

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس الرقم



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

دور نظام الإدارة المتكامل في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت للمتيجة — SCMI

الفترة الممتدة ما بين 2015-2023

تحت إشراف الاستاذ:

شعبان محمد

إعداد الطلبتان:

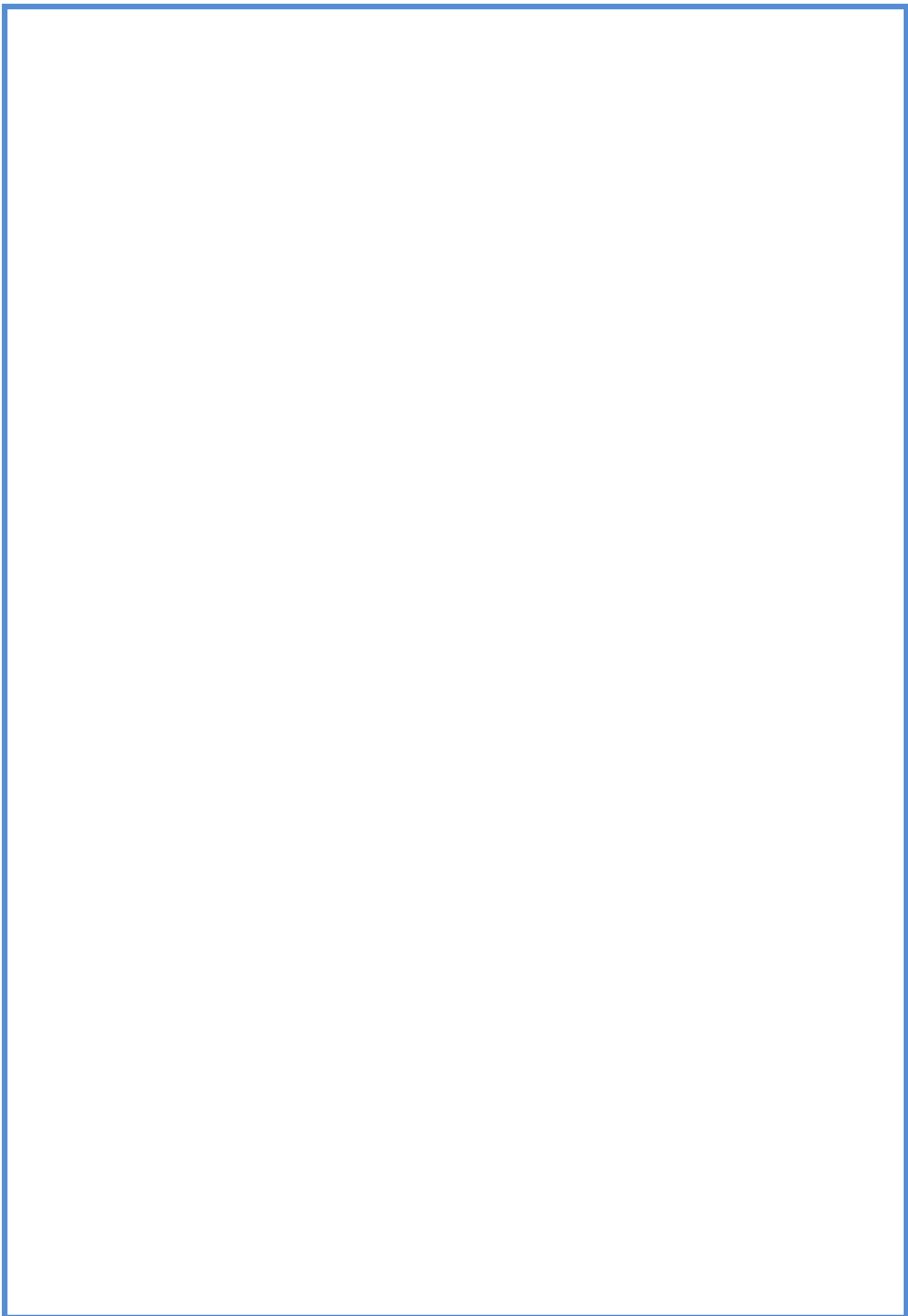
- نادية بن عماري

- إيمان ربيعي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
بن زروق رمزي مراد	رئيس	محمد بوقرة بومرداس
لعراجي مراد	ممتحن	محمد بوقرة بومرداس
شعبان محمد	مشرف	محمد بوقرة بومرداس

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر و عرفان

بعد الشكر لله تعالى و الثناء عليه الذي منّا علينا بإكمال هذا العمل المتواضع،

لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور "شعبان محمد" لقبوله الإشراف

على هذه المذكرة، لما قدمه لنا من نصائح وإرشادات،

فكان لتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة بالغ الأثر في إخراج هذا العمل على هذا الوجه.

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء قراءة هذه المذكرة وتكرموا بمناقشة

ما جاء فيها وإثرائهم لها بتصويباتهم وإرشادهم.

كما نتقدم بالشكر لأساتذة جامعة بومرداس الذين تتلمذنا على أيديهم

عبر كافة المراحل الدراسية.

كما لا ننسى تقديم عبارات الشكر والامتنان لموظفي ومسؤولي مؤسسة إسمنت متيجة بمفتاح،

الذين كانوا عوناً لنا في الحصول على بيانات ومعلومات تقودنا للوصول لنتائج الدراسة.

إيمان و نادية

# إهداء

”أهدي هذا العمل المتواضع إليك يا أمي رحمك الله  
وجعلك من أهل الجنة

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل زملاء المشوار الدراسي

إلى كل من مد لي يد العون من قريب وبعيد

إلى كل من يسعى لطلب العلم

إيمان

# إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة.

نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى أرواح من كانوا سببا في وجودي ونجاحي، إلى من غمروني بحبهم ورعايتهم حتى بعد غيابهم الجسدي،

إلى من اضاءوا طريقي بنصائحهم ودعواتهم الصادقة.

لقد كنتم دائما الدافع الأكبر لي لمواصلة السعي والنجاح رغم غيابكم، فإن ذكرياتكم وكلماتكم تظل

ترشدني وتدفعني نحو الأفضل.

فلكما ارفع هذه الثمار المتواضعة من جهدي، راجيا ان تكونوا فخورين بي من عليائكم

رحمكما الله واسكنكما فسيح جناته.

إلى من أرى السعادة في عينها وأشاركها كل لحظات حياتي، أدامك الله لي سندا وعونا.....أختي

العزيزة.

إلى زوجي وبناتي حفظهم الله.

إلى كل من شاركني أفراحي وأحزاني وكانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة من

كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه.

إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة بومرداس،

جزاهم الله كل خير.

خاصة استاذي المشرف - محمد شعبان -

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة

الطيبة، جزاهم الله جميعا عني خير الجزاء.

نادية

## الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث في مدى تأثير نظام الإدارة المتكامل في تنافسية شركة أسمنت متيجة، فرع مفتاح SCMI ، خلال الفترة من 2015 إلى 2023. تكمن أهمية هذه الدراسة في الأهمية البالغة للمتغيرات المدروسة في حياة منظمات الأعمال. باستخدام دراسة حالة ومنهج طولي، استخدم البحث كلاً من الأساليب الكمية والنوعية لاستكشاف التغيرات في التنافسية قبل وبعد حصول الشركة على شهادات ISO. خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد أدلة قاطعة تدعم الفرضية القائلة بأن نظام الإدارة المتكامل يعزز من تنافسية شركة أسمنت متيجة. تناقش الدراسة عدة عوامل بإمكانها تفسير النتائج المتوصل إليها، بغية توفير فهم شامل للمتغيرات التي تؤثر على التنافسية. الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المتكامل، ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001، التنافسية.

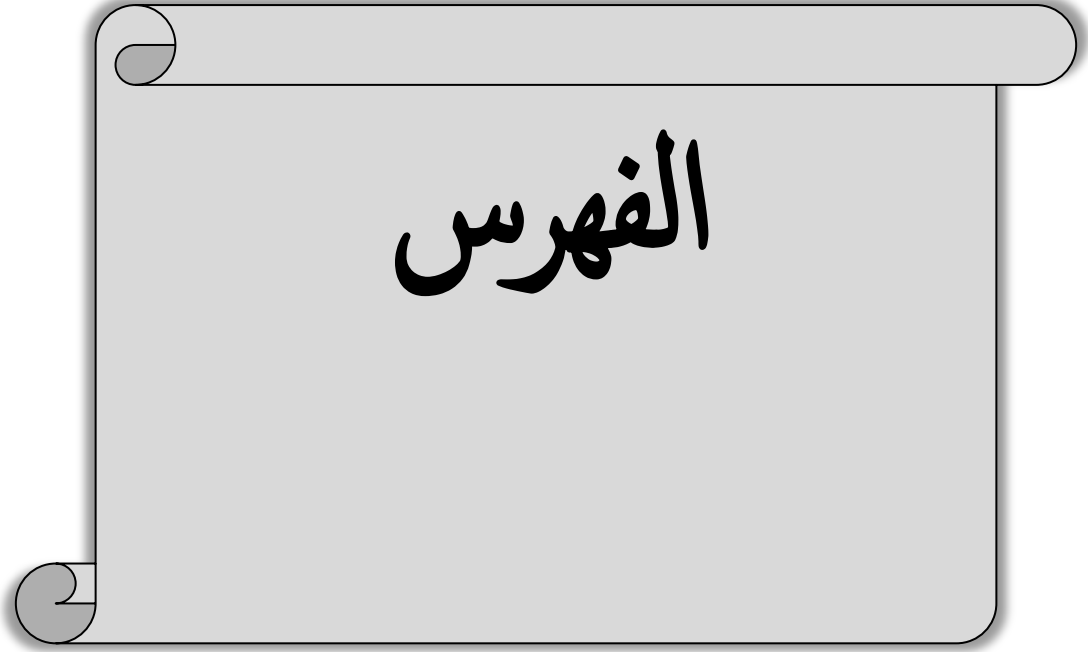
**Abstract:** This study aimed to determine the effect of an integrated management system on the competitiveness of Métija Cement Company, Miftah Branch SCMI, during the period 2015–2023.

The significance of this study lies in the profound importance of the variables examined in the life of business organizations.

Utilizing a case study and longitudinal approach, this research employed both quantitative and qualitative methods to explore the changes in competitiveness before and after the company achieved ISO certifications.

The findings indicate that there is no conclusive evidence to support the hypothesis that an integrated management system enhances the competitiveness of Métija Cement Company. Several factors contributing to this outcome are discussed to provide a comprehensive understanding of the variables influencing competitiveness.

**Keywords:** Integrated Management System, ISO 9001, ISO 14001, and ISO 45001, Competitiveness .



الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
02	مقدمة
<b>الفصل الأول: أساسيات الجودة وادارتها في منظمات الأعمال</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الجودة في منظمة الأعمال
11	- المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها في المنظمات
15	- المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة
19	المبحث الثاني: المنظمة العالمية للتقييس (ISO)
19	- المطلب الأول: نظرة تاريخية على نشأة وتطوير المنظمة
21	- المطلب الثاني : دور ISO في توحيد المعايير العالمية
22	- المطلب الثالث: نظام منح الشهادات
27	المبحث الثالث: متطلبات الحصول على نظام الإدارة المتكامل
27	- المطلب الاول : مفهوم نظام الادارة المتكاملة
29	- المطلب الثاني : نظام إدارة الجودة . ISO 9001
33	- المطلب الثالث: معايير ISO 14001
37	- المطلب الرابع: معايير نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001
40	المبحث الرابع: التحديات والفوائد المرتبطة بحصول المؤسسات على نظام الإدارة المتكامل
40	- المطلب الأول: التحديات الشائعة في الحصول على الشهادات
42	- المطلب الثاني: الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية للشهادات
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال</b>	
50	مقدمة الفصل
51	المبحث الأول: مفهوم التنافسية ومحدداتها



51	- المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهميتها للشركات
53	- المطلب الثاني: محددات التنافسية
57	المبحث الثاني: أبرز نظريات التنافسية
57	- المطلب الأول: نظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتر
64	- المطلب الثاني: نموذج بورتر الماسي (Porter's Diamond Model)
67	- المطلب الثالث: النظرية الديناميكية للموارد
9	المبحث الثالث: أساليب قياس التنافسية
69	- المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
72	- المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
73	- المطلب الثالث: التحليل الرباعي (SWOT)
76	- المطلب الرابع: أبرز مؤشرات التنافسية وسبل قياسها
78	المبحث الرابع: أثر أنظمة إدارة الجودة في تنافسية المؤسسة
78	- المطلب الأول: دور نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في تعزيز التنافسية
81	- المطلب الثاني: دور نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001 في تعزيز التنافسية
82	- المطلب الثالث: دور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو 45001 في تعزيز التنافسية.
84	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: أساسيات الجودة وإدارتها في منظمات الأعمال</b>	
86	تمهيد
87	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت للمنتجة
87	- المطلب الأول: التطور التاريخي لإنتاج مادة الإسمنت (1962-2024)
88	- المطلب الثاني: تعريف مؤسسة إسمنت متيجة - SCMI
92	- المطلب الثالث: إنتاج مؤسسة إسمنت متيجة
95	- المطلب الرابع: حصول مؤسسة إسمنت متيجة على شهادات الإيزو
101	المبحث الثاني: الإطار المنهجي
101	- المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
103	- المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية

104	- المطلب الثالث: أدوات تحليل بيانات الدراسة الميدانية
105	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
106	- المطلب الأول: عرض ومناقشة المعطيات الكمية
108	- المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
108	خلاصة الفصل
112	الخاتمة العامة
116	قائمة المراجع

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	المحددات الداخلية و الخارجية للقدرة التنافسية للمؤسسة	الشكل (1-2)
59	نموذج سلسلة القيمة	الشكل (2-2)
62	القوى الخمس للمنافسة في بيئة الصناعة	الشكل (3-2)
65	القوى الخمس للمنافسة التي تحدد ربحية القطاع	الشكل (4-2)
70	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الشكل (5-2)
71	سلسلة العمليات الداخلية للمنظمة	الشكل (6-2)
79	فوائد تطبيق معايير الايزو	الشكل (7-2)
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت متيجة	الشكل (1-3)
95	علاقة المنظمة بهيئات الاعتماد والمؤسسة المعتمدة	الشكل (2-3)
107	تطور مبيعات الإسمنت خلال الفترة (2015-2023)	الشكل (3-3)
108	مخطط تطور حوادث العمل	الشكل (4-3)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	التطور التاريخي لمفاهيم الجودة عبر الزمن	الجدول (1-1)
17	مراحل الجودة	الجدول (2-1)
20	مراحل تطور المنظمة العالمية للتقييس	الجدول (3-1)
36	هيئات التقييس في الجزائر	الجدول (4-1)
30	إصدارات نظام إدارة الجودة	الجدول (5-1)
75	نموذج التحليل الثنائي SWOT	الجدول (1-2)
80	دراسات مقدمة في إطار تأثير نظام إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة	الجدول (2-2)
82	دراسات مقدمة في إطار تأثير نظام إدارة الإدارة البيئية على تنافسية المؤسسة	الجدول (3-2)

83	دراسات مقدمة في إطار تأثير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على تنافسية المؤسسة	الجدول (2-4)
91	عدد عمال المؤسسة لنهاية سنة 2023	الجدول (3-1)
93	المواد الأولية المستعملة لإنتاج الإسمنت	الجدول (3-2)
94	مراحل الحصول على الإسمنت عبر الورشات	الجدول (3-3)
95	علاقة المنظمة بهيئات الاعتماد والمؤسسة المعتمدة	الجدول (3-4)
97	أهم زبائن المؤسسة	الجدول (3-5)
97	أهم موردو المؤسسة	الجدول (3-6)
98	أهم منافسو المؤسسة	الجدول (3-7)
104	الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية	الجدول (3-8)
105	الأدوات النوعية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية	الجدول (3-9)
106	تطور مبيعات الإسمنت خلال الفترة (2015-2023)	الجدول (3-10)

المقدمة

العامّة

تواجه المؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال تحديات كبيرة نظرًا لعملها ضمن بيئة خارجية معقدة وغير مستقرة، فضلاً عن التنافس الشديد في السوق الذي يتطلب قدرة تنافسية مرنة وقوية لضمان الاستمرارية. علاوة على ذلك، أسهم التطور الاجتماعي والثقافي الحاصل في المجتمعات المختلفة في خلق طموحات جديدة للأفراد داخل هذه المؤسسات، مما يدفعها نحو البحث عن استراتيجيات مبتكرة للتعامل مع التحديات التنافسية وضمان البقاء في السوق.

في هذا السياق، اتجهت العديد من المنظمات خلال السنوات الأخيرة إلى تبني نماذج إدارية حديثة لتحسين عملياتها الإدارية. من بين النظم الأكثر شيوعًا نجد نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001. مع ذلك، بسبب عدم وجود معيار موحد للإدارة المتكاملة التي تجمع بين الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، شهدنا تزايدًا في الأبحاث النظرية والتطبيقية التي تهدف إلى تسهيل دمج هذه الأنظمة في إطار موحد.

يستهدف نظام الإدارة المتكامل دمج الجودة، البيئة، والصحة والسلامة المهنية في نظام فعال واحد يعزز من كفاءة المؤسسة ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة. يضمن هذا النظام رضا الزبائن، ويحمي صحة وسلامة العمال، ويضبط التأثيرات البيئية للمؤسسة. وتختار المؤسسات هذه الأنظمة بناءً على احتياجاتها وأهدافها الخاصة، مما يشمل جميع الجوانب (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً على ما تقدم، يتم طرح السؤال الآتي :

**كيف يساهم تبني نظم الإدارة المتكاملة في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة بمفتاح ولاية البليدة؟**

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية المنظمة العالمية للتقييس ISO، وما هي تحديات، صعوبات وفوائد الحصول على شهادات الايزو؟

- ماذا نقصد بالتنافسية، كيف يتم قياسها، وما هو دور الايزو في تعزيز تنافسية المنظمات؟

- كيف يساهم تبني نظام إدارة الجودة **ISO 9001** في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة- scmi -مفتاح ؟
  - كيف يساهم تبني نظام الإدارة البيئي **ISO 14001** في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة- scmi -مفتاح ؟
  - كيف يساهم تبني نظام الصحة والسلامة المهنية **ISO 45001** في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة- scmi -مفتاح ؟
- 1. فرضيات البحث:**

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بإدراج الفرضيات التالية:

- تقوم المنظمة العالمية للتقييس بتحديد معايير متفق عليها دوليا، تتمثل تحديات و صعوبات في الإجراءات وتكاليف الاعتماد، أما فوائدها تحسين الأداء ونيل رضى الزبائن؛
- قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المفروضة، يوجد عدة أساليب كمية لقياسها، يُمكن الحصول على الايزو من زيادة تنافسية المنظمات؛
- يساهم تبني نظام إدارة الجودة **ISO 9001** في زيادة تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة- scmi -مفتاح؛
- يساهم تبني نظام الإدارة البيئي **ISO 45001** في زيادة تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة- scmi -مفتاح؛
- يساهم تبني نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية **ISO 14001** في زيادة تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة- scmi -مفتاح.

**2. منهجية البحث:**

تستند المنهجية المعتمدة في تحليل أثر نظام الإدارة المتكاملة على تعزيز تنافسية المنظمات إلى دراسة حالة لمؤسسة إسمنت متيجة بولاية البليدة التابعة حاليا "لمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر"، حيث تعتمد على المنهج الطولي في جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية، هذا النهج يمكننا من رصد التغيرات



التي تطرأ على المؤسسة قبل وبعد الحصول على هذه الشهادات، مما يساعد في تقييم فعالية نظام إدارة الجودة بشكل دقيق.

### 3. أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب دفعت لاختيار موضوع الدراسة نورد أهمها فيما يلي:

- أهمية موضوع إدارة الجودة كنظام تسييري مهم للمؤسسة لمواجهة تغيرات المحيط والمنافسة القوية؛
- حاجات المؤسسة الجزائرية عموما والصناعية على وجه الخصوص لبحوث ودراسات تبين ضرورة تبني تغيرات تكسبها جودة لمنتجاتها من أجل إيجاد صناعة وطنية منافسة؛
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك وتبني أنظمة الجودة في المؤسسة الجزائرية؛
- التحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه أنظمة الجودة في كسب وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة.

### 4. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور وأهمية أنظمة الجودة في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية واستمرارية نشاطها وضمان بقائها، مع إبراز الحاجة المتزايدة لتطبيق وإرساء نظام الجودة الذي يسهر من أجل الحفاظ على مكانة المؤسسة وتحسين وضعها التنافسي.

### 5. أهداف البحث:

تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم أنظمة الجودة باعتباره من المفاهيم الحديثة والمهمة جدا في إدارة الأعمال؛
- عرض المزايا التنافسية لأنظمة الجودة في المؤسسات الاقتصادية؛
- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لأنظمة الجودة في خلق وتطوير الميزة التنافسية.

6. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر تبني نظم الإدارة المتكاملة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية في تعزيز التنافسية في منظمات الاعمال بمختلف ابعادها الاقتصادية الاجتماعية والبيئية.
- الحدود المكانية: تمت معالجة موضوع الدراسة واجراء المقابلات في مؤسسة الاسمنت لمتيجة بمفتاح ولاية البليدة.
- الحدود الزمانية: تمت دراسة وتحليل الفترة الزمنية الممتدة من (2015-2023)، أي قبل اعتماد مؤسسة اسمنت متيجة لأنظمة الايزو وبعدها، حتى نتمكن من تحديد مدى تأثير تبني أنظمة الايزو على تنافسية المؤسسة.

أما فترة تجميع المعلومات في المؤسسة فكانت من فيفري إلى ماي 2024.

7. الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي عالجت موضوع أنظمة الايزو سابقا نجد:

- مراد كريمة، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة حالة شركة بيمو"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2012/2013.
- من اهم النتائج المتوصل اليها إن امتلاك المؤسسات شهادة المطابقة مع مواصفات وخصائص تتميز بالشمولية والعالمية أمرا حتميا من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعتبر مواصفات الايزو هي السبيل إلى ذلك باعتبارها مواصفات تخضع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا وهذا ما يثبت أهمية مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة.
- زيان بغداد، "أهمية تبني معايير الايزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر- دراسة حالة مؤسسات ولاية البليدة"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2019.

توصل الباحث إلى وجود علاقة احصائية ضعيفة بين تطبيق ISO 9001 وتطوير تنافسية المؤسسات الصناعية، وهذا راجع إلى أن أسلوب القيادة لم يصل للمستوى المطلوب،

بالإضافة إلى عدم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة لغياب آليات الاتصال الداخلي والعمل الجماعي.

• منصف ملوك، "أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالو المواصفة ISO 9001: V2000، دراسة احصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، مذكرة الماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2010/2009.

من اهم النتائج المتوصل اليها انه يجب على مدرء المؤسسات متى ما كان قرارهم بالدخول في إشهاد الجودة ISO 900: V2018 نابعا من ضغوط خارجية، ألا يغفلوا المزايا الداخلية، ذلك أن الشهادة تتجه نحو أن تفقد مع مرور الوقت ميزتها التنافسية بسبب العدد المتزايد من المؤسسات نحو الإشهاد وتزايد الوعي لدى العملاء بأن الشهادة لا تعني بالضرورة الجودة.

• محمد الهادي خنوس، "دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة سونطراك"، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.

توصل الباحث الى أن نظام الإدارة البيئية يساهم في التخفيض من تكاليف التي تعتبر إحدى المداخل التي تساعد المؤسسة على التصدي لمنافسيها.

• مداخلة حول واقع تطبيق معيار إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001: V2018 بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مركز الزفت-نفظال تقرت بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل 2019.

توصل الباحث الى ان جعل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية كأولوية استراتيجية لتعزيز مكانة نفطال بسوق دولي ومحلي.

• دعاس عز الدين، نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية- إطار نظري، مجلة المعيار، تيسمسيلت، 2017.

أشار الباحث إلى أن اعتماد نظام الإدارة المتكامل يؤدي إلى تحسين وضعية المؤسسة في السوق و اكتسابها لميزة تنافسية.

## 8. ما يميز الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة أثر أحد معايير أنظمة الإيزو على تنافسية أو أداء المؤسسة، وتميزت دراستنا عن باقي الدراسات بأنها جمعت ثلاث معايير لأنظمة الإيزو وهي: الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية وأثر كل منها على تنافسية المؤسسة محل الدراسة من جهة. ومن جهة أخرى اعتمدنا على المنهج الطولي المتمثل في جمع المعلومات الكمية والكيفية خلال فترة زمنية تمتد قبل الحصول على الإيزو وبعدها.

## 9. خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: يعرض الفصل الأول أساسيات الجودة وإدارتها في منظمات الأعمال، والذي تطرق إلى أربعة مباحث فالأول تناول ماهية الجودة في منظمة الأعمال وكذا مفهوم الجودة وأهميتها في المنظمات وتطور مفهوم الجودة، والمبحث الثاني تطرقنا إلى المنظمة العالمية للقياس (ISO)، والمواصفات القياسية، ونظام منح الشهادات وتاريخ وتطور ISO وكذا دوره في توحيد المعايير العالمية ونظام منح الشهادات.

أما المبحث الثالث فقد خصصناه إلى التعرف على متطلبات الحصول على نظام الإدارة المتكامل، أما المبحث الرابع فتم التعرف على التحديات والفوائد المرتبطة بحصول المؤسسات على نظام الإدارة المتكامل، وكذا التحديات الشائعة في الحصول على الشهادات والفوائد الاستراتيجية والتشغيلية للشهادات.

أما الفصل الثاني فقد خصص للتعرف على التنافسية في منظمات الأعمال، وتطرق لأربعة مباحث، المبحث الأول تناول مدخل عام لمفهوم لتنافسية المؤسسة و أبرز محدداتها الداخلية والخارجية؛ والمبحث الثاني فتطرق إلى بعض أبرز النظريات التنافسية تم التطرق من خلاله إلى نموذج القوى الخمس؛ النموذج الماسي، النظريات الديناميكية للموارد، والمبحث الثالث فتناول أساليب قياس التنافسية تم شرح بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات الرئيسية للأداء و كذا التحليل الرباعي لمايكل بورتر، و المبحث الأخير خصص لتقديم دور وأثر تبني إدارة الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

وأما الفصل الثالث والأخير تم التعرف من خلاله لمدى مساهمة إدارة أنظمة الجودة على تحسين التنافسية على مستوى شركة إسمنت متيجة بولاية البليدة؛ وتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول فقد

خصص لتقديم معلومات حول بيئة ونشاط "شركة إسمنت متيجة"، أما المبحث الثاني: تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة الميدانية بعرض الأدوات والأساليب المستعملة. وفي المبحث الثالث والأخير: تطرقنا لتقييم نتائج الدراسة الميدانية وتحديد واقع تطبيق أنظمة الجودة ودورها في تنافسية المؤسسة "شركة إسمنت متيجة".

## 10. صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة من النقاط التالية:

- صعوبة الوصول إلى المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية؛
- انشغال المؤطر وهي مسؤول إدارة الجودة في المؤسسة بتأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الايزو للطاقة 50001، و المسطرة لشهر سبتمبر 2024.

الفصل الأول:  
أساسيات الجودة وإدارتها في  
منظمات الأعمال

## تمهيد

إن المركز المتقدم الذي وصلت إليه الجودة في المؤسسات وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحالي، إنما تعود جذوره إلى الزمن القديم.

ساهمت النتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانبا من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة وفلسفتها وأدواتها.

ونظرا للتغيير السريع في تطوير مفهوم الجودة وبروزها أكثر، أصبحت مطلبا أساسيا لدخول الأسواق العالمية، ومدخلا هاما لمواجهة التحديات التي فرضتها المتغيرات الدولية.

وأصبحت المؤسسات ترسم لنفسها طرق أو نظم إدارية، تساعد في تحسين أدائها والمحافظة على حصتها السوقية وقدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، ومن الواجب على المؤسسة أن تدمج الجودة في جميع عملياتها، فالمؤسسة الناجحة تركز على الزبائن، الاحتياجات، المتطلبات والتوقعات ...

وعلى إثر ما جاء سنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- **المبحث الأول:** سنعرض فيه ماهية الجودة في منظمة الأعمال؛
- **المبحث الثاني:** سنتطرق لتقديم المنظمة العالمية للتقييس (ISO): تعريفها ونشأتها؛ دورها، المواصفات القياسية، ونظام منح الشهادات؛
- **المبحث الثالث:** سنتناول من خلاله متطلبات الحصول على نظام الإدارة المتكامل؛
- **المبحث الرابع:** سنتطرق في هذا المبحث إلى التحديات والفوائد المرتبطة بحصول المؤسسات على نظام الإدارة المتكامل.

## المبحث الأول: ماهية الجودة في منظمة الأعمال

تعتبر الجودة نقطة اهتمام لكل مؤسسة تسعى إلى الاستمرار وكسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وتحقيقها لا يأتي بطريق الصدفة إنما الأمر يحتاج إلى الإبداع والتنظيم، والى فلسفة تنظيمية تدفع إلى التحسين المستمر الذي يستجيب لحاجات ورغبات الزبائن المتنامية والمتغيرة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها في المنظمات

يعود مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *qualitas* التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان. وقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة<sup>1</sup> لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف مفهوم الجودة وأهميتها.

### الفرع الأول: تعريف الجودة

من أهم التعاريف التي قدمها الباحثين في هذا المجال نذكر:

- تعريف W. E. Deming: هي "مدى التنبؤ بنجاعة وتطابق المنتج"<sup>2</sup>؛
- تعريف P B Crusby هي: "السلعة او الخدمة المتحررة من العيوب أو الخالية من العيوب"<sup>3</sup>؛
- تعريف J M Juran هي: "احترام مميزات المنتج المطلوب من قبل العميل وغياب العيوب"<sup>4</sup>؛
- أما Gaither فيعرفها على أنها ترجمة احتياجات وتوقعات الزبائن بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج وتقديمه للزبون بما يتوافق مع حاجاته وتوقعاته<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup>أمون الداركة، وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2002، ص ص 15، 16.

<sup>2</sup>خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة، ط2، الأردن، 2005، ص 91.

<sup>3</sup>عبد الستار محمد العالي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، 2000، ص 507.

<sup>4</sup>بوعلاي عائشة، إشكالية إدارة الجودة الشاملة جالة المؤسسة الالكترونية، رسالة ماجستير، 2003/2002، تلمسان، الجزائر، ص 12.

<sup>5</sup>NORMAN GAITHER, *production & opération management*, 6<sup>th</sup> ed, the dryden press, florida, 1994, p.8.



