

## خاتمة

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط ، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين ، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط ، وذلك بتبني ما يسمى بالجودة الشاملة، كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية، بإتباع ما يسمى بالمواصفات الدولية للإيزو، وهذا ما يبين أهمية كل من الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة. ولعل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة - ENICAB -، تعزز فرضية واشكالية بحثنا ، من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، خاصة بعد حصولها شهادتي (ISO9002:1994) و (ISO9001:2000)، و من أهم هذه النتائج :

- زيادة الكميات المنتجة من مختلف أنواع الكوابل : فحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو سمح لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الانتاج نتيجة لزيادة حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية والدولية: حيث عرفت المؤسسة زيادة لحجم مبيعاتها نتيجة لزيادة حجم تعاملاتها خاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو.
- زيادة الأرباح : حيث سجلت المؤسسة زيادة جد معتبرة في الأرباح خاصة بعد الحصول على الشهادة الأولى للإيزو.
- فتح المجال لمنتجات المؤسسة للدخول للأسواق العالمية بزيادة صادراتها : حيث تمكنت المؤسسة من بيع وتصدير كميات معتبرة من منتجاتها نحو الأسواق العالمية لأنها تطابق مواصفات الجودة العالمية.
- انخفاض تكاليف المواد الأولية ومعدل استهلاكها ، وكذا معدل استهلاك الطاقة اللازمة للعملية الانتاجية خاصة بعد الحصول على شهادة الإيزو.
- تمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية ، والتي تعود أساسا الى جودة منتجاتها وكذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الإيزو للجودة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال - ما عدا مؤسسة كابال بالجزائر - وهذا ما ساهم في تحسين سمعتها ، وزيادة حجم تعاملاتها ، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.
- زيادة القيمة المضافة: حيث عرفت المؤسسة ارتفاعا في القيمة المضافة نتيجة الاجراءات المتخذة لتحسين الأداء والخاضعة أساسا لمبدأ الإيزو والتي ساهمت في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة .

- إعادة هيكلة وتنظيم العمل بالمؤسسة وتجنب العشوائية بتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد لتحقيق الجودة.

- تخفيض نسبة الأخطاء والعيوب في العملية الإنتاجية.

- التركيز على الجودة في جميع الوظائف خاصة الإنتاجية منها.

- تميز المؤسسة بجودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية.

- تقليص نسبة المعيب والفضلات الصناعية في السنوات الأخيرة خاصة بعد الحصول على شهادة الايزو.

إلا أن هذه النتائج لا تنفي وجود بعض المشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة والتي نوجزها

فيما يلي:

- عدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ وتوصيات الشهادة المتحصل عليها، إلا فيما يخص تدوين كل ما تم القيام به في المؤسسة، بسبب غياب عامل تحفيز العمال وتشجيعهم لتطبيق هذه المبادئ والتوصيات.

- انتشار الفهم الخاطئ وسط العمال باعتبار الحصول على شهادة الإيزو، وسيلة للشهرة فقط بدل اعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل نشاطات ووظائف المؤسسة.

- ضعف الجانب التسويقي للمؤسسة - رغم أنه يعتبر أهم جانب يجب أن تركز عليه في ظل ظروف المنافسة - خاصة وأنها تعاني من عدم وجود أشخاص متخصصين في مجال التسويق خاصة فيما يتعلق بالاشهار والترويج، أو بأبحاث السوق.

- نقص من ناحية أماكن استقبال الزبائن.

- نقص عدد الموزعين في بعض جهات الوطن، وبالتالي عدم رواج منتجاتها في هذه المناطق.

- نقص في الجانب الترويجي لمنتجات المؤسسة في الخارج، والذي كان سببه ضعف الجانب التسويقي، وعدم امتلاك المؤسسة لموزعين في الخارج، وقلة حجم تعاملاتها مع الأسواق الخارجية إلا من خلال تعاقدات مع بعض المؤسسات فقط.

- رغم الإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها الأشخاص المسؤولين على وظيفة البحث والتطوير، إلا أنها لا تحضى بتشجيع من طرف المسؤولين .

- منافسة المنتجات الخارجية التي تعبر للوطن عن طريق الخواص لمنتجات المؤسسة.

- ضعف نظام المعلومات في المؤسسة.

وفي ظل المنافسة التي تعرفها مؤسسة ENICAB، من قبل المؤسسات الوطنية، وأهمها مؤسسة صناعة الكوابل بالجزائر العاصمة (CABEL) ومؤسسة صناعة الكوابل بسطيف (SOFAFE)، إلى جانب منافسة المنتجات الأجنبية في بعض مجالات النشاطات، ولو أنها لا تواجه أي منافسة في بعض مجالات النشاطات الأخرى، ولكن إن ما أحدثته ظاهرة العولمة من نتائج من بينها القضاء على بعض

