/(1)	%11.20	%10.95	%16.81	%16.63	%11.72	%15.62

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد الأربعون، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

(2) إهام مجاوي، تطوير أداء القطاع الصناعي الجزائري بتطبيق نظام إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المصدر: جمعت المعطيات استنادا إلى: Abdelhamid Bendib, op.cit, p33;

و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاعا ملموسا في حجم العرض الإجمالي من الإسمنت، و الذي شهد زيادة تقدر بحوالي 10 ملايين طن سنة 2009 مقارنة بسنة 2000، إلا أن ذلك يبقى غير كاف باعتبار أن الطلب على الإسمنت قد تجاوز 20 مليون طن خلال سنة 2009 لوحدها، كما نلاحظ أن واردات الجزائر من الإسمنت قد سجلت سنة 2009 أعلى حجم لها منذ سنة 2000 و التي شكلت نسبة 15.62% من المعروض الإجمالي لسنة 2009، و هو ما من شأنه أن يؤدي إلى سيطرة الشركات الأجنبية على السوق الوطنية، باعتبار أن سعر الإسمنت المستورد يقدر بـ 340 دج، فيما يقدر السعر لدى مؤسسات التوزيع العمومية بـ 380 دج، الأمر الذي يستدعي زيادة حجم الطاقة التصنيعية للمؤسسات العمومية. و في هذا السياق خصصت الحكومة غلafa ماليا ضخما قدر بـ 2.5 مليار دولار لتنفيذ خطة ستسمح برفع الطاقة الإجمالية للقطاع العمومي إلى 27 مليون طن سنويا في حدود سنة 2012⁽¹⁾.

و يضاف للعرض السابق، أنه و من خلال تحليل تطور حجم إنتاج مجمعات صناعة الإسمنت خلال السنوات 2003-2007 (أنظر الملحق رقم 1)، تبين أن "ERCE" هي صاحبة أعلى نسبة مساهمة في الإنتاج الوطني و التي قدرت بحوالي 50%، حيث بلغ معدل إنجاز الطاقة التصنيعية بهذا المجمع سنة 2007 نسبة 106.47% بعدما كانت تقدر بـ 75.08% سنة 2003، و هذا يعود في نظرنا إلى امتلاكه لطاقة تصميمية تقدر بـ 4.425 مليون طن سنويا، حيث يحتل المرتبة الأولى وطنيا، فيما تحتل الشركة الجزائرية للإسمنت المرتبة الثانية بطاقة تصل إلى 4 مليون طن سنويا، هذا فيما تبلغ الطاقة التصنيعية لكل من "ERCO"، "ERCC"، و "ECDE" على التوالي 2.7 مليون طن، 2.4 م.طن و 2 م.طن. كما تبين من خلال تحليل رقم أعمال و القيمة المضافة للمجمعات خلال الفترة (2002-2005) أن "ERCE" تعد المساهم الأكبر في القطاع سواء من حيث رقم الأعمال أو من حيث القيمة المضافة (أنظر الجدول رقم 11)، الأمر الذي دفعنا إلى تحليل الحصص السوقية للمجمعات قبل و بعد دخول الشركة الجزائرية للإسمنت بغية إعطاء صورة أدق عن وضعية مجمعات الإسمنت (أنظر الجدول 12).

الجدول رقم 11: تطور رقم الأعمال و القيمة المضافة للمؤسسات الجهوية للإسمنت خلال الفترة (2002-2005)

الوحدة: ألف دج

2005	2004	2003	2002	المؤسسة	
16.733.553	15.934.701	14.055.560	14.152.655	رقم الأعمال	ERCE
9.623.831	8.247.535	7.901.458	8.603.427	القيمة المضافة	
8.262.893	8.262.538	7.091.140	6.468.436	رقم الأعمال	ERCC
4.594.264	3.674.243	3.418.079	3.616.374	القيمة المضافة	
8.172.208	7.453.397	6.694.534	7.680.827	رقم الأعمال	ERCO
4.164.248	3.825.796	3.474.490	4.635.010	القيمة المضافة	
7.255.446	6.325.840	3.457.126	4.619.649	رقم الأعمال	

(1) عبد الوهاب بوكروج، مرجع سبق ذكره، ص5.

5.260.901	4.435.991	2.272.458	3.311.382	القيمة المضافة	ECDE
-----------	-----------	-----------	-----------	----------------	------

المصدر: جمعت المعطيات استنادا إلى: Abdelhamid Bendib, op.cit, p40

الجدول رقم 12: الحصة السوقية لمجمعات الإسمنت الوطنية (2006-2002)

الوحدة: نسبة مئوية

2006	2005	2004	2003	2002	السنة المؤسسة
29.68	34.70	37.50	48.30	46.44	ERCE
13.78	16.05	15.52	18.27	17.40	ERCC
14.87	16.54	15.31	18.85	21.07	ERCO
15.31	16.67	16.15	12.08	15.10	ECDE
26.36	16.04	15.52	2.5	-	الشركة الجزائرية للإسمنت
100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: جمعت المعطيات استنادا إلى: Abdelhamid Bendib, Ibid, p 25

و من خلال بيانات الجدول رقم (12) يتضح التغير الملحوظ في الحصة السوقية للقطاع العام بعد دخول الشركة الجزائرية للإسمنت حيز الإنتاج سنة 2003، حيث انخفضت الحصة السوقية للمؤسسات الجهوية الثلاث الخاصة بالشرق، الوسط و الغرب من (46.44%، 17.40% و 21.07%) سنة 2002 أي قبل دخول الشركة الجزائرية للإسمنت – المسيلة، إلى (29.68%، 13.78% و 14.87%) على التوالي سنة 2006، في حين بقيت الحصة السوقية لـ «ECDE» في حدود 15.30% و هذا نتيجة لارتفاع حجم إنتاجها، و بذلك حصلت الشركة الجزائرية للإسمنت رغم حداثة في السوق الوطنية على حصة سوقية تقارب ثلث الإنتاج الوطني من الإسمنت، و عموما فإن نجاح هذه الشركة يعزى إلى الأسباب التالية⁽¹⁾:

- موقع الشركة؛
 - إمكانيات الشركة المادية وحسن استغلالها للطاقة، حيث وصلت نسبتها سنة 2004 إلى 87.6%؛
 - إمكانيات الشركة المالية، حيث يقدر رأس مالها الابتدائي بـ 2.85 مليار دج.
- و على ضوء التحليل السابق، فإن الحصة السوقية لـ "ERCE" أصبحت مهددة من طرف الشركة الجزائرية للإسمنت، الأمر الذي يدفعها إلى تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات التي تنطوي تحت لوائها لمواجهة المنافسة في السوق، و من خلال تحليل وضعية هذه الشركات، تبين أن شركة الإسمنت "تبسة" تحتل الريادة في هذا المجمع بالنسبة لمعدل إنجاز الطاقة التصميمية للإنتاج على امتداد جميع سنوات الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى غاية سنة 2007، حيث بلغ 123.9% سنة 2007 محققا بذلك زيادة قدرها 3.7% عن معدل سنة 2003 (أنظر الملحق رقم 1)، و في نفس الوقت هي صاحبة أدنى نسبة مساهمة في إنتاج المجمع، و يعود ذلك إلى كونها تمتلك أدنى طاقة إنتاجية بهذا المجمع، و بالرغم من ذلك فإنها تعد مؤسسة واعدة و هذا بالنظر لوجود شركات تفوقها طاقة إنتاجية إلا أن نسبة

(1) زهية لموشي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

مساهمتها في الإنتاج على مستوى المجمع نسبة متواضعة مقارنة مع إمكانياتها (أنظر الجدول رقم 13)، و رغم ذلك فإن شركة الإسمنت "تبسة" مطالبة اليوم؛ في ظل المنافسة المحلية و الأجنبية التي ستزداد حدة مع مرور السنوات؛ بالعمل على التحسين الدائم لأدائها الإنتاجي للنهوض بمكانتها سواء على المستوى الجهوي أو على المستوى الوطني، و هذا ما يتعذر بلوغه بالأساليب الإدارية التقليدية و يمكن الوصول إليه بتبني أحد الأساليب الإدارية الحديثة.

الجدول رقم 13: نسبة مساهمة شركات المؤسسة الجهوية للإسمنت الشرق في الإنتاج السنوي للمجمع خلال الفترة

(2007-2003)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
شركة حجر السود	18.60	18.9	20.14	18.87	18.50
شركة عين الكبيرة	24.73	23.61	22.38	22.53	23.54
شركة حامة بوزيان	17.45	19.68	19.44	20.11	24.85
شركة عين التوتة	24.40	23.87	24.10	24.47	19.31
شركة تبسة	14.82	13.94	13.92	14.02	13.80

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الملحق رقم 1.

و خلاصة القول أن قطاع الإسمنت في الجزائر يشهد نموا متزايدا في السنوات الأخيرة، و هذا يرجع إلى الانعكاسات الإيجابية لبرامج الشراكة التي بدأت الجزائر في تنفيذها، و إلى الزيادة في تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في هذا القطاع، و رغم ذلك فإنه لا يمكن إعطاء حكم أشمل نسبيا على وضعية هذا القطاع، إلا من خلال التعرف على مدى اهتمام مؤسساته بأنظمة الجودة في عملياتها الإدارية و الإنتاجية.

المطلب الثالث: مظاهر الاهتمام بالجودة في مؤسسات الإسمنت الجزائرية

تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة، و انطلاقا من أن مؤسسات الإسمنت الجزائرية صناعية تقوم بإنتاج و تسويق الإسمنت، فقد اهتمت هذه المؤسسات بأنظمة الجودة و هذا بغية تحسين أدائها بشكل عام، حيث تطور عدد الشركات المتحصلة على شهادات الجودة، هذه الأخيرة يمكن حصرها في التالي:

-شهادة الإيزو 9002 إصدار سنة 1994⁽¹⁾:

لقد بلغ عدد شركات الإسمنت المتحصلة على هذه الشهادة ثلاث شركات، أولها كانت شركة الإسمنت "عين التوتة" و هذا بتاريخ 7 مارس 2000 ثم تلتها شركة الإسمنت "تبسة" خلال سنة 2001، فشركة "سور الغزلان" بتاريخ 24 جانفي 2002.

-شهادة الإيزو 9001 إصدار سنة 2000⁽²⁾:

(1) إلهام مجاوي، تطوير أداء القطاع الصناعي الجزائري بتطبيق نظام إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص17.

(2) إلهام مجاوي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

تماشياً مع تطورات أنظمة الجودة، قامت شركات الإسمنت المتحصلة على شهادة "الإيزو 9002:1994"، بتطوير نظامها و تجديد شهادتها بعد مرور ثلاث سنوات على حصولها تلك الشهادة، لتحصل على شهادة "الإيزو 9001:2000"، و قد كانت عملية الانتقال أسهل لأنه لديها تجربة سابقة، و تمثلت الشركات الحاصلة على هذه الشهادة في : شركة "عين التوتة" بتاريخ 21 ماي 2003، شركة الإسمنت "الشلف" في جويلية 2003، شركة الإسمنت "تبسة"، شركة "عين الكبيرة" و شركة "سور الغزلان" و هذا خلال عام 2005.

-شهادة الإيزو 14001 إصدار سنة 2004:

و التي تخص المتطلبات البيئية، حيث تعد صناعة الإسمنت من الصناعات التي تستهلك قدراً كبيراً من الطاقة، الأمر الذي يولد انبعاث كميات كبيرة من الغازات السامة و ما ينجر عنها من انعكاسات سلبية على الموارد الطبيعية، باعتبار أن إنتاج طن واحد من الإسمنت ينجم عنه انبعاث طن من ثاني أكسيد الكربون إضافة إلى غازات أخرى مسببة للاحتباس الحراري، و في هذا السياق، فإن التحدي الذي تواجهه اليوم صناعة الإسمنت، هو الإنتاج بتكلفة تنافسية مع حد أدنى من الأثر البيئي⁽³⁾. و في هذا الصدد لم تحصل على الشهادة سوى شركة الإسمنت "عين التوتة" و هذا في 14 سبتمبر من عام 2005⁽⁴⁾.

-شهادات الجودة الأخرى: و التي تتمثل في الشهادات التالية:

➤ شهادة مطابقة المنتج (علامة تاج الجزائرية): و التي يمنحها "المعهد الجزائري للتقييس" "IANOR"⁽¹⁾، و هو الهيئة الممثلة للجزائر كعضو في المنظمة العالمية للتقييس، و قد تأسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري 1998 كجزء من إعادة هيكلة المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية، و هذا تحت إشراف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، يتمثل دور هذا المعهد في تطبيق الاتفاقيات الدولية في مجال التقييس و التي تشكل الجزائر طرفاً فيها، بالإضافة إلى إعداد، إصدار و نشر معايير الجودة الجزائرية⁽²⁾، حيث يقوم بمرافقة المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها في تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال تكوين أفرادها و تقديم الإرشادات اللازمة و التدقيق الأولي لها، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات مادياً للحصول على هذه الشهادة⁽³⁾، و التي تخص منتجي الإسمنت " CPJ-CEM II / A " 32.5 et 42.5"⁽⁴⁾، و في هذا الصدد فإن شركات الإسمنت التي تحصلت على هذه الشهادة هي⁽⁵⁾:

(3) Abdelhamid Bendib, op.cit, p39.

(4) إلهام بجاوي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

(1) Institut Algérienne de Normalisation.

(2) Institut Algérienne de Normalisation, **Présentation**, www.ianor.dz, 20/9/2010.

(3) إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 50، 55.

(4) Institut Algérienne de Normalisation, **Comités Certification**, www.ianor.dz, 20/9/2010.

(5) Institut Algérienne de Normalisation, **Liste Des Produits Certifiés TEDJ**, www.ianor.dz, 20/9/2010.

- شركة الإسمنت عين التوتة: و ذلك بالنسبة للمنتج "CPJ-CEM II / A32.5" و ذلك بتاريخ 9 أكتوبر 2001، و بالنسبة للمنتج "CPJ-CEM II / A 42.5" بتاريخ 7 فيفري 2004؛
- شركة الإسمنت تبسة: بتاريخ 30 أفريل 2006، و هذا بالنسبة للمنتج-CPJ CEM II / A 42.5؛
- شركة سور الغزلان: بالنسبة للمنتج "CPJ-CEM II / A32.5" بتاريخ 30 أفريل 2006.

➤ جائزة الجودة الجزائرية: في إطار تطوير الجودة بالجزائر تم إنشاء الجائزة الوطنية للجودة امتنانا و تعويضا للمجهودات المبذولة في مجال تطوير الجودة، و هذا تحت وصاية وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، هذه الجائزة مؤسسة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 05-2002 المؤرخ في 6 جانفي 2002، تنظم في شكل مسابقة سنوية مفتوحة للمؤسسات و الهيئات الفاعلة في الجزائر، و تتجسد هذه الجائزة في شهادة تقديرية و جائزة مالية متمثلة في شيك بمبلغ 2 مليون دج تقدم لرئيس مجلس إدارة المؤسسة⁽¹⁾. و في هذا السياق تحصلت عليها شركة الإسمنت "عين التوتة" في ديسمبر 2004.

و بشكل عام، فإن تطبيق نظام الجودة بشركات الإسمنت الجزائرية قد نتج عنه تحسن أداء هذه الشركات، و هو ما تجلى في⁽²⁾:

- إنتاج و بيع إسمنت ذي جودة مطابق للمواصفة الجزائرية (NA 2000:442)، و التي تستخدم لضمان الحصول على منتج صحي و كذا للحد من الاختلاف بين منتجات الإسمنت المتعددة؛
- انخفاض المنتجات غير المطابقة للمواصفة؛
- ارتفاع إنتاجية العمال؛
- استمرار الارتفاع المتزايد للإنتاج المنجز الإجمالي؛
- ارتفاع معدل استغلال الطاقة الإنتاجية حيث بلغت سنة 2005 نسبة قدرها 83.67%؛
- و عي الأفراد بأهمية الجودة و انخفاض معدل الغيابات؛
- الاستمرار في عدم دراسة تكاليف عدم المطابقة؛
- توفير وسائل نقل تضمن جودة المشتريات مع احترام شروط التخزين؛
- ارتفاع الإنتاج المباع من الإسمنت وبالتالي رقم أعمالها؛
- الاهتمام بدراسة رغبات زبائنهم؛
- زيادة عدد الزبائن مع انخفاض شكوايهم.

و هذا بعد أن كان أداء تلك الشركات قبل تطبيقها لنظام الجودة يتميز بالعناصر الآتية⁽¹⁾:

(1) وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، الجائزة الوطنية للجودة، www.mipi.dz، 2010/10/1.

(2) إلهام مجاوي، تطوير أداء القطاع الصناعي الجزائري بتطبيق نظام إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص ص.16-18.

(1) إلهام مجاوي، تطوير أداء القطاع الصناعي الجزائري بتطبيق نظام إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص ص.14-15.

- إنتاج إسمنت ذو جودة مع وجود حالات عدم المطابقة؛
- معدل استغلال للطاقة الإنتاجية تراوح بين 32.5% و 65.8% خلال الفترة الممتدة من 1980 إلى غاية 1996؛
- عدم وجود معايير خاصة لتسيير الموارد البشرية و لتقييم الأفراد؛
- عدم توفر أدوات الاختبار؛
- عدم تكوين الأفراد حول الجودة؛
- ارتفاع نسبة الغيابات؛
- عدم التطبيق الفعلي للمحاسبة التحليلية وبالتالي عدم التحديد الدقيق لسعر تكلفة منتجاتها؛
- عدم تحديد تكاليف عدم المطابقة؛
- نقص تأهيل بعض العمال؛
- انعدام المفهوم العلمي للتسويق بهذه المؤسسات، فهي تقوم فقط بعمليات البيع والتوزيع؛
- انعدام وسائل الإشهار، الترويج والإعلان لمنتجاتها، وهذا راجع لانعدام المنافسين؛
- عدم الاهتمام برغبات الزبائن.