- كما عرفها Johnson بأنها: هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له؛<sup>1</sup>
- نستنتج من خلال التعاريف المقدمة بأن الجودة هي تقديم منتجات تلبي رغبات ومتطلبات الزبون وتحسينها وتطويرها بالشكل المناسب.

### الفرع الثاني: أهمية الجودة<sup>2</sup>

تمثل الجودة أحد العوامل المحددة لحجم الطلب على منتجات المؤسسة، ويمكن تحديد الأهمية من خلال النقاط الآتية:

- **تعزيز سمعة المؤسسة:** تزيد من شهرة المؤسسة، فشركة (Mercedes) لإنتاج السيارات أو شركة (IBM<sup>3</sup>) لإنتاج الحاسبات خير مثال على ذلك فشهرة هاتين الشركتين تأتي من جودة منتجاتها؛
- **القدرة على المنافسة العالمية:** تساعد على بناء قدرة تنافسية والولوج للأسواق العالية؛
- **حماية المستهلك:** عند تطبيق مستلزمات تحقيق الجودة يتم اعتماد مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات تلك المنظمة؛
- **زيادة الحصة السوقية للمؤسسة:** إن تقديم منتجات ذات جودة عالية تزيد من الزبائن مما يسهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة فضلاً عن إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة؛
- **تخفيض التكلفة:** يؤدي الاهتمام بالجودة إلى جذب المزيد من المستهلكين وزيادة الولاء لمنتجات المؤسسة وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف فضلات الإنتاج والضمان مما يسهم بتخفيض التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، 1996، ص 10.

<sup>2</sup> سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، 2007، ص 24، من الموقع <https://almerja.com>.

<sup>3</sup> شركة المؤسسة الدولية للحواسيب International Business Machines Corporation.

إن تخفيض هاته التكاليف يساهم بشكل مباشر في زيادة أرباح المؤسسة.

ويرى LEWIS بان كل المؤسسات تعطي اهتماما كبيرا للجودة، وهذا يعود لعدة اعتبارات هي:

- التطور التكنولوجي والتقني الذي يساعد المؤسسة في تقديم خدمات إضافية وملائمة للزبائن؛
- مستوى جودة السلعة أو الخدمة من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات، لأنها تدفع بالعميل لإعادة طلبها وإقناع الآخرين بها؛
- يترتب عن غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية، وغالبا عدم القدرة على البقاء في السوق؛
- تعطي الجودة ميزة تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي في ظل تنامي حدة المنافسة في قطاع الصناعة والإنتاج والخدمات.

**الفرع الثالث: دور الجودة في تحسين الكفاءة وتعزيز تنافسية المؤسسات**

من أهم الفوائد التي تحققها الجودة وتعتبر مؤشرات للميزة التنافسية نجد:<sup>1</sup>

1- زيادة ولاء الزبائن؛

2- تحسين الحصة السوقية؛

3- ارتفاع أسعار الأسهم؛

4- تخفيض التكلفة؛

5- ارتفاع الأسعار؛

6- تحسين الإنتاجية.

كما أن هناك عدة عناصر يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت مدخل الجودة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، وهي:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 31.

- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل وتصميم المنتجات وفق رغباتهم؛ والحرص على التنفيذ السليم للمنتجات؛
  - ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق؛
  - استعمال الجودة كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة؛
  - بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
  - جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا والالتزام بها؛
  - زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى؛
  - اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة لتحقيق الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
  - تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين؛
  - التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن لدى الضرورة؛
  - استخدام تكنولوجيا معلومات متقدمة في تصميم النظام الإنتاجي؛
  - اعتماد نظم حوافز تشجع العاملين على عدم التبذير وتخفيض تكلفة الإنتاج باستمرار، سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>
- تعد الجودة من العوامل التي تضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها.
- وقد أكد البعض على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المؤسسة وتخفيض<sup>2</sup> التكلفة مما يعني أن تطبيق برامج الجودة يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويتجلى هذا الأثر فيما يلي :

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع، ص 31.

- ارتفاع كفاءة العمليات، زيادة مطابقة المخرجات وخفض تكاليف التقويم والفشل الخارجي والداخلي؛
- تحقيق مزايا تنافسية وزيادة الحصة السوقية؛ وبالتالي زيادة الربحية؛<sup>1</sup>
- زيادة رضا العميل من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل والعمل على تحقيقها؛
- التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المؤسسة لعملائها؛
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتعايش معها بشكل فعال؛
- تكوين سمعة طيبة عن المؤسسة.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة

شهد مفهوم الجودة تطوراً كبيراً عبر الزمن، حيث بدأ كفكرة بسيطة تتمحور حول فحص المنتجات النهائية لضمان خلوها من العيوب، و تطور ليصبح جزءاً أساسياً من إدارة العمليات داخل المؤسسات.

مع مرور الوقت، تطور مفهوم الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج و الخدمات، ليصبح عنصراً استراتيجياً يسهم في تحسين الأداء و تعزيز تنافسية المؤسسات في الأسواق العالمية

### الفرع الأول: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة عبر الزمن<sup>2</sup>

خضع مفهوم الجودة لعدة مراحل وتطورات عبر التاريخ نوجزها فيما يلي:

#### الجدول (1-1): التطور التاريخي لمفاهيم الجودة عبر الزمن

سنة الدراسة	الباحث	الأفكار
1911	تايلور	رائد مدرسة الإدارة العلمية، أوجد دراسة الوقت والحركة، كان هاجسه إجادة العمل والإنتاج.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص65.

<sup>2</sup> العيداني الياس ومداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد (01)، جوان 2019، ص177.

1931	شيوارت	قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائياً في كتابه الشهير "السيطرة على النوعية".
1941	ديمينغ	معلم لتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	/	تبني اليابان لأفكار ديمينغ في المجالات العلمية حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	جوران	نشر كتاباً عن الرقابة على الجودة.
1961	شركة "مارتن"	قدمت مفهوم التلف الصفري.
1970	كروسبي	قدم مفهوم التلف الصفري.
1979	كروسبي	نشر كتاب «Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain»
1980	/	اعتراف النفوذ الياباني بنجاح أفكار "ديمينغ" في الإدارة اليابانية.
1981	/	دعوة شركة "فورد" "ديمينغ" لشرح أهمية توطيد العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة.
1982	"ديمينغ"	نشر كتاب بعنوان "الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي".
1987	/	أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة "مالكوم بالدرج" لإدارة الجودة الشاملة.
1988	/	أصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة.
1889	/	الشركة الأمريكية "فلوريدا" للطاقة تريح جائزة "ديمينغ" في اليابان.
1993	/	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.
2003	/	انتشار مفهوم إدارة الجودة في الدول المتقدمة صناعياً وبعض الدول النامية.
بعد 2003		مرحلة الاهتمام بالعمل من خلال سهولة وسرعة إنتاج وتقديم ما يرغب فيه.

المصدر: العيداني الياس ومداح مراد، المرجع السابق ص 177

### الفرع الثاني: مراحل الجودة

لقد تطورت الجودة ومرت بمراحل متعددة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، يمثل الجدول

اسفله أهم المراحل التي مرت بها: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> العيداني الياس ومداح مراد، مرجع لسابق، ص ص 165، 166.

الجدول (1-2): مراحل الجودة

الموضوع	التفتيش	مراقبة الجودة	تأكيد الجودة	الجودة الشاملة
الموضوع	كشف الأخطاء	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأسيس المستمر للجودة الوسطية والنهائية	الإدارة الشاملة لجودة النشاطات والمنتجات
لانطلاق	بداية القرن العشرين	سنوات الثلاثينات	سنوات الخمسينيات	سنوات السبعينات / الثمانينات
المفاهيم الأساسية	الإنتاج وتقسيم العمل	مستوى الجودة التوافقية	الاعتمادية	الامتياز
الخطوات	رد الفعل	الضبط، التعديل	الوقاية	احتمال النشاط
النماذج، التقنيات الأساسية	الإشراف، المراقبة	الإحصاء، الاحتمالات، المعاينة، علم المقاييس، الأوزان	الإجراءات التنظيمية، التقنية	تكوين المرشحين، تحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة	دائرة التفتيش رئيس العمال	مهندسي الجودة	عمال مستوى الأسلوب، الإنتاجي،	جميع أعضاء المؤسسة، محيطها
أهم الرواد	تايلور، سنجر، ماك كورنيك	شيوارت، دودج، ورومينج، ديمينغ، مخابر <sup>1</sup> BELL للهاتف	Feingenbaum <sup>2</sup> Martin Company Juran	كروسبي، ايشيكاوا

Source : Ph. Hermel «qualité et mangement stratégique, Editions d'organisation paris 1989, p.24

### أولاً: مرحلة الفحص والتفتيش (1900-1930)

مع التزايد الكبير للإنتاج، ظهرت ضرورة وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية.

### ثانياً: مرحلة الرقابة على الجودة (1930-1950)

<sup>1</sup> BELL : ALEXANDER GRAHAM BELL, entreprise canadienne de télécommunications

<sup>2</sup> الشركة الفرنسية لمراقبة الجودة، Feingenbaum company

هي إجراءات يتم تخطيطها مسبقاً، ويجب إتباعها بشكل مستمر مع الوحدات التي يتم التأكد من جودتها، وهذه العملية لا تهتم فقط بالرقابة على جودة المنتج النهائي، ولكنها تشمل أيضاً الرقابة على جودة المدخلات، وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل المختلفة.

### ثالثاً: مرحلة تأكيد الجودة (1950-1970)

هو العمل على التأكد من أن الجودة المطلوبة موجودة بالفعل في ظل البحث عنها يصبح إلزاماً إشراك الموظفين، وذلك بدمجهم وبمنحهم الثقة والقدرة على اعتماد الرقابة الذاتية، وتشتمل جميع القرارات والتصرفات المخططة والمنظمة والضرورية لتوفير الثقة المؤكدة لضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة والتخفيض والتحكم في تكاليف الجودة اقتصادياً.

وعرفت هذه المرحلة ثلاثة عوامل شجعت على ظهور ضمان الجودة:

- تطبيق المبادئ الإحصائية في العمليات الإنتاجية (عامل عملياتي)؛
- تقديم الضمان للمستهلكين بأدلة موضوعية عن درجة جودة المنتجات لكسب ثقتهم (عامل تجاري)؛
- ضرورة التقليل من تكاليف النفايات (الفضلات) والإصلاحات وأعمال الصيانة (عامل اقتصادي).

### رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1970-إلى اليوم)

تميز هذا المفهوم بجودة العمليات والمنتج والتركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وإدماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العيداني الياس ومداح مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 165، 166.

## المبحث الثاني: المنظمة العالمية للتقييس<sup>1</sup> (ISO)

### المطلب الأول: نظرة تاريخية على نشأة وتطوير المنظمة

تعد المنظمة العالمية للتقييس هيئة إصدار وتعديل المواصفات العالمية؛ لقد نشأت وتطورت عبر مراحل. سنتطرق من خلال هذا المبحث بتقديم نشأتها و تطوراتها.

#### الفرع الأول: تعريف المنظمة العالمية للتقييس

إن مصطلح ISO هو اختصار لـ "international standardization organisation" بالإنجليزية والتي تعني المنظمة العالمية للتقييس، وهو أصل مشتق من الكلمة اليونانية "Isoss"، والتي تعني التساوي Equal.

تأسست المنظمة سنة 1947، مقرها في جنيف بسويسرا، تضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضو من الخبراء العاملين في مجالات النشاط الفني والاقتصادي المتعددة من كل دولة. مهمتها إصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها، حتى تسهل تبادل السلع<sup>2</sup> والخدمات بين الدول. تسهم كل دولة عضو باشتراك مالي لتمويل أنشطة المنظمة.

تضم المنظمة في عضويتها 170 هيئة معايير وطنية، تجمع الخبراء لتبادل المعرفة وتطوير معايير دولية طوعية وقائمة على توافق الآراء وذات صلة بالسوق والتي تدعم الابتكار وتوفر حلولاً للتحديات العالمية.

طورت المنظمة أكثر من 24.676 معياراً<sup>3</sup>، تغطي كل من المنتجات المصنعة والتكنولوجيا وحتى سلامة الأغذية والزراعة والرعاية الصحية. تضمن معايير ISO الدولية أن المنتجات والخدمات آمنة وموثوقة وذات جودة جيدة.

<sup>1</sup> المنظمة العالمية للتقييس – international organization for standardization:ISO

<sup>2</sup> لعللي بوكميش، معنى الايزو والمواصفات الدولية للجودة، مجلة الحقيقة، ط 3، العدد 2، 2004، جامعة أدرار، ص 86.

<sup>3</sup> نواف محمد البادي الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الايزو دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ص133.



بالنسبة للأعمال، فهي أدوات استراتيجية تقلل التكاليف عن طريق تقليل الفاقد والأخطاء وزيادة الإنتاجية. فهي تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق جديدة، وتكافؤ الفرص أمام البلدان النامية، وتسهيل التجارة العالمية الحرة والعادلة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : نشأة المنظمة العالمية للتقييس<sup>2</sup>

- في 1906، بدأت فكرة توحيد المعايير في الميدان الإلكتروني تقني بتكوين الجمعية العالمية الإلكترونية تقنية<sup>3</sup> CEI تلتها بعد ذلك الفدرالية العالمية للجمعيات الوطنية للتقييس I S A<sup>4</sup> في أواخر ثلاثينيات القرن الماضي.

- في 1942، وبسبب الحرب العالمية الثانية انسحب الكثير من البلدان مما أدى إلى إيقاف أعمال ISA.

- في 1946، اجتمعت لجنة التنسيق والتقييس التي تضم 25 دولة بلندن للبحث في طريقة لتسهيل التنسيق والتوحيد للمعايير الصناعية. نتج عن مداولاتها تكوين المنظمة العالمية للتقييس ISO وعقدت المنظمة أول جمعية عامة لها بتاريخ 1947/10/24.

### الفرع الثالث: تطور المنظمة العالمية للتقييس

عرفت المنظمة العالمية للتقييس عدة تطورات، كما يوضح الجدول التالي:

#### الجدول (1-3): مراحل تطور المنظمة العالمية للتقييس

المرحلة	خصائصها
1970-1947	التركيز على المعايير الأساسية، مثل ابعاد الورق و مقاييس الوقت .
1990-1970	توسيع نطاق المعايير لتشمل سلامة المنتجات، حماية البيئة، إدارة الجودة.

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2024/05/18 على الساعة 15:42 من الموقع الإلكتروني <https://www.unescwa.org>

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع 2024/05/21 على الساعة 11: 15، من الموقع الإلكتروني <https://theses-algerie.com>.

<sup>3</sup> الجمعية العالمية الالكتروتقنية - **CEI Commission Electrotechnique Internationale**.

<sup>4</sup> **Fédération Internationale des Associations de Normalisation** الفدرالية العالمية للجمعيات الوطنية للتقييس

2000-1990	التركيز على المعايير المتعلقة بنظم ادارة الجودة مثل ISO9001.
2000-الى يومنا هذا	توسيع نطاق المعايير لتشمل المسؤولية الاجتماعية للشركات، تكنولوجيا المعلومات، النانوتكنولوجيا.

المصدر: من الموقع الإلكتروني <https://www.iloencyclopaedia.org> تاريخ الاطلاع 06/06/2024 على الساعة 08:00،

## المطلب الثاني: دور ISO في توحيد المعايير العالمية

تقوم المنظمة الدولية للتقييس ISO بوضع معايير دولية، ونشرها وتعزيز استخدامها، وتقييم المطابقة.

تمر عملية وضع المعايير بعدة مراحل مبينة كالآتي:

### الفرع الأول: مراحل إعداد وتحديد المواصفات<sup>1</sup>

- الاقتراح: يتم التأكد من الحاجة إلى إصدار مواصفات جديدة ويقدم الاقتراح إلى اللجنة الفنية وعند موافقة الأعضاء يتم تعيين مدير؛
- تكوين مجموعات عمل: يقومون بإعداد مسودة العمل الأولى وعرضها للتصويت، كما يتم صياغة المواصفة أو تعديل المواصفة الموجودة وذلك بإعداد مسودة العمل الثانية؛
- صياغة مسودة اللجان: وهنا تقوم اللجنة الفنية المتخصصة CD<sup>2</sup> committees draft؛
- عرض النتائج: يتم إصدار مسودة اللجان وتوزيعها على الأعضاء لإبداء الرأي؛ ثم تدخل المواصفات مرحلة مسودة المواصفة الدولية حيث تطرح للرأي مرة أخرى وإصدار المسودة النهائية للمواصفات الدولية، وفي الأخير على أعضاء اللجنة الفنية الرئيسية التصويت؛
- اعتماد المواصفة: يتم عرض المسودة النهائية للمواصفات الدولية على الهيئات المختصة في الدول المشاركة الأعضاء لاعتماد المواصفة، وحتى يتم اعتماد المواصفات يجب موافقة ثلثي الأعضاء، وفي حالة عدم الموافقة تعاد المسودة الى اللجان الفنية مع ذكر الأسباب؛
- إصدار المواصفات النهائية: التي تمت الموافقة عليها للاستخدام.

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2024/02/26 على الساعة 15:15 على الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>

<sup>2</sup> مسودة اللجان CD committees draft.

-

## الفرع الثاني: مبادئ إصدار وتعديل المواصفات<sup>1</sup>

تتمثل المبادئ الأساسية لإصدار أو تعديل المواصفات فيما يلي:

- **التوافق في الوجهات:** يتم من خلال التعرف على رأي ذوي العلاقة بإصدار وتعديل المواصفة؛
- **التغطية الشاملة:** أي أن كافة أنواع النشاطات التي يشملها نطاق عمل منظمة مشمولة لبلوغ ما يطلق عليه بالحلول العالمية، وذلك حتى يتم تحقيق التوافق مع كافة أنواع الصناعات والخدمات وإرضاء العملاء؛
- **التطوعية:** فالاشتراك في أعمال المنظمة ونشاطاتها يتم بشكل تطوعي ومن جانب الهيئات المعنية بهذا النشاط وكذلك حسب شروط معينة تضعها منظمة الايزو؛
- **التجديد:** إعادة النظر في المواصفات التي تصدرها بعد كل أربع أو خمس سنوات وفقا لملاحظات وأراء مستخدمي مواصفاتها بما يجعلها أكثر ملائمة.

## المطلب الثالث: نظام منح الشهادات

تقدم المنظمة العالمية للتقييس ISO العديد من المعايير، لكل منها متطلبات ونطاق تطبيق خاص، يجب على المؤسسة تحديد المعيار المناسب لنشاطها واحتياجاتها.

### الفرع الأول: آلية منح شهادة الايزو<sup>2</sup>

شهادة الايزو، هي شهادة تمنح للشركات لإثبات أنها متوافقة مع متطلبات مواصفة قياسية محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على الشهادة يجب عليها التقيد بالشروط التالية:

- امتلاك نظام إدارة موثوق يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية المحددة مثل (دليل - سياسة - أهداف - إجراءات عمل - نماذج - تعليمات عمل ... الخ)؛
- تقوم الجهة المانحة بعمل زيارة ميدانية لموقع عمل الشركة لتنفيذ مراجعة "تدقيق"؛

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2024/02/26 على الساعة 15:15 على الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع 2024/04/28 على الساعة 15:00، من الموقع الإلكتروني <https://mbrqgroupe.com>

- قد تلجأ بعض المؤسسات إلى مساعدة استشاري متخصص لإعداد وتجهيز كافة المتطلبات الخاصة بالحصول على الشهادة؛
- تحصل الجهات المانحة لشهادة الايزو على الاعتماد والاعتراف الدولي من جهات دولية تسمى جهات الاعتماد والتي يتم وضع شعارها على شهادة الايزو بجانب شعار جهة المنح.

### الفرع الثاني: شروط نجاح الحصول على شهادة الإيزو

يمكن تلخيص أهم الشروط أو المقومات الأساسية للحصول على شهادة الايزو فيما يلي:<sup>1</sup>

- التزام وقناعة الإدارة العليا بأهمية العمل من اجل التسجيل للشهادة ونشر هذا الالتزام بين أفراد المؤسسة، ولا بد أن يصدر هذا الالتزام عن الإيمان بأهمية الوصول إلى رضا العميل، والتعامل مع متطلبات السوق، كما يجب أن تشيع في المؤسسة روح العمل كفريق، والعمل من اجل إرضاء العميل؛
- وجود ممثل الإدارة المسؤول عن نظام إدارة الجودة، الذي يعمل من اجل الحصول على شهادة المطابقة والمحافظة على استمرار التسجيل؛
- الالتزام في تقنين نظام الجودة في المؤسسة بالهيكل الذي تشترطه المواصفة الدولية ويشمل الآتي:
  - 1- دليل الجودة: يشمل سياسة الجودة، وترجمة الشروط الفرعية للمواصفة الدولية لما يناسب المؤسسة؛
  - 2- دليل الإجراءات: ويخصص لكل إدارة أو قسم أو وظيفة بالمؤسسة، تبين فيه الإجراءات وكافة التفاصيل المتعلقة بالجودة في النطاق الخاص به (التصميم، الإنتاج، مشتريات المواد الخام، التخزين....)؛
  - 3- تعليمات العمل: توضح تماما كيف يتم كل إجراء حتى يأتي مطابقا لشروط الجودة المحددة؛

<sup>1</sup>قواسمي رشيدة، شهادة الايزو والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية لمؤسسة روية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020/2021، ص 37-38.

4- سجلات وتقارير الجودة: تشمل كل السجلات والتقارير التي تثبت فيها المعلومات والنتائج

المتعلقة بجزئيات نظام الجودة.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: شركات منح الشهادات<sup>2</sup>

إن أهم الشركات الدولية المانحة لشهادات الايزو هي:

- **SGS**<sup>3</sup> : شركة سويسرية متعددة الجنسيات، وتقدم خدمات الفحص والتحقق والاختبار وإصدار الشهادات، تدير أكثر من 2600 مكتب ومختبر، وقد تم تصنيفها ضمن قائمة 4Forbes Global 2000 منذ عام 2015؛
- **DNV**<sup>5</sup>: شركة دولية تقدم خدمات منح شهادات الأيزو كطرف ثالث في مجموعة متنوعة من الصناعات. تأسست في النرويج، وتعمل في أكثر من 100 دولة ؛
- **TUV**<sup>6</sup>: مجموعة شركات مستقلة تعمل في مجالات الفحص والاختبار والاعتماد. دورها اختبار وفحص واعتماد أنظمة الإدارة للجودة والبيئة والسلامة، بالإضافة إلى فحص المرافق والبضائع لتقليل المخاطر ومنع الأضرار؛
- **INTERTEK**<sup>7</sup>: شركة بريطانية مقرها في إنجلترا متعددة الجنسيات تعمل في مجال التفتيش واختبار المنتجات وإصدار الشهادات ؛
- **NORD TUV AG**<sup>8</sup>: تأسست في 2004 بهانوفر، رائدة في مجال الاختبار وإصدار الشهادات، تعمل في مجال الصناعة والسيارات والموارد البشرية والتعليم؛
- **TUVRHEINLND**<sup>1</sup>: تقع بـكولونيا، رائدة في الاختبار التقني وضمان الجودة؛

<sup>1</sup>قواسمي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 37-38

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع 2024/04/28 على الساعة 14: 15، من الموقع الإلكتروني <https://mbrqgroupe.com>.

<sup>3</sup> الشركة العامة للمراقبة - **SGS** = Société Générale de Surveillance

<sup>4</sup> مجلة فوربس الأمريكية **forbes magazine américain**

<sup>5</sup> **dnv - det norske veritas** الحفاظ على الحياة والممتلكات والبيئة

<sup>6</sup> جمعية التفتيش الفني - **tuv** - Association d'inspection technique

<sup>7</sup> شركة التفتيش المتعددة الجنسيات - **intertek**

<sup>8</sup> شركة تقدم خدمات فنية لها أنشطة عالمية - **tuv nord ag**

- **TUV SUD AG**<sup>2</sup>: تقع في ميونيخ. رائدة في مجال الاختبار ومنح الشهادات؛
- **BSI**<sup>3</sup>: رائدًا في تطوير وإصدار المعايير الوطنية في المملكة المتحدة. تتخصص في إصدار المعايير والمواصفات الفنية، بالإضافة إلى تقديم خدمات المراجعة ومنح شهادات الأيزو؛
- **LLOYD'S REGISTER**<sup>4</sup>: كان تخصص الشركة في المجال البحري، حاليا تشمل أنشطتها النفط والغاز، والصناعات التحويلية، والطاقة النووية، والسكك الحديدية.

#### الفرع الرابع: هيئات التقييس في الجزائر

يمثل الجدول أدناه أهم هيئات التقييس في الجزائر المتمثلة في:

---

<sup>1</sup>جمعية الفحص الفني الألمانية - **tuv rheinland**

<sup>2</sup> شركات خدمات نشطة دوليًا مستقلة من ألمانيا والنمسا تقوم باختبار وفحص واعتماد الأنظمة - **tuv sud ag**

<sup>3</sup> المعهد البريطاني للمعايير - **BSI- British Standards Institution**

<sup>4</sup> شركة التصنيف البحرية البريطانية - **lioyd's register**

الجدول (1-4): هيئات التقييس في الجزائر

اسم الهيئة	خصائصها
المجلس الوطني للتقييس CNN <sup>1</sup>	مهمته التنسيق والتوجيه، يقوم بتعريف العناصر المتعلقة بالسياسة الوطنية للمقاييس والتصديق وتحديد الاتجاهات الخاصة بالتعاون مع المنظمات الجهوية أو الدولية
المعهد IANOR <sup>2</sup> الجزائري للتقييس	إعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات وانجاز الدراسات والبحوث وإجراءات التحقيقات العمومية؛ تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس والسهر على تنفيذ البرنامج الوطني للتقييس ضمان توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييس وتمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية للتقييس.
اللجان الوطنية التقنية CTN <sup>3</sup>	تقوم اللجان الوطنية حسب اختصاصها بإعداد مشاريع برامج التقييس وإعداد مشاريع المواصفات وتبليغها إلى المجلس الوطني للتقييس.
الهيئات ذات النشاطات التقييسية <sup>4</sup> OAN	تقوم بإعداد المواصفات القطاعية -الخاصة بكل قطاع- وتقديمها إلى المجلس الوطني للتقييس.

المصدر: عبد الناصر دريهم ويوسف خنفور، واقع تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة الايزو، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2022/2021، ص ص 59، 60

## المبحث الثالث: متطلبات الحصول على نظام الإدارة المتكامل

نظام الإدارة المتكامل او المدمج (Integrated Management System) هو نهج شامل يهدف إلى دمج وتوحيد عدة نظم إدارية مختلفة داخل المؤسسة في نظام واحد متكامل، يهدف هذا النهج

1 CNN- Conseil national de normalisation

2 IANOR Institut Algérien de Normalisation

3 CTN Comités techniques nationaux

4 OAN Organismes ayant des activités de normalisation

إلى تحسين كفاءة العمليات وتبسيط الإدارة، من خلال توحيد العمليات والممارسات والإجراءات في مختلف المجالات الإدارية، مثل الجودة، والبيئة، والصحة والسلامة المهنية.

يشمل نظام الإدارة المتكامل عادةً مجموعة من المعايير والمتطلبات الدولية أو الصناعية التي تتعلق بالجودة مثل (ISO 9001 ، والبيئة مثل (ISO 14001 ، والصحة والسلامة المهنية مثل (ISO 45001)، وقد يتم إضافة معايير أخرى حسب احتياجات المؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم نظام الإدارة المتكاملة

نظام الإدارة المتكامل ( IMS ) هو نظام يجمع بين جميع جوانب الإدارة والسياسات والعمليات والإجراءات في إطار عمل واحد متسق. يُستخدم هذا النوع من النظام لتسهيل التحكم في مختلف جوانب التشغيل وضمان الالتزام بمعايير متعددة مثل ISO 9001 للجودة، ISO 14001 للبيئة، و ISO 45001 للصحة والسلامة المهنية.

#### الفرع الأول: المعايير المنضوية تحت نظام الإدارة المتكامل

نظام الإدارة المتكامل يمكن أن يشمل مجموعة واسعة من المعايير الدولية، والتي تهدف إلى تحسين مختلف جوانب الأداء التنظيمي. إليك بعض المعايير الرئيسية التي يتم دمجها عادة تحت نظام الإدارة المتكامل:

- ISO 9001 نظام إدارة الجودة - هذا المعيار يضع الأسس لضمان جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- ISO 14001 نظام إدارة البيئة - يركز على تقليل الأثر البيئي لأنشطة المؤسسة، وتحسين الأداء البيئي بشكل مستمر.
- ISO 45001 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية - يهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتقليل الحوادث والأمراض المرتبطة بالعمل.
- ISO 27001 نظام إدارة أمن المعلومات - يوفر إطاراً للحفاظ على سرية المعلومات، وضمان توافرها وسلامتها.



- SO 22000 نظام إدارة سلامة الغذاء - يطبق لضمان سلامة الغذاء في جميع مراحل سلسلة التوريد.
- SO 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال - يركز على القدرة على الاستمرار في تقديم المنتجات أو الخدمات عند مواجهة حوادث تعطيل الأعمال.
- SO 50001 نظام إدارة الطاقة - يساعد المؤسسات على تحسين استخدامها للطاقة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة الطاقية.

كل هذه المعايير يمكن دمجها في إطار نظام الإدارة المتكامل، مما يسمح للمؤسسات بتحسين عملياتها وزيادة كفاءتها من خلال إدارة شاملة ومتكاملة. يمكن أن يؤدي هذا الدمج إلى تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، وزيادة فعالية الإجراءات التصحيحية والوقائية.