الحواجز من أجل الدخول إلى قطاعات واقتصاديات نوعا ما كانت محمية أو على الأقل يصعب اختراقها مثل القطاعات التي تسمى بالإستراتيجية وهي تقليديا محتكرة من طرف الدولة مثل قطاع صناعة الكوابل الذي تنتمي إليه مؤسسة EN.I.CAB كل ذلك يجعل من بقائها واستمرارها يرتبط أكثر فأكثر بمدى استعدادها لمواجهة حدة المنافسة والأخطار الناتجة عنها ، ولاشك أن الوسيلة الأكثر فعالية هي قدرتها التنافسية والتي تزداد صعوبة وتعقيدا، لأنه لم تعد تكتفي المؤسسات بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال نشاط واحد فقط، وإنما تكون كذلك في بقية المجالات، الأمر الذي يتطلب منها ومن الآن اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة، وفيما يلي بعض الاقتراحات التي ارتأينا أن نقدمها والتي من الممكن أن تساهم في تحسين قدرتها التنافسية:

- الالتزام بتطبيق جميع مبادئ وتوصيات شهادات الإيزو، من أجل ضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.
- نشر الوعي في وسط العمال بأهمية تبني مبادئ الجودة كفلسفة جديدة في المؤسسة يجب احترامها والالتزام بها.
- التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، بغرض التسيير الجيد لنشاطها.
- إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة.
- تعزيز الاتصالات الداخلية بالمؤسسة من خلال الاجتماعات، والملتقيات... الخ وكذا الاتصالات الخارجية مع الزبائن، الموردين... الخ، وإعطائها عناية أكبر.
- إرساء نظام معلومات بالمؤسسة، بالاعتماد على أحدث تكنولوجيات الإعلام.
- الاهتمام أكثر بدراسة المحيط لتحديد وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والعالمية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء والنمو.
- اهتمام أكثر بالزبون تطبيقا لمبادئ شهادة (ISO9001:2000) والاطلاع الدائم بحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على تلبيتها، والتكثيف من البحوث الميدانية وإجراء سبر الآراء في السوق، وفتح المجال أمام شكاوي واقتراحات الزبائن مع أخذها بعين الاعتبار، من أجل ضمان التحسين المستمر لمنتجاتها.
- التركيز على جودة المنتجات والحرص على تميزها، والتي تعزز مكانة المؤسسة أمام منافسيها في السوق.
- تشجيع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة وإعطائها المكانة الملائمة لها، لاسيما في ظل المرحلة القادمة (اقتصاد المعارف)، حيث المعارف مصدر للتمييز وأساس البقاء.
- تكثيف عمليات الترويج والإشهار لمنتجات المؤسسة خاصة خارج الوطن بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- توسيع شبكة التوزيع الحالية عن طريق التعاقد مع موزعين لتغطية جميع أنحاء الوطن، خاصة وأن المؤسسة تعاني من نقص في عدد الموزعين في بعض جهات الوطن، والتي تحول دون التغطية الكاملة للاحتياجات الوطنية.
  - التعاقد مع موزعين خارجيين لتوزيع المنتجات خارج الوطن وللزيادة من حجم الصادرات، لأن المؤسسة كانت لا تتعامل مع الأسواق الخارجية إلا من خلال تعاقدات فقط.
  - تعزيز قدرة المؤسسة وتوفير كل الإمكانيات الضرورية لإنتاج منتجات جديدة تنافس المنتجات الوطنية وحتى العالمية.
  - توفير خدمات مثل إعطاء مدة ضمان تتحمل فيها المؤسسة مسؤولية الأعطاب التي قد تظهر في المنتجات المباعة.
  - تقديم تسهيلات للزبائن مثل تخفيض الأسعار والعمل على جذب المزيد منهم والتميز في السوق.
  - تدعيم وسائل الرقابة الوقائية والتصحيحية ضمن جميع مراحل العملية الإنتاجية والتقليل من نسبة الفضلات الصناعية.
  - العمل من أجل الحصول على شهادات إيزو أخرى، والتي تحسن سمعة المؤسسة في السوق وتعزز قدرتها التنافسية، مثل شهادة ISO14000 و ISO18000 لأن التحسينات والإجراءات الوقائية التي اتخذتها تؤهلها للحصول على هذه الشهادة نظرا لتماشيها مع متطلباتها ومبادئها.
  - ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإيزو والتي تعتبر أحسن آلية لتحقيق ذلك، وبالتالي تدعم وتحسن قدرتها التنافسية.
- انطلاقا مما سبق فإن حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو 9002 (إصدار 1994) سنة 2001 وشهادة الإيزو 9001 (إصدار 2000) سنة 2002، كان له الدور الكبير في تعزيز قدرتها على المنافسة داخليا كما أهلها للدخول للأسواق العالمية، فضلا على أنه يعتبر أحسن آلية لترسيخ مبادئ الجودة الشاملة. ولكن توصلنا لهذه النتيجة لم يكن بالأمر السهل إذ واجهتنا بعض الصعوبات كان أهمها:
- \* نقص المراجع خاص باللغة الأجنبية.
  - \* تناقض المعلومات المقدمة من قبل هيئات ومصالح المؤسسة محل الدراسة مما صعب مهمة تنسيقها.
  - \* نقص أو انعدام معطيات القطاع محليا وعالميا رغم سعينا للحصول عليها عبر شبكة الأنترنت مما صعب عملية تحديد وضعية المؤسسة في السوق.
- وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا هذه مفتاحا لتساؤلات أخرى تتعلق بتنافسية المؤسسات الوطنية وكيفية تعزيزها.