و على ضوء ما سبق، يتضح أن شركات الإسمنت الجزائرية تسير تطورات نظام الجودة "الإيزو" من خلال إرسائها لقواعد الجودة في تسييرها، حيث يشهد عدد الشركات الحاصلة على شهادة الجودة تزيادا مستمرا خصوصا شهادة "الإيزو 9001"، حيث تجسد هذه المواصفة الحد الأدنى من متطلبات تأكيد جودة نظام المؤسسة و منتجاتها، و قد تبين الأثر الإيجابي لتطبيق الجودة على أداء مؤسسات الإسمنت، إلا أن ذلك لا يكفي لتجسد هذه المؤسسات توجها مركزا على تطبيق كافة مبادئ و أسس فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ ينبغي على مؤسسة الإسمنت الجزائرية الإسراع في تطبيق مواصفة "الإيزو 9004" لكون هذه الأخيرة تثبت أن للمؤسسة نظاما متكامل الأركان و سليم البنية بالنسبة للجودة، و تدل على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تهيئة البيئة التنظيمية و الإدارية التي تلائم هذا المدخل، و هو ما سنحاول الوقوف عليه في المبحث الموالي من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت "تبسة"، و التي وقع اختيارنا عليها نظرا لاستحالة إخضاع كل مؤسسات الإسمنت للدراسة، و لما تتوفر عليه من خصائص تجعلها متميزة عن كثير من المؤسسات الأخرى.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج دراسة حالة مؤسسة الإسمنت "تبسة"

سنقوم في هذا المبحث بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى مؤسسات الإسمنت الجزائرية، و المتمثلة في مؤسسة الإسمنت "تبسة"، و قد تم اختيارها لتكون ميدانا للدراسة نظرا لكونها من أهم الشركات الوطنية المنتجة لمادة الإسمنت ذات الجودة العالية، حيث ركزت مجهوداتها بشكل كبير على مفهوم الجودة التقنية، و جعلها من الأهداف الأساسية لها لمواجهة المنافسة في السوق الوطنية للإسمنت، خصوصا بعد دخول الشركة الجزائرية للإسمنت "المسيلة" إلى هذه السوق - في انتظار ظهور منافسين آخرين- و التي نتج عن دخولها تراجع ملحوظ في السنوات الأخيرة للحصة السوقية لجميع مؤسسات الإسمنت بما فيها مؤسسة الإسمنت "تبسة"، مما يجعل من الظفر بحصة سوقية هامة أهم هدف لهذه المؤسسة، و هذا ما لا يتأتى حتما إلا من خلال تحسين كل من جودة منتجاتها و أدائها الإنتاجي، و ذلك عبر اعتماد أحدث أساليب الإدارة و التنظيم.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة الإسمنت "تبسة" من أبرز المؤسسات الناشطة على مستوى الشرق الجزائري، من حيث شبكة توزيعها و عدد زبائنها، و للإمام بأهم الجوانب الخاصة بالمؤسسة و ذات الصلة بالدراسة، فقد كان لا بد من التعرف على الخلفية التاريخية للمؤسسة.

الفرع الأول: لمحة تاريخية

شركة الإسمنت تبسة (SCT) ⁽¹⁾ مؤسسة عمومية اقتصادية، تسعى من خلال نشاطها إلى تلبية حاجات قطاع البناء من الإسمنت، و تعد هذه المؤسسة وليدة أحد برامج المخطط الرباعي الرابع للتنمية (1976-1980)، و الذي دخل حيز التنفيذ سنة 1980، و قد تم وضع حجر أساسها سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء، و في سنة 1988 تم تحويل المشروع لـ "ERCE" و ذلك لتسهيل عملية إنجازه. تطلب إنجاز المصنع 67 شهرا بدءا من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ 11 فيفري 1995، و ذلك وفقا للعقد المبرم بين "ERCE" وشركة "FLS" الدانمركية، بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة إنجاز قدرت بـ 6.963 مليون دج، منها 115 مليون دولار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية. و قد أسندت مهمة الإنجاز لفرع الشركة الدانمركية بإسبانيا، حيث تكفلت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات، بالإضافة إلى نصبها وتركيبها وإجراء اختبارات

⁽¹⁾ Société du ciment Tébessa.

الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، هذا و قد كان للشركات الوطنية نصيب في إنجاز المشروع ويظهر ذلك في:

- تركيب الهياكل المعدنية و ورشات الميكانيك: و التي أوكلت لشركة البناءات المعدنية الجزائرية "BATEMETAL"؛
- الأشغال الهندسية و المعمارية: من طرف مؤسسة البناء لصناعة الحديد والصلب "COSIDER"؛
- تركيب الأجهزة الميكانيكية: أوكلت لشركتي "ENCC" و "ETTERKIB"؛
- تركيب الأجهزة الكهربائية: تكفلت به شركة "MERLIN GERIN" الفرنسية؛
- التموين بالمياه: بقوة ضخ 16 لتر في الثانية، و قد أوكلت لمقولة الهندسة المعمارية والتحويلات البرية "ETVART"؛
- الغاز الطبيعي والكهرباء: قامت به شركة سونلغاز، حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق أنبوب الغاز (الجزائر - إيطاليا)، بينما الكهرباء بواسطة خط تبسة "جبل العنق" بضغط عالي 90 كيلو فولط.

و قد تأسست مؤسسة الإسمنت "تبسة" كشركة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق "مصنع الماء الأبيض" ثم انفصلت عنها لتصبح شركة قائمة بذاتها، برأس مال اجتماعي قدره 800 مليون دج مكونا من 8.000 سهم، و قد قدرت المساهمات في رأس المال الابتدائي للشركة بـ 20 مليون دج موزعة على "ERCE"، "ERCO" و "ECDE"، بنسبة 60%، 20% و 20% على التوالي، قيمة كل سهم 100.000 دج؛ فيما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للشركة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري. و في سنة 1997 أصبحت "ERCE" المساهم الوحيد بشرائها كل الأسهم، ليرتفع رأس مال الشركة إلى 1200 مليون دج، و في سنة 2002 بلغ رأس مال الشركة 2700 مليون دج⁽¹⁾.

الفرع الثاني: لمحة جغرافية

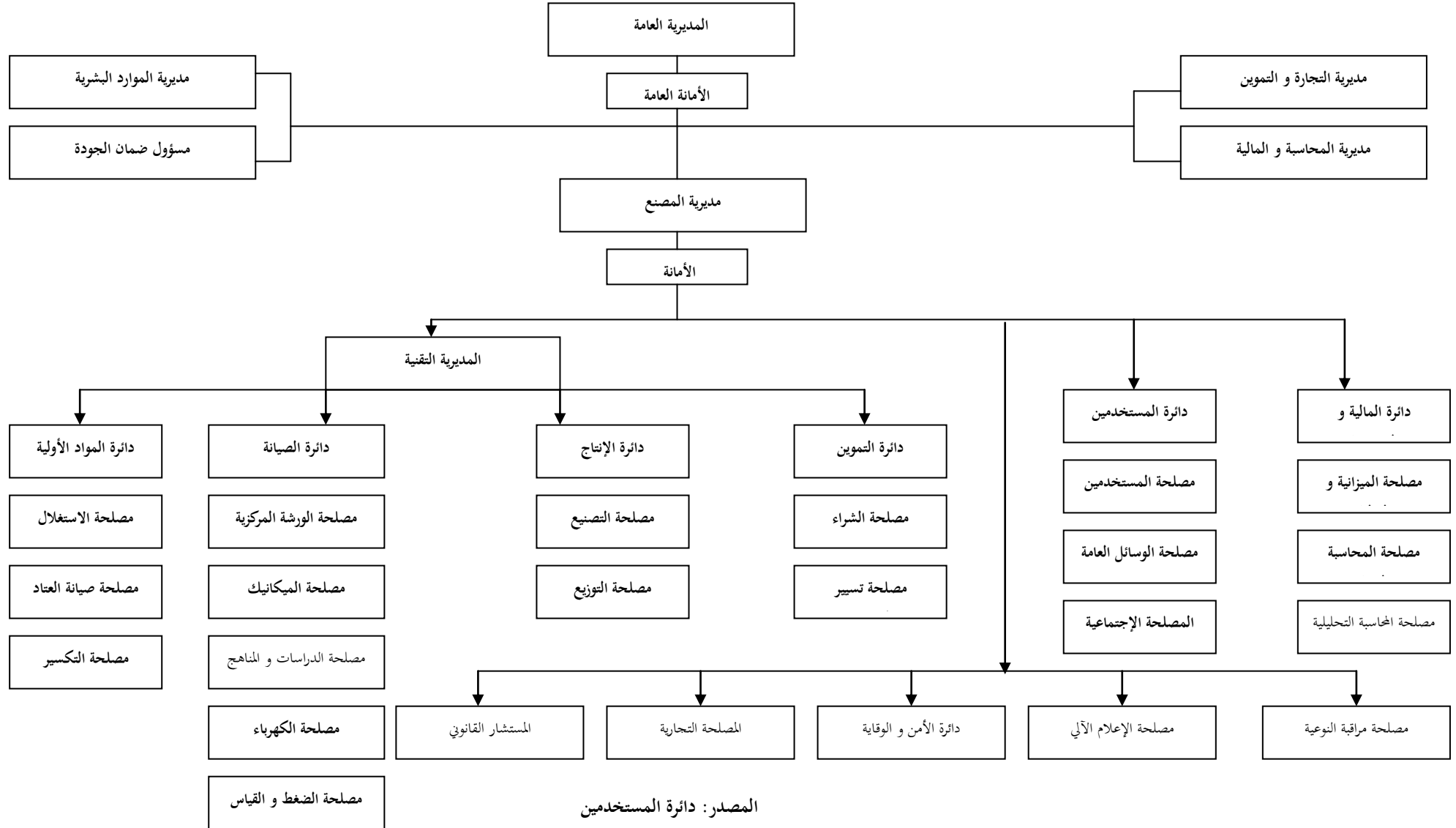
يتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة بطريق بلقاسمي يوسف بمدينة "تبسة"، في حين أنشئ المصنع بدائرة "الماء الأبيض" على بعد 26 كلم جنوب مقر الولاية، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، و يتربع المصنع على مساحة 32 هكتارا و هو مجهز بتكنولوجيات حديثة، و نظرا لتطلب صناعة الإسمنت عناصر محددة من المواد الأولية (الكلس، الجبس، الطين، الرمل و خامات الحديد)، و على هذا الأساس فإن موقع الشركة لا بد أن يكون انتقائيا، و هو ما ينطبق على شركة الإسمنت "تبسة"، إذ تحتل موقعا استراتيجيا يتوسط مصادر المواد الأولية الأساسية و اللازمة لتصنيع الإسمنت، بحيث لا تزيد المسافة الفاصلة بين استخراجها و المصنع عن العشر كيلومترات، حيث يبعد كل من مقلع الحجر الكلسي، مقلع الرمل الكوارتزي و مقلع الطين عن المصنع بـ 6 كلم، 8 كلم و 10 كلم على التوالي.

(1) دائرة المالية و المحاسبة بالمؤسسة .

الفرع الثالث: لحة تنظيمية

إن دراسة الهيكلة التنظيمية الحالية للمؤسسة و توزيع الوظائف فيها تكتسي أهمية بالغة، باعتبار أن حسن تنظيم الهيكل سيساعد على تحديد المسؤوليات و تأدية المهام الموكلة لكل دائرة أو قسم من الشركة، بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات و تحقيق الكفاءة و الفعالية في جميع المجالات و بالتالي ضمان استمرار المؤسسة في نشاطها، و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت "تبسة".

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة



- و من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتكون من⁽¹⁾:
- ❖ **المديرية العامة:** تتكون هذه المديرية من رئيس مدير عام و سكرتيرة، و تنحصر مهامها في الإشراف على الإدارة العامة للشركة و السهر على حسن سير المؤسسة، و تتفرع عن هذه المديرية مديريات التجارة و التموين، المحاسبية و المالية و الموارد البشرية بالإضافة إلى و فروع ودوائر و مصالح، و تعتبر الأمانة العامة الفرع الأول الذي ينشطر عن المديرية؛
 - ❖ **مديرية التجارة و التموين:** تتولى هذه المديرية الإشراف على عمليات الشراء ذات الحجم الكبير، وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت؛
 - ❖ **مديرية المحاسبة و المالية:** و التي يتمثل دورها في:
 - تحليل النسب المالية و إصدار خطط العمل السرية؛
 - مراقبة الأعمال المحاسبية؛
 - الإشراف على دائرة المالية و المحاسبة بالمصنع.
 - ❖ **مديرية الموارد البشرية:** تتبع هذه المديرية مباشرة الرئيس المدير العام، و تنحصر مهامها في القيام بالأعمال الإدارية الخاصة بالمستخدمين و العمال كجمع البيانات و الإحصائيات الخاصة بالموظفين و توثيقها، تنظيم العطل و تسجيل الغيابات؛
 - ❖ **مسؤول ضمان الجودة:** و الذي تنحصر مهامه في:
 - الإشراف على ضمان الحصول على شهادة المواصفات القياسية " ISO 9000"، و تجسيد مراحل الحصول عليها؛
 - مواكبة جودة المنتجات المقدمة في حالة وجود منتجات منافسة و حرية المبادلات الاقتصادية، بالإضافة إلى تبني رؤية مستقبلية مبنية على أساس تسويق المنتج خارج الحدود الجغرافية بعد تأكيد الحصول على شهادة الإيزو "ISO 9000"؛
 - الإشراف المباشر على مصلحة مراقبة النوعية.
 - ❖ **مديرية المصنع:** و تضم مدير المصنع، سكرتيرة و مستشارين أحدهما مكلف بالتخطيط و العلاقات و التوجيه و الآخر مكلف بالشؤون القانونية، و تشرف المديرية على مختلف الدوائر و الأقسام في المصنع، مهمتها تنظيم، تطوير و تسيير و مراقبة كل موارد و وسائل المصنع بغية تجسيد مخطط الإنتاج بالجودة المطلوبة و التكلفة المثلى، و تكمن نشاطاتها الأساسية في:
 - توجيه و تسيير الأعمال الإضافية إلى تحضير و إعداد مخططات الإنتاج و الصيانة و برامج و ميزانيات المصنع؛
 - مراقبة مدى تنفيذ العمليات، و حسن استغلال الموارد المتاحة؛
 - متابعة النتائج المحققة أو المتوصل إليها، و مقارنتها بالنتائج الكمية و النوعية المخطط لها، و تحليل الانحرافات و الفروق للوقوف على أسبابها و طرق علاجها، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

(1) دائرة المستخدمين للمؤسسة.

❖ **المديرية التقنية:** يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح و الدوائر التقنية و مراقبة العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها بدءا من دائرة التموين إلى دائرة الإنتاج، و تتبع هذه المديرية أربع (4) دوائر، هي:

- **دائرة الإنتاج:** تتمثل مهام هذه الدائرة في إعداد و تحضير البرنامج الشهري و السنوي للإنتاج و السهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح، بالإضافة إلى المتابعة و المراقبة اليومية لصيرورة العملية الإنتاجية و تدفق الإنتاج، و التأكد من جودته و تدارك الانحرافات في حينها، و التي قد تحدث عن أي مرحلة من مراحل الإنتاج، و هذا لتفادي الحصول على منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة؛
- **دائرة الصيانة:** و التي تعمل على تسيير و مراقبة نشاط مصلحة الورشة المركزية، مصلحة الميكانيك، مصلحة الكهرباء، مصلحة الدراسات و المناهج و مصلحة القياس و الضبط؛ و تعمل هذه المصالح بالتنسيق على ضمان مختلف عمليات الصيانة الوقائية الدورية سواء ذات الطابع الميكانيكي، الكهربائي و الآلي، سرعة تحديد الخلل اعتمادا على لوحات القيادة و التحكم، و منه ضمان سرعة و فعالية التدخل لإعادة تشغيل التجهيز من جديد، برمجة مواعيد تنفيذ عمليات الصيانة المخططة بالتنسيق مع دائرة الإنتاج، و ذلك في فترات التوقف الجزئي المبرمج للتجهيزات، توفير قطع التبديل و الأدوات اللازمة لإتمام تدخلات الصيانة العلاجية، تنفيذ مختلف برامج الصيانة الوقائية المبرمجة، اقتراح الاستعانة بمتعهدين في تقديم خدمات الصيانة، من يد عاملة أو قطع التبديل لتفادي التأخر في إصلاح التجهيزات المعطلة و ضمان التشغيل الدائم و المستمر للتجهيزات، نظرا لطبيعة الصناعة في حد ذاتها و التي تتطلب في بعض المراحل المتقدمة من العملية الإنتاجية (مرحلة الطهي في الفرن) عدم التوقف للتجهيزات؛
- **دائرة التموين:** تعمل هذه الدائرة على توفير كافة الاحتياجات الخاصة بدوائر الإنتاج، الصيانة، المواد الأولية، من قطع تبديل و مستلزمات و أدوات الصيانة الضرورية، احترام آجال تسليمها و ضمان مختلف الاحتياجات لتنفيذ تدخلات الصيانة و التصليح في فترات الإنتاج و في فترات الصيانة المبرمجة، و حين الوقف الجزئي المبرمج للعملية الإنتاجية و الحرص على تلبية مختلف الطلبات من قطع التبديل و الأدوات و المستلزمات طبقا للمواصفات المطلوبة من طرف المصالح التقنية خاصة تلك المرتبطة بالمتعاملين الأجانب تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع التبديل مراقبة مستويات المخزون و برمجة مواعيد إعادة التموين؛
- **دائرة المواد الأولية:** و التي تنحصر مهامها في ضمان التموين الدائم و المستمر بالمواد الأولية و المتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل

و الجبس؛ بالإضافة إلى ضمان مستوى مخزون دائم لتفادي أي انقطاع في العملية الإنتاجية؛

❖ دائرة المالية والمحاسبة: تشرف هذه الدائرة على كل من مصلحة المالية، مصلحة

المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية؛ فالمصلحة الأولى تشرف على تسيير السيولة المالية للمصنع من مقبوضات و مدفوعات تضمن السير الحسن للصندوق، و جعله يساير احتياجات الشركة و كأداة لتنفيذ أهدافها المسطرة في شكل خطط مالية محاسبية، كما تسهر هذه المصلحة على:

- إعداد و مراقبة الموازنة و المخطط السنوي للصندوق؛
- إعلام و بصفة دورية مديرية المحاسبة و المالية بمستوى مصاريف الموازنة؛
- دفع الرواتب، الأجور، الضرائب و الرسوم؛
- إصدار الصكوك و متابعة دفاترها و تسديد فواتير الموردين؛
- تسيير الحسابات البنكية و العلاقات مع البنوك؛
- متابعة تسديد القروض المصرفية؛
- إعداد الحساب الختامي للمصنع بصفة دورية؛
- تحليل الموازنة المالية السنوية و إعداد التقارير الدورية لنشاطات المصلحة.