### الفرع الثاني: الأدوار الرئيسية لنظام الإدارة المتكامل

- **تحسين الكفاءة:** يقلل تكامل الأنظمة من التكرار ويزيد من الكفاءة من خلال توحيد العمليات والإجراءات في جميع الأقسام.
- **التوافقية:** يساعد في توحيد متطلبات الامتثال المختلفة في سياسة وإجراء واحد، مما يجعل من السهل الامتثال للتشريعات والمعايير الدولية.
- **تحسين الأداء البيئي والصحي:** من خلال دمج معايير الصحة والسلامة المهنية والإدارة البيئية، يمكن تحسين الظروف داخل المؤسسة وتقليل الأثر البيئي.
- **زيادة رضا العميل:** تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر يعزز رضا العملاء ويحفز على الولاء للعلامة التجارية.
- **تعزيز التواصل الداخلي:** يسهل التواصل بين الأقسام المختلفة ويزيد من الشفافية داخل المؤسسة.
- **إدارة المخاطر:** يعزز من قدرة المؤسسة على التعرف على المخاطر المحتملة وإدارتها بفعالية، مما يقلل من الحوادث والمشاكل.
- **نظرا لأهمية نظام الإدارة المتكامل في المؤسسة محل الدراسة ونظرا لطبيعة نشاطها لجأت المؤسسة لتطبيق معايير الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وبدورنا ركزنا في دراستنا على نظام الإدارة المتكامل لمعايير الجودة، البيئة، والصحة والسلامة المهنية لأسباب عدة تتعلق**

بأهمية هذه المعايير وتداخلها في الأداء العام للمؤسسة، إليكم بعض الأسباب التي دفعتنا لاتخاذ هذا التركيز:

- التشابك والتأثير المتبادل: المعايير الثلاثة (الجودة، البيئة، والصحة والسلامة المهنية) ترتبط بشكل وثيق وتؤثر بشكل متبادل على بعضها البعض فمثلاً، تحسين جودة العمل يمكن أن يؤدي إلى تقليل المخاطر البيئية وتحسين الصحة والسلامة في مكان العمل، والعكس صحيح أيضاً؛
- متطلبات قانونية وتنظيمية: هذه المعايير تشكل مجموعة من المتطلبات القانونية والتنظيمية التي يجب على المؤسسات الالتزام بها لذا، فإن تطبيق إدارة متكاملة لهذه المعايير يمكن أن يوفر الامتثال القانوني ويقلل من المخاطر القانونية؛
- الفوائد المؤسسية: تقديم الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية يمكن أن يحسن بشكل كبير أداء المؤسسة وفعاليتها، مما يؤدي إلى تقليل الهدر والتكاليف الزائدة وزيادة رضا العملاء والموظفين.
- بالتالي، يمكن القول إن الاختيار وقع في دراسة الإدارة المتكاملة على هذه المعايير الثلاث يأتي لأنها تمثل نقاط الاتصال الرئيسية التي تساهم في النجاح الشامل والمستدام للمؤسسة، بالإضافة إلى تلبية التوجهات القانونية والتنظيمية المعمول بها في العديد من الصناعات.

### المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة ISO 9001

إن حصول المؤسسة على شهادة إدارة الجودة، يمثل خطوة استراتيجية نحو تحسين الأداء بشكل شامل ودعم استمرارية الأعمال.

#### الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9001<sup>1</sup>

من أهم التعريفات التي قدمت للمعيار ISO 9001 أنها "مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة، حيث تركز ISO 9001 على العلاقة بين المورد والعميل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة"، القاهرة، دار النهضة العربية، ط1، 1995، ص 154.

<sup>2</sup> حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 101.

الفرع الثاني: اصدارات نظام ادارة الجودة

جدول ( 1-5) اصدارات نظام ادارة الجودة

سنة الاصدار	خصائصه
ISO 9000-1987	يتضمن ضمان جودة المنتج ، الانتاج، التطوير، التصميم، التركيب، الخدمة، الاختبار النهائي، التفتيش .
ISO 9000-1994	توكيد ضمان الجودة، عن طريق اتخاذ اجراءات وقائية بدلا من مجرد فحص المخرجات .
ISO 9000-2000	وهي رصد المهام والأنشطة للمؤسسة والاستفادة المثلى منه، بدلاً من مجرد فحص للمخرج النهائي، وهذا يمكن من تحسين الفعالية للسيرورة عبر مقاييس الأداء.
ISO 9000-2008	كانت تغييرات طفيفة و لم تغير اهداف معايير نسخة ISO 9000-2000 فقد جعلتها مطابقة مع مقاييس الادارة البيئية .
ISO 9000-2015	ابرز التعديلات هو تبني و تفعيل دور ادارة المخاطر، زيادة فاعلية و دور الادارة العليا. <sup>1</sup>

المصدر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع 2024/11/06 على الساعة 12:30، من الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com>

الفرع الثاني: أهداف المعايير في إدارة الجودة<sup>2</sup>

يمكن تلخيص أهداف معايير الجودة في النقاط التالية:

- التركيز على العميل: إذ تعتمد المؤسسة على زبائنها بشكل أساسي، ما يدفعها لفهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والقيام على إشباعها مما سيدفعها لا محالة إلى التفوق؛
- القيادة: حيث يمثل المدراء المنبع الأساسي للتوجهات الموجودة داخل المؤسسة مما يستوجب منهم خلق بيئة تمكن العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف؛
- مشاركة العمال والاستفادة من خبراتهم يعتبر أمراً ضرورياً لتحسين أداء المؤسسة،

<sup>1</sup> يوسف بن عبده عسيري، نظام ادارة الجودة الادارية (الايزو) في المؤسسات التعليمية، سلسلة ثقافة التطوير و الجودة، جامعة الملك سعود ، السعودية ، ص 10.

<sup>2</sup> نعرورة بوبكر، تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة حالة: مؤسسة نفضال بولاية الوادي، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، المجلد 13، العدد 02، 2016، ص ص 274، 275.

- التحسين المستمر للأداء الكلي و تحديد الهدف الثابت للمنظمة؛<sup>1</sup>
- المنهج الواقعي في صنع القرارات حيث أنها تستند على التحليل السليم للبيانات والمعلومات؛
- تحفيز الابتكار والإبداع وذلك من خلال خلق بيئة عمل مثالية للموظفين تساعد على تقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة كما أن المعيار يهدف الى تعزيز التعاون بين الإدارة وموظفي المؤسسة؛
- تقليل تكاليف العمليات الحيوية بالإضافة الى تحسين كفاءتها كما أن المعيار يعمل على زيادة الإنتاجية مما ينعكس بشكل إيجابي على مكاسب المؤسسة؛
- يعزز المعيار من سمعة المؤسسة مما يجعلها جاذبة للاستثمارات الخارجية كما أنه يعمل على تعزيز السوق التنافسية من خلال مساعدة المؤسسات في تقديم الخدمات والمنتجات بشكل أفضل.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تطبيقات نظام إدارة الجودة<sup>3</sup>

إن من بين الأسباب التي دفعت الشركات إلى تطبيق المواصفات القياسية العالمية هي:

- الحصول على ميزات في مجال المنافسة مقارنة بالشركات المنافسة؛
- تلبية توقعات المستهلك؛
- تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- جزء من استراتيجية التطوير الشاملة مع زيادة القدرة على التصدير.

### الفرع الرابع: خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة<sup>4</sup>

يتطلب تطبيق المواصفات القياسية العالمية ISO 9000 المرور بالمراحل التالية:

<sup>1</sup> Jean –Claude Guédeu, **Système de Management de la Qualité, études et interprétation de la norme iso 9001 : 2015, version 02**, 2015, p 05.

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع 2024/06/11 ساعة الاطلاع 13:30 من الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>

<sup>3</sup> داني الكبير امعاشو، أهمية تطبيق الجودة الايزو 9000، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 14، ديسمبر 2000، ص 184.

<sup>4</sup> داني الكبير امعاشو، المرجع السابق ص 185

- دراسة الواقع الحالي للمؤسسة وتحديد النقاط العامة المطلوبة للبدء بتطبيق هذا النظام؛
- اعتبار الجودة عنصرا حيويا في العمل من قبل الإدارة العليا؛
- إدراك أن تأسيس نظام جودة مطابق الايزو 9000 أمر جوهري لنمو ربحية المؤسسة؛
- اجتهاد المديرين الرئيسيين لانتقاء النموذج المناسب لنظام الجودة الواجب تنفيذه؛
- إنشاء لجنة قيادة برئاسة المدير العام ذات صلاحيات كاملة مهمتها تنفيذ المشروع ضمن برنامج زمني محدد؛
- القيام بالتعديلات والتغييرات اللازمة والمطلوبة لتطبيق هذا النظام في كل من (أساليب العمل، نظام التدريب، تحديد المسؤوليات، المكافآت والحوافز)؛
- العمل على إقناع العاملين بأهمية تطبيق هذا النظام بالاستعانة بخبرات خارجية.

### المطلب الثالث: معايير ISO 14001

#### الفرع الأول: تعريف نظام الإدارة البيئي<sup>1</sup>

عرفته منظمة ISO بأنه "جزء من النظام الإداري الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها".

ويشير هذا التعريف إلى أن نظام الإدارة البيئية لا يمكن أن يكون مستقلا عن باقي الأنظمة الإدارية الأخرى في المؤسسة، بل يكون جزءا مساهما لبناء نظام المؤسسة ككل لتحقيق أهدافها، ما يجعل من المهم تناسقه مع باقي الأنظمة وأن نلمس أثره في جميع أنشطتها وهياكلها.

ويعرف بأنه دائرة مستمرة لتخطيط وتنفيذ ومراجعة وتحسين العمليات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة بغرض الوفاء بالتزاماتها البيئية.

---

<sup>1</sup>مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، 2018-2019، ص 68

يحدد هذا التعريف أن نظام الإدارة البيئية هو مجموعة من المراحل المتتالية والمستمرة تقوم على مبدأ التحسين الدائم (عجلة ديمينج للتحسين المستمر) وهذا من أجل المطابقة مع مجموعة من الالتزامات والقواعد الموضوعية لتحقيق الأداء البيئي.

من خلال التعريفان يمكن القول بأن نظام الإدارة البيئية هو مجموع العمليات المترابطة والمتناسقة فيما بينها التي تقوم بتخطيط وتنفيذ ومراجعة وتحسين السياسة البيئية الخاصة بالمؤسسة، هذه السياسة تشمل تفاعل المؤسسة مع مختلف القضايا البيئية، إدارة التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطتها، ضمان التوافق مع القوانين البيئية وتحسين الأداء البيئي.

تعد المواصفات القياسية ISO14001 أساس تكوين وتحقيق نظام إدارة بيئية فعال، إذ تهدف إلى تحقيق مزيد من التطوير و التحسين لنظام حماية البيئة مع عمل متوازن مع الاحتياجات البيئية، فهي مجموعة متطلبات تهتم بتكوين الأنظمة البيئية التي تخص المؤسسات المختلفة على حسب سياساتها وأهدافها، وهي تطبق على جميع المؤسسات مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانات لتحسين الأداء البيئي، وهي تعمل على تقليل الآثار الناتجة من المؤسسة اتجاه البيئة.<sup>1</sup>

توافق سلسلة ISO 14000 مع المعايير البيئية الأخرى ، التي طورتها لجنة TC 207 ISO. تتكون هذه السلسلة من المعايير التالية:

- Iso 14004 : أنظمة الإدارة البيئية - دليل الأنظمة الأساسية والتقنيات الداعمة ؛
- ISO 14010 : دليل التفتيش البيئي - مبادئ التفتيش البيئي العامة ؛
- ISO 14011 : دليل التفتيش البيئي - إجراءات التفتيش - فحص أنظمة الإدارة البيئية ؛
- ISO 14012 : دليل الفحص البيئي - معايير التأهيل للمفتشين البيئيين .

<sup>1</sup>مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص 69.

الفرع الثاني: مصطلحات نظام الإدارة البيئي<sup>1</sup>

أولاً: المظهر البيئي

هو العنصر الناتج عن أنشطة المنشأة أو منتجاتها أو خدماتها والذي له تأثير على البيئة (انبعاث هواء، ضوضاء، صرف للمياه، تسرب التربة).

ثانياً: التأثير البيئي

هو أي تغيير في البيئة سواء كان الناتج بشكل كلي أو جزئي من الأنشطة أو المنتجات أو الخدمات التي تقوم بها المنشأة شيئاً أو مفيداً (تلوث هواء، تلوث سمعي، تلوث مياه، تلوث تربة)

ثالثاً: الهدف البيئي

هو الهدف البيئي العام الشامل والذي تلتزم الشركة بتحقيقه في سياستها البيئية ويكون مقدر كمي (يمكن قياسه كلما أمكن) وطويل الأجل.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة البيئية<sup>2</sup>

- التدقيق الداخلي والتدقيق على الأنظمة وتوثيق الإجراءات؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في حالات حدوث حالات عدم المطابقة؛
- التدريب والتوعية والجدارة، وإدماج العمال في تحديد الأهداف التي لهم صلة بها.<sup>3</sup>
- تعيين ممثل الإدارة وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات؛
- التشريعات القانونية والتنظيمية؛ وتوضيح السياسة والأهداف المبرمجة؛
- الاتصال الداخلي والخارجي؛

<sup>1</sup> عبد الناصر علي حافظ وحسين وليد حسين عباس واحمد عبد محمود الجنابي، إدارة الجودة والبيئة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020، ص 380 المرجع السابق ص 379

<sup>2</sup> عبد الناصر علي حافظ وحسين وليد حسين عباس واحمد عبد محمود الجنابي - المرجع نفسه، ص 379.

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص 77.

- ضبط معدات القياس والرقابة؛ وتوفير المواد اللازمة؛
- إرضاء الزبائن وذوي العلاقة.

### الفرع الرابع: تطبيقات نظام الإدارة البيئي<sup>1</sup>

إن الحصول على اعتماد المواصفة iso 14001 ليس أمراً إجبارياً، لكنه يمكن المنظمات من جني العديد من الفوائد، تتمثل مراحل اكتساب المؤسسة لشهادة إدارة البيئة في ما يلي :

#### المرحلة الأولى: إجراء تحليل بيئي أولي

ذلك بتحليل نشاط المؤسسة لإيجاد نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث تم تحديد الجوانب البيئية لنشاطات المؤسسة والتي تؤثر على مجالات البيئة كالهواء، الطاقة، الماء.

#### المرحلة الثانية: مراجعة عملية تطبيق البرنامج

تتمثل في المراجعة البيئية الداخلية وهي عبارة عن تقييم المؤسسة المنهجي والموضوعي لنظام إدارة البيئة وأداءها البيئي، تتضمن المراجعة البيئية الداخلية ومراجعة السياسة البيئية الموضوعية من قبل الإدارة العليا والتي تتكون من الأهداف البيئية الخاصة بالمؤسسة وبرامج الإدارة البيئية.

#### المرحلة الثالثة: إجراءات الفحص والتصحيح

بعد مرحلة المراجعة الداخلية والبدء في تنفيذ الأشغال تأتي المرحلة الثالثة في تطبيق مشروع نظام الإدارة البيئية وهي مراقبة عمل المصحح من خلال إجراءات الفحص والتصحيح والتي تتمثل في متابعة وقياس الأداء البيئي للمؤسسة وتحليل أسباب المشاكل البيئية ، البحث عن حالات عدم تطابق العمل التصحيحي والوقائي ،تسجيل وتدوين السجلات البيئية الخاصة بالأداء البيئي للمؤسسة، وفي هاته المرحلة تكون هناك زيارة أولية من طرف المدققين الخارجيين وهي عبارة عن هيئة تقوم بتقييم نظام الإدارة البيئية الموضوع من طرف المؤسسة لتدارك النقص الموجود فيه وبعدها يقدم نظام الإدارة البيئية للمؤسسة إلى الهيئة المقررة للشهادة.

<sup>1</sup> محمد لمين بن الطاهر، رشيدة شعبان، الإدارة البيئية كآلية لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اسمنت عين التوتة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 3، المجلد 14 / العدد: 03 (2021)، ص 37



## المرحلة الرابعة: التسجيل للايزو 14001<sup>1</sup>

اول عمل تقوم به المؤسسة الراغبة في تطبيق نظام الادارة البيئية ISO14001 ، الاتصال بهيئة معتمدة بالتقييس في بلد المؤسسة او خارجها، غالبا تسعى المؤسسة الى المفاضلة بين اسعار هذه الهيئات وسرعة اجراءاتها وكذا سمعة الهيئة عالميا.

تجدر الاشارة ان هناك عمل تحسيسي توعوي يسبق الاجراء، يتعلق بتوعية الاطارات، عمل المؤسسة بالتوجه الجديد لضمانها تفاعلهم وتأطيرهم خدمة للسياسة البيئية الجديدة، تقوم المؤسسة بعدها بالإجابة على استبيان يتضمن مجموعة من الاسئلة، تهدف من خلالها هيئة التقييس الى تحديد الوضعية قبل وبعد تطبيق نظام الادارة البيئية ISO14001.

### 1- طلب التسجيل /العقد:

تقدم المنظمة طلبا توضح فيه انشطتها، أقسامها الراغبة بتسجيلها، وتقدم الجهة المسجلة عقدا متكاملا يشمل الحقوق والواجبات.

### 2- التقييمات الاولية /مراجعة الوثائق:

تقدم المؤسسة الوثائق اي الدليل الذي يوضح سياستها البيئية، بغية المطابقة مع المتطلبات الواردة في المواصفة، ويقوم مدقق بمراجعتها بتقديم تقرير يبين مدى درجة التطابق.

## المطلب الرابع: معايير نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001

### الفرع الأول: نشأة نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2024/06/12 على الساعة 10:50 من الموقع الإلكتروني <https://www.studocu.com>

<sup>2</sup> بوعامة أمال والعايب عبد الرحمن، واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، مجلة الباحث الاقتصادي،

العدد 01، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص ص 414،397.

عمل المعهد على تطوير هاته المواصفة عام 2007 لتتماشى مع ايزو 9001 وايزو 14001 وترتكز على التحسين المستمر، واستمرارا للجهود الدولية في إصدار معيار ايزو خاص بالصحة والسلامة المهنية فقد بدأ العمل على المواصفة القياسية ايزو 45001 في عام 2014، وقد تم نشر مسودة المعيار العالمي ISO 45001 عام 2016، وبعدها نشر المعيار الدولي ISO 45001 الجديد الخاص بالصحة والسلامة المهنية في مارس 2018.

فالمعيار الدولي ISO 45001 يعمل على تقديم إطار مرجعي لتحسين الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية، وهذا من أجل الحد من أخطار العمل وخلق ظروف عمل أفضل وأكثر أمانا، حيث أنه صُمم هذا المعيار بما يتماشى مع ISO 9001 و ISO 14001 و OHSAS 18001 والمبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والعديد من المعايير الوطنية ومعايير العمل الدولية واتفاقيات منظمة العمل الدولية، وهو قائم على مبدأ التحسين المستمر.

ومواصفة ايزو 45001 تتكون من عشرة بنود وهي: النطاق، المرجع المعياري، المصطلحات والتعاريف، سياق المنظمة، القيادة ومشاركة العاملين، التخطيط، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين.<sup>1</sup>

### 2 ISO OHSAS 18001 محل محل iso 45001-2018

يحل ISO 45001 محل معيار OHSAS 18001 اختصار سلسلة تقييم الصحة والسلامة المهنية الذي كان المرجع الدولي لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHS).

يعد ISO 45001 أحد أكثر معايير المنتظرة عالميًا، إذ يتناول الصحة والسلامة في العمل.

<sup>1</sup>بوعامة أمال والعايب عبد الرحمن، المرجع السابق، ص ص 414,397.

2 تاريخ الاطلاع 2024/05/25 على الساعة 13:20، من الموقع الإلكتروني <https://www.apave->

## الفرع الثاني: تعريف، أهداف وتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية<sup>1</sup>

### أولاً: تعريف نظام الصحة والسلامة المهنية

تعرف السلامة والصحة المهنية بكونها جميع الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في سبيل الحفاظ على أرواح من يتعاملون معها، بداية من سلامة العاملين بها والحفاظ على صحتهم الجسدية والنفسية مروراً

بالعملاء التي تقدم لهم هذه الخدمات ومنع إصابتهم بأي خطر.

تتبع قواعد السلامة والصحة المهنية قوتها من كونها وجه آخر من اللوائح التنظيمية لبيئة العمل، حيث يمكن وصفها بكونها مجموعة من الإجراءات والقواعد التنظيمية، والتي يتم العمل بها وفق إطار تشريعي وقانوني متفق عليه، بحيث تهدف في النهاية إلى الحفاظ على أرواح العاملين والعملاء من التعرض للخطر أو الإصابة.

### ثانياً: أهداف نظام الصحة والسلامة المهنية

تتمثل أهداف نظام الصحة والسلامة المهنية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تقليل عدد حوادث العمل بين الموظفين؛
- تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمؤسسة مثل انقطاع الأعمال، وأقساط التأمين؛
- تحسين الإنتاجية بفضل تحسين ظروف العمل (عدد أقل من حالات الغياب، وانخفاض معدل دوران الموظفين).

1 تاريخ الاطلاع 2024/05/12 على الساعة 14: 20 من الموقع الإلكتروني <https://www.e3melbusiness.com>  
2 تاريخ الاطلاع 2024/05/25 على الساعة 13: 20 من الموقع الإلكتروني <https://www.apave-certification.com>

### ثالثاً: تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية<sup>1</sup>

- تفعيل مفهوم السلامة المهنية داخل المصانع والمنشآت وذلك بتعيين مشرف للسلامة المهنية يقوم بمتابعة متطلبات السلامة التي من شأنها أن تقلل الحوادث؛
- تدريب العاملين في المصانع والمنشآت وذلك بتنفيذ تمارين من شأنها إكسابهم خبرات كافية للتعامل مع الحوادث حال وقوعها والإخلاء؛
- التنسيق بين أصحاب المصانع أو القائمين عليها مع جهاز الدفاع المدني للسلامة والصحة المهنية والجهات المعنية وذلك بعقد دورات للمشرفين على العمل والعاملين التي تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة للجميع؛
- العمل على إصدار المطويات والملصقات بشكل دوري ومواكبة التطورات التي تطرأ على بيئة العمل في مجال السلامة العامة حيث تعتبر هذه المنشورات من مهمة لتثقيف العاملين ورفع الحس التوعوي لديهم وبالتالي الحد من الإصابات في بيئة العمل<sup>2</sup>؛
- استخدام معدات الوقاية والسلامة الشخصية أثناء العمل وعدم الاستهانة بأهميتها؛
- توفير صندوق إسعافات أولية في مواقع العمل للتعامل مع الإصابات البسيطة وبصورة سريعة؛
- حفظ المواد الكيماوية والمواد القابلة للاشتعال بعيداً عن أماكن تجمع العمال باعتبارها مصدر خطر حقيقي على المصانع والمنشآت والعاملين فيها.

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2024/05/12 على الساعة 40 : 10، من الموقع الإلكتروني <https://ar.wikipedia.org>

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع 2024/04/16 على الساعة 30 : 11، من الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>

## المبحث الرابع: التحديات والفوائد المرتبطة بحصول المؤسسات على نظام الإدارة المتكامل

تطبيق نظام الإدارة المتكامل يخضع لتحديات وينجر عنه فوائد، وفهم هذه الجوانب يساعد في تحديد مدى رغبة المؤسسة في تبنيه، يكون تبني نظام إدارة متكامل تحدياً في البداية، ولكنه يأتي بفوائد كبيرة للمؤسسة على المدى الطويل من خلال تحسين العمليات وتعزيز الفعالية واتخاذ القرارات المستنيرة وتعزيز التنافسية.

### المطلب الأول: التحديات الشائعة في الحصول على الشهادات

#### الفرع الأول: معوقات تطبيق نظام الايزو في المنظمات<sup>1</sup>

تواجه المؤسسات عدة عوائق وعراقيل في طريقها نحو الحصول على شهادة الايزو نوجزها فيما يلي:

- **تنظيمية:** تتعلق بإجراءات هيكل المنظمة أي الانتقال من نمط إلى نمط آخر مخالفا تماما للسبل والاستراتيجيات السابقة، من مميزات هذا النوع أنه أكثر توثيقي وأكثر ميل إلى مراجعته للكفاءات والشرح المفصل للوظائف والمهام أي يكتسي طابع البيروقراطية؛
- **إدارية:** تتحمل الإدارة في بعض الأحيان المسؤولية تجاه تطبيق نظام الجودة الايزو في تطبيق الاستراتيجية من خلال هدفها نحو الجودة أي انه يرتبط أكثر بمشاكل وإجراءات القيم وتطبيقاتها؛
- **سلوكية:** تندرج ضمن معايير المقاومة السلوكية فمهما كانت ظروف الراحة لدى الأفراد إلا أن معظم الأفراد يودون إبقاء الوضع الراهن؛
- **التكلفة:** قد تصبح تكلفة الجودة بالنسبة للزبون أكثر من تكلفة الجودة خصوصا إذا لم تحدث فروقات جوهرية على مستوى الأذواق والتطلعات؛

<sup>1</sup> علي صادقي وحسن معاش، معوقات ومشاكل تطبيق نظام الايزو 9000 في المؤسسات الجزائرية، دراسة تحليلية تصويرية، مجلة التكامل، العدد 2، ديسمبر 2019، ص ص 31، 32.

- نقص المعرفة: قد يؤدي جهل المؤسسات بتفاصيل أنواع ومستويات الشهادة التي يتم تطبيقها على النشاطات المعرفية؛
- الاختلاف في تفسير البنود: يؤدي النقص في تفسير البنود إلى ظهور بعض المشاكل الجوهرية خصوصا في تفسير عناصر البنود؛
- التضارب في وجهات النظر: لبعض الجهات الاستثمارية وكذا الرسمية؛
- التردد: إن تردد بعض الجهات الرسمية في دول المجموعة الأوروبية في قبول الشركات الخاصة على شهادة الايزو المختلفة من خارج دول المجموعة، وهذه دالة على أن الايزو هو وسيلة لتسويق المنتجات الأوروبية فقط؛
- الاستفهام: قد تطرح بعض علامات الاستفهام حول كفاءة ومصداقية المدققين وخبراتهم العملية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: تحديات الحصول على شهادات الايزو

أولا: التحديات في الحصول على الايزو 9001

1. مدة الحصول على شهادة الايزو 9001

تتعلق مدة الحصول على شهادة الايزو بحالة نظام إدارة الجودة عند شروع المؤسسة في التقدم للتسجيل، حجم المؤسسة، رغبة الإدارة في الحصول على الشهادة، حيث يقدر متوسط مدة الحصول على الشهادة التي تطبق نظاما فاعلا للجودة 15 شهرا.<sup>2</sup>

وتنقسم مراحل الحصول على الايزو 9001 الى ما يلي:

- تنفيذ نظام الجودة الايزو 9001؛

- اختيار المنظمة المعتمدة التي سيتم التسجيل لديها، والتي ستقيم نظام إدارة الجودة كأساس لمنح شهادة الايزو 9001؛

<sup>1</sup> علي صادقي و حسن معاش، المرجع نفسه ص ص 31، 32.

<sup>2</sup>العيهار فلة - دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع ادارة الاعمال - كلية العلوم الاقتصادية - و علوم التسيير - قسم علوم التسيير - جامعة الخروبة سنة 2005 ص ص 77، 76.

- الفترة بين التقدم بطلب وبين بدء مراجعة وتقييم نظام إدارة الجودة؛

- الفترة بين المراجعة والتقييم، وبين إصدار الشهادة؛

### 2. تكلفة الحصول على شهادة الايزو<sup>1</sup> 9001

يمكن تحليل هيكل تكلفة الايزو إلى عنصرين الأول فهو تكلفة تنفيذ نظام إدارة الجودة أما الثاني فيمثل تكلفة التسجيل.

تتوقف تكلفة تنفيذ نظام الجودة الايزو 9001 على حالة نظام إدارة الجودة بالمؤسسة وفي توقيت بدء الدخول نحو مدخل الايزو 9001، فقط نجد أن تكلفتها على سبيل تهيئة وتنفيذ نظام جودة الايزو 9001 محدودة للغاية إذا كانت المؤسسة تتمتع بنظام إدارة فعال،

أما بالنسبة لتكلفة التسجيل فإنها تختلف من بلد لآخر، ومن مؤسسة مسجلة لأخرى حيث: تطلب منظمة بريطانية معتمدة حوالي 1000 دولار حتى تسجل لديها مؤسسة يقل عدد عاملها على المائة عامل لنيل الايزو 9001 وترتفع التكلفة إلى 15,000 دولار للمنظمات التي يصل عدد عاملها إلى 500 عامل، أما المؤسسة التي توظف ألفا وأكثر من العاملين فتدفع 20000 دولار.

### 3. الأفراد

تخضع مجموعة من الأفراد للتكوين حتى تستطيع لإشراف على سير ISO9001 والإشراف على باقي الأفراد في تنفيذه؛ كما أن الإجراءات الجديدة تلقى مقاومة إذ من الصعب التغيير في سلوك الأفراد؛ فإذا لم تنجح المؤسسة في إدخال هذه الثقافة وإقناع عمالها فإن نظام الجودة يكون غير فعال.<sup>2</sup>

### ثانياً: التحديات في الحصول على الايزو 14001<sup>3</sup>

يجب على المؤسسة المحافظة على نظام الإدارة البيئية طبقاً لمتطلبات المواصفة، ويشمل ذلك الخطوات والمراحل التالية:

<sup>1</sup> فريد كورتل . امال كحيلة . الجودة و أنظمة الايزو . دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن 2014.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> عبد الناصر علي حافظ وحسين وليد حسين عباس واحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

- 1- **توثيق سياسة البيئة:** للمؤسسة بحيث تغطي كافة العمليات والمنتجات والخدمات، واعتمادها على أعلى المستويات في الإدارة؛
  - 2- **المراجعة البيئية:** بحيث تدرس المظاهر البيئية الناجمة عن العمليات والمنتجات التي تقدمها الشركة. يمكن أن تتراوح من عملية تقييم بسيط للتأثير البيئي إلى عملية تقييم موسعة يتم دراسة استهلاك الطاقة واستخدام المواد الخام؛
  - 3- **التخطيط:** بتحديد المشاكل البيئية وفرص التحسين البيئي، ووضعها في إطار واضح يغطي المظاهر البيئية والتأثير البيئي، المتطلبات القانونية وباقي المتطلبات، الأهداف وآجال إنجازها وبرامج إدارة البيئة؛
  - 4- **التطبيق والعمليات:** وضع هيكل واضح لنظام إدارة البيئة يضمن ان كافة العاملين على علم بمسؤولياتهم، وكيف تؤثر العمليات اليومية للمؤسسة على البيئة، ويشمل ذلك (التنظيم والمسؤوليات، التدريب والتوعية والكفاءة، الاتصالات، توثيق نظام إدارة البيئة، مراقبة الوثائق، مراقبة العمليات، الاستعداد والاستجابة للطوارئ، التحقق والإجراءات التصحيحية وذلك بإنشاء مراقبة ومتابعة للتأكد من المطابقة للتشريعات البيئية والمستهدفات التي حددتها الشركة، يشمل هذا الجزء الرصد والقياس، عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية، السجلات، مراجعة نظام إدارة البيئة)؛
  - 5- **مراجعة الإدارة لأداء النظام:** وبشكل دوري والتأكد من ان التطوير المستمر حاصل بما يتعلق بالأداء البيئي للشركة.<sup>1</sup>
- وتوجد معوقات أخرى تتمثل في:<sup>2</sup>
- 6- **نقص الوعي البيئي لدى الإدارة الصناعية؛**
  - 7- **انعدام الضغوطات بتطبيق نظام الإدارة البيئية؛**

---

1 عبد الناصر علي حافظ وحسين وليد حسين عباس واحمد عبد محمود الجنابي - مرجع سبق ذكره، ص 381.