أما فيما يخص مصلحتي المحاسبة بنوعها العامة و التحليلية فتعملان على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة و التحليلية و إصدار الميزانيات المحاسبية و جدول حسابات النتائج و تحديد الانحرافات، و تهدف المصلحتين إلى التطبيق الصارم للتنظيم المتبنى في تسيير الموارد و صحة المعلومات و النتائج المحاسبية، و الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال ممارسة الصلاحيات المخولة لكل مصلحة و المتمثلة أساسا في:

- إصدار الموازنات و كل القوائم و الجداول المحاسبية؛
- مسك الدفاتر المحاسبية؛
- المتابعة السنوية للاهلاكات و الحفاظ على الأرشيف المحاسبي؛
- تحليل النتائج المتعلقة بالاستغلال و إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.

❖ دائرة المستخدمين: و التي تقوم بعملية تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال

منذ التوظيف إلى ما بعد التقاعد، تحضير و دفع الرواتب و الأجور الشهرية، و تسيير العطل السنوية و الاستثنائية، تسيير الملفات الاجتماعية للعاملين، و الخاصة بالاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي و التعويضات و الخدمات الاجتماعية، وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد، و رسكلتهم تماشيا مع التقنيات الحديثة في صناعة الإسمنت، بالإضافة إلى استقبال طلبات التوظيف طبقا لمخطط التشغيل المطبق في الشركة؛

❖ مصلحة مراقبة النوعية: و التي تشرف على مراقبة جودة الإسمنت في كل

مراحل العملية الإنتاجية التي يمر بها المنتج، حيث تتم عملية المراقبة بشكل

مستمر لكل مرحلة، و في كل مرحلة تقوم المصلحة بفحص التركيبة الفيزيائية و الكيميائية، و القيام بعملية التعديل عند الضرورة؛

❖ **مصلحة الإعلام الآلي:** تهتم المصلحة بالجوانب التقنية لنظام المعلومات في الشركة، كما تهدف هذه المصلحة إلى تنمية البرامج المعلوماتية و تأهيل مستعملي الإعلام الآلي في الشركة؛

❖ **المصلحة التجارية:** تتولى هذه المصلحة المهام الآتية:

- استقبال ملفات الزبائن و مراقبة الشحن و تسهيل عملية البيع؛
- برمجة ملفات الزبائن و أوقات التسليم و مراقبة تنفيذ الصفقات؛
- إصدار صكوك الفوترة و التسليم، و فحص الفواتير و مطابقتها للصكوك المقدمة؛
- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع و التسليم.

❖ **دائرة الأمن و الوقاية:** تشرف هذه الدائرة على الترتيبات الأمنية الخاصة بالشركة و المتعلقة بـ:

- تنشيط، مراقبة و الإشراف على فعاليات الأمن الصناعي و الحفاظ على البيئة؛
- تحسين العمال بضرورة إتباع الإرشادات و النصائح المقدمة من طرف الدائرة، و المرتبطة أساسا بالانضباط و الحذر في مختلف مواقع العمل داخل المصنع و حتى في محيط المصنع تجنباً لأي طارئ مهني؛
- التأكد من جاهزية الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق و مختلف الطوارئ؛
- معاينة و تفتيش و سائل الإنتاج في كل مراحل التشغيل لتفادي كل مسببات الحوادث و الأخطار؛
- التوعية المستمرة للعمال و تنمية ثقافة الوقاية الصناعية؛
- إعداد إحصائيات دورية عن حوادث العمل و الأخطار و تحليلها للوقوف على أسبابها و كيفية علاجها من خلال رسم سياسة وقاية لتفاديها نهائياً.

و من خلال العرض السابق، نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشمل على العديد من المديريات و المصالح، إلا أنه يلاحظ افتقاره لقسم البحث و التطوير، كما نلاحظ عدم وجود قسم مستقل متعلق بالتخطيط.

الفرع الرابع: لمة ديمغرافية

تمتلك المؤسسة إمكانيات بشرية معتبرة، حيث يبلغ عدد العاملين بها 378 عاملاً، و قد كان من المقرر أن يشغل المؤسسة عند الانطلاق 384 عاملاً موزعين على مختلف الوظائف و الأقسام، و للإشارة فإن هذا الكم من العمال يتغير مع حلول كل سنة جديدة، بحيث

أن عملية التوظيف في المؤسسة تختلف من سنة إلى أخرى و ذلك حسب الأهداف المخطط لها، و يتوزع هؤلاء العمال كما يلي⁽¹⁾:

- مهندسين بشهادة: 45؛
- تقنيين بشهادة: 110؛
- موظفين سامين و إداريين حائزين على شهادة: 14؛
- موظفين تقنيين بدون شهادة: 8؛
- موظفين إداريين بدون شهادة: 2؛
- عمال مهنيين بدون شهادة: 120؛
- عمال غير مهنيين: 79.

و عليه نلاحظ أن عدد العمال الذين يتمتعون بكفاءة عالية هو 169 عاملا، و هو ما يمثل نسبة 44.70% من مجموع عمال المؤسسة و هي نسبة متواضعة، و يرجع ذلك إلى كون المؤسسة تعاني من تراجع كبير في عدد العمال على مستوى الكفاءات، و هذا منذ سنة 2003، و هي الفترة المتزامنة مع انطلاقة الشركة الجزائرية للإسمنت و التي لم تقتصر منافستها للشركات الوطنية على الحصة السوقية فقط، بل تعدى ذلك إلى موارد الشركة البشرية من كفاءات و إطارات، خاصة في ظل الامتيازات المادية التي توفرها، بهدف استقطاب العمالة الماهرة، حيث عملت منذ انطلاقتها في سبتمبر 2003 على توسيع دائرة التوظيف مع إعطاء الأسبقية للإطارات القادمة من شركات الإسمنت الوطنية، لذا ينبغي على المؤسسة في ظل هذه الوضعية القيام بتعيينات مؤقتة لحاملي الشهادات لسد الأماكن الشاغرة، و في حالة ما أبدى هؤلاء الأداء الجيد عينوا في تلك الوظائف و أصبحوا دائمين فيها.

المطلب الثاني: مكانة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

من هذا المنطلق سوف نركز على كل من نظام الجودة و واقع العملية التكوينية بالمؤسسة.

الفرع الأول: نظام الجودة المطبق في المؤسسة

يعتبر تقديم منتج ذو جودة عالية من بين أهم أهداف و اهتمامات مؤسسة الإسمنت "نسبة"، و في هذا السياق يمكن تناول اهتمام المؤسسة في مجال الجودة من ناحيتين كما يلي:

أولا: جودة المنتج

لقد كان الاهتمام بجودة المنتج في الشركة منذ النشأة، حيث كانت هناك مصلحة للجودة تابعة لدائرة الإنتاج يقتصر نشاطها على رقابة جودة المنتجات، غير أنه بمرور الزمن تم التوصل إلى أن هذه العملية لا تكفي ليتم تحويل المصلحة بعد ذلك إلى دائرة الجودة مستقلة عن الإنتاج.

و تشمل جودة منتج الشركة جانبيين: المنتج المادي و الخدمة، فجودة الإسمنت ناجمة عن جودة المنتجات نصف المصنعة (الخليط، الفرينة و الكلنكر) و هي بدورها ناتجة عن جودة المواد الأولية، و تتمثل جودة الإسمنت في خصائصه الكيميائية الفيزيائية و الميكانيكية طبقا للمواصفة الجزائرية (NA 442)، أما جودة الخدمة أي خدمات البيع فإن المؤسسة تهتم برغبات زبائنها كما حسنت من جودة خدمات البيع بها، باعتبار أن التركيز على الزبون يمثل

(1) دائرة المستخدمين بالمؤسسة.

إحدى مبادئ نظام إدارة الجودة "الإيزو 9001:2000"، و في هذا الصدد تولي المؤسسة اهتماما متزايدا بتسليم المنتج في أقصر زمن ممكن، و هو ما تؤكد مواعيد تسليم المنتج للعملاء التي تظهرها سجلات الشركة، كما تسعى إلى عرض أحسن منتج و مقارنة جودته مع منتجات المنافسين (أنظر الملحق رقم 2)، بالإضافة إلى التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع في المنتج (مبدأ العيوب الصفرية)، وصولا إلى تقليص شكاوي العملاء و بالتالي تنمية ثقتهم بالمنتج، و هو ما تحقق فعلا حيث أن السجلات الخاصة بتدوين شكاوي العملاء تبين وجود انخفاض معتبر في عدد الشكاوي المقدمة.

ثانيا: نظام الجودة

تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة، و انطلاقا من أن مؤسسة الإسمنت "تبسة" صناعية تقوم بإنتاج و تسويق الإسمنت، فقد اهتمت بأنظمة الجودة، و إن كان هذا الاهتمام حديثا نسبيا، إذ بدأ في نهاية 1998. و يعد تشكيل نظام الجودة إحدى الخطوات الأساسية للحصول على شهادات الجودة، و في هذا الصدد تحصلت المؤسسة من خلال التطبيق الفعال لنظام الجودة على الشهادات الآتية:

❖ شهادة الإيزو 9002 إصدار سنة 1994: و هذا خلال سنة 2001 (أنظر الملحق رقم 3)؛

❖ شهادة الإيزو 9001 إصدار سنة 2000: باعتبار المؤسسة متحصلة على شهادة "الإيزو 9002:1994"، و تماشيا مع تطورات أنظمة الجودة، قامت بتطوير نظامها و تجديد شهادتها بعد مرور ثلاث سنوات على حصولها تلك الشهادة، و في هذا السياق قامت الشركة بتشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة معينة، كما قامت بإعداد دورات تكوينية و تدريب فريق العمل على مختلف جوانب المواصفة، ليتم تنفيذ هذا البرنامج و الذي من خلاله تحصلت الشركة على شهادة "الإيزو 9001:2000" و هذا في 27 جانفي 2004 (أنظر الملحق رقم 4)، و قد كانت عملية الانتقال أسهل لأنه لديها تجربة سابقة؛

❖ علامة تاج الجزائرية: و قد تحصلت عليها المؤسسة بتاريخ 30 أفريل 2006 (أنظر الملحق رقم 5).

و يضاف لما سبق أن للشركة طموحات خاصة بالجودة تتمثل في الحصول على شهادة "الإيزو 14001" الخاصة بإدارة البيئة و هذا بالتكامل مع نظام الإيزو 9001، حيث أنه و مع حلول سنة 2006 دخلت الشركة مرحلة انتقالية جديدة بغرض تحقيق شروط المواصفة المتعلقة بالبيئة، بهدف حماية البيئة المحيطة بالمصنع سواء تعلق ذلك بالأراضي الزراعية، الحيوانات و حتى الأفراد خارج المصنع و داخله، غير أن التجسيد على أرض الواقع لم يتحقق إلا سنة 2009، إذ كان المصنع قبل هذا التاريخ يعتمد على مصفاة لا تلبى الشروط اللازمة، مما نتج عنه ارتفاع أكسيد الكربون في الجو، لذلك قامت الشركة باقتناء جهاز آخر بتكلفة قدرها 400 مليون دج.

و انطلاقا مما سبق، يمكن القول بأن مؤسسة الإسمنت "تبسة" مؤسسة رائدة في مجال صناعة الإسمنت على مستوى الشرق الجزائري، و سعت منذ وجودها إلى تحسين جودة منتجها بما يلبي رغبات زبائنها، فأقامت بذلك نظام إدارة الجودة معتمدة في ذلك على التوافق مع المواصفات القياسية العالمية "الإيزو"، إلا أن ذلك لا يكفي لنجاح هذا النظام،

حيث يتطلب النجاح تكوين أفرادها و الاهتمام بثقافتهم حول الجودة و النظم الحديثة في إدارتها.

الفرع الثاني: واقع العملية التكوينية بالمؤسسة

لقد شكلت تهديدات الشركة الجزائرية للإسمنت نقطة تحول في سياسة الموارد البشرية المطبقة من قبل مؤسسة الإسمنت "تبسة"، حيث عمدت هذه الأخيرة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات الحاسمة بخصوص الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المتاحة، و برامج التكوين التي تصقل و تدعم هذه الكفاءة . و عموما فإن البرامج التكوينية المعمول بها في الشركة وفقا لدرجة تخصصها، يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما: برامج التحسين المهني و برامج التدريب المهني المتخصص، و يكمن وجه الاختلاف بين هذين النوعين بصفة أساسية في المدة التي يتطلبها كل منهما، حيث يتطلب الثاني مدة أطول من الأول و الذي لا تتجاوز مدته في الغالب ثلاثة أشهر، كما أن الهدف من الثاني هو جعل العامل أكثر تخصصا و تمكنا من عمله، لذا فإن المعلومات المقدمة تكون أكثر عمقا و شمولاً منه في حالة التحسين المهني و الذي يهدف بصورة أساسية إلى تمكين العامل من التكيف بشكل أحسن مع العمل الذي يشغله(تحسين الأداء)، أو إلى اطلاعه على ما استجد من معلومات، هذا و يندرج تحت كل من البرامج السابقة شكلان من التكوين هما:

❖ **التكوين التقني:** و الذي يوجه بشكل خاص للأفراد العاملين في الورشات الإنتاجية

(التدريب على الفرن، التدريب على تخزين الإسمنت، التدريب على صيانة العتاد)؛

❖ **التكوين الإداري:** و يكون موجها للأفراد العاملين بالأقسام الإدارية.

هذا و تمر العملية التكوينية بالمؤسسة بمجموعة من المراحل و التي يمكن إجمالها في:

● **تحديد الاحتياجات التكوينية (التدريبية):** حيث يتعين على كل رئيس قسم بناء

على نتائج تقييم الأداء الذي قام به لمرووسيه، القيام بتحديد كل من:

- العاملين الذي يرى بأنهم بحاجة للتدريب؛
- المواضيع التي يرى بأن هؤلاء العاملين بحاجة للتدريب عليها؛
- الحجم الساعي أي المدة التي يرى بأنها كافية لاكتساب هؤلاء العمال للمهارات و المعارف المحددة.

● **معالجة الطلبات:** و هذا على مستوى مديرية الموارد البشرية من خلال دراسة و

تحليل و تحديد التكلفة التقديرية لمختلف البرامج التدريبية المقترحة، و هذا بناء على العروض المقدمة من مختلف المراكز التدريبية؛

● **المصادقة على ميزانية التكوين:** حيث يتم في نهاية كل سنة عقد اجتماع بين المدير

العام للمؤسسة و بين رؤساء مختلف المديريات بالشركة، و هذا بغرض مناقشة بنود الموازنة التقديرية للسنة المقبلة و المصادقة عليها، حيث يتم القيام بـ:

- عرض احتياجات و طلبات التكوين لكل مديرية؛
- تبرير هذه الاحتياجات من طرف رئيس كل مديرية؛

- ترتيب هذه الاحتياجات إلى أولويات و هذا بالنظر إلى أهميتها الإستراتيجية للمؤسسة.