2 عبد اللطيف عامر وطالبي رياض، دور معايير التقييس الـ ISO في توجيه السلوك البيئي المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 423.



8- تكلفة إنشاء وتنفيذ هذه المواصفات التي تعتبر كتحدٍ كبير، زيادة على تكاليف حقوق المراجعين، التوثيق، التكوين، التسجيل فهي أيضاً تأخذ أطول.

### ثالثاً : التحديات في الحصول على الأيزو 45001<sup>1</sup>

- تتمثل أهم التحديات في الحصول على شهادة الأيزو في إدارة الصحة والسلامة المهنية في النقاط التالية:
- يمثل تطبيق مواصفة الأيزو 45001 استراتيجية لتحسين الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة، ووضع خطة زمنية لتنفيذها، وتحديد الموارد اللازمة؛
  - اختيار وتكوين فريق عمل متخصص وتعيين قائد للإشراف على تنفيذ المهام المحددة؛
  - تحديد مهام الفريق وتوضيح المسؤوليات والإجراءات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف؛
  - إجراء تحليل الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستهدف، وذلك لتحديد النقاط التي يجب التركيز عليها أكثر لتحقيق التحسين؛
  - إعداد برامج تدريبية وتوعوية تغطي جوانب الصحة والسلامة المهنية وتطبيق متطلبات الأيزو 45001؛
  - يتم إنشاء منظومة موثقة تعمل وفقاً للمواصفات القياسية المطلوبة، مع توثيق جميع الإجراءات والسجلات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛
  - يتم تطبيق هذه المنظومة للعمل على إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق متطلبات الأيزو 45001، وضمان التماشي مع المعايير الموضوعية؛
  - تُجرى مراجعات دورية للتأكد من صلاحية وفعالية المنظومة المعتمدة وتطبيقها، وتحديثها وفقاً للتطورات والتغيرات في البيئة العملي؛
  - تعمل الإدارة العليا على اختيار جهة مانحة معترف بها لإعطاء شهادة الأيزو 45001 بعد التأكد من استيفاء جميع المتطلبات والمعايير المطلوبة.

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2024/05/26 على الساعة 11:40 من الموقع الإلكتروني <https://mbrqgroup.com>

## المطلب الثاني: الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية للشهادات

### الفرع الأول : فوائد الحصول على شهادات الايزو

#### اولا: فوائد الحصول على شهادة الجودة الايزو 9001

يمكن تطبيق معايير الجودة المؤسسة من الذهاب بعيدا في <sup>1</sup>تحقيق مستويات عالية من الأداء وفق النقاط التالية:

- زيادة الوعي لمفهوم الجودة: في وسط العاملين أو من قبل الإدارة العليا، لأن المتطلبات الموضوعية في المواصفات تستلزم إشراك كل من العاملين والإدارة في تحقيق مشروع الجودة الموضوع، وهذا عن طريق التكوين والتربصات المفروضة لفهم مبادئ الجودة وتطبيقها؛
- التقليل من تكلفة الفحص والمراجعة: بالنسبة للزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة مع توفر نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفعالية<sup>2</sup>.

#### ثانيا: فوائد الحصول على شهادة الايزو 14001<sup>3</sup>

تتمثل أهم فوائد نظام الإدارة البيئية فيما يلي:

- أخلاقية: تثبت أن المؤسسة لها اهتمام بالحفاظ على البيئة وحياة الإنسان وأنها تفكر في مستقبل الأجيال القادمة؛
- اقتصادية: محاولة عدم الإسراف في الموارد الطبيعية والطاقة وبالتالي خفض التكاليف؛
- تجارية: الثقة الكاملة للزبائن والموردون في تعاملهم مع المؤسسة؛
- التصميم الفعال لإدارة النفايات: إعادة التدوير، واستغلال أمثل لهذه النفايات؛
- توافق القوانين والتشريعات: تجنب المؤسسة الغرامات المالية، وتحسين صورتها. والمساعدة في زيادة معرفتها بالقضايا البيئية وتفاصيلها مما يؤهلها في حالة ما إذا كان هناك قوانين جديدة، أو حتى تعاون المؤسسة مع السلطات العمومية فيما يخص التشريعات الجديدة؛

<sup>1</sup> قاسم نايف وعلوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006، ص272.

<sup>2</sup> قاسم نايف وعلوان المحياوي، المرجع السابق، ص272.

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص84.

- الإدارة الفعالة للمخاطر: فنظام الإدارة البيئية ISO 14001 هو عنصر أساسي في إدارة المخاطر البيئية، إذ يقلص من نسبة احتمال وقوع الحوادث التي يمكن أن تؤثر سلبا على البيئة. هذا الأمر يجعل البنوك، المستثمرين وشركات التأمين تضع رغبتها في التعامل والتعاون مع المؤسسة وهذا لضعف نسبة المخاطر الموجودة ووجود نظام إداري للتعامل مع هذه الأمور.

ثالثا: فوائد الحصول على شهادة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية الايزو 14500<sup>1</sup>

من أهم الفوائد التي يمكن أن تذكر في نظام إدارة السلامة والصحة المهنية هو:

- وجود إطار عام لإدارة المخاطر وهيكلتها، إذ تقدم المواصفات محاور وبرامج تقوم على التطبيقات الوقائية، كما أنها تبني قاعدة على أساسها يتم وضع مناهج للتعامل مع محيط العمل. كل هذه الأمور تؤدي إلى التقليل من الحوادث والأمراض المتعلقة بشروط العمل، ما يسمح بتحقيق الأهداف الاقتصادية (خفض تكاليف الحوادث والتوقف عن العمل)؛
- تنظيمية: بوضع نظام يسمح بتحديد واضح لمسؤولية كل شخص في المؤسسة وما يجب فعله في حالة حدوث أي حادث أو طارئ؛
- قانونية: شفافية المؤسسة تجاه القانون وتجنب الغرامات المالية التي يمكن أن تحدث نتيجة المتابعات القضائية؛
- الثقة: المتعلقة بالأطراف ذات المصلحة خاصة العمال والشركاء من شركات التأمين.

إن التزام الإدارة العليا بالسلامة والصحة المهنية في مجال التطوير، التحسين والتنسيق وكذلك تحفيز وإشراك العمال يرفع من الثقة والإنتاجية لديهم. كما يرفع التعلّم الوظيفي والخبرة في مجال الصحة والسلامة المهنية ووجود نظرة عامة حول المخاطر وكيفية الوقاية منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> FLORENCE GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p.p 34,36.

<sup>2</sup> FLORENCE GILLET-GOINARD, Op.cit, p.p34,36.

### رابعاً: دور أنظمة الأيزو في تحسين الوضع التنافسي

تلعب أنظمة الأيزو دوراً مهماً في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وذلك بتقديم منتجات وخدمات مطابقة الجودة للزبائن وتطويرها بشكل مستمر، وذلك أن المواصفات تركز على تلبية حاجات الزبون، فهي تؤدي إلى تحسين الجودة وتقليل التكاليف التي بدورها تعتبر كعناصر ترفع من درجة إشباعه وتزيد من الحصة السوقية وتعزيز مكانتها التنافسية.

---

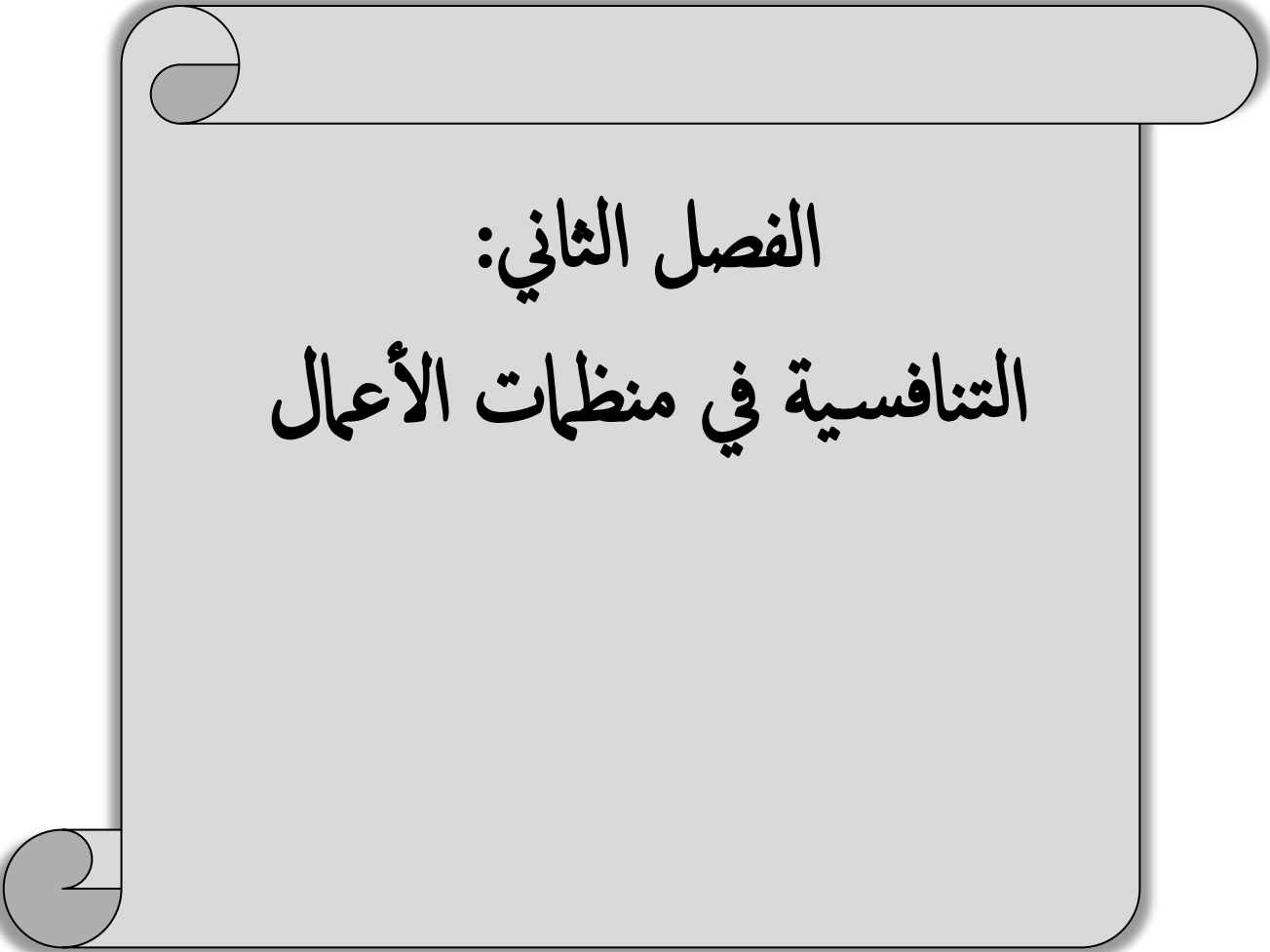
<sup>1</sup> موسى عبد الناصر ورحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسات الصناعية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، ديسمبر 2008، ص 689.

### خلاصة الفصل

من خلال الفصل الأول تم استعراض أساسيات الجودة وأدائها في منظمات الأعمال، المفاهيم المرتبطة بالجودة والمنظمة العالمية للتقييس، وكذا نظام الإدارة المتكامل، وأهم التحديات والفوائد في الحصول على الشهادات، وأهمية تطبيقها كمنهج إداري معاصر يحقق جملة من المزايا لمنظمات الأعمال في بيئة شديدة التنافس، وفي مقدمتها تدعيم وتعزيز التنافسية.

وهذا ما يفسر الانتشار لمواصفات الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية على المستوى العالمي، وسعي منظمات الأعمال في الاقتصاديات المتقدمة إلى تحقيق التكامل بينها خاصة في ظل وجود مجالات متعددة مشتركة وأوجه تشابه في الإجراءات والطرق الخاصة بإنشاء وتنفيذ ومراقبة الأنظمة الإدارية.

هذا التقارب والتشابه هو الذي يسهل دمج هذه الأنظمة كلها في نظام واحد يسعى لتحقيق الأهداف المطلوبة والأداء المنشود.



الفصل الثاني:  
التنافسية في منظمات الأعمال

تمهيد

لقد أفرزت التغيرات والتحويلات العالمية وضعا اقتصاديا جديدا لممارسة الأعمال، يتسم بالتنافس الشديد، وأصبح التنافس الرهان الذي تواجهه المؤسسات والاقتصاديات المعاصرة، هذا التحدي يتطلب من المؤسسات مراجعة دورية وشاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية وإعادة هيكلة تلك الأوضاع بما يتلاءم والمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات من أجل احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها أن تتفوق على منافسيها، من خلال اكتساب مزايا تنافسية متواصلة ومستدامة تسمح لها بالبقاء والريادة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- **المبحث الأول:** سنقدم مفهوم التنافسية، أهميتها للمؤسسة مع الإشارة لأهم محدداتها الداخلية والخارجية؛
- **المبحث الثاني:** سنتطرق فيه لبعض نظريات التنافسية كنظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتر، مع تقديم نموذج القوى الخمس، النموذج الماسي والنظرية الديناميكية للموارد؛
- **المبحث الثالث:** سنلقت النظر في هذا المبحث إلى بعض أشهر أساليب قياس التنافسية كبطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الأداء الرئيسية، ونموذج SWOT، لتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛
- **المبحث الرابع:** خصص هذا المبحث لدراسة مدى إسهام إدارة الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسات.

## المبحث الأول: مفهوم التنافسية ومحدداتها

أصبحت التنافسية موضوعا بحثيا مثيرا للاهتمام، وهذا راجع لما تشكله من أهمية بالغة داخل المؤسسة الاقتصادية العالمية والوطنية، إذ لا يوجد قطاع لم تتم فيه المنافسة بشكل كبير، ولهذا سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مفهوم للتنافسية وتحديد أهميتها للمؤسسة مع ذكر محدداتها.

### المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهميتها للشركات

#### الفرع الأول: نشأة وتعريف التنافسية

ظهر مصطلح التنافسية بطريقة ضمنية أو صريحة في النظريات الكلاسيكية السابقة، فتطرق Adam Smith إلى الميزة المطلقة، ويرى David Ricardo أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة لميزة نسبية أي على ما تملكه من موارد طبيعية كالمواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة، المناخ، الموقع الجغرافي، المساحة. والذي يمكّن من الحصول على منتجات رخيصة الثمن وتنافسية<sup>1</sup>. ثم قام Josef Schumpeter (1883-1950) الذي شدّد على دور المقاتل كعامل في التنافسية، وبيّن أن النمو هو نتيجة لحالة عدم التوازن، التي تحفز الابتكار والتطور التكنولوجي<sup>2</sup>.

عرفت الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1981-1987) عجزا كبيرا في الميزان التجاري، خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية. حيث قام Porter باستبدال مفهومي الميزة المطلقة والميزة النسبية (الذي يعتمد على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة، التي تنعكس على تكلفتها النسبية) بمفهوم الميزة التنافسية (الذي يعتمد على خلق عوامل الإنتاج بما يضمن تحقيق الثروة)<sup>3</sup>، إذ اعتبر أن مفهوم الميزة التنافسية لا يعني حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق المحلية والأجنبية وإنما يعتمد على التكنولوجيا، المعرفة، جودة الإنتاج، فهم حاجات ورغبات المستهلك، والعامل الأكثر

<sup>1</sup> غزبان علي ومنصر إلياس، مساهمة مقارنة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الاستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، جامعة بويرة، 2022، ص 237.

<sup>2</sup> عابد شريط وعلى سدي، دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة تيارت، 2010، ص 28،

<sup>3</sup> أوكيل رابح، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية -دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات بيبسي، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2006/2007.



أهمية هو الموقف التنافسي<sup>1</sup>. وحاول جمع كل الأفكار السابقة في نظام خاص بالتنافسية أسماه ماسة بورتر.

ويقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية الممارسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المهمة بها"<sup>2</sup>.

وتعرّف أيضا بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي"<sup>3</sup>.

هي أيضا "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد"<sup>4</sup>.

كما عرّفها كمال رزيق بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية"<sup>5</sup>.

تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام المؤسسة بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطرا حقيقيا عليها<sup>6</sup>.

---

1 غزيباون علي ومنصر إلياس، مصدر سبق ذكره، ص 238.

2 مراد كريمة، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة حالة شركة بيمو، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012؛ ص 45.

3 فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: أليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

4 سوزان يوكس وفيل إيقانز، المنافسة والتنمية؛ ترجمة ميشيل دانو؛ الدار العربية للعلوم ناشرون؛ الطبعة الأولى؛ لبنان؛ 2010، ص 88

5 جموعي صارة ودولاش حياة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-GCB، مذكرة ماستر، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2022/2021، ص 44.

<sup>6</sup> سوزان يوكس وفيل إيقانز؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 89.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التنافسية تعبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة بهدف البقاء والاستمرارية والمحافظة على مكانتها في السوق وتحسينها في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها البيئة.

### الفرع الثاني: المبررات الوجودية للتنافسية

تعددت الأسباب المؤدية لوجود التنافسية والتي أصبحت الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، نذكر من أبرزها<sup>1</sup>:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق امام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين الوحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من الآليات للاتصالات الحديثة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق زبائن؛ تتركز القوة الحقيقية فيه على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأسر الشروط، ومن ثم أصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

<sup>1</sup> مرّاد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص48.

### المطلب الثاني: محددات التنافسية

تشير التنافسية إلى قدرة شركة أو صناعة أو بلد على المنافسة بفعالية في السوق والحفاظ على أو زيادة حصتها في السوق. تشمل المحددات الرئيسية للتنافسية ما يلي:

#### الفرع الأول: المحددات الداخلية

من بين المحددات الداخلية نذكر<sup>1</sup>:

- الإنتاجية: هي التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، الذي يعطي أكبر إنتاج أو مخرجات بأقل ما يمكن من مجهودات وتكاليف، إذن فهي تعبر عن مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، فهي الاختيار الأفضل و الاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة<sup>2</sup>.
- الاستخدام الفعال للموارد لتعظيم الإنتاج: يركز على الموارد الطبيعية ورأس مال البشري باعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة.
- الابتكار: يركز هذا المؤشر على الاستجابة لجميع التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة بطريقة إبداعية وبشكل دائم؛ من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة تضيف قيمة للمؤسسة بشرط أن تكون قابلة للتطبيق وتخدم احتياجات العملاء<sup>3</sup>.
- تطوير منتجات، خدمات، أو عمليات جديدة: يهدف هذا المؤشر إلى التحسين في جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛ من خلال تطوير مختلف نشاطات الإنتاج وعناصره من مواد وآلات وأفراد أي إتقان العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ بوقرانة وإلياس بن ساسي وميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية- حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص ص 48،49.

<sup>2</sup> ضيف الله محمد الهادي، لبزة هشام ومهاوات لعبيدي، دور الإنتاجية في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2017، ص ص 99-100.

<sup>3</sup> مديحة بوقوم، دور سلسلة التوريد في الرفع من تنافسية المؤسسة؛ دراسة حالة مجمع شي علي بولاية سطيف- مذكرة ماستر؛ جامعة فرحات عباس -سطيف1؛ سنة 2021/2022؛ ص34.

- الكفاءة في التكاليف: القدرة على تحسين الموارد وتقليل التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات أو الخدمات أو تحسينها. ويتضمن تحديد النفقات غير الضرورية والقضاء عليها وتبسيط العمليات واتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيق أقصى قدر من الربحية<sup>1</sup>.
- القيادة الفعالة واتخاذ القرارات الاستراتيجية: يمكن للقيادة خلق بيئة تعزز التعاون والابتكار والتفكير الاستراتيجي. ومن خلال تنفيذ النصائح والإستراتيجيات يمكن للقيادة تعزيز عملية صنع القرار وتحقيق نتائج أفضل لفرقهم ومؤسساتهم.
- تبني التكنولوجيا: إن التطور التكنولوجي متمثلا في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملائمة يعتبر عاملا أساسيا لتحسين فعالية العملية الإنتاجية.
- الكفاءة التشغيلية: القدرة على استخدام مدخلات أو موارد المؤسسة بالقدر المناسب وفقا لمعايير محددة للجودة، الجودة والتكلفة لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: المحددات الخارجية

- وعلى الصعيد الدولي، تعتمد القدرة التنافسية على توافر عدد من العوامل نذكر منها:<sup>3</sup>
- البنية التحتية: مجموعة الأنظمة والمنشآت والموارد التقنية والمادية التي تدعم وتمكن عملية التشغيل والوظائف المختلفة لمنظمة معينة أو للدولة ككل، وتشمل الطرق والجسور، المباني والشبكات والأجهزة والبرمجيات والأنظمة والمعدات التي تحتاجها المؤسسات والمجتمعات لدعم عملياتهم<sup>4</sup>.
  - البيئة التنظيمية: هي كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وقوى تؤثر بشكل مباشر على آدائها، والعمليات التي تجربها، بالإضافة إلى الموارد الخاصة بها، ويمكن ملاحظة مدى التأثير من خلال متابعة مدى التغيير في أداء المنظمة وتبعاته، تبعا للقوى والمؤسسات المنافسة لها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> <https://fastercapital.com>

<sup>2</sup> ضيف الله محمد الهادي، ليرة هشام ومهاوات لعبيدي، مصدر سبق ذكره، ص100.

<sup>3</sup> هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2015، ص20.

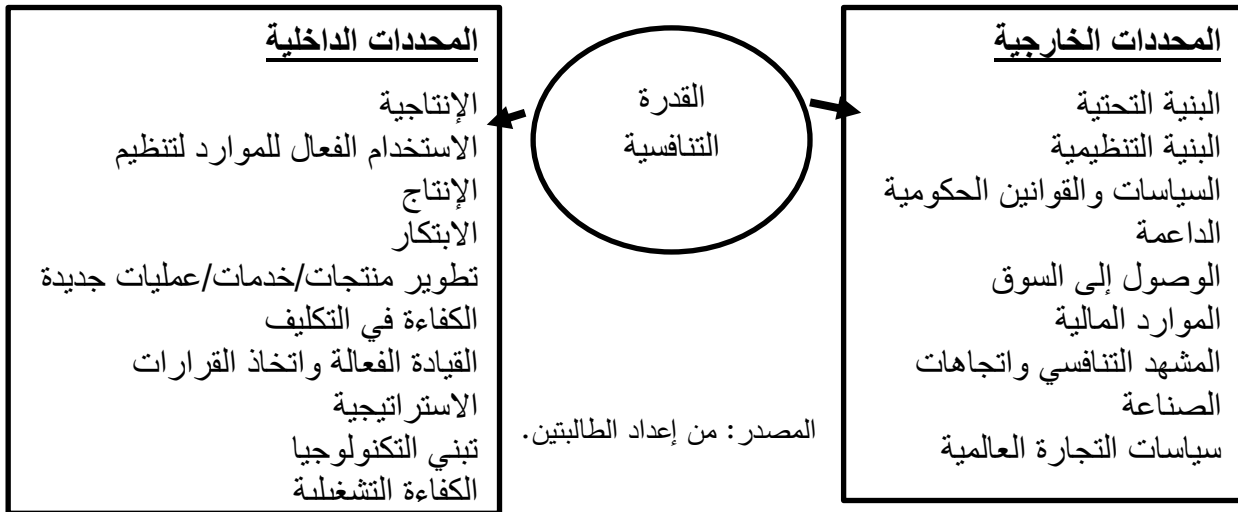
<sup>4</sup> <https://bakkah.com>، تاريخ الإطلاع: 2024/06/29.

<sup>5</sup> غيداء تميمي، مفهوم البيئة التنظيمية، موضوع، 5ديسمبر 2021، من الموقع الإلكتروني: <https://mawdoo3.com> تاريخ الإطلاع: 2024/06/29.

- السياسات والقوانين الحكومية الداعمة: السياسات الاقتصادية الداعمة كالسياسة النقدية التي تقضي بخفض أسعار الفائدة، وتؤدي بالتالي إلى تراجع تكلفة التمويل بالنسبة للشركات، خفض مستوى سعر الصرف الفعلي الحقيقي، إضافة إلى السياسة الانفاقية والسياسة الصناعية اللتان تشجعان البحث العلمي والابتكار وتتيحان مخرجاتهما للشركات<sup>1</sup>.
- الوصول إلى السوق: الشروط والتعرفة والإجراءات غير التعريفية، التي تضعها بعض البلدان على دخول السلع إلى الأسواق<sup>2</sup>.
- الموارد المالية: الأموال المتوفرة لدى المؤسسة لتنفقها بصورة نقدية، أوراق مالية سائلة وحدود ائتمانية. إن توافرها ضروري من أجل قدرة الشركة على العمل بفعالية<sup>3</sup>.
- المشهد التنافسي واتجاهات الصناعة: تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين المباشرين وغير المباشرين واستراتيجيتهم وأسعارهم وعروض المنتجات وحصتهم في السوق من خلال فهم المنافسة، يمكن للشركات قياس أدائها وتحديد الفجوات في السوق وتطوير استراتيجيات لتمييز نفسها<sup>4</sup>.
- سياسات التجارة العالمية: مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تطبقها وتستخدمها الدولة في مجال التجارة الخارجية بغرض تحقيق أهداف عديدة<sup>5</sup>.

يمكن تلخيص العوامل السابقة الذكر في الشكل (1-2).

الشكل (1-2): المحددات الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية للمؤسسة



<sup>1</sup> <https://www.aljazeera.net>.

<sup>2</sup> <https://ar.wikipedia.org>.

<sup>3</sup> <https://www.meemapps.com>.

<sup>4</sup> <https://fastercapital.com>.

<sup>5</sup> <https://damamhour.edu.eg>.

## المبحث الثاني: أبرز النظريات التنافسية

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالميزة التنافسية والتعرف على مصادرها مع شرح كل من نموذج بورتر للقوى الخمس، النموذج الماسي والنظرية الديناميكية للموارد.

### المطلب الأول: نظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتر

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا ومكانة هامة في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، إذ تُعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية لغة<sup>1</sup>

- **الميزة:** من الميز، والميز الرفعة، تميز الشيء أي امتاز الشيء أي بدا فضله على مثله.
- ويعرفها قاموس Oxford بأنها أمر يساعدك على أن تكون أفضل أو أكثر نجاحا من الآخرين، أو الجودة التي تجعل الشيء أفضل أو أكثر فائدة.
- **التنافسية:** من تنافس، يقال تنافس القوم في كذا، أي تسابقوا فيه وتبادروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض.

#### ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية اصطلاحاً

ظهر مصطلح الميزة التنافسية من طرف Michael Porter سنة 1985، في كتابه " Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"، عرّفها كعناصر أساسية لاستراتيجية المؤسسة التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها.

حسب بورتر الميزة التنافسية لمؤسسة ما تعتمد على عاملين: الابتكار والتحكم في التكاليف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوحلاسة ياسمين، مصدر سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> Pauline cadieux, l'avantage concurrentiel, Finom, date de la parution 11/04/2024.

ويرى **Porter** أن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".<sup>1</sup>

وعرّفها أيضا بأنها "تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة المرتبطة بالتصميم، التصنيع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج".<sup>2</sup>

ويعرّفها خليل مرسي: "بأنها عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".<sup>3</sup>

ويعرّفها معالي فهمي حيدر على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>4</sup>

وعرّفها أيضا هيئة التجارة والصناعة البريطانية: «بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى».<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة؛ نستنتج أن الميزة التنافسية هي مجموع الصفات والقدرات التي تجعل المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات المنافسة في السوق؛ بحيث تقدم منتجات متميزة مقارنة بمنتجات المنافسين ما ينتج عنه تحسين مركزها التنافسي وزيادة أرباحها وحصتها السوقية وفتح أسواق جديدة.

<sup>1</sup> سليمة غدير أحمد وعيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل انفتاح الاقتصاد الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص18.

<sup>2</sup> عازب الشيخ أحمد، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال؛ دراسة حالة: شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية؛ ISO 9001: version 2000؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الجزائر 3، ص 146.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، 1998، ص 37.

<sup>4</sup> مراد كريمة، مصدر سبق ذكره، ص51.

<sup>5</sup> مريم غريسي وعديلة بوشربشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الزوجج- قالمة، مذكرة ماستر، جامعة 1945/05/8، قالمة، 2019/2018، ص 48.

ثالثاً: كيفية تحقيق الميزة التنافسية

### 1- سلسلة القيمة<sup>1</sup>

لتحليل مصادر الميزة التنافسية يجب أولاً اختبار وفحص كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض، وتعد سلسلة القيمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك.

تتضمن سلسلة القيمة أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج النهائي، وحسب Porter سلسلة القيمة لأي مؤسسة تتكون من 09 أنشطة مرتبطة ببعضها البعض وتميز الأنشطة الرئيسية (التي تؤثر مباشرة على إنتاج وبيع السلعة أو الخدمة) والأنشطة المساعدة (مسؤولة عن تسيير المؤسسة بالكامل) التي تعزز الأنشطة الرئيسية، وكل نشاط يتضمن العديد من المهام.

سلسلة القيمة تسمح بتحليل الإستراتيجية العامة وهي تحلل نشاط المؤسسة إلى عناصر التي تبرر التكاليف والتي تشارك في القيمة النهائية للمنتج. يعبر الشكل (2-2) عن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة.

الشكل (2-2): نموذج سلسلة القيمة



الأنشطة الرئيسية

<sup>1</sup>مراد كريمة، مصدر سبق ذكره، ص 55-57



Source : MICHAEL PORTER, l'Avantage Concurrentiel, comment devancer ses concurrent et maintenir ses avance, traduit par philippe de l'avergne, Dunod, 1<sup>er</sup> édition, Paris, 1999, P.53

إن كل نشاط من هذه الأنشطة يتضمن مجموعة من المهام كما يلي:

أ. الأنشطة الأساسية:

- الامدادات الداخلية: وتضم عمليات المناولة وتخزين المواد الأولية؛
- الانتاج: وتضم التعامل مع الآلات، التجميع، التعبئة والتغليف؛
- الامدادات الخارجية: التخزين وتوزيع المنتجات التامة الصنع؛
- التسويق والمبيعات: وهي عمليات الإعلان، الترويج، التسعير والعلاقات مع الزبون؛
- الخدمات: وتضم التركيب، الصيانة وقطع الغيار.

ب. الأنشطة المساعدة:

- البنية التحتية: وتتكون من الإدارة العامة، التمويل، المحاسبة، والتخطيط الاستراتيجي؛
- إدارة الموارد البشرية: وتقوم بالتدريب، التطوير والاختبار؛
- التطورات التكنولوجية: البحث والتطوير، تطوير المنتج والعمليات؛
- التمويين: تخص الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها.

2- الموارد والكفاءات

لتحقيق ميزة تنافسية يجب توفر مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك وتسييرها تسيير فعالاً، لأن هذا يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

أ. الموارد

وتنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة موضحة كآتي:

- \* موارد ملموسة تضم كل من:
  - موارد أولية: لها تأثير مباشر وكبير على جودة المنتج.
  - معدات الإنتاج: تحويل المواد الأولية إلى منتجات تحقق قيمة مضافة.
  - الموارد المالية.

<sup>1</sup>مراد كريمة، مصدر سبق ذكره، ص ص55، 57.

- \* **موارد غير ملموسة:** تشمل كل من الجودة، المعرفة، المعلومات والتكنولوجية، وكيفية العمل.
  - **الجودة:** تقود إلى الاستحواذ على حصص السوق.
  - **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف وتبرز أهميتها في المجالات الإبداعية التي تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمؤسسة.
  - **المعلومات:** يجب التحلي باليقظة، حيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، وكذا متغيرات السوق مما يسمح لها باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
  - **التكنولوجيا:** هي مصدر قوة، تجعل المؤسسة في موضع متقدم على منافسيها.
  - **معرفة كيفية العمل:** الإتقان في مجالات الإنتاج، التنظيم، التسويق وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة.
- ب. الكفاءات:

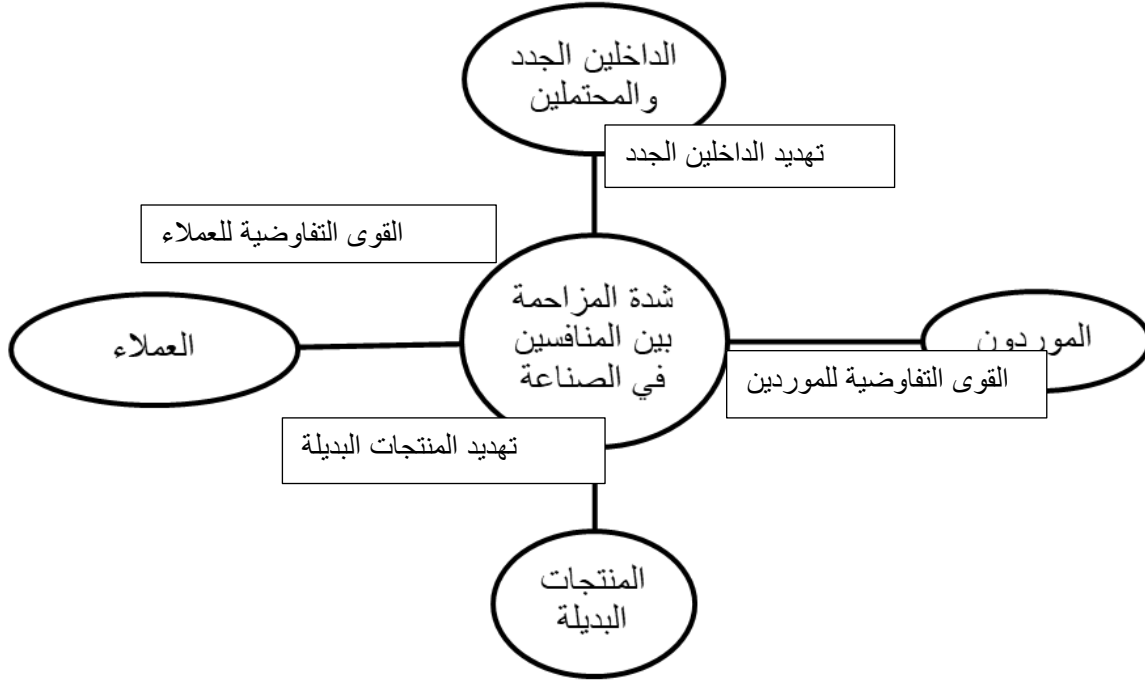
- هي مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، وهي تجنيد ووضع الموارد والمعارف في نشاط ولا تظهر إلا أثناء تأدية العمل وتنقسم إلى نوعين:
- \* **الكفاءات الفردية:** وهي توليفة من القدرات، المعارف، السلوكيات، القيم الاجتماعية والمعرفة العلمية التي تظهر أثناء العمل.
  - \* **الكفاءات الجماعية:** تعبر عن مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق العمل، وهي مزيج للموارد الداخلية والخارجية للفرد والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتتكون أثناء العمل الجماعي.

#### الفرع الثاني: نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر

يسمح نموذج Porter بدراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة<sup>1</sup>. تنقسم هذه القوى إلى خمسة أنواع موصّحة في الشكل (2-3).

<sup>1</sup> عازب الشيخ أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 134.

الشكل (2-3): القوى الخمس للمنافسة في بيئة الصناعة



Source : MICHAEL PORTER, *l'Avantage Concurrentiel, comment devancer ses concurrent et maintenir ses avance*, traduit par philippe de l'avergne, Dunod, 1<sup>er</sup> édition, Paris, 1999, P1

#### أولاً: تهديد الداخلين الجدد

يعود هذا التهديد إلى قدرة المؤسسات الدخول إلى قطاع لم تكن متواجدة فيه من قبل، للحصول على حصة من مبيعات السوق، وباختراق قطاع النشاط يساهم الداخلون الجدد من زيادة حدة المنافسة ويؤدي للإخلال من استقرار المؤسسات الناشطة في القطاع، هذا التهديد يعتمد أساساً على قدرة الداخلون المحتملون على التغلب على حواجز الدخول إلى القطاع (الحواجز المالية، التكنولوجية والتجارية... إلخ).

#### ثانياً: تهديد المنتجات البديلة

تعرف المنتجات البديلة بأنها منتجات تحقق نفس الاحتياجات أو تؤدي نفس وظائف منتجات القطاع المدروس بتسخير الكفاءات والتكنولوجيات المختلفة. يتعين على الداخلين الجدد الاعتماد على الابتكار لتجديد الطريقة التي يشبع بها الزبائن احتياجاتهم تقليدياً، وتتمثل المخاطر في نقل رقم الأعمال من قطاع المنتج الرئيسي إلى قطاع المنتج البديل.

تهديد المنتجات البديلة يتأثر بعاملين هما:

- درجة الاستبدال: بين المنتج الرئيسي والمنتج البديل والتي تشير إلى سهولة انتقال العميل الذي يرغب في استخدام المنتج البديل بدلا من المنتج الرئيسي.
- فارق نسبة الفائدة/ التكلفة: يشير إلى المنفعة التي يوفرها المنتج البديل (الأداء، الجودة، سهولة الاستخدام) مقارنة بالمنتج الرئيسي، مقارنة بالتكلفة المالية لكل منها.

### ثالثا: القوة التفاوضية للزبائن

تشير إلى قدرة العملاء التأثير على العلاقة مع المؤسسات في قطاع ما لصالحهم، يكون العميل في أسفل القطاع موضوع التحليل، قد يكون العميل مستهلكا نهائيا، وسيطيا أو موزعا. هناك خمس عوامل رئيسية تسمح بتقييم القوة النسبية للعملاء.

- درجة التركيز النسبي؛
- سهولة النقل؛
- القدرة على التكامل المنبع؛
- درجة الجودة المرتبطة؛
- الفارق بين العرض والطلب.

### رابعا: القوة التفاوضية للموردين

إن معايير تقييم قوة العملاء صالحة أيضا، ولكن بشكل متماثل لتقييم القدرة التفاوضية النسبية للموردين، فإذا كانت هاته الأخيرة أكثر تركيزا من مؤسسات القطاع المدروس، وإذا كانت الجودة المرتبطة عالية، فإن ميزان القوة سيكون أكثر ملائمة للموردين، وبنفس الطريقة إذا كانت قدرة التكامل الأولي لمؤسسات القطاع المدروس ضعيفة وأيضا سهولة نقلها فقوة الموردون ستزيد.

### خامسا: التنافس داخل القطاع

يشير إلى شدة المنافسة داخل القطاع، بالإضافة إلى ذلك فإن المنافسة المباشرة بين المؤسسات في نفس القطاع تميل إلى تقليل ربحيتها. توجد منافسة قوية تتجلى أحيانا في السياسات التجارية العدوانية، العروض الترويجية، الاستثمارات الإعلانية الضخمة، تضاعف عمليات إطلاق منتجات جديدة... إلخ

يمكن تسخير عدة عوامل لتقييم شدة التنافس داخل القطاع نذكر منها:

- توازن القوى الموجودة في القطاع؛
- نسبة نمو النشاط؛
- ارتفاع قدرات الإنتاج ووجود حواجز في الخروج؛
- طبيعة منتج/خدمة.

بالإضافة إلى القوى الخمس لبورتر الماثرة على تنافسية المؤسسات، تمت إضافة قوة سادسة وهي<sup>1</sup>:

#### سادسا: الدولة

أضيفت قوة الدولة إلى نموذج Porter لأهميتها في التأثير على القوى التنافسية في القطاع، وتأثيرها كذلك على المنافسين والزبائن والموردين، وقد يكون هذا التأثير من طرف الدولة، وقد يكون من طرف الهيئات والسلطات المنظمة للسوق أو القطاع المعني والتي لها أدوار متعددة يمكنها أن تؤثر في هيكل الصناعة بتنظيم السوق والمنافسة، تدخل في العلاقات بين الموردين والزبائن، تقديم الحوافز، القوة على وضع التشريعات، السياسات المتبعة من قبل الدولة (حمائية أو ليبرالية).

في العديد من الدول تمثل الدولة العامل الأكثر تأثيرا في السوق من خلال تدخلها المباشر لتحديد الأسعار أو هامش الربح.

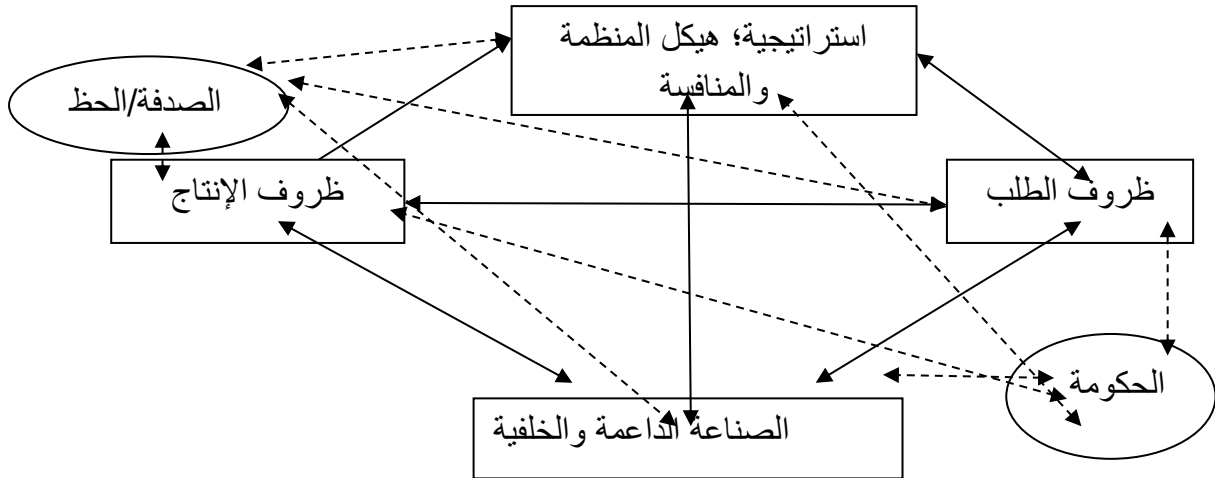
#### المطلب الثاني: نموذج بورتر الماسي (Porter's Diamond Model)<sup>2</sup>

اقترح Porter 1990 نموذج الماسة حيث حاول من خلاله تقييم لماذا دول معينة لديها ميزة تنافسية في المنافسة الدولية؟ قام من خلاله بدمج المتغيرات الهامة التي تحدد القدرة التنافسية لأمة معينة أو صناعة أو شركة في نموذج واحد، حيث يلخص هذا النموذج محددات التنافسية الوطنية التي تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية دولية، ويتكون نموذج الماسة كما هو مبين في الشكل (2-4) من أربع محددات تتمثل في: ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، الصناعات ذات الخلفية والداعمة، استراتيجية الشركة، هيكل المنظمة والمنافسة، وتؤثر هذه المتغيرات على بعضها البعض. بالإضافة إلى التأثير غير المباشر للحكومة والحظ على القدرة التنافسية لصناعة ما.

<sup>1</sup>مراد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup>محمد فلاق وناصر طهار، استخدام نموذج الماسة لبورتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي، دراسة حالة القطاع الزراعي الجزائري، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، ص 1104-1106

الشكل (2-4): القوى الخمس للمنافسة التي تحدد ربحية القطاع



المصدر: محمد فلاح وناصر طهار؛ مرجع سابق؛ ص 1106

### 1- ظروف الإنتاج: تعتبر ظروف الإنتاج (العوامل الوطنية) مدخلات ضرورية لازمة لدعم القدرة

التنافسية لصناعة ما، تشمل ظروف الإنتاج وضعية الصناعة من حيث الموارد الخام، في حين ذهبت النظريات التجارية التقليدية إلى اعتبار الأرض، العمل ورأس المال (بما في ذلك الرأس مال البشري) أهم ظروف وعوامل الإنتاج، فإن Porter 1990 قد ميز بين الفئات التالية: الموارد البشرية، الموارد المادية، موارد المعرفة، موارد رأس المال والبنية التحتية.

وتنقسم ظروف العوامل إلى عوامل أساسية ومتقدمة يمكن أن تكون عامة أو متخصصة، والعوامل الأساسية مثل العمالة غير الماهرة والمواد الخام والظروف المناخية وموارد المياه الموروثة، بينما يتم انشاء وتنمية العوامل المتقدمة من خلال إعادة الاستثمار والابتكار إلى عوامل متخصصة، والتي تشكل وفقاً ل Porter أساساً للميزة التنافسية المستدامة لبلد ما.

### 2- ظروف الطلب: تتحدد من خلال ظروف الطلب المحلي على منتجات الصناعة وتؤثر زيادة

الطلب تأثيراً كبيراً على القدرة التنافسية، ويرى Porter أن السوق المحلية المتنامية والكبيرة ستشجع المنتجين على تطوير تكنولوجياتهم وكفاءتهم.

وحسب Michael Porter فإن هذا قد يكون ميزة تنافسية للأمة. وفي المقابل تتميز الأسواق المحلية الصغيرة بمعدلات نمو اقتصادية منخفضة. وبالتالي فإنها تشجع الشركات على البحث عن إمكانيات التصدير.

### 3- الصناعات الداعمة والخلفية: تشير إلى صناعات الاقتصاد المحلي، والتي ترتبط ببعضها

البعض من خلال العلاقات العمودية والأفقية ما بين قطاعات التوريد، الشراء، قنوات التوزيع

والتكنولوجيات. كما تشير الصناعات الداعمة الخلفية إلى الموزعين، تجار التجزئة، المنظمات البحثية، أنظمة توزيع المنتجات، موردوا المواد الخام والمعدات والأدوات، المنظمات المالية مثل: البنوك وأسواق الأوراق المالية وأنظمة النقل والصناعات التي تستخدم تكنولوجيات عالية والمختبرات العلمية.

ووفقا ل Porter فإن وجود صناعات مساندة قوية في بلد ما هو عامل حيوي للميزة التنافسية.

4- استراتيجية المؤسسة (الهيكل والمنافسة): يحدد Porter التنافس كأهم محرك للميزة التنافسية

لشركات البلد، حيث يعتبر أن التنافس المحلي يجبر الشركات على أن تكون قادرة على المنافسة من حيث التكلفة وتحسين الجودة وأن تكون مبتكرة.

ووفقا ل Porter فإن الشركات هي التي تتنافس دوليا في نهاية المطاف، ولكن القدرة التنافسية الدولية لبلد ما تشكل الميزة التنافسية الدولية للشركات، وتلعب استراتيجيات الشركات وهيكلها ومنافستها دورا هاما في قدرتها التنافسية ويمكن أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية. حيث ترتبط استراتيجية الشركة وهيكلها وتنافسها بالطرق التي تأسست بها المنظمات والشركات وتنظيمها، وكلها تؤثر تأثيرا كبيرا على القدرة التنافسية وبالتالي فإن الاستراتيجيات والهياكل المستخدمة لإدارة شركة أو صناعة لها تأثير مباشر على الأداء والقدرة التنافسية. حيث تنتج تنافسية صناعة معينة من تجمع ما بين طرف الإدارة والتنظيم من جهة ومن جهة أخرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها. كما أن هناك ترابط بين المنافسة المحلية والقوية وخلق استمرارية ميزة تنافسية في أي صناعة.

5- دور الصدفة والحظ: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما

في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة آثارها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضا وسيطرتها. وتوضح أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.

6- دور الحكومة: يمكن لجميع السياسات واللوائح التي يضعها صانعو السياسات في جميع

مستويات الحكومة أن تؤثر بصورة إيجابية أو سلبية على كفاءة البلد أو تنافسية والصناعة.

## المطلب الثالث: النظرية الديناميكية للموارد

تمت صياغة نظرية الموارد المرتكزة (RBV) لأول مرة من قبل بيرجر ويرنفلدت Birger Wernerfelt في ورقته البحثية الشهيرة "وجهة نظر مرتكزة على الموارد للشركة"، التي نُشرت في عام 1984. وضع عمل ويرنفلدت الأساس لنظرية RBV، التي تركز على كيفية أن موارد وقدرات الشركة الداخلية هي المفتاح لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية. هذا المنظور يتناقض مع النظريات التقليدية للتنظيم الصناعي التي تركز على العوامل السوقية الخارجية<sup>1</sup>، وتتمثل هذه الموارد في الكفاءات والمواد المادية<sup>2</sup>

تركز هذه النظرية على الإدارة الاستراتيجية للموارد للحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيزها مع مرور الوقت. فيما يلي المكونات الرئيسية:

- **عدم تجانس الموارد:** تمتلك الشركات موارد فريدة تختلف عن تلك التي يمتلكها المنافسون. يمكن أن تكون هذه الموارد ملموسة (مثل المعدات، المنشآت) أو غير ملموسة (مثل براءات الاختراع، سمعة العلامة التجارية).
- **الثبات النسبي للموارد:** بعض الموارد لا تنتقل بسهولة بين الشركات، مما يجعلها قيمة ونادرة.
- **القدرات الديناميكية:** قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات المتغيرة بسرعة، يشمل ذلك:

## أولاً: الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها نشاط المؤسسة وأدائها ويظهر ذلك في نجاح المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها ويرتبط ذلك بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لمواردها البشرية. ومن خلال الدور الكبير والفعال لهذه الموارد في رفع وتحسين أداء المؤسسة بما يحقق إنتاجية وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة ومنه اكتساب تنافسية مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> غريباون على ومنصور إلياس، مصدر سبق ذكره.

<sup>2</sup> حمو مريم، مصدر سابق، ص ص 122، 125.



ولقد اعتُبرت الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية والتي على أساسها يتم تحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة سواء الحالية أو المحتملة التي يمكن تحقيقها من جراء هذا المورد، نظرا للخصائص التي يتميز بها العنصر البشري على غرار الموارد الأخرى للمؤسسة. وتتمثل هذه الخصائص في أنه:

1- **مُنْتَج للقيمة المضافة:** حيث يمكن ملاحظة مدى إنشائه للقيمة المضافة للمؤسسة، والذي يوضح وجود طلب غير متجانس للعمل من خلال وجود مناصب تستدعي وجود كفاءات مختلفة، أي امتلاك كفاءات ومستويات مختلفة من فرد إلى آخر، فكل يساهم في إعطاء قيمة مضافة بقدر كفاءته، ولذا فامتلاك المؤسسة للأفراد وكفاءات ومهارات واستعداد للعمل تزيد من نجاعة المؤسسة.

2- **الندرة:** تمتاز الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارات بالندرة النسبية، لذا فالمؤسسة التي تمتلك الموارد البشرية المتخصصة، الكفاءة ذات المهارات تحقق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة.

3- **صعبة التقليد:** وذلك راجع إلى ثقافة ونمط تنظيم المؤسسة وكذا المساهمة الفعالة لأفرادها في وضع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يجعل تقليدها صعبا من طرف المنافسين سواء تقليد الفرد الواحد أو مجمل أفراد المؤسسة.

4- **عدم إمكانية استبدالها:** تركز هذه الخاصية على تكامل نظرة الأفراد والمؤسسة، والتي تستلزم تطوير الأفراد من خلال اكتسابهم معارف جديدة تمكنهم من مسايرة التطورات الحاصلة والمحملة، دون إهمال الجانب المادي والمعنوي لأفراد المؤسسة لضمان ولائهم.

#### ثانيا: الموارد المادية

إن تحليل الموارد المادية واستغلالها استغلالا أمثلا يعود على المؤسسة بتحقيق ربحية وضمان مكانة في السوق، وهذه الموارد تتمثل في كل الأصول الملموسة من استثمارات ومعدات إنتاجية ومباني ومخزونات ومنتجات مالية تنتظر لها فيما يلي:

1- **الاستثمارات:** هي كل القيم المادية والمعنوية التي تمتلكها المؤسسة لغرض استغلالها على المدى المتوسط والبعيد، كالمباني ووسائل الإنتاج والشهرة التجارية وغيرها.

2- **المخزونات:** وهي كل البضائع، المواد واللوازم والمنتجات الموضوعة بمخازن المؤسسة أو الموجودة خارجها، ولذا يجب التحكم في المخزونات للابتعاد عن المخاطر التي تتجم عن عدم التحكم في تسييرها كالعجز في تمويل المواد الأولية أو عدم تلبية طلبية الزبائن وكذا كساد أو فساد المنتجات.

3- **المتاحات المالية:** هي السيولة المالية المتوفرة لدى المؤسسة في لحظة زمنية معينة، فيمكنها التحكم في تسيير أموالها والحفاظ على توازنها المالي من خلال تحديد الاحتياجات المالية لتمويل أنشطتها، مما يؤدي إلى اغتنام الفرص الاستثمارية، التوجه الصحيح والاستغلال العقلاني لأموالها في توسيع نشاطاتها واكتساب حصة سوقية أكبر وكل هذا اجتنابا لمخاطر الإفلاس وتضييع الفرص الاستثمارية المتاحة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد موارد أخرى للمؤسسة وهي الموارد غير الملموسة والمتمثلة أساسا في: المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

### المبحث الثالث: أساليب قياس التنافسية

سنتناول من خلال هذا المبحث تعريف لبطاقة الأداء المتوازن، ومؤشراتها وأيضاً التحليل الرباعي SWOT للبيئتين الداخلية والخارجية.

#### المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

##### الفرع الأول: التعريف ببطاقة الأداء المتوازن

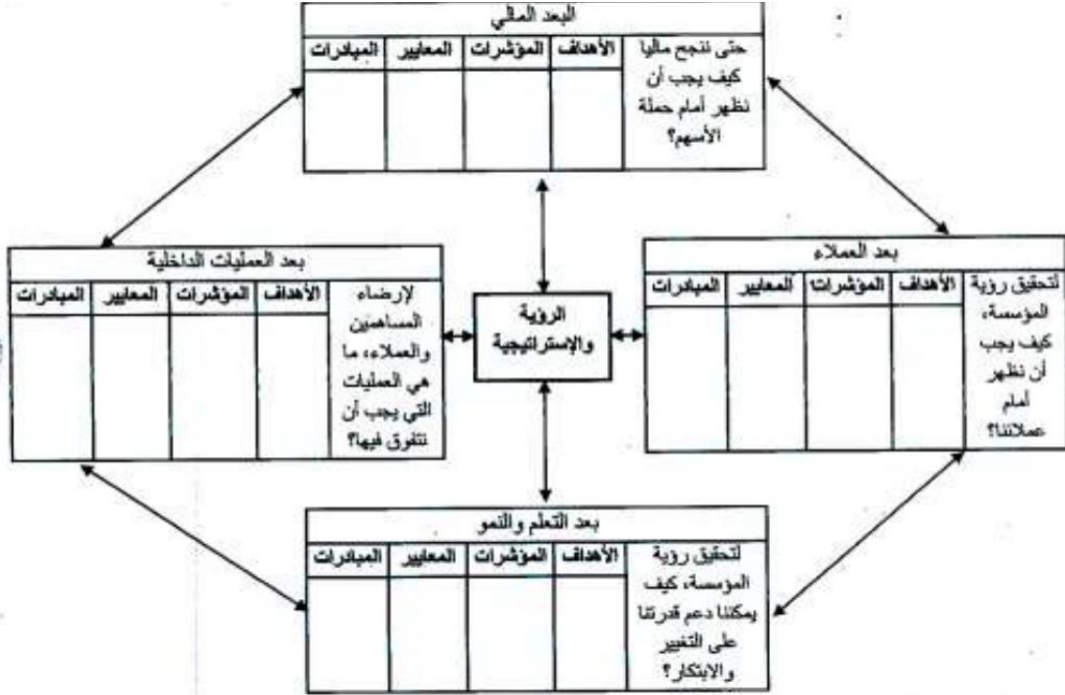
تستعمل بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، يمكن تقديم بعض التعاريف كالتالي:<sup>1</sup>

يعرفها Kaplan و Norton: "أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تغيير أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".

<sup>1</sup> يخلف جمال الدين وحامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 1، جامعة باتنة 1، تاريخ النشر 2020/12/31.

كما عرفها على أنها: "بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. هذه الأبعاد ممثلة في الشكل (2-5)، وهي تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء المنظمة المستقبلية.

الشكل (2-5): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 4، 2019، ص 47.

### 1- مؤشرات البعد المالي: يتضمن عددا من المعايير الاستراتيجية منها:

- \* نسبة الربح من المبيعات، النمو المتوازن لمزيج الإيرادات؛
- \* العائد من المنتجات الجديدة؛ العائد على الاستثمار وحقوق الملكية؛
- \* التدقيق النقدي واجمالي التكاليف.

### 2- مؤشرات العملاء: يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن وسرعة

الاستجابة، والتتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاتهم، فمن أجل تحقيق مستويات الأداء المرجحة يتوجب على المؤسسة العمل على جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن والحفاظ على الزبائن الحاليين. ومن أجل الوصول لرضى الزبون يجب توفر الأسس التالية:

\* الخصائص المميزة للمنتج/الخدمة أي (التفرد، جودة السلعة/الخدمة، السعر، زمن الإنتاج والتسليم)؛

\* انطباق العملاء عن المنتج/الخدمة وعلاقتهم بالمؤسسة.

3- مؤشرات بعد العمليات الداخلية: يوجد نوعين من العمليات التي من خلالها تنفذ الأنشطة، والعمليات التي تحاول المؤسسة تحسينها للوصول لرضى الزبون، ويوضح الشكل (2-6) المراحل المختلفة للوصول لرضى الزبون.

الشكل (2-6): سلسلة العمليات الداخلية للمنظمة.

ارضاء العملاء	خدمة حاجات العملاء	تسليم المنتج أو الخدمة	بناء المنتج أو الخدمة	تصميم المنتج/الخدمة	تحديد حاجات العملاء	تحديد السوق
مرحلة خدمات ما بعد العمليات حالات إعادة السلع؛ معالجة العيوب أو الصيانة		مرحلة العمليات إنتاج المنتج المصمم وتسليم المنتج في الوقت المحدد		مرحلة الابداع تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع حاجات الزبون		

المصدر: يخلف جمال الدين وحامدي محمد، مصدر سابق، ص 206، بتصرف

4- مؤشرات بعد التعلم والنمو: يحدث من خلال اكتساب المنظمة لمعارف وخبرات تعزز تنافسيتها، وكذلك في تمويل المقترحات الجديدة إلى تطبيق واكتساب القيم الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين السلوكيات الفردية والجماعية، كما يمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من تجاربها ونتائجها الناجحة والفاشلة ومدى احتوائها على كفاءات تحقق مزايا تنافسية، فنجد المؤسسات المتحفظة في ثقافتها، والتي لا تقبل التغيير تجد نفسها قد تأخرت في المنافسة.

كل بعد من الأبعاد السابقة يتكون من: أهداف استراتيجية، مؤشرات، معايير ومبادرات.

1- الأهداف الاستراتيجية: هي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ولا بد أن تكون محددة، قابلة للتحقيق، محددة بزمن.

2- المؤشرات: توضح الوضع الحقيقي وسير العمل، وكأمثلة نذكر: درجة رضى العملاء، الوقت المستغرق لإنجاز العمليات، معدل رضى الموظفين.

3- تحديد المسؤوليات/المعايير: أي تحديد من سيتحملون المسؤولية عن كل مؤشر من بين الإدارات أو فرق العمل أو الموظفين، ويمكن إناطة مسؤولية كل منظور إلى إدارة معينة حسب الوظائف كما يلي:

- \* المنظور المالي يناط بإدارة العمليات؛
- \* منظور العملاء يناط بإدارة العملاء؛
- \* منظور العمليات الداخلية يناط بإدارة العمليات؛
- \* التعلم والنمو يناط بإدارة الموارد البشرية.

4- المبادرات: هي الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف التي تم تحديدها من قبل، وقد تقوم المنظمة بعمل مقارنة مرجعية مع المنظمات الناجحة أو المنافسة التي تعمل في نفس المجال.

#### الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية ونذكر من بينها<sup>1</sup>:

- تحديد المقاييس يمثل الدافع الأساسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة؛
- تمكن من تحقيق متطلبات التنافس؛
- تفيد في عملية التغيير وإدارة التغيير، حيث أنها توجد المنظمة للتكيف مع السوق، ما يقود المؤسسة إلى التغيير الناجح؛
- ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف، ويتم تحديد السوق والعملاء الذين تقوم المؤسسة بخدومتهم، وتحديد أهداف ومقاييس كل من النجاح المالي، العمليات الداخلية، العملاء والتعلم والنمو مثلا فالتسليم السريع للعملاء يترجم إلى أهداف خفض وقت الإعداد.

#### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية هي قياس لتقييم جودة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية، تُظهر صحة وضعية المؤسسة ونظام تطوير أعمالها، وهي تربط بين أهداف المؤسسة، استراتيجيتها، مدخلاتها ونتائجها، كما تسمح بتوفير المعلومات التي تدعم عملية تسيير المؤسسة لماضيها، حاضرها ومستقبلها، ولنجاح هذه

<sup>1</sup> يخلف جمال الدين وحامدي محمد، مصدر سابق، ص 200.