- **اختيار مكان التكوين:** و ذلك من خلال المفاضلة بين بديلين هما إما تنفيذ البرامج داخل المؤسسة و إما تنفيذها خارجيا، و هنا تجدر الإشارة إلى أن أساس المفاضلة بين الخيارين هو التكلفة المتوقعة لكل منهما، و كذا درجة امتلاك المؤسسة للتجهيزات و الوسائل المناسبة للعملية التدريبية؛
 - **تنفيذ و تقييم فعالية التكوين:** من خلال استثمارات موجهة إلى الرؤساء و المشرفين على المتدربين و هذا بعد حوالي 6 أشهر من عودتهم إلى أماكن عملهم، و بعد القيام بعملية تجميع الاستثمارات المستخدمة في كل من الأسلوبين السابقين للتقييم، يتم القيام بتحليل هذه الاستثمارات و استخراج النتائج منها، لتكون هذه النتائج أساسا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- و في الواقع، فإن ارتفاع المستوى التعليمي للمتدربين هو أمر له انعكاساته على فعالية البرامج التكوينية و ذلك من ناحية الوعي بأهمية التكوين، حيث كلما زاد المستوى التعليمي للمتكونين كلما زاد وعيهم و إدراكهم بأهمية التدريب، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس بشكل إيجابي فيما يخص إقبالهم على البرامج التكوينية للمؤسسة، و رغم ذلك فإنه يستحسن أن تكون مدة البرامج قصيرة، إذ أنه كلما كانت طويلة ستؤدي إلى امتعاض المتدربين و تحمل المؤسسة تكاليفا إضافية دون أن تحصل من ورائها على عائد، حيث كان بالإمكان تحصيل و اكتساب نفس القدر من المهارات و المعلومات خلال فترة زمنية أقصر، لذلك ينبغي أن تكون مدة البرامج متوسطة عموما. و بشكل عام فإن العملية التكوينية بالمؤسسة تتجسد ما بين تكوين داخلي، ملتقيات، إعادة تأهيل و تربص خارج الوطن كما يلي⁽¹⁾:

- **التكوين الداخلي:** و هذا في مجال الأمن الصناعي حيث تم تكوين 240 عاملا جُلهم من فئة التقنيين؛
- **الملتقيات:** و قد شمل هذا المحور كل من فئة التقنيين السامين و فئة الإداريين بمجموع 63 عاملا و هذا في إطار عملية تحسين الأداء؛
- **إعادة التأهيل:** و الذي مس 8 عمال فقط؛
- **تربص خارج الوطن:** و قد خص 6 عمال.

و مما سبق نلاحظ أن التكوين داخل المؤسسة يأخذ الحصة الأكبر من الأفراد المكونين و التي تقدر بـ 240 عاملا و هو ما يمثل نسبة 75.70% من مجموع الأفراد الذين تم تكوينهم، ثم يأتي التكوين على شكل ملتقيات في المرتبة الثانية بـ 63 عاملا و هو ما يمثل حوالي 20% من مجموع المكونين، ثم التكوين الخاص بإعادة التأهيل و التربص خارج الوطن، و قد ركزت المؤسسة في عملية التكوين على فئة التقنيين بالدرجة الأولى ثم الإداريين و أخيرا أعوان التنفيذ؛ مستخدمة في ذلك مجموعة من الأساليب و التي تمثلت في محاضرات، ندوات، زيارات ميدانية و دراسة حالة، فيما شملت الوسائل المستخدمة أجهزة الكمبيوتر، الكتب و الوثائق و غيرها من الوسائل.

(1) دائرة المستخدمين بالمؤسسة.

و بشكل عام، فإن النسب المذكورة تعد مؤشرا مقبولا على العملية التكوينية في المؤسسة و على اهتمام هذه الأخيرة بالعمل الداخلي بغية زيادة كفاءته داخل المؤسسة، إلا أن ما يعاب عليها اهتمامها أكثر بالجانب الفني مقارنة بالجانب الإداري، لذا ينبغي على المؤسسة، إذا ما أرادت احتلال مركز تنافسي في السوق، إعداد برامج تدريبية نوعية، يركز فيها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و يعتمد فيها أسلوب حلقات الجودة لإقناع أفرادها بأهمية هذا المدخل الإداري، و شرح أبعديتها بهدف تعزيز درجة الالتزام لديهم و رفع إنتاجيتهم، مع توفير مناخ تنظيمي مرن يسمح بالإبداع، الابتكار و التطوير.

المطلب الثالث: النشاط الإنتاجي للمؤسسة خلال الفترة (1995-2006)

في هذا السياق سنركز على: التعريف بمنتج المؤسسة، مراحل إنتاجه و تقييم أدائها الإنتاجي خلال الفترة (1995-2006).

الفرع الأول: التعريف بمنتج المؤسسة و مراحل إنتاجه

أولاً: التعريف بمنتج المؤسسة

لقد شرع في إنتاج مادة الإسمنت بالمؤسسة سنة 1995 بطاقة إنتاجية قدرها 525 ألف طن سنويا من نوع الإسمنت البورتلاندي النقي، و التي تعد بمثابة تجربة أولية لاستقطاب العملاء من أجل التعريف بالشركة و منتجها، و نظرا لأن تكلفة إنتاج هذا النوع فاقت سعر البيع مما نتج عنه خسارة في مراحل الإنتاج الأولي للشركة، قامت الشركة بتعديل التركيبة (معدل المواد) التي تدخل في إنتاج الإسمنت، لتتخصص بعدها في إنتاج نوع وحيد هو الإسمنت البورتلاندي المركب "CPJ-CEM II /A" من رتبة المقاومة المقدره بـ 42.5 ميغا باسكال. و تجدر الإشارة هنا إلى أن الانطلاقة في الإنتاج بالنسبة للمؤسسة كانت على النحو التالي:

- إنتاج أول كمية من مادة الإسمنت نصف الجاهز (الكلنكر) كان بتاريخ 14 نوفمبر 1994؛
- إنتاج أول كمية من مادة الإسمنت البورتلاندي كان في 16 نوفمبر 1994، هذا فيما كان توزيع أول دفعة من الإسمنت بتاريخ 13 مارس 1995.

ثانياً: مراحل العملية الإنتاجية

تتم عملية الإنتاج بالمؤسسة من طرف دائرة الإنتاج، و التي تقوم بتسييره للحصول على إسمنت ذو جودة مطابق للمواصفة (NA 442)، هذا وتتم صناعة الإسمنت بالمؤسسة وفق الطريقة الجافة (نسبة الماء من 1% إلى 6%) حيث يتم خلط المواد الأولية قبل دخولها إلى الفرن و هي جافة، أي يستغنى عن الماء كعامل مساعد في تحقيق التجانس.

و يتطلب إنتاج مادة الإسمنت توفر عناصر محددة من المواد الأولية، حيث يتم استخراج البعض منها من مقالع المؤسسة كالكلس، الطين و الرمل، فيما يتم شراء كل من مادتي الجبس و خامات الحديد، حيث يتم الحصول على المادة الأولى من "ERCE" وذلك من إحدى وحداتها الكائنة بعين مليلة (وحدة الشطابة)، أما المادة الثانية (الحديد الخام) فتوفرها

الشركة الوطنية للحديد و الفوسفات "فرفوس" من إحدى وحداتها الكائنة ببوخضرة و التي تبعد عن المصنع بمسافة 60 كلم شمالا؛ و من ثم تتم العملية الإنتاجية و التي يتولد عنها إنتاج مادة الإسمنت بنوعها المعبأ و غير المعبأ، و هذا عبر سلسلة من المراحل كما يلي:

1- مرحلة التكسير:

تنطلق هذه المرحلة بتحضير المواد الأولية اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية سواء تلك المشتراة أو تلك التي تتوفر عليها مقالع المؤسسة، هذه المقالع تتمثل في:

❖ **مقلع الحجر الكلسي:** حيث يتم استخراج الحجر الكلسي عن طريق عمليات التفجير، و

يقع هذا المقلع شرق المصنع على بعد 6 كلم، و يحتل مساحة قدرها 230 هكتارا و باحتياطي نظري يقدر بـ 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي، حيث بإمكانه تموين المصنع لمدة 139 سنة، وبطاقة تموين قدرها 633.802 طن سنويا؛

❖ **مقلع الطين:** و الذي يبعد عن المصنع مسافة 10 كلم شمالا، و يتربع على مساحة

70 هكتارا باحتياطي نظري قدره 33.2 مليون طن، حيث بإمكانه تزويد المصنع بمادة الطين قرابة 150 سنة، و بطاقة تموين قدرها 216.993 طن سنويا، و هنا يتم استخراج الطين بواسطة عمليات الحفر؛

❖ **مقلع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق المصنع على بعد 8 كلم، و يتربع على مساحة

قدرها 21 هكتارا و باحتياطي نظري يقدر بـ 9 مليون طن، أي ما يلبي احتياجات المصنع من مادة الرمل الكوارتزي لمدة 153 سنة تقريبا، و بطاقة تموين تقدر بـ 57.692 طن سنويا.

هذا و يتم بعد تحضير المواد الأولية نقلها إلى ورشة التكسير، و في هذا السياق يتوفر المصنع على ثلاث كسارات هي كسارة الحجر الكلسي، كسارة الطين و كسارة المواد الإضافية، بطاقة قدرها 500 طن/سا، 350 طن/سا و 150 طن/سا على التوالي، أي بطاقة إجمالية قدرها 1000 طن في الساعة و هذا لمدة 8 ساعات يوميا. و ينتج عن عمليات التكسير هذه مواد أولية مكسرة توجه للتخزين، و في هذا الصدد تتوفر الشركة على خمسة مخازن، يتم نقل المواد الأولية المكسرة إليها عبر أحزمة مطاطية، و هذه المخازن هي:

- مخزن الكلس المكسر: و التي تتكون من ثلاث أقسام للتخزين، اثنين منها

بطاقة 1400 طن، و آخر لتخزين الكلس المضاف بطاقة استيعاب 5000 طن؛

- مخزن الجبس؛

- مخزن خامات الحديد المكسرة: بطاقة استيعاب قدرها 3000 طن؛

- مخزن الرمل المكسر: بطاقة تخزين 3000 طن؛

- مخزن الطين المكسر: و المكون من قسمين بطاقة تخزين 8000 طن لكل قسم.

2- مرحلة طحن المواد الخام:

في هذه المرحلة تنقل المواد الأولية المكسرة إلى المخلط الساحق الذي يحتوي على طاحونتين في شكل حلقة مغلقة، تحتوي كل منهما على كرات حديدية تعمل على تحويل

المادة الخشنة إلى خليط ناعم يسمى الفرينة الخام، حيث يتكون هذا الخليط من نسب معينة والتي تخضع للمعايير الكيميائية الواجب توافرها في مادة الإسمنت، والتي يتم ضبطها عن طريق عمليات التحكم الآلي بعد تحليل العينات من مخرج المخلط و مراقبة نعومتها لاستبعاد المواد الخشنة المتبقية و إعادة طحنها، و تقدر طاقة الطحن المتاحة بـ 150 طن في الساعة.

3- مرحلة الطهي:

في هذه المرحلة تخضع الفرينة لعملية الطهي بالفرن تحت درجة حرارة تقدر بحوالي 1400 درجة مئوية، لتعطي بعد التبريد، ما يسمى بالكلنكر الذي يتم تخزينه في ثلاث مطامير طاقة استيعاب كل منها 6000 طن، و هنا يجدر الذكر أنه في حالة صنع كلنكر غير مطهي جيدا يتم إعادة عملية طهيه، كما يجدر الذكر أن طاقة الفرن المتاحة تقدر بـ 1600 طن في الساعة، لمدة 24 ساعة / 24 ساعة أي 38.400 طن في اليوم، و هذا بحكم طبيعة الصناعة التي تستوجب عدم توقفها عن العمل، و هو ما يعني أنه لا يمكن رفع مردودية هذه الأفران عن القيمة المذكورة.

4- مرحلة طحن الكلنكر:

في هذه المرحلة يمر الكلنكر الناتج عن عملية الطهي إلى الطاحونة المخصصة لذلك، و هذا بعد إضافة مادتي الجبس و الكلس المحضرة مسبقا، لتتم عملية الطحن و التي لا تختلف كثيرا عن طحن المواد الخام، و هذا بطاقة 160 طن في الساعة، و ينتج عن هذه العملية المنتج النهائي المتمثل في الإسمنت.

و بما أن العملية الإنتاجية لا تنتهي بالحصول على الإسمنت، و إنما تمتد إلى مرحلة التعبئة، التغليف و الشحن، فقد كان لا بد من عرض الطاقة المتاحة لكل منها للوقوف على مدى سرعة أداء هذه العملية، و في هذا الصدد تتوفر المؤسسة على ثلاث آلات للتعبئة و التغليف و خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف (الساكب) و الذي يمثل 35% من الإنتاج الإجمالي للمؤسسة؛ و هذا بطاقة شحن تقدر بـ 2000 طن يوميا، مما يعني أن أقصى أداء لهذه العملية يعادل حوالي 730.000 طن سنويا بمعدل عمل 7 أيام في الأسبوع، و هذه الطاقة تكف للعمل وفق ما هو مطلوب، كما تسمح بتصريف كل الكميات المنتجة من دون حدوث انقطاع في العملية.

الفرع الثاني: مستويات الإنتاج و مبيعات المؤسسة

تقوم المؤسسة بناء على التقارير التقنية (الشهرية، الثلاثية، السداسية و السنوية) الخاصة بنشاط قسمي الإنتاج و الصيانة، بتحليلها و الاطلاع على المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في المدى القصير و المتوسط، و التي تتجسد أساسا في الوصول إلى تحقيق الكميات المنتجة و المباعية المتوقعة و المحددة مسبقا في الموازنات التقديرية.

أولا: إنتاج الإسمنت نصف الجاهز (الكلنكر) و الإسمنت البورتلاندي المركب:

يتم تصنيع الإسمنت نصف الجاهز في المراحل الأولى من صيرورة تصنيع الإسمنت البورتلاندي المركب، و إذا علمنا أن الطاقة الإنتاجية التصميمية لإنتاج الكلنكر تقدر بـ 500 ألف طن سنويا، فإن للشركة حجم إنتاج سنوي متوقع و مخطط ترغب في

الوصول إليه بناء على إمكانياتها التقنية و البشرية المتاحة، و يمكن توضيح مدى تحقيق ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 14: حجم إنتاج المؤسسة من الكلنكر خلال الفترة (1995-2006)

السنة	الإنتاج المتوقع (طن)	الإنتاج الفعلي (طن)	نسبة إنجاز الإنتاج (%)	نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية (%)
1995	423.300	387.210	91.47	77.44
1996	436.000	441.000	101.14	88.2
1997	446.535	506.000	113.31	101.2
1998	451.501	479.900	106.28	95.98
1999	451.185	492.000	109.04	98.4
2000	464.399	501.260	107.93	100.25
2001	500.000	485.900	97.18	97.18
2002	500.000	492.000	98.4	98.4
2003	500.000	480.070	96.01	96.01
2004	500.000	502.274	100.45	100.45
2005	499.200	486.168	97.38	97.23
2006	500.000	439.313	87.86	87.86

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الملحقين رقم 6 و 7.

و من خلال القراءة الأولية لبيانات و نسب الجدول أعلاه، يتضح الانخفاض المحسوس في معدل إنجاز إنتاج الكلنكر من قبل الشركة، و هذا من 91.47 % سنة 1995 إلى 87.86 % سنة 2006، بالرغم من أنه يتعدى أحيانا سقف الإنتاج المتوقع، كما يتضح الارتفاع النسبي لمعدل استغلال الطاقة التصميمية الخاصة بالكلنكر من 77.44 % سنة 1995 إلى 87.86 %، غير أن هذه النسبة تبقى متواضعة و هو ما من شأنه التأثير سلبا على الكميات المنتجة من الإسمنت البورتلاندي المركب، و هو ما حدث فعلا حيث انخفض الإنتاج الفعلي من 610.400 طن سنة 2000 إلى 589.214 طن سنة 2005، إلا أنه بقي متجاوزا لطاقتها التصميمية و المقدر بـ 525.000 طن، ليرتفع بعدها إلى حدود 610.000 طن سنة 2006 (أنظر الملحقين 6 و 7)، و هذا نتيجة لجوء الشركة إلى تطبيق حصص العمل الإضافية نظرا لارتفاع طلب الزبائن.

ثانيا: مستويات المبيعات و رقم أعمال المؤسسة

تعتمد مؤسسة الإسمنت "تبسة" في مبيعاتها على تسويق نوعين من الإسمنت، الأول هو الإسمنت المعبأ، أما النوع الثاني فهو الإسمنت غير المعبأ، ويوضح الجدول الموالي كميات الإسمنت المباعة و رقم أعمال الشركة للفترة (1995-2006).

الجدول رقم 15: مبيعات و رقم أعمال الشركة خلال الفترة (1995-2006)

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	البيان	
600.000	600.000	600.000	620.000	600.000	595.000	540.000	530.000	525.000	525.000	525.000	475.000	المتوقع	حجم المبيعات (طن)
624.158	588.513	586.123	593.746	609.168	608.060	608.374	595.439	574.942	560.553	529.191	447.206	الفعلي	
104.02	98.08	97.68	95.76	101.52	102.19	112.66	112.34	109.51	106.73	100.79	94.14	نسبة التحقق (%)	
3600	3600	3612.61	3783.55	3301.94	3301.94	3115.04	3115.04	3030	3030	2750	2654.85	الإسمنت المعبأ	سعر البيع (دج/طن)
3100	3100	3153.44	3324.38	2914.51	2914.51	2794.54	2794.54	2700	2700	2400	2212.39	الإسمنت غير المعبأ	
2167357	2141687	2038314	1888039	1923650	1912747	1813814	1794655	1697766	1612886	1460734	1065600	رقم الأعمال (ألف دج)	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الملحقين 6 و 7.

و يتضح من خلال القراءة الأولية لبيانات الجدول السابق أن المؤسسة قد حققت سقف المبيعات المخطط تقريبا، بل و تعدته في الفترة (1996-2002)، و هذا نتيجة الطلب المتزايد على الإسمنت، بالإضافة إلى الاستقرار النسبي للأسعار في نفس الفترة، أما خلال الفترة (2003-2005) فقد سجلت المبيعات انخفاضا مستمرا، و يرجع السبب في ذلك إلى:

- ارتفاع سعر بيع الإسمنت، حيث ارتفع سعر بيع الطن من الإسمنت المعبأ من 3301.94 دج سنة 2002 إلى 3783.55 دج في سنة 2003، أي بنسبة زيادة قدرها 14.58%، في حين ارتفع سعر بيع الطن من الإسمنت غير المعبأ من 2914.51 دج سنة 2002 إلى 3324.38 دج، أي بنسبة زيادة قدرها 14.06% و هذه التغيرات المفاجئة في أسعار بيع الإسمنت أدت إلى تراجع بعض الزبائن عن الشراء من الشركة؛
- ارتفاع أسعار المواد الأولية الإضافية الداخلة في إنتاج الإسمنت خاصة خامات الحديد.

و بالرغم من انخفاض حجم المبيعات خلال السنوات (2003-2005)، إلا أن رقم أعمال الشركة ظل في تزايد مستمر، حيث عوض النقص في الكميات المباعة ارتفاع سعر البيع .

أما بالنسبة لسنة 2006 فقد ارتفع حجم المبيعات مجدداً ليصل إلى 624.158 طن سنة 2006، و هذا بعد أن كان يقدر بـ 588.513 طن سنة 2005، أي بنسبة زيادة قدرها 6.05%، و هذا بالرغم من أن سعر بيع الطن من الإسمنت (المعبأ و غير المعبأ) ظل ثابتاً، و يفسر هذا الارتفاع بزيادة حجم المبيعات خلال تلك السنة كنتيجة منطوية لتطبيق المؤسسة نظام إدارة الجودة "الإيزو 9001:2000" منذ سنة 2004.

و عموماً، فإن مبيعات المؤسسة موزعة بنسب متفاوتة من زبون لآخر وفق لصفه، و في هذا السياق يجتهد زبائن المؤسسة؛ و هم: مستهلكين نهائين أو صناعيين (مؤسسة الأشغال العمومية و المقاولون)، و سطاء (مؤسسات إعادة توزيع و تسويق مواد البناء) و تجار؛ في الحصول على أكبر كمية من الإسمنت، إذ تتيح المؤسسة للزبون قوة التفاوض و الاستفادة من الامتيازات الخاصة بتمديد آجال التسديد للفواتير المستحقة، خاصة إذا ما شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال الشركة، أما الامتياز الخاص بتخفيض أسعار البيع فهو غير وارد في حالة مؤسسة الإسمنت "تبسة" و باقي مؤسسات الإسمنت العمومية، نظراً للقيود الحكومية المفروضة على هذه الشركات من ناحية تسعير المنتج، إذ تعمل الحكومة على تحديد سعر بيع الإسمنت سنوياً، بغض النظر عن تكلفة الإنتاج أو التذبذب في أسعار المواد الأولية الإضافية، و هي إحدى الجوانب السلبية التي تنتج عن مبادئ اقتصاد السوق المبني على تحرير الأسعار و تحديدها بناء على ميكانيزمات العرض و الطلب.

الفرع الثالث: تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة

من خلال عرض نتائج احتساب مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي المستندة إلى معايير الكمية، الجودة، التكلفة و الوقت، يمكن التعرف على مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة و تطوره، و التي يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم 16: مؤشرات الأداء الإنتاجي لشركة الإسمنت "تبسة" خلال الفترة (1995-2006):

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	السنوات البيان
1613.94	1558.67	1630.18	1590	1523.12	1511.59	1474.40	1349.32	1444.80	1300.51	1080.65	865.86	<u>معيار الكمية:</u> - الإنتاجية (طن/ عامل) - معدل إنجاز الإنتاج (%) - معدل إنجاز الطاقة (%)
100.01	98.20	98	96.9	102	101	113	113	111	106	102	96	
116.2	112.23	112	114	117	114	116	114	111	106	102	87	
0.04	0.05	0.09	0.11	0.15	0.13	-	-	-	-	-	-	<u>معيار الجودة:</u> - نسبة الإنتاج المعيب (%)
25.34	26.12	25.08	21.77	16.11	24.37	-	-	-	-	-	-	<u>معيار التكلفة*:</u> - نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج (%) - نسبة تكاليف الصيانة (%)
10.82	7.39	9.32	10.05	3.08	2.15	-	-	-	-	-	-	
69.64	67.26	67.37	68.61	69.90	68.50	69.68	68.08	66.63	63.24	61.18	51.89	<u>معيار الوقت:</u> - نسبة الإنتاج الساعي (طن/سا) - نسبة استغلال الوقت المخطط - نسبة الوقت غير المستغل
71.28	70.92	68.71	65.33	76.08	71.27	-	-	-	-	-	-	
28.72	29.08	31.29	34.67	23.92	28.73	-	-	-	-	-	-	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على الملاحق رقم 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13.

* لقد حظيت التكاليف السنوية للصيانة و الإنتاج باهتمام دائرة المالية و المحاسبة ابتداء من سنة 2001، بتطبيق نظام المحاسبة التحليلية، حيث اقتضت قبل ذلك، على محاسبة المواد فقط.

و من خلال الجدول السابق يتضح مايلي:

أولاً: معيار الكمية

1- الإنتاجية:

في هذا الإطار تم احتساب إنتاجية عنصر العمل، و قد بينت النسب المتوصل إليها ارتفاعا مستمرا في معدل إنتاجية هذا العنصر -باستثناء سنة 2005- من 865.86 طن لكل عامل سنة 1995 إلى 1613.94 طن لكل عامل سنة 2006، أي زيادة قدرها 86.40 %، و تعد هذه النسبة مؤشرا جيدا على كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

2- معدل إنجاز الإنتاج:

لقد عرف هذا المعدل ارتفاعا ملموسا خلال الفترة (1995-2002)، حيث تمكنت الشركة خلالها من تجاوز سقف الإنتاج المتوقع و قد حقق سنة 2000 أعلى نسبة و التي قدرت بـ 113%، ليشهد بعد ذلك انخفاضا متواصلا حيث لم تتمكن المؤسسة من تحقيق سقف الإنتاج المتوقع في السنوات (2003، 2004 و 2005) نظرا لارتفاع حجم التوقفات، بالرغم من لجوء الشركة إلى تطبيق حصص العمل الإضافية في فترات كثيرة، بهدف الوصول إلى تحقيق جدول الإنتاج السنوي المتوقع، ليستقر المعدل في الأخير عند نسبة 100% سنة 2006، و عموما فإن ارتفاع الإنتاج الفعلي يعزى إلى الأسباب الآتية :

- ارتفاع طلب الزبائن لكون إسمنت الشركة ذو جودة، و الذي دفعها إلى رفع إنتاجها أكثر من طاقتها الإنتاجية عن طريق تحفيز العمال من خلال زيادة أجورهم و ذلك حسب عدد ساعات العمل؛
- زيادة مشاريع البناء؛
- التكوين المستمر لأفرادها مما سمح بتحسين إنتاجيتهم؛
- الرقابة المحكمة لعملية الإنتاج منذ وصول المواد الأولية إلى غاية تسليم المنتج.

3- معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية:

بالنسبة لهذا المعدل فإن ما يلاحظ عليه هو تجاوزه لنسبة 100% على مدى كافة سنوات الفترة (1996-2006) و بذلك يعد مؤشرا جيدا على الاستخدام الكامل للوسائل، و هو ما من شأنه المساهمة في تخفيض حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة، كما يعد مؤشرا سلبيا باعتبار أن الإنتاج المنجز يفوق الطاقة التصميمية، مما ينجر عنه إنقاص للعمر الإنتاجي للتجهيزات و الآلات، الأمر الذي من شأنه رفع حجم التوقفات عن الإنتاج.

ثانياً: معيار الجودة

في هذا السياق تم احتساب معدل الإنتاج المعيب و قد تبين انخفاض هذا المعدل من 0.13% سنة 2001 إلى 0.04% سنة 2006، و هذا يرجع أساسا إلى ارتفاع حجم الإنتاج الإجمالي من جهة و انخفاض عدد الوحدات المعيبة من جهة ثانية، و هو ما يعكس كفاءة و فعالية وظيفة الإنتاج بالمؤسسة

ثالثا: معيار التكلفة

1- نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج:

تميزت نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج إلى إجمالي تكاليف المؤسسة بالتذبذب، فلقد بلغت أدنى نسبة لها سنة 2002 حيث قدرت بـ 16.11% و أعلى نسبة لها سنة 2005 بـ 26.12%، و هذا راجع في نظرنا إلى كثرة حجم التوقفات خلال الفترة (2003-2005).

2- نسبة تكاليف الصيانة:

في هذا الصدد، نجد أن تكاليف الصيانة الخاصة بسنتي 2001 و 2002 لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من تكلفة الإنتاج الإجمالية، حيث أنها لم تتعدى نسبة 3.08%، في حين شهدت التكاليف الخاصة بالسنوات (2003-2006) ارتفاعا ملحوظا مقارنة بتكاليف الإنتاج الخاصة بهذه الفترة، ووصلت نسبتها إلى 10.82% من إجمالي تكاليف الإنتاج لسنة 2006. و تعود أسباب هذا الارتفاع في تكاليف الصيانة أساسا إلى تكثيف عمليات الصيانة الوقائية، و التي بلغت تكاليفها سنة 2006 ما قيمته 183.242.630 دج، أي ما يعادل 10.61% من تكلفة الإنتاج الإجمالية لذات السنة، كمحصلة لاستهلاك كميات كبيرة من القطع التبديلية و مستلزمات عمليات الصيانة و الخدمات التابعة لها، بسبب عمليات التجديد التي باشرتتها الشركة للأجزاء و القطع التالفة في الآلات و المعدات لا سيما ورشة سحق الكلنكر، و تهدف الشركة من عمليات التجديد هذه إلى المحافظة على الكفاءة الإنتاجية لسلسلة الإنتاج التكنولوجية خلال دورة حياتها الاقتصادية، بالإضافة إلى التكاليف الخاصة بالدورات التكوينية و التدريبية الخاصة بالأفراد العاملين في مجال الصيانة بهدف رفع و زيادة خبراتهم و مهاراتهم المتعلقة بأعمال الصيانة و التصليح، الأمر الذي أدى إلى تضخم تكلفة الصيانة في سنة 2006، حيث وصلت تكلفة الصيانة إلى 306.54 دج لكل طن منتج من الإسمنت، و هذا بعدما كانت 56.40 دج لكل طن سنة 2001.

و كإضافة لما سبق، فإن عمليات الصيانة العلاجية كان لها هي الأخرى دور- و إن كان بدرجة أقل بكثير من الصيانة الوقائية- في الارتفاع النسبي لتكاليف الصيانة إلى تكاليف الإنتاج، و قد نجمت هذه العملية عن زيادة توقفات الآلات، هذا و يتمثل العامل الرئيسي للتوقفات في تجاوز المؤسسة لطاقتها الإنتاجية سنويا، مما يؤثر سلبا على الآلات و المعدات حيث ينقص من عمرها الإنتاجي من خلال اهتراء و تآكل قطع و أجزاء كثيرة في الآلات، على الرغم من حداثة تجهيزات الإنتاج في الشركة، هذا و تحتل تكلفة القطع التبديلية جزءا مهما من تكاليف الصيانة الإجمالية، حيث تفوق نسبتها النصف. و تجدر الإشارة إلى أن تكلفة الحصول على القطع التبديلية تمثل عبئا كبيرا على الشركة، إذ يتم الحصول على الجزء الأكبر منها من الأسواق الأجنبية، و المؤسسات المصنعة للتجهيزات على وجه الخصوص، و بما أن تصنيع قطع التبديل و الأجزاء يكون على أساس الطلبية نظرا لتقدمها التكنولوجي، فإن المؤسسة الطالبة تتحمل تكاليف عملية إعادة تنصيب التجهيزات التي تشرف عليها المؤسسة المصنعة و هو ما يضاعف من نفقات الحصول عليها.

و على ضوء ما سبق، قمنا بتحليل حجم التوقفات الخاصة بكافة الورشات لمعرفة مدى تأثيرها على تدفق الإنتاج خلال الفترة (2001-2006)، و في هذا الصدد سمحت المعلومات المقدمة من قبل دائرة الصيانة بالتعرف على المحطات الرئيسية المتسببة في تعطل العملية الإنتاجية، و هي: ورشة سحق و طحن المواد، ورشة الطهي و ورشة سحق

الكلكر، و قد وصل حجم التوقفات في ورشة سحق الكلكر خلال الفترة المذكورة أعلاه إلى 633 يوما، بينما وصل هذا الحجم في ورشتي سحق المواد و الطهي إلى 505 يوما و 589 يوما على التوالي، هذا و تبقى سنة 2003 في صدارة سنوات الفترة من حيث حجم التوقفات، حيث وصلت إلى 9055 ساعة، في حين بلغ حجم التوقف الساعي للسنوات (2004، 2005 و 2006) ما قيمته (8170، 7593 و 7500) ساعة على التوالي. وترجع الأسباب الكامنة وراء هذا الارتفاع الملحوظ في حجم التوقفات، حسب دائرة الصيانة، إلى:

- كثرة المشاكل التقنية التي تعتبر من أهم الأسباب المؤثرة في تدفق الإنتاج، نتيجة لحدوث التوقفات المتكررة للآلات خاصة في الورشات الثلاث السالفة الذكر؛
- نقص الكميات اللازمة من المواد الأولية بسبب صعوبة نقلها من مواقع الاستخراج (المقالع) في حالة تغير الظروف المناخية؛
- توقف العملية الإنتاجية بسبب خلل في الفرن (ورشة الطهي) دام قرابة شهر ونصف في سنة 2003.

و يضاف لما سبق، و باعتبار أن استمرارية الشركة و بقائها في السوق يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى استقرار نظامها الإنتاجي، و انطلاقا من أن نظام الصيانة هو أهم دعائم هذا النظام الإنتاجي فهو يساعد في تحقيق وتوليد الثقة لدى الزبائن و الموردین على المدى الطويل، بالنسبة لعدم حدوث انخفاضات في فعالية و إنتاجية الآلات أو حدوث أي توقفات غير مجدولة من شأنها أن تخفض كمية المخرجات ونوعيتها، و هذا ما قد يؤثر سلبا على تنافسية الشركة؛ لذا يتوجب على الشركة تدريب العمال على التشغيل الصحيح للمعدات و الآلات و العناية بها لتقليل الأعطال، و الاختيار السليم للآلات و المعدات، التركيز على الصيانة الوقائية لتخفيض حجم التوقفات، و أي زيادة في حجم تلك التوقفات سيكون لها الأثر الكبير و السلبي على مخرجات العملية الإنتاجية و بالتالي لن تتمكن المؤسسة من تحقيق سقف الإنتاج المتوقع. و في هذا السياق تعمل دائرة الصيانة بالمؤسسة بشكل دائم لتفادي التوقفات غير المبرمجة و الأعطال المتكررة، و العمل على تقليلها بتسخير الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لضمان استمرارية التشغيل لتجهيزات الإنتاج، و تأمين التدفق المنتظم للكميات المنتجة بالجودة المطلوبة و في حدود تكلفة الصيانة المثلى، سواء تعلق التدخل بتنفيذ أعمال الصيانة الوقائية من تزييت، تشحيم و تنظيف، أو تنفيذ أعمال الصيانة العلاجية التي تتطلب التوقف المؤقت للتجهيزات، و إتمام عمليات استبدال الأجزاء و القطع المسببة للعطل.

و عملا على تحقيق هذا المسعى قامت الشركة باقتناء أحد البرامج الحاسوبية من إحدى الشركات الفرنسية المتخصصة في صناعة البرمجيات، بهدف رفع جودة المنتج و تخفيض تكاليفه، حيث يسمح هذا الحاسوب بتخفيض تكاليف الصيانة و كذا تكاليف الإنتاج الأمر الذي من شأنه زيادة أرباح المؤسسة و ذلك من خلال تخفيض حالات عدم المطابقة و معدلات التأخير، الاستغلال الأفضل للوقت و الموارد خصوصا القطع التبديلية، تخفيض الإنتاج الضائع و زيادة إنتاجية المؤسسة.

رابعاً: معيار الوقت:

1- نسبة الإنتاج الساعي:

في هذا السياق تراوحت إنتاجية الآلة بين 51.89 طن في الساعة سنة 1995 كأدنى نسبة لها و 69.64 طن/سا سنة 2006 كأعلى نسبة تحققتها الشركة خلال هذه الفترة، و يعزى هذا التحسن إلى ارتفاع إنتاجية العامل و كذا نسبة استغلال الطاقة التصميمية.

2- نسبة استغلال الوقت المخطط:

لقد تراوحت هذه النسبة بين الانخفاض و الارتفاع و قد بلغت 71.28% سنة 2006، هذا و قد حققت أعلى معدل لها سنة 2001 بنسبة قدرها 76.08% بينما كانت أدنى نسبة لها في سنة 2002 و التي قدرت بحوالي 65.33%. و عموماً فإن هذا الوضع يعتبر مؤشراً على كثرة التوقفات، الأمر الذي من شأنه إعاقة سير العملية الإنتاجية و تحمل المؤسسة تكاليفاً باهظة ناجمة عن عدم الوفاء بطلبات الزبائن في الوقت المحدد، لذا ينبغي على المؤسسة التركيز على أعمال الصيانة الوقائية للتقليل من تدخلات الصيانة العلاجية و التي تأخذ وقتاً و تكلفة معتبرين.