المؤثرات يجب ربطها بأهداف ورؤية المؤسسة<sup>1</sup>. وتوجد أنواع متعددة من مؤشرات الأداء الرئيسية تصنف تحت أربع مجموعات<sup>2</sup>:

### أولاً: مؤشرات النتائج

وهي مؤشرات توضح نتائج أداء العديد من الإجراءات، وعمّا إذا كانت المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح من عدمه، ولكن لا توضح للإدارة ولا للموظفين ما يجب فعله لتحسين الأداء، فهي تعطي تلخيص للأنشطة اليومية أو الأسبوعية التي تمت في صورة مؤشرات مالية مثل (شكاوى العملاء، حجم المبيعات أمس، حجم المبيعات المرفوضة من قبل إدارة الجودة، تحصيل المديونية بالأسبوع).

### ثانياً: مؤشرات النتائج الرئيسية

هي أهم المؤشرات التي توضح أهم نتائج الأداء والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية مثل: (صافي الربح قبل الضرائب والفوائد، رضى العملاء، رضى العاملين، العائد على رأس المال المستخدم).

### ثالثاً: مؤشرات الأداء

هي المؤشرات التي توضح للإدارة والعاملين ما يجب فعله لزيادة الأداء وتحسينه؛ حيث تساعدهم في موائمة العمل وفق الاستراتيجية، وتختلف تلك المؤشرات على مؤشرات النتائج أنها غير مالية مثل (النسب المئوية لزيادة المبيعات لأعلى 10% من المبيعات، وعدد اقتراحات الموظفين التي تم تنفيذها في آخر 30 يوم، التسليم المتأخر)

### رابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسي

هي مؤشرات توضح أهم العناصر التي يجب فعلها لتحسين الأداء وزيادته. وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن لجعل مؤشرات الأداء الرئيسية تعطي صورة كاملة عن المنظمة، بحيث تشمل (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).

<sup>1</sup> حنان جوري، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة 2016/2017.

<sup>2</sup> منى محمد صالح غريب، تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية تعطي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترو، مصر.

### المطلب الثالث: التحليل الرباعي<sup>1</sup>

سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى باللغة الإنجليزية تحليل SWOT<sup>2</sup> وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، التهديدات Threats، يستخدم هذا النموذج لتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف،

وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات والتي سنتطرق لتعريف كل منها فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الفرص Opportunities:** الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب فيه في بيئة المؤسسة، وتعتبر اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغييرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين فهي مصادر جيدة للفرص.
- **التهديدات Threats:** يمثل اتجاهها غير مرغوب فيه أو موقف غير مفضل في بيئة المؤسسة الخارجية، وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق، انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التساومية للمشتريين، التغييرات التكنولوجية.
- **نقاط القوة Strengths:** مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمزم خدمتها، ويطلق على نواحي القوة البارزة؛ مفهوم 'القدرة المميزة' حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية؛ الصورة الذهنية؛ العلاقات بالموردين أو العملاء...إلخ.
- **نقاط الضعف Weaknesses:** هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر، ومن أمثلة مجالات الضعف: الموارد المالية والتكنولوجية، التسهيلات والقدرات الادارية والتسويقية والصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة...إلخ.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي خليل، تطبيق تحليل SWOT، من الموقع الإلكتروني: <https://shms-prod.s3.amazonaws.com> تاريخ الاطلاع: 2024/05/12 على الساعة: 09:37

<sup>2</sup> SWOT: (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

<sup>3</sup> معارف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2013/2012، ص ص 80، 81.

تستخدم المؤسسات تحليل SWOT لأنه يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي، من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية كما هي موصحة من خلال الجدول (1-2)، وتحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.<sup>1</sup>

الجدول (1-2): نموذج التحليل الثنائي SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	البيئة
		الداخلية البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعظيم استغلال الفرص</li> <li>- علاج نقاط الضعف</li> </ul> <p>استراتيجية اصلاحية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعظيم استغلال الفرص</li> <li>- تعظيم استغلال القوة</li> </ul> <p>استراتيجية هجومية</p>	الفرص البيئية المتاحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواجهة التهديدات</li> <li>- علاج نقاط الضعف</li> </ul> <p>استراتيجيات انكماشية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواجهة التهديدات</li> <li>- تعظيم استخدام القوة</li> </ul> <p>استراتيجية دفاعية</p>	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر: معاريف محمد، مرجع سابق، ص 81.

من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل SWOT، هو أنه يجب على المؤسسة المفاضلة بين الأنماط الاستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية:<sup>2</sup>

- استراتيجية هجومية: وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا وتعد الوضع المثالي والجيد للمؤسسة.

<sup>1</sup> معاريف محمد، مصدر سابق، ص 81.

<sup>2</sup> معاريف محمد، مرجع سابق، ص 81.



- استراتيجية إصلاحية: تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.
- استراتيجية دفاعية: في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى التنويع من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.
- استراتيجية انكماشية: تعني تقليل مواطن الضعف الداخلية للمؤسسة لتحاكي المخاطر الخارجية.

### المطلب الرابع: أبرز مؤشرات التنافسية وسبل قياسها

إن قياس تنافسية المؤسسة يعتمد على مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

1. الحصّة السوقية: تعبر عن نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بإجمالي مبيعات السوق في قطاع معين، تعتبر مؤشرا قويا على مدى نجاح المؤسسة في جذب العملاء والحفاظ عليهم مقابل المنافسين، يمكن قياسها بتقسيم مبيعات المؤسسة في السوق على إجمالي مبيعات السوق في القطاع ذاته خلال نفس الفترة.
2. الربحية: تشمل مؤشرات الربحية مثل هامش الربح الإجمالي وهامش الربح التشغيلي وعائد الاستثمار، تعكس هذه المؤشرات كفاءة المؤسسة في إدارة تكاليفها وفعاليتها في توليد الأرباح من الإيرادات، تقاس الربحية من خلال مؤشرات مالية مثل هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، وعائد الاستثمار (ROI). هذه المؤشرات تحسب بناءً على بيانات المؤسسة المالية.

تشمل مؤشرات الربحية مثل هامش الربح الإجمالي وهامش الربح التشغيلي وعائد الاستثمار، تعكس هذه المؤشرات كفاءة المؤسسة في إدارة تكاليفها وفعاليتها في توليد الأرباح من الإيرادات.

كيفية القياس: تقاس الربحية من خلال مؤشرات مالية مثل هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، وعائد الاستثمار (ROI). هذه المؤشرات تحسب بناءً على بيانات المؤسسة المالية.

3. **الابتكار:** يشمل معدل إطلاق المنتجات الجديدة، براءات الاختراع، والاستثمار في البحث والتطوير، القدرة على الابتكار تعتبر مؤشراً حيوياً للقدرة التنافسية لأنها تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم قيمة جديدة للعملاء، يقاس الابتكار من خلال عدد براءات الاختراع المسجلة، نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة، والاستثمار في البحث والتطوير كنسبة من الإيرادات الإجمالية.
4. **رضا العملاء:** هو مؤشر مهم للأداء التنافسي لأنه يؤثر مباشرةً على الولاء والتوصيات الشفهية، يمكن قياسه من خلال استطلاعات الرأي ومؤشرات مثل صافي نسبة ترويج العملاء (NPS)، يقاس رضا العملاء عبر استطلاعات الرأي ومؤشرات مثل صافي نسبة ترويج العملاء (Net Promoter Score - NPS) ، والتي تقيس احتمالية توصية العملاء للمنتجات أو الخدمات للآخرين.
5. **كفاءة العمليات:** تشير إلى مدى فعالية المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية مثل الإنتاج، اللوجستيات، وسلسلة التوريد. تشمل مؤشرات مثل وقت التسليم، جودة المنتج، وتكاليف الإنتاج. تقاس من خلال مؤشرات مثل وقت التسليم، معدلات العيوب في المنتجات، وتكلفة الإنتاج لكل وحدة.
6. **المرونة التنظيمية:** تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة الخارجية. تشمل مؤشرات مثل سرعة اتخاذ القرارات، القدرة على تغيير الاستراتيجيات، وتنوع المنتجات والخدمات. يمكن قياس المرونة التنظيمية من خلال القدرة على تنفيذ التغيرات الاستراتيجية بسرعة، وقياس زمن الاستجابة للتغيرات السوقية أو التحديات الجديدة.
7. **القدرة على جذب والحفاظ على المواهب:** تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في التنافسية. تشمل مؤشرات مثل معدل دوران الموظفين، مستوى رضا الموظفين، والاستثمار في التدريب والتطوير تعكس قدرة المؤسسة على جذب والحفاظ على المواهب. تقاس من خلال معدل دوران الموظفين، نتائج استطلاعات رضا الموظفين، ومؤشرات مثل نسبة الموظفين الذين يتلقون تدريبات تطويرية سنوياً.
8. **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** تزداد أهمية الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كمؤشرات للتنافسية في ظل تزايد وعي المستهلكين والضغط التنظيمية. تشمل مؤشرات

مثل البصمة الكربونية، الاستثمار في المجتمع، والحوكمة الجيدة. يمكن قياسها من خلال التقارير السنوية للاستدامة، مؤشرات مثل البصمة الكربونية، وتقييمات الأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسة.

تعتبر هذه المؤشرات أساسية لتقييم التنافسية وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحسين موقع المؤسسة في السوق. من المهم للمؤسسات أن تقوم بقياس وتحليل هذه المؤشرات بشكل دوري لضمان استمراريتها ونموها في بيئة تنافسية متغيرة.

### المبحث الرابع: أثر إدارة الجودة في تنافسية المؤسسة

#### المطلب الأول: مساهمة نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في تحسين تنافسية المؤسسة

تسعى المؤسسة في ظل تحولات المنافسة العالمية للحصول على شهادة الإيزو 9001، كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات الإدارة وتتمثل آثار اكتساب الشهادة في<sup>1</sup>:

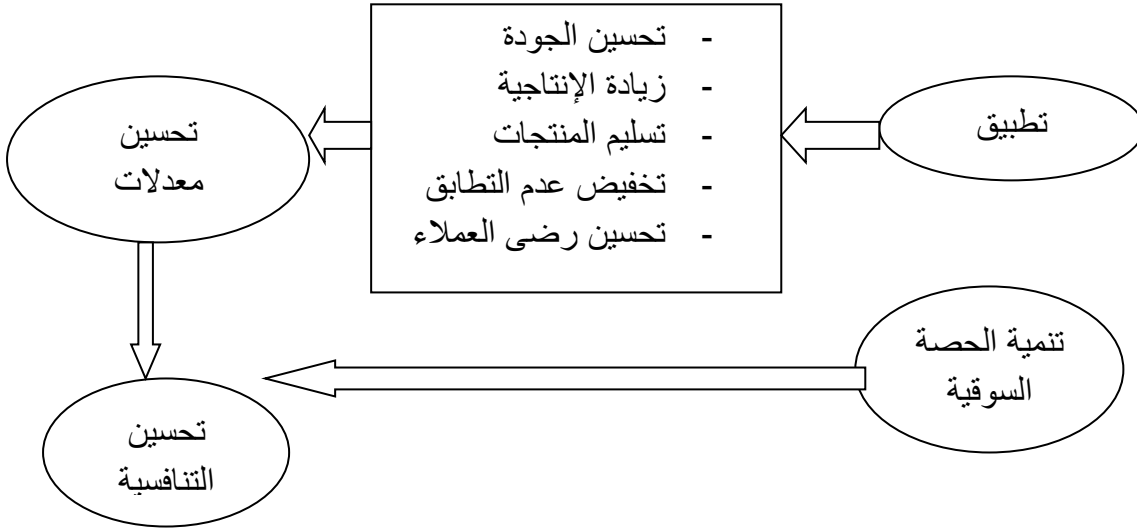
- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة القوية
- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج؛
- اكتساب ثقة الزبون من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسة؛
- احترام معايير الجودة العالمية مما يسهل الدخول إلى الأسواق العالمية؛
- وضع أهداف للجودة قابلة للقياس وتطوير الإجراءات الفعالة<sup>2</sup>.

إن اعتماد وتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية يحقق لها فوائد هامة ويساهم في الرفع من تنافسيتها كما يوضحه الشكل (2-7)، فنلاحظ أن اعتماد الإيزو يحسن الجودة ويخفض نسبة المعيب ويزيد الإنتاجية ورضى العملاء، كل هذا يؤدي لزيادة الأرباح وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

1المجد بوزيدي وبن عمر خالد ونور الدين نجيب، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) كأحد متطلبات إرساء الجودة الشاملة والمستدامة داخل المؤسسة بالتركيز على ISO 9001، ISO 18001، ISO 14001، جامعة بومرداس.

2زيان بغداد، أهمية تبني معايير الإيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسات ولاية البليدة، مجلة دفاقر اقتصادية، تاريخ النشر 2019/05/31، جامعة الجزائر، ص166.

الشكل (2-7): فوائد تطبيق معايير الايزو



المصدر: زيان بغداد؛ مصدر سابق

وقد قام بعض الباحثين سابقا بتحديد العلاقة بين تبني نظام الجودة الايزو 9001 وأثره على تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسات تم إنجازها في هذا الإطار، على فكانت النتائج مبينة في الجدول (2-2).

الجدول (2-2): دراسات مقدمة في إطار تأثير نظام إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة

الباحث	عنوان الدراسة	نوع الدراسة	نتائج الدراسة
عازب الشيخ أحمد	دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال- دراسة حالة: شركة بلاستي أنابيب بالوادي؛ الحاصلة على إيزو 9001:2000	مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 3 2011/2010	لقد كان لتطبيق النظام والحصول على شهادة الإيزو 9001:2000، أثر في تحسين تنافسية المؤسسة، من خلال تحسن العديد من مؤشرات تقييم الأداء.
مراد كريمة	"إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة حالة شركة بيمو"	مذكرة الماجستير، بجامعة الجزائر 03، 2013/2012	امتلاك المؤسسات شهادة المطابقة أمرا حتميا من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعتبر مواصفات الايزو هي السبيل إلى ذلك والتي تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا وهذا ما يثبت أهمية مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة.

<p>وجود علاقة احصائية ضعيفة بين تطبيق ISO 9001 وتطوير تنافسية المؤسسات الصناعية، يرجع لأسلوب القيادة دون المستوى المطلوب، بالإضافة لعدم مشاركة جميع العاملين لغياب آليات الاتصال الداخلي والعمل الجماعي.</p>	<p>مقال في مجلة دفاتر اقتصادية جامعة الجزائر 3، تاريخ النشر: 2019/05/31</p>	<p>"أهمية تبني معايير الايزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر- دراسة حالة مؤسسات ولاية البليدة"</p>	<p>زيان بغداد</p>
<p>إذا ما كان الدخول في إشهاد الجودة: ISO 9001 V2018 نابعا من ضغوط خارجية، يجب ألا يغفل المدراء عن المزايا الداخلية، ذلك أن الشهادة تفقد مع مرور الوقت ميزتها التنافسية بسبب العدد المتزايد من المؤسسات نحو الإشهاد وتزايد الوعي لدى العملاء بأن الشهادة لا تعني بالضرورة الجودة.</p>	<p>مذكرة ماجستير، سطيف، 2010/2009</p>	<p>"أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة: iso 9001 V2000، دراسة احصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"</p>	<p>منصف ملوك</p>
<p>أن تبني نظام الجودة وحده غير كاف في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وذلك لأنه غير قادر على إعطاء الأهمية الكافية للمورد البشري في المؤسسة وغير قادر على ادماجه بصورة كاملة وتحفيزه لتحقيق اهداف المؤسسة.</p>	<p>مذكرة الماجيستير</p>	<p>"أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة VITAJUS"</p>	<p>ججيق زكية</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على دراسات سابقة.

من خلال الدراسات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة موجبة فيما يخص أثر تبني نظام إدارة الجودة iso 9001 على تنافسية المؤسسة، ولكن لا بد من احترام شروط أخرى تتعلق بأسلوب القيادة الفعال وإشراك العاملين في اتخاذ القرار وادماج العنصر البشري بصورة كاملة وتحفيزه لتحقيق الأهداف، مع الحث على العمل الجماعي و وضع آليات للاتصال الداخلي.

## المطلب الثاني: مساهمة نظام الإدارة البيئية 14001 في تحسين تنافسية المؤسسة

إن بقاء و استمرار المؤسسة-خاصة الصناعية منها-مرهون بمدى احترامها للتشريعات و القوانين البيئية المفروضة، هذا ما جعلها تسعى لتحقيق التكيف الإيجابي مع متغيرات المحيط و متطلباته الجديدة و مواجهة تزايد حدة المنافسة من خلال تبني ممارسات و تقنيات حديثة تهدف لحماية البيئة و صيانة مواردها، و تقديم منتجات صديقة للبيئة، الأمر الذي فرض على المؤسسة ضرورة الحد من التلوث البيئي و المساهمة في إعادة استخدام المخلفات الإنتاجية، تعزيز توافق النشاط مع التشريعات و الالتزام بالقوانين، و تحقيق الإنتاج النظيف و حماية المحيط البيئي، وهذا ما يُعتبر غاية في الأهمية لبلوغ مستويات أعلى من التنافسية الفعالة<sup>1</sup>.

إن سعي المنظمة لتحسين أدائها البيئي عن طريق نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001 يجعلها تحقق مكاسب اقتصادية كزيادة القدرة التنافسية، تحقيق وفورات في تكاليف الطاقة، المياه، المواد الأولية<sup>2</sup>.

ومن بين الطرق التي تساعد المؤسسة في تحسين صورتها والمحافظة على محيطها، تخفيض إنتاج النفايات الخطيرة وتطوير طرق لمعالجتها<sup>3</sup>. يبين الجدول (2-3) دراسات سابقة اهتمت بهذا الجانب.

الجدول (2-3): دراسة مقدمة في إطار تأثير نظام الإدارة البيئية على تنافسية المؤسسة

الباحث	عنوان الدراسة	نوع الدراسة	نتائج الدراسة
محمد الهادي خنوس	"دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة سونطراك"	مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012	يساهم نظام الإدارة البيئية في تخفيض التكاليف التي تعتبر إحدى المداخل التي تساعد المؤسسة على التصدي لمنافسيها.

1المجد بوزيدي وبن عمر خالد ونور الدين نجيب، مصدر سبق ذكره.

2شوتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، جامعة غرداية 2014، ص 5.

3دعاس عز الدين، نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية-الإطار النظري، مجلة المعيار، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي نيسمبيلت، العدد 20، ديسمبر 2017، تاريخ التحكيم 2017/12/15، ص 226.

منى الباز محمد سلامة	"أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على الميزة التنافسية والربحية - دراسة ميدانية على صناعة الجلود في مصر".	مقال منشور في مجلة البحوث المالية والتجارية - 2020 - مصر	وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لنظام الإدارة البيئية في تعزيز الميزة التنافسية. ضرورة إحداث تكامل بين المنشآت المتوسطة والصغيرة العاملة في القطاع بهدف تفعيل نظام الإدارة البيئية ورفع القدرة الإنتاجية والتنافسية
----------------------------	---	--	---

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على دراسات سابقة.

نلاحظ من خلال الدراسة أنه يوجد أثر موجب بين اعتماد نظام الإدارة البيئية وخلق ميزة تنافسية وبالتالي تعزيز تنافسية المؤسسة، وهذا من خلال خفض التكاليف.

### المطلب الثالث: مساهمة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 45001 في تحسين تنافسية المؤسسة<sup>1</sup>

إن الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية يمثل أحد أبرز التحديات المفروضة على المؤسسات، نظراً لأن كثرة حدوث الأخطار من شأنه التأثير مباشرة على سيرورة وفعالية النشاطات الإنتاجية والتسويقية، وبالتالي على تقديم منتجات ذات تنافسية مقبولة في السوق، الأمر الذي يجبرها على تبني سياسات وإجراءات كفيلة لرفع مستويات السلامة والصحة المهنية اللازمة كمنفذ لتحقيق التنافسية. ونذكر من بين هاته السياسات:

- خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج وذلك بتوفير الأموال التي تدفع نتيجة لوقوع حوادث عمل من تعويضات، مصاريف علاج، نقل وإصلاح واستبدال المعدات والأجهزة أو المنشآت التي تتعرض للتلف والدمار، وتخفيض النفقات المتعلقة بوقت العمل الضائع نتيجة للإصابات والأمراض المهنية، وتكاليف استبدال العامل وتدريب من يعوضه، وما يترتب عن ذلك من تأخير في إنجاز العمل ومواعيد التسليم.
- حماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل، وذلك يمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية.
- المحافظة على المنشآت وما تحويه من أجهزة ومعدات من التلف والضياع نتيجة للحوادث.

<sup>1</sup>المجد بوزيدي وبن عمر خالد ونور الدين نجيب، مصدر سبق ذكره.

ويمثل الجدول (2-4) إحدى الدراسات التي عالجت هذا الموضوع.

الجدول (2-4): دراسة مقدمة في إطار تأثير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على تنافسية المؤسسة

الباحث	عنوان الدراسة	نوع الدراسة	نتائج الدراسة
/	واقع تطبيق معيار إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001: V2018 بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مركز الزيت-نفطال تقرت	مداخلة جيجل 2019	جعل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية كأولوية استراتيجية لتعزيز مكانة نفطال بسوق دولي ومحلي.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على دراسات سابقة

من خلال هذه الدراسة، نستنتج وجود علاقة موجبة بين تبني نظام الإدارة والصحة والسلامة المهنية وتعزيز تنافسية المؤسسة على الصعيدين المحلي والدولي.



## خلاصة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المنافسة باتت أمراً ضرورياً في عالم الأعمال؛ وستظل قائمة ما دام النشاط الاقتصادي للإنسان قائماً؛ ويتحدد هيكل المنافسة في السوق بتفاعل عدة قوى (الزبائن والموردون؛ الداخولون الجدد؛ المنتجات والخدمات البديلة؛ شدة المزاومة في الصناعة...إلخ).

إن الميزة التنافسية هي الموائمة بين القدرات الجوهرية للمؤسسة مع فرص السوق مع حسن الإنصات والتفاعل لفعاليات ومؤثرات المحيط؛ وكل توجه أو مدخل إداري أو نشاط يساهم في تحسين منتجات المؤسسة أو يستجيب لرغبات الزبائن واهتمامات المجتمع؛ أو يفتح باب تحسين صورة المؤسسة وتدعيم علاقاتها مع أصحاب المصلحة؛ فإنه يعزز من مركزها التنافسي ويقدم ميزة تنافسية للمؤسسة.

سنتطرق في الدراسة الميدانية إلى مدى مساهمة اعتماد أنظمة الجودة في تعزيز تنافسية مؤسسة الإسمنت للمنتجة بمفتاح ولاية البليدة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

## تمهيد

نظرا لما تقدمنا به في القسم النظري حول ماهية أنظمة الأيزو وأهميتها البالغة مع إبراز دورها في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، لذلك سنحاول في هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية التطرق لمعرفة أثر اعتماد أنظمة الأيزو في تنافسية منظمة الأعمال بالاعتماد على دراسة حالة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد "الإسمنت للمنتجة" بولاية البلدية.

هذه الأخيرة تعتبر أحد المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الإسمنت، تعتمد أنظمة الأيزو للجودة 9001، للبيئة 14001، للصحة والسلامة المهنية 45001، كنظام إدارة متكامل. تهدف هذه الدراسة الميدانية لمعرفة تأثير كل نظام من الأنظمة السابقة الذكر على تنافسية المؤسسة محل الدراسة. حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: خصص لتقديم معلومات حول مؤسسة "الإسمنت للمنتجة-مفتاح-";**

**المبحث الثاني: تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة الميدانية بعرض الأدوات والأساليب المستعملة؛**

**المبحث الثالث والأخير: قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.**

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت للمنتجة<sup>1</sup> SCMI

سنتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لإنتاج مادة الإسمنت في الجزائر، نشأة مؤسسة إسمنت منتجة وتعريفها، أهدافها، هيكلها التنظيمي، منتجاتها، حصولها على شهادات الايزو، وصولا إلى تحديد وضعها التنافسي.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإنتاج مادة الإسمنت (1962-2024)

تطورت صناعة مادة الإسمنت في الجزائر خلال المراحل التالية<sup>2</sup>:

كانت مصانع الإسمنت الثلاث بمفتاح، رابح حميدو بالعاصمة وزهانة بمعسكر، والتي تم إنجازها مباشرة بعد الاستقلال تنتج 1.5 مليون طن سنويا من الإسمنت.

عرفت الصناعة الجزائرية للإسمنت تطورا ملحوظا عبر السنين والمتمثل في إنجاز تسع شركات للإسمنت موزعة عبر التراب الوطني بالإضافة إلى تأميم المصانع الثلاثة التي كانت ملكا للفرنسي لافارج في 1967، وهو تاريخ انشاء الشركة الوطنية لمواد البناء التي تنتج بالإضافة إلى الإسمنت المواد الحمراء والخزف ومواد البلاط.

سنة 1983، وبعد إعادة الهيكلة العامة للاقتصاد الوطني، تم إعادة تنظيم الشركة الوطنية لمواد البناء حسب قطاعات النشاط، كما شهد قطاع الإسمنت عدة عمليات إعادة هيكلة .

سنة 2015، ارتفع إنتاج الإسمنت لأزيد من 20 مليون طن سنويا.

مطلع ماي 2018 دفع ارتفاع إنتاج الإسمنت الحكومة- ، إلى رفع الحظر المطبق منذ أكثر من 20 عاما على تصدير هذه السلعة، وذلك بعدما حققت توازنا بين العرض والطلب وذلك بتصدير أول شحنة من الإسمنت إلى السوق الأوروبية والإفريقية.

تسعى الجزائر لتسويق 20 مليون طن فائضة من الإسمنت، وحول الأسواق المستهدفة فإن الأسواق الإفريقية هي الوجهة الأولى في مقدمتها النيجر، مالي وموريطانيا عبر المنافذ البرية و دول إفريقيا

<sup>1</sup> SCMI : Société des Ciments Mitidja.

<sup>2</sup> ساسي عبد الكريم، التأثير البيئي لانبعاثات مصنع الإسمنت لافارج على المنطقة- دراسة حالة مدينة المسيلة، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2022/2021، ص96-97.

الوسطى وجنوبها عبر المنافذ البحرية. كما سيجري تصدير شحنات نحو ليبيا، كما يتم البحث عن دول أوروبية مثل سلوفاكيا، بلغاريا، ودول الجنوب الأروبي كونها الأكثر قربا و الأقل تكلفة في النقل، رغم ارتفاع المنافسة مع الاسمنت المحلي هناك والتركي في شرق القارة.

إن الجزائر لا يمكنها أن تصدر أكثر من مليوني طن من الاسمنت سنويا، وهذا راجع لضعف شبكة النقل وعدم وجود سكك حديدية للنقل من مناطق الإنتاج في المحافظات المختلفة.

ارتفع عدد مصانع الاسمنت إلى نهاية 2022 إلى 22 مصنع منهم 17 مصنع على المستوى الوطني تابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر. سجلت صادرات الجزائر من مادة الاسمنت 75.7 مليون دولار سنة 2022.

ثم 30 مليون طن سنة 2023، أصبح العرض يفوق الطلب وبدأت المصانع تسجل تراجعاً في المبيعات، وهناك أزمة حقيقية جراء وفترة الإنتاج ما يستدعي تدخل الحكومة.

ويرتقب ارتفاعه ل 50 مليون طن آفاق 2025، في حين يقدر الطلب المحلي بـ 22 مليون طن سنويا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة إسمنت متيجة - SCMI

#### الفرع الأول: موقع مؤسسة إسمنت متيجة<sup>2</sup>

تقع المؤسسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 29 الرابط بين بلدية مفتاح وخميس الخشنة شرقا، وبلدية الأربعاء غربا على سفح جبال الأطلس، تضم مصنع مفتاح الذي يتربع على مساحة قدرها 40 هكتار، ومحجرة بمنطقة زموري (بومرداس). تبعد المؤسسة ب 20 كلم عن العاصمة و 15 كلم عن مطار الجزائر الدولي، كل هذا أعطى لمؤسسة الاسمنت مكانة استراتيجية من الجانب التجاري في الاقتصاد الوطني، تقدر طاقتها الإنتاجية ب 6مليون طن سنويا.

<sup>1</sup> حمزة كحال، الجزائر: وفترة الإنتاج تُوْرُق مصانع الإسمنت، العربي الجديدة، مجلة إلكترونية، تاريخ النشر 2023/04/16، تاريخ

الاطلاع 2024/07/04، من الموقع الإلكتروني: <https://www.alaraby.co.uk>

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الإسمنت لمتيجة في مقابلة شخصية أجريت يوم 2024/02/27.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

أنشئت المؤسسة أساسا لتمويل القطاع الاقتصادي بمادة الإسمنت، ومن ثم يكون الهدف الأكبر هو تحقيق التنمية الاقتصادية في هذا المجال، وترمي إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من بينها<sup>1</sup>:

أولا: الأهداف المالية الاقتصادية

- توفير مادة الإسمنت التي تعتبر مادة أساسية في مجال البناء وتقليل استيرادها من الخارج؛
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير المؤسسة.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية

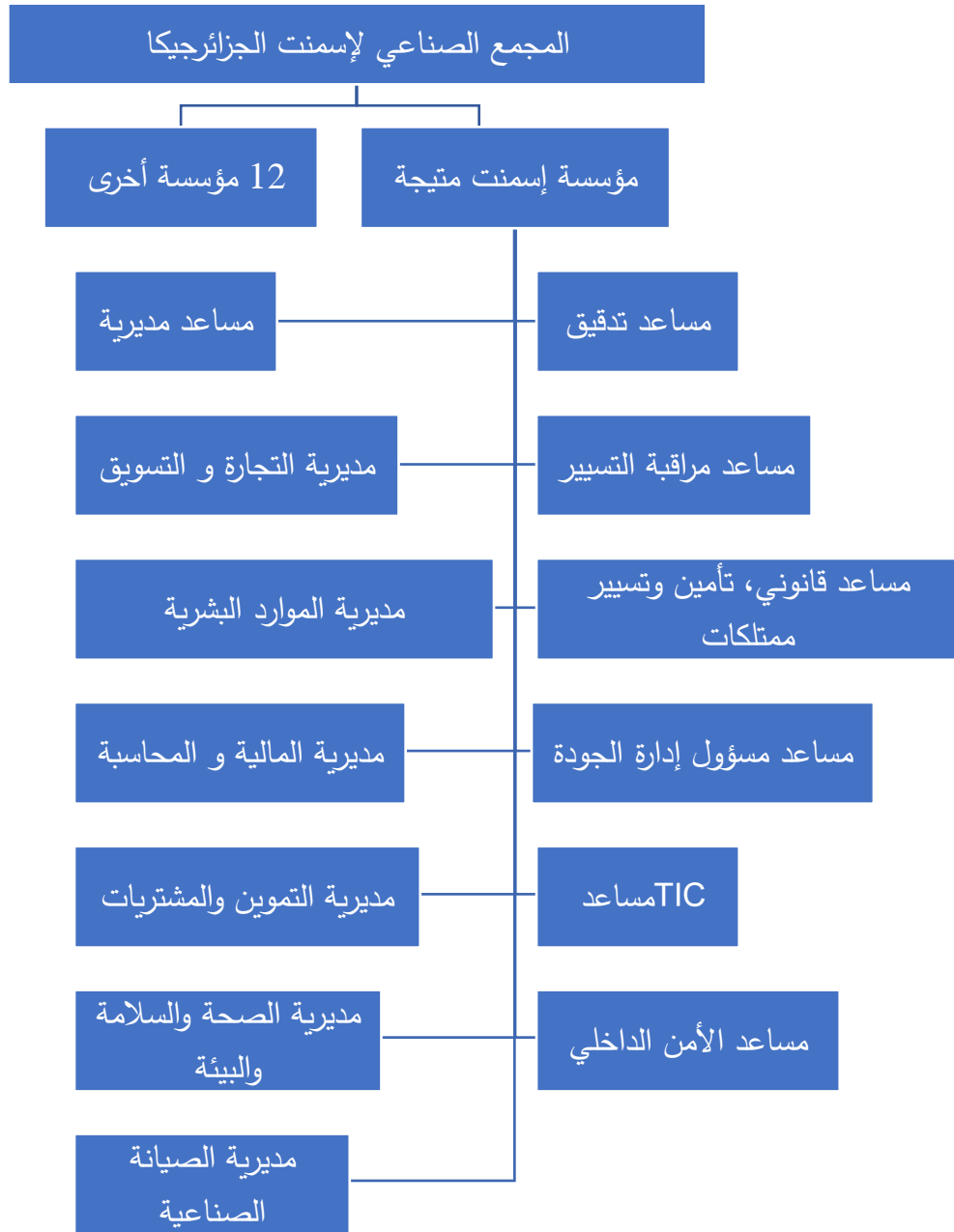
- توفير مناصب شغل وبالتالي تخفيض البطالة؛
- توفير مادة الإسمنت بأسعار مقبولة مقارنة بالمنتجات المستوردة والمساهمة في خفض أسعار السكن؛
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت متيجة

يمثل الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت متيجة حيث يظهر تموقعها بالنسبة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا وباقي مصانع الإسمنت من جهة، ومن جهة أخرى يوضح كل المديرات والمساعدات التابعين لها

<sup>1</sup> خالد أعراب، مصدر سبق ذكره، ص214.