و كحوصلة لما سبق و بعد التعرف على وضعية الأداء الإنتاجي للمؤسسة، يمكن أن نخلص إلى:

- استمرار إنتاج المؤسسة لإسمنت مطابق للمواصفة (NA 442)؛
- الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة "الإيزو" على مختلف جوانب الأداء الإنتاجي بالمؤسسة؛
- الرقابة المحكمة لعملية الإنتاج منذ وصول المواد الأولية إلى غاية تسليم المنتج؛
- ارتفاع إنتاجية عنصر العمل و الذي يرجع إلى التكوين المستمر للعمال؛
- تجاوز الإنتاج المنجز من طرف المؤسسة لطاقتها التصميمية؛
- عدم تمكن المؤسسة من تحقيق سقف الإنتاج المتوقع في بعض السنوات نظراً لارتفاع حجم التوقفات؛
- انخفاض معدل استغلال الطاقة الإنتاجية الخاصة بالكلنكر و ارتفاع المعدل الخاص بالإسمنت البورتلاندي؛
- الارتفاع النسبي لتكاليف الصيانة مقارنة بتكاليف الإنتاج و هذا بسبب تكثيف عمليات الصيانة الناجمة عن كثرة التوقفات.

في الأخير، يمكن القول بأن شركة الإسمنت "تبسة" مؤسسة تمكنت من فرض نفسها في السوق على مستوى الشرق الجزائري و يعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية، و تتمثل الأولى أساساً في اعتمادها على الجودة و سبل تحسينها، و ما يدل على ذلك هو حصولها على مواصفة "الإيزو 9001:2000" في انتظار حصولها على شهادة "الإيزو 14000" المتعلقة بالمتطلبات البيئية، و قد اتضح الأثر الإيجابي لتبني نظام إدارة الجودة "الإيزو" على مستوى العديد من جوانب الأداء الإنتاجي للشركة، و رغم ذلك فإنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي يجعلها تجسد كافة مبادئ و متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من أن التوافق مع مواصفات "الإيزو" يعد من أهم استراتيجيات أسلوب

إدارة الجودة الشاملة، حيث ما زالت العديد من القيم الثقافية غير ملائمة بشكل كبير و تشكل عائقا أمام وضع أسس هذا المدخل الإداري الحديث، و التي من أهمها عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، غياب حرية المبادرة و روح الإبداع حيث يفرض على المرؤوسين الرجوع بشكل دائم إلى الرؤساء، لذا ينبغي على المؤسسة العمل على إزالة كافة المعوقات التي تتعارض مع مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ هذا فيما تشتمل العوامل الخارجية على الفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية كحجم الطلب و عدد المنافسين، و رغم ذلك فإن الظفر بحصة سوقية هامة ليس بالأمر الهين نظرا لوجود الشركة الجزائرية للإسمنت -المسيلة- كمنافس لها في الوقت الحالي، بالإضافة إلى أن هذه الصناعة سوف تشتد فيها المنافسة مستقبلا نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الإنشاء و التعمير، ليصبح فيها البقاء مرهونا بمستوى الجودة و الأداء الإنتاجي.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن مؤسسة الإسمنت الجزائرية تسير تطورات نظام الجودة "الإيزو" و لقد اتضح الأثر الإيجابي لتطبيق هذا النظام على أدائها بشكل عام، و بشركة الإسمنت "تبسة" بشكل خاص، و قد تبين من خلال التشخيص الداخلي لهذه المؤسسة أنه و بعد تطبيقها لنظام الجودة "الإيزو 9001" إصدار سنة 2000 استمر إنتاج الشركة مطابق للمواصفة الجزائرية (NA 442)، ممارسة وظيفة الإنتاج في شكل عمليات طبقا لمبادئ نظام الإيزو، الرقابة المحكمة لعملية الإنتاج منذ وصول المواد الأولية إلى غاية تسليم المنتج، بالرغم من ارتفاع حجم التوقفات حيث لجأت الشركة إلى تطبيق حصص العمل الإضافية في فترات كثيرة، بهدف الوصول إلى تحقيق جدول الإنتاج السنوي المتوقع.

هذا و بالرغم من أن المؤسسة تملك نقاط قوة، إلا أن لها نقاط ضعف يتوجب عليها استدراكها، فالبيئة الخارجية و إن كانت تعرض فرصا للمؤسسة في الوقت الحالي، فإن المستقبل يحمل الكثير من الغموض و التهديد حول مصيرها، و في ظل وجود منافس لها في الوقت الحالي و هو الشركة الجزائرية للإسمنت (و التي تمكنت في ظرف قصير من امتلاك حصة سوقية تقارب ثلث الإنتاج الوطني من الإسمنت، في انتظار بدء تشغيل مصانع أخرى قيد الإنجاز) فإنه يستوجب عليها تحسين أدائها الإنتاجي لمواجهته، من خلال استكمال المقومات الثقافية المدعمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كمدخل قادر على إرساء قواعد و مبادئ كفيلة بإدارة بلا اختلالات و جديرة بضبط عمل و مسيرة المؤسسة الصناعية الجزائرية، و بالتطبيق الناجح لهذا المدخل سوف تتفادى هذه المؤسسة كل النقائص التي لها انعكاسات وخيمة، على أدائها الإنتاجي و بالتالي على بقائها و استمرارها.

من خلال ما ورد في دراستنا هذه، نستخلص أن قضية إدارة الجودة الشاملة لم تعد خيارا يمكن للمؤسسات الصناعية أن تنتهجه لتحسين أدائها الإنتاجي فحسب، بل صارت ضرورة حتمية على اعتبار أن بيئة الأعمال الراهنة تتسم بالديناميكية، سرعة التغيير، شدة المنافسة، تغير أذواق الزبائن و تعدد حاجاتهم، مما يفرض على المؤسسات الصناعية تحسين إنتاجيتها و كذا جودة منتجاتها، خصوصا أن دخول الأسواق العالمية اليوم لم يعد يخضع للمعايير نفسها السائدة في الألفية الماضية، وبالتالي فإن كل من يخالف ذلك سيقصي نفسه من هذه الأسواق، لذلك حاولنا من خلال دراستنا هذه في شقها النظري أن نسلط الضوء على مدخل إداري يعتبر من أرقى ما توصل إليه الفكر الإداري من الأساليب المبنية على الجودة في كل شيء، و الذي أعطى الكثير من النتائج الإيجابية المحققة في صناعات الدول المتقدمة خاصة اليابان، الأمر الذي يعطي دفعا قويا لتبنيه من طرف كافة المؤسسات الصناعية، و لقد أثرتنا من خلال ما قدمناه التركيز على جملة من المرتكزات النظرية التي يبنى عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، و لعل من أهم المحاور التي ركزنا عليها خلال هذه الدراسة محور التحسين المستمر الدائم للأداء الإنتاجي، و هو قيمة ثقافية مهمة لا يمكن أن تؤدي إلى النتائج المرغوبة إلا من خلال تفعيل محور آخر ألا و هو إرضاء العملاء الداخليين و الخارجيين للمؤسسة، لكن عملية ترسيخ هذه المبادئ و القيم داخل المؤسسة الصناعية تتطلب تدريبا فعالا، يركز من خلاله على مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، و منظومة فعالة للمعلومات تسمح بتدفق قيم النظام و انتشارها داخل تنظيم المؤسسة و خارجه، فكانت بذلك هذه الدراسة حلقة مهمة في سلسلة البحوث التي تطمح لتعميم أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الصناعية، و التي شهدت تطورا هيكليا ناجما عن جملة من الإصلاحات التي مست القطاع الصناعي، و هو ما حاولنا الوقوف عليه في الشق التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية طموحة، تمثل هذه المؤسسة القطاع العام و هي مؤسسة الإسمنت "تبسة" و التي تحصلت على شهادة الإيزو 9001: 2000 و علامة "تاج" الجزائرية. و في ختام هذه الدراسة العلمية بمختلف جوانبها تمكنا من الخروج بمجموعة من الاستنتاجات و نتائج خاصة باختبار صحة الفرضيات، بالإضافة إلى جملة من التوصيات و آفاق أخرى.

أولا: الاستنتاجات:

على ضوء ما عرض في هذا البحث، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، و التي نوردتها على النحو الآتي:

- أن المؤسسة الصناعية لا يمكنها أن تستمر إلا إذا قامت بتحقيق التوازن مع البيئة التي تعمل فيها، و ما تحمله من تقلبات و تحولات، و أن ازدياد التحديات التي تواجهها يستدعي منها اللجوء إلى ضمان أدائها الإنتاجي، من خلال إيجاد نظام إدارته قادر على تحسين مستواه بشكل مستمر، لاحتلال موقع متميز في السوق و أسبقية على المنافسين؛
- أن إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير شامل مستمر يشمل كافة نواحي الأداء؛
- أن عملية تحسين الأداء عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام؛

- أن نجاح عملية تحسين الأداء الإنتاجي من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر للجودة و منع أو تقليل حدوث الأخطاء؛
- أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب جهودا كبيرة و وقتا طويل المدى، بالإضافة إلى العمل بمنظور الرؤية البعيدة المدى بدلا من الحلول الفورية القصيرة المدى؛
- أن الجودة من وجهة نظر المؤسسات لا بد أن ترتبط بالابتكار بما يحققه من قبول المستهلك للمنتجات الجديدة، و ما تؤمنه من توافق مع الاعتبارات البيئية كشروط تتزايد أهميتها في الحياة المعاصرة؛
- هدف تعظيم الربح أصبح هدفا ثانويا للمؤسسة الصناعية بعد أن فرضت عليها بيئة الأعمال إرضاء كل من المساهمين، الزبائن، العاملين و المجتمع بأسره، لذلك فالمؤسسة ذات الأداء الإنتاجي الجيد هي تلك المؤسسة التي تحقق رضا متوازنا بين هذه الأطراف، و هذا ما يجعل من الأداء الإنتاجي مفهوما شاملا و واسعا و أبعد بكثير من معنى تعظيم الربح؛
- أن أحسن طريقة لتقليص التكاليف و رفع الإنتاجية بصفة مستمرة وصولا لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية هو توحيد الجهود نحو منهج إدارة الجودة الشاملة باعتباره شكلا تعاونيا لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من المسيرين و العاملين من خلال فرق العمل؛
- تشكل إدارة الجودة الشاملة إطارا فلسفيا و إداريا متكاملا أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفا استراتيجيا إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكينهم و ما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة، و كل هذا من شأنه تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة و ضمان بقائها و ديمومتها في السوق؛
- أن متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة لم تعد مسألة فنية تتعلق بالتصنيع بل أصبحت مطلبا إنسانيا مهما، و في هذا السياق فإن أهم المتطلبات الواجب توفرها عند تأسيس هذا النظام هي التزام و قناعة الإدارة العليا بأهمية نشر ثقافة الجودة، و جعل ذلك من المهام الشاملة لكافة العمال و الإداريين بدءا من القمة و نزولا إلى القاعدة، و للإدارة العليا الأثر البارز في شحن الأفراد و تحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم و كفاءاتهم من خلال غرس ثقافة الجودة و وضع قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء إنتاجي، فمن غير المعقول مطالبة العامل ببذل جهود كبيرة و هو لا يشعر بالأمان و التقدير داخل المؤسسة دون أن تقدم له حوافز مادية و معنوية؛
- أن المؤسسة الصناعية الجزائرية أصبحت تعمل في بيئة تنافسية و متغيرة باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها خاصة الإنتاجي؛
- عدم تماشي الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية الجزائرية مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية انتهاج هذا النظام في تلك المؤسسات و التي لم تسير كمؤسسات اقتصادية حقيقية بعد؛
- عدم إعطاء العنصر البشري الأهمية اللازمة في جميع الإصلاحات التي أدخلت على المؤسسة الصناعية الجزائرية، باعتبار أن هذا العنصر يعد الأداة الحقيقية للإصلاح، فقد كان دور الإصلاح هيكليا وماليا فقط؛

- تطور اهتمام المؤسسة بالجودة، حيث تساير تطورات نظام "الإيزو 9000"، و قد تبين الأثر الإيجابي لتطبيق الجودة على أدائها الإنتاجي و تجلى ذلك في إنتاج مطابق للمواصفة (NA 442)، تحسن جودة منتجها وانخفاض حالات عدم المطابقة، ممارسة وظيفة الإنتاج في شكل عمليات طبقاً لمبادئ نظام "الإيزو" إصدار 2000؛
- الرقابة المحكمة لعملية الإنتاج منذ وصول المواد الأولية إلى غاية شحن المنتج؛
- ارتفاع إنتاجية عنصر العمل و هذا بالنظر للتكوين المستمر لأفراد المؤسسة؛
- الارتفاع النسبي لتكاليف الصيانة مقارنة بتكاليف الإنتاج؛
- رغم حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، و التي كان لها دور كبير في تحسين أدائها الإنتاجي، إلا أنها تعاني من عدة مشاكل مازالت تشكل عائقاً لغرس و ترسيخ قيم و مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، لعل أهمها المشكل التنظيمي و مشكل الكفاءات.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

بعد معالجتنا و تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في فصوله الأربعة، توصلنا إلى نتائج خاصة بالحكم على مدى صحة الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية، فبالنسبة للفرضية الرئيسية، فإن الدراسة قد أكدت عدم صحة هذه الفرضية جملة و تفصيلاً، إذ أن المؤسسات الصناعية الجزائرية تولى الاهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة، و ما يدل على ذلك هو اتجاه عدد معتبر من مؤسسات الإسمنت الوطنية إلى تبني نظام "الإيزو" الأوربي و الذي يعد أحد أهم استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، فقد تم تأكيد ما جاء فيه، حيث أن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري متكامل أمام المؤسسات يركز على جعل الجودة هدفاً استراتيجياً إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكينهم وصولاً لتحقيق رضا الزبون و ولائه و جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة، و كل هذا من شأنه تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة و ضمان بقائها و ديمومتها في السوق.

و بالنسبة للفرضية الثانية، فإن الدراسة النظرية قد كشفت عدم صحتها، فمسؤولية نظام الجودة في المؤسسات الصناعية من منظور إدارة الجودة الشاملة تقع على عاتق جميع أفرادها من إداريين، تقنيين و عمال بدءاً من القمة و نزولاً إلى القاعدة، و ليس على عاتق أفراد قسم الإنتاج لوحدهم.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة فقد أظهرت الدراسة أن عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الصناعية لا تتوقف على مجرد توفر الموارد المالية و البشرية اللازمة لهذه العملية، بل تتعدى ذلك إلى تهيئة البيئة التنظيمية التي تتناسب و متطلبات هذا الأسلوب الإداري، و تتلاءم مع ظروف تلك المؤسسات و طبيعة المنتجات التي تقدمها، فالفرق بين المؤسسات الناجحة و الفاشلة لا يكمن في توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها فحسب، بل — و بقدر أكبر — في كيفية المزج الملائم بين الموارد المتاحة الذي يتحقق من خلال تحديد أهداف المؤسسة أولاً بكفاءة و فعالية، ثم بذل الجهد الجماعي نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال نظام التسيير و مكوناته؛ الشيء الذي يثبت عدم صحة هذه الفرضية.

أما بخصوص الفرضية الرابعة، فقد تم تأكيد ما جاء فيها، حيث ورثت المؤسسة الصناعية الجزائرية نظام تسيير تراكمت تناقضاته من مرحلة إلى أخرى و في كل مرة تزداد حالتها سوءاً، هذا الواقع جعل نمط التسيير و الإدارة فيها غير قابل للتصنيف ضمن نماذج التنظيم المعروفة و غير ملائم لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة. و بناء على نتائج الدراسة التطبيقية تم الحكم على صحة الفرضية الخامسة و الأخيرة، بحيث و رغم حصول مؤسسة الإسمنت "تبسة" على شهادة "الإيزو 9001" و التي تجسد الحد الأدنى من متطلبات تأكيد جودة نظام المؤسسة، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي يجعلها تجسد كافة مبادئ و متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على الرغم من امتلاكها (أي المؤسسة) بعض المقومات الثقافية المدعمة لتطبيق هذا النظام، حيث ما زالت العديد من القيم غير ملائمة بشكل كبير و تشكل عائقاً أمام وضع أسس هذا المدخل الإداري الحديث و التي من أهمها عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، غياب حرية المبادرة و روح الإبداع حيث يفرض على المرؤوسين الرجوع بشكل دائم إلى الرؤساء.

ثالثاً: التوصيات:

بحسب ما تم التوصل إليه من استنتاجات نتقدم بعدد من التوصيات التي نراها ضرورية لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية بما يتماشى و متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة:

- تطوير عملية تبادل المعلومات بين الجامعة و المؤسسة الصناعية و بين هذه الأخيرة و مختلف مراكز البحث العلمي؛
- إعادة تدعيم فكرة توفير المواد الأولية اللازمة للصناعة الوطنية محلياً للتقليل من تكاليف استيرادها من الخارج؛
- ضرورة التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية في تسيير المؤسسات و اعتماد إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري متكامل و معن لجميع القيادات و العاملين من أجل الوصول إلى التحسين المستمر لأدائها الإنتاجي؛
- ضرورة اعتماد سياسة ترويجية أكثر فعالية في جلب المستهلكين على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية، بحيث تطلعهم على كل مواصفات المنتج، و كذلك ما طرأ عليه من تغيرات في حالة وجودها و ذلك للحد من ميل المستهلكين لاقتناء المنتجات المستوردة؛
- غرس ثقافة فرق العمل في المؤسسات باعتباره أبرز أبعاد فلسفة متطلبات إدارة الجودة الشاملة، و أن لا يقتصر العمل الجماعي على الجوانب الفنية، بل يجب أن يشمل الجانب الإداري أيضاً؛
- الانفتاح على التجارب الدولية في مجال الجودة للاستفادة من نتائج تطبيقاتها؛
- مراجعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات حتى تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛
- إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى لإطارات و عمال المؤسسات بهدف اطلاعهم على منهج إدارة الجودة الشاملة لاكتساب الثقة و المضي قدماً في هذا المنهج؛

- إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التدريسية في جميع مراحل التعليم بدءاً من المرحلة الابتدائية حتى تكون تربية وعلماً في آن واحد؛
- زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع للحفاظ على مردودية الآلات و التجهيزات، و هذا لكون الإنتاج المنجز يفوق الطاقة التصميمية؛
- ينبغي على مسؤولي المؤسسة العمل على التحرر من الأساليب التقليدية للإدارة، و كسر الحواجز بين الإدارات و الأقسام و نشر العمل بروح الفريق و أسس التعاون، كما ينبغي على المشرفين على المؤسسة العمل على معالجة نقاط الضعف التي تم الإشارة إليها خلال الدراسة، و هذا ما يستلزم عليهم الاستعانة بمستشارين متخصصين بإدارة الجودة الشاملة، كما نحذر من استيراد أنماط من نماذج الجودة الشاملة المطبقة في العالم المصنع مباشرة دون مراعاة خصوصيات المؤسسة؛
- الاهتمام بعملية التطوير و التثقيف الذاتي بالنسبة للإداريين في المؤسسة، بهدف تحصيل دراية كافية بمبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛
- إعداد برامج تدريبية نوعية، يركز فيها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و يعتمد فيها أسلوب حلقات الجودة لإقناع العمال بأهمية هذا المدخل الإداري، و شرح أبعدياتها بهدف تعزيز درجة الالتزام لديهم و رفع إنتاجيتهم؛
- وجوب اقتناع القيادة الإدارية بالمؤسسة بأن العمال هم عملاء داخليين، يجب التعامل معهم بطريقة تضمن ولاءهم و هذا ما لا يتأتى إلا من خلال إشراكهم في ملتقيات و تربصات تعنى بهذا المجال، كما يجب عقد ندوات داخلية بحضور أساتذة جامعيين متخصصين في مجال الإدارة و التنظيم لتوسيع دائرة المشاورات مما يجعلها أكثر فهماً للتحويلات المفاجئة و أكثر ابتكاراً في مجال العمل، بالإضافة إلى ضرورة الاستفادة من الدراسات الجامعية المتخصصة التي تجرى على مستوى المؤسسة، و طلب النتائج التي يصل إليها الباحثون في مختلف نواحي المؤسسة باعتبارها بحوث متاحة مجاناً؛
- القيام بعملية التحسين المستمر لأدائها الإنتاجي و عدم الاكتفاء بالحصول على شهادة مطابقة المنتج و تعليقها في مكتب المدير العام، لأن بيئة الصناعة الجزائرية تتوجه شيئاً فشيئاً للتحرير المطلق و التعقد أكثر فأكثر؛
- على إدارة المؤسسة أن تولي اهتمامها و تركز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أن تسعى إلى إزالتها و القضاء عليها لتسيير عملية التطبيق بسهولة؛
- التركيز على العنصر البشري و مراعاة الجانب النفسي له؛
- العمل على تقليل تكاليف الإنتاج من أجل تخفيض أسعار منتجاتها، و هذا ما يمكنها من مواجهة المنافسة دون وجود أي نوع من الحماية من طرف الدولة مستقبلاً.

رابعاً: آفاق البحث:

إن موضوع بحثنا يمثل مرحلة تمهيدية تحضيرية مهمة تسمح لكل مؤسسة صناعية ترغب في تطبيق هذا المدخل الإداري المبني على منهج الجودة بمنظور شامل، إلا أن هذا المجهود لوحده غير كاف، بل يجب إتباعه ببحوث أخرى مكملته، تتناول جوانب أخرى، لذلك تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث - خاصة في جانبه التطبيقي- آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملته لما جاء فيها، و إشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاوراً لبحوث مستقبلية، نوردتها فيما يلي:

- إشكالية تصميم و وضع نظام إداري للجودة يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة من جهة؛ و يتوافق مع خصوصيات البيئة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية من جهة أخرى؛
- إشكالية تقييم بعض تجارب المؤسسات الصناعية الجزائرية التي خاضت غمار نظام "الإيزو 9000" و مدى تأثير هذا النظام على مستوى أدائها الإنتاجي؛
- إشكالية إحداث توازن بين تخفيض تكاليف الإنتاج و بين إرضاء الزبون و تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية.

قائمة المراجع المعتمدة:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000: دليل عصري للجودة و التنافسية، القاهرة، جامعة بنها، 2005.
- أحمد ماهر، الإدارة- مبادئ ومهارات-، القاهرة، الدار الجامعية، 2004.
- إيهاب صبيح و محمد زريق، الإدارة الأصول والنظريات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001.
- ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية، 2003.
- جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر، دار هومة، 2002.
- جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- حميد عبد النبي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- خضير كاظم حمود و هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، عمان، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2001.
- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
- دافيد لاسكل و روي بيكوك، قمة الأداء - كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء-، ترجمة أحمد عثمان، تعريب عبد الرحمان توفيق، القاهرة، سلسلة إصدارات بميك، دار الطباعة المتميزة، 1998.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، عمان، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، 2001.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 1998.
- سونيا البكري، إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل النظم، القاهرة، الدار الجامعية، 2000.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
- عبد الستار محمد العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2008.
- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2002.
- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية، 1996.
- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد، القاهرة، الدار الجامعية، 2007.

- عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، القاهرة، المكتب العربي الحديث، 1997.
- عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، عمان، مكتبة الذاكرة، الطبعة الثانية، 2006.
- علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 1998.
- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي - مدخل التحليل الكمي، القاهرة، الدار الجامعية، 2000.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2007.
- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل، الطبعة الأولى، 2001.
- غسان قاسم داود اللامي و أميرة البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008.
- عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2009.
- فاروق محمد العيد راشد، التنظيم الصناعي و الإداري، القاهرة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، 2001.
- فرانسيس ماهوني، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2000.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، جامعة الزقازيق، 1996.
- فواز التميمي و أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004.
- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، القاهرة، الدار الجامعية، دون تاريخ.
- محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
- محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، القاهرة، الدار الجامعية، 2000.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الثانية، 1997.
- منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار و تحليل الأوراق المالية، القاهرة، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، 2006.
- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية - مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، 1999.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية، الطبعة الثانية، 1998.
- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزائر، دار المحمدية، 2000.

2- البحوث الجامعية:

1-2- أطروحات الدكتوراه:

- إبراهيم بختي، دور الإنترنت و تطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2003/2002.
- مسعود درواسي، السياسة المالية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي- حالة الجزائر 1990-2004، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005.
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005/2004.

2-2- رسائل الماجستير:

- الشريف حاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008.
- الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2006/2005.
- جهيدة نسيلي، أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005.
- حاج صدوق بن شرفي، المؤسسة العمومية الاقتصادية و اقتصاد السوق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005/2004.
- حسن بوبعابة، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2003/2002.
- زهية لموشي، أثر تكاليف الصيانة على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2007/2006.
- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2007/2006.
- شعبان بعيطيش، الدراسات التسويقية في تنشيط المبيعات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2008/2007.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -قياس و تقييم-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2002/2001.
- عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف الوجود في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2006/2005.

- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005.
- كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2003/2002.
- محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لتنافسية المؤسسات و الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2005/2004.
- محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008.
- محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004/2003.
- محمد روازي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2008/2007.
- محمد عطاوة، دور تصميم الغلاف في التأثير على السلوك الشرائي للمستهلك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008.
- مصطفى قريد، تخفيض تكاليف الفجوة بين الطاقة الإنتاجية و الطلب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2006/2005.
- ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة بالمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008.
- هدى بوحنيك، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008.

3- الدوريات:

- أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، تصدر عن جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008.
- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السابع، 2010/2009.

- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الخامس، 2007.
- إلهام يجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الخامس، 2007.
- عاشور مزريق و محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية محكمة دورية، تصدر عن مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد الثاني، ماي 2005.
- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008.
- عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد الثاني، جوان 2002.
- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة علمية محكمة دورية، تصدر عن جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الرابع، 2006.
- عبد القادر دبون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008.
- عبد القادر دبون و الهواري سويبي، أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الثالث، 2004.
- عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008.
- عبد الوهاب بوكروح، سعر الاسمنت المستورد ينهار إلى 340 دينار للكيس، جريدة الشروق اليومي، الجزائر، العدد 3013 الموافق ل 2010/8/2.
- عبود زرقين، الإستراتيجية الملائمة للتنمية الصناعية في الجزائر، بحوث اقتصادية عربية، مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 45، شتاء 2009.
- محمد بوهزة، بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العدد الأول، 2001.
- محمد زرقون، انعكاسات إستراتيجية الخصوصية على الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السابع، 2009-2010.

- مصطفى بلقدم و آخرون، التخطيط الإجمالي للإنتاج باستخدام البرمجة الخطية المبهمة، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السابع، 2009-2010.
- نصيرة قوريش، أبعاد و توجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد الخامس، جانفي 2008.
- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الخامس، 2007.

4- المؤتمرات و الملتقيات:

4-1- المؤتمرات:

- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.
- خالد راغب الخطيب، المدخل العلمي لتدقيق النوعية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.
- عباس صلاح هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.
- عبد الرحمان بن عنتر، إستراتيجية التسويق و تحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، أيام 12، 13 و 14 أيار 2003.
- قتيبة صبحي أحمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز و النجاح، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.
- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.
- كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.
- ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز للمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.

- مفيدة يحياوي و عبد القادر موفق، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.

2-4- الملتقيات:

- أحمد الصغير قراوي و محمد شاكر السراج حطي، آلية تحقيق التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 3 و 4 ماي 2005.

- إبراهيم رزوقي و محمد خثيري، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم و برامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

- إلهام يحياوي، تطوير أداء القطاع الصناعي الجزائري بتطبيق نظام إدارة الجودة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الصناعي و السياسات الصناعية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 2 و 3 ديسمبر 2008.

- إلهام يحياوي و مريم يحياوي، دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

- بغداد كربالي، الوظيفة التسويقية و الإصلاحات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية و الممارسة التسويقية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، يومي 20 و 21 أبريل 2004.

- جمال بلخباط جميلة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

- حسين رحيم، المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، يومي 22 و 23 أبريل 2003.

- رحيمة حوالف، واقع التسيير في المؤسسة الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 21 و 22 ماي 2002.

- سعيد عيمر، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

- شهرزاد زغيب و لمياء عماني، الأداء الاقتصادي للقطاع الصناعي الجزائري، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الصناعي و السياسات الصناعية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 2 و 3 ديسمبر 2008.

- عائشة بوعلاي، التدريب كإستراتيجية داعمة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

- عبد الحميد بورحومة، قياس الفعالية و الكفاءة في مجالات الإنتاج و التصنيع، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 3 و 4 ماي 2005.

- عبد الرزاق خليل و نور الدين هناء، دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

- عبد الكريم يحي بويقات و آخرون، توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 3 و 4 ماي 2005.

- عبد الله بن منصور و رشيدة أوبختي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

- عبد المجيد قدي، الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 22 و 23 أبريل 2003.

- عثمان بوزيان، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف و آليات التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

- علي قرين، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 3 و 4 ماي 2005.

- كمال رزيق و فارس مسدور، الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوروبي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 20 و 21 ماي 2002.
- محمد يحضية سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 22 و 23 أبريل 2003.
- ناصر صلاح الدين غربي و آخرون، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
- وهيبه بوخدوني، التطهير المالي و خصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية و الممارسة التسويقية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، يومي 20 و 21 أبريل 2004.

5- التقارير:

- الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي و الاجتماعي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2009، الكويت، العدد 29.
- الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي و الاجتماعي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2008، الكويت، العدد 28.
- المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، صناعة الإسمنت في الدول العربية - مقارنة للمؤشرات الإحصائية-، الرباط، الإصدار الثامن، ديسمبر 2009.
- سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2007، الرباط، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الإصدار الأول، 2007.
- سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2008، الرباط، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الإصدار الثاني، ديسمبر 2008.
- سناء زوالي، التقرير الصناعي العربي 2009-2010، الرباط، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الإصدار الثالث 2010.

6- القوانين و المراسيم:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد الأربعون، السنة الأربعون.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد الخامس و الخمسون، السنة الخامسة و الخمسون.

7- مواقع الإنترنت:

- الجمعية المصرية للأوراق المالية، دليل المستثمر لتمويل الشركات، www.ecma.org.eg، تاريخ التصفح: 2009/9/15.

- المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، إدارة الإنتاج، cdd.gotevot.edu.sa، تاريخ التصفح: 2010/3/20.
- المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، إدارة الجودة الشاملة، cdd.gotevot.edu.sa، تاريخ التصفح: 2010/3/20.
- المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، ضبط الجودة، cdd.gotevot.edu.sa، تاريخ التصفح: 2010/3/20.
- المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، نظم التصنيع، cdd.gotevot.edu.sa، تاريخ التصفح: 2010/1/15.
- الموقع العربي الأول المتخصص في الإسمنت و مواد البناء، عملية تصنيع الإسمنت، www.cementbook.com، تاريخ التصفح: 2010/9/22.
- إبراهيم الكراسنة، إرشادات في تقييم الأسهم و السندات، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، www.amf.org.ae، تاريخ التصفح: 2009/9/15.
- إبراهيم حبيب الله و آخرون، نحو مفهوم شامل للجودة و متطلبات التأهيل للإيزو، جامعة الملك فهد للبترول، faculty.kfupm.edu.sa، تاريخ التصفح: 2009/11/13.
- عثمان لخلف، محاضرات في الاقتصاد الجزائري، منتديات طلبة الجزائر، www.etudiantdz.com، 2009/08/02.
- غريس كنعان داوود الخوري و آخرون، إدارة الأعمال، القدس، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2005، www.pcdc.edu.ps، تاريخ التصفح: 2010/3/8.
- كمال رزق و عمار بوزعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2009/11/08.
- محمد الطيب دويس، تقديم عام لتسيير الإنتاج، douis.free.fr، تاريخ التصفح: 2009/10/5.
- محمد الطيب دويس، تقنيات تخطيط الإنتاج، douis.free.fr، تاريخ التصفح: 2009/11/8.
- نادي الدراسات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2009/12/24.
- نادي الدراسات الاقتصادية، الشراء و التخزين، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2009/12/5.
- نادي الدراسات الاقتصادية، المؤثرات البيئية للإبداع التكنولوجي، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2010/1/22.

- نادي الدراسات الاقتصادية، **تطور مفهوم الأداء**، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2009/12/5.
- نادي الدراسات الاقتصادية، **وظيفة التخزين**، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجمعية العلمية، www.clubnada.jeeran.com، تاريخ التصفح: 2010/1/22.
- هاني عرب، **محاضرات في الإدارة الإستراتيجية**، www.rsscscs.info، تاريخ التصفح: 2010/01/18.
- هاني عرب، **محاضرات الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية**، www.rsscscs.info، تاريخ التصفح: 2010/01/18.
- وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، **الجائزة الوطنية للجودة**، www.mipi.dz، تاريخ التصفح: 2010/10/1.
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، **الإسمنت**، ar.wikipedia.org، تاريخ التصفح: 2010/9/18.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

- Adedeji Badiru and others, **Industrial Project Management**, Washington, Taylor and Francis group, 2008.
- David Hoyle, **ISO 9000 quality systems handbook**, London, Butterworth Heinemann the Reed Elsevier plc group, 4th ed, 2001.
- Ellen Benowitz, **principles of Management**, Washington, Hungry minds Inc, 2001.
- James Champy et Michael Hammer, **Reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ces performances**, Edition duond, paris, 1993.
- Jean Luc Charron et Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Paris, édition Dunod, 2001.
- Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle**, Alger, Office Publication Universitaires, 1993.
- Jean Tirole, **The Theory of Industrial organization**, London, The MIT press, 1994.
- J.Koubi et autres, **Diriger et gérer l'entreprise: dossier et questions**, Paris, édition Ellipses, 1994.
- Jonas Hansson, **Total Quality Management –aspects of implementation and performance-**, Stockholm, Lulea university of technology, spring, 2003.
- Kenneth George and others, **Industrial Organization Competition, Growth and Structural Change**, Washington Taylor and Francis group, 2005.
- Lars Skyttner, **General systems theory : problems, perspectives, practice**, Singapore, World scientific publishing co.pt.Ltd, 2nd edition, 2005.
- P.G. Acquinas, **Principles of management and organisational behaviour**, New Delhi, Excel books private limited, 2007.
- Sultan Kermally, **Management Ideas**, Butterworth Heinemann, Reed educational and professional publishing ltd, London, 1997.

2- الدوريات:

- Russell Ackoff, **Towards a system of systems concepts**, In: management science, Vol 17 No 11, washington, july, 1973.

3- التقارير:

- office nationale des statistiques, **variation des indices de la production industrielle par secteur d'activité 2007-2008**, www.ons.dz, 17/8/2010.
- office nationale des statistiques, **variation des indices de la production industrielle par secteur d'activité 2009-2010**, www.ons.dz, 17/8/2010.