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت متيجة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على وثائق مسلمة من مديرية الموارد البشرية بتاريخ 2024/05/28.

تعتبر مؤسسة إسمنت متيجة من أحد فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (جيكا) منذ انضمامها له سنة 2018، ويضم المجمع كل المؤسسات الوطنية للإسمنت في الجزائر.

تضم المؤسسة رئيس مدير عام ومساعد مديرة بالإضافة لستة مديرات رئيسية موزعة كالآتي:

- مديرية التجارة والتسويق
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية التموين والمشتريات
- مديرية الصحة والسلامة والبيئة
- مديرية الصيانة الصناعية

بالإضافة إلى وجود مساعد لرئيس مدير عام في كل من التدقيق، مراقبة التسيير، القانون، تأمين وتسيير ممتلكات، الإعلام والاتصال، الأمن الداخلي، ومساعد مسؤول إدارة الجودة وهي المصلحة المستقبلية لإنجاز موضوع بحثنا.

#### الفرع الرابع: عمال مؤسسة إسمنت متيجة

قُدر عدد عمال مؤسسة الإسمنت لمتيجة لسنة 2023 ب 478 موظف، موزعين حسب الجدول (1-3).

الجدول (1-3): عدد عمال المؤسسة لنهاية سنة 2023

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سام	إطار تسيير	الفئة
477	10	127	300	36	4	عمال دائمين
1	-	-	-	1	-	عمال مؤقتين
478	10	127	300	37	4	المجموع



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت متيجة يوم 2024/02/27.

### المطلب الثالث: إنتاج مؤسسة إسمنت متيجة

#### الفرع الأول: منتوجات المؤسسة<sup>1</sup>

تقوم المؤسسة بإنتاج نوعين من الإسمنت البورتلاندي جيري لجميع أعمال البناء ولكل منهما خصائصه واستعمالاته؛ وفق المعيار الجزائري م ج 442-1-197 NA EN (انظر الملحق رقم).

#### أولاً: منتج جيكا بيطون مرجعه CEM I/42.5 N NA 442

تعتبر المؤسسة إحدى أهم المؤسسات الجزائرية في مجال إنتاج وتسويق الاسمنت البورتلاندي جيري الرمادي (CPJ45)..42.5 ، يستخدم في المنشآت الفنية والهياكل التحتية والفوقية للمباني مثل :

1. جميع أعمال البناء التي تتطلب مقاومة عالية ونزع القوالب في فترات مؤجلة؛
2. الهياكل الكبيرة، البناء، الخرسانة المسلحة وغير المسلحة<sup>2</sup>؛
3. الخرسانة المرشوشة، المضغوطة وخرسانة العزل المائي؛
4. قوالب الخرسانة و المنتجات الصناعية المسبقة الصنع (الكتل و الطوب الخرساني...)
5. صب الخرسانة في الطقس البارد او الحار؛ والخرسانة ذاتية التماسك.

#### ثانياً: منتج جيكا بنيان مرجعه CEM II /B-L 32.5 N NA 442

يستخدم في التهيئة العمرانية، الصناعية، تشييد الطرقات، وكافة مراحل تشييد المنازل مثل<sup>3</sup>:

1. جميع اعمال البناء (تركيب الجدران، تلبيس...)
2. بناء المنازل؛ استقرار الارضيات ورصف الطرقات؛
3. عنصر مثالي لتكوين ملاط التشطيب.

<sup>1</sup>بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الإتصال لمؤسسة الإسمنت لمتيجة في مقابلة شخصية أجريت يوم 2024/02/12.

<sup>2</sup> الخرسانة المسلحة: تصب الخرسانة مع قضبان حديدية تجعل الجسم المصوب من الخرسانة أكثر صلابة وقادر على تحمل أوزان كثيرة مثل (الجسور؛ الأسقف؛ المباني العالية...الخ).

<sup>3</sup>معلومات مستخرجة من وثائق مسلمة من مصلحة الاتصال يوم 2024/02/12.

الفرع الثاني: المواد الأولية المستعملة لإنتاج الإسمنت

تدخل في صناعة الاسمنت مجموعة من المواد الأولية حسب ما يوضحه الجدول (3-2) التالي<sup>1</sup>:

الجدول (3-2): المواد الأولية المستعملة لإنتاج الإسمنت

المادة الأولية	وصف المادة الأولية
الكلس بنسبة %80	يستخرج من محجرة جبل زروالة على بعد 01 كلم، عن طريق التفجير الدورية للصخور الكلسية ونقلها بواسطة الشاحنات إلى الآلة المكسرة لتحويلها إلى حجارة اقل حجما، ثم إلى المستودع
الصلصال بنسبة %17	يستخرج من منطقة العبابدة على بعد 03 كلم، وتنتقل بشاحنات إلى المستودع الخاص بها.
الرمال بنسبة %02	ينقل بواسطة شاحنات من زموري إلى المستودع الخاص به.
الحديد بنسبة %1	تنتقل بواسطة الشاحنات من منجم الروينة التابع لوحدة فارفوس(عين الدفلى).
الجبس	تجلب من ولاية المدية على بعد حوالي 100 كلم.

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت متيجة يوم 2024/02/27.

الفرع الثالث: مراحل إنتاج الإسمنت عبر الورشات

هذا الخليط المتجانس بين الكلس، الصلصال، الرمل، ومعدن الحديد، يتحول بعدما يمر على مختلف ورشات الصنع إلى مادة الكلانكير (الاسمنت الخام) التي يضاف إليها مادتي الجبس والطوفة، ومنه نتحصل على مادة الاسمنت التي تمر عبر خمس ورشات موضحة في الجدول (3-3) التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين؛ بناء على وثائق مسلمة من السيدة فطيمة، مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

<sup>2</sup> من إعداد الطالبتين؛ بناء على وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت متيجة يوم 2024/02/27.

الجدول (3-3): مراحل الحصول على الإسمنت عبر الورشات

الورشة	ألية عملها
التكسير والتخزين	تكسير الصخور الكلسية ونقلها عن طريق الأشرطة الناقلية إلى مستودع التخزين.
الطحن	يمر الكلس، الصلصال، والحديد عبر مكسرة، أما الرمل فينقل مباشرة إلى ورشة الطحن الأولي والتجفيف، ثم تلتقي المواد الأربع في آلة طحن واحدة، نتحصل بعدها على طحين ذو جزيئات صغيرة الحجم، يتعرض لعملية التجانس في حاويات، ثم تخزن في حاويات التخزين، أخيرا تهيئة الطحين وتدفئته تدريجيا عن طريق الغازات الساخنة في قلعة التسخين الأولي.
الطهي	طهي الطحين في الفرن في $1400^{\circ}$ ليتحول إلى الكلانكير، ينقل إلى المبرد المشبكي لتخفيض إلى $90^{\circ}$ ويوضع في حاويات التخزين، ثم ينتقل إلى ورشة الاسمنت بواسطة السلاسل الحديدية.
طحن الاسمنت	يضاف إليه الجبس والطوفة بنسب مئوية محددة ويُطحن الخليط في آلتين متوازيتين، فينتج "الاسمنت" الذي يخزن في 8 حاويات، طاقة استيعابها 4500 طن لكل حاوية.
الإرسال والشحن	يعبئ الاسمنت داخل أكياس أو شاحنات ذات صهاريج.

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية

#### الفرع الرابع: أهم المشاريع المنجزة بإسمنت المؤسسة

من أهم المشاريع المنجزة بمنتجات المؤسسة: مشروع بناء سكنات بمختلف الصيغ (المدعم؛ عدل...بالجزائر العاصمة وضواحيها)؛ ملعب نلسون منديلا (ببراق)، مسجد الجزائر الكبير (بالمحمدية)؛ الطريق السيار شرق-غرب؛ مترو الأنفاق، ومشروع إعادة تهيئة المطار الدولي هواري بومدين (بالدار البيضاء)<sup>1</sup>. ومما سبق ذكره؛ نلاحظ أن جل المشاريع المنجزة تتمركز في منطقة الوسط؛ ما يعطي للمؤسسة موقعا استراتيجيا يكسبها ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> معلومات مستخرجة من وثائق مسلمة من مصلحة الاتصال؛ في يوم 2024/03/26.

## المطلب الرابع: حصول مؤسسة إسمنت متيجة على شهادات الأيزو

### الفرع الأول: هيئات الإشهاد والاعتماد لمؤسسة إسمنت متيجة

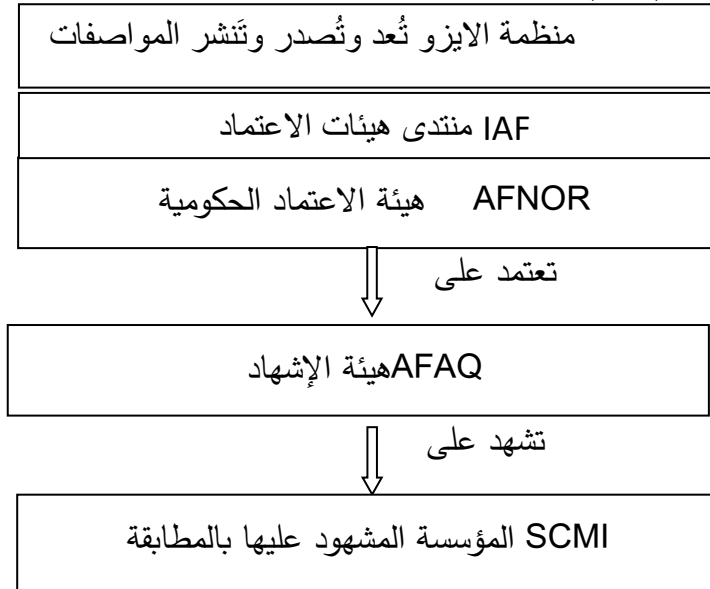
بعد ان تتجز المؤسسة تأهيل مرافقتها بموجب متطلبات الأيزو 14001،9001،45001، تختار إحدى شركات منح شهادة المطابقة والتعاقد معها لإجراء عملية التدقيق ومن ثم منحها شهادة المطابقة التي تكون عادة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد يتخللها تدقيق دوري للمراقبة كل سنة.

شركات منح شهادة المطابقة تحصل على الاعتماد من هيئات الاعتماد الحكومية والتي بدورها تراقب عمل الشركات المانحة للشهادة.

وهيئات الاعتماد الحكومية بمجموعها تشكل ما يسمى منتدى هيئات الاعتماد IAF1.

يقتصر دور المنظمة الدولية للمواصفات ISO على إعداد وإصدار ونشر المواصفات ولا تقوم بأعمال منح الشهادات أو الاعتماد<sup>2</sup>. يمثل الشكل (8) العلاقة التي تربط بين المنظمة وهيئات الاعتماد والمؤسسة الطالبة للاعتماد.

الشكل (2-3): علاقة المنظمة بهيئات الاعتماد والمؤسسة المُعتمدة



المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> IFA : International Accreditation Forum

<sup>2</sup> اسماعيل القزاز وعادل كوريل، نظام الإدارة البيئية بموجب متطلبات مواصفة الأيزو 14001:2004، دار دجلة، الطبعة الأولى، 2016، الأردن، ص 36-37.

- في سنة 2018، تحصلت مؤسسة إسمنت متيجة على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001 من هيئة الإيصادة 1 AFAQ الصادرة عن الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR.
- وفي سنة 2022، تحصلت المؤسسة على نظام الإدارة البيئية ISO 14001
- وفي سنة 2023، تحصلت المؤسسة على نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001<sup>3</sup>.

#### الفرع الثاني: الوضع التنافسي لمؤسسة "إسمنت متيجة"

سنتطرق في هذا الجزء لتحديد القوى الخمس لبورتر (الزبائن، الموردون، المنافسون، المنتجات البديلة، الداخلون الجدد أو المحتملون، بالإضافة إلى قوة الدولة) للمؤسسة محل الدراسة. هذه القوى المؤثرة على تنافسيتها والتي يمكن أن تهدد وضعها التنافسي في السوق المحلية والدولية.

#### أولاً: الزبائن

تتعامل المؤسسة مع العديد من الزبائن كما تهتم بإرضائهم وتقديم الخدمات اللازمة فيما يخص الشحن والتسليم الفوري حسب الطلب، ينقسم زبائن المؤسسة إلى ثلاث أصناف موضحة في الجدول ويتمثل أهم الزبائن في المقاولون؛ المحولون والموزعون، كما يوضحه الشكل (3-4).

الجدول (3-5): أهم زبائن مؤسسة الإسمنت لمتيجة

الصف	المقاولون	المحولون	الموزعون/تجار الجملة
الزبائن	يستخدمون مادة الإسمنت في مشاريع البناء والتشييد وإنجاز المشاريع الكبرى كالمنشآت الفنية والهياكل التحتية والفوقية ونذكر منهم: EPE SPA Cosider T.P SPA؛ATLAS GENI CIVIL؛ Eurl El Nahdi Construction.	يستخدمون مادة الإسمنت كمادة وسيطية تدخل في إنتاج سلع مشتقة مثل الكتل الخرسانية، التزييف، حواف الأرصفة، البلاط. ومن بين المحولون نذكر: -مصانع الخرسانة الجاهزة للاستخدام؛ -الشركات المصنعة لمنتجات التكتل؛ -المشتقات.	يقومون بإعادة بيع مادة الإسمنت على حالها مقابل هامش ربح.

<sup>1</sup> AFAQ: (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).

<sup>2</sup> AFNOR: (Association Française de la Normalisation) ، هي جمعية ذات مصلحة عامة، هدفها إعلام الشركات و

المستخدمين بجودة المنتج أو الخدمة، تشارك في صياغة المعايير الدولية) من الموقع الإلكتروني :

<https://www.eurofiscalis.com> تاريخ الاطلاع 2024/04/07 على الساعة 13.30

<sup>3</sup> بناء على معلومات ووثائق مسلمة من مصلحة الاتصال.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على معلومات مقدمة من طرف السيد بوسبية وليد مسؤول مصلحة التسويق في مقابلة شخصية يوم 2024/04/17.

ثانيا: الموردون

تعتمد عملية إنتاج الإسمنت على جملة من المواد الأولية التي يقوم بعض الموردين بتوفيرها للمؤسسة، ويوضح الجدول (3-6) أهم موردين المؤسسة.

الجدول (3-6): أهم موردين مؤسسة الإسمنت لمتيجة

مورد معدن الحديد	مورد الجبس	مورد قطع الغيار
وجود مورد واحد فقط، يتمثل التهديد في عدم توفر المادة الأولية.	يتمثل التهديد في عدم احترام شروط الحفظ فمثلا (جبس في وجود رطوبة عالية يؤدي إلى زيادة كتلته ما ينتج عنه زيادة في التكاليف).	وجود مورد واحد فقط. يتمثل التهديد في عدم توفر المادة الأولية.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على معلومات مقدمة من طرف السيد بوسبية وليد مسؤول مصلحة التسويق في مقابلة شخصية يوم 2024/04/17.

ثالثا: المنافسون

يوجد العديد من المنافسين للمؤسسة في كل من القطاع العام والخاص وحتى مؤسسات أجنبية ناشطة في الجزائر موضحة في الجدول (3-7).

الجدول (3-7): أهم منافسو مؤسسة الإسمنت لمتيجة

القطاع	الخاص	العام	المؤسسات الأجنبية
المنافسين	(بسكرة) <i>Biskia Ciment</i> (لغواط) <i>Amouda Ciment</i> بقدرة إنتاجية مقدرة ب مليون طن، أي مساهمة ب 3% من الإنتاج الكلي.	يوجد 16 مؤسسة منافسة بقدرة إنتاجية تقدر ب 19 مليون طن، ما يعادل 63.33% من الإنتاج الكلي. نذكر من بينهم: <i>Cimentrie Sour EGhouzlane</i> (البويرة) <i>Cimentrie El Chlef</i> (الشلف)	<i>Lafarge-holcim</i> بثلاثة مصانع في كل من معسكر، المسيلة، بسكرة. بقدرة إنتاجية تقدر ب 8 مليون طن ما يعادل 26.66% من الإنتاج الكلي.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على معلومات مقدمة من طرف السيد بوسبية وليد مسؤول مصلحة التسويق في مقابلة شخصية يوم 2024/04/17.

## رابعاً: المنتجات البديلة

تعد مادة الإسمنت إحدى المواد الأولية الممونة لقطاع البناء، وتشكل كل من مادة الزجاج، الحديد والألمنيوم التي تستخدم في البناءات الحديثة منتوجات بديلة تقلل من استخدام الإسمنت ولكن لا تلغيه<sup>1</sup>. بالإضافة إلى منتوجات أخرى نذكر منها: الخشب، البيوت الجاهزة (panneaux sandwich)،  
BA.13 (placo plâtre)<sup>2</sup>

## خامساً: الداخلين الجدد والمحتملين

لقد أصبح العرض على مادة الاسمنت والمقدر ب 30 مليون طن يفوق الطلب عليها والمقدر ب 22 مليون طن سنويا، هذا ما جعل السوق متشبع بهذه المادة الحيوية. ولهذا تعتمز الدولة على تصدير الفائض نحو أسواق خارجية في كل من إفريقيا وجنوب أوروبا. وبما أن قدرة التصدير للدولة محدودة بمليوني طن سنويا، وهذا راجع لضعف البنية التحتية من شبكة نقل و سكك حديدية.

ومن هذا المنطلق فإن احتمال وجود داخلين جدد أو محتملين في قطاع صناعة الإسمنت فهو احتمال ضعيف. ولكن رغم هذا فيتم حاليا تسريع عملية إعادة فتح خط إنتاج جديد بمصنع بلدية عين الإبل للإسمنت بولاية الجلفة بطاقة إنتاجية تقدر ب 3 مليون طن مع 1500 منصب عمل<sup>3</sup>. والذي سيدخل للمنافسة من جديد ما سيشكل تهديدا للمؤسسة.

## سادساً: الدولة

تؤثر مؤسسات وهيئات الدولة على المنافسة في قطاع الصناعة وخاصة صناعة الإسمنت بمجموعة من القيود التي تفرضها على المؤسسات الناشطة في هذا المجال نذكر من بين هذه القيود<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>أعراب خالد، مصدر سابق، ص 222

<sup>2</sup> بناء على معلومات مقدمة من طرف السيد بوسببية وليد مسؤول مصلحة التسويق في مقابلة شخصية يوم 2024/04/17.

<sup>3</sup> المسعود بن سالم، وزير الصناعة "علي عون" بعاصمة السهوب...واقع مرير لقطاع سبب مآسي لسكان ولاية الجلفة، الجلفة انفو، نشر في 2024/02/06، في الموقع الإلكتروني: <https://www.djelfainfo.dz>، تاريخ الاطلاع: 2024/05/10.

<sup>4</sup>بناء على معلومات مقدمة من طرف السيد بوسببية وليد مسؤول مصلحة التسويق في مقابلة شخصية يوم 2024/04/17.

1. تقنين السعر؛
2. القوانين والتشريعات،
3. منع المؤسسة بالتكفل بنقل الاسمنت.

### محددات التنافسية

محددات التنافسية هي العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة مؤسسة إسمنت متيجة (SCMI) في المحافظة على موقعها التنافسي في السوق، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. بناءً على تحليلنا السابق، يمكن تحديد هذه المحددات وفقاً لعناصر نموذج القوى الخمس لبورتر، مع التركيز على الوضع التنافسي للمؤسسة بشكل علمي.

#### محددات التنافسية لمؤسسة إسمنت متيجة:

##### 1. قوة الزبائن (الطلب)

زبائن المؤسسة يتوزعون بين مقاولين، محولين، وموزعين. هذه الفئات تحتاج إلى الإسمنت بشكل كبير، لكن قدرة الزبائن على التفاوض تتزايد مع توافر العديد من المنافسين، مما قد يضع ضغطاً على الأسعار. هنا تظهر أهمية تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، مع التركيز على تحسين خدمات التسليم والشحن لتعزيز رضا الزبائن.

##### 2. قوة الموردين:

تعتمد المؤسسة على عدد محدود من الموردين لتزويدها بالمواد الأولية مثل الحديد، الجبس، والرمل. هذا الاعتماد على موردين محدودين يشكل خطراً على استمرارية الإنتاج، حيث قد يؤثر أي خلل في التوريد على العمليات الإنتاجية. من الضروري للمؤسسة تنويع مصادر التوريد وتطوير استراتيجيات طويلة الأمد مع الموردين.

##### 3. تهديد المنافسين الحاليين:

تواجه المؤسسة منافسة شديدة من شركات الإسمنت الأخرى في الجزائر، سواء من القطاع العام أو الخاص، بالإضافة إلى الشركات الأجنبية مثل لافارج وهولسيم. هذه الشركات تتمتع بقدرات إنتاجية



كبيرة ومواقع استراتيجية، مما يزيد من صعوبة الحفاظ على حصة سوقية قوية. لذا، تحتاج المؤسسة إلى مواصلة تحسين الإنتاجية، خفض التكاليف، وتقديم حلول مبتكرة للسوق.

#### 4. تهديد المنتجات البديلة:

رغم أن الإسمنت يظل مكونًا أساسيًا في قطاع البناء، إلا أن المنتجات البديلة مثل الزجاج، الحديد، الألمنيوم، والخشب تشكل تهديدًا محدودًا لكنها مؤثرة. لذلك، يجب على المؤسسة الاستثمار في البحث والتطوير لتقديم منتجات ذات ميزات تنافسية تتماشى مع الاحتياجات المتزايدة للمشاريع الحديثة في البناء.

#### 5. تهديد الداخلين الجدد:

تشعب السوق الجزائرية بمادة الإسمنت، بالإضافة إلى القيود المتعلقة بالبنية التحتية مثل ضعف شبكة النقل، يقلل من احتمالية دخول منافسين جدد. مع ذلك، يبقى خطر داخلين جدد واردًا، خاصة مع استثمار الدولة في مشاريع جديدة مثل مصنع عين الإبل في الجلفة. على المؤسسة تعزيز قدراتها التنافسية من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية وتطوير استراتيجيات تصدير قوية لتوسيع نطاق أعمالها.

#### 6. قوة الدولة (التنظيم والرقابة):

تلعب الدولة دورًا كبيرًا في تنظيم السوق من خلال تحديد الأسعار وفرض القوانين المتعلقة بالنقل والمنافسة. قد يؤثر هذا التنظيم على قدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات في السوق أو المنافسة. على المؤسسة العمل عن كثب مع الجهات الحكومية لضمان الامتثال للقوانين مع الحفاظ على مرونتها التنافسية.

الوضع التنافسي لمؤسسة إسمنت متيجة يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على التعامل مع هذه المحددات بفعالية. تحتاج المؤسسة إلى التركيز على تعزيز قدراتها الإنتاجية، تحسين جودة منتجاتها، تنويع مصادر التوريد، وتحسين خدمات العملاء. كما يجب عليها البحث عن فرص لتوسيع نشاطها في الأسواق الدولية، خاصة في إفريقيا وأوروبا، والاستفادة من شهادات الجودة مثل الإيزو لتعزيز سمعتها التنافسية.

باختصار، الحفاظ على مكانة تنافسية قوية في سوق مشبع ومتغير يتطلب من المؤسسة تبني استراتيجيات ديناميكية تعتمد على الابتكار والفعالية التشغيلية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي

### المطلب الأول: تعريف الدراسة الطولية<sup>1</sup>

تستند المنهجية المعتمدة في الدراسة على المنهج الطولي في جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية. هذا النهج يمكننا من رصد التغيرات التي تطرأ على المؤسسة قبل وبعد الحصول على هذه الشهادات، مما يساعد في تقييم فعالية نظام إدارة الجودة بشكل دقيق.

الأساس في هذه الدراسة هو المنهج الطولي، حيث يتم جمع البيانات على مدار فترات زمنية (الفترات محددة لتقييم الأثر المستمر لشهادات الأيزو)، هذه الطريقة تسمح بتحليل ديناميكي للتغيرات في المؤشرات الرئيسية للتنافسية، وتقديم فهم عميق للتأثيرات طويلة الأمد لهذه الشهادات على الأداء التنافسي للمؤسسة.

يتميز "المنهج الطولي" أو "الدراسة الطولية" (Longitudinal Study) بتحليل البيانات التي تم جمعها عبر فترات زمنية مختلفة لمراقبة التغيرات وتطورات معينة في المجموعة المدروسة أو الظواهر الاقتصادية والإدارية، من خصائصها المراقبة المتكررة، تحديد الفروقات والتحليل السببي. ومن مزاياها نذكر: الدقة العالية في تتبع التغيرات وتحديد الأسباب والتأثيرات.

### المطلب الثاني: أدوات تحليل بيانات الدراسة الطولية

#### الفرع الأول: الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يمكن ذكر بعض الأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل بيانات الدراسة الميدانية في الجدول (3-8) الموالي:

<sup>1</sup>رامي محمد طابع محمد، المقارنة بين أنواع نماذج البيانات الطولية- دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 24، العدد الأول، يناير 2023، جامعة بور سعيد مصر، تاريخ القبول 01 مارس 2023، ص 254-269.

الجدول (3-8): الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الأدوات الإحصائية	الوصف	الإستخدام
التحليل الوصفي	يشمل حساب المتوسطات، الوسيط، الانحراف المعياري، والنسب المئوية.	يستخدم لوصف الخصائص الأساسية للبيانات المجمعة وتوفير ملخص سريع وواضح لمجموعات البيانات.
تحليل التباين (ANOVA)	تقنية تستخدم لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين أو أكثر لتحديد ما إذا كانت الاختلافات بين العينات كبيرة إحصائياً.	مفيدة في تقييم تأثير متغير مستقل (مثل الحصول على شهادة ISO) على متغير تابع (مثل الأداء التشغيلي).
3. اختبار تي (t-test)	يقارن بين متوسطي مجموعتين لتحديد ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بينهما.	يستخدم بشكل شائع لتقييم الفروق قبل وبعد تدخل معين أو بين مجموعتين مختلفتين.
4. الانحدار الخطي	تقنية تحليلية تقيم العلاقة بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة.	مفيدة لفهم كيف يمكن للمتغيرات المستقلة (مثل سنوات الخبرة) أن تؤثر على متغير تابع (مثل الراتب).

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### الفرع الثاني: الأدوات النوعية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يمكن ذكر بعض الأدوات النوعية المستعملة لتحليل بيانات الدراسة الميدانية في الجدول (3-9) الموالي:

الجدول (3-9): الأدوات النوعية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الأدوات النوعية	الوصف	الاستخدام
المقابلات	جمع المعلومات من خلال محادثات مباشرة مع المشاركين، يمكن أن تكون منظمة، شبه منظمة، أو غير منظمة.	توفر فهماً عميقاً لتجارب الأفراد ووجهات نظرهم.
مجموعات التركيز	نقاشات جماعية تقودها شخصية موجهة لاستكشاف آراء وأفكار مجموعة حول موضوع معين.	تساعد في توليد أفكار وتحديد الاتجاهات والأنماط في الآراء.
تحليل المحتوى	تقنية لتحليل النصوص والوسائط لتحديد	يستخدم لتحليل الاتصالات أو الوثائق

لاستخراج البيانات حول موضوعات معينة.	الأنماط الرئيسية، الكلمات، أو المفاهيم.	
مفيدة لفهم السلوكيات والتفاعلات في سياقها الطبيعي.	جمع البيانات من خلال مشاركة الباحث في البيئة المدروسة.	الملاحظة المشاركة/غير المشاركة

المصدر: من إعداد الطالبتين

كل من هذه الأدوات لها مزاياها وقيودها، واختيار الأدوات المناسبة يعتمد على الأهداف الخاصة بالدراسة وطبيعة البيانات المطلوبة.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة إسمنت متيجة لم نستطع اعتماد كل الأساليب الإحصائية السابقة لإجراء التحليل. فقد تحصلنا على بيانات كمية محدودة جدا تتعلق بمبيعات المؤسسة وحوادث العمل المسجلة بها ما بين سنة 2015-2024، والتي سيتم عرضها في المطلب الموالي. وكذا بعض المعلومات المحصلة من خلال المقابلات الشخصية شبه منظمة.

أما الأساليب الأخرى كالمراقبة المتكررة فلم نتمكن من جمع بيانات كافية على مدى فترات زمنية طويلة وهذا لأن فترة التربص كانت قصيرة مقدرة بأربعة أشهر.