4- مواقع الإنترنت:

- Abdelhamid Bendib, **Historique du ciment et situation de la production du ciment en Algérie de 1962 a 2005**, Groupe ERCE, www.erce-dz.com, page consulté le 15/9/2010.
- Institut Algérienne de Normalisation, **Présentation**, www.ianor.dz, page consulté le 20/9/2010.
- Institut Algérienne de Normalisation, **Comités Certification**, www.ianor.dz, page consulté le 20/9/2010.
- Institut Algérienne de Normalisation, **Liste Des Produits Certifiés TEDJ**, www.ianor.dz, page consulté le 20/9/2010
- International Organization for Standardization, **International Standard ISO 9001**, Geneva, Thai industrial standards institute library, 4th ed, www.iso.org, page consulté le 15/11/2010.
- Société de Gestion des Participation « industrie des ciments », **Identification des Groupes**, www.sgp-gica.dz, page consulté le 20/9/2010.

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
109	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة و ملامحها الأساسية	01
124	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و معيار الإيزو 9000	02
131	المعايير الكمية و النوعية لتقييم حلقة الجودة	03
132	مقارنة بين فرق تحسين الجودة و حلقات الجودة	04
191	معدل نمو ناتج القطاع الصناعي العمومي (2000-2010-T1)	05
191	معدل نمو الصناعة العمومية التحويلية (2004-2007)	06
201	مؤسسات الإسمنت المنشأة خلال الفترة (1973-1995)	07
208	أنواع الإسمنت و مكوناته	08
209	الإنتاج السنوي و الطاقة التصميمية للإسمنت في الجزائر (2003-2009)	09
210	حجم واردات الجزائر من الإسمنت و نسبته إلى العرض الإجمالي (2000-2009)	10
211	رقم الأعمال و القيمة المضافة للمؤسسات الجهوية للإسمنت (2002-2005)	11
211	الحصص السوقية لمجمعات الإسمنت الوطنية (2002-2006)	12
213	نسبة مساهمة شركات المؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق في الإنتاج السنوي للمجمع (2003-2007)	13
239	حجم إنتاج مؤسسة الإسمنت "تبسة" من الكلنكر خلال الفترة (1995-2006)	14
240	مبيعات و رقم أعمال مؤسسة الإسمنت "تبسة"	15
243	مؤشرات الأداء الإنتاجي لمؤسسة الإسمنت "تبسة" خلال الفترة (1995-2006)	16

فهرس الأشكال البيانية:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مكونات النظام	01
22	الهيكل التنظيمي المركزي	02
23	الهيكل التنظيمي الوظيفي	03
24	الهيكل التنظيمي القطاعي	04
26	الهيكل التنظيمي المصنوعي	05
27	الهيكل التنظيمي الشبكي	06
62	النموذج العام لنظام الإنتاج الصناعي	07
74	الأبعاد الرئيسية للأداء	08
105	الأبعاد الثلاثة للجودة الشاملة	09
112	ثلاثية إدارة الجودة الشاملة	10
200	الطريقة الجافة والطريقة الرطبة في إنتاج الإسمنت	11
222	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت "تبسة"	12

الملحق رقم 01: الإنتاج السنوي و الطاقة التصميمية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية خلال الفترة (2003-2007)

الوحدة: ألف طن

2007			2006			2005			2004			2003			السنة اسم المؤسسة
م.إ.	إ.ف.	ط.ت.	م.إ.	إ.ف.	ط.ت.	م.إ.	إ.ف.	ط.ت.	م.إ.	إ.ف.	ط.ت.	م.إ.**	إ.ف.**	ط.ت.*	
106.47	4711.43	4425	98.34	4351.95	4425	97.74	4325.03	4425	96.27	4236.15	4400	75.08	3303.52	4400	المجمع الجهوي للإسمنت - الشرق
100.71	650.43	525	116.2	610.07	525	114.78	602.62	525	118.03	590.12	500	120.2	601.02	500	- مؤسسة تبسة
92	1171	1000	87.53	875.34	1000	84.1	841.02	1000	101.13	1011.28	1000	99.02	990.17	1000	- مؤسسة حمامة بوزيان
78.35	872	900	91.23	821.05	900	96.8	871.18	900	88.93	800.325	900	83.91	755.23	900	- مؤسسة حجر السود
82.6	910	1000	106.5	1065.06	1000	104.21	1042.08	1000	83.38	833.84	1000	70.84	708.42	1000	- مؤسسة عين التوتة
100.11	1108	1000	98.04	980.43	1000	96.8	968.13	1000	100.01	1000.07	1000	110.39	1003.91	1000	- مؤسسة عين الكبيرة
80.78	2181	2700	80.79	2181.46	2700	76.34	2061.365	2700	64.06	1729.67	2700	58.70	1584.75	2700	المجمع الجهوي للإسمنت - الغرب
91.37	1015	1000	101.4	1014.66	1000	82.4	824	1000	72.28	722.76	1000	61.27	612.73	1000	- مؤسسة بني صاف
57.25	802	1200	66.86	802.3	1200	71.43	857.1	1200	55.4	664.8	1200	58.48	701.75	1200	- مؤسسة زهانة
59.37	364	500	72.9	364.5	500	76.05	380.265	500	68.42	342.11	500	54.05	270.27	500	- مؤسسة سعيدة
84.20	2021	2400	84.22	2021.27	2400	83.37	2000.92	2400	68.74	1752.9	2550	68.23	1535.20	2550	المجمع الجهوي للإسمنت - الوسط
57.75	271	400	67.69	270.74	400	75.75	303	400	77.7	271.93	350	61.24	214.34	350	- مؤسسة رايس حميدو
79.5	1000	1000	100.02	1000.18	1000	94.67	946.7	1000	84.67	846.67	1000	70.25	702.51	1000	- مؤسسة سور الغزلان
60	750	1000	75.03	750.35	1000	75.12	751.22	1000	52.86	634.3	1200	51.53	618.35	1200	- مؤسسة مفتاح
107.61	2247	2000	112.34	2246.88	2000	103.9	2077.98	2000	82.96	1825.08	2200	46.14	1015.02	2200	المجمع الجهوي للإسمنت - الشلف
89.1	11160	12525	86.23	10800	12525	83.55	10465	12525	80.53	9543	11850	69.14	8193	11850	المجموع

المصدر: جمعت المعطيات استنادا إلى: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، صناعة الإسمنت في الدول العربية - مقارنة للمؤشرات الإحصائية-، مرجع سبق ذكره.

* الطاقة التصميمية ** الإنتاج الفعلي *** معدل الانجاز %

الملحق رقم 13:

2006	2005	2004	2003	2002	2001	
287	312	531	721	937	805	الإنتاج المعيب (طن)
10950	10932	10430	9588	10667	9964	عدد ساعات التشغيل الفعلية (ساعة)
15362	15415	15181	14676	14020	13980	عدد ساعات التشغيل المخططة (ساعة)

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعطيات المقدمة من قبل دائرة الإنتاج بالمؤسسة.

— الفهرس العام —

الإهداء.....	
الشكر.....	
الإطار العام للدراسة.....	أ
مقدمة عامة.....	ب
أولاً: طرح الإشكالية.....	ج
ثانياً: فرضيات الدراسة.....	ج
ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....	د
رابعاً: أهداف الدراسة.....	هـ
خامساً: أهمية الدراسة.....	هـ
سادساً: مجال الدراسة.....	و
سابعاً: منهج و أدوات الدراسة.....	ز
ثامناً: الدراسات السابقة.....	ز
تاسعاً: تقسيمات الدراسة.....	ك
عاشراً: صعوبات الدراسة.....	ل
الفصل الأول: مدخل عام إلى المؤسسة الصناعية و الإنتاج الصناعي.....	1
مقدمة الفصل:	2
المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصناعية	3
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة	3
الفرع الأول: تعاريف ذات طبيعة مختلفة.....	3
الفرع الثاني: تعريف المؤسسة وفق نظرية الأنظمة.....	4
المطلب الثاني: خصائص المؤسسة، تنظيمها، أهدافها و مصادر تمويلها	14
الفرع الأول: خصائص المؤسسة.....	14
الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة.....	15
الفرع الثالث: أهداف المؤسسة.....	27
الفرع الرابع: التمويل في المؤسسة.....	30
المطلب الثالث: أنواع المؤسسات	34
الفرع الأول: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني.....	34
الفرع الثاني: التصنيف حسب معيار الحجم.....	38

43	الفرع الثالث: التصنيف حسب المعيار الاقتصادي.....
46	المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الصناعية.....
46	المطلب الأول: وظائف توفير عوامل الإنتاج.....
46	الفرع الأول: الوظيفة الإدارية.....
50	الفرع الثاني: الوظيفة المالية.....
51	الفرع الثالث: وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
54	المطلب الثاني: وظائف الاستغلال.....
54	الفرع الأول: الوظيفة الإنتاجية.....
55	الفرع الثاني: وظيفة التمويل.....
57	الفرع الثالث: الوظيفة التسويقية.....
59	الفرع الرابع: وظيفة البحث و التطوير.....
61	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الإنتاج الصناعي.....
61	المطلب الأول: العملية الإنتاجية كنظام.....
61	الفرع الأول: ماهية نظام الإنتاج.....
63	الفرع الثاني: الأشكال المختلفة لنظم الإنتاج الصناعي.....
67	المطلب الثاني: مدخل إلى إدارة الإنتاج الصناعي.....
68	الفرع الأول: تعريف إدارة الإنتاج الصناعي.....
68	الفرع الثاني: نشاطات إدارة الإنتاج الصناعي.....
71	المطلب الثالث: الأداء الإنتاجي خلفية نظرية.....
72	الفرع الأول: تعريف الأداء الإنتاجي.....
77	الفرع الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي الأهمية و المؤشرات.....
91	خلاصة الفصل:
92	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية.....
93	مقدمة الفصل:
94	المبحث الأول : مفاهيم الجودة.....
94	المطلب الأول: مفهوم جودة المنتج.....
97	المطلب الثاني: متطلبات الجودة و تكاليفها.....
97	الفرع الأول: متطلبات تحقيق الجودة.....
98	الفرع الثاني: تكاليف الجودة.....

100	الفرع الثالث: الرقابة على جودة المنتجات الصناعية.....
102	المبحث الثاني : الإطار النظري و النظري لإدارة الجودة الشاملة
102	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
102	الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
106	الفرع الثاني: مراحل نشأة و تطور إدارة الجودة الشاملة.....
109	المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة.....
109	الفرع الأول: رواد فلسفة إدارة الجودة الشاملة.....
113	الفرع الثاني: معايير الجودة الشاملة.....
125	المبحث الثالث : الجودة الشاملة التطبيق و الامتصاص على الأداء الإنتاجي
125	المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية.....
125	الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
131	الفرع الثاني: متطلبات التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.....
133	المطلب الثاني: آثار إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية.....
134	الفرع الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإنتاجي.....
136	الفرع الثاني: بعض التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة.....
141	خلاصة الفصل:
142	الفصل الثالث: التطور الهيكلي للمؤسسة الصناعية الجزائرية.....
143	مقدمة الفصل:
144	المبحث الأول: المؤسسة الصناعية الجزائرية قبل سنة 1980
144	المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي.....
144	الفرع الأول: ماهية التسيير الذاتي.....
146	الفرع الثاني: معوقات و نتائج التسيير الذاتي.....
148	المطلب الثاني: مرحلة الشركة الوطنية.....
148	الفرع الأول: تنظيم، خصائص و أهداف الشركة الوطنية.....
151	الفرع الثاني: عوائق و نتائج سير الشركة الوطنية.....
152	المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي.....
152	الفرع الأول: تنظيم المؤسسات الاشتراكية.....
154	الفرع الثاني: أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات.....
155	الفرع الثالث: مشاكل و نتائج التسيير الاشتراكي.....

158	المبحث الثاني : المؤسسة الصناعية الجزائرية بعد سنة 1980
158	المطلب الأول: مرحلة إعادة الهيكلة العضوية و المالية
158	الفرع الأول: إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات
162	الفرع الثاني: إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات
164	المطلب الثاني: مرحلة استقلالية المؤسسات
164	الفرع الأول: مفهوم و دوافع استقلالية المؤسسات
165	الفرع الثاني: أهداف و مبادئ استقلالية المؤسسات
169	الفرع الثالث: التنظيم الجديد للمؤسسات في ظل الاستقلالية
169	الفرع الرابع: عوائق و نتائج استقلالية المؤسسات
170	المطلب الثالث: مرحلة الخصخصة و إعادة الهيكلة الصناعية
171	الفرع الأول: الخصخصة الصناعية
181	الفرع الثاني: إعادة الهيكلة الصناعية
195	خلاصة الفصل:
		الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت الجزائرية
196	-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت "تبسة"
197	مقدمة الفصل:
198	المبحث الأول: لمحة عامة عن قطاع الإسمنت في الجزائر
198	المطلب الأول: عموميات عن صناعة الإسمنت
198	الفرع الأول: مفهوم الإسمنت و تاريخ ظهوره
199	الفرع الثاني: خصائص الإسمنت البورتلاندي
199	الفرع الثالث: طرق تصنيع الإسمنت
201	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسات الإسمنت الجزائرية
213	المطلب الثالث: مظاهر الاهتمام بالجودة في مؤسسات الإسمنت الجزائرية
219	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج دراسة حالة مؤسسة الإسمنت "تبسة"
219	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
219	الفرع الأول: لمحة تاريخية
221	الفرع الثاني: لمحة جغرافية
221	الفرع الثالث: لمحة تنظيمية
228	الفرع الرابع: لمحة ديمغرافية

229	المطلب الثاني: مكانة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.....
229	الفرع الأول: نظام الجودة المطبق في المؤسسة.....
231	الفرع الثاني: واقع العملية التكوينية بالمؤسسة.....
234	المطلب الثالث: النشاط الإنتاجي للمؤسسة خلال الفترة (1995-2006).....
234	الفرع الأول: التعريف بمنتج المؤسسة و مراحل إنتاجه.....
238	الفرع الثاني: مستويات الإنتاج و رقم أعمال المؤسسة.....
242	الفرع الثالث: تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة.....
250	خلاصة الفصل:
251	الخاتمة العامة.....
253	أولا: الاستنتاجات.....
255	ثانيا: اختبار الفرضيات.....
257	ثالثا: التوصيات.....
259	رابعا: آفاق البحث.....
.....	المراجع المعتمدة.....
	261
274	فهرس الجداول.....
276	فهرس الأشكال البيانية.....
278	الملاحق.....
291	الفهرس العام.....

ملخص:

تسعى المؤسسة الصناعية إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها البقاء و الاستمرارية، إلا أنه و باعتبارها نظاما مفتوحا على البيئة المحيطة بها، و في ظل تعقد هذه البيئة، فإن تحقيق هدف البقاء أمر صعب المنال لكنه ليس مستحيلا إذا ما قامت المؤسسة بتحسين أدائها الإنتاجي، و هذا من خلال التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية، و تبني المداخل الإدارية الحديثة و التي من أهمها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و انطلاقا من ذلك تمحورت إشكالية البحث حول مدى اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بنظام "إدارة الجودة الشاملة" كأداة لتحسين أدائها الإنتاجي، فكان بذلك هذا البحث بجانبه النظري و التطبيقي محاولة لرفع الغموض عن نظام إدارة الجودة الشاملة و توضيح الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، مع تسليط الضوء على مستلزمات نجاح تطبيقه و أهم القواعد و الأسس المعمول بها دوليا لهذا الغرض، و التي يمكن اعتمادها و الاستفادة منها من قبل مؤسساتنا الصناعية بشكل خاص، و في هذا السياق و من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت "تبسة"، اتضح من خلالها أن هذه الأخيرة تولي اهتماما متزايدا بالجودة و أنظمة إدارتها، حيث تسير تطورات نظام الجودة "الإيزو 9000" و قد تبين الأثر الإيجابي لتطبيق الجودة على أدائها الإنتاجي و هذا من خلال: استمرار إنتاج المؤسسة مطابق للمواصفة الجزائرية (NA 442)، انخفاض حالات عدم المطابقة، ممارسة وظيفة الإنتاج في شكل عمليات طبقا لمبادئ نظام الإيزو إصدار 2000، تركيز الرقابة على جودة المنتج خلال كافة مراحل الإنتاج، هذا بالرغم من زيادة حجم التوقعات الناجمة عن كون الإنتاج المنجز يفوق طاقتها التصميمية؛ و رغم ذلك فإن المؤسسة لم تصل بعد إلى المستوى الذي يجعلها تجسد كافة مبادئ و متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على الرغم من امتلاكها بعض المقومات الثقافية المدعمة لتطبيق هذا النظام، حيث ما زالت العديد من القيم غير ملائمة بشكل كبير و تشكل عائقا أمام وضع أسس هذا المدخل الإداري الحديث و التي من أهمها عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، غياب حرية المبادرة و روح الإبداع حيث يفرض على المرؤوسين الرجوع بشكل دائم إلى الرؤساء.

و في الختام، خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن نجاح عملية تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر للجودة و منع أو تقليل حدوث الأخطاء، كما تتطلب التزام و قناعة الإدارة العليا بأهمية نشر ثقافة الجودة، و جعل ذلك من المهام الشاملة لكافة أفراد التنظيم بدءا من القمة و نزولا إلى القاعدة.