وبخصوص الإستبيانات والاستقصاء فإن قائمة العملاء تعتبر سرية، هذا ما جعل الحصول على البيانات المباشرة من العملاء حول رضاهم على جودة المنتج غير ممكن.

#### المطلب الأول: عرض ومناقشة المعطيات الكمية

#### الفرع الأول: تطور مبيعات الإسمنت خلال الفترة (2015-2023)

من أجل دراسة تطور مبيعات مؤسسة إسمنت الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2015-2023، تحصلنا على البيانات الموضحة في الجدول (3-10):<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على وثائق مسلمة من مصلحة مراقبة التسيير أثناء مقابلة شخصية يوم 2024/02/27.

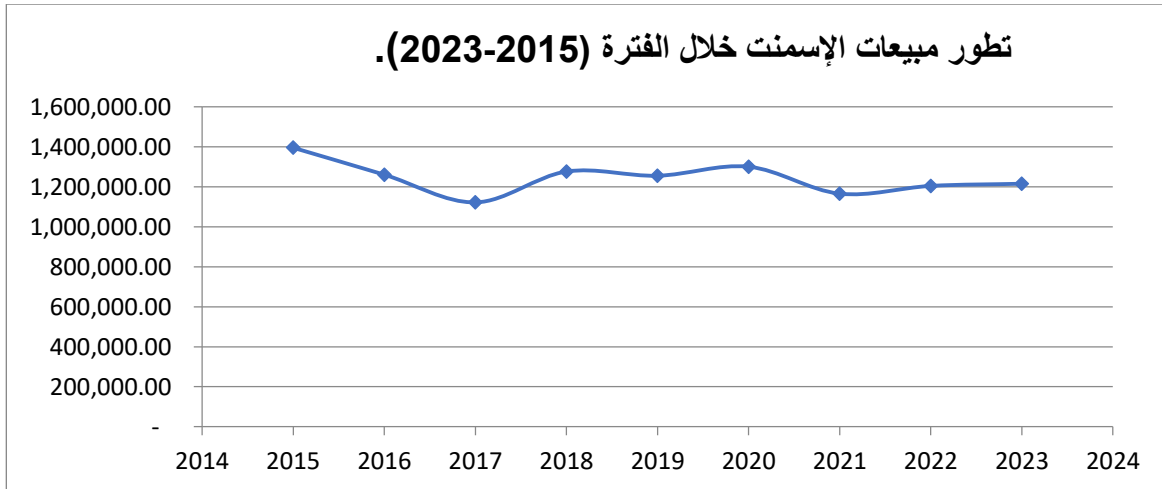
الجدول (3-10): تطور مبيعات الإسمنت خلال الفترة (2015-2023)

الوحدة: مليون طن

السنة	الكمية الإجمالية المباعة
2015	1395022.78
2016	1260366.08
2017	1121925.76
2018	1276045.8
2019	1255115.98
2020	1300332.37
2021	1165434.61
2022	1204307.39
2023	1215000.00

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على وثائق مسلمة من مصلحة مراقبة التسيير خلال مقابلة شخصية يوم 2024/02/27.

الشكل (3-3): تطور مبيعات الإسمنت خلال الفترة (2015-2023)



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على مخرجات برنامج (Excel)

نلمح من خلال الشكل البياني وجود تذبذب وانخفاض في الكمية المباعة من الإسمنت بداية من سنة 2015 إلى غاية 2022، يعود إلى تراجع الطلب الوطني على مادة الإسمنت ومنتجاته في الجزائر من 22 مليون طن سنة 2015 إلى 17 مليون طن في سنة<sup>1</sup>2022.

مع وجود ثبات خلال سنتين 2022-2023.

### الفرع الثاني: تطور عدد حوادث العمل خلال الفترة (2015-2023)

يمثل تطور عدد حوادث العمل مؤشراً مهماً لقياس فعالية إجراءات السلامة المهنية المتبعة داخل المؤسسة. تحليل هذه البيانات يساهم في فهم الاتجاهات العامة لسلامة العمال وتحديد النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين. الحوادث التي تحدث في مكان العمل غالباً ما ترتبط بعدة عوامل، منها المعدات المستخدمة، التدريب، والالتزام بإجراءات الأمان. لذلك، يعد تحليل تطور عدد حوادث العمل عبر السنوات أداة حاسمة لتحسين إجراءات الوقاية وتطوير استراتيجيات فعالة لتقليل المخاطر

الجدول (18): تطور العدد الإجمالي لحوادث العمل خلال الفترة (2015-2023)

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد حوادث العمل	2	2	2	3	5	6	14	9	6

الشكل (3-4): مخطط تطور حوادث العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على مخرجات نتائج برنامج (Excel 2010)

<sup>1</sup> عبد الناصر حنو، ارتفاع صادرات افارج هولسيم-الجزائر من منتجات الإسمنت خلال 2023، جريدة تادامسا نيوز، تاريخ النشر 2023/02/28، تاريخ الاطلاع 2024/03/05، على الساعة 14:46، من الموقع الإلكتروني: <https://tadamsanews.dz>

يتبين من خلال المنحنى وجود ارتفاع مستمر في عدد حوادث العمل خلال الفترة من 2015 إلى غاية 2021، حيث تم تسجيل أعلى قيمة قدرت ب 14 حالة. وبعدها انخفضت تدريجيا إلى غاية 6 حالات سنة 2023.

تعتبر هذه البيانات (تطور المبيعات وحوادث العمل المسجلة بالمؤسسة) غير كافية لتحديد أثر تبني أنظمة الإيزو على تنافسية المؤسسة. ولهذا سنعتمد في تحليلنا على البيانات الكيفية المحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات، والتي سيتم عرضها في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أفضت الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول " مدى مساهمة تبني نظام إدارة متكامل في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة بمفتاح إلى:

- عدم تأكيد الفرضية الأولى حول "مدى مساهمة تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة"،
- عدم تأكيد الفرضية الثانية حول "مدى مساهمة تبني نظام الإدارة البيئي ISO 14001 في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة"،
- عدم تأكيد الفرضية الثالثة حول "مدى مساهمة تبني نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة".

ويعود هذا إلى مجموعة من العوامل التي ساعدت في بقاء المؤسسة وحفاظها على قدرتها التنافسية والتي نوجزها فيما يلي:

- تحضى المؤسسة باحتكار القلة، إذ أن أكبر المشاريع المستهلكة لمادة الإسمنت تتمركز جُلها في الشمال بمنطقة الوسط، هذا ما يجعل من مصنع إسمنت متيجة المورد الوحيد والأقرب من هذه المشاريع ما يعطيه موقع استراتيجي يكسبه ميزة تنافسية تمكنه من المحافظة على زبائنه ومبيعاته نسبيا، إذ قدرت الحصة السوقية للمصنع بنسبة 12%؛
- تحافظ المؤسسة على مكانتها ومركزها التنافسي في السوق الوطنية وهذا راجع لأن منتج المؤسسة ذو جودة مناسبة؛
- ومن جهة أخرى، فإن مؤسسة إسمنت متيجة مؤسسة وطنية تصنع منتج محلي فإن لها الأولوية بالفوز بالصفقات العمومية، تطبيقا لقانون الصفقات العمومية المرسوم التنفيذي 15-247، المادة

83 منه تنص على مايلي: "يمنح هامش أفضلية بنسبة 25% للمنتجات ذات المنشأ الجزائري

و/أو المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري...";

- تتدخل هيئات الدولة في وضع سياسة المؤسسة بحيث تفرض قيود على المؤسسة كتقنين السعر

ومنع خدمة نقل السلعة إلى الزبائن.



## خلاصة الفصل

من خلال الدراسات السابقة التي تم اعتمادها في إعداد هذه الدراسة، كانت مجمل النتائج تؤكد وجود علاقة موجبة بين تبني نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وبين زيادة وتعزيز تنافسية المؤسسة. ولكن من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة متحصلة على مواصفات الإيزو في الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية وفي سعيها للوصول إلى نظام إدارة متكامل، لم يتم إثبات مساهمة كل من نظام إدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في تعزيز تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة بمفتاح.

الخاتمة العامة

في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والعولمة السريعة التي تجتاح العالم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه ضرورة ملحة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. يشكل تبني نظام الإدارة المتكاملة أحد الأساليب الفعالة لتحقيق هذا الهدف وتمثل هذه النظم إطاراً شاملاً لإدارة الجودة، والبيئة، والصحة والسلامة المهنية، مما يساعد المؤسسات على تحسين عملياتها، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

من خلال هذه الدراسة، تمكّننا من إلقاء الضوء على تأثير تبني أنظمة إدارة الجودة ISO 9001 ، والإدارة البيئية ISO 14001 ، والصحة والسلامة المهنية ISO 45001 على تنافسية مؤسسة إسمنت متيجة. هذه الأنظمة، التي تعد من الأدوات الهامة في تحسين إدارة المؤسسات، تهدف إلى تعزيز جودة المنتجات، حماية البيئة، وتحسين السلامة والصحة المهنية، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أن تطبيق هذه الأنظمة في مؤسسة إسمنت متيجة لم يؤد إلى تحسين واضح وملحوس في التنافسية.

فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة ISO 9001 ، على الرغم من أن النظام ساهم في تعزيز عمليات الإدارة وتنظيم الإنتاج وتحسين بعض جوانب الجودة، إلا أن تأثيره على التنافسية في السوق ظل محدوداً. السوق المحلي الجزائري يشهد تشبعاً في إنتاج الإسمنت، ما أدى إلى وجود فائض في العرض مقابل الطلب المتراجع بالتالي، لم تكن هناك زيادات ملموسة في مبيعات المؤسسة نتيجة لتحسين الجودة وحدها. هذا يشير إلى أن هناك حاجة لتطوير استراتيجيات تسويقية أقوى للترويج للجودة ولتحقيق مميزات تنافسية جديدة.

أما بالنسبة لنظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، فقد ساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة عبر تقليل المخلفات الضارة والالتزام بمعايير الاستدامة. ورغم ذلك، لم يكن لهذا النظام تأثير كبير على جذب العملاء أو تحسين التنافسية، إذ لم يكن الوعي البيئي بين الزبائن كافياً لاعتبار الشهادات البيئية ميزة تنافسية هامة بالتالي، تظل ثقافة الاستدامة بحاجة إلى تطوير على مستوى السوق لتحفيز الطلب على المنتجات الصديقة للبيئة.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق أنظمة الإدارة المتكاملة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي توضح مدى تأثير هذه الأنظمة على التنافسية في مؤسسة إسمنت متيجة. يمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

1. أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 لم يسهم بشكل كبير في تعزيز التنافسية. ورغم التحسينات في جودة العمليات والإنتاج، إلا أن هذه التحسينات لم تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية للمؤسسة، ويرجع ذلك أن السوق المحلي للإسمنت في الجزائر يعاني من التشبع، حيث يوجد فائض في العرض يقابله تراجع في الطلب. وبالتالي، تحسين الجودة وحده لا يكفي لزيادة الحصة السوقية في ظل غياب استراتيجيات تسويقية قوية وموجهة للترويج لمزايا الجودة.

2. نظام الإدارة البيئية ISO 14001 على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الأداء البيئي وتقليل المخلفات، لم يكن لذلك تأثير واضح على التنافسية. ضعف الوعي البيئي لدى العملاء حال دون أن تشكل الاستدامة البيئية ميزة تنافسية فعالة. حيث أن في الجزائر، يعتبر الوعي البيئي بين العملاء محدودًا نسبيًا، ولا يشكل معيارًا أساسيًا عند اتخاذ قرارات الشراء. بمعنى آخر، حتى إذا التزمت المؤسسة بمعايير البيئة، فإن غياب الترويج الكافي لهذه المزايا أو عدم اعتبار الزبائن لأهمية الاستدامة يجعل التأثير البيئي غير ملموس في تحسين التنافسية.

3. أسهم نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 في تقليل حوادث العمل داخل المؤسسة، إلا أن استمرار حدوث بعض الحوادث بشكل متكرر حال دون تحقيق تحسن ملموس في التنافسية، حيث لم ينعكس ذلك بشكل كافٍ على رفع الكفاءة العامة للمؤسسة، فعلى الرغم من التحسينات في مجال الصحة والسلامة، فإن استمرار تسجيل بعض الحوادث يشير إلى عدم اكتمال فعالية تطبيق النظام بشكل كامل.

### توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، هناك عدة مجالات يمكن العمل على تحسينها لضمان تعزيز الأداء العام للمؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والعالمي. تأتي التوصيات

التالية كمقترحات عملية تهدف إلى معالجة النقاط الضعيفة وتحقيق التطور المستدام للمؤسسة وهي كالتالي:

1. ينبغي على المؤسسة تنظيم حملات توعوية تبرز أهمية الحصول على شهادات الأيزو وأثرها على جودة المنتجات وخدمة العملاء، مما قد يساهم في تحسين صورتها السوقية وزيادة الطلب.
2. ينبغي على المؤسسة تحسين استراتيجيات التسويق للوصول إلى أسواق جديدة، والاستفادة من الميزات التنافسية التي يوفرها الموقع الجغرافي وتقديم خدمات لوجستية أفضل.
3. من الضروري أن تستثمر المؤسسة في الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات بما يلبي احتياجات السوق المتغيرة ويسهم في تعزيز التنافسية على المدى البعيد.
4. على المؤسسة العمل على تحسين نظام الصحة والسلامة المهنية بشكل أكبر للحد من حوادث العمل، مما قد يعزز من رضا الموظفين ورفع الكفاءة الإنتاجية.
5. نظرًا لزيادة إنتاج الإسمنت في الجزائر، يُنصح بتوسيع نطاق التصدير نحو أسواق جديدة في إفريقيا وأوروبا من خلال تحسين البنية التحتية للنقل.

## آفاق الدراسة

تقدم دراسة تأثير نظام الإدارة المتكامل على تنافسية منظمات الأعمال العديد من الأبعاد التي يمكن استكشافها في المستقبل لتعميق الفهم وتطوير الأدوات المستخدمة في هذا المجال. ومن أبرز هذه الآفاق:

1. تطوير نظم الإدارة المتكاملة في القطاعات المختلفة.
2. دمج التكنولوجيا الرقمية مع نظم الإدارة المتكاملة.
3. تحليل تأثير التكامل بين الجودة، البيئة، والسلامة المهنية.
4. التأثير الاقتصادي لتطبيق نظم الإدارة المتكاملة.
5. دور نظام الإدارة المتكامل في تعزيز الابتكار المؤسسي.
6. دراسة التحديات والمخاطر المرتبطة بتطبيق نظام الإدارة المتكامل.
7. تحليل دور نظم الإدارة المتكاملة في تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة.

# قائمة المراجع

1) الكتب

ا. الكتب باللغة العربية

1) مأمون الداركة، وطارق الشبلي، *الجودة في المنظمات الحديثة*، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2002.

2) خضير كاظم حمود، *إدارة الجودة الشاملة*، دار الميسرة، ط2، الأردن، 2005.

3) عبد الستار محمد العالي، *إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي*، دار وائل، عمان، 2000.

4) فريد عبد الفتاح زين الدين، *المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية*، دار الكتاب، القاهرة، 1996.

5) فريد كورتل . امال كحيله . الجودة و أنظمة الايزو . دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع . الطبعة الأولى . الأردن .

6) محمد عبد الوهاب العزاوي، *إدارة الجودة الشاملة*، دار اليازوري، الأردن، 2005.

7) محمد سمير أحمد، *الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية*، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.

8) لعللي بوكميش، *معنى الايزو والمواصفات الدولية للجودة*، مجلة الحقيقة، ط 3، العدد 2، 2004، جامعة أدرار.

9) توفيق محمد عبد المحسن، *تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة*، القاهرة، دار النهضة العربية، ط1، 1995، ص 154.

10) حسين عبد العال محمد، *الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية*، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

- 11) عبد الناصر علي حافظ وحسين وليد حسين عباس واحمد عبد محمود الجنابي، إدارة الجودة والبيئة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2020.
- 12) قاسم نايف وعلوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006.
- 13) فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 14) سوزان يوكس وفيل إيقانز، المنافسة والتنمية؛ ترجمة ميشيل دانو؛ الدار العربية للعلوم ناشرون؛ الطبعة الأولى؛ لبنان؛ 2010.
- 15) سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، 2007.
- 16) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، 1998.
- 17) نواف محمد البادي الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الايزو دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .

---

II. كتب باللغة الأجنبية

---

- 1) NORMAN GAITHER *production & opération management* ،6<sup>th</sup> ed ،the dryden press ، florida ،1994.
- 2) Jean –Claude Guédeu, *Système de Management de la Qualité, études et interprétation de la norme iso 9001 : 2015, version 02*, 2015.
- 3) Florence GILLET-GOINARD, *Bâtir un système intégré*, Éditions d'Organisation, Paris, .2006
- 4) Pauline cadieux, *l'avantage concurrentiel*, Finom, date de la parution 11/04/2024.



(2) المجلات والمقالات العلمية

- (1) العيداني الياس ومداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد (01)، جوان 2019، ص177.
- (2) نعرورة بوبكر، تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة حالة: مؤسسة نفضال بولاية الوادي، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، المجلد 13، العدد 02، 2016.
- (3) محمد لمين بن الطاهر، رشيدة شعبان، الإدارة البيئية كآلية لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اسمنت عين التوتة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 3، العدد: 03، 2021.
- (4) بوعامة أمال والعايب عبد الرحمن، واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- (5) علي صادقي وحسن معاش، معوقات ومشاكل تطبيق نظام الايزو 9000 في المؤسسات الجزائرية، دراسة تحليلية تصورية، مجلة التكامل، العدد 2، ديسمبر 2019.
- (6) موسى عبد الناصر ورحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسات الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، ديسمبر 2008.
- (7) غزيباون علي ومنصر إلياس، مساهمة مقارنة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الاستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، جامعة بويرة، 2022.
- (8) عابد شريط وعلى سدي، دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة تيارت، 2010.

- (9) عبد الحفيظ بوقرانة وإلياس بن ساسي وميلود زيد الخير، *محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية- حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي*، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
- (10) ضيف الله محمد الهادي، لبزة هشام ومهاوات لعبيدي، *دور الإنتاجية في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية*، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2017.
- (11) سليمة غدير أحمد وعيسى بهدي، *تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل انفتاح الاقتصاد الجديد*، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
- (12) محمد فلاق وناصر طهار، *استخدام نموذج الماسة لبورتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي، دراسة حالة القطاع الزراعي الجزائري*، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف.
- (13) يخلف جمال الدين وحامدي محمد، *دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات*، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 1، جامعة باتنة 1، تاريخ النشر 2020/12/31.
- (14) نبيل محمد مرسي خليل، *تطبيق تحليل SWOT*، من الموقع الإلكتروني: <https://shms-prod.s3.amazonaws.com> تاريخ الاطلاع: 2024/05/12 على الساعة: 09:37
- (15) غيداء تميمي، *مفهوم البيئة التنظيمية*، موضوع، 5 ديسمبر 2021، من الموقع الإلكتروني: <https://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع: 2024/06/29.
- (16) زيان بغداد، *أهمية تبني معايير الإيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر*، دراسة حالة مؤسسات ولاية البليدة، مجلة دفاتر اقتصادية، تاريخ النشر 2019/05/31، جامعة الجزائر.

17) شتوح وليد، *مكانة نظام الإدارة البيئية الأيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية*، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، جامعة غرداية، 2014.

18) دعاس عز الدين، *نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية-الإطار النظري*، مجلة المعيار، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، العدد 20، ديسمبر 2017، تاريخ التحكيم 2017/12/15.

19) لمجد بوزيدي وبن عمر خالد ونور الدين نجيب، *الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الأيزو) كأحد متطلبات إرساء الجودة الشاملة والمستدامة داخل المؤسسة بالتركيز على ISO 9001، ISO 18001، ISO 14001*، جامعة بومرداس.

20) داني الكبير امعاشو، *أهمية تطبيق الجودة الأيزو 9000*، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 14، ديسمبر 2000.

21) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع 2024/11/06 على الساعة 12:30، من الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com>

22) يوسف بن عبده عسيري، *نظام ادارة الجودة الادارية (الايزو) في المؤسسات التعليمية، سلسلة ثقافة التطوير والجودة*، جامعة الملك سعود، السعودية.

---

### 3) الملتقيات و المحاضرات

---

1) عبد اللطيف عامر وطالبي رياض، *دور معايير التقييس الـ ISO في توجيه السلوك البيئي المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية*، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 423.

(4) الرسائل والمذكرات

- (1) قواسمي رشيدة، شهادة الايزو والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لمؤسسة روية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2021/2020.
- (2) مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، 2018-2019.
- (3) هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2015.
- (4) حنان جوري، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي- دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة 2016/2017.
- (5) معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2013/2012.
- (6) بوعلاي عائشة، إشكالية إدارة الجودة الشاملة جالة المؤسسة الالكترونية، رسالة ماجستير، 2003/2002، تلمسان، الجزائر.
- (7) عازب الشيخ أحمد، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال؛ دراسة حالة: شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية؛ *ISO 9001: version 2000*؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الجزائر 3.
- (8) عبد الناصر دريهم ويوسف خنفور، واقع تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة الايزو، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2022/2021.

- 9) أوكيل رايح، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية -دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات بببسي، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2007/2006.
- 10) مراد كريمة، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة شركة بيمو، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
- 11) جموعي صارة ودولاش حياة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-GCB، مذكرة ماستر، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2022/2021.
- 12) مديحة بوقوم؛ دور سلسلة التوريد في الرفع من تنافسية المؤسسة؛ دراسة حالة مجمع شي علي بولاية سطيف - مذكرة ماستر؛ جامعة فرحات عباس -سطيف1؛ سنة 2022/2021.
- 13) بوحلاسة ياسمين، دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2024/2023.
- 14) مريم غريسي وعديلة بوشريشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الزوجج- قالمة، مذكرة ماستر، جامعة 1945/05/8، قالمة، 2019/2018.
- 15) العيهار فلة - دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع ادارة الاعمال - كلية العلوم الاقتصادية - وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - جامعة الخروبة سنة 2005 ص.

## (5) مواقع الإنترنت

- (1) تاريخ الاطلاع 2024/05/18 على الساعة 15:42 من الموقع الإلكتروني <https://www.unescwa.org>
- (2) تاريخ الاطلاع 2024/05/21 على الساعة 11: 15، من الموقع الإلكتروني <https://theses-algerie.com>.
- (3) تاريخ الاطلاع 06/06/2024 على الساعة 08 :00، من الموقع الإلكتروني <https://www.iloencyclopaedia.org>
- (4) تاريخ الاطلاع 2024/02/26 على الساعة 15:15 على الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>
- (5) تاريخ الاطلاع 2024/02/26 على الساعة 15:15 على الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>
- (6) تاريخ الاطلاع 2024/04/28 على الساعة 15 :00، من الموقع الإلكتروني <https://mbrqgroupe.com>
- (7) تاريخ الاطلاع 2024/04/28 على الساعة 14 :15 ، من الموقع الإلكتروني <https://mbrqgroupe.com>
- (8) تاريخ الاطلاع 2024/06/12 على الساعة 10:50 من الموقع الإلكتروني <https://www.studocu.com>
- (9) تاريخ الاطلاع 2024/05/25 على الساعة 13:20، من الموقع الإلكتروني <https://www.apave-certification.com>
- (10) تاريخ الاطلاع 2024/05/12 على الساعة 14 :20 من الموقع الإلكتروني <https://www.e3melbusiness.com>
- (11) تاريخ الاطلاع 2024/05/25 على الساعة 13 :20 من الموقع الإلكتروني <https://www.apave-certification.com>
- (12) تاريخ الاطلاع 2024/05/12 على الساعة 40 :10، من الموقع الإلكتروني <https://ar.wikipedia.org>
- (13) تاريخ الاطلاع 2024/04/16 على الساعة 30 :11، من الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>
- (14) تاريخ الاطلاع 2024/05/26 على الساعة 40 :11 من الموقع الإلكتروني <https://mbrqgroup.com>
- (15) تاريخ الإطلاع: 2024/06/29، من الموقع الإلكتروني: <https://bakkah.com>
- (16) تاريخ الاطلاع 2024/06/11 ساعة الاطلاع 13:30 من الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>
- 17) <https://www.aljazeera.net>.
- 18) <https://ar.wikipedia.org>.
- 19) <https://www.meemapps.com>.
- 20) <https://fastercapital.com>.
- 21) <https://damamhour.edu.eg>.
- 22) <https://fastercapital.com>
- 23) <https://almerja.com>

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	إهداء
/	شكر
/	الفهرس
/	قائمة الجداول
/	قائمة الاشكال
	مقدمة
<b>الفصل الأول: أساسيات الجودة وادارتها في منظمات الأعمال</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الجودة في منظمة الأعمال
2	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها في المنظمات
2	الفرع الأول: تعريف الجودة
3	الفرع الثاني: أهمية الجودة
4	الفرع الثالث: دور الجودة في تحسين الكفاءة وتعزيز تنافسية المؤسسات
6	المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة
6	الفرع الأول: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة عبر الزمن
7	الفرع الثاني: مراحل الجودة
10	المبحث الثاني: المنظمة العالمية للتقييس (ISO)
10	المطلب الأول: نظرة تاريخية على نشأة وتطوير المنظمة
10	الفرع الأول: تعريف المنظمة العالمية للتقييس
11	الفرع الثاني : نشأة المنظمة العالمية للتقييس
11	الفرع الثالث : تطور المنظمة العالمية للتقييس
12	المطلب الثاني : دور ISO في توحيد المعايير العالمية
12	الفرع الأول: مراحل إعداد وتحديد المواصفات
13	الفرع الثاني: مبادئ إصدار وتعديل المواصفات
13	المطلب الثالث: نظام منح الشهادات



13	الفرع الأول: آلية منح شهادة الايزو
14	الفرع الثاني: شروط نجاح الحصول على شهادة الإيزو
15	الفرع الثالث: شركات منح الشهادات
16	الفرع الرابع: هيئات التقييس في الجزائر
17	المبحث الثالث: متطلبات الحصول على نظام الإدارة المتكامل
18	المطلب الاول : مفهوم نظام الادارة المتكاملة
18	الفرع الاول: المعايير المنضوية تحت نظام الإدارة المتكامل
19	الفرع الثاني : الأدوار الرئيسية لنظام الإدارة المتكامل
20	المطلب الثاني : نظام إدارة الجودة . ISO 9001
20	الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الجودة iso 9001
21	الفرع الثاني: اصدارات نظام ادارة الجودة
21	الفرع الثالث: أهداف المعايير في إدارة الجودة
22	الفرع الرابع: تطبيقات نظام إدارة الجودة
22	الفرع الخامس: خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة
23	المطلب الثالث: معايير ISO 14001
23	الفرع الأول: تعريف نظام الإدارة البيئي
25	الفرع الثاني: مصطلحات نظام الإدارة البيئي
25	الفرع الثالث: أهداف الإدارة البيئية
26	الفرع الرابع: تطبيقات نظام الإدارة البيئي
27	المطلب الرابع: معايير نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001
27	الفرع الأول: نشأة نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001
29	الفرع الثاني: تعريف، أهداف وتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية
31	المبحث الرابع: التحديات والفوائد المرتبطة بحصول المؤسسات على نظام الإدارة المتكامل
31	المطلب الأول: التحديات الشائعة في الحصول على الشهادات
31	الفرع الأول: معوقات تطبيق نظام الايزو في المنظمات
32	الفرع الثاني: تحديات الحصول على شهادات الايزو

36	المطلب الثاني: الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية للشهادات
37	الفرع الأول : فوائد الحصول على شهادات الايزو
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال</b>	
40	مقدمة الفصل
41	المبحث الأول: مفهوم التنافسية ومحدداتها
41	المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهميتها للشركات
41	الفرع الأول: نشأة وتعريف التنافسية
43	الفرع الثاني: المميزات الوجودية للتنافسية
44	المطلب الثاني: محددات التنافسية
44	الفرع الأول: المحددات الداخلية
45	الفرع الثاني: المحددات الخارجية
47	المبحث الثاني: أبرز نظريات التنافسية
47	المطلب الأول: نظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتر
47	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها
51	الفرع الثاني: نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر
54	المطلب الثاني: نموذج بورتر الماسي (Porter's Diamond Model)
57	المطلب الثالث: النظرية الديناميكية للموارد
598	المبحث الثالث: أساليب قياس التنافسية
59	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
59	الفرع الأول: التعريف بطاقة الأداء المتوازن
62	الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
62	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
64	المطلب الثالث: التحليل الرباعي (SWOT)
66	المطلب الرابع: أبرز مؤشرات التنافسية وسبل قياسها
68	المبحث الرابع: أثر أنظمة إدارة الجودة في تنافسية المؤسسة

72	المطلب الأول: دور نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في تعزيز التنافسية
72	المطلب الثاني: دور نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001 في تعزيز التنافسية
72	المطلب الثالث: دور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو 45001 في تعزيز التنافسية.
74	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: أساسيات الجودة وإدارتها في منظمات الأعمال</b>	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت للمنتجة
76	المطلب الأول: التطور التاريخي لإنتاج مادة الإسمنت (1962-2024)
77	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة إسمنت منتجة - SCMI
77	الفرع الأول: موقع مؤسسة إسمنت منتجة
78	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
79	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت منتجة
81	المطلب الثالث: إنتاج مؤسسة إسمنت منتجة
81	الفرع الأول: منتوجات المؤسسة
82	الفرع الثاني: المواد الأولية المستعملة لإنتاج الإسمنت
82	الفرع الثالث: مراحل إنتاج الإسمنت عبر الورشات
84	المطلب الرابع: حصول مؤسسة إسمنت منتجة على شهادات الإيزو
84	الفرع الأول: هيئات الإشهاد والاعتماد لمؤسسة إسمنت منتجة
85	الفرع الثاني: الوضع التنافسي لمؤسسة "إسمنت منتجة"
90	المبحث الثاني: الإطار المنهجي
92	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
92	الفرع الأول: الدراسة الطولية
93	الفرع الثاني: جمع البيانات الكمية والنوعية
94	الفرع الثالث: دراسة الحالة

	الفرع الرابع: الاستقصاء:
	المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية
	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات الكمية والوثائقية
	الفرع الثاني: استبيانات ومقابلات
	المطلب الثالث: أدوات تحليل بيانات الدراسة الميدانية
	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية
	الفرع الثاني: الأدوات النوعية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية
	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
	المطلب الأول: عرض ومناقشة المعطيات الكمية
	الفرع الأول: تطور مبيعات الإسمنت خلال الفترة (2015-2023)
	الفرع الثاني: تطور عدد حوادث العمل خلال الفترة (2015-2023)
	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع