

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Badji Mokhtar -Annaba university
Université Badji Mokhtar- Annaba



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم: علوم التسيير
مخبر الإنتماء: إدارة المنظمات LARMO

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

دراسة مدى تأثير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على
القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

الشعبة

تسيير المنظمات

—

لموي أمينة

مدير الأطروحة : أ.د بوقلقول الهادي أستاذ التعليم العالي جامعة عنابة

أمام أعضاء اللجنة:

جامعة عنابة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلغرسة عبد اللطيف
جامعة عنابة	مقررا	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوقلقول الهادي
جامعة عنابة	عضوا	أستاذ محاضر (أ)	د. حجار عبيدة
جامعة سوق أهراس	عضوا	أستاذ محاضر (أ)	د. بن خديجة منصف
جامعة قالمة	عضوا	أستاذ محاضر (أ)	د. بوقموم محمد

السنة الجامعية 2016-2017

تصريح شرفي

أنا الباحثة أمينة لموي ، أصرح بشرفي أن أطروحة الدكتوراه المعنونة كالتالي:
"دراسة مدى تأثير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"
و المقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث هي عمل أكاديمي خاص بي ، و غير مقدم لا جزء منه و لا كله لأي مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك و أتحمل المسؤولية عن كل ما جاء في مضمونها.

أمينة لموي

الملخص:

أصبح الاهتمام بالجودة والتميز في الإنتاج من العوامل الأساسية للمنافسة إن على الصعيد المحلي أو العالمي . حيث تشكل الجودة اليوم أحد أهم مبادئ الإدارة و عاملا حاسما في نجاحها، عكس ما كان سائدا في الماضي ؛ حيث كان نجاح المؤسسات يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهرة فيها.

لذلك تسعى المؤسسات اليوم إلى تبني نظام الجودة كأداة لفرض منتجاتها للمنافسة في الأسواق العالمية و العمل على الوصول بسلعها وخدماتها إلى أعلى مستويات الجودة.

ففي هذا السياق تندرج هذه الدراسة التي تحاول تسليط الضوء على مدى تأثير نظام إدارة الجودة الإيزو9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال القيام باستطلاع آراء عينة من مديري الأقسام و رؤساء المصالح على مستوى 40 مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو9000.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين إدراك سياسة الجودة و إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000، كما اتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو9000 على المنافع المحققة للمؤسسات موضوع الدراسة.

كما توصلنا أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و أغلبية مؤشرات القدرة التنافسية. كما أكدت الدراسة الحالية أن أهم داعم للمؤسسات موضوع الدراسة هو مستوى ثقافة و التزام الإدارة العليا، بينما تمثلت أكبر عقبة في عدم التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة وعدم إتباع التعليمات بشكل تام من طرف العاملين.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة إيزو 9000، الدوافع، المنافع، القدرة التنافسية.

Résumé :

L'importance qu'on accorde à la qualité et à la distinction de la production sont devenus parmi les facteurs de base de la concurrence, que ce soit au niveau local ou international. Ainsi, la qualité est considérée, aujourd'hui, comme l'un des principes les plus importants du management et un facteur décisif pour son succès, à l'inverse de ce qui l'était dans le passé ; ou le succès des entreprises était principalement dû à la fabrication des produits et la prestation des services d'une façon plus rapide et moins coûteuse, puis, les commercialiser et offrir des services après vente pour corriger les défauts apparents.

Pour cette raison, les entreprises essaient de nos jours, d'adopter le système de management de la qualité (SMQ) pour atteindre le plus haut niveau de la qualité et rendre leur produits plus compétitifs sur les marchés internationaux.

Dans ce contexte, cette étude vise à mettre en exergue l'effet du système de management de la qualité ISO 9000 sur la capacité compétitive des entreprises économiques Algériennes à travers un sondage mené auprès des chefs de départements et des chefs de services auprès de 40 entreprises certifiées ISO 9000.

A travers cette étude, on est arrivé à conclure qu'il y a une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha \leq 0.05$) entre la perception de la politique de la qualité et la perception du client dans le cadre de l'adoption du système de management de la qualité ISO 9000. On est arrivé à conclure aussi, qu'il n'y a aucun impact statistiquement significatif au niveau ($\alpha \leq 0.05$) des raisons d'adoption du système de management de la qualité ISO 9000 sur les bénéfices réalisés par les entreprises étudiées.

Nous avons aussi arrivé à conclure qu'il y a une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha \leq 0.05$) entre les raisons de l'adoption du système de management de la qualité ISO 9000 et la plupart des indicateurs de la compétitivité.

Enfin, l'étude actuelle confirme que le niveau culturel et l'engagement de la haute direction sont à la tête des facteurs qui ont poussé le plus les entreprises étudiées à adopter ce système (ISO 9000), tandis que le plus grand obstacle était l'absence d'une manière stricte de la tenue des documents exigés et le non respect des instructions par les employés.

Mots Clés : Management de la qualité ISO 9000, les raisons, les bénéfices, la capacité compétitive.

Abstract :

The importance attached to the quality and distinction of production have become among the main factors of the competition, both locally and internationally. So the quality is considered today as one of the most important principles of management and an important factor for its success, contrary to what was in the past ; or business success was mainly due to product manufacturing and delivery of services more quickly and less costly, then, market them and offer after-sales services to correct apparent defects.

For this reason, companies are trying today to adopt the quality management system (QMS) to achieve the highest level of quality and to make their products more competitive in international markets.

In this context, this study aims to clarify and prove the effect of the ISO 9000 quality management system on the competitiveness of Algerian economic enterprises through a survey of chairs of departments and heads of services from 40 companies ISO 9000 certified.

Through this study, we came to conclude that there is a statistically significant level at ($\alpha \leq 0.05$) between the perception of the quality policy and customer perception in the context of the adoption of the system quality management ISO 9000. We also conclude that there is no statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of the reasons for the adoption of the ISO 9000 quality management system on the realized profits by the companies studied ..

We have also come to the conclusion; that there is a statistically significant level at ($\alpha \leq 0.05$) among the reasons for the adoption of the management system quality ISO 9000 and most indicators of competitiveness.

Finally, the current study confirms that the culture and commitment of senior management are the most important factors that pushed the companies studied to adopt this system (ISO 9000), while the biggest obstacle was The strict absence of keeping the required documents and the non-compliance with instructions by employees.

Key words: Quality management ISO 9000, Reasons, Benefits, Competitive capacity.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى بلدي الحبيب "الجزائر"،

إلى والداي العزيزين أطال الله في عمرهما،

إلى من قاسماني الحياة حلوها ومرها أختاي "كوثر و دنيا نرجس"،

إلى من منحني الثقة بالنفس زوجي الفاضل، إلى ابنتاي قرة عيني

"تسنيم" و "بشرى"،

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة سنين مشواري الدراسي.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين وبه نستعين والصلاة والسلام على أشرف
الأنبياء وخاتم المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

بكل مشاعر الامتنان والاحترام أقدم شكري الجزيل إلى أستاذي الفاضل
أ.د. بوقلقول الهادي المشرف على أطروحة الدكتوراه لما قدمه من توجيهات
سديدة وآراء قيمة كان لها الأثر الكبير في إثراء المعالجة والتحليل العلمي
الهادف.

كما لا يفوتني أن أشكر كل مدراء المؤسسات الاقتصادية الذين ساهموا
بإجابته في الرد على أسئلة الاستمارة. ولا يفوتني أن أشكر كل أعضاء لجنة
المناقشة .

إضافة إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث
وأخص بالذكر الأستاذة سليما نبي منيرة ، صديقة الدرجة بن عميرة سارة دون
ان أنسى دعم الأخت شريفية أمال وزوجها.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	تصريح شرفي
ii	الملخص باللغة العربية
iii	الملخص باللغة الفرنسية
iv	الملخص باللغة الإنجليزية
v	الإهداء
vi	التشكرات
vii	فهرس المحتويات
xi	فهرس الجداول
xii	فهرس الأشكال
xiii	فهرس الملاحق
xiv	فهرس المختصرات
أ-غ	مقدمة
1	الفصل الأول: نظام إدارة الجودة إيزو 9000
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم المتعلقة بالجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة و تعريفها
6	المطلب الثاني: إدارة الجودة
11	المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة إيزو 9000
17	المبحث الثاني: سلسلة المواصفات العالمية لنظام إدارة الجودة إيزو 9000
17	المطلب الأول: التطور التاريخي لسلسلة المواصفات إيزو 9000
22	المطلب الثاني: المواصفة إيزو 9001: 2008 و متطلباتها
29	المطلب الثالث: تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و علاقته بإدارة الجودة الشاملة
36	المبحث الثالث: خطوات و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000
36	المطلب الأول : خطوات الحصول على شهادة الإيزو 9000
42	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 ومدة الحصول عليها

45	المطلب الثالث: صعوبات و معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000
50	خلاصة
51	الفصل الثاني : القدرة التنافسية، مستوياتها و مؤشرات قياسها
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية التنافسية
53	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و تعريفها
55	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
63	المطلب الثالث : القدرة التنافسية
70	المبحث الثاني: مستويات التنافسية
70	المطلب الأول: المستوى الكلي (Macro) : الدولة
73	المطلب الثاني: المستوى القطاعي (Mésó) : القطاع
75	المطلب الثالث: المستوى الجزئي (Micro) : المؤسسة
77	المبحث الثالث : مؤشرات قياس القدرة التنافسية
77	المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى الدولة
78	المطلب الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى القطاع
80	المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المؤسسات
85	خلاصة
86	الفصل الثالث: نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و القدرة التنافسية
87	تمهيد
88	المبحث الأول: دوافع الحصول على شهادة الإيزو 9000
88	المطلب الأول: الدوافع الخارجية (التنافسية)
90	المطلب الثاني: الدوافع الداخلية (التنظيمية)
93	المبحث الثاني: منافع الحصول على شهادة الإيزو 9000
93	المطلب الأول: المنافع الداخلية
96	المطلب الثاني: المنافع الخارجية

101	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة و علاقته بالقدرة التنافسية
101	المطلب الأول: الجودة و القدرة التنافسية
104	المطلب الثاني: تأثير الجودة على مؤشرات القدرة التنافسية
118	المطلب الثالث: مواصفات الإيزو ، إدارة الجودة الشاملة و انعكاسهما على القدرة التنافسية للمؤسسة
122	خلاصة
123	الفصل الرابع : السياق العام والجانب المنهجي للدراسة الميدانية
124	تمهيد
125	المبحث الأول: السياق العام للدراسة الميدانية
125	المطلب الأول: أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 و العولمة
127	المطلب الثاني: جهود الدولة الجزائرية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000
141	المبحث الثاني : المنهج المعتمد وتصميم أداة الدراسة
141	المطلب الأول: المنهج المعتمد و اختيار عينة الدراسة
141	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة (الإستمارة)
145	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
148	المبحث الثالث: عرض البيانات الخاصة بالمؤسسات موضوع الدراسة
148	المطلب الأول: وصف مجتمع الدراسة
148	المطلب الثاني: عرض البيانات الخاصة بالمؤسسات موضوع الدراسة
152	المطلب الثالث: عرض البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة
155	خلاصة
156	الفصل الخامس: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
157	تمهيد
158	المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة
158	المطلب الأول: المفاهيم العامة المتعلقة بنظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات موضوع الدراسة
160	المطلب الثاني: أهم العوامل المساعدة وأبرز التحديات التي تحول دون تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000

164	المطلب الثالث: مدى تحقيق تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 لأهداف المؤسسات محل الدراسة
172	المبحث الثاني: إختبار الفرضيات
172	المطلب الأول: الإختبار الإحصائي للفرضية الأساسية الأولى
174	المطلب الثاني: الإختبار الإحصائي للفرضية الأساسية الثانية
175	المطلب الثالث: الإختبار الإحصائي للفرضية الأساسية الثالثة
180	المبحث الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة
180	المطلب الأول: مناقشة النتائج
183	المطلب الثاني: مقارنة النتائج المتوصل إليها بنتائج الدراسات السابقة
185	خلاصة
187	خاتمة عامة
192	قائمة المراجع
206	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم التعاريف حسب رواد الجودة	04
02	أهم التغيرات الواردة في المواصفة إيزو 9000:2015 مقارنة بالمواصفة إيزو 9000:2008	25
03	مقارنة بين نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة	32
04	منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين و كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000	95
05	تأثير الجودة على كل من العائد و التكلفة	102
06	مداخل دراسة الجودة	103
07	تطور إنتشار شهادة الإيزو 9000 في الجزائر الفترة بين 1997-2014	140
08	درجات مقياس Likert	143
09	بناء إستمارة البحث	144
10	إحصائيات العناصر عند حذف العبارات لمعامل ألفا كرونباخ	146
11	إحصائيات الثبوتية ألفا كرونباخ	147
12	أسماء المؤسسات محل الدراسة وسنة الحصول على الشهادة والجهة المانحة لهذه الأخيرة	148
13	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب نوع النشاط والولاية التابعة لها	150
14	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	152
15	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	153
16	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	154
17	دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000	159
18	ترتيب العوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000	161
19	التحديات التي تواجه المؤسسات بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000	162
20	المنافع المحققة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000	164
21	مدى إدراك عينة الدراسة لمفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000	166
22	مقياس معامل الارتباط	172
23	الارتباط الخطي بين سياسة الجودة وإدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000	173
24	الارتباط الخطي بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 والمنافع المحققة عنه	174
25	الإنحدار الخطي البسيط لأثر المنافع المحققة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على الإنتاجية	176
26	الإنحدار الخطي البسيط لأثر المنافع المحققة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تكاليف اللاجودة	177
27	الإنحدار الخطي البسيط لأثر المنافع المحققة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على المبيعات	178
28	الإنحدار الخطي البسيط لأثر المنافع المحققة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على الحصة السوقية	179

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على القدرة التنافسية	ذ
02	الهيكل العام للدراسة	غ
03	العلاقة بين الإدارة و الجودة عند Deming	7
04	عملية الانتقال من الجودة إلى الجودة الشاملة	9
05	العائد من تطبيق نظام إدارة الجودة	13
06	مراحل ضمان المطابقة حسب سلسلة المواصفات إيزو 9000	19
07	مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000	41
08	فوائد الإيزو 9000	100
09	تحسين الانتاجية و الجودة يؤدي إلى زيادة الأرباح.	107
10	الدورة السيئة لإنخفاض الإنتاجية	109
11	تأثير الجودة على التكلفة و الحصة السوقية	114
12	التكاليف الخاصة بالجودة و دور عملية تقليل التكاليف في زيادة الأرباح	115
13	مساهمة الجودة في تحسين الربحية	117
14	تحسين الجودة و أثره في تحسين رضا المستهلك و المركز التنافسي و الربحية	118
15	جودة المطابقة و الربحية	119
16	دور نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في تحقيق عناصر التفوق و التميز	120
17	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	152
18	توزيع عينة الأفراد حسب الأقدمية	153
19	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	154
20	إدراك المسيرين لسياسة الجودة المطبقة بالمؤسسة	158
21	تطور الإنتاجية بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000	167
22	تطور تكاليف اللاجودة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000	168
23	تطور المبيعات بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000	169
24	تطور الحصة السوقية بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000	170

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
207	إستمارة الدراسة الميدانية	01
213	نسب و تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطور مؤشرات القدرة التنافسية	02
215	تصفية عبارات محاور الإستمارة لزيادة معامل ألفا كرونباخ باستعمال spss21	03
222	معامل الارتباط بين سياسة الجودة وإدراك مفهوم الزبون في ظل تبني الإيزو9000	04

فهرس الإختصارات

Signification en Langue Etrangère	المعنى باللغة العربية	الرمز
International Standardization Organization	المنظمة العالمية للتقييس	ISO
Quality Management System	نظام إدارة الجودة	QMS
Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة	TQM
The Technical Committee of the International Organization for Standardization	اللجنة الفنية 176 التابعة للمنظمة الدولية للتقييس "إيزو"	ISO TC/ 176
General Agreement on Tariffs and Trade	إتفاقية عامة للتعريفات والتجارة	GATT
Organisation Mondiale du Commerce	منظمة التجارة العالمية	OMC
Statistical Package For The Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	SPSS
Société Générale De Surveillance	المنظمة العامة للمراقبة	SGS
L'Association Française Pour L'Amélioration et Le Management de La Qualité	الجمعية الفرنسية لتحسين وإدارة الجودة	AFAQ
Data Quality Services	بيانات خدمات الجودة	DQS
Comité Française D'accréditation	اللجنة الفرنسية للإعتماد	COFRAC
Global Solutions Provider	مزود الحلول العالمي	VINÇOTT
Branch of the RGC Moody International Group	فرع لمجموعة ار سي جي وكالة موديز الدولية	MOODY
Technischer Überwachungsverein, Or Technical Inspection Association	هيئة الفحص الفني الألمانية	TUV
Veritas, (truth)	الحقيقة (باللغة الرومانية)	VERITAS
L'institut International de Management	المعهد الدولي للإدارة	INSIM
Institut Méditerranéen de Management	معهد البحر الأبيض المتوسط للإدارة	IMA
Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers	الشركة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى	ENGTP
Entreprise de Transport pour Le Transit Internationale	شركة النقل للعبور الدولي	FILTRANS
Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées	شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة	BATICIM
Fondation Nationale pour Le Génie Civil et La Construction	المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	ENGCB
Realisation des Projets Industriel	تحقيق المشاريع الصناعية	(SARPI)
Entreprise de Maintenance et des Travaux Industriels	شركة الصيانة والأشغال الصناعية	SOMIND
La Générale des Travaux Hydrauliques	المؤسسة الوطنية العامة للأشغال المائية	GTH

Entreprise Nationale de Transport Routier	الشركة الوطنية للنقل البري	SNTR
Entreprise Nationale des Services de Forage	المؤسسة الوطنية لخدمات الحفر	ENSP
Entreprise Nationale de Forage	المؤسسة الوطنية لحفر الآبار البترولية	ENAFOR
Tréfilage de l'Est	شركة القلد للشرق	Trefilest
Production Mécanique et de la fondation de Cuivre	شركة الإنتاج الميكانيكي والنحاسية	PROMAC
Entreprise d'Installation et de Maintenance	شركة التركيب والصيانة	TARSI
Entreprise de Travaux Batiment et de Maintenance Industriel	مؤسسة أشغال البناء والصيانة الصناعية	ETBMI
Realisation des Projets Industriel	تحقيق المشاريع الصناعية	SARPI

مقدمة عامة

مقدمة :

في ظل تزايد المنافسة العالمية والتحديات التي تفرضها ظروف عولمة الاقتصاد وتحرير الأسواق ومع حتمية زيادة الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات وإستجابة لهذه المتغيرات أصبح من الضروري الإنتقال إلى إقتصاد مبني على الإستثمار والإنتاج و التصدير مما يستدعي بالدول عامة والجزائر خاصة النهوض بجودة منتجاتها لترقية نوعية صادراتها من خلال تطوير الأداء في كافة مجالات النشاط المالي، والتسويقي، والمعلوماتي، وتحليل المتغيرات المرتبطة بكل مجال من المجالات السابقة .

لقد كان لجهود المفكرين الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءا من "فريدريك تايلور" (Frederick Taylor) من خلال صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل و تحسين أدائه مرورا بـ"هنري فايول" (Henri Fayol) صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب بتقسيم العمل و توزيع المهام ، و كذا "إلتون مايو" (Elton Mayo) و نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية و الروح المعنوية للعاملين، إلى إسهامات كل من "شاوورت و كروسبي وجوران" (Juran, Crosby & Shewhart) وغيرهم... وصولا إلى العلماء اليابانيين "تاغوشي و إيشيكاوا، وشيببا" (Ishikawa, Taguchi & Shibba) الذين أسهموا بفعالية في بلورة أفكار التيار الإداري المتطور و تشكيل فلسفته و صياغة مبادئه .

إلا أن أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة تشير أن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة كان على يد الدكتور "إدوارد ديمينغ" (Edward Deming) في أمريكا ، لكن ذلك لم يلق إهتماما هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيرا في إحدى الشركات اليابانية سنة 1931 إهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم وحولوها إلى تطبيق عملي، و حققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي (Michael Périgord ,1997)⁽¹⁾ .

بعد التأثيرات التي رسمتها التجربة اليابانية والتي تبنت أفكار "إدوارد ديمينغ" (Edward Deming) حول الجودة التي أصبحت أحد المزايا التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر كسلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب الزبائن . فالأسواق العالمية تركز بالدرجة الأولى على أهمية الجودة بالنسبة للمنتجات و التي تعني حسب "كروسبي" (Crosby): "التوافق مع الاحتياجات"؛ أي

(1)- Micheal périgord, **Réussir la qualité totale**, les éditions d'organisations, Paris,1997, p1.

ضرورة توجيه كافة الجهود في منظمات الأعمال تجاه إمكانية إشباع أكبر قدر ممكن من متطلبات الزبون، بأعلى فعالية ممكنة و في ظل جودة عالية مع مراعاة عناصر الوقت و الجهد و التكلفة .

لذلك فمصطلح القدرة التنافسية أصبح من المصطلحات الأكثر شيوعاً مع بداية الثمانينيات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار و التوسع في مرحلة الرئيس الأمريكي ريغان و كتابات (مايكل بورتر)(Michael E. Porter.1993) والذي عرفها عام 1985 على أنها : "القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لزيائنها، و التي تفوق تكلفة إنتاجها و مدى إستعداد الزبائن لشرائها. كما أن القيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين ، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن إرتفاع الأسعار، و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين (Michael E. Porter.1993) (1)، تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في بيئة الأعمال، الأمر الذي يتطلب إتباع أساليب مستحدثة تناسب هذه التطورات. فازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال التي تسعى إلى النجاح والنمو والإستمرارية وتحقيق الربح على المدى البعيد، يدفعها لإعادة النظر في إستراتيجياتها وأولوياتها التنافسية، ومن ثم في أهدافها ورؤيتها المستقبلية، لتصبح بذلك سلاحها التنافسي لتحقيق التميز على الصعيد العالمي .

لقد تمخض عن الجهود المتواصلة لإيجاد أسس تحقق الجودة بصورة أفضل على المستوى العالمي أن تحددت مواصفات قياسية لجودة عالمية ، حيث وضعت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) الكائن مقرها بجنيف بسويسرا، النقاط على الحروف، وذلك بتحديد المعالم الدالة على الجودة التي يطلق عليها الإيزو 9000 (ISO 9000). وقد تم وضع مواصفات قياسية عالمية يلتزم بها الكل فلا معنى لوجود مواصفات قياسية أمريكية، وأخرى أوروبية و غيرها.

لذلك أصبحت شهادة المطابقة مع هذه المواصفة مطلباً تجارياً و شرطاً للمنافسة في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية (OMC) وملحقاتها . ويؤكد ذلك رائد الجودة جوران (Juran) بالقول: " أنت لست مجبراً على تطبيق إيزو 9000 و لكن بفاؤك بدونها غير مضموناً " .

(1)- Michael E. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993,p152

أهم الدراسات السابقة

فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي شملت أحد المتغيرين (نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و القدرة التنافسية) أو المتغيرين معا؛ حيث جاء ترتيب الدراسات حسب ما تم تناوله في المحاور التي تطرقت إليها الباحثة في استمارة البحث الميداني.

تعتبر شهادة نظام إدارة الجودة وسيلة تمكن من ضبط أسعار السلع والخدمات في الأسواق الأوروبية، فالتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال تجعل من جودة المنتجات عامل مهم لمجابهة المنافسة الاقتصادية.

بعض الدراسات تسعى إلى إلقاء الضوء على الجودة باعتبارها أهم العناصر التي تشكل التنافسية لدى العديد من المؤسسات العالمية، في حين لا تزال تمثل شبحا يهدد المؤسسات الجزائرية وبغية تحسيس هذه الأخيرة بمدى أهميتها في ظل اقتصاد السوق وتحرر المنافسة سنتطرق إلى بعض الدراسات ، وأهم النتائج المتوصل إليها .

يعتبر نظام إدارة الجودة إيزو 9000 نظام وقائي محدد لمنع حالات عدم التطابق؛ فهو يشمل جميع الشروط والضوابط الواجب توفرها في جميع المؤسسات لضمان جودة المنتج وفق المتطلبات المحددة. وجاءت دراسة (Thelen Mary. J, 1997)⁽¹⁾ من بين أسبق الدراسات، هدفت إلى دراسة التكامل بين نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة على مستوى شركة أمريكية توصلنا من خلالها إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وحده لا يساهم في تحسين الجودة في حين أن التكامل بين النموذجين يحقق ذلك.

لقد حاولت دراسات عديدة معرفة الأسباب التي جعلت المؤسسات الحاصلة على الشهادة تحقق أو تخفق في تحقيق نتائج أفضل بعد تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 لديها حيث قام (Anand N et Prajogo.D, 2009)⁽²⁾ بدراسة مسحية على 281 مؤسسة أسترالية حاصلة على شهادة الجودة إيزو 9000 ، توصل من خلالها إلى أن المؤسسات التي تبنت نظام إدارة الجودة إيزو 9000 لأسباب داخلية بغية القيام بتحسينات تنظيمية حققت نتائج أفضل من المؤسسات التي تبنته

(1)-MJ Thelen, Interating Process Improvement ISO 9000 &TQM in SITA(Society International Telecommunication Aeronautiques)research&development ,TQM magazine,vol 9,n04,1997

(2)- Nair Anand and Daniel Prajogo, « Internalisation Of ISO 9000 Standards: The Antecedent Role Of Functionalist And Institutional Drivers And Performance Implications », international journal of production research, volume 47, issue 16 , 2009

لأسباب خارجية تسويقية. ويدعم (الشريف حمزاوي، 2012)⁽¹⁾ من خلال دراسة مسحية على ثلاث مؤسسات جزائرية نتائج الدراسة السابقة باعتبار أن المؤسسات التي تبنت نظام إدارة الجودة أخذت عموماً بالأسباب التسويقية، وتوصل إلى أنها لم تحقق نتائج ذات دلالة في كل من الإنتاجية والتكاليف والأرباح كون ههما الأساس كان منذ البداية الظفر بالشهادة "لتزيين الحائط".

لمعرفة الفوائد المترتبة عن تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 ركزت معظم الدراسات على مدى تطور كل من الإنتاجية، أو/والتكاليف، أو/و المبيعات، أو/و الربحية للحكم على مدى فعالية هذا النظام في المؤسسات محل الدراسة من بينها دراسة (إلهام يحيوي، 2007)⁽²⁾، التي سعت للتعرف على مدى مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وخصتها بدراسة حالة مؤسسة الإسمنت. توصلت الدراسة إلى أن المستوى الإنتاجي بشركة الإسمنت عين التوتة إتسم بالتطور الإيجابي، وهذا يتوافق مع دراسة (Lylia Bahmed & Autres, 2013)⁽³⁾ من خلال دراسة إحصائية لتطور مؤشرات الأداء الإقتصادي لبعض المؤسسات الجزائرية (18 مؤسسة) قبل وبعد حصولها على إشهاد الجودة إيزو 9000 توصلت من خلالها إلى أن إشهاد الإيزو 9000 ليس له أثر مباشر على الأداء الإقتصادي للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة ؛ إلا أن التحسينات المحتملة للأداء العام لنظام التسيير يمكن أن يكون له أثر إيجابي على تحسين المردودية، بتحقيق أفضل إنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى تحسينات مالية معتبرة ناتجة عن تطور الأداء المالي مقارنة بالمؤسسات التي لم تنتهج هكذا نظام.

بالنسبة لانعكاس تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على قدرة المؤسسة التنافسية نجد العديد من الدراسات الأجنبية والمحلية التي تناولت الموضوع ؛ حيث توصلت دراسة إيون أيونيتا وآخرون (Ion Ionita & al, 2009)⁽⁴⁾ باعتبار الجودة أحد عوامل دعم التنافسية للمؤسسات الرومانية الصغيرة والمتوسطة على أن الحصول على شهادة الأيزو من جهات خاصة ومستقلة يمكن أن يشكل دليلاً على تفوق المؤسسة على المنافسة، نتيجة لوجود نظام فعال قادر على ضمان وضع ثابت وإنتاج سلع لتلبية متطلبات العملاء ؛ فمن خلال تنفيذ معايير إدارة الجودة أيزو 9001 سيتم إدراج المؤسسات

(1) - الشريف حمزاوي، "إشهاد المطابقة مع معايير ISO 9001: دوافعه و آثاره على الأداء التنظيمي ، تحليل تجارب ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة ومتوسطة"، التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية عدد 32 ، 2012.

(2) (إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، جامعة باتنة، مجلة الباحث ، عدد 05 ، 2007.

(3) - Lylia Bahmed, Mébarek Djebabra, Ali Boukhalfa, Etude statistique de l'évolution des indicateurs de performances économiques de certaines entreprises algériennes avant et après la certification qualité, Revue Sciences de Gestion, n° 72, p. 19 à 37

(4) - Ion Ionita, Florin Popescu, Ioan Done, Mirela Matei, Jonei Subic Quality- A Factor For Competitiveness Improvement For Small And Medium Enterprises :, The Annals Of « Dunarea De Jos » University Of Galati Fascicle 1-2009, Economics And Applied Informatics. Years Xv-N°2

الصغيرة والمتوسطة الرومانية في الإتجاه العام على المستويين المحلي والدولي وذلك عن طريق زيادة القدرة التنافسية وكسب مكانة أفضل في سوق الإتحاد الأوروبي .

كذلك دراسة (Oscar Alejandro R C et al.,2013)⁽¹⁾ التي هدفت إلى تحليل والبحث عن استراتيجيات التنافسية وتحليل متطلبات الجودة كما يراها العملاء بالنسبة للموردين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى منطقة Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico من خلال تطوير استبيان نموذج kano الذي يركز على رضا العملاء ، وتوصل إلى أن شهادة نظام الجودة ظهرت نتيجة لتدعيم المنافسة والتمكن من مواجهة مختلف المؤسسات التي تنشط نفس القطاع بما فيها الأسواق. أما على المستوى المحلي فدراسة (العيهار فلة، 2005)⁽²⁾ التي هدفت إلى رفع الغموض عن الجودة ، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد و التأكيد على أهمية تحقيق الجودة و بناء الميزة التنافسية ؛ توصلت إلى أن المواصفات القياسية للإيزو تساهم في زيادة ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة، مما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية وتمنحها فرصة دخول وإحتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية. إضافة إلى دراسة (ججيق زكية، 2006)⁽³⁾ التي عملت على موضوع أثر تبني نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إصدار 2000 من خلال دراسة حالة على مؤسسة VITAJUS تدعم نتيجة الدراسة السابقة إضافة إلى أن الزيادة التي حققتها في الربحية و في رقم الأعمال والتخفيض الذي حققته في تكاليف الإنتاج دليل على أنه كان نظام إيجابي على تنافسية المؤسسة وعلى تنمية قدرتها التنافسية. ودراسة (راشي طارق، 2010)⁽⁴⁾ التي سعى من خلالها إلى توضيح كيفية تحقيق المؤسسات الاقتصادية للتنمية المستدامة عن طريق إعتمادها و تطبيقها المتكامل و المستمر لأهم مواصفات الإيزو المعنية بإدماج أبعاد هذه الأخيرة في الجوانب الإدارية من خلال دراسة حالة لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة التي تدعم نتائج الدراسات السابقة إضافة إلى أن حصول المؤسسة على شهادة مواصفات الإيزو 9000 لإدارة الجودة يمكنها من تخفيض التكاليف و التقليل من العيوب و الهدر.

(1)-Oscar Alejandro Rodarte Contreras,Francisco Arturo Bribiescas Silva,Competitive Strategy To Achieve Iso-9001 Certification In Small And Medium Supply Enterprises In Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico European Scientific Journal October 2013 Edition Vol.9, No.28 .

(2) - العيهار فلة ، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، مذكرة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر الخروبة، 2005.

(3)- ججيق زكية،"أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة VITAJUS " ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2007.

(4)-راشي طارق، الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة – SOMIPHOS دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه ، خصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة العربي التبسي، تبسة، 2011.

وهو ما تدعمه دراسة (بن العربي حمزة ، 2014)⁽¹⁾ دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك- هدفت الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفة العالمية لأنظمة إدارة الجودة إيزو 9001 في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و الرفع من قدراتها التنافسية .وتوصل إلى أن تبني المؤسسة الاقتصادية لمواصفات الإيزو 9001 و كذلك الإلتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة و يسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز عن المنافسين.

لذا وجب التأكيد على الإلتزام بمتطلبات ومبادئ المواصفة و نشر ثقافة الجودة بين العاملين وتحسيسهم قبل المباشرة في تبني المواصفة مما يسهل تطبيق نظام إدارة الجودة وتفاذي عرقلة ومقاومة التغيير من طرف العاملين تزامنا مع فترة التطبيق؛ حيث قام (علي فرحان عبد الله الفكيكي ،2012)⁽²⁾ بدراسة حالة الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن قصد معرفة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة وكانت النتيجة عدم توفر الدعم و المساندة المستمرة من الإدارة العليا لجهود تحسين الجودة، ومقاومة التغيير من قبل العاملين في المنظمة و الرغبة في المحافظة على ما هو مألوف. على عكس نتائج (إسلام طالب محمد صالح ،2013)⁽³⁾ من خلال دراسة تطبيقية باستخدام استمارات الفحص (Check lists) على المؤسسة العامة للإستكشافات النفطية لقياس مدى تطبيق المواصفة الدولية إيزو 9000 فيها، الذي توصل إلى أن الإدارة العليا للشركة بالرغم من المعوقات الكثيرة في مجال التطبيق إلا أنها جادة و سباقة في تبني نظام إدارة الجودة والإيزو9000. وتوصلت (مرزوقي نوال ،2009)⁽⁴⁾ عند دراسة معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و 14000 من خلال دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية إلى أن الحد من المعوقات التي تقف أمام حصول المؤسسات الجزائرية على الشهادة يرتبط بالدرجة الأولى بمدى رغبة و طموح هذه الأخيرة في التغيير و التطوير ، و مدى إيمانها و إلتزامها بتسخير كل الإمكانيات و الجهود لتحقيق ذلك .

(1)- بن العربي حمزة، "مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014 .

(2)- علي فرحان عبد الله الفكيكي، "معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة -الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن حالة دراسية -"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد39، 2012.

(3)-إسلام طالب محمد صالح، دور تطبيق المواصفة الإيزو 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإستكشافات النفطية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد35،2013.

(4)- مرزوقي نوال، " معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و 14000 أطروحة ماجستير، 2009.

مميزات الدراسة الحالية

- قلة الدراسات المحلية التي تطرقت لموضوع الدراسة بجانبه أنظمة الجودة إيزو 9000 و القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بمؤشراتها الأربعة معا.
- محاولة الإلمام بمختلف الجوانب التي تم تناولها في الدراسات السابقة من دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 إلى المنافع المحققة منه، والمعوقات التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة منه إلى العوامل مساعدة والتي تدعم تطبيق وتبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة على عكس ما جاءت عليه (كل عامل تم دراسته في موضوع على حدى).
- عدد المؤسسات محل الدراسة 40 مؤسسة، وبالتالي النتائج تكون أقرب إلى الواقع ويمكن تعميمها نسبيا.

إشكالية الدراسة

من الملاحظ أن التفاوض بشأن المنتج يعتمد بصفة أساسية على السعر، أما السوق العالمية فتركز اهتمامها بالدرجة الأولى على الجودة كأساس جوهري في المفاوضات، بمعنى أن كل من الصانعين، و المنتجين، ومن يتولون التوزيع، وتجار الجملة والتجزئة ، والزبائن ... وغيرهم يشتركون في إصدار حكم موحد بشأن جودة السلعة أو الخدمة المقدمة .

فالصمود أمام المنافسة العالمية يقتضي الأخذ بعين الاعتبار للأسس والدعامات التي تجعل المنتج متطابقا مع المواصفات القياسية العالمية، فقد ازداد الوعي في السنوات الأخيرة بضرورة إتباع مفاهيم و نظم إدارة الجودة ، مما دعى مسيري المؤسسات في العالم لتطبيقها في العمليات التصنيعية والخدماتية والإنتاجية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة، وبالتالي مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى المحلي و الدولي.

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات تواجه منتجات و خدمات عالمية عالية الجودة، تضعف من قدرة منافسة منتجاتها المحلية مقارنة بالمنتجات الدولية مما يعزز من اهتمامها بقضية الجودة كأسبقية تنافسية، ومن ثم بالمواصفة الدولية إيزو 9000 كأداة لتحسين التنافسية.

وعليه فإن السؤال الرئيس الذي تتمحور حوله إشكالية الدراسة هو كما يلي:

"إلى أي مدى تؤثر أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟".

إن الإشكالية المطروحة بالصيغة أعلاه تفرض الإجابة عن الأسئلة التالية :

- 1- هل هناك وضوح في سياسة الجودة المطبقة في المؤسسات موضوع الدراسة في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000؟
- 2- ما هي دوافع تبني المؤسسات الاقتصادية موضوع الدراسة لنظام إدارة الجودة إيزو 9000؟.
- 3- ماهي العوامل المساعدة على تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات موضوع الدراسة؟.
- 4- هل حققت المؤسسات موضوع الدراسة المنافع المرجوة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000؟.
- 5- هل هناك إدراك لمفهوم إرضاء الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 لدى أفراد عينة الدراسة؟.
- 6- هل هناك أثر واضح لتبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية موضوع الدراسة؟.
- 7- ماهي أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات موضوع الدراسة من جراء تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000؟ .

نموذج و متغيرات الدراسة

1- متغيرات الدراسة :

تم تصميم نموذج الدراسة بناء على المتغيرات التالية :

أ- المتغير المستقل :

1- تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000.

ب- المتغير التابع : مؤشرات القدرة التنافسية

1- تطور الإنتاجية.

2- تكاليف اللاجودة .

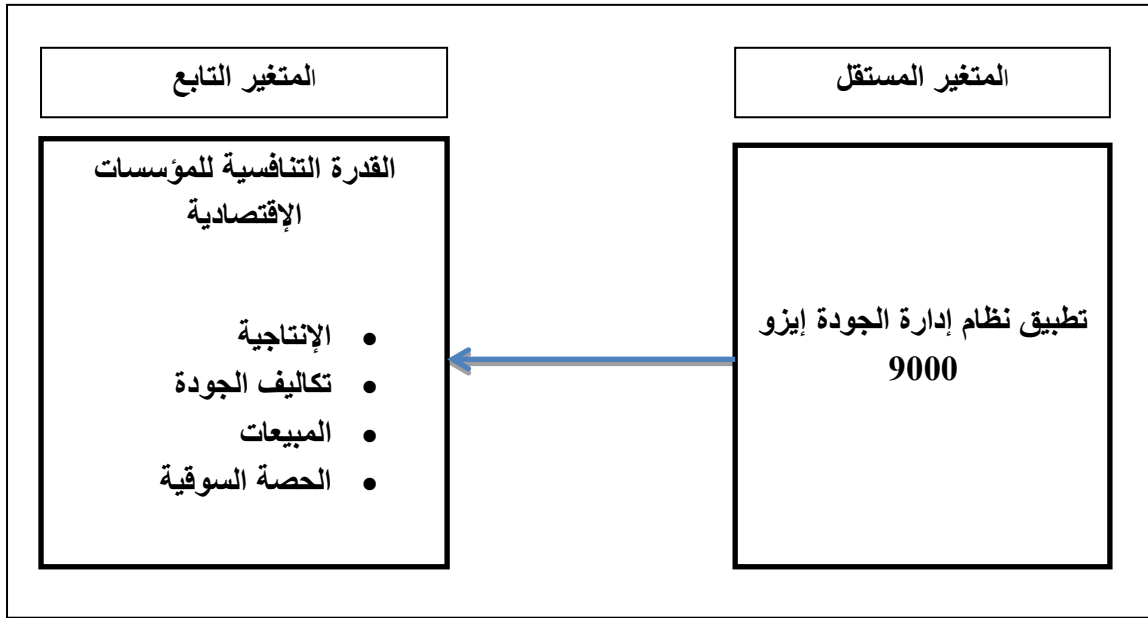
3- تطور المبيعات .

4- تطور الحصة السوقية.

2- نموذج الدراسة:

على ضوء الدراسات السابقة تم بناء نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي:
 « يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ».

بغرض اختبار دراسة هذه الفرضية العامة والحصول على إجابات واضحة بشأنها ، تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات أساسية على النحو التالي:

1- الفرضية الأساسية الأولى:

تنص الفرضية الأساسية الأولى على أنه : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وضوح سياسة الجودة و إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000.

2- الفرضية الأساسية الثانية:

تنص الفرضية الأساسية الثانية على أنه : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المترتبة عنه من طرف المؤسسات محل الدراسة.

3- الفرضية الأساسية الثالثة:

تنص الفرضية الأساسية الثالثة على أنه: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات موضوع الدراسة.

تتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية موضحة كما يلي:

أ- تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور الإنتاجية للمؤسسات موضوع الدراسة .

ب- تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تكاليف اللاجودة للمؤسسات موضوع الدراسة .

ج- تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور المبيعات للمؤسسات موضوع الدراسة .

د- تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور الحصة السوقية للمؤسسات موضوع الدراسة .

مبررات اختيار موضوع الدراسة

تم إختيار موضوع دراسة مدى تأثير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمبررات التالية :

- 1- نظراً لأهمية تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية و أثره على القدرة التنافسية لهذه الأخيرة .
- 2- قلة الدراسات السابقة المحلية في تناول هذا الموضوع بمختلف جوانبه ومحاور دراسته .
- 3- إقتصار الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع على نطاق ضيق بعدد مؤسسات صغير .
- 4- البحث عن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية وأهم العوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000.

أهمية الدراسة

تعد البحوث و الدراسات العلمية واحدة من أهم السبل التي يمكن أن تسلكها المجتمعات المعاصرة كخطوة إلى طريق التقدم والتطور. حيث تواجه الدول النامية و بإستمرار تحديات كبيرة في طريق تقدمها وازدهارها، ولعل من أهمها محاولة حرمانها الولوج في مجالات البحث العلمي بميادينها المختلفة . إذ أن المعدلات المتسارعة للتطور المعرفي المعبر عنه بالتقدم الفني والتكنولوجي في مجالات الحياة كافة، والتي ساعدت على إكسابه العالمية ثورة المعلومات، قد جعلت من قضايا الجودة وكيفية إيجاد أنظمة فاعلة لإدارتها محل عدة تساؤلات ومحطات للعديد من الباحثين و المهتمين في منطقتنا العربية .

الأهمية العلمية :

- قلة عدد الرسائل العلمية المقدمة لنيل درجة الماجستير أو الدكتوراه ، التي عالجت هذا الموضوع بعدد معتبر من المؤسسات.
- كما نأمل في أن تشكل هذه الدراسة إسهاما متواضعا في زيادة المعرفة النظرية و التطبيقية وإثراء المعلومات في هذا المجال ، و أن تمثل إضافة إلى ما هو موجود بالفعل من دراسات في المكتبات الجامعية .

الأهمية العملية:

إن العمل على دراسة الموضوع على عينة من المؤسسات سيضيفي نتائج جديّة تبرز أثر تبني أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 على تنافسية مؤسساتنا الإقتصادية الجزائرية ، و كذا مساعدة العديد من المؤسسات على معرفة مردودية و عوائد تطبيق هذه الأخيرة، و العمل على إثبات النتائج الإيجابية عند زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال :

- تحسين سمعة المؤسسة في نفس بيئة الأعمال؛
- المساعدة في زيادة حصة المؤسسة في الأسواق التنافسية؛
- التخطيط الجيد و التصميم الأمثل للمنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون؛
- ضمان استمرار التطوير و التحسين لجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة؛
- المساهمة في تخفيض تكلفة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة للعملاء؛
- تحديد أثر أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 على كل ما سبق.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي في الإجابة على إشكالية البحث المطروحة و إختبار مدى خطأ أو صحة فرضيات البحث (دور تبني نظام ادارة الجودة ايزو 9000 في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة) من خلال التعرف على :

- دوافع تبني المؤسسات الإقتصادية موضوع الدراسة لنظام إدارة الجودة إيزو 9000 .
- العوامل المساعدة في تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات موضوع الدراسة حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة.
- مدى تحقيق المؤسسات موضوع الدراسة للمنافع المرجوة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000.
- مدى إدراك لمفهوم إرضاء الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 لدى أفراد عينة الإجابة.
- أثر تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تنافسية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية موضوع الدراسة .
- أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات موضوع الدراسة من جراء تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 .

مجالات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية البحث، قمنا بتحديد مجالات البحث فيما يلي:

أ- المجال البشري :

يشمل المجال البشري للدراسة مسيري المؤسسات محل الدراسة ورؤساء أقسام من المصلحة التجارية، مصلحة الجودة ، مصلحة الموارد البشرية ، و في بعض الأحيان مسؤولي الجودة في المؤسسة.

ب- المجال الجغرافي :

شملت الدراسة 40 مؤسسة حاصلة على شهادة الجودة إيزو 9000 موزعة عبر كل من في كل من ولاية عنابة : المنطقة الصناعية Pont Bouché (الحجار)، المنطقة الصناعية مبعوجة (سيدي عمار) و أخرى عبر تراب الولاية ، قالمة ، سكيكدة ، بجاية ، الجزائر العاصمة : المنطقة الصناعية (الروبية) ، البليدة : المنطقة الصناعية (وادي السمار)،.. وغيرها من الولايات.

ج- المجال الزمني :

تم الشروع في إجراء هذه الدراسة مع منتصف سنة 2012 من خلال توزيع استمارة الأسئلة بالبريد على عدد من مسؤولي المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 . و نظرا لعدم استجابة معظم المديرين، و بعد انتظار سنة تقريبا ، قمنا بالاتصال الشخصي بالعديد منهم وإعادة شرح مضمون الاستمارة و الغرض منها. و رغم ذلك فإن نسبة الردود كانت ضئيلة جدا، مما اضطرنا إلى استعمال المعارف و الوساطات من أجل تعبئة الاستمارات. و بعد جهد جهيد تم استلام مجموعة من الاستمارات استعبد منها الكثير نظرا لنقص بعض البيانات. ومع منتصف 2015 بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 43 استمارة منها 40 صالحة للتحليل تم الاكتفاء بها واستغلالها لإنجاز هذه الدراسة و بالتالي قد تمت الدراسة في 3 سنوات.

منهج الدراسة

من أجل دراسة الموضوع و تحليل أبعاده و كمحاولة لإختبار صحة الفرضيات إعتدنا في الفصلين الأوليين في الجانب النظري على المنهج التحليلي الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للبحث ، تم فيه رصد متغيرات إشكالية البحث المتمثلة في نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و القدرة التنافسية و وصفها من مختلف الجوانب .

كما تم الإعتماد على دراسة ميدانية من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا على مستوى عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أين تم بناء إستمارة تضمنت الجوانب الرئيسية لمحاور البحث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين ، و في عرض و تحليل البيانات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، و بعض الاختبارات إعتمادا على برنامج SPSS الإحصائي.

أدوات الدراسة

من أهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة ، نذكر الأدوات التالية :

- المسح المكتبي :

الغرض منه تغطية وتكوين القاعدة العلمية والفكرية للجانب النظري، والوقوف على كل ما تناولته المراجع و المصادر القديم منها و الجديد في هذا الموضوع باللغتين العربية والفرنسية والإنجليزية، وكذا المجلات، ومواقع الإنترنت، والدراسات السابقة؛ كرسائل الماجستير، والدكتوراه والملتقيات العلمية .

أما في الجانب الميداني فكانت الأدوات عبارة عن :

أ- المقابلة :

حيث تم إجراء مقابلات مباشرة مع أغلبية مسيري ورؤساء أقسام وموظفي المؤسسات المختارة للدراسة وهو ما سمح بتوضيح وشرح الأسئلة الواردة في الإستمارة ، و إختبار مدى ملاءمتها من جهة و التأكد من صحة البيانات التي تم جمعها و الحصول على بيانات إضافية مفيدة للدراسة من جهة أخرى.

ب- الإستمارة :

هي الأداة الأكثر أهمية وإستعمالا في هذا البحث، وقد تم إعداد إستمارة حول " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية ". وزع على عينة الدراسة بعد عرضه على الأستاذ المشرف الذي أعطى موافقته المبدئية بعد تصحيح بعض فقراته ثم على بعض الأساتذة المحاضرين لتعديل الإستبيان من خلال إضافة أو حذف بعض العناصر وذلك تم عبر بعض وسائل الإتصال الإجتماعية .

ج- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة للتأكد من صدق بعض البيانات حيث أسهمت في إثراء محتوى الدراسة الميدانية ، و قد تم إستخدام هذه الأداة المنهجية في جمع البيانات أثناء الزيارات الإستطلاعية للمؤسسات وعند توزيع الإستمارة على أفراد العينة.

أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل و معالجة البيانات إحصائيا تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ؛ وهو الأداة الأساسية للتحليل ، أين نجد مختلف الأدوات الإحصائية التي تم إستخدامها في التحليل و معالجة البيانات إضافة إلى برنامج (Microsoft Office Excel 2010) بغية تقديم تمثيلات بيانية عالية الجودة.

تم اعتماد الأدوات الإحصائية التالية :

- **معامل الثبات (Alpha Cronbach):** بغرض التأكد من صدق فقرات الإستمارة ،
- **التكرارات و النسب المئوية:** بغية عرض النتائج المتعلقة بالدراسة،
- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة مستوى المتغيرات،
- **الانحراف المعياري:** لقياس التشتت في قيم الإجابات عن وسطها الحسابي،
- **تحليل التباين (ANOVA):** ذو الإتجاه الأحادي لقياس الفروق في إجابات أفراد العينة ،
- **الإنحدار الخطي البسيط:** لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع ،
- **معامل الارتباط البسيط (R):** لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

صعوبات البحث

- عدم توفر جهات خاصة بتزويدنا بمعلومات حول المؤسسات الحاصلة على الإيزو.
- توجهنا إلى مؤسسة تأهيل الشركات الصغيرة و المتوسطة ، مكاتب مرافقة المؤسسات للحصول على الشهادة ، اتصلنا بوزارة التجارة، وزارة الصناعة... الخ، إلا أننا لم نجد مطلبنا لديهم ، غير أن وزارة الصناعة زودتنا بعناوين مكاتب الدراسة وأرقام هواتفهم ، أين قمنا بالاتصال بهم أين نفى معظمهم وجود قائمة المؤسسات الحاصلة على الشهادة لديهم و اكتفوا بوعدها بالمساعدة إذ لم يفعلوا، و من ساعدنا منهم زودنا إما بمعلومات عن مؤسسات حصلت في الماضي على الشهادة و لم تستمر بها واضطررنا لأخذ رأيهم واعتماد استثمارهم بما أنهم مروا بالتجربة و هذا يساعدنا في تحليل نتائج الدراسة في ظل عدم توفر العدد الكافي من المؤسسات الحاصلة على الشهادة بغية بدء العمل على

الجانب الميداني، كما تم تزويدنا بأسماء شركات إحداهما أفلست منذ 8 سنوات و بعض المؤسسات الناشطة حاليا.

- كما أنه لم يتم الرد على عدد معتبر من الإستثمارات لعدد من المؤسسات.
- إضطررنا إلى التوجه إلى المؤسسات حتى التي لم نتلقى منها الرد لجمع عدد معتبر يمكننا من إنهاء الرسالة وتمت على شكل مقابلة استفدنا منها في حقيقة الأمر واكتشفنا منها حقائق جما.
- التحفظ على الإجابة على الأسئلة إذ تمت في معظم الأحيان بدون تأشيرة على الإستمارة حتى أتمكن من سحب الإجابة الصحيحة دون تلاعب من طرف المجيب عليها خاصة و أنني على معرفة تامة بذات الشخص بصفته كان (ت) زميل لي في الجامعة أو في إحدى مراحل الدراسة السابقة أو معرفة ذات صلة بالعائلة .
- كما أن عدد المؤسسات المصرح بها إلى غاية 2013 هي 319 ، وقد وصل عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 حتى سنة 2014 ما يقارب 451 مؤسسة (www.iso.org) (1).

التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

- **النظام** : هو مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها و التي تعمل معا لتحقيق هدف ما .
- **الإدارة** : النشاطات المنسقة من أجل توجيه و الإشراف على منظمة ما . و تتضمن رسم السياسات و تحديد الأهداف و السيرورات (العمليات) من أجل بلوغ الأهداف .
- **نظام الإدارة** : مجموع النشاطات المترابطة و المتفاعلة فيما بينها داخل منظمة ما لرسم السياسات و تحديد الأهداف و السيرورات (العمليات) من أجل بلوغ الأهداف . و يمكن أن يعالج نظام الإدارة ميدانا محددا ما أو عدة ميادين مثل : إدارة الجودة ، الإدارة المالية أو الإدارة البيئية .
- **الجودة** : هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الإتقان والتميز، بحيث تكون المؤسسة من خلالها قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم . وتحقق الجودة بتوفر مجموعة من المواصفات والخصائص والمزايا التي تؤثر إيجابا في قدرة المنتج بحيث تشبع حاجات الزبون وتلبي رغباته وتوافق توقعاته لترضيه أو تفوقها لتساعده أو لتخلق الحاجة لديه.

(1) – site vue : 23/02/2016 <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso.survey.htm>

• **نظام إدارة الجودة إيزو 9000 (ISO 9000) :** نظام إدارة الجودة (Système de Management de la Qualité) نظاماً فرعياً من بين مجموعة أنظمة متفاعلة تتألف منها المنظمة يستهدف توجيه وضبط الجودة فيها . و يتطلب تطوير وتنفيذ نظام إدارة الجودة وتحسين فاعليته تبني أسلوب السيرورة (Processus) لتعزيز رضا الزبون عن طريق إشباع حاجياته و متطلباته.

• **المواصفة :** تمثل المواصفة المعايير المثلى المعتمدة عالمياً ، و تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة التي تهدف لضمان استمرار تقديم السلعة أو الخدمة ضمن شروط معينة تمكن من إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبية رغبات الزبائن و تحقيق رضاهم .

• **الإشهاد :** هو حصول المنظمة على شهادة الأيزو 9000 من طرف هيئة معتمدة دولياً . و العمل للحصول على هذه الشهادة يتم بداية من خلال تطبيق المنظمة لمتطلبات الأيزو 9000 لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر. ثم تطلب من هيئة التقييس المعتمدة دولياً زيارتها ومنحها تلك الشهادة بناء على مدى التزامها بالمواصفات المعتمدة العالمية.

• **الميزة التنافسية :** هي خيارات وتقنيات ومهارات جديدة تقدمها مؤسسة ما لزبائنها بتكلفة تقل عن قيمة المنتج أو الخدمة بحث أنها تعوض عن ارتفاع الأسعار، ويمكن أن تتجسد في تقديم أسعار أقل من المنافسين وبالتالي فهي تحقق التفوق للمؤسسة والمنفعة للزبون.

• **القدرة التنافسية :** " هي القدرة على تقديم علامة مميزة أو أداء جيداً، او سعراً منخفضاً أو مزيجاً من هذه البدائل"⁽¹⁾. فهي القدرة على تحقيق رضا الزبون من الناحيتين جودة المنتج والسعر ، وتحقيق رضا المؤسسة بالوصول إلى معدل مبيعات مرتفع وحصة سوقية معتبرة ، وبهذا تكون المؤسسة قد تمكنت من التكيف مع البيئة التنافسية . وعليه فاكتماب ميزة تنافسية يساعد على زيادة قدرة المؤسسة التنافسية. وقد اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أربعة أبعاد : الإنتاجية ، التكاليف، حجم المبيعات، والحصة السوقية.

(1)- مريم عبدلة، بن يوب فاطمة المداخلة بعنوان تنافسية الدول: تجارب من الواقع الملتقى الوطني الأول حول: (دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الاقتصاد الجزائري والتحصير لمرحلة ما بعد البترول) العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل ، 20-21 نوفمبر 2011 ، ص2

هيكل البحث

للتعمق في مناقشة الإشكالية واختبار صحة الفرضيات و لتحقيق أهداف البحث، قمنا بتقسيم البحث إلى خمس فصول على النحو ثلاث أجزاء نظرية و جزئين تطبيقيين .

يناقش الفصل الأول المفاهيم الأساسية حول الجودة معايير الإيزو نظم إدارة الجودة ، إيزو 9000 متطلباته، مراحل التسجيل ...، كما تطرقنا فيه إلى معوقات الحصول على الشهادة والتحديات التي تواجه مسيري المؤسسات وتحول دون بلوغهم الأهداف المرجوة.

أما الفصل الثاني فيخص المفاهيم المتعلقة بالتنافسية ، القدرة التنافسية ،الميزة التنافسية إضافة إلى مستويات القدرة التنافسية و مؤشرات قياسها ...الخ.

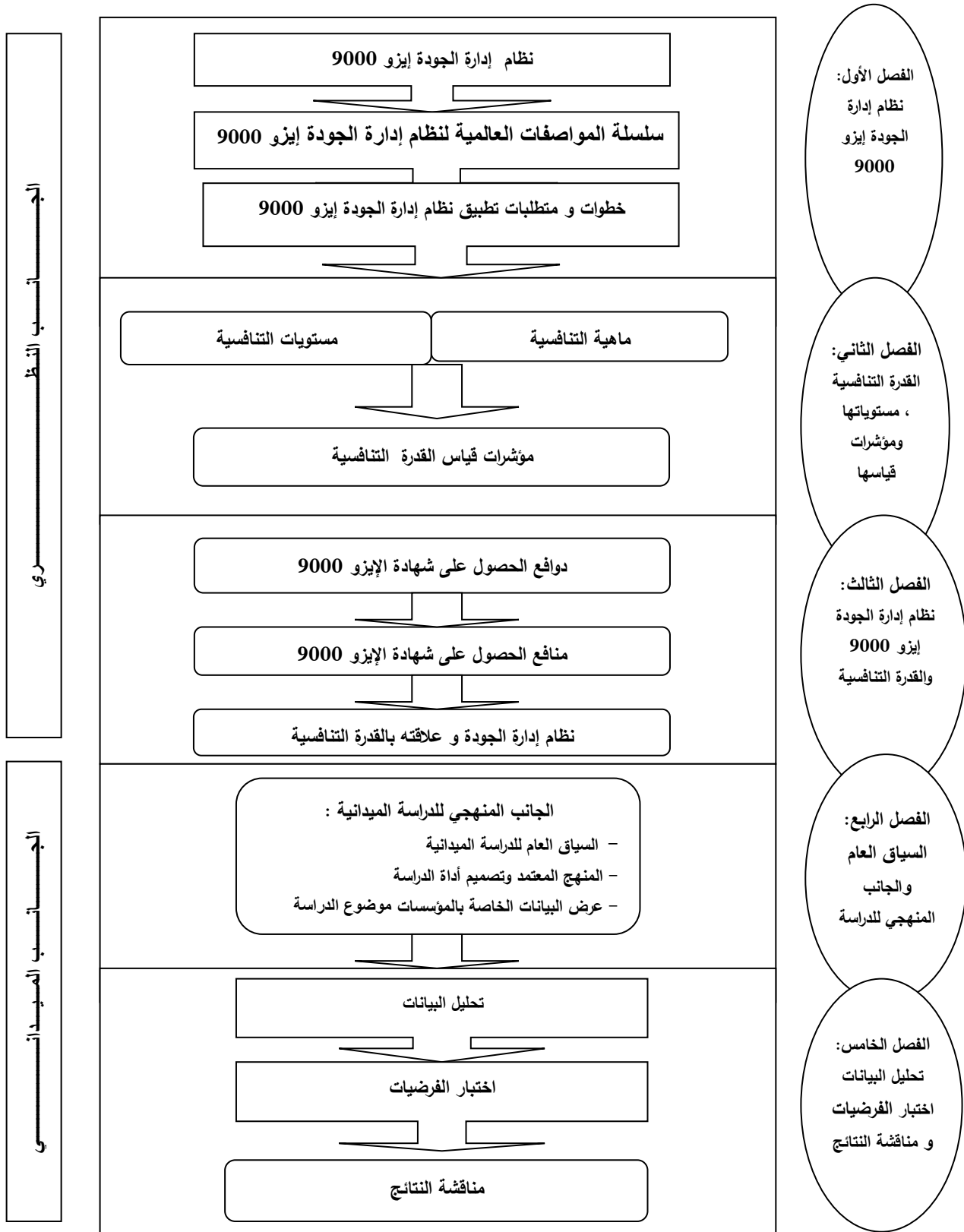
في الفصل الثالث تطرقنا للدوافع التي زادت من إهتمام المؤسسات بنظام إدارة الجودة إيزو 9000 والفوائد المترتبة عنها كما قمنا بتوضيح علاقة نظام إدارة الجودة إيزو 9000 بالقدرة التنافسية و الجوانب التي يمكن أن يؤثر عليها من خلالها .

بالنسبة للفصل الرابع فخصص للجانب المنهجي للدراسة وسياقها ،من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، وعرض المنهجية المتبعة، و الأدوات المستعملة، والسياق العام للدراسة الميدانية.

أما الفصل الخامس و الأخير من بحثنا خصصناه لتحليل واقع تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وانعكاساته على القدرة التنافسية فهو يحتوي على شرح للإطار المنهجي الذي خضع إليه اختبار الفرضيات إضافة إلى عرض و تحليل النتائج المتوصل إليها.

في النهاية جاءت الخاتمة التي أجملنا فيها أهم نتائج البحث واختبار الفرضيات، ثم قدمنا توصيات و اقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حقل نظام إدارة الجودة إيزو 9000 خاصة في تأثيره على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع إقتراح آفاق للبحث التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء المزيد من البحوث العلمية التي يمكن أن تعزز و تدعم تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات.

الشكل (02): الهيكل العام للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مراجعة الأدبيات.

الفصل الأول

نظام ادارة الجودة إيزو 9000

تمهيد

أصبح الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية و أصبحت المؤسسات و الحكومات في العالم توليها إهتماما خاصا، إذ أصبحت الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية و أسلوب حياة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الإستمرار في ظل المتغيرات البيئية سريعة التغيير من ظهور أسواق عالمية ، و تزايد طلبات المستهلكين للجودة ، و زيادة حدة المنافسة.

لذا إرتأينا تسليط الضوء على أهم الأساسيات و المفاهيم الخاصة بالجودة و أهم ناتج عنها " نظام إدارة الجودة إيزو 9000 " .

المبحث الأول : مفاهيم المتعلقة بالجودة

يعتبر الجودة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات لذا سنحاول الإلمام بمختلف المصطلحات ذات الصلة بالموضوع .

المطلب الأول : مفهوم الجودة وتعريفها

1- ماهية الجودة :

لقد كان حجم الإنتاج هو البعد الأكثر أهمية في إدارة و ممارسات الشركات منذ بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر و حتى النصف الأول من القرن العشرين، و كان المعيار الأساسي فيها هو الكفاءة، كما كانت الميزة الأساسية في ذلك ما يعرف بإقتصاديات الحجم (Scale Economics)، وفي هذه المرحلة كان الإنتاج محدودا و الطلب أكبر بكثير من الإنتاج في العالم لهذا كان السوق بمثابة سوق المنتجين، و لكن في النصف الثاني من القرن العشرين و مع تزايد المنافسة و تكاثر عدد الشركات في أقاليم عدة من العالم جرى التحول من سوق المنتجين إلى سوق المستهلكين و كان هذا إنتقالا من الإهتمام بحجم الإنتاج و الكفاءة (الكم) إلى جودة الإنتاج و التميز فيه (1).

1-1- مفهوم الجودة :

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء و درجة صلاحيته ، وكانت تعني قديما الدقة و الإتقان.

تعرفها المنظمة الأوروبية لضبط الجودة أنها (2): "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".

(1)- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة"،مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الشركات ، المملكة المتحدة الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص101 .

(2)- حجاج رؤوف ، زرقون محمد، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) – دراسة تحليلية- ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة ، ص 2 . يوم الإطلاع 2016/01/24، الموقع: kt.- b.com/?goto=https%3A%2F%2Farchive.org%2Fdownload%2Fedarh-aqtsad-5%2F5764-Efqm..zip

أما المؤسسة العالمية للتقييس فتعتبر الجودة: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً".

يعرفها معهد علوم الإتصالات بوزارة التجارة الأمريكية تعريفاً إجرائياً بأنها : "جميع الأنشطة التي ينبغي القيام بها لضمان الإلتزام بالمعايير و الإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات و خدمات تحقق متطلبات الأداء " (1).

فيما يلي أهم التعريفات لأشهر الرواد ممن أسهم في تطور مفهوم الجودة.

الجدول (01) : الجودة حسب تعاريف روادها

الباحث	الجودة
Juran	أن الجودة: "هي الملاءمة للغرض أو الإستعمال".
E.Deming	هي: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة للإحتياجات".
Ph.Crosby	هي: "المطابقة للمواصفات وهي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم".
Christian Meria	هي: "قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة"
G.Taguchi	هي: "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون".

المصدر: حجاج رؤوف، "زرقون محمد، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) – دراسة تحليلية- "ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة ، ص2 (بتصرف).

(1)- سيلان جبران العبيدي، الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي - بيروت- 6-10 ديسمبر 2009 م، ص3.

كما تعرف الجودة بعدة طرق وفقا لمن يعرفها و لما تتعلق به السلعة أو الخدمة و من ذلك أنها :

"المزايا و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الإحتياجات"(1).

"ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و الصناعة و الصيانة ، و الذي بدوره يمكن من تلبية حاجات الزبون و رغباته"(2).

"تتم من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد التميز فيهما"(3).

بمعناها العام هي:"إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، و تحقيق الرضا والسعادة لديهم"(4).

فالجودة تتحقق بتوفر مجموعة من المواصفات والخصائص والمزايا التي تؤثر إيجابا في قدرة المنتج بحيث تشبع حاجات الزبون وتلبي رغباته وتوافق توقعاته لترضيه أو تفوقها لتساعده أو تخلق الحاجة لديه .

" فقط المستقبل سوف يخبر إلى أي مدى ثورة الجودة ستقوم بتغيير شركائنا إدارتنا العامة حياتنا الإجتماعية ، من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي"(5).

(1)- أحمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص ، تحقيق الدقة في ادارة الجودة six sigma، دار إثراء للنشر و التوزيع الطبعة 1، 2008، ص 16 .

(2)-Terfaya Nassima : « Démarche qualité dans l'entreprise des risques » ,Edition Homma,2004, P13.

(3)- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 19 - 20.

(4)- ختيم محمد العيد" إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز "، مذكرة ماجستير تخصص إستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف،المسيلة، 2009، ص 3.

(5)- Tito Conti « The Past, Present and Future of Quality, International Academy for Quality,Fonctionnement de la norme impact organisationnel , p07,site:csdcemos.bettermentor.com

1-2- المفاهيم الخاطئة التي إرتبطت بمفهوم الجودة :

من أهم المفاهيم الخاطئة التي ارتبطت بمفهوم الجودة نذكر ما يلي (1):

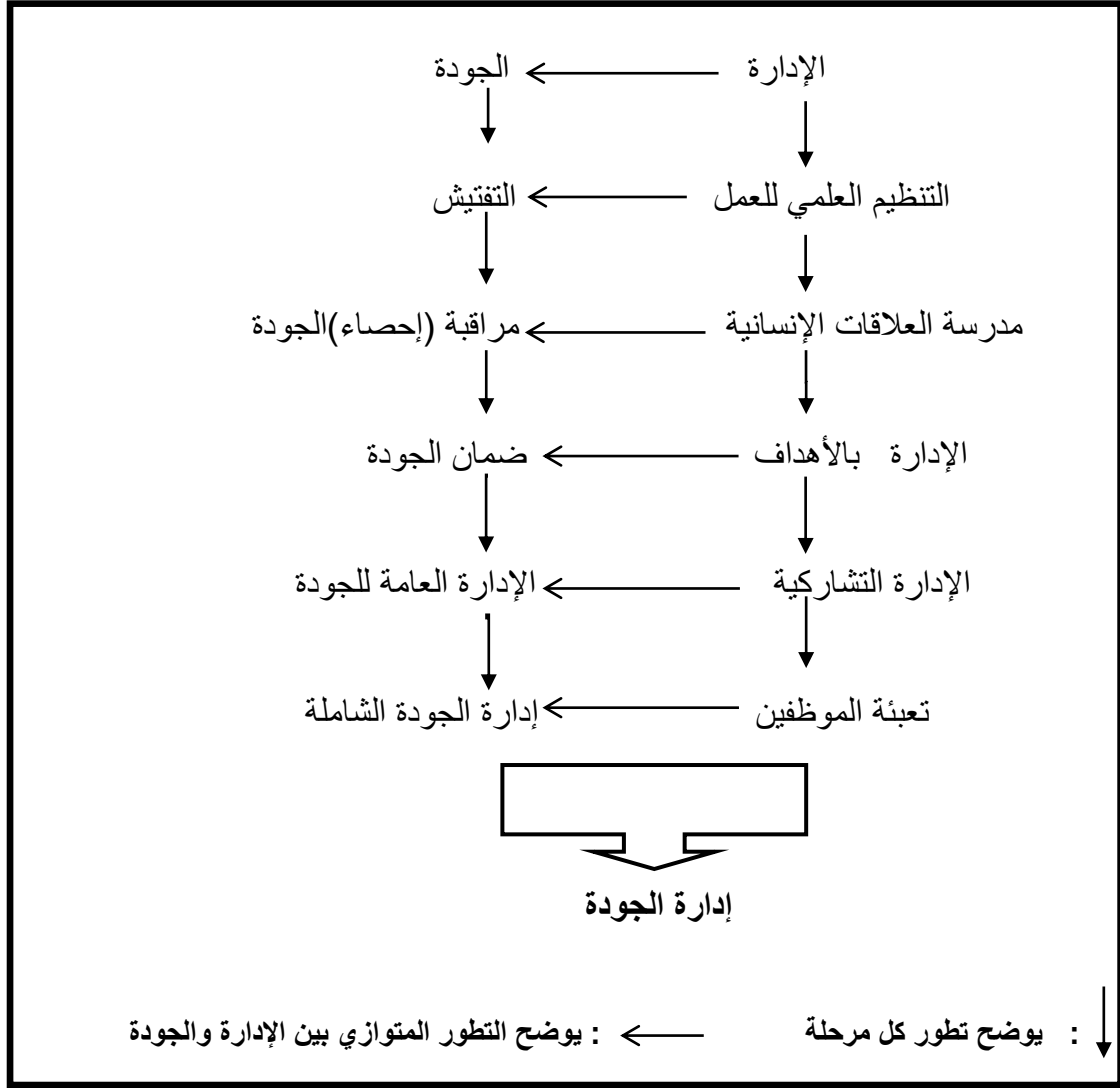
- الجودة تخص فقط المنتجات.
- تكلفة جودة المنتجات والخدمات عالية؛
- أن الجودة تأخذ وقتا مما يعيق عملية رفع الإنتاجية؛
- أنه من الصعب على المؤسسة قياس جودة منتجاتها؛
- أن الجودة تعني كثرة الوثائق؛
- أن مبدأ "منتج بدون عيوب" أي "صفر معيب" (Zero Defect) مستحيل تحقيقه؛
- أن الجودة تخص عمال إدارة الإنتاج فقط ، و لا تعنى بها الإدارات الأخرى كإدارة التسويق مثلا؛
- أن الجودة مرتبطة بالربح ، فلماذا تطبق المؤسسة نظم الجودة ما دام حجم مبيعاتها في تزايد.

المطلب الثاني : إدارة الجودة

إن تعاريف الجودة تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحظى برضى الزبون و هكذا فإن تطور مفهوم الجودة و بلورة أفكاره وصولا إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل إستلزم ردحا من الزمن، و كان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري و التطبيقي و تميّز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة ، و الشكل (03) يوضح ذلك.

(1)- العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير في فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسيير جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة ، 2005، ص4.

الشكل (03): العلاقة بين الإدارة و الجودة عند Deming



المصدر: Phillippe Détrie, « conduire une démarche qualité », édition d'organisation

4éme édition , paris , 2001 , p27 (بتصرف) .

مر تطور مفهوم الجودة بأربعة مراحل أساسية (1):

أولا - مرحلة فحص الجودة:

كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميّزت بداية القرن العشرين تركز فقط على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.

(1) - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال، 2008، ص ص 5-6

ثانيا- مرحلة مراقبة الجودة:

تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج ، و التي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي و إستمرت إلى غاية الخمسينيات منه.

ثالثا - مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة:

ترتكز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء ، وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلا بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الإنتهاء من إنتاج المنتج حيث إستمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي.

رابعا - مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينيات من القرن العشرين ، هذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان و هو يعني نظام شامل للقيادة و التشغيل للمؤسسة ككل و يعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين و إندماجهم ، بالإضافة إلى التركيز على الزبائن لمشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة.

حيث كانت الجودة تعني: (1)

جودة المنتج و ذلك عن طريق الإهتمام بتخفيض نسبة الإنتاج ، أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى، قياس تكلفة الإنتاج المعيب ، تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة.

أما بعدها إرتبطت الجودة بإشباع رغبات الزبون و ذلك : بالاقتراب من الزبون ، تفهم حاجاته و توقعاته ، جعل كل القرارات أساسها رغبات الزبون .

في حين إتخذت المرحلة الأخيرة الجودة كعامل للمنافسة عن طريق:

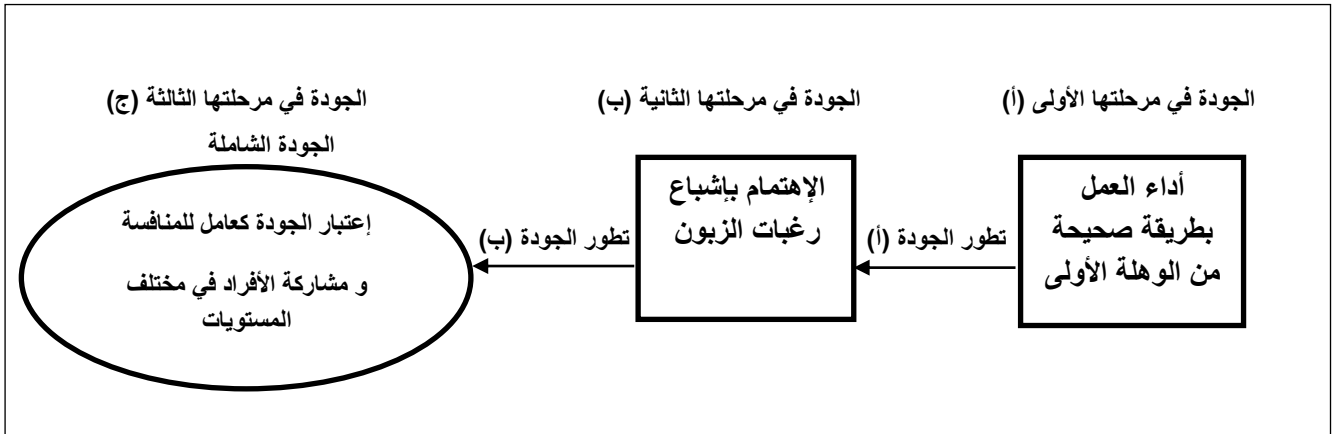
- جعل السوق أساس كل القرارات.
- الإقتراب من السوق و الزبائن أكثر من المنافسين.

(1)- المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مؤتمر "استدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص، ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي" ، 2007 . أعمال المؤتمرات، الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2008، ص 113 (بتصرف).

- التعرف على المنافسين و محاولة التميز عليهم.
- البحث عن أسباب إنصراف الزبائن، لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة باعتبارها مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المؤسسة من الإدارات العليا والإدارة و الأقسام و فرق العمل.

بما أن إدارة الجودة الشاملة تعنى بإعطاء الأولوية لتوقعات ورضا الزبائن أصبح على المؤسسة تحديد أولوياتها و المتمثلة في: تقديم منتج يلبي توقعات الزبائن، مع إحترام الكمية المطلوبة و المكان المتفق عليهما، في الوقت المحدد، بأقل تكلفة، في إطار العلاقات الجيدة مع الزبائن (1).
يمكن تلخيص ذلك في الشكل (04) :

الشكل (04) : عملية الإنتقال من الجودة إلى الجودة الشاملة



المصدر: الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) إصطلاحا كما يلي(2):

إدارة الأعمال:

أي إدارة الأفراد داخل المؤسسة بعد القيام بتوجيه أفعالهم وتصرفاتهم حيث أن إدارة الجودة الشاملة تضع الأفراد في قلب هذا النشاط.

(1)- Ministère du Travail, « changements organisationnels pour améliorer la productivité et l'emploi »

Ministère du Travail Secrétariat et communications, Bibliothèque nationale du Québec Bibliothèque nationale du Canada Gouvernement du Québec, 2005,p14 (بتصرف).

http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite_emploi/Recueil-cas.pdf 2013

(2)- صوار يوسف، أونان بومدين، مولاي أمينة، شروط إدارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسات الجزائرية جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، ص 3. يوم الإطلاع: 2016/01/24، الموقع:

kt-b.com/?goto=https%3A%2F%2Farchive.org%2Fdownload%2Fedarh-aqtsad5%2F4433-...zip

الشاملة: لأنها تهتم :

- بكل مكونات المنتج، السعر، النوعية و المدة.
- مصالح و وظائف المؤسسة.
- بكل مستويات الهيكل التنظيمي القمة الإدارة الوسطى و التنفيذية.
- بكل الأعوان الإقتصاديين الذين يتعاملون مع و من خلال المؤسسة و الذين يمكن تصنيفهم إلى زبائن تجاريين (الزبائن المومنين) ، الزبائن الإجتماعيين (العاملين) و الزبائن الحكوميين (الدولة والنقابات).

أما بالنسبة لرواد الجودة فقد عرف كل منهم الجودة الشاملة على النحو التالي :

يعرف (Philip Crosby) الجودة الشاملة على أنها: " الطريقة المنهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا ، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات و تجعل منعها أمرا ممكنا"⁽¹⁾.

أما (Edward Deming) و (Josef M. Juran) فيعرفانها على التوالي على أنها(2) :

"إشراك و التزام الإدارة العليا و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه الزبون أو ما يفوق توقعاته".

كما أنها: " ليست مجرد سلسلة من البرامج ، بل هي نظام إداري و الذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة على المؤسسة ، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين و كذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية و أولويتها. و من أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الإلتزام بجدية هذا التطبيق إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عاملها".

(1)- Robert fey, Jean marie Gogue, La maîtrise de la qualité, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p31.

(2)- أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7

المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة إيزو 9000

3-1- نظام إدارة الجودة : يمكن أن نعرف نظام إدارة الجودة كما يلي (1) :

- النظام : هو مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها لتحقيق غاية ما.

- الإدارة: هي أنشطة منسقة لتوجيه ومراقبة المؤسسة (أفراد لديهم الصلاحية و المسؤولية لتشغيل و ضبط المؤسسة).

- نظام الإدارة: هو نظام لوضع سياسة وأهداف بغرض تحقيق هذه الأهداف ومن الممكن أن يتضمن نظم إدارة مختلفة منها نظام إدارة الجودة.

- نظام إدارة الجودة هو نظام إدارة لتوجيه و ضبط منشأة فيما يتعلق بالجودة.

من الضروري أن يكون إعتقاد نظام إدارة الجودة قرارا إستراتيجيا للمؤسسة و ذلك حسب المعيار الدولي.

3-2- مبادئ و أسس نظام إدارة الجودة : نذكر فيما يلي (2) :

- التوجه نحو الزبون:

إعتبار الزبون محور عمل المؤسسة وقوتها الدافعة وهذا يستوجب على المؤسسة ضرورة الفهم الكامل لحاجات زبائنهم الحالية والمستقبلية والعمل على إرضاء متطلباتهم .

- المشاركة الكاملة للعاملين:

بمعنى إشراك كل العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان ذلك من شأنه ان يؤدي الى زيادة ربحية المؤسسة.

(1)-Francisco F. Cardoso” Quality Management System Certification in SME’s, Quality Management System Certification in Small AEC Organisations: a Strategic Choice or an Obligation to Meet Customers Requirements.p3http://www.pcc.usp.br/files/text/personal_files/francisco_cardoso/CIB.pdf vue le 23/01/2014 (بتصرف).

(2)- مرزوقي نوال "معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و 14000 -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية"، مذكرة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرحات عباس، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف، 2009، ص63.

- القيادة:

تعتبر الإدارة العليا للمؤسسة المحدد الوحيد لتوجهات المؤسسة وبذلك يقع على عاتقها مسؤولية خلق بيئة داخلية ملائمة يمكن في إطارها تحقيق وحدة الهدف ودفع العاملين للمشاركة في تحقيقه.

- مدخل العملية :

أي تبني أسلوب الإدارة بالعمليات الذي يقوم على الزامية تعريف جميع العمليات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة ويؤدي تطبيقها الى تحقيق نتائج اكثر فعالية.

- التحسين المستمر:

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة هدفا دائما لها فتحديد وإدارة نظام يتكون من مجموعة عمليات ذات علاقة لتحقيق غرض معين سيؤدي إلى فاعلية و كفاءة المؤسسة مما يعطي فرصة لمراجعة أشمل و تحديد أفضل للأدوار و المسؤوليات.

- مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات:

إتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات وحقائق واقعية ودقيقة.

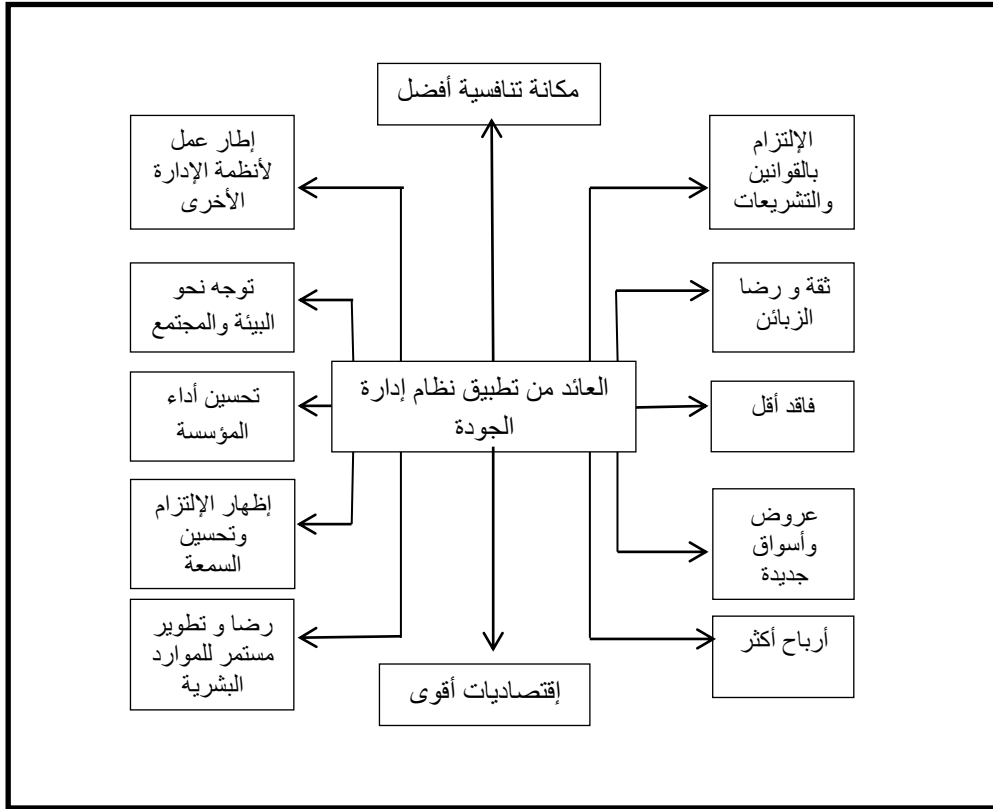
- علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين :

أي إعتبار أن هناك مصلحة مشتركة قائمة بين المؤسسة و مورديها ، و العمل على تطويرها لأن ذلك يزيد من قدرات كلا الطرفين على خلق القيمة

3-3- العائد من تطبيق نظام إدارة الجودة:

يمكن تلخيص العائد من تطبيق نظام إدارة الجودة في الشكل (05) .

الشكل (05) : العائد من تطبيق نظام إدارة الجودة



المصدر: م. هشام أحمد بركان، الإصدار الجديد 2015: ISO DIS 9001 ، ص1. تم التصفح : 2016 /02/17
الموقع : <http://fr.slideshare.net/burkan2010/9001-2015-40661372>

يتبين لنا جليا أن تطبيق نظام إدارة الجودة يكسب المؤسسة مكانة تنافسية أفضل، و يجعلها تتمتع بإقتصاديات أقوى ؛ ذلك أنه يشمل مختلف الجوانب من قوانين و تشريعات والتوجه نحو البيئة و المجتمع إلى الأسواق والموردين وبالأخص رضا الزبون والتحسين المستمر.

3-3- معايير الإيزو (1):

الإيزو كلمة إغريقية (iso) تعني التساوي، وقد إشتقت من الحروف الثلاث الأولى لإسم المؤسسة International Standardization Organization في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 و باشرت عملها في النصف الثاني من شهر شباط 1947 وهي تتخذ من مدينة جنيف السويسرية مقرا لها وهي تدل على ما يلي:

(1)- مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان الاردن، 2004 ،ص ص 269-270(بتصرف).

أولاً: تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات.

ثانياً: تنمية وتطور مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة ، والتجارة ، و الإتصالات.

ثالثاً: وضع المعايير و الأسس اللازمة لمنح شهادات الجودة، و تشجيع تجارة السلع و الخدمات على مستوى العالم.

أصبحت معايير الإيزو مطلباً تجارياً و شرطاً أساسياً ، لاسيما و أن العالم قد دخل الألفية الثالثة من التقويم الميلادي، و أصبحت بذلك بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية التي تلمس طريقها نحو التصدير إلى الخارج ، فهي عبارة عن وثيقة مكتوبة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو وسيلة ، أو منتج نهائي ، من أجل أن تكون صالحة للإستعمال و ما يؤدي إلى تلبية الأغراض التي وضعت من أجلها .

مما تقدم يتضح أن المواصفات تعتبر معيار للتفاهم وهي لغة مشتركة يتم الإحتكام إليها ، فهي وسيلة لضمان النوعية الجيدة و الإرتقاء بالتصنيع إلى مستويات عليا بالإضافة لتشجيع المنتجين من جميع البلدان على مواصلة تطويرها ، و إنتاجها ، و تقديم السلع و الخدمات بطريقة آمنة و فعالة و التي تعنى بالجودة و تكون صديقة للبيئة كونها قاعدة للمقارنة بين المنتجات المتماثلة . فقد جلبت معايير إيزو إسهاما إيجابيا في العالم الذي نعيش فيه ؛ حيث أنها تضمن جانب أساسي مثل الجودة علم البيئة ،والسلامة ، والموثوقية ، والتوافق ، والفاعلية والفعالية كما أنها تعزز المساهمة في نشر التقدم التكنولوجي و تحسين ممارسات الإدارة.

3-3- نظام إدارة الجودة إيزو 9000 :

في إطار توضيح المفاهيم لابد من التطرق إلى (الإيزو9000) التي هي "عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات عام (1987) ، تحدد هذه المواصفات و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات الزبائن (1) .

(1)- ختيم محمد العيد ،مرجع سبق ذكره ،ص4 .

كما يمكن تعريفها بأنها: " وثيقة يمكن الوصول إليها ، معدة من طرف معتمدين وتتوافق مع المؤسسات أين تكون الكفاءة مسلم بها سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي (1) .

فهي تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة (2) كمعيار يحدد المتطلبات اللازمة لإقامة نظام إدارة الجودة لأية منظمة ترغب في إثبات قدرتها على توفير و باستمرار المنتجات التي تلبى مواصفات الزبائن و المتطلبات التنظيمية (3) ؛ بإعتبار دورها في تسهيل التعلم التنظيمي و ذلك حسب " Danièle Benezech et Jocelyne Loos Baroin " (4) .

بالرغم من أنه مع نهاية 1988 أصدرت وكالات التقييس الألمانية أقل من عشر شهادات إلا أنه بحلول عام 1992 كان هناك أكثر من 700 شهادة ، و سجلت سنة 1995 أكثر من 10.000 شهادة نظم إدارة الجودة. و قد إزداد هذا العدد في ديسمبر 2001 إلى أكثر من 41000 (5) ، و هو ما يثبت وعي المؤسسات بضرورة تبني هكذا أنظمة.

لقد خلصت بعض الدراسات كقاعدة عامة على أن المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تحصل على فوائد بالأخص زيادت مبيعاتها وبالتالي متخذي القرارات السياسية على المستوى الوطني يرون أن هذا سبب وجيه لتشجيع تنفيذ الإيزو 9000 في بلدانهم (6) ، و قد كان الهدف الأولي وراء سلسلة الإيزو 9000 لبناء الثقة بين الموردين و المصنعين في مجال الأعمال التجارية هو المعاملات التجارية و التجارة الدولية (7) .

(1)- Anne Maurand-Valet « La Norme Entre Paradoxe Et Necessite : Une Etude Du Role Du Responsable Qualite », These De Doctorat , universite Montpellier , Ecole Doctorale : Economie Et Gestion, Version 1 - 9 May 2010.

(2)- بن عنتر عبد الرحمان " إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المؤسسات المعاصرة " مجلة الباحث - عدد 06، 2008 ، جامعة بومرداس ، ص 181.

(3)- Ministère du Travail, 2005, op cit , p14 (بتصرف).

http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite_emploi/Recueil-cas.pdf 2013

(4)- Danièle Benezech Et Jocelyne Loos-Baroin « Le Processus De Certification Iso 9000 Comme Outil D' Apprentissage Organisationnel » Par B.E.T.A., In Revue Sciences De Gestion, N° 36, Mai 2004 ,P16.

(5)- Nikolaus Beck/Peter Walgenbach, « Iso 9000 And Formalization – How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses To Institutional Forces », Schmalenbach Business Review , Vol. 55 , October 2003,P294.

(6)- Basak Manders & Henk J. De Vries « Iso 9001, Un Bon Investissement? - Analyse De 42 Etudes », Le 10 Octobre 2012, [Http://Www.Iso.Org/Iso/Fr/Home/News_Index/News_Archive/News.Htm?Refid=Ref1665](http://Www.Iso.Org/Iso/Fr/Home/News_Index/News_Archive/News.Htm?Refid=Ref1665).

(7)- Borut Rusjan Pavel Castka « Understanding Iso's 9001 Benefits And Research Through An Operations Strategy » Framework , Volume 8 · Number 1 · Spring 2010 ,P99.

ركز هذا المعيار الذي طوره الأوروبيون وهو إيزو 9000 على إلزام منظمات الأعمال العاملة في نطاق دول الجماعة الأوروبية بإتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة، وقد تضمن المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هي (1) :

- 1- توفر دليل للسيطرة على الجودة يستوفي القواعد الإرشادية للإيزو.
- 2- توثيق إجراءات الجودة.
- 3- وجود تعليمات مكتوبة للعامل.

يتعين أن يقوم مراجعون -كطرف ثالث- بمراجعة مدى توافق نظام الجودة مع مواصفة الإيزو، وهناك عوامل عديدة تجعل من الإيزو 9000 موضوعاً للإهتمام المكثف على المستوى العالمي، وتتضمن هذه العوامل ما يلي :

- أ- القبول العالمي لمواصفات الإيزو كنظام لمواصفات الجودة.
- ب- إتجاه الإتحاد الأوروبي منذ 1993 إلى تطبيق مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنعة بالدول الأعضاء أو المصدرة إليها ، ومن ثم تزايد الإهتمام بنظام الجودة "إيزو9000" الذي يساعد على تهيئة أو إفراز منتجات جيدة تتوافق وهذه المواصفات.
- ج- إحتياج الأسواق الذي يتوقع تزايد-لأن تستوفي المؤسسات المتعاملة متطلبات التوافق مع الإيزو9000.

(1)- بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 177.

المبحث الثاني : سلسلة المواصفات العالمية لنظام إدارة الجودة إيزو 9000

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى التطرق إلى التطور التاريخي لسلسلة المواصفات إيزو 9000 ومكوناتها إضافة إلى توضيح العلاقة القائمة بين نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لسلسلة المواصفات إيزو 9000

لاشك أن جميع المؤسسات لديها نظم لإدارة الجودة ، ولكن تختلف تلك النظم من حيث الفاعلية والكفاءة ، و نظرا لحرص دول الإتحاد الأوروبي على جودة السلع و الخدمات المقدمة لأسواقها تقدمت مذكرة إلى المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس و التي تعرف بـ " إيزو " ومقرها جنيف بسويسرا، لإصدار مواصفة موحدة لتوحيد مفاهيم وأهداف و متطلبات نظام الجودة لكي تلتزم بها المؤسسات الراغبة في التعامل مع دول الإتحاد الأوروبي ، و بالفعل صدرت أول مواصفة عالمية عام 1985 و تمت المصادقة عليها عام 1987 و تم توظيفها للتجارة الخارجية وفي عام 1994 تم تطوير المواصفة والتي تتكون من سلسلة مواصفات تستخدم للأغراض التالية (1) :

المواصفة إيزو 8402 : تعريف مصطلحات ومفاهيم إدارة وتأکید الجودة .

المواصفة إيزو 9001 : مواصفات خاصة بالمؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة في مجالات التصميم ، التطوير ، الإنتاج ، الخدمة ، وتعد الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات الإيزو 9000 فهي تنطبق على المؤسسات التي تتعامل في منتج ما منذ التصميم حتى التسليم للعميل وخدمة ما بعد البيع سواء كان المنتج مملوك للمؤسسة او ينتج بناء على ترخيص من المالك الأصلي يحتوي على 20 عنصر .

المواصفة إيزو 9002 : نموذج تأکید الجودة خاص بالمؤسسات الإنتاج ، التركيب و الخدمة و لا يتطلب التصنيع و يحتوي على 18 عنصرا.

(1) محمد حسن رياض " دليل تأهيل المؤسسات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة ، المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000" ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، سنة 2006 ، ص ص 9-10.

المواصفة إيزو 9003 : نموذج تأكيد الجودة في التفتيش النهائي ويحتوي على 12 عنصرا .

المواصفة إيزو 9004 : عناصر نظام إدارة وتأكيد الجودة "جزءان للمنظمات الخدمية والمؤسسات الإنتاجية" فهي تعليمات إرشادية يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات الإيزو 9001 ، الإيزو 9002 و الإيزو 9003.

المواصفة إيزو 10011 : الدليل الإرشادي لتدقيق الجودة "ثلاثة أجزاء".

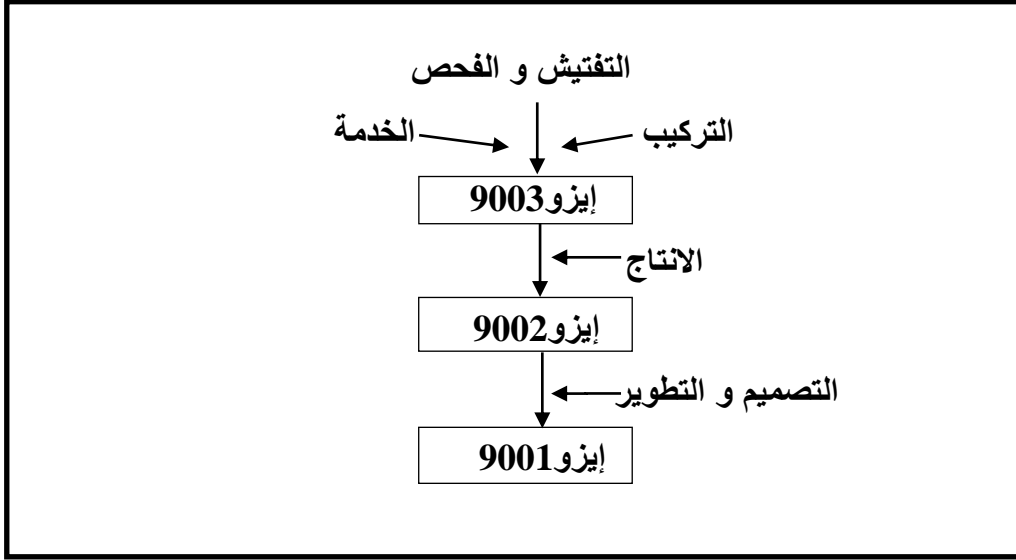
المواصفة إيزو 10013 : دليل إعداد وتطوير دليل الجودة.

بالإضافة إلى مجموعة كبيرة جدا من الوثائق الفنية المتعلقة بجوانب التوافق مع المتطلبات وجميعها تقع تحت مسمى أدلة وتستخدم المواصفات إيزو 9000/3/2 في الأغراض التعاقدية وتمنح للمنظمات الحاصلة عليها شهادة مطابقة ، تؤكد للمتعاملين معها أن لديها نظام جودة يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في كافة المراحل بدءا من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع (إيزو 9000).

عائلة إيزو 9000 تمثل إجماعا دوليا على مجموعة من المبادئ تمثل الحد الأدنى لمتطلبات تطبيق منظومة إدارية تضع متطلبات الزبائن في المقام الأول ، و تعمل على منع المشاكل خفض الفاقد ، و تحسين سمعة المؤسسة . و تهتم المواصفة إيزو 9000 بماذا يجب أن يتم و تترك كيفية التنفيذ إلى كل منظمة وفقا لحجمها و طبيعة عملها ، و بعد تطبيق المواصفة إيزو 9000 في العديد من المؤسسات منذ عام 1994 ظهرت عدة ملاحظات أدت إلى مراجعة المؤسسة الدولية للمواصفات و المقاييس للمواصفة.

الشكل (06) يوضح المراحل التي يتم من خلالها المطابقة حسب سلسلة المواصفات إيزو 9000.

الشكل (06): مراحل ضمان المطابقة حسب سلسلة المواصفات إيزو 9000



المصدر: الباحثة بناء على الدراسات السابقة

قامت اللجنة الفنية 176 للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس الخاصة بمجموعة المواصفات إيزو 9000 في 15 ديسمبر من عام 2000 بتعديل المواصفة إيزو 9000 إصدار 1994 تلي احتياجات مستخدمي المواصفة، حيث تم في هذه السلسلة إدماج معايير إيزو 9001، 9002، 9003 في معيار واحد هو معيار إيزو 9001 وفيما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة(1) :

- **إيزو 9000:** هو المعيار الذي يوضح الأسس و المبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة و كذا المصطلحات المستعملة فيه.
- **إيزو 9001:** هو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع و خدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك و تشبع حاجاته حيث يشمل كل المراحل و العمليات التي ترتبط بجودة المنتج ، و كيفية التحكم فيها مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية.
- **إيزو 9004:** هو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة و المرشدة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها ، و يهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن و المستهلكين و يعتبر هذا المعيار مكمل وموضحا لمعيار إيزو 9001 و يخضع هذا المعيار للمراجعة الداخلية و التقييم الذاتي.

(1)- محسن بن نايف العتيبي، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ،مكتب محسن بن نايف للإستشارات الإدارية الطبعة الأولى 2007، ص24 (بتصرف).

• الإصدار الجديد لعام 2000

أصبح الإصدار الجديد لعام 2000 يحقق الآتي (1) :

- تكامل المواصفات في منظومة إدارية واحدة و متكاملة إيزو 9000 بدلا من إيزو 9001/3/2.
- توفير التكامل مع منظومة إيزو 14000 .
- مراعاة أصحاب المصالح المشتركة "الزبائن، العاملين، الملاك، الموردين، المجتمع.
- تطبيق نموذج العملية لتمكين المؤسسة من تطوير وإحكام الرقابة على عملياتها.
- التركيز أكثر على رضا الزبائن.
- إثبات التطوير المستمر.
- سهولة التطبيق في جميع الأنشطة و لجميع المؤسسات أيا كان حجمها.
- التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

كما تعمل المواصفات من خلال الإصدار الجديد على (2) :

- توسيع و تعزيز مسؤوليات الإدارة و مهارات التواصل .
- زيادة التركيز على التدريب و الكفاءة.
- يساعد المؤسسات في إتخاذ القرارات.
- لا يتوقف نجاح أو فشل المعايير على كفاية متطلباتها وحده ، و إنما على قدرة المؤسسات و إستعدادها لتنفيذها بشكل صحيح.

• مكونات الموصفة :

يمكن حصرها في خمسة محاور رئيسية و هي (3):

المحور الأول: نظام إدارة الجودة (بند4)

يتضمن متطلبات عامة تتمثل في إلزام المؤسسة بتحديد عملياتها وتعاقب تلك العمليات والمعايير المطلوبة لضبطها وتوفير الموارد وطرق القياس والتطوير اللازمة لتحقيق النتائج بالإضافة

(1)- محمد حسن رياض مرجع سبق ذكره، ص12.

(2)- Syed M. Ahmed , Rizwan U Farooqui , ISO 9000: A Stepping Stone to Total Quality Management for Construction Companies »: Education, Innovation, Technology and Practice Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology San Cristóbal , Florida June 2-5 2009,p3 site: <http://www.researchgate.net/publication/2015/06/06> (بتصرف).

(3)- محمد حسن رياض، المرجع السابق ، ص 12 .

إلى متطلبات التوثيق المتمثلة في إعداد دليل الجودة والإجراءات المرتبطة بالمواصفة و الإجراءات الخاصة بالمؤسسة و أسلوب ضبط المستندات والسجلات.

المحور الثاني: مسؤولية الإدارة (بند5)

يشمل دور الإدارة في تطبيق وتطوير نظام الجودة وذلك من خلال توفير الموارد وغرس أهمية تحقيق متطلبات الزبون و، كذا المتطلبات التنظيمية والقانونية في المؤسسة وإقامة سياسة الجودة، والتأكد من مناسبتها وتطبيقها من الجميع ، بالإضافة إلى تحديد ومتابعة تحقيق أهداف الجودة خلال الإتصالات الداخلية والخارجية و تنظيم المراجعة الداخلية.

المحور الثالث: إدارة الموارد (بند6)

يتمثل هذا المحور في ضمان كفاءة الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الجودة وما يتطلب ذلك من اختيار الأفراد من حيث المهارات والخبرة الملائمة مع توفير التدريب اللازم وتقييم الأداء، بالإضافة إلى توفير البنية التحتية كالمباني والتجهيزات والمعدات والخدمات المساندة اللازمة.

المحور الرابع: تحقيق المنتج النهائي أو الخدمة (بند7)

جمعت المواصفة كافة الأنشطة المتعلقة بتحقيق المنتج في بند (7) والذي يتضمن أنشطة التخطيط للعمليات والاتصال بالزبون و مراحل التصميم وضبط عمليات الشراء والتفتيش والتأكد من صلاحية عمليات الإنتاج و توفير الخدمة والتحديد و التقصي للمنتج و متابعة ممتلكات الزبون والحفاظ على المنتج في المخازن حتى تسليمه للعميل ومعايرة الأجهزة و المعدات.

المحور الخامس: القياس والتحليل والتطوير (بند8)

يمثل هذا المحور عملية التحسين المستمر في أنشطة وإجراءات العمل بالمؤسسة ، و يتم التحسين من خلال البيانات المترددة من قياس ومراقبة رضا الزبائن والمراجعة الداخلية و مراقبة العمليات و المنتج و الخدمة ، و يتم تحليل تلك البيانات واتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية اللازمة.

المطلب الثاني: المواصفة إيزو 9001:2008 و متطلباتها

3-1- المواصفة إيزو 9001:2008

جاءت المواصفة نظام إدارة الجودة إيزو 9001:2008 لتلغي و تحل محل المواصفة إيزو 9001:2000 و أخيرا فإن تبني نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قرارا استراتيجيا للمؤسسة حيث يتأثر تصميم وتطبيق النظام بمجموعة من العوامل هي (1):

- بيئة المؤسسة و التغيرات في هذه البيئة والمخاطر المرتبطة بها.
- الإحتياجات المختلفة للمؤسسة.
- الأهداف الخاصة بها.
- المنتجات التي تقدمها.
- العمليات التي تقوم بها.
- حجم و هيكل تلك المؤسسة.

هذا و يمكن إستخدام هذه المواصفة من قبل أطراف داخلية وخارجية، بما فيها جهات منح الشهادات لتقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات الزبائن ، و المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالمنتجات التي تقدمها، و متطلبات المؤسسة ذاتها.

كما تحث هذه المواصفة على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة لتعزيز رضا الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته علما بان العملية تعرف بأنها النشاط/مجموعة النشاطات التي تستخدم موارد ويتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وغالبا ما يكون مخرج عملية مدخلا لعملية أخرى.

علما أن (2): الشهادة حسب إيزو 2008 لا تقدم إعادة المستوى بمعنى الجودة ولذلك، ينبغي التوافق مع شهادات إيزو 9001:2000، خلال فترة الصلاحية كمكانة متساوية مع المواصفة إيزو 9001:2008 فمن المستحسن أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحاصلة على الإيزو

(1)- إيراد عبد الله شعبان، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 ص ص 230-231.

(2)- Rafael A. de Arrascaeta F « ISO Management Systems – Recommendations aux utilisateurs pour la mise en application d'ISO 9001:2008 », septembre-octobre 2008,p 10-11 site/
http://www.iso.org/iso/livelinkgetfile-isocs%3FnodeId%3D15097865 2012.

2000:9001 كمستخدمين حاليين حاصلين على شهادة الإيزو الإتصال بالجهات المانحة للشهادة بعد جدولة تحليل توضيحات الطبعة الجديدة ، و المضي قدما في الهجرة من الشهادات الحالية.

والمطلوب من المؤسسات في عملية إصدار الشهادات إيزو9000 : 2000 طلب شهادة إيزو 2008:9001 ، بمجرد ما تنشر الطبعة الجديدة من طرف منظمة الإيزو .

2-3- متطلبات المواصفة إيزو 9001-2008 :

إعتبارا من 15 نوفمبر 2008 صرحت هيئة المعايير و القياس الدولية على خطة تطبيق النسخة المعدلة لنظام إدارة الجودة إيزو 9001-2008 ، و ذلك لضمان التحول من المعيار إيزو 9001-2000 إلى المعيار المعدل إيزو 9001-2008 وفق ما يلي (1):

العمل بنظام إدارة الجودة إيزو 9001-2008 مع بداية إصداره في 15 نوفمبر 2008 كثبا مع النظام الحالي إيزو 9001-2000 و بعد عام واحد من العمل بالمواصفة الجديدة إيزو 9001-2008 لن يتم إصدار أي شهادات جديدة أو تجديد للشهادات السابقة إلا باستخدام المواصفة الجديدة.

إبتداء من 15 أكتوبر 2010 سيتم إعتبار جميع شهادات الجودة التي صدرت وفق المعيار إيزو 9001-2000 لاغية ، و تبدأ المواصفة إيزو 9001-2008 بتعريف المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة ثم تعريف متطلبات التوثيق العامة والهامة، وتنص على أنه يجب أن تشمل وثائق الجودة ما يلي:

- بيان موثق لسياسة وأهداف الجودة .
- الإجراءات الموثقة المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية.
- الوثائق التي تحتاجها المنشأة لضمان التخطيط والتشغيل والضبط الفاعل لعملياتها.

(1)- جباري فادية، " تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات بتلمسان"،مذكرة ماجستير، مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات ،تخصص تسويق ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011 ، ص45.

3-2-1- مراجعة نظام إدارة الجودة إيزو 9001

• الإصدار الجديد إيزو 9001-2015

جاء الإصدار الجديد لعدة أسباب نذكر أهمها(1):

- مواكبة التغييرات و المتطلبات الجديدة للقطاعات المختلفة منذ عام 2008 وقت إصدار النسخة الحالية (التكنولوجيا الحديثة ، إدارة المعلومات ، إدارة سلاسل القيمة ، التنافسية إدارة المعرفة، إدارة التغيير ، إدارة المخاطر ، وغير ذلك من المتغيرات العالمية).
- مع الإستمرار في الهدف الأصلي وهو توفير المنتج أو الخدمة التي تتوافق مع متطلبات الزبائن مع التوافق القوانين والتشريعات المطبقة.
- إعطاء المواصفة مرونة أكبر للتكامل مع أنظمة إدارة أخرى : البيئة ، السلامة المهنية وغيرهما.
- وضع أسس ثابتة للأعوام العشر القادمة.
- عكس متطلبات بيئة العمل المعقدة و المتغيرة ، و مواكبة سرعة التغير المطلوبة.
- ضمان تغطية متطلبات مستخدمي المواصفة الجدد والمؤسسات التي ستطبق المواصفة مستقبلا.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تطوير و تحسين الأداء ، و إدارة المخاطر و تحقيق رضا الزبائن.

• العوامل التي تم أخذها بعين الإعتبار للدفع بعملية التغيير

نذكر أهمها:(2)

- نتائج إستطلاعات الرأي لمستخدمي المواصفة.
- المفاهيم المستقبلية لفريق العمل (Future Concepts).
- التطور الحاصل في المعرفة و التقنيات المستخدمة.
- مصالح و اهتمامات المستخدمين الآخذة بالإتساع.
- التغييرات في الصناعة و القطاعات المختلفة.

(1)- م. هشام أحمد بركان، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

(2)- نفس المرجع ،ص 34.

• أهم التعديلات التي طرأت على الإصدار الجديد (1):

- الهيكل العام للمواصفة.
- التفكير المبني على المخاطر.
- زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا.
- تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة.
- تعديلات في مبادئ نظام إدارة الجودة.
- مرونة كبيرة في التوثيق.

• أهم التغييرات الحاصلة في إصدار 2015.

الجدول(02): أهم التغييرات الواردة في المواصفة إيزو 9001: 2015 مقارنة بالمواصفة إيزو 9001:2008

العنصر المتأثر بالتغيير	المواصفة 2008:9001	المواصفة 2015:9001
الهيكل العام للمواصفة	تشمل المواصفة على 8 بنود بند 1 مجال التطبيق، بند 2 المراجع القياسية، بند 3 المصطلحات والتعريفات، والمتطلبات من بند 4 حتى بند 8	تشمل المواصفة على 10 بنود بند 1 مجال التطبيق، بند 2 المراجع القياسية، بند 3 المصطلحات والتعريفات، والمتطلبات من بند 4 حتى بند 10
مبادئ نظام إدارة الجودة	ترتكز المواصفة على ثمانية مبادئ لنظام إدارة الجودة: التركيز على الزبون- القيادة- إشراك العاملين- منهج العملية- منهج النظام- علاقات المنفعة التبادلية مع الموردين- منهج الواقعية في إتخاذ القرارات- التحسين المستمر.	ترتكز المواصفة على سبعة مبادئ لنظام إدارة الجودة: التركيز على الزبون- القيادة- إشراك العاملين- منهج العملية- إدارة العلاقات- إتخاذ القرارات بناء على الأدلة - حذف منهج النظام في الإدارة - التحسين.
دليل الجودة	متطلباً أساسياً وبندا إلزامياً في المواصفة برقم 4.2.2	لم يعد متطلباً أساسياً وتم حذفه من المواصفة

(1)- المؤسسة الوطنية للفحص والإختبار الفني " فحوص - تي يو في نوردي" تحت رعاية المجلس السعودي للجودة ، التغييرات في الإصدار الخامس من مواصفة إيزو 9001 و كيفية التعامل معها ، ص 10، الموقع :
www.sqc.org.sa/sqcdocs/mos%202014/9001.pdf 2015

<p>لم يعد متطلبا وتم حذفه تماما من المواصفة</p>	<p>من متطلبات المواصفة الإلزامية وجود ست إجراءات إلزامية وهي: ضبط الوثائق- ضبط السجلات- المراجعة الداخلية- التحكم في المنتج غير المطابق- الإجراء الوقائي والإجراء التصحيحي.</p>	<p>الإجراءات الإلزامية</p>
<p>تم حذف هذا البند ولم يعد من المتطلبات تعيين شخص يسمى ممثل الإدارة ولكن يقوم بمهامه في الإصدار الجديد الإدارة العليا.</p>	<p>متطلبا أساسيا وبند في المواصفة برقم 5.5.2</p>	<p>ممثل الإدارة</p>
<p>تم حذف هذا البند ولم يعد من المتطلبات وتم إستبداله بـ " المنهج القائم على المخاطر " و إعتبار تطبيق نظام تطبيق نظام إدارة الجودة بأكمله أداة وقائية.</p>	<p>متطلبا أساسيا وبند في المواصفة برقم 8.5.3</p>	<p>الإجراء الوقائي</p>
<p>تم إستبدال الوثائق " Documents " والسجلات "Records" وكذلك " Documented Procedures " بالمعلومات الموثقة " Documented Information "</p>	<p>تفصل المواصفة بين اصطلاحين هامين هما "الوثائق" و "السجلات"</p>	<p>الوثائق والسجلات</p>
<p>لم يرد ذكر لأي إستثناءات بالمواصفة</p>	<p>أتاحت المواصفة للمؤسسات الإستثناءات لبعض المتطلبات ولكن جاء هذا الإستثناء قاصرا فقط على البند 7 ووفقا لإشتراطات حددتها المواصفة</p>	<p>الإستثناءات</p>
<p>تم إستبدال مصطلح بيئة العمل " Work Environment " بمصطلح بيئة تنفيذ العمليات " Environment For The Operation Of Processes " وجاء كيند فرعي رقم 7.1.4</p>	<p>إستخدمت المواصفة مصطلح بيئة العمل وجاء كيند فرعي رقم 6.4</p>	<p>بيئة العمل</p>

<p>هذا المتطلب تم إضافته في هذا الإصدار ويشمل تحديد سياق المنظمة ويقصد به القضايا الخارجية والداخلية المتعلقة بالمؤسسة وكذلك تحديد إحتياجات الأطراف المعنية كالزبائن وغيرهم من ذوي المصلحة</p>	<p>بند جديد لم يكن مدرج في هذا الإصدار</p>	<p>سياق المنظمة</p>
--	--	---------------------

المصدر: أمجد خليفة ، الموقع: <https://www.youtube.com/watch?v=L2cEldu1NNw> 2016/03/19 (بتصرف).

3-2-2- أشهر أنواع أنظمة الإيزو المتداولة :

هناك عدة أنظمة للإيزو كل حسب المجال المخصص لها ونذكر أهمها(1):

- نظام الإدارة البيئي الإيزو 14000:

إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه الصناعات في أيامنا هذه تكمن في مجالات البيئة ، بحيث أن الكثير من المؤسسات تأخذ المشاكل البيئية بعين الاعتبار، ومع دخول المملكة في منظمة التجارة العالمية أصبح لزاما لكل شركة تصدر عنها مشاكل بيئية القيام بوضع الحلول المناسبة لها وإلا تعرضت لمخالفات حكومية ويهدف هذا النظام لضبط والتحكم بالعمليات المختلفة والظواهر البيئية المتعلقة بها (تلوث المياه ، تلوث التربة ، تلوث الهواء، المخلفات الصناعية، الضجيج، الخ) والحد من التأثيرات السلبية الناجمة عنها على البيئة المحيطة والمجتمع المحلي، كما يركز النظام على الحد من هدر الموارد المختلفة والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والمادية (المياه، الطاقة الكهربائية، الوقود، المواد الأولية ، وغيرها).

تعتبر المواصفة الدولية (إيزو14001) من أنجح المواصفات العالمية لنظم إدارة البيئة وأكثرها تطبيقا على المستوى العالمي كما تقوم العديد من المؤسسات والمؤسسات في مختلف القطاعات (مصانع، مؤسسات خدمية، مستشفيات، قطاع المقاولات، وغيرها) بتطبيق نظام إدارة البيئة بهدف الحد من التأثيرات السلبية على البيئة وتحسين صورة المؤسسة أو المؤسسة تجاه المجتمع و البيئة المحيطة.

(1)- أنس حسن دحلان ،مكتب دحلان للاستشارات الادارية و التسويقية، ص 11 ، الموقع : http://www.hailcement.com/hc_ara/upload/2015

- نظام سلامة الغذاء / الإيزو 22000 :

يعتبر هذا النظام مصدر ثقة لمصنعي الأغذية كوسيلة لتأمين سلامة الغذاء، يتطلب هذا النظام تحليلاً للمخاطر الممكنة وتقييماً للمجازفات المرتقبة والمتعلقة بكافة أوجه إنتاج الغذاء من مراحل الإنتاج إلى المستهلك، وقد قام المكتب بإنشاء وتطبيق هذا النظام في الكثير من المؤسسات والمؤسسات العاملة في مجال الصناعات والخدمات الغذائية، وأثمرت القيمة المضافة في تقليل المخاطر وزيادة سلامة المنتجات المقدمة إلى الزبون.

- نظام الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18001 :

تسعى الكثير من المؤسسات والمؤسسات لتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية في كافة أنشطة العمل، رغم أن التطبيق ليس متطلب إجباري ولكنه مؤشر للتميز ودليل على اهتمام الكبير بصحة وسلامة العاملين. لقد تم بناء نظام الصحة والسلامة المهنية ليكون متوافق مع نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 ونظام إدارة البيئة الإيزو 14001 ليكون لدى المؤسسة نظاماً متكامل يسيّر كافة نشاطات العمل، كما يقوم النظام بتحديد المخاطر المحيطة بالعاملين والناجمة عن نشاطات المؤسسة ويقوم بوضع الضوابط الكفيلة بتخفيض تأثيرها ووضع الخطط اللازمة والتي من شأنها تقليلها إلى الحد الأدنى.

كما نذكر(1):

- إيزو 13485/2003 : هو معيار إدارة الجودة العالمية للأجهزة الطبية.
- إيزو IEC 90003/2004 : هو إدارة جودة البرمجيات القياسية العالمية.
- إيزو 28000/2007 : إدارة أمن سلسلة التوريد الدولية.
- إيزو 14971/2007 : هو معيار إدارة المخاطر العالمية للأجهزة الطبية.
- إيزو 9004/2009 : هو معيار إدارة الجودة الدولية.
- إيزو 31000/2009 : هو معيار دولي لإدارة المخاطر.
- AS9100C /2009 : الجودة لقطاع الطيران والفضاء والصناعات الدفاعية.
- إيزو 19011/2011 : هو معيار التدقيق الدولي.
- إيزو 22301/2012 : معيار إدارة استمرارية الأعمال التجارية الدولية.

(1)- <http://www.praxiom.com/11/2013>.

- إيزو(17799)/2013 /27002 : هو معيار إدارة أمن المعلومات الدولية.

- "إيزو 176 / TC : هي اللجنة الفنية 176 التابعة للمنظمة الدولية للتقييس "إيزو" المسؤولة عن إدارة الجودة وضمان الجودة –الأسرة معايير إيزو9000" (1).

المطلب الثالث: تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

تهدف المؤسسات الاقتصادية إلى تحسين سياساتها الداخلية و الخارجية من خلال اعتماد خطط و إستراتيجيات أهمها تبني مواصفة الايزو 9000 ، و العمل على تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة لذا سنحاول التعرف على الطرق والمراحل المتبعة للحصول على الشهادة و تفعيل نظام إدارة الجودة في المؤسسات.

3-1- حقيقة الحصول على شهادة الإيزو 9000

3-1-1- السبب الحقيقي للسعي للحصول على شهادة الإيزو 9000 (2):

صممت مواصفة الإيزو 9000 لتستخدم في تصميم وتطوير نظم لإدارة الجودة وكذا للأغراض التعاقدية كمجموعة من الشروط المتفق عليها بين المورد والمشتري وتمثل النماذج التعاقدية إيزو 9000 مواصفات تقاس على ضوءها نظم الجودة وتقيم وتسجل بواسطة طرف ثالث غير البائع والمشتري، وهو هيئة أو مكتب تسجيل نظم الجودة. كما أن شهادة الإيزو لا تمنح لمجرد تجهيز المستندات وتدبيح الوثائق بل بتبني إستراتيجية ناجحة للتغيير الإيجابي في النظام الإداري ككل وعلى ذلك فقد حددت المواصفة إيزو 9000 أسلوبين لتطبيق نظام الجودة كما يلي:

أ- للأغراض التعاقدية:

في هذا المجال للتطبيق يدمج المشتري والبائع (المورد) بنود أو أحكام مواصفتي إيزو 9001: 2000 و 9004: 2000 في العقد المبرم بينهما كمعيار يورد المورد منتجته على أساسه ، كما تمثل النماذج التعاقدية أساسا لتقييم نظم الجودة وتسجيلها لدى الطرف الثالث.

(1) http://en.wikipedia.org/wiki/ISO/TC_176/11/2013.

(2) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000:2004، دليل عصري للجودة و التنافسية"، القاهرة ، الناشر المؤلف، 2004 ، ص ص 207-208.

ب- لأغراض إدارة الجودة:

في هذا المجال تطبق المؤسسة إيزو 9000 (لاسيما الخطوط المرشدة الموضحة في الإيزو 9001:2004 و 9004:2000 كمرشد لتنفيذ وإدارة نظام الجودة ،دون ضرورة للاستناد على المواصفة في العقود المبرمة بين المشتري والمورد وبدون السعي للتسجيل).

لقد كان الهدف من تصميم إيزو 9000 أن يتبنى مستخدموها في المقام الأول نموذجا لنظام جودة يتوافق مع الخطوط المرشدة بهذه المواصفة وبعد ذلك يأتي استخدامها للأغراض التعاقدية فالرغبة الأكيدة لدى المؤسسة في الحصول على الشهادة هو العنصر الأساسي في تحقيقها ، وليس هناك تعارض بين النظم السارية وطلب الحصول على شهادة الإيزو.

3-1-2- شروط تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 :

إن تطبيق نظام الإيزو 9000 يتطلب مجموعة من الشروط الضرورية لنجاح هذا النظام ومن أهم هذه الشروط ما يلي (1):

- أ - ضرورة وجود تنظيمات رسمية تحدد و بدقة وبوضوح المسؤوليات والسلطات والعلاقات البيئية.
- ب - الإهتمام بالتخطيط.
- ج - وجود طرق أداء العمليات الحاكمة للجودة، و تقنين و توثيق تلك الطرق و الإلتزام بتنفيذها.
- د - ضبط الإجتهدات الفردية و عدم إغائها.
- هـ - تسجيل البيانات بقدر كافي والاهتمام بتحليل تلك البيانات و إستخلاص ملامحها ومؤشراتها و الإستفادة بذلك في أنشطة الضبط و التحسين.
- و - إجراء مراجعات استقصائية دورية واتخاذ إجراءات تصحيحية و وقائية مع وجود ضوابط للمراقبة ، المتابعة والتقييم.

تعتبر الشروط سالفة الذكر شروطا عامة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عندما تقرر الإدارة العليا تطبيق نظام إدارة الجودة طبقا لمواصفات الإيزو 9000.

(1)- قاسمي كمال ، "المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة -1- مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة "EMBAG" -2- مؤسسة شيك الجزائر " Shik Algérie" مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،تخصص إدارة الاعمال ،جامعة محمد بوضياف - المسيلة -2003 ، ص ص 81-82.

3-1-3- الإيزو 9000 و المؤسسات الصناعية و الخدمية (1) :

من أهم عناصر القوة في مواصفات الإيزو أنه يمكن لأي منظمة أيا كان نشاطها أن تسعى للإستفادة من التوافق معها، فبينما يميل كثير من نظم الجودة للتركيز على عمليات المصانع فإن مواصفات الإيزو تسري ليس فقط على المؤسسات الصناعية بل أيضا على تلك التي تقدم خدمات مثل المستشفيات والفنادق ومنظمات التعليم والبنوك وشركات النقل وتصنف الإيزو المؤسسات إلى أربع تقسيمات رئيسية هي:

- أ- المؤسسات العاملة في إنتاج أجهزة الحاسب وملحقاتها.
- ب- المؤسسات العاملة في إنتاج برامج الحاسب.
- ج- المؤسسات العاملة في إنتاج المواد المصنعة (سلع).
- د- المؤسسات العاملة في إنتاج الخدمات.

هذا إضافة إلى أي مزيج من عناصر هذا التقسيم وأي كان حجم المؤسسة أو موقعها كذلك يمكن أن تتقدم منظمة لنيل الإيزو لأحد قطاعاتها أو مصانعها أو خطوط إنتاجها و ليس على نطاق نشاطها ككل أو لإحدى الوظائف التي تمارسها المؤسسة مثل: الإدارة المالية أو المبيعات أو الشؤون الإدارية.

3-2- العلاقة بين نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة إيزو 9000 والجودة الشاملة ليست هي نفسها فبواسطة "إيزو" ندرس إجراءات إدارة الجودة لمراجعة العقد و للتصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب ، و تقديم الخدمات للمنتجات و الخدمات. من ناحية أخرى "الجودة الشاملة" تشمل كل جانب من جوانب العمل أو المؤسسة ، و ليس فقط الأنظمة المستخدمة لتصميم و إنتاج و نشر المنتجات و الخدمات فهي تعنى بمشاركة أفراد المؤسسة في كل مستوى من مستوياتها من الأعلى إلى الأسفل في التحسين المستمر لكافة العمليات(2). و الجدول (03) يبرز الفرق بينهما :

(1) قاسمي كمال، مرجع سبق ذكره ، ص ص 209-210.

(2) Hatice Camgöz AKDAĞ « Does ISO 9000 Really Help to Improve Continuously ? » Review of Social, Economic & Business Studies, Faculty of Technology, Buckinghamshire Chilterns University College, Vol.5/6, 1 – 29 1, Brunel University ,Page21.

الجدول (03): مقارنة بين نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإيزو 9000:2000	الخصائص النماذج
اليابان	أوروبا	المنشأ
بعد الحرب العالمية الثانية	1987	تاريخ النشوء
تخصص وظيفي في المؤسسة	مجموعة من مدقي الجودة الداخليين والخارجيين	الوضع الوظيفي
تركز على الجودة.	تركز على مطابقة نظام الجودة للمواصفات وثبات جودة المنتج.	التركيز
لان الجودة شيء حسن.	لتلبية متطلبات الزبون.	الدوافع للتطبيق
الإنتغال بالواجبات الروتينية (التخطيط ، التحسين، الرقابة).	الاهتمام بتوثيق جميع إجراءات العمل للمحافظة على الشهادة.	إهتمامات العمل
يؤكد على حل المشكلات.	إثبات وجود جهود للتحسين المستمر.	منهج التغيير k2
التحول وظيفة الجميع	من أعلى لأسفل.	إتجاه التغيير
وظيفة دائمة ، المسار الوظيفي ضمن مهنة الجودة.	وظيفة دائمة بتفرغ كامل أو جزئي.	العمل في الجودة
تضعها إدارة الجودة بناء على معايير الجودة وعلى افتراض ان ماهو مناسب للجودة مناسب للمنشأة.	في الغالب مهمة الإدارة العليا أو موظفي الجودة أحياناً.	تحديد الأهداف
موظفون مختصون.	موظفون مختصون.	من يضع النظام
التركيز على النتائج بعيدة الأمد والعائد المتوقع غير معرف جيداً.	التركيز على النتائج قصيرة الأمد.	النتائج المبتغاة
تحديد الأجهزة اللازمة للتأكد من إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها	استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.	الأساليب المستخدمة

سياسة الجودة	تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المؤسسة ووضع إطار لمراجعتها والتأكد على تنفيذها.	يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة و العاملين في المؤسسة.
دليل الجودة	حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة.	يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.
المشاركة	تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطاتهم في انجاز أهداف الجودة.	تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.
الإهتمام	التأكيد على مراقبة و قياس خصائص المنتج لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.	الإهتمام بالتصميم الفعال للسلع و الخدمات لتحقيق رضا الزبون.

المصدر: الباحثة بناء على الدراسات السابقة

إن إتباع المؤسسة سلسلة المعايير الأولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة مثالية تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحقيقها وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أنهما متكاملتان و ليستا بديلتان أو متعارضتان(1):

- يمكن الحصول على الأيزو بدون TQM.
- يمكن تبني TQM دون الحصول على الإيزو.
- يمكن تبني TQM كمدخل للحصول على الإيزو.

وعليه فإن الإختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة يبرز في(2):

(1)- محمد حسن رياض ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .
(2)- محمد عبد الوهاب العزاوي، " أنظمة ادارة الجودة والبيئة" ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005، ص76.

دافعية المؤسسة لتطبيق كل منهما ؛ فالإيزو 9000 هو مواصفة يمكن تقييم الإلتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة ، لذا فالمؤسسة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلا يختلف جوهريا عن تلك المؤسسات التي تتبنى مدخلا لإدارة الجودة الشاملة ، والتي هدفها الوحيد هو إرضاء الزبون على الرغم من أن مواصفات إيزو 9000 تهدف إلى إرضاء الزبون أيضا لكن عندما تكون الشهادة من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزل الأولى .

إن الرؤى المستقبلية تؤكد رغبة المؤسسات في أن تتطور مواصفات إيزو 9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أخذته منظمة الإيزو بالاعتبار عند إعدادها لمسودة المواصفات إيزو 9000 التي صدرت في عام 2000 و المتضمنة تركيزا اكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

مما تقدم أعلاه يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة TQM هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 ، فهذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى TQM ، بعبارة أخرى إن المنشآت أو المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة إيزو 9000 تستطيع أن تبني فلسفة لإدارة الجودة الشاملة TQM عليها من خلال التركيز على المستهلك ، ومشاركة العاملين ، والتحسين المستمر ، وقد أدرك هذه الحقيقة الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة صناعيا.

"أما بالنسبة للدول التي لا تزال في طور التنمية (مثل بعض الدول العربية) والتي لا تملك أية مراجع لإدارة الجودة الشاملة، ولم تحصل على شهادة إيزو 9000 فإن عليها أولا العمل على تهيئة هيكل أو نظام رسمي للجودة يتمثل في تطبيق سلسلة المواصفات القياسية إيزو 9000 ، وذلك من أجل خلق الإستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة ، و تحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها وإستخدامها كأداة للوصول إلى بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة TQM " (1).

كما أظهرت البيانات على المؤسسات التي نفذت إدارة الجودة الشاملة أن لها تأثير على جميع النتائج تقريبا ، تبين أن المؤسسة التي بدأت رحلة الجودة من خلال تنفيذ إيزو 9000 كمرحلة أولى

(1) د مؤيد عبد الحسن الفضل ود يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ،ص293 .

و ثم إدارة الجودة الشاملة ساعدت المسيرين في تنظيم عملية الإنتاج إذ إعتدأ أولاً، كما أن إضفاء الطابع الرسمي مفيدة للتعلم مع جود معايير للمقارنة في المستقبل(1).

أيضاً أدرجت إحدى البحوث الفروقات ضمن أربعة نماذج و قد ظهر من جهة أولى أن المؤسسات الأمريكية الشمالية واليابانية تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من معايير الإيزو 9000، في حين تطبق معظم المؤسسات الأوروبية، من جهة أخرى، معايير الإيزو 9000 بشكل أكبر. دول كاستراليا و المكسيك و إسبانيا في مكان ما في الوسط حيث يتم تطبيق كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000 على حد سواء. أما سائر الدول الأخرى فتطبق النظامين بشكل أقل ، كما تبين أن تطبيق معايير الإيزو 9000 وحده لن يسهم كثيراً في تحسين الجودة، في حين أن الجمع بينها وبين إدارة الجودة الشاملة سوف يسهم بذلك بالشكل الأكبر، وقد خلص البحث إلى افتراض مفاده أن الجودة في المستقبل سيؤمناها نموذج إدارة الجودة الشاملة المحدث حيث يتم دمج كل من إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو 9000 بشكل ملائم(2). فعدة شركات إتجهت لشهادة إيزو9000 بغية تعزيز سمعة جودتها بدافع التوجه الخارجي، أي أن المؤسسات تنفذ إيزو9000 بسبب الضغوط الخارجية كالزبائن(3).

(1)-Micaela Martínez Costa, Ángel Rafael Martínez Lorente, « Iso 9000 As A Tool For Tqm,A Spanish Case Study,"Qmj ,Vol. 11, 2004. p4.

(2)- هونغغي سان، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بمعايير الإيزو 9000"، المجلة الدولية لإدارة الجودة والموثوقية، أنماط تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بمعايير الإيزو 9000 في مطلع تسعينيات القرن العشرين، مدينة هونغ كونغ الجامعية، المجلد 16، العدد 3، 1999، X 671-0265، منشورات جامعة MCB، ص. ص 201-214.

(3)-Anand Naira* and Daniel Prajogo « Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutional drivers and performance implications »; final version « International Journal of Production ResearchVol. 47, No. 16, 15 August 2009 p4548,(بتصرف).

المبحث الثالث : خطوات و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000

سنتعرض في هذا المبحث إلى أهم ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و كذا إبراز أهم الصعوبات و المعوقات التي تحول دون بلوغ الأهداف المرجوة من تبني هذا الأخير.

المطلب الأول :خطوات الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (إيزو9000)

أولاً: مرحلة التحضير(ما قبل التسجيل):

هي المرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز و الاستعداد لتتطابق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة إيزو9000 وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات الآتية (1):

- 1- إدراك و التزام أعضاء الإدارة العليا للشركة أو المؤسسة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة إيزو9000 العالمية للجودة ، والفوائد التي تعود عليها من ذلك.
- 2- على الإدارة العليا للشركة أو المؤسسة أن تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة إلى جميع المستويات الإدارية وكل العاملين والموظفين، و يتم ذلك عن طريق برامج توعية (دورات تدريبية أو ندوات متخصصة بأهمية الجودة ونظام الجودة وتحسين الجودة).
- 3- تعيين لجنة توجيهية أو مجلس للجودة وتعيين مدير للجودة يكون مسؤولاً وممثلاً للمدير العام للإشراف على عمليات الجودة ولقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو 9000 للجودة.
- 4- ينبغي على مدير الجودة الذي سيتولى إدارة عملية تأهيل المؤسسة أن يتقهم طبيعة و فلسفة ومكونات المواصفات القياسية الدولية، و ملامح نظام الجودة الذي يتطابق مع هذه المواصفات.
- 5- تكوين فريق للجودة ليعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام الجودة في المؤسسة يؤهلها للحصول على الترخيص و شهادة الأيزو المعينة حسب نشاطات واهتمامات المؤسسة، و يضم هذا الفريق تخصصات متنوعة من موظفي أقسام الجودة و المشتريات ،والتصنيع ،والتصميم ،الفحص والتجربة و باقي الأقسام و الدوائر.

(1)فتحى أحمد يحي العالم، " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة العربية، 2010، ص 240-246.

6- الاستفادة من خبرات الآخرين من الإستشاريين و المؤسسات التي نجحت في الحصول على شهادة الإيزو.

7- حضور رئيس فريق الجودة وبعض أعضاء مجلس الجودة الندوات التي تعقدها بعض المؤسسات المرخص لها دوليا بمنح شهادة الإيزو 9000 ؛ حيث يتم فيها شرح أساليب التقييم والتدقيق على نظام الجودة لتحديد مدى مطابقته للمواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000.

8- وضع خطة عمل و برنامج للتنفيذ يحدد فيه النشاطات المختلفة المطلوب تنفيذها و أسماء المسؤولين عن ذلك والوقت المحدد لإنجاز العمل و كذلك التكاليف التقديرية.

9- إجراء المراجعة الأولية لنظام الجودة الحالي للتعرف على نواحي القوة و نقاط الضعف فيه وأول ما يجب التدقيق عليه هو دليل الجودة المستعمل في المؤسسة والذي يجب إنشاؤه إذا لم يكن موجودا أو تعديله قبل الإستمرار في باقي الخطوات.

10- الإستعانة عادة بإستشاري متخصص في عملية إعداد المؤسسات وتأهيلها للحصول على شهادة الجودة و يقتصر دور هذا الإستشاري على الإرشاد و التوجيه و النصح و التقييم فقط حيث أنه ليس له دور تنفيذي، و أن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق موظفي المؤسسة.

11- تطوير و تحديث وثائق الجودة و أهمها دليل الجودة ، الذي يتضمن الأساليب و الإجراءات و تعليمات العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة وهو الذي يتم التدقيق عليه و التقييم و منح شهادة الجودة على أساسه.

12- تطبيق نظام الجودة الذي ينسجم مع ما جاء في دليل الجودة و الذي يتوافق مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية و يجب مراعاة ما يلي عند التطبيق:

- يجب أن تحقق العمليات والإجراءات المواصفات المطلوبة و التي تستهدف إرضاء الزبائن.
- يجب أن تؤدي الإجراءات والعمليات إلى زيادة الإنتاج
- يجب أن تؤدي الإجراءات و العمليات إلى زيادة كفاءة الأداء و تقليل الجهود الضائعة.

13- للتغلب على مقاومة التغيير يجب إقناع الجميع بجدوى التطوير وإشراك العاملين في عملية التخطيط والتجهيز بحيث لا يعتبر التغيير أمرا مفروضا عليهم.

14- التأكد من أن المؤسسة أو المؤسسة جاهزة لعملية التقييم للحصول على شهادة الجودة، وذلك بالتدقيق على نظام الجودة المطبق لدى المؤسسة ومن أنه يتطابق بعناصره مع متطلبات إحدى شهادات إيزو 9001 أو إيزو 9002 أو إيزو 9003 ، و يتم ذلك عن طريق مدقق خارجي (إستشاري) للتحقق من نظام الجودة وتطبيقه.

15- تحديد نقاط ومواقع عدم التطابق وتقديم المقترحات والتوصيات بشأنها من أجل تحسينها وتطويرها حتى تصبح مطابقة تماما للمواصفة القياسية المطلوبة.

• حالات عدم التطابق:

ونجد حالتين عدم تطابق رئيسي وآخر ثانوي:

أ. عدم التطابق الرئيسي:

هي حالات عدم التطابق الناتجة عن عدم وجود نظام الجودة أو فشل أو انهيار في النظام الحالي والذي على أساسه تتم عملية التوافق والتطابق لبنود مواصفات مجموعة الأيزو 9000 أو الوثائق المرجعية الأخرى .

ب. عدم التطابق الثانوي:

هي حالات عدم التطابق الناتجة إما عن الفشل في تطابق وتوافق أحد المتطلبات لبنود الإيزو أو الوثائق المرجعية الأخرى ، أو عن غلطة واحدة مرصودة أو إغفال في إتباع واحد من بنود الإجراءات و التعليمات الرسمية للشركة.

ثانيا: مرحلة التسجيل و الحصول على شهادة الجودة:

هي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بالتركيز على التخطيط من أجل الحصول على شهادة الجودة المطلوبة والإعداد لعملية التدقيق الخارجي وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

1- إختيار المؤسسة أو المؤسسة المستقلة التي ستقوم بالتدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة الجودة ، على أن تكون من المؤسسات المرخص لها بذلك.

2- الإتفاق وتوقيع عقد ما بين المؤسسة الطالبة للشهادة وشركة التدقيق والتقييم للقيام بعملية التسجيل والحصول على شهادة الجودة على أن يحتوي هذا العقد على المجال المقترح والوقت اللازم والتكاليف.

3- تزويد شركة التدقيق (التسجيل) بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة الطالبة للشهادة و بيانات عن الهيكل التنظيمي للشركة ، المسؤوليات و السلطات عدد الموظفين ، مواقع الإنتاج والخدمات.

- 4- الإعداد للتدقيق بأن يدرس المدقق الخارجي نظام الجودة والإجراءات والعمليات في المؤسسة دراسة جيدة وذلك بمراجعة الوثائق والمستندات وأولها "دليل الجودة الإرشادي" وبناء على ذلك يضع المدقق خطة العمل ويتم التنسيق مع المؤسسة بهذا الشأن والحصول على موافقتها.
- 5- إعداد جدول زمني لعملية التدقيق ، وتحديد الأيام و الأوقات بالنسبة لكل دائرة أو قسم من أقسام المؤسسة المختلفة، والذي سيتم تقييمه حتى يقوم كل قسم بتجهيز جميع الوثائق والمستندات والمعدات وغيرها، و التي يطلب فيها فريق التدقيق الإطلاع عليها و يتم ترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات و كذلك تعيين الشخص الذي سيرافق فريق التدقيق من كل دائرة.
- 6- التعاون التام مع فريق التدقيق ،على ممثلي المؤسسة أن يسجلوا أي نصائح أو ملاحظات تصدر عن فرق التدقيق خاصة فيما يخص حالات عدم التطابق لمتطلبات المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 أو فيما يخص مواطن الضعف في مختلف أجهزة المؤسسة.
- 7- تدوين وبيان الملاحظات الأساسية التي تنتج عن عملية التدقيق والتي تتطلب مزيدا من العمل التصحيحي و الطلب من المؤسسة بتنفيذه حتى يتم منح المؤسسة الشهادة المطلوبة.
- 8- يقوم فريق التدقيق المرخص بإعداد التوصيات لتقديمها للمؤسسات المانحة لشهادات الجودة ،من أجل حصول المؤسسة على شهادة الأيزو المناسبة حسب نشاطها، ويجب أن يكون واضح للإدارة و المسؤولين في المؤسسة أن عملية التدقيق و المراجعة ستنتم كل ستة أشهر بعد الحصول على الشهادة ، و سيقوم فريق التدقيق بإعادة التقييم الشامل للشركة من البداية و كأنها لم تحصل على شهادة الجودة ، كل ثلاث سنوات.
- 9- تقوم المؤسسة المرخصة بمنح شهادة الإيزو وبناء على توصيات ممثلي المؤسسة المتخصصة والمستقلة والتي قامت بعملية المراجعة والتدقيق و التقييم، بتسجيل المؤسسة ضمن سجل المؤسسات التي حصلت على أي من شهادات الإيزو: إيزو9000 أو إيزو 9002 أو إيزو 9003 و إصدار الشهادة بذلك.

ثالثا: مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000:

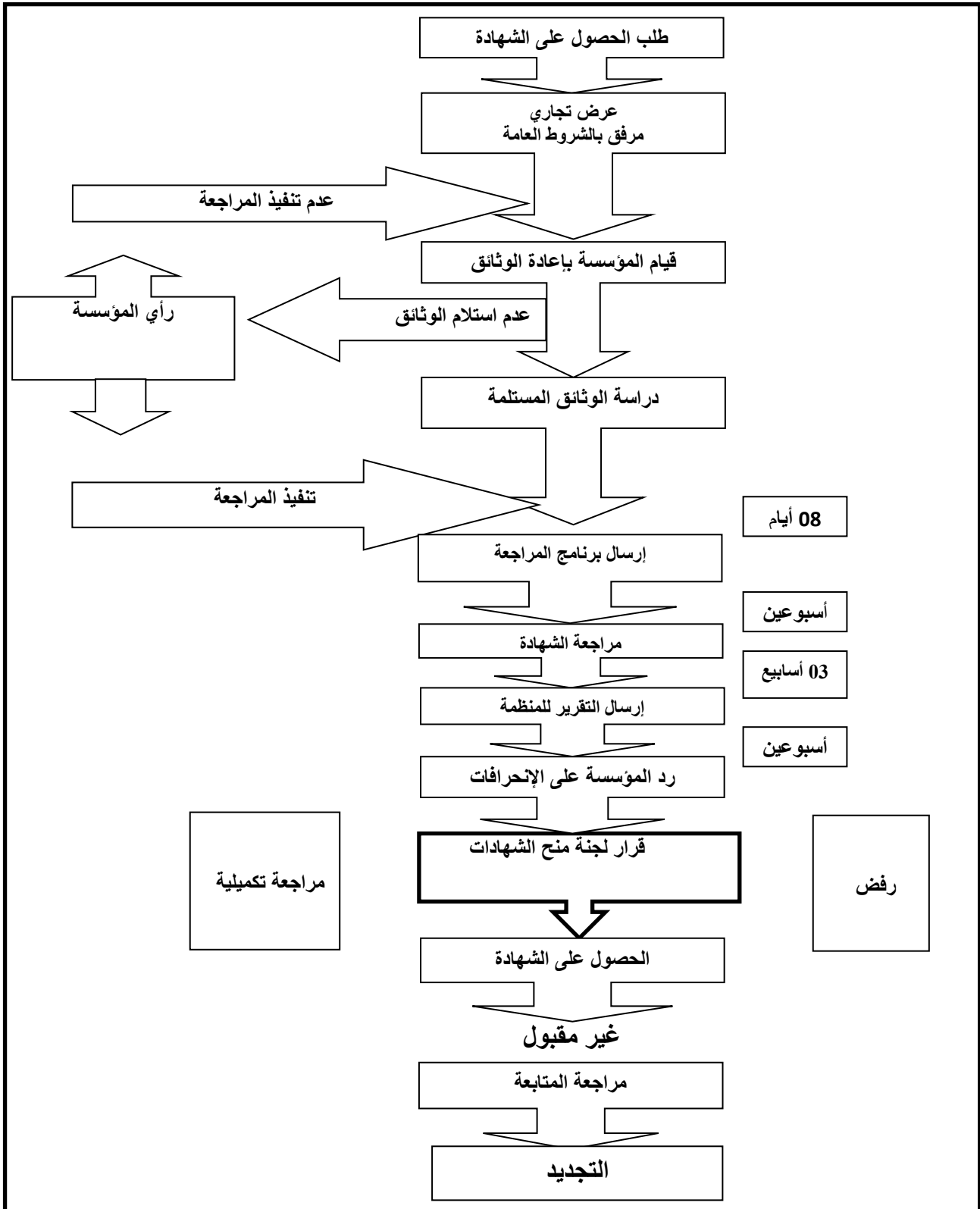
إن حصول أي شركة على شهادة الجودة المعنية لا يعتبر نهاية المطاف، بل يجب الإستمرار في عمليات تحسين الجودة وعلى الأقل المحافظة على المستوى اللائق الذي وصلت إليه المؤسسة والذي منحت الشهادة على أساسه،ومما هو معروف فإن المؤسسة ستخضع للتدقيق والتقييم كل ستة أشهر وسيتم شطب المؤسسة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها ويجب إتباع مايلي للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب:

- المحافظة على وثائق الجودة و تحديثها و خصوصا دليل الجودة الإرشادي.
- التفتيش و المراقبة المستمرة.
- تفعيل عمل مدير الجودة بإستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة.
- الإلتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليها شهادة الجودة المعنية ، وأما بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو فيصبح التدقيق عليها كل ستة أشهر، وقد تحدث المراجعات المفاجئة في حالة ورود شكوى من عيوب في منتجات أو خدمات المؤسسة التي منحت الشهادة أو في حالة إجراء تعديلات وتغييرات رئيسية على نظام الجودة الذي تم منح الشهادة على أساسه.

إن صلاحية شهادة الجودة (شهادة الإيزو) تحدد بثلاث سنوات ،ويتحتم على المؤسسة بعد ذلك أن تطلب من المؤسسة الاستشارية التي قامت بالتدقيق والتوصية بمنح الشهادة للشركة ،إعادة التدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد بناء على التقييم الجديد لنشاطات المؤسسة ،وتكون عملية إعادة التقييم في العادة أسهل من عملية التقييم والتدقيق الأولى حيث يكون لدى المدققين المعلومات الكافية عن المؤسسة ونشاطاتها.

الشكل (07) يلخص المراحل السابقة:

الشكل (07): مراحل الحصول على شهادة الإيزو



المصدر : عبد اللطيف عامر، طالب بي.إ. في توجيـه السلوك البيئي المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لشركة الاسمنت بعين الكبيرة"، ص 418 تم تصفح الموقع : 2013/12/24، الموقع: <http://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/.pdf>

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو9000 و مدة الحصول عليها

2-1- متطلبات تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو9000 :

هي إيمان الإدارة العليا للمنظمة بالجودة وإعتمادها منهج عمل مع تحملها للمسؤوليات كاملة ووضعها لسياسة واضحة للجودة وآلية عملها ، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكافة العاملين في المؤسسة أو المكتب ممن لهم علاقة مباشرة بالجودة بدقة متناهية و كتابيا ، و حسن إختيار الإطارات المناسبة و وضعها بالأماكن المناسبة والمراجعة الدورية لكل المرافق المعنية عن الجودة وخاصة الحلقات الرئيسية منها (1):

أ- ضرورة وجود نظام متكامل و محدد لتنفيذ البرامج و الخطط المتعلقة بالجودة بحيث يعمم على نوي العلاقة كافة داخل المؤسسة أو المكتب وحسب تخصصه مع وضع آلية تنفيذية متابعة لهذا النظام.

ب- ضرورة وجود أنظمة ولوائح وتعليمات لأساليب التعاقد ضمن مخطط عام و متخصص لكل بنود التعاقد وعلى إختلاف أنواع العقود.

ت- وجود إدارة تعنى بالتصاميم تشمل أقسام التخطيط للتصميم والتطوير تضم مستلزمات بشرية ومادية كاملة ودقيقة وأنظمة تقنية مساعدة كما لا بد من وجود مستلزمات لمدخلات التصاميم وكذلك لمخرجاتها ولعمليات توثيقها ومتابعتها و تكون الإدارة مهياً لتقبل أي تغييرات في التصاميم يقتضيها معالجة أية انحرافات و مستجيبة لطلبات المستفيدين.

ث- وجود دائرة للتوثيق تشمل مفردات تصديق وتأمين الوثائق وإجراء أية عمليات ضرورية لتبديل أو لتعديل الوثائق إن استلزم الأمر ذلك.

ج- وجود دائرة مشتريات تملك معلومات عن البائعين المجهزين و المتعاقدين الثانويين، و معلومات عن كافة بنود المشتريات و العاملين فيها ، وتوثيق المنتجات المشتراة ومواصفاتها.

ح- وجود أقسام للسيطرة على عمليات الإنتاج تشمل إضافة لعدد أعمالها التعامل مع مراحل الإنتاج الدقيقة.

خ- وجود دائرة أو أشخاص معنيين بالتفتيش والفحص ، سواء خلال عمليات إستلام المواد الأولية و خلال عمليات التصنيع وعند الانتهاء من التصنيع ، و قبل التسويق مع إيجاد سجلات توثيقية لكل ما سبق ذكره.

(1)- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزاي التنافسية " ، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2004، صص 66-68.

- د- إجراء تفتيش ومعايرة للأجهزة والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية دورياً وفق شروط محددة.
- ذ- وجود آلية للسيطرة على المنتجات غير المطابقة لمواصفات الجودة خلال عمليات الإنتاج وأساليب إيقاف الإنتاج وتعديل وتصحيح العمليات الإنتاجية و التعامل مع السلع غير المطابقة للمواصفات.
- ر- وجود آلية لعمليات التصحيح للإنتاج بعد تحديد السليبات أن وجدت.
- ز- وجود آلية لعمليات المناولة الخزن والتعبئة والتداول مع وجود سجلات توثيقية دقيقة لكل تلك العمليات.
- س- توثيق عمليات السيطرة وضمان الجودة بموجب آلية محددة ومتطورة.
- ش- وجود آلية للمراقبة الذاتية الداخلية للجودة.
- ص- وجود آلية لتدريب العاملين في أقسام الجودة.
- ض- وجود آلية لخدمات ما بعد البيع.
- ط- وجود آلية للتعامل مع التقنيات والعلوم الإحصائية ذات العلاقة بضمان الجودة و مراقبة الجودة.

" تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية و هي سلاح تنافسي لجذب المستهلكين و تحقيق التميز و الريادة في السوق أين أصبحت أحد تحديات المدير المعاصر"(1).

2-2- المدة التي يستغرقها تطبيق المواصفة للحصول على شهادة مواصفة نظام إدارة الجودة:

المدة المثالية هي 90 يوم في حال التزمت الإدارة العليا بالقيام بمتطلبات المواصفة . و يقل الوقت أو يزيد حسب عدة عوامل منها حجم المنشآت ، عدد الموظفين ، قرب المنظومة من تطبيقات المواصفة و هو مات حدده زيارة مستشار معيار لكم لعمل تحليل الفجوة بين المنظومة وتطبيقات المواصفة(2) .

للتوضيح أكثر فإن مدة الحصول على شهادة الإيزو 9000 تختلف من منظمة لأخرى ، يتوقف ذلك على حالة نظام الجودة عند شروع المؤسسة في التقدم للتسجيل . ويمكن تجزئة مدة مراحل عملية الحصول على شهادة الإيزو كما يلي(3):

(1)- محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2)- مركز استشارات الجودة. يوم 28 /12/ 2013 الموقع : <http://allstandards.org/ISO9001.html>.

(3)- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 211.

- أ- تنفيذ نظام جودة الإيزو 9001.
- ب- اختيار المؤسسة المعتمدة التي سيتم التسجيل لديها والتي ستقيم نظام الجودة كأساس لمنح شهادة الإيزو 9000.
- ت- الفترة بين التقدم بالطلب و بين بدء مراجعة و تقييم نظام الجودة.
- ث- الفترة بين المراجعة و التقييم و بين إصدار الشهادة.

فإن كانت المؤسسة تطبق نظاما فعالا للجودة فإن الارتقاء به لمستوى الإيزو 9000 والحصول على شهادة الإيزو يمكن أن يستغرق من 12 حتى 18 شهرا، أي 15 شهرا في المتوسط للشركات الكبيرة التي يتجاوز عدد موظفيها 500 فرد .

عموما فإن مدة نيل الشهادة تتوقف على درجة توافق نظام المؤسسة مع المواصفة وكلما قلت درجة التوافق طالبت الفترة اللازمة لتنفيذ خطوات التطوير فإن لم يتوفر نظام للجودة من الأصل فقد يتطلب الأمر سنوات من الجهد المكثف المتصل لمجرد بلوغ مرحلة التسجيل لدى منظمة معتمدة لتقييم نظام الجودة.

تفضل المؤسسات المقيمة أن يكون نظام جودة المؤسسة قد تم تشغيله لمدة ستة أشهر على الأقل قبل أن تبدأ ممارسة عملية تسجيلها لدى المؤسسة المعنية . يضاف لذلك الفترة الزمنية التي تنقضي في إنتظار الدور لدى المؤسسة المعنية بالتسجيل ؛ حيث يمكن أن يكون لدى هذه المؤسسة حجوزات متعددة مما يؤخر بدء تلقيها الوثائق تمهيدا لمراجعتها في فترة تتراوح بين عدة أسابيع و عدة أشهر. بعد ذلك يجب حساب الفترة منذ التسجيل وحتى إصدار شهادة الإيزو.

قد تخرج المؤسسة بنتيجة أو لا ؛ و فيما يلي نتائج التدقيق المحتملة التي لن تخرج عن أربع احتمالات:

- 1- عدم مطابقة كبرى للمواصفات ؛ يتم حجب شهادة الإيزو .
- 2- عدم مطابقة صغرى للمواصفات ؛ يتم منح الشهادة بعد تنفيذ التعديلات المطلوبة.
- 3- مطابقة مع وجود ملاحظات ؛ يتم منح الشهادة مع التوصية بتلافي الملاحظات.
- 4- مطابقة ؛ يتم منح الشهادة للمنظمة.

المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000

3-1- بعض الصعوبات المرافقة لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000

هناك العديد من الصعوبات التي قد تنتج عن عملية تطبيق نظام الإيزو 9000 وهو ما يفرض على المؤسسات الانتباه إليها و محاولة تجنبها و يمكن تلخيص هذه الصعوبات فيما يلي :

1- أهم عنصر التكاليف العالية نسبياً(1) : والتي يتوجب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الإستشارية وبقاء عملية تقييم نظام الجودة والحصول على الشهادة والحفاظ عليها. و يمكن تحليل هيكل تكلفة الإيزو إلى عنصرين: أما الأول فهو تكلفة عن تطبيق نظام الجودة و أما الثاني فيتعلق بتكلفة التسجيل.

أ- تتوقف تكلفة تطبيق نظام الجودة "الإيزو 9000" على حالة نظام الجودة الموجود بالمؤسسة على ذلك ، فإن المؤسسة تتمتع بنظام جودة فعال، و قد تجد المؤسسة أن تكلفتها في سبيل تهيئة و تنفيذ نظام جودة "الإيزو 9000" محدود للغاية ، لكن المؤسسة التي ليس لها أي نظام للجودة ستنتفح مبالغ لها شأنها حتى تتهيأ للانطلاق نحو استيعاب نظام جودة الإيزو .

ب- أما بالنسبة لتكلفة التسجيل، فإنها تختلف من بلد لآخر، و من منظمة لأخرى، فهي ترتبط بحجم المؤسسة أو القطاع الذي يراد له الحصول على الإيزو،مقوما بعدد العاملين.

فيما يلي بعض الأمثلة الموثقة:

-تطلب منظمة بريطانية معتمدة حوالي \$11000 حتى تسجل لديها منظمة يقل عدد عمالها عن 100 موظف ، لنيل الإيزو 9001 ، و ترتفع التكلفة عن \$15000 للمنظمات التي يصل عدد عاملها إلى 500 موظف ، أما هذه التي توظف 1000 فأكثر من العاملين فتدفع \$ 20000.

-طلبت إحدى المؤسسات أن توظف حوالي 185 موظفا عوضا عن منظمات أمريكية معتمدة للتسجيل للإيزو 9000 ، و كانت أدنى قيمة مطلوبة \$13250، بينما وصلت قيمة أعلى عرض إلى \$ 31450

-أوضحت دراسة بريطانية حديثة عن شركات توظف أكثر من 67 موظفا ، أن متوسط التكلفة بلغ 75000 جنيه إسترليني ، لنيل شهادة الإيزو 9000 ، منها 4500 تكلفة عمليات التقييم، و في بعض

(1)- أحمد سيد مصطفى،مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220.

الدول توجد شركات متعددة تعمل كطرف ثالث في تقييم و تسجيل المؤسسات الساعية لنيل شهادة الإيزو 9000 ، و في هذه الحالة يمكن التفاوض للإنفاق على تكلفة مناسبة.

- ويبدو هذا شائعا في دولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، و لما كان الطلب قويا في الوقت الحاضر- على خدمات التسجيل للإيزو 9000 ، فمن المتوقع ألا تتجه تكلفة هذه الخدمات للتناقص في الأجل القريب .

"وعليه ينتج لدينا أربعة عوامل رئيسية تولد التكاليف في تحقيق شهادة إيزو : الوقت، التدريب و المستشارين و التسجيل نفسه"(1).

2- الحاجة إلى تسمية ممثل الإدارة يكون له إضافة إلى المسؤوليات الأخرى مهام جديدة تتعلق بتأسيس نظام الجودة وتطبيقه ومراقبة فاعلية أدائه والحفاظ عليه العاملين عليه؛

3- الجهد الكبير الذي يحتاجه توثيق نظام الجودة وتدريب العاملين؛

4- الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة من أجل تلبية متطلبات المواصفة الأمر الذي يلاقي في بعض الأحيان مقاومة من قبل العاملين؛

5- احتمال فشل المؤسسة في الحصول على أي فائدة ملموسة نتيجة تطبيق نظام الجودة خاصة إذا كانت أرباحها محدودة أو كانت منتجاتها غير مرغوبة أو غير منافسة(2)؛

3-2- معوقات الحصول على شهادة الإيزو:

إن نجاح الإشهاد متوقف على نجاح تطبيق مقاربة العمليات، وعليه فمعوقات الإشهاد هي في الأساس معوقات تطبيق مقاربة العمليات، عموما بينت التجارب مجموعة من العوائق يمكن تصنيفها في ثلاث فئات(1) :

(1)- Sanja Pekovic, « Les Déterminants et les Effets des Normes de Qualité et d'Environnement : -Analyses Microéconométriques à partir de Données Françaises d'Entreprises et de Salariés » These De Doctorat De Sciences Economiques De L'université De Paris-Est Université Paris-Est Ufr des Sciences Economiques Ecole Doctorale Organisations, Marchés, Institutions (OMI) (Arrêté du 30 mars 1992),version1 12 mai2011, p29.

(2)-أحمد الخطيب ، رداح الخطيب ،"إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الطبعة 2 ،الأردن،2006، ص 57.

أ- عوائق منهجية:

إن الذهاب إلى تطبيق مقارنة العمليات في غياب منهجية واضحة يشكل خطرا حقيقيا على نجاحها فعدم التمكن والإدراك الجيد لها يؤدي إلى خلق صعوبات كبيرة خاصة عند رسم الخريطة البيانية للعمليات، إذ يمكن للأفراد المشاركين فيها أن يتساءلوا عن عدد العمليات التي يجب أن تظهر في الخريطة، أو أن يخطئوا في تفسير العملية، هل العمليات هي نفسها الوظائف أم يوجد تفسير آخر؟ أو في توطين سياسة الجودة على مستوى العمليات، أي في كيفية جعل الأهداف التشغيلية متجانسة مع أهداف الجودة وسياسة المؤسسة.

ب- عوائق إدارية:

لنصرفات المدراء وقراراتهم و سلوكياتهم دور بالغ الأهمية في تطبيق مقارنة العمليات ، ففي غياب التزام كاف منهم سيشعر الأفراد بغياب من يساعدهم ويرافقهم منهجيا ، الشيء الذي يجعلهم غير قادرين على مجاراة النسق الذي يفرضه تطبيق هذه المقاربة، إذ ستكون هناك صعوبات في تقسيم الوقت بين النشاطات اليومية وتطبيق مقارنة العمليات، من حيث أن الأفراد سيجدون أن أعمالهم تستهلك معظم وقتهم وأن الوقت المتبقي لا يكفي وحده لتطبيق هذه المقاربة، كذلك، غياب الكفاءات الإدارية بالمؤسسة يجعل مقارنة العمليات تبدو في نظر الأفراد معقدة وصعبة التطبيق.

ج- عوائق ثقافية:

قبل أن نتناول هذا النوع من العوائق، نرى أنه من الضروري الوقوف أولا عند مفهوم ثقافة التعريف الأكثر شمولية لها " ثقافة المؤسسة هي (Schein.E) المؤسسة ، من دون شك يعتبر تعريف مجموعة من الفرضيات الأساسية قامت مجموعة معينة بإختراعها ، أو اكتشافها أو تطويرها وهي تواجه مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي جرى العمل بها إلى أن أصبحت تعتبر صحيحة ، و بالتالي يمكن تعليمها أو تدريبها للجدد على أنها الطريقة السليمة للتفكير الإدراكي والإحساس اتجاه المشاكل والعوائق الثقافية هي مقاومة شديدة من الأفراد اتجاه أي تغيير ومن شأنها أن تقود مقارنة العمليات نحو الفشل، وعادة ما يترجم هذا الرفض بمحاولة التشكيك في فائدة مقارنة

(1) منصف ملوك، "أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية (2000 ISO 9001) حالة المواصفة دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: التقنيات الكمية في التسيير جامعة فرحات عباس - سطيف ، 2010 ، ص ص 53-55.

العمليات كالدفع بأنها معقدة ولا تعود بفائدة كبيرة على المؤسسة، أو التحجج بأن للمؤسسة خصوصياتها وأن نشاطها مختلف تماما عن تنظيم ونشاط الآخرين وأن مقاربة العمليات غير قادرة على استيعاب هذه الاعتبارات.

أظهرت إحدى الدراسات أن هناك خمسة حواجز رئيسية بالنسبة للشركة (1):

1- هدف قصير النظر لـ "الحصول على شهادة".

2- الإفراط في التوقعات على معيار إيزو .

3- شرط إلزامي (وليس التزام) في بعض الصناعات .

4- إتباع آخرون في الحصول على شهادة.

5- عدم وجود التوجيه اللازم للحصول على شهادة.

3-3- أهم التحديات التي تقف أمام المؤسسات الجزائرية(2):

• محيط صعب:

المعلوم أن المؤسسة لا يمكنها أن تكون تنافسية إلا إذا كانت تعمل في سوق تنافسي، وهنا، هل البيئة التنافسية هي التي تخلق مؤسسات تنافسية أم المؤسسات التنافسية هي التي تجعل السوق تنافسي؟ هل ننتظر حتى يصبح السوق تنافسي لنقوم بتأهيل المؤسسات؟ في جميع الأحوال لا يمكن لنا أن نشهد لمؤسسة بالأداء إلا إذا كانت تعمل في سوق تنافسي.

• مدراء محدودون في أفعالهم :

حتى يكون المدير فعلا، يجب عليه أن يجد ما يثير إهتمامه و يغذي طموحه.

• أفراد خارج الخدمة :

صراعات العمل هي ميزة المؤسسة الجزائرية، لا وجود لثقافة المؤسسة، الأفراد لا ينخرطون في مسعاها والمؤسسة هي آخر إهتماماتهم.

(1) Luca Cagnazzo ,Paolo Taticchi & Francesco Fuiano « Impacts Of Iso 9000 On Business Performances: A Literature Review »، Issn: 1790-5117 Isbn: 978-960-474-143-P38. Site :

Http://Www.Academia.Edu/251710/Impacts_Of_Iso_9000_On_Business_Performances_A_Literature_Review

(2)- منصف ملوك ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 53-55.

• كفاءات مشكوك فيها :

نادرا ما يأخذ بمعيار الكفاءة عند تعيين المسؤولين.

• سياسة التأهيل :

التكنولوجيا لا تصنع الكفاءات ، بل الكفاءات هي التي تطور التكنولوجيا.

• مؤسسات منطوية على نفسها :

تتنظم حول نفسها فقط وتغيب الزبون.

• ضعف الإتصال وسوء التنظيم :

إعتماد سياسة تأهيل قائمة على التكنولوجيا ، البيئة والقوانين ... هو الطريق إلى الفشل سياسة التأهيل الناجحة هي السياسة التي تركز على الموارد البشرية.

3-4- بعض المشاكل التي يواجهها المسير:

إن الحصول على إحدى شهادات الإيزو لا يعني أن جميع المشاكل في المؤسسة أو المؤسسة قد تم حلها فهناك سوء فهم وغموض حول دور المؤسسات الوسيطة في عملية التسجيل هناك التكاليف والشكوك في التنفيذ و غيرها و فيما يلي بعض المساوئ والمشاكل التي تصاحب هذه العملية (1):

- عدم معرفة المؤسسات بتفاصيل أنواع ومستويات الشهادات التي يتم تطبيقها على النشاطات المعينة.

- الإختلافات حول تفسير بعض بنود مواصفات الإيزو و عناصرها الأساسية.

- التضارب في وجهات النظر لبعض الجهات الاستثمارية و الرسمية الأمريكية بالنسبة لتطبيق نظام الإيزو للجودة حيث تعطى الأولوية لمنتجات دول أمريكا الشمالية (اتفاقية تحرير التجارة).

- تردد بعض الجهات الرسمية و الإستثمارية في دول المجموعة الأوروبية في قبول المؤسسات الحاصلة على شهادات الإيزو المختلفة من خارج دول المجموعة.

- الشك الناتج عن إصرار بعض الاستشاريين المدققين الذين تم اختيارهم للقيام بعملية التقييم للوصول إلى شهادة الجودة و إمكاناتهم و خبراتهم العملية و تأهيلهم و شهرتهم.

(1)- فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-248.

- الإهتمام الكبير في الحصول على شهادة الإيزو وكأنه أصبح أسلوبا يجب إتباعه أكثر من الإهتمام و العناية بإدارة الجودة الشاملة نفسها.
- أن شهادة الجودة (الإيزو) تساعد على مرور المنتجات و لكنها لا تضمنها و هي تعتبر أداة تسويقية فعالة ولكن هناك إجراءات و نظم محلية خاصة بكل دولة و بكل منتج على حدى.

خلاصة:

إن إعتقاد معايير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في ظل تحولات المنافسة العالمية يعتبر كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وجواز سفر بالنسبة للمؤسسات يسمح لها بإلغاء الحواجز وبالتالي دخول الأسواق العالمية .

الفصل الثاني

القدرة التنافسية، مستوياتها ومؤشرات قياسها

تمهيد

يعيش العالم عصرا أبرز ما يميزه تفاعلات وتحولات جذرية غير مسبوقة ، أهمها تزايد الاتجاه المضطرب نحو تدويل النظام الإقتصادي بكامله وجعله متفتحا و متحررا أكثر فأكثر، وبذلك أصبحت الدولة مطالبة أن تلعب دورا إيجابيا وفاعلا في إحداث التنمية وزيادة الدخل، وتحسين القدرة التنافسية من خلال خلق بيئة مواتية لذلك ، و خصوصا أن مداخل البترول أصبحت عاملا وهما للتنمية حسب ما أثبتته العديد من الأزمات السابقة ، إذن تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الإستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

تكمن أهمية القدرة التنافسية في أنها تساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي كما أن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية لكل إقتصاد وطني (1).

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و تعريفها

إن ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، جعله يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية و المالية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق لها، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم بالسياسة الصناعية خلال الثمانينات، و في التسعينات بالسياسة التكنولوجية للدول، و حاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

1-1 مفهوم التنافسية:

في سياق التطورات التي أدخلت على مفهوم "الميزة النسبية" التي صاغها الإقتصادي "ريكاردو (Ricardo) عام 1817 ، بدءا من نظرية وفرة عناصر الإنتاج للإقتصاديين السويديين "هكشير و أولين (Heckscher & Ohlin) " عام 1933، ثم نظرية الفجوة التكنولوجية التي وضعها "بوسنر(Posner)" عام 1961 ونظرية دورة حياة المنتج لـ "فيرن (Verron)" كما قام " لندر (Linder)" عام 1967 بإدخال عنصر الطلب المحلي كعامل أساسي في تفسير المزايا النسبية وتحديد نمط الإنتاج والتخصص ، في سياق هذه التطورات أدخلت مدرسة إدارة الأعمال مفهوم " القدرة التنافسية" في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، حيث استهدفت من خلال أدوات التحليل الجزئي تفسير التخصص و التبادل التجاري و يلاحظ أن هناك إختلافا في مفهومها وفقا لمستوى التحليل ذلك إما على مستوى المؤسسة أو القطاع أو البلد(2) .

(1) - سامية سرحان ، "أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية -دراسة للأثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية-"، مذكرة ماجستير في مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، تخصص الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص34.

(2) - إبراهيم عبد الحفيظ، "دراسة تنافسية الإقتصاد الجزائري في ظل العولمة الإقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص التحليل الإقتصادي، جامعة بن يوسف بن خدة، 2007، ص46.

يمكن القول أن التنافسية منظومة متكاملة لإنتاج السلع و الخدمات تقي إحتياجات الأسواق العالمية وتلك المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للإستثمار وتنتهي بإرتفاع مستوى معيشة المواطن (1).

2-1- التنافس و التنافسية :

ثمة فرق مفاهيمي بين التنافس و التنافسية فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها: " قدرة البلد العامة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية أو أنها كمون البلد الذي يحدد إنجازها في التجارة الدولية بالمعنى الواسع" ، فإن المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في البلد المعني و بالتالي تصف تلك أسواق المعنية و التنافس و التنافسية هما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليل للإنتاج و التجارة الدولية (2).

كما يمكن القول أن المنافسة الحرة بين المؤسسات المثيلة في الصناعة أو المنتجة لمنتجات بديلة هي المكون الأساسي للنظام التسويقي و المحرك لعجلة التطور و روح الإبداع لدى المؤسسات، و على أساسها تبني المؤسسات إستراتيجياتها التنافسية للبقاء في السوق (3) ، وهناك أربعة أنواع للمنافسة وهي (4) :

• المنافسة الكاملة :

يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشترين و البائعين للسلعة و تنتج المنشآت سلعة متجانسة ، و يوجد حرية للدخول إلى الأسواق و الخروج منها و تتوفر المعلومات بشكل كامل للجميع.

• المنافسة الإحتكارية :

يوجد عدد كبير من المنتجين بحيث يقدمون منتجات متشابهة و يتنافسون من خلال طرق ترويجية.

(1) المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، مرجع سبق ذكره ، ص ص305-306.
(2) محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الرابع والعشرون ديسمبر، السنة الثانية، 2003، ص 8.
(3) نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013، ص 55.
(4) المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الإقتصادي"، 2011، ص 9، يوم التصفح 2016/01/20، الموقع:
www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf

• إحتكار القلة:

يتميز سوق المنافسة الإحتكارية بوجود عدد كبير من المنشآت و تكون السلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة ، و يوجد حرية في الدخول إلى السوق والخروج منها ، و منافسة غير سعرية.

• الإحتكار التام :

يعتبر سوق سلعة ما سوق إحتكار تام في حال وجود منتج وحيد في السوق وعدم وجود بدائل للسلعة ، و وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق.

في الأخير يمكن القول أن: " المنافسة تعكس الظروف التي تنشط فيها المؤسسة ، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجابهة في السوق"(1).

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

2-1- تعريف الميزة التنافسية :

عرف (Michael E. Porter) الميزة التنافسية عام 1985 على أنها: " القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها والتي تتجاوز فيها تكلفة إنتاجها ، و مدى إستعداد الزبائن لشرائها " ، فالقيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن إرتفاع الأسعار .

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين. كما تعني عدم حاجة الدولة لميزة نسبية كي تستطيع التنافس في الأسواق العالمية و ذلك من خلال الإعتماد على التقانة و العنصر الفكري في نوعية الإنتاج و فهم إحتياجات و رغبات المستهلك . و يؤكد بورتر أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تختار نوع ميزتها التنافسية و نطاقها(2).

(1)- بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية جامعة سطيف 1، 2011، ص 11.

(2)- Michael E. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, P. 152.

" تعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها: "الموقع الفريد طويل الأمد ، الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز و فعال ، و إستغلال نقاط قوتها الداخلية بإتجاه تقديم منافع فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها"⁽¹⁾.

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁽²⁾ .

تمثل الميزة التنافسية نقطة تملكها المؤسسة ، تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى ؛ حيث تقوم بإستغلال أقصى إمكانياتها من أجل تقديم قيمة متميزة للعملاء ، سواء على مستوى التكلفة وجودة المنتجات ، أو مرونة العمليات ، أو تفعيل عنصر الزمن ، مع إدراك هؤلاء الزبائن لذلك التميز و الإختلاف عن منافسيها جراء التعامل معها⁽³⁾.

ترتبط الميزة التنافسية أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة و العاملين فيها ، وبالتالي لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين و لمدة زمنية مناسبة ، و قد تطول أو تقصر تبعا لقدرتها على الحفاظ و إدامة ميزتها التنافسية⁽⁴⁾.

بالتالي يقصد بها⁽⁵⁾: "مجموعة المهارات ، و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و إستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين :

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التميز و الإختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها.

(1)- محي الدين القطب، " الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع - عمان الأردن، الطبعة الأولى 2012 ، ص80.

(2)- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص39

(3)-بن دحمان بهجة ،محمد بوقرة " مساهمة نظرية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للهندسة المدنية والبناء" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2011، ص53.

(4)- ثامر البكري، بعنوان الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية على مؤسسة Toyota لصناعة السيارات ،الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص ص 6 - 7 ، خلال 2013، الموقع: <http://labocolloque5.voila.net/71thamirbakri.pdf>

(5)- موسى سهام ، العمودي مينة"تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الإنترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة -الجزائر-"،الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص3 (بتصرف).

يمكن القول أن الميزة هي خيارات وتقنيات ومهارات جديدة تقدمها مؤسسة ما لزيائنها بتكلفة تقل عن قيمة المنتج أو الخدمة بحيث أنها تعوض عن ارتفاع الأسعار، ويمكن أن تتجسد في تقديم أسعار أقل من المنافسين ، وبالتالي فهي تحقق التفوق للمؤسسة والمنفعة للزبون.

2-2- خصائص وصفات الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية عدة خصائص تميزها نذكر أهمها (1):

- تكون نسبية ، أي تتحقق مقارنة بالمنافسين، و ليست مطلقة.
- تؤدي إلى التفوق و الأفضلية للمنظمة على المؤسسات المنافسة ، تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.
- تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين ، أو كليهما.
- لها دور في التأثير في المشتريين ، و إدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المؤسسة من منتجات سلع و خدمات ، و تحفزهم على شرائها .
- تتحقق لمدة طويلة ، و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

يشتمل التميز التنافسي على عاملين هما: "قدرة التميز على المنافسين" من خلال الجودة و/أو السعر و/أو، ووقت التسليم ، و/أو خدمة ما بعد البيع . و"التميز في جذب المستهلكين" من خلال تلبية حاجات و رغبات المستهلكين(2).

(1)- مؤيد أكرم أرسلان أثر تطبيق تكامل نظام (ISO 9001-TQM) على السياسة التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل التحرير للبناء الجاهز، وزارة الأعمار والإسكان)، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، 2012، ص 103 (بتصرف).

<http://stclements.edu/grad/gradmuey.pdf>

(2)- غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الأردنية جامعة الإمام محمد بن سعود، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011، ص7، خلال 21/01/2016

<http://univ-biskra.dz/rem/n9/1.pdf>

2-3- إستدامة الميزة التنافسية:

يمكن القول أن إستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة تتوقف على ما يلي(1):

أ- أسس التنافس- الأصول والقدرات التنافسية:

إن بناء الميزة التنافسية و إستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول و الموارد ، و القدرات مثل: توفر مهارات خاصة في التصميم و التصنيع لإنتاج سلع مميزة و ذات قيمة للمستهلك، أو توفر قدرات بشرية كافية قادرة على التنافس.

ب- ميدان التنافس:

إن تحديد المؤسسة لإختياراتها من المنتجات و الأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الإستدامة ، من خلال توظيف قدرات المؤسسة في المكان المناسب.

ت- طرق التنافس:

إن بناء ميزة تنافسية و العمل على إستدامتها ، تتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة.

لا شك أن معظم الدراسات أكدت على ماهية المزايا التنافسية المستدامة ، و التي تظهر بشكل أساسي في الجودة ، و تحقيق رضا المستهلك ، و تقليل التكاليف ، و الكفاية الإنتاجية و الابتكار و الريادة مع السعر المقبول ، و سياسات تسويقية فعالة.

2-4- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف ، و هي(2):

- مزايا تنافسية منخفضة أو مرتفعة : نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار، و هي :

(1)- عبد الحكيم عبدالله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي ، أطروحة كتوراه في الإقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين كلية الإقتصاد، اللاذقية سورية، 2009 ، ص ص 20 -21، الموقع http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/research_letter/Faculty%20of%20Economics%20PHD%20thesis2009_1.

2016/01/23 (بتصرف).

(2)- المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- مزايا تنافسية منخفضة : تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سيمة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، أو للسمعة الطيبة أو العلامة التجارية أو العلاقات الوطيدة مع الزبائن . وتتطلب هذه المزايا توفر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل تدريب العاملين.

• عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إنّ إعتداد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذلك يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لديها؛ لكي يصعب على المنافسين محاكاتها.

• درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع من المنافسين؛ لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، حيث تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة ، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ، بالإستناد إلى المعايير السائدة في القطاع و معرفة مدى نجاحها ، و بالتالي إتخاذ القرار في الإحتفاظ بها أو التخلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين و تحقيق الوفورات الإقتصادية.

3-4- قوى بورتر التنافسية:

تعتبر القوى التنافسية الخمس التي وضعها خبير الأعمال و الأستاذ في جامعة هارفرد مايكل بورتر أداة بسيطة و قوية لتحليل الأسواق ومستوى التنافسية فيها وفيما يلي شرح مبسط لهذه القوى

1- المنافسون الحاليون:

يجب على المنظمة التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المنظمات، فالمنافسون الحاليون يمثلون جميع المنظمات

العاملة في صناعة ما ، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات متماثلة للزبائن(1).

إن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل و جونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج(2):

أ. ظروف الطلب :

إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

ب. الهيكل التنافسي:

يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمععة التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم.

حسب هيل وجونز فإن هيكل الصناعة المجزأة يشكل تهديدا أكثر منه فرصة حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائد الدخول؛ وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمععة فإن هناك فرص اكبر لتحقيق ربحية أعلى.

ج. عوائق الخروج :

قد تكون عوائق اقتصادية، إستراتيجية... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبيات الزبائن إلى تخفيض الأسعار. وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعا:

(1)-خالد محمد بنبي حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس،"الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي(منهج متكامل)،دار اليازوري،الأردن،2007،ص69 (بتصرف).
(2)- بوازيد وسيلة ،مرجع سبق ذكره،ص 26

- أن بعض الأصول متخصصة جدا، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها؛ التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل.

2- القوة التفاوضية للزبائن:

تتحدد القوى التفاوضية بين المؤسسة والزبائن بمناظرة نقاط القوة ونقاط الضعف لكل طرف مع الآخر حيث ترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الكثير من الحالات منها ما يلي(1):

- 1- حين تمثل مشتريات الزبائن حصة كبيرة من رقم أعمال البائع.
- 2- عندما يكون عدد البائعين أو المنتجين كبيرا مقارنة بعدد المشترين.
- 3- توفر معلومات كافية لدى الزبون عن السوق، يتيح له إمكانية الضغط أثناء المفاوضات يجعله في موضع قوة مما يسمح له بالإستفادة من أسعار منخفضة وجودة مقبولة .
- 4- تزداد القوة التفاوضية للزبائن في حالة المنتجات النمطية .

3- تهديد القوة التفاوضية للموردين

تحليل قوة الموردين التفاوضية يشبه تحليل قوة الزبائن التفاوضية حيث أننا عملاء لهؤلاء الموردين. إن كان هناك العديد من الموردين وكلهم يستطيعون تقديم نفس الخدمة فإن قوة الموردين التفاوضية تضعف. أما إذا كان الخدمة التي نحصل عليها من المورد لا يمكن أن نحصل عليه من غيره أو يمكن الحصول عليها من عدد قليل من الموردين فإن الموردين في هذه الحالة تكون لهم قوة تفاوضية عالية. حجم طلباتنا من المورد بالنسبة لحجم مبيعاته يعتبر أحد العوامل المحددة للقوة التفاوضية فمثلا عندما تكون طلباتنا السنوية تمثل ما يزيد عن ربع إنتاج المورد السنوي فإن قوة المورد التنافسية تكون ضعيفة والعكس بالعكس(2).

(1)- porter Michael, la concurrence selon porter, édition village mondial, paris, 1999, p38

(2)- منتديات يمعة الطلابية الجامعة العربية المفتوحة، تم تصفح الموقع خلال: 2016

<http://www.ym3a.com/vb/showthread.php>

4- تهديد المنتجات البديلة(1)

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تعرضها المنتجات بغرض إشباع حاجات مماثلة للزبون (كبديل) حيث يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما.

قد حدد بورتر المنتجات الأكثر تهديدا والواجب مراقبتها :

- المنتجات التي يتجه فيها السعر/الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المهنية.
- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية .

5- تهديدات الداخلين الجدد (2)

الداخلون الجدد هم المنافسون الذين يودون الدخول في مجالات أنشطة القطاع الأصلي ويجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في إمتلاك حصة من السوق ،وتتحدد إمكانية دخول منافسين جدد على مدى دقة توقعاتهم لردود أفعال منافسي القطاع وعلى مدى حدة المعوقات التي تواجههم أثناء الدخول، كما يتوقف دخولهم الفعلي للقطاع على إعتبارات متعلقة بعدد ومستوى حواجز الدخول. لذلك فإن تحليل هذه الحواجز يعتبر أمرا هاما لتقييم درجة المنافسة المحتملة . وأهم تلك الحواجز تتمثل في العوامل التالية:

- 1- درجة الإستثمارات الجديدة حيث يتطلب الدخول إلى بعض القطاعات إستثمارات ضخمة ترفع من درجة المخاطرة التي يتعرض لها الراغبون في الدخول إلى تلك الصناعات .
- 2- إستفادة منافسو القطاع من عامل الخبرة الطويلة يجعلهم أكثر قدرة على خفض التكاليف . وهو ما يفرض على الداخلين الجدد الإنتاج بكميات كبيرة من أجل الحصول على هذه الميزة.
- 3- صعوبة الولوج لقنوات وشبكات التوزيع أو إرتفاع تكاليفها في بعض القطاعات.
- 4- قدرات البحث والتطوير تكون في الغالب إستثمارات مكلفة وصعبة التقليد مما يزيد في رفع حواجز الدخول أمام المنافسين الجدد.

(1) -Porter M. E, "how competitive forces shape strategy", Harvard business review, March–April 1979 P.142.

(2) -ملايكية عامر، "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق والإستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص.54

5- التمييز العالي للمنتج والولاء للعلامة التجارية، فقد تمتلك الشركات القائمة درجة عالية من ولاء الزبائن بفعل درجة تمايز منتجاتها وتنوعها ومستويات الجودة التي تتصف بها والخدمات التي تقدمها، مما يصعب على الداخل الجديد إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى الزبائن الحاليين .

6- تكاليف الإحلال الباهضة التي يتحملها الزبون في حالة إستبداله للمورد.

7- سياسة الدعم والمساندة والقيود الحكومية الهادفة إلى حماية بعض القطاعات الإقتصادية

بناء على ما تقدم فإن شدة المنافسة داخل الصناعة تتحدد بمحصلة تفاعل القوى الخمس المكونة للمجال التنافسي؛ حيث لا يجب النظر إلى العلاقة الثنائية للطرفين فقط، بل لابد من توجيه الإهتمام إلى التفاعل الكلي لمختلف قوى المنافسة، الشيء الذي يزيد من صعوبة تقدير تنافسية المؤسسة حسب هذا النموذج الديناميكي.

المطلب الثالث: القدرة التنافسية

أين نسلط الضوء من خلاله على مفهوم القدرة التنافسية، أنواعها، أبعادها... وغيرها

3-1- مفهوم القدرة التنافسية:

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك، في اقتصاد تنافسي معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/التميز ، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ، ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة (1) ، كما أن نجاح أي دولة في رفع المقدرة التنافسية لمنتجاتها في ظل العولمة وانفتاح الأسواق سيعمل على تعزيز مكانتها الاقتصادية بين دول العالم. فالإهتمام بتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية من السلع والخدمات يمكنها من الصمود والمنافسة أمام المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية والعالمية ، وذلك من خلال دراسة وتشخيص المعوقات والمشكلات التي تحد من قدرة هذه المنتجات على المنافسة ، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها بما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية لتلك (2).

(1) نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الإقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 4 ، 2006، ص35
تم تصفح الموقع في: 2016/01/24 ، الموقع <http://iefpedia.com/arab> .

(2) يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، جامعة سعد دحلب – البليدة- ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير ، 08- 09 مارس، 2005، ص 133 .

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة ، أو قطاع ، أو دولة فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع و مستدام (1).

إذا أخذنا تعريف التنافسية على أساس عوامل التنافسية فتبرز لدينا ثلاث عوامل بناء على آراء المدراء السعر، الجودة، والتكلفة، وعليه تعرف التنافسية على أنها: " تقديم منتج ذو جودة عالية و سعر مقبول من طرف الزبائن" (2).

يمكن القول أن التنافسية منظومة متكاملة لإنتاج السلع و الخدمات ، تقي إحتياجات الأسواق العالمية و تلك المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للإستثمار، و تنتهي بارتفاع مستوى معيشة المواطن (3).

فهي تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال وتستند إلى مجموعة من المعايير منها:الموقع في السوق ، المرونة الجودة التكاليف (4).

يمكن القول أنها القدرة على تحقيق رضا الزبون من الناحيتين جودة المنتج والسعر، وتحقيق رضا المؤسسة بالوصول إلى معدل مبيعات مرتفع وحصة سوقية معتبرة ، وبهذا تكون المؤسسة قد تمكنت من التكيف مع البيئة التنافسية . وعليه فاكتمال ميزة تنافسية يساعد على زيادة قدرة المؤسسة التنافسية. وقد إعتدنا في الدراسة الميدانية على أربعة أبعاد: الإنتاجية، التكاليف المبيعات، والحصة السوقية.

(1)- المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 ،،مرجع سبق ذكره ص304 .

(2)- R. percerou entreprise :gestion et compétitivité, ed economica, 1984, p 53.

(3)- المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،2006 ، مرجع سبق ذكره ، ص ص305-306.

(4)- عثمان بودحوش، "تسيير تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة مؤسسة إسمنت عين الكبيرة" ، مذكرة ماجستير،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008 ص ص 9-10.

3-2- أنواع التنافسية :

3-2-1- التنافسية بحسب الموضوع :

أما القائمة على المنتج فتعتبر شرطا لازما للتنافسية المؤسسة لكنه غير كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضلا ، هناك معايير أخرى فلا تكون أكثر دلالة للجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

من جهة أخرى فالقائمة على المؤسسة يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث أنهم يأخذون بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة ، و الأعباء الإجمالية التي نجد بينها

تكاليف البنية النفقات العامة نفقات البحث و التطوير و غيرها . فإذا فاقت هذه المصاريف و النفقات والهوامش وإستمر ذلك مدة طويلة ، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولايتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيما إضافية في كل مستوياتها(1).

3-2-2- التنافسية وفق الزمن:

وتتمثل التنافسية وفق الزمن فيما يلي(2):

أ- التنافسية الملحوظة :

تخص هذه التنافسية دورة ما؛ أي تتعلق بتلك النتائج المحققة في دورة محاسبية معينة ، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية ، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية:

تختص القدرة التنافسية بالفرص المستقبلية ، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال و تستند إلى مجموعة من المعايير منها : الموقع في السوق ، المرونة ، الجودة والتكاليف.

(1) H. lesca « structure et système d'information : facteurs de compétitivité », masson,1983, pp11-13.

(2) عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10 .

3-3- العوامل المساعدة في الإهتمام بالتنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة ، و من أهم تلك الأسباب(1):

• ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد إنفتاح الأسواق أمام حركة التجارة، و منظمة التجارة العالمية الدولية ، نتيجة إتفاقيات الجات (GATT) .

• وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية ، والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصالات ، وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

• سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، و في ما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة ، وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

• تدفّق نتائج البحوث والتطورات التقنية ، وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار، بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ، و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

• مع زيادة الطاقة الإنتاجية ، وإرتفاع مستويات الجودة ، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات، كثافة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين، تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

يتمتع المستهلكون و المشترون عموما سواء من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل و إنفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة و الإختيار بين المنتجات و الخدمات المتنافسة ، مما يضع

(1) بويعة عبد الوهاب، "دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص :إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ،2012 صص72-73.

المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهد أكبر؛ أي المزيد من التنافس لإرضاء الزبائن و الإستحواذ عليهم أو إقتناصهم من المنافسين .

3-4- أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في أربعة أبعاد أساسية (1):

1- بعد الكلفة:

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف ألعلمياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات ، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المؤسسة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2- بعد الجودة:

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة و التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى

الخصائص المطلوبة من قبلهم ، و هي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء و النجاح في سلوك المنافسة.

(1)- أكرم احمد الطويل ، رعيد إبراهيم إسماعيل، "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل العراق، 2008، ص13 .

3-بعد المرونة:

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات و كذلك تغيير طريقة و وقت أداء العمليات ، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج : و هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج : و تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

مرونة الحجم : و تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم : وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4- بعد التسليم:

إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. كما أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير .

3-5- أهمية التنافسية :

تكمن أهمية التنافسية فيما يلي(1):

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته ، و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ؛ حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق

(1)- المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، 2006، ص366

الصغير إلى رحابة السوق العالمي ، إذ لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين ؛ حيث يوفر النظام الإقتصادي العالمي الجديد المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم أو بالأحرى شركاته ، و خاصة تلك الموجودة بالدول النامية . إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.

● المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه و كما أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها و قدرتها على إقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الإستثمار الأجنبي المباشر. ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والإستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

" أصبحت التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات كما بالنسبة للدول حيث تسعى كليهما لتحسين وضعيتهما التنافسية ، رغم أن معظم الإقتصاديين و الهيئات الإقتصادية الدولية لم يتفقوا على تعريف موحد للتنافسية ، و المؤشرات المستعملة في قياسها تدور حول معدل الدخل للفرد الواحد وكذا حجم التبادلات التجارية للدولة وتطورهما ، والتي تعتبر نتيجة لمردودية المؤسسات وقدرتها على إقتحام الأسواق الدولية و الصمود في وجه المنافسين الدوليين"⁽¹⁾.

● تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهم تلك الأسباب⁽²⁾:

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد إنفتاح الأسواق أمام حركة التجارة و منظمة التجارة العالمية الدولية نتيجة إتفاقيات الجات (GATT) .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

(1) - دوييس محمد الطيب ، " براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر -" ، مذكرة ماجستير في

العلوم الإقتصادية ، فرع دراسات إقتصادية ، ورقة ، 2005 ، ص 32

(2) - بوبعة عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، صص 72-73.

- سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة ، و فيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.

- تدقق نتائج البحوث و التطورات التقنية ، و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير، و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

- مع زيادة الطاقة الإنتاجية و إرتفاع مستويات الجودة ، و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق ، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط ، و من ثم تصبح التنافسية الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب و تنمية القدرات التنافسية .

المبحث الثاني: مستويات التنافسية

يهدف هذا المبحث إلى إدراج أهم مستويات للتنافسية وهي : التنافسية على مستوى المؤسسة التنافسية على مستوى القطاع و التنافسية على مستوى الدولة .

المطلب الأول: التنافسية على المستوى الكلي (Macro) : الدولة

هناك عدة تعريفات للتنافسية على المستوى الكلي وفيما يلي أهمها:

1-1- تعريف التنافسية على مستوى الدولة

توصل فريق المعهد الدولي إلى التعريف الموجز التالي: " تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي و الكامن للأنشطة الإقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالاً يتناول الأنشطة التصديرية و منافسة الواردات و الإستثمار الأجنبي المباشر⁽¹⁾.

بالنسبة لمعهد التنافسية الدولي فقدرة البلد تكمن في (2):

● أن ينتج أكثر و أكفا نسبيا ، و يقصد بالكفاءة:

(1)- دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص ص 5-6.

(2)- محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- **تكلفة أقل :** من خلال تحسينات في الإنتاجية ، و إستعمال الموارد بما فيها التقنية و التنظيم.
- **ارتفاع الجودة:** وفقا لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج.
- **الملائمة:** وهي الصلة مع الحاجات العالمية و ليس فقط المحلية في المكان والزمان ، و نظم التوريد بالإستناد إلى معلومات حديثة عن السوق ، و مرونة كافية في الإنتاج و التخزين و الإدارة.
- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة و التحول نحو السلع عالية التصنيع و التقنية ، و بالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي ، و بالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد.
- أن يستقطب الإستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة ، وبما ترفعه الإستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

كما تعرف على أنها: " قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها" أي أن أهمية القدرة التنافسية تأتي من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و إستخدامها، وتشجيع الإبداع و الابتكار، بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية و الإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء ، وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار. وعليه فالقدرة التنافسية الوطنية هي : "الدرجة التي تستطيع بموجبها أمة ما، في ظل ظروف سوق حر و نزيه إنتاج سلع و خدمات تواجه الإختبار في الأسواق العالمية ، وتحافظ في آن واحد على الدخل الحقيقي لمواطنيها أو تزيد منه"(1).

2-1- المبادئ الرئيسية للتنافسية الدولية

رصد المعهد الدولي للتنمية الإدارية مبادئ التنافسية الدولية في النقاط التالية(2):

أ- الأداء الإقتصادي : يتمثل هذا الأداء في:

- الإزدهار و الرخاء اللذان يعكسان الأداء الإقتصادي السابق للدولة.

(1)- باسل فارس قنديل أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعي "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2008، ص59.

(2)- رزيق كمال، ياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، جامعة سعد دحلب البليدة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08-09 مارس 2005 ، صص330-331

- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تسهم في تحسين الأداء الإقتصادي.
- تعميق التنافس في الإقتصاد المحلي يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في الخارج.
- إرتفاع حصة البلد في التجارة الدولية ، يعكس تنافسية إقتصاده الوطني بإفتراض عدم وجوده حواجز تجارية.

- الإفتتاح على الأنشطة الإقتصادية الخارجية يحسن الأداء الإقتصادي.
- الإستثمارات الدولية تسهم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الإقتصادية على مستوى العالم.
- التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات إستهداف النمو على الإقتصاد المحلي.

ب- الفعالية الحكومية: تتمثل هذه الفعالية في :

- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال، يجب أن يتم بمعزل عن السعي لتوفير المنافسة بين المؤسسات.
- توفير بيئة إقتصادية و إجتماعية شفافة يقلل من تعرض المؤسسات للمخاطر الخارجية.
- المرونة في تبني السياسات الإقتصادية يساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية.
- تحسين جودة التعليم و جعله بمتناول الجميع ، يساعد على خلق الإقتصاد المبني على المعرفة.

ث- كفاءة قطاع الأعمال: تتمثل هذه الكفاءة في :

- التركيز على الكفاءة و القابلية للتكيف مع التغيرات في بيئة تنافسية بإعتبارهما من العناصر الإدارية الأساسية في تعزيز التنافسية على مستوى المؤسسة.
- التمويل يساهم في تنمية الأنشطة المتضمنة للقيمة المضافة.
- تطور القطاع المالي و إندماجه في الإقتصاد العالمي، يدعم التنافسية الدولية للدولة.
- تقوية الإندماج في الإقتصاد العالمي يساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع.
- تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطا ضروريا للنشاط الإقتصادي، خاصة في المرحلة الأولى للإنتلاق.
- إرتفاع الإنتاجية التي تسند إلى القيمة المضافة.
- سلوك القوى العاملة و موقفها يؤثران بشكل مباشر في تنافسية البلد.

د- المبدأ الرابع: البنية التحتية: تتمثل هذه البنية في :

- وجود بنية تحتية متقدمة تتضمن بيئة أعمال فاعلة ، يدعم كفاءة النشاط الإقتصادي.
- البنية التحتية المتقدمة، تتضمن أيضا بنية كفوة لتقنية المعلومات، و كذلك حماية فعالة للبيئة.
- تعزيز الميزات التنافسية تستند إلى الإبداع و الكفاءة في إستخدام التقنيات المتوفرة.

- تشجيع الإستثمار في مجال الأبحاث الأولية ، و الأنشطة الإبداعية لخلق معارف جديدة ، يساهم في نقل التنمية الإقتصادية إلى مرحلة أكثر نضجا.
- تنمية الإستثمارات طويلة الأجل في الأبحاث و التطوير، تساهم في تقوية تنافسية المؤسسات.
- الحفاظ على مستوى معيشي مرتفع يعتبر أحد عوامل الجذب للبلد.

المطلب الثاني: التنافسية على المستوى القطاعي (Més0) :

يمكن حصر التنافسية على مستوى القطاع في تعريف شامل ومنه نتعرض لمحددات القدرة التنافسية للصناعة الجزائرية كمثال.

2-1- تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم و الحماية الحكومية. و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع ، و ميزانه التجاري، و محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

نقول عن صناعة أنها تنافسية إذا كانت لديها القدرة على كسب الربح والحفاظ على حصة من السوق المحلية و / أو الدولية⁽¹⁾.

تعرف التنافسية على مستوى الصناعة على أنها تلك الصناعة التي تتمكن من زيادة نصيبها في التجارة العالمية وتنجح في جذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة إليه⁽¹⁾.

(1) 1. Lachaal, « la compétitivité : concepts, définitions et applications», institut national de la recherche agronomique de tunis (inrat),département d'economie rurale, ariana, tunisie, p 30
<http://om.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf> 29/01/2014.

2-2- المحددات الذاتية للقدرة التنافسية للصناعة الجزائرية :

في إطار سياسات التحولات الإقتصادية التي شرعت الجزائر في تطبيقها لمواكبة ظاهرة العولمة تحسبا لما قد يتمخض عنها من مشاكل ذات الطابع المتميز، من شأن استعصاء التكفل

بمعالجتها بالوسائل المتوفرة المعتادة نظرا لما تحملها من تعقيدات ومستجدات لا عهد للمؤسسة الجزائرية بها وعدم توفر وسائل تقنية وعلمية للتكفل بما تتطلبه طبيعتها من السرعة والنجاعة في معالجتها ، ولهذا الغرض أنشأ المشرع الجزائري قانون المنافسة المؤرخ في 25 جانفي 1995 (أمر 09/95) ، و الذي يهدف إلى تنظيم المنافسة الحرة و ترقيتها ، و إشتمل على مبادئ المنافسة الحرة و منع الأعمال المنافية للمنافسة الحرة (الغش، التواطؤ، الهيمنة)، و بموجب الأمر رقم 06/95 تم تأسيس هيئة تعرف بمجلس المنافسة ، حيث كلف هذا المجلس بترقية المنافسة و حمايتها عن طريق مراقبة الممارسات التجارية و الإقتصادية في السوق المتعلقة بنشاطات الإنتاج و التوزيع و الخدمات التي تدخل ضمن إختصاصه(2).

نظرا لصعوبة قياس تنافسية المنتجات الجزائرية ، يتم عادة إستخدام مجموعة من المؤشرات لمعايير معينة من أجل معرفة الإتجاه العام لتنافسيته و تعتبر الإنتاجية ، و التكلفة ، و الحجم و الحصة من السوق العالمي من أهم المعايير المستخدمة في قياس تنافسية المنتجات. و نذكر أهمها فيما يلي(3) :

أ- من حيث التكلفة :

فيما يتعلق بتنافسية المنتجات الجزائرية فإن نسبة تكاليف المواد الأولية عالية إذ تتراوح ما بين 50% و 70% من مجمل تكاليف الإنتاج ، كما أن نسبة الطاقة التشغيلية المعطلة تتراوح بين 40% و 45% في القطاعات الصناعية ، و من هنا فإن الفرصة تبدو سانحة لتخفيض كلفة الإنتاج إذا ما استخدم المزيد من الطاقة الإنتاجية المعطلة...كم أنه على السياسة الصناعية أن تنتج نحو زيادة

(1)- حجاج عبد الرؤوف ، " الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية :مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي)" ، مذكرة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسات ، غير منشورة ، كلية التسيير والعلوم الإقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2007 ، ص 9.

(2)- عبد العزيز عبدوس ، "تقييم تنافسية الصناعة التحويلية في الجزائر (دراسة مقارنة مع بعض دول المغرب العربي الكبير)" جامعة بشار ، كلية العوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مجلة الباحث ، عدد 2013، 13 ، ص 83. خلال 2016/01/20

الموقع: rcweb.luedld.net/rc13/A1309.pdf
(3)- عبد العزيز عبدوس، مرجع سبق ذكره، ص 84

إنتاجية العامل جنباً إلى جنب مع تخفيض كلفة المود الأولية الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج و زيادة المقدره التنافسية .

ب- من حيث الجودة:

يتسم المنتج الجزائري بنمطيته فهو غير قادر على اختراق السوق من حيث الجودة ، بإستثناء ما تقدمه بعض المؤسسات المختلطة ، كما أن جودة المنتج الجزائري غير مضبوطة تماماً لعدم إنتشار تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية ، وقد اظهرت عدة دراسات أقيمت على بعض المنتجات بأنها بمجموعة من العوامل التي تحد من مكانتها التنافسية ومن أهم هذه العوامل عدم توافر عنصر الجودة العالية واطرق البدائية في أساليب التعبئة والتغليف وحجم الفاقد في الكمية المستخدمة من السلع والمنتجات ، والأسعار التنافسية ، وأخيراً الإلتزام بالمعايير الدولية لنظم الإدارة البيئية كما أن نسبة المعيب من إنتاج المؤسسات في حدود 6.3% وفيما يتعلق بجودة مدخلات الإنتاج فإن حوالي نصف المؤسسات الصناعية تشتري مدخلات الإنتاج وفقاً لمواصفات محددة وتعتبر الصناعات الكبيرة العاملة في مجال الصناعات الغذائية و المعدنية الأساسية و الآلات و الملابس هي الأكثر إشتراطاً لمطابقة مدخلات إنتاجها لمواصفات محددة.

"وفقاً لتقرير التنافسية العالمية 2015-2016 فإن الفشل في تعزيز القدرة التنافسية يعرض المرونة التي تتمتع بها الأسواق إلى الركود و الأزمات"(1).

المطلب الثالث : التنافسية على المستوى الجزئي (Micro) : المؤسسة

نال تعريف التنافسية على المستوى الجزئي حصة الأسد من الإهتمام ونستعرض أهمها:

3-1- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات:

نذكر أهم التعاريف المتداولة فيما يلي(2):

يعرّف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (UNCTAD) القدرة التنافسية للمؤسسات بأنها "قدرة هذه الأخيرة على تقديم علامة مميزة أو أداء جيداً أو سعراً منخفضاً أو خليطاً من هذه البدائل".

(1) المنتدى الاقتصادي العالمي، تنافسية 140 دولة حول العالم ،مستوى الإنتاجية " الجديد والطبيعي " ،تقرير التنافسية العالمية 2016 ، ص01 ، تم تصفح الموقع يوم: 2016/01/20 ، الموقع :

http://www3.weforum.org/docs/Media/GCR15/WEF_GCR2015-2016_NR_AR.pdf

(2) - مريم عديلة، بن يوب فاطمة الداخلة بعنوان تنافسية الدول: تجارب من الواقع الملتقى الوطني الأول حول: (دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الاقتصاد الجزائري والتحصير لمرحلة ما بعد البترول) العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل ، 20-21 نوفمبر 2011 ، ص2.

كما تعرف على أنها: "القدرة على زيادة ربحية المؤسسة من خلال رفع الإنتاجية أو خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو الكل معا".

بالنسبة للتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بال نوعية الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".

تعرف أيضا أنها: " قدرة المؤسسة على المنافسة و الصمود في زمن معين أي القوة الكامنة التي تميزها على منافسيها في السوق" (1).

كما يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها القدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية والإستعداد لها بإنتاج منتجات تكون لها قابلية تنافسية و تتميز بالجدة و الإبداع حتى يمكن الحفاظ عليها(2).

نقول عن مؤسسة أنها تنافسية عند تقديمها لمنتج ما في السوق بأسعار أقل أو تساوي أسعار منافسيها الفعليين أو المحتملين (3) . فهي تشمل فعالية البيئة الخارجية للمؤسسة مثل : البنية التحتية ، بيئة الأعمال ، و فعالية السياسات الإقتصادية ، و المؤسسية، و التنظيمية، و التنافسية البلاد(4).

إن العلاقة بين المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد

(1)- zahir yanat ,« contribution de la certification (iso 9001 v 2000) a l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines.cas du secteur agro-alimentaire » maroc,p2 : <http://www.lux-ias.lu/pdf/yanatchaouki.pdf> , vue 2012.

(2)-عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، " إقتصاد المعرفة و تعزيز تنافسية المؤسسة- مع الإشارة لحالة الجزائر"، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،الجزائر،ص 8.

(3)- lamia azouaou, nabil, ali belouard « la politique de mise a niveau des pme algeriennes : enlissement ou nouveau depart » vième colloque international 21-23 juin 2010 hammamet (tunisie) stratégies de développement : quel chemin parcouru ? quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques p4 <http://labocolloque5.voila.net/113LamiaAZOUAOU.pdf> vue 2012.

(4) - Selma Katlane Ben Mlouka, « Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation Application aux entreprises tunisiennes » 5ém congrés intrnational de l'académie de l'entrepreneuriat,et de l'innovation et évolution des pratiques entrepreneuriales,2007,p2. http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/katlane_ben_mlouka_Selma.03/12/2013

الدولي وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي(1).

3-2- متطلبات القدرة التنافسية للمؤسسات:

هناك متطلبات عامة يمثل إمتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية ، وأهم تلك المتطلبات مايلي (2):

- الإلتزام بالموصفات الدولية للجودة.
- التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية و خفض التكلفة.
- الإرتقاء بالعمالة و زيادة إنتاجيتها من خلال التدريب و التحفيز.
- الإهتمام بالبحوث و التطوير.
- دراسة الأسواق العربية و الخارجية و البحث عن فرص التصدير.
- التطوير الإداري و التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثالث : مؤشرات قياس القدرة التنافسية

يهدف هذا المبحث إلى إدراج مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوياتها الثلاث (على مستوى البلد، على مستوى القطاع ، على مستوى المؤسسة) ، إذ يمكننا من معرفة مؤشرات التنافسية المستعملة في الدراسة (مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة).

المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى الدولة

هناك العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية ، و لكن سنركز على نمو الدخل الحقيقي للفرد وعلى النتائج التجارية للبلد كما يلي (33) :

أ- نمو الدخل الحقيقي للفرد :

إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مترابطان فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على رأس المال و الموارد الطبيعية و على عوامل الإنتاجية الكلية (TFP) total factor productivity الذي يزيد من دخل الفرد ، و هذا من شأنه أن يرفع ثروة

(1)- حجاج عبد الرؤوف ،مرجع سبق ذكره،ص10 .

(2)- عبد الحكيم عبد اله النسور،مرجع سبق ذكره،ص21 .

(3)- يوسف مسعداوي،" القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير ،جامعة ورقلة، 5-8 مارس 2000، ص131.

البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال ويحسن عوامل التجارة الشيء الذي يمكن من زيادة وارداته الممولة بعائدات الصادرات ذاتها ، مما يرفع من حجم الإستهلاك الداخلي المحتمل.

يمكن أن تتحسن حدود التبادل للبلد و بالتالي دخل الفرد فيه إذا كان هناك طلب دولي إضافي على السلع والخدمات التي يصدرها أو كان هناك فائض في العرض الدولي من السلع والخدمات التي يستوردها. يشكل المؤشر (TFP) غالبا ما لا يتم التفرقة بين نمو الإنتاجية و نمو الدخل الفردي ، فإذا كان نمو دخل الفرد الذي يعزى أساسا إلى نمو الأفضل للإزدهار الإقتصادي ، فإنه بالإمكان عمليا إستعماله للتأشير عن التنافسية الوطنية.

ب- النتائج التجارية : هناك عدة مقاييس لتحديد النتائج التجارية للبلد و نذكر منها ما يلي :

- الميزان التجاري :

إن العجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز في موازنة الدولة أو معدل إيداع ضعيف مع مستوى منخفض للإستثمارات الخاصة في مجمل الإقتصاد أو العاملين معا كما أن العجز في الحساب الجاري يمثل تحويلا حقيقيا للأجانب أي زيادة قيمة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج .وكنتيجة للإدخار السلبي والقروض الخارجية فإن المشروعات العاملة في القطاعات ذات السلع المتاجر بها والخدمات للبلد المعني أقل تنافسية و في الغالب فإن الحصة من السوق للمنتجين المحليين سوف تنقص.

- تركيب الصادرات :

لقد استعمل بعض الاقتصاديون تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائدة للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التقانة العالية . فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا أو تتزايد فهذا سيسمح بوجود تحسن في الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة. وهذا يعني أن الإنتاجية تزيد في فروع النشاط المنتجة للسلع القابلة للإتجار و ذات القيمة المضافة المرتفعة للفرد بشكل أسرع مما يتم في الفروع الأخرى .

المطلب الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى القطاع

نقوم بقياس فرع النشاط عندما تكون المعطيات المتعلقة بالمشروع ناقصة بإستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع مشروع معين ضمن القطاع المدروس و إنطلاقاً من ذلك فإن تحديد التنافسية على مستوى القطاع أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون فوارق مؤسسات القطاع محدودة و ترجع هذه الفوارق إلى عوامل الإنتاج ، عمر المشروع ، الحجم... الخ.

إن تقييم التنافسية لفرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لبلد آخر وأهم المؤشرات المستعملة هي : التكاليف و الإنتاجية ومؤشر الميزة النسبية.

أ- مؤشرات التكاليف و الإنتاجية :

نقول عن فرع نشاط أنه تنافسيا إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو أقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب ، وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحديّة لليد العاملة بواسطة المعادلة التالية : في الفترة t في البلد z في فرع النشاط i و من الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط CUMO .

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} * R_{jt} / (q/l)_{ijt}$$

حيث W_{ijt} : تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i و البلد z خلال الفترة t
 R_{jt} : تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد z خلال الفترة t .
 $(q/l)_{ijt}$: تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i و البلد z خلال الفترة t .
 يمكن التعبير عن التكلفة الوحديّة لليد العاملة النسبية مع البلد و منه K .

$$CUMOR_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

يمكن أن ترتفع CUMO للبلد z بالنسبة لمثيلاتها من البلدان الأجنبية لعد أسباب:

- ارتفاع معدل الرواتب و الأجور بشكل أسرع مما هو عليه بالخارج؛
- ارتفاع قيمة العملة المحلية؛
- ارتفاع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحوية تنجم عن غموضها ، فإن إرتفاع التكلفة النسبية بسبب إرتفاع في الأجور أو ازدياد في سعر الصرف ، يكون مرغوبا فيه إذا كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية(1).

ب- مؤشرات الحصّة من السوق الدولي :

تستعمل في هذا المجال الميزان التجاري و الحصّة من السوق الدولية كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط و هكذا فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو أن حصته من الواردات تتزايد .

ج - دليل التجارة ضمن الصادرات :

يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات فكما إرتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني ، و بإستعمال طريقة دليل التجارة بين الصناعات (IITI) بينت دراسة أجراها (Kunzel و Havrylyshyn) في سنة 1997 أن الدول العربية لا تمتلك قاعدة صناعية متقدمة بالقياس إلى أقاليم أخرى في العالم. فالدليل ضعيف لا يتجاوز 0.25 لفترة 94/92 على الرغم من التحسن الذي حصل حيث إنتقل من 0.189 لفترة 86 /84 للدول الصناعية و 0.773 لدول NAFTA(2).

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المؤسسات

من أهم المؤشرات التي تستخدم في إختبار و تقييم تنافسية المؤسسات:

1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها ، فإذا كانت المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد ربحيتها لفترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها . فإذا كانت نسبة القيمة السوقية للدين و رؤؤس الأموال الخاصة بالمشروع

(1)- يو سف مسعداوي ، سبق ذكره ، ص130.

(2)- نفس المرجع ، ص131

على تكلفة إستبدال الأصول أقل من واحد يعتبر المشروع غير تنافسي حسب مؤشر توبن Topin's⁽¹⁾.

يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة إنطلاقا من الربحية كمؤشر بالإعتماد على معطيات الجداول المحاسبية للمؤسسة ، نذكر منها النسب التالية⁽²⁾ :

أ- نسبة هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات.

ب- نسبة العائد من الاستثمار = صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات.

ج- نسبة العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية.

إن إرتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ، وعليه المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية هي التي تحقق أرباح أكبر مقارنة بمنافسيها.

2- تكلفة الصنع:

وفقا للنموذج النظري للمنافسة النزيهية تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع في السوق مرتفعا مقارنة مع منافسيها . و يرجع ذلك إما لإنخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أن تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها بحكم أن التسيير غير فعال ، أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو للسببين معا.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة⁽³⁾.

3- مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

أ- مفهوم الإنتاج : هناك عدة تعاريف للإنتاج حسب المقاربات المختلفة :

- الناحية الاجتماعية : ينظر للإنتاج بأنه نشاط إنساني يعكس الإيديولوجيا السائدة في المجتمع.

(1)- بوازيد وسيلة،مرجع سبق ذكره ، ص 9.

(2)- إبتسام بوشويط ، " آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،تخصص :إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 5.

(3)- بوازيد وسيلة،مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

- الناحية الاقتصادية : يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع و القيمة.

- الناحية الفنية : يتطلب استخدام طرق و تقنيات لبلوغ الأمثل.

- الناحية النظامية : يقوم على تحويل المدخلات "الموارد" إلى المخرجات "المنتجات و الخدمات" آخذا بعين الإعتبار التغذية العكسية و من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة.

حسب وجهة النظر هذه تبين التعاريف الحديثة بأن الإنتاج عبارة عن عملية نظامية و سلسلة من الأنشطة الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية (الإنتاج الأمثل :كمية ، جودة ، بأدنى تكلفة وفي الوقت المناسب) من خلال الإستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية إلا أن الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة و فعالية وظيفة الإنتاج(1).

ب- مفهوم الإنتاجية :

يشير مصطلح الإنتاجية إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات وتشمل المدخلات ساعات العمل وتكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات بينما تشمل المخرجات على المبيعات الدخل، الحصة السوقية وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق أكبر قدر من المخرجات بنفس القدر من الموارد (2).

كما تؤدي زيادة الإنتاجية إلى خفض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة ، مما ينعكس على القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المحلية و العالمية. وتعرف الإنتاجية حسب (منظمة العمل الدولية) بأنها : " النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة و مدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على تلك المخرجات" ، وقد عرفها خبراء (المؤسسة الأوروبية للتعاون الإقتصادي) بأنها : "كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج". وتعرف على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إستنتاج أن علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج هي الإنتاجية الجزئية مثل : إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال ، أما العلاقة بين الإنتاج و جميع عناصر الإنتاج فهي تشير إلى الإنتاجية الكلية ، ويفيد مفهوم الإنتاجية بإعتباره أداة يستخدمها المدير

(1) إلهام يحيوي ،"الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة (باتنة) "، جامعة باتنة، مجلة الباحث ، عدد 2007،05، ص45.

(2) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، مرجع سبق ذكره، ص33.

في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء داخل مؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس قطاع النشاط ، أو في فترات مختلفة .

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما و ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية ، إذ من غير المعقول تصور وجود مؤسسة منافسة تستند إلى مكونات إنتاجية ضعيفة ، حيث يرى البنك الدولي أن القدرة التنافسية و الإنتاجية تتصلان إتصالا و ثيقا بحجم و معدل التغير في القيمة المضافة (حسب وحدة المنتج) اللذين تحققهما المؤسسات ، و من الضروري الإهتمام بزيادة الإنتاجية و تحسين إستغلال الموارد لأنها تساهم في زيادة أرباح المؤسسات الاقتصادية و تزيد من دخل الأفراد . كما أن زيادة الإنتاجية توفر السلع و الخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة و توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من المنتجات.

أ- الإنتاجية الكلية = المخرجات الكلية / المدخلات الكلية.

ب- الإنتاجية الجزئية = المخرجات الكلية / أحد عناصر الإنتاج⁽¹⁾.

ت- مداخل تحسين الأداء الإنتاجي وأهمية الإنتاجية:

يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة بتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة أما عندما يكون الأداء الإنتاجي المنجز أقل من المخطط أو عند وجود التوازن بينهما؛ حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والتميز. وفيما يلي أهمية الأداء الإنتاجي ومداخل تحسينه (2) :

• مداخل تحسين الأداء الإنتاجي

يتم تحسين الأداء الإنتاجي وفق أحد معاييرها ، وهي : التكلفة ، و الوقت ، والجودة. ويمكن إدراج مداخل تحسينه فيما يلي :

- إعادة الهندسة ،

- التحسين المستمر ،

(1)- إبتسام بوشويط، مرجع سبق ذكره ، ص ص 6-7 .

(2)-عثماني عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرحات عباس سطيف، 2010، ص75.

- إدارة الجودة الشاملة ،
- نظام تسيير الجودة .

• أهمية الأداء الإنتاجي :

تتمثل أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :

- زيادة كمية الإنتاج، وإنخفاض وقت الإنتاج ؛
- تحسين معدلات إستخدام الطاقات؛
- إنخفاض التكلفة المباشرة للوحدة من الإنتاج؛
- إنخفاض التكاليف غير المباشرة نتيجة توزيع التكاليف على عدد كبير من وحدات الإنتاج؛
- تحقيق مركز تنافسي أفضل للمنظمة؛
- إمكانية تخفيض أسعار البيع؛
- توسيع نطاق السوق و إمكانية التنافس في الأسواق الخارجية؛
- إتاحة مصادر متجددة للتمويل الذاتي وإعادة الاستثمار؛
- تخفيض رأس المال المعطل في مخزون غير مستخدم.

4- الحصة من السوق :

من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح أني و لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة ، أو بسبب أوضاع السوق ، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين، وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس فكما إنخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالقياس إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة لإنخفاض التكاليف الكلية و إنعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة . أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية و قد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين ، مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة و بالتالي ضعف الحصة من السوق(1).

(1) بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص9-10.

"عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصّة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا غذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

كما أنه إذا كانت تنافسية البلد بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصا في مجالات القطاع الخاص، يمكن للدولة مع ذلك أن تساهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال: توفير إستقرار المناخ الوطني خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص إزالة العقبات على التجارة الوطنية و الدولية ، إزالة الحواجز أمام التعاون بين المشروعات ، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي : رأس المال البشري بإعتبار الدولة المكون الأساسي له ، و التمويل لناحية التنظيم ، و حجم القروض و الخدمات العمومية" (1).

خلاصة :

إستعرضنا في هذا الفصل الدراسة و التحليل للمفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالتنافسية حيث أن المنافسة تعكس الصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط حيث تتعلق التنافسية بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمنافسة في الأسواق ، كما تعرضنا إلى مستويات مؤشرات القدرة التنافسية، ومؤشرات قياسها.

(1) -دويس محمد الطيب،مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

الفصل الثالث

نظام ادارة الجودة ايزو 9000 والقدرة التنافسية

تمهيد

يعتبر نظام الجودة و تبني مواصفات الإيزو 9000 من أهم أهداف المؤسسات الإقتصادية التي تعتبر التنافسية أساس علاقتها ، هذا ما دفعنا لتسليط الضوء على العلاقة بين التنافسية و تأثير مواصفات الإيزو 9000 على هذه الأخيرة.

لقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث نتطرق من خلال المبحث الأول إلى دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 من طرف المؤسسات سواء الداخلية منها أو الخارجية، أما المبحث الثاني سنعرض من خلاله الفوائد المحققة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000، وفيما يخص المبحث الثالث فيدرس العلاقة بين المتغيرين نظام إدارة الجودة إيزو9000 والقدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية.

المبحث الأول: دوافع الحصول على شهادة الإيزو 9000

قد يبدو من الوهلة الأولى أن الأهداف التي تنشدها المؤسسات من حصولها على شهادة المطابقة واضحة ولا غبار عليها وهي تحسين جودة السلع والخدمات ؛ ولكن الأمور ليست بالسهولة التي يتخيلها البعض ؛ إذ تشير مراجعة الأدبيات في هذا المجال إلى وجود قراءات عديدة لدوافع الإشهاد ISO 9001 المعروف في نظرية التنظيم ، بصورة عامة ، هنالك مرجعيتان نظريتان تفسران المصادر المحتملة للفوائد المتوقع تحقيقها من الإشهاد : مرجعية التحسين الخارجي ومرجعية التحسين الداخلي(1) :

- مرجعية التحسين الخارجي، وهي مرجعية مبادئها متجذرة في كتابات التيار المؤسسي تفيد بأن مزايا الإشهاد تأتي من خارج المؤسسة (من تحسين الإيرادات)؛ و هي مرتبطة أساسا بتلبية مطالب كيانات خارجية فاعلة كالزبائن والأسواق و التشريعات بتحسين مدارك هذه الكيانات للمؤسسة.

- أما مرجعية التحسين الداخلي ، التي تمتد جذورها في نظرية المنشأة القائمة على الموارد، فتحيل إلى فوائد الإشهاد النابعة من العمليات اليومية للمنظمة ؛ أي من تحسين جودة المنتجات وفعالية التنظيم و العمليات الداخلية (من خفض التكاليف).

المطلب الأول : الدوافع الخارجية

رغم أن ISO 9001 هو نظام في إدارة الجودة تتبناه الشركات طوعا ؛ إلا أن قرار الحصول على شهادة المطابقة كثيرا ما تفرضه التحديات والضغوط الخارجية . أغلب الدارسين للموضوع يميلون إلى تفسير إقدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خطوة الإشهاد ISO 9001 بالضغوط الممارسة عليها من قبل ثلاثة قوى خارجية نافذة هي : كبار الزبائن ، سلطات الضبط الحكومية (التشريعات) و المنافسة. فالمؤسسات تنشده الإشهاد إذا كان كبار الزبائن يطالبونها بذلك ؛ أو إذا كانت تشعر أن الإشهاد سيصبح في المدى المنظور شرطا إجباريا للتعامل في قطاع النشاط. وخير مثال على ذلك آلاف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة لكبار المشترين الصناعيين في العديد من القطاعات كصناعة الطائرات و النقل و قطاعات المعدات الطبية والتغذية و الإلكترونيات و النفط في العديد من البلدان(2).

(1)- الشريف حمزوي، "إشهاد المطابقة مع معايير ISO 9001: دوافعه و آثاره على الأداء التنظيمي ، تحليل تجارب ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة ومتوسطة"، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية عدد 32 ، 2012، ص229.

(2) - نفس المرجع، ص230.

كما تتبنى المؤسسات نظام ISO 9001 أيضا بدافع المطابقة مع التشريعات التي تسنها السلطات العمومية في هذا البلد (أو التكتل الإقتصادي) أو ذلك لدواع صحية أو بيئية أو تنظيمية فمثلا الإتحاد الأوروبي ، وهو أكبر سوق في العالم ، يلزم الشركات العاملة في طيف واسع من القطاعات بالحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 كما يلزمها بالشراء حصريا من الشركات الحاصلة على نفس الشهادة. ضف إلى ذلك تحول شهادة المطابقة إيزو ليس فقط إلى شرط تعاقدى إجباري في التعامل مع أعداد متزايدة من المشترين العموميين في كثير من البلدان؛ و لكن أيضا في الدخول إلى الأسواق العالمية. أخيرا ، قد تقرر المؤسسات الحصول على الشهادة بدافع مواجهة الضغوط التنافسية و مجارة المنافسين. فالمؤسسات التي ترى أعدادا كبيرة من منافسيها يحصلون على الشهادة تجد نفسها مرغمة على أن تحذو حذوهم حتى لا تتخلف عنهم و تفقد الزبائن والأسواق.

يغزو أغلب الدارسين إنتشار المعايير ISO 9001 سريعا في كافة أرجاء العالم إلى التحولات العميقة التي شهدتها بيئة الأعمال منذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي كعولمة الأسواق و تكاثر عقود المناولة الدولية الناجمة عن إنشطار نظم الإنتاج المندمجة عموديا و لجوء أعداد متزايدة من الشركات إلى تخريج جزء كبير من نشاطاتها.

فعولمة الأسواق ، مثلا ؛ ولدت حاجة ماسة لتطوير مقاييس مرجعية من شأنها أن تسهل نمو التجارة العالمية و تحد من تأثيرات العراقيل التقنية أمام حركة السلع بين الأمم بسبب إختلاف المعايير الوطنية. كما ساهمت الشركات العالمية ، التي أصبحت تعتمد في إمداداتها على أعداد كبيرة من الموردين المنتشرين عبر العالم ، في إنتشار شهادة المطابقة ISO 9001 بتوظيفها أكثر فأكثر كأرضية مشتركة لتقويم جودة هؤلاء الموردين و الإختيار من بينهم و آلية لترشيد علاقاتها مع شركاء بعيدين (جغرافيا و ثقافيا) عن بعضهم من خلال خفض حالات النزاع و تكاليف الصفقات.

واضح إذن أن ما يحرك المؤسسات هنا ويدفعها لتبني معايير ISO 9001 ليس بالضرورة القناعة بجدوى المواصفة في تحسين جودة المنتجات و /أو العمليات الداخلية ؛ و إنما رغبة في الحصول على المزيد من العقود والزيادة في المبيعات (الإيرادات) في الأسواق الخارجية من خلال الشرعية المؤسسية التي يمنحها لها الحصول على الشهادة ، فلولا الضغوط المؤسسية لما كانت المؤسسة بحاجة أصلا إلى الشهادة.

العامل الخارجي الآخر الذي يدفع المؤسسات للإنخراط في مسعى الإشهاد يتمثل في رغبتها في إستعمال الشهادة كأداة تسويقية لتحسين فعاليتها التجارية و تنافسيتها في السوق من خلال بناء أو تحسين صورة الشركة بربطها بالجودة. الواقع أن الكثير من المؤسسات تقدم على خطوة الإشهاد

حتى و إن لم يكن مفروضا عليه من الزبائن ، ظنا منها أن ذلك يرقى بسمعتها وتنافسيتها في السوق. فهي تترك أ، الجودة لها بعد خارجي هام يتمثل في الجودة التي " يريدها الزبون" ؛ أي جودة تلبى إحتياجاته وتوقعاته وتنال رضاه. بغض النظر عما إذا كانت ستؤدي إلى تحسين أداء العمليات الداخلية أم لا. وترجع شهرة معايير إيزو 9001 إلى إنتشارها الواسع في كل القطاعات والسلع والخدمات والترويج المكثف لها من قبل مكاتب الإستشارة وهيئات الإعتماد الوطنية وكأنها عنوان لجودة المنتج أو الخدمة.

نظريا، يمكن للإشهاد ISO 9001 أن يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وتنافسيتها بطرق عديدة. أولا ، إستعمال شعار الإيزو كمادة إشهارية في إتصالات المؤسسة . فالظفر بشهادة ذات شهرة عالمية مثل إيزو يعطي (أو هكذا يعتقد) المؤسسات مصداقية وسمعة أكبر في السوق؛ فهو بمثابة دليل على ان المؤسسة تولي جودة المنتجات وخدمة الزبون أهمية كبيرة و تنفذ الإجراءات والممارسات اللازمة لتقديم منتجات تستجيب لإحتياجات الزبائن و توقعاتهم. و هذه السمعة بدورها تمكن المؤسسة من الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد ؛ كما تمنحها قدرة أكبر على التحكم في أسعار البيع من خلال تمييز منتجاتها بالجودة، ما يقود في النهاية إلى تحسين مستوى الأداء المالي من خلال المزيد من المبيعات (الإيرادات) و الحصاص السوقية .

المطلب الثاني : الدوافع الداخلية

إن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 قد يعكس أيضا نية إستراتيجية لدى المدراء في إستخدام النظام في تحقيق الجودة و كفاءة العمليات الداخلية لمؤسساتهم. فهم ينظرون إلى معايير إيزو 9001 كمورد تنظيمي هام وليس مجرد " شهادة تزين الحائط" تزيد من حجم المبيعات كما سبق الذكر. فالمؤسسات هنا تتبنى المعايير إيزو 9001 بإرادتها الحرة و إقتناعا منها بقيمتها الذاتية أي بأن إجراءاتها تشكل أداة فعالة لتحسين جودة منتجاتها و عملياتها الداخلية . علينا ألا ننسى أن نظام الجودة إيزو 9001 يتعامل مع أساسيات تسيير الجودة ، و هو قبل كل شيء منظومة تقوم على إدارة جملة من الممارسات الرامية إلى إدماج إنشغال المنظمات بالجودة في تسييرها اليومي صممت خصيصا لمساعدتها على "بناء برنامج فعال ومبرهن عليه لإدارة الجودة يشمل توثيق الإجراءات أجهزة المراقبة، تتبع العمليات، خفض الأخطاء والتواصل مع الزبائن و خدمات ما بعد البيع" (1).

(1)- الشريف حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص231-232 .

نظريا ، يمكن للمؤسسات التي ترى في نظام الجودة إيزو 9001 فرصة لتحسين عملياتها و نظمها الداخلية أن تحقق العديد من المكاسب. أولا، من الناحية الإجرائية، يجمع الدارسون للمرجعية الدولية في المطابقة على أساس مقارنتها بنظام إدارة الجودة الشاملة على أن متطلباتها تمثل الحد الأدنى المشترك بين كل نظم إدارة الجودة. فهي تزود المؤسسات بإطار عام موثق و أدوات عملية لإدماج ممارسات تسيير الجودة و التأكد من تطبيقها. لذلك أعتبر تطبيق نظام الجودة ISO 9001 خطوة أساسية أولى في التأسيس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؛ خصوصا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك تجربة سابقة في إدارة الجودة ؛ ولكنها بحاجة في الأول لتطهير تنظيمها الداخلي و التأكد من انها تتحكم في الأساسيات قبل التطلع للتقدم في تطبيق برامج أخرى للجودة أكثر تطورا. و تتجلى فائدة معايير إيزو هنا في تزويد المؤسسات بسلسلة من الإرشادات حول كيفية إرساء نظم إدارة الجودة ، وهو ما لا توفره لها نظم إدارة الجودة الأخرى.

ثانيا، تطبيق المعايير المرجعية إيزو 9001 يفرض على المنظمة درجة عالية من الصرامة و الإنضباط ؛ حيث يتعين عليها أن توثق بشكل أفضل كافة عملياتها وتضع إجراءات معينة لقياس الجودة باستمرار و أخرى لمراقبة حالات عدم المطابقة و التأكد من ان العمل التصحيحي المناسب متوفر .. الخ. وهذه الإجراءات الرقابية المحكمة – إن طبقت بشكل صحيح – ستمكن المؤسسة من الحصول على منتجات ذات مواصفات أعلى من الحد الأدنى المقبول لدى الزبائن (تحسين جودة المنتجات) ومن خفض التكاليف السلبية للجودة و زيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة . فعلى سبيل المثال، سيمكن تحليل وتوثيق مختلف الإجراءات والنشاطات المؤسسة من رصد الأخطاء و معالجتها مبكرا ما يؤدي إلى خفض نسبة المنتجات غير المطابقة و تلافي إعادة العمل والتصليح، و التقليل من هدر الموارد (الخردوات) و القضاء على الأنشطة غير المنتجة للقيمة (تحسين الإنتاجية) ، كما يؤدي إلى خفض التكاليف المرتبطة بالأعطال و إدارة شكاوى الزبائن والتعامل مع المرجوعات والضمانات. وكل هذه التحسينات مجتمعة ستقود إلى خفض التكاليف و في النهاية إلى زيادة الأرباح.

ثالثا، و أخيرا تطبيق معايير ISO 9001 له انعكاسات إيجابية على بيئة العمل والموارد البشرية. فمثلا يتطلب إرساء أسس نظام إدارة الجودة في المؤسسة إعداد جميع العاملين وتدريبهم على مفاهيم الجودة ومتطلبات نظام إيزو ، كما يتطلب التواصل معهم لإقناعهم بان الجودة وجودة العمل هما الهدف الأسمى للمؤسسة وتعريفهم بالفوائد التي تعود عليها جراء ذلك ؛ و هذه أمور من شأنها أن تساهم في : (1) تحسين دافعية الموظفين و الرفع من مستوى وعيهم بأهمية الجودة وكيفية تحقيقها في المؤسسة، (2) تحسين التواصل والتعاون الداخلي بين الأفراد ومختلف أقسام المنظمة.

كل هذا على الصعيد النظري، أما على الصعيد العملي فقد أكدت معظم الدراسات الميدانية التي أجريت حول دوافع الإسهاد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى للحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001 في المقام الأول لأسباب خارجية ؛ أي إستجابة للضغوط المفروضة عليها من الزبائن و ظروف السوق و ليس عن فهم واضح و حقيقي لمقاصد هذا النظام بإعتباره أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة .

فعلى سبيل المثال، بينت الدراسة التي أجراها Bhuiyan And Alam على عينة من المؤسسات الكندية أن الأسباب الخمسة الأولى التي جعلت المؤسسات تقدم على خطوة الإسهاد ISO 9001 هي كما يلي: إستجابة لطلب الزبائن أو توقع حصول هذا الطلب في المستقبل تحسين ممارسات إدارة الجودة، تحسين جودة المنتجات، فرض الإنضباط و تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة والتميز على المنافسين. أظهر Douglas و آخرون، في دراسة مسحية لعينة من المؤسسات مثلت فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة نسبة 65 بالمئة ، أن العوامل الخمسة الأولى التي دفعت أغلب المنشآت للإسهاد هي عوامل خارجية و تتمثل في الآتي: المساعدة في تحسين الخدمة للزبون ؛ توقع أن تصبح الشهادة مطلوبة من الزبائن في المستقبل ؛ للمحافظة على الحصة السوقية و /أو تحسينها، لأن شهادة المطابقة شرط مؤهل أو مطلوب في المسابقات على المناقصات وتحسين الكفاءة التشغيلية. أما Sun And Chemg فقد وجدوا ، في دراسة مقارنة لممارسات الجودة في عينة من المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الكبيرة في النرويج أن العامل الرئيسي الذي يدفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإسهاد إيزو 9001 هو الرغبة في الإستجابة لمطالب الزبائن ؛ في حين أن دوافع الشركات الكبيرة هي تحقيق أهداف داخلية مثل خفض التكاليف ، تأمين بقاء المؤسسة و إستجابة لطلب الإدارة العليا. وهذه النتائج مشابهة للخلاصة التي كان قد توصل إليها Brown And Van Der Wiele من قبل من أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشعر أنها كانت مجبرة من قبل الزبائن و الضغوط الخارجية على الإسهاد .

المبحث الثاني : منافع الحصول على شهادة الإيزو 9000

تعتبر فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة و تبني مواصفة الإيزو دافع للمؤسسات الاقتصادية للممضي قدما و محاكاة المؤسسات العالمية في جني ثمارها و هذا ما سنعالجه في مبحثنا.

المطلب الأول : المنافع الداخلية

يمكن إدراج أهم المنافع الداخلية على النحو التالي(1):

• أداء منسجم على مستوى المنظمة:

يؤدي تصميم و تنفيذ نظام الجودة إلى استخدام طرق عمل منسجمة ، مراقبة فاعلة للجودة على مستوى المنظمة ، و يكتسب ذلك أهمية خاصة للمنظمات كبيرة الحجم أو متعددة المواقع و التي تعد قطاعاتها موردة لبعضها البعض.

• أداء أفضل في عملية صنع القرار:

يعد نظام الجودة نظاما للمعلومات فالمراجعات الداخلية ومراجعات الأداء الإداري و التوثيق السليم للبيانات و مراقبتها تعد ثلاثة مقومات للإيزو 9000 تمد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات الصحيحة.

• تحسن مستمر:

ترسي الإجراءات التصحيحية المحددة في مواصفة الإيزو 9000 اتجاها لمنع حدوث الأخطاء بدلا من الاتجاه لاكتشافها بعد حدوثها ولا شك أن هذا يسهم في تحسن مستمر للجودة و لعمليات المنظمة ككل.

• زيادة القيمة المضافة:

يؤدي نظام الجودة الذي يمنع الأخطاء و يتعقبها إن حدثت من خلال مراقبة محكمة إلى زيادة القيمة المضافة المولدة من إدارة العمليات.

(1) - محمد حسن رياض ،مرجع سبق ذكره ، ص 182- 184 (بتصرف).

• مراجعات أقل لنظام المورد:

بدلا من خضوع المنظمة الموردة أو البائعة لمراجعات سنوية متعددة لصالح المشتري فإن حصولها على شهادة الإيزو يهيئ مصداقية لنظامها وقبولاً لمنتجاتها وهكذا يقل عدد المراجعات - على عناصر نظام الجودة - التي تكون المنظمة عرضة لها من جانب عملائها المشتريين للتأكد من توافر مقومات الجودة ، فلا يرى المشتري نفسه بحاجة لتكرار المراجعة و التأكد مما راجعه الطرف الثالث أي المنظمة التي أصدرت شهادة الإيزو.

• اعتماد أقل على العاملين :

يمثل العاملون عنصرا أو متطلبا هاما للجودة لكنهم يعينون في العمل و يتركونه فيما يطلق عليه معدل دوران العمالة، إن ما تتطلبه مواصفة الإيزو من التطوير الإجرائي والتوثيق وحفظ السجلات و التدريب يؤكد أن الأساليب و المهارات اللازمة للجودة ستمارس حتى و إن اختلفت شخصيات العاملين.

"ضف على ذلك أن نظام ISO 9001 يعمل على تطوير تحفيز الموظفين من خلال تحسين الدافعية كعامل له آثار إيجابية على الابتكار. ناهيك أنه يحسن من الإتصالات الداخلية التي تعد واحدة من الركائز الأساسية لمعيار ايزو 9001 من خلال إشراك العاملين هي جزء من عملية إدارة الجودة. مما يسمح بتحسين الإتصالات التنظيمية من جهة و إرساء ثقافة الجودة من جهة أخرى . كما أنه يعمل على زيادة الكفاءة التشغيلية و الإنتاجية عندما توظف المؤسسة تقنيات التحسين المستمر مما يكسبها أكبر قدر من المرونة و القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية التي قد تنشأ"⁽¹⁾.

• طريقة توثيق أفضل:

يتطلب ISO 9001 توثيق كامل لنظام الإدارة الخاص بالمؤسسة ، بما في ذلك العمليات والإجراءات و مسؤوليات الموظفين. كما و يوضح تقييم كيفية أداء الموظفين لعملهم والتفاعل بين الوظائف⁽²⁾.

(1)- Hessel schuurman , "Quality management and competitiveness the diffusion of the iso 9000 Standards in latin america and recommendations for government strategies » , united nation,1997,p29(بتصرف) .

(2)- Spencer Hutchens Jr Using ISO 9001 or ISO 14001 to Gain a Competitive Advantage. The Competitive Advantage of International StandardsThe Competitive Advantage of International Standards, p5 (بتصرف).
Site vue le

10/02/2016 :http://www.intertek.com/uploadedFiles/Intertek/Divisions/Industrial_Services/Media/PDF/9001-14001-Competitive-Advantage.pdf.

الجدول (04) يوضح منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين و كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000.

الجدول (04) : منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000

المنافع	كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات الإيزو 9000
يزود العاملین بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى	من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحية والدافعية
يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة و تحديدها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة	من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات و الإرشادات التي تساعد العاملين على إختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه
يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المنظمة بطريقة مهيكلة و هذا يؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف العاملين و بالتالي تحسين أداءهم	من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل التي ينبغي إعادة النظر فيها بصورة مستمرة و إدامتها و إبقائها قيد التنفيذ
يوفر دليل موضوعي يمكن إستخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المنظمة و أن عملياتها هي تحت ضبط المقيمين والزبائن أو يمثلهم	من خلال تحديد وتعريف و إدامة سجلات جودة لكل عملية
تخفيض حالات التوثر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى	من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم
المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات والخدمات	من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الإنحراف و إتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية المناسبة
يوفر وضوحا وشفافية للواجبات والمسؤوليات	من خلال تحديد الوصف الوظيفي و الصلاحية والمسؤولية لكل فرد في المؤسسة

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان الأردن، 2005، ص 64.

كما أن هناك دراسة أخرى قامت بها منظمة لويذر لتأكيد الجودة مركز بريطاني يمنح شهادات الإيزو 9000 تدعم وترسخ فوائد المؤسسة - المذكورة سلفاً - المتأتية من تبني وتطبيق الإيزو 9000 ، حيث أصدر هذه المنظمة دراسة في شكل تقرير تضمن نتائج مسح أجرته على 400

شركة، والتي سجلت لديها باعتبارها حاصلة على الإيزو 9000 في بريطانيا . و كانت بعض نتائج تلك الدراسة في ما يلي (1) :

73% من المؤسسات مكنتهم نظم جودة الإيزو 9000 من تقديم خدمة أفضل لعملائهم، وأكدت الإنسجام بين ما- قدم للعملاء وبين توقعاتهم.
69% من مجموع المؤسسات حسنت الإنتاجية.
86% من مجموع المؤسسات حسنت السيطرة الإدارية.
67% من مجموع المؤسسات كان مدخل الإيزو 9000 أساسياً للتهيئة والحفاظ على نظم جودة فاعلة.
69% منها أوضحت أن الحصول على شهادة المطابقة قد فتح أمامها أسواقاً كانت مغلقة قبل ذلك.

المطلب الثاني : المنافع الخارجية

من أهم المنافع الخارجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من الحصول على شهادة ISO 9000 ، نذكر ما يلي (2):

• وجود أوسع وأقوى بالأسواق:

بالإضافة إلى أن التسويق بأسواق دول الإتحاد الأوروبي يتطلب التوافق مع مواصفة الإيزو وكذا الاستحواذ على شهادة اعتماد المنتج فمن المتوقع أن تنزايد الأسواق التي تتجه لعدم التعامل مع المنظمات التي لا تتوافق نظمها الإدارية مع الإيزو 9000 .

• ميزة تنافسية مؤثرة :

تستطيع- وهكذا تفعل المنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو- أن تعرض هيكلها مصغرا للشهادة بجوار شعار المنظمة هذا إضافة لظهور اسم الشركة أو المنظمة في قائمة المنظمات الحاصلة

(1) - راشي طارق،"الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة SOMIPHOS دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة" ، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه ،خصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة العربي التبسي ، تبسة، 2011، ص ص 183-184.

(2) - محمد حسن رياض ،مرجع سبق ذكره ، ص 182 - 184 (بتصرف).

على هذه الشهادة وتعد الجودة سلاحا تنافسيا وسمة مميزة ،إن التوافق مع الإيزو يهيء شهادة موضوعية مؤكدة لوجود نظام نشط وفاعل للجودة.

• علاقات أوثق بين الموردين و العملاء:

يهيء نظام الجودة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة ذات الاهتمام المشترك بين الموردين والعملاء سواء داخل المنظمة بين إدارات يعد بعضها موردا لوحدات عمل مرحلية للبعض الآخر أو خارج المنظمة أي بينها-كمورد- وبين عملائها.

• ثقة أقوى لدى العميل:

يحتاج العملاء لأن يتفوا بقدرات المنظمة على الارتقاء لمستوى التزاماتها بالجودة وتزداد درجة هذه الثقة عندما تكون المنظمة مسجلة باعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو 9000 ، العملاء لا يحتاجون وعدا بالجودة من المنظمة قدر ما يحتاجون لتأكيد هذه الجودة من طرف ثالث موضوعي.

"شهادة ISO 9001 هي إشارة واضحة إلى حد كبير لمصداقية المؤسسة و درجة الإلتزام بالجودة مما يزيد في نسبة العملاء المحتملين وبالتالي إلى ارتفاع الجودة المدركة . كما و يساعد نظام الجودة المعتمد ISO 9001 في إنشاء لغة مشتركة بين الشركات. عن طريق وضعها "على نفس الصفحة " مما يؤدي إلى بلوغ الكفاءة التي قد لا تتحقق من خلال الأنظمة الأخرى" (1).

أكدت نتائج بعض الدراسات الميدانية عند تطبيق نظام الجودة إيزو 9001-2008 تحسن في (2) :

• الميزة التنافسية :

يذكر أن 73.3% من الكيانات التي تطبق نظام الإيزو 9001:2008 تحقق ميزات تنافسية. و يعني ذلك أنها تفوز بأعمال أكثر.

(1) Hessel schuurman, ,op cit,p29 (بتصرف) .

(2) الإستشارات الاقتصادية والإدارية والتدريب ذ.م.م ،المستشارون العالميون، خدمات استشارات نظم الجودة. <http://www.gckw.com/ISO-9001> (بتصرف)

• زيادة معدلات الطلب :

يذكر أن 33.4% من المؤسسات التي تطبق نظام الإيزو 9001:2008 تتلقى طلبات أكثر من جانب عملائها على المنتجات ، يعني ذلك أنها تكتسب مزيدًا من الأعمال.

• حماية الأعمال:

تؤكد 69.3% من الدراسات الميدانية التي أجريت على شركات لا تطبق نظام الإيزو 9001: 2008 تشير إلى أن تلك المؤسسات قد خسرت مناقصات أو عروض وقد فاز بتلك المناقصات/عروض منافسين حاصلين على شهادات مقابل نظام إدارة الجودة الإيزو 9001: 2008. وقد ورد عن العديد من تلك المؤسسات أنها لم تعرف السبب في فقدانها لتلك الفرص حتى فات الأوان على ذلك.

• المنافسين يقومون بتطبيقها :

تصل نسبة الكيانات الحاصلة على شهادة نظام إدارة الجودة أو في طريقهم للحصول عليها من 35 إلى 40%. و كلما تأخرت المؤسسات في الحصول عليها كلما تناقصت ميزتهم التنافسية مما سيكون له أثر سلبي على نشاط الكيان.

• سهولة واقتصادية :

إن الحصول على شهادة نظام الإيزو 9001: 2008 لم يعد مكلفًا ولا يحتاج لوقتًا طويلًا كما كان من قبل. إن مطابقة نظام جودة المؤسسات مع متطلبات مواصفة الإيزو 9001: 2008 أصبح شيئًا بالغ البساطة و غير مكلف بالمرّة. و سوف يضعها في وضع تنافسي متقدم و يمكنها من تحسين نظمها وعملياتها.

• ارتفاع مستوى المصداقية :

يمكن زيادة أعمال المؤسسات بشكل كبير حيث أن هناك العديد والعديد من المؤسسات التي تتعامل فقط مع المؤسسات الحاصلة على الإيزو.

يمكن حصر فوائد الحصول على شهادة الإيزو 9000 ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي⁽¹⁾ :

1- جودة المنتج :

يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.

2- المنافسة :

إن حصول الشركة على شهادة الأيزو يحفزها على الإبقاء على مستوى عالي من الجودة وخاصة في وجه الشركات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج أصنافا مشابه لأصنافها.

3- خدمة الزبائن :

في كثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير فإن الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصلًا على شهادة الإيزو.

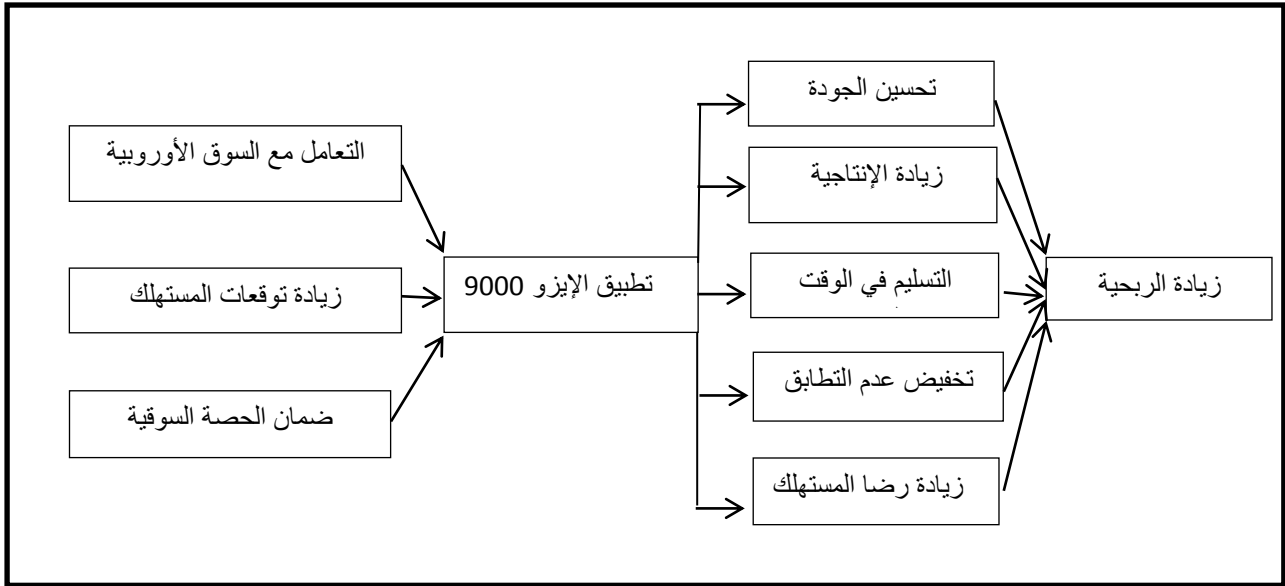
4- الإنتاجية والربحية :

يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج و قدرتها على المنافسة و يؤدي بالتالي إلى زيادة حجم المبيعات و تحقيق الأرباح.

لا يمكن أن يقال أنه سيكون أفضل بالنسبة للمنظمة تبني نظام إدارة الجودة ، لأن الكثير يعتمد على أسباب المنظمات لتبني إيزو 9000 و درجة الإلتزام على المستوى التنفيذي لها ، والشكل (08) يلخص ذلك.

(1) طريقة الحصول على شهادة الإيزو ، منتدى التعليم العالي، تم تصفح الموقع يوم: 2011/09/09 ،الموقع: www.donyadz.com/vb/t1684.html

الشكل (08): فوائد الإيزو 9000



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص 362 (بتصرف).

إن الحصول على شهادة المطابقة بحد ذاتها لا تعني نهاية المطاف بل إنها الخطوة الأولى في طريق الجودة ؛ ذلك أنه ليس اختبار لمرة واحدة بل هو جهود مستمرة تتطلب من الجميع إدامة نظام جودة كفاء و فعال يرضي متطلبات الزبائن من خلال التحسين المستمر له . فالشركات الحاصلة على شهادة المطابقة يتوفر لديها أساس متينا للتحسين المستمر التي يمكنها إستخدام مواصفات إيزو 9000 ، لوضع أهداف أكثر إتساعا وطموحا في مختلف مجالات الأعمال مواكبة منها للتغيرات والتحديات القائمة ، كما أنه لا يعني الكمال ؛ بل يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي نفذت تؤدي في النهاية إلى إنتاج سلعة أو خدمة وفق إجراء معين مكتوب و مراقب و مطبق بشكل فعال و بالتالي فإن مراجعة هذه العمليات بشكل مستمر يساعد في تطوير الأنشطة والأنظمة التي ستؤثر على جودة المنتج النهائية (1).

(1)- محسن بن نايف العتيبي ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة و علاقته بالقدرة التنافسية

نظرا للأهمية التي يحظى بها نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في تحسين تنافسية المؤسسات و بإعتباره دافعا للتحسين المستمر في جودة منتجاتها ، و سعيها لتحقيق كلف أقل تمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية ، إرتأينا في هذا المبحث تسليط الضوء على النقاط المشتركة بين تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و مؤشرات القدرة التنافسية .

المطلب الأول : الجودة و القدرة التنافسية

سنسلط الضوء على أهمية الجودة كأساس للمنافسة وندرج العلاقة التي تربط كل من الجودة بالقدرة التنافسية

1-1- أهمية الجودة كأساس للمنافسة

المؤسسات التي كانت تسعى للمنافسة على المستوى المحلي أو الإقليمي ستجد نفسها في ظل العولمة و إنفتاح الأسواق و تحرير تجارة السلع والخدمات مضطرة للمنافسة في كل مكان في العالم. و لتنجح يجب أن تنافس عالميا و لتنافس عالميا يجب أن تنتج سلعا أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة ولتنتج سلعا أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة لابد أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة و تلتزم بمبادئها(1).

تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة في(2):

- الجودة.
- خفض التكلفة.
- الإلتزام بمواعيد التسليم "المنافسة على الوقت".
- تنوع وتوفر الخدمة أو المنتج من خلال "التجديد و الإبتكار و الإنتشار".
- خدمات ما بعد البيع.

كل ذلك للبقاء و النمو و ريادة الأسواق و لاشك أن إنشاء و تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة ؛ حيث أن الجودة كأحد أهم عوامل المنافسة تقود إلى زيادة العائد على المبيعات و خفض التكلفة كما هو موضح في الجدول (05) التالي :

(1)- إياد عبد الله شعبان ،مرجع سبق ذكره، ص ص 61- 62 (بتصرف).

(2)- محمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره ، ص4

الجدول (05) : تأثير الجودة على كل من العائد و التكلفة

زيادة العائد على المبيعات :من خلال	خفض التكلفة :من خلال
تحقيق خصائص تفي إحتياجات الزبون	التخلص من العيوب
زيادة رضا الزبائن	خفض المعاد تشغيله
انتاج سلع مباعه	خفض الفحوص و الإختبارات
زيادة الحصة السوقية	خفض التكلفة
زيادة المبيعات	زيادة الإنتاجية

المصدر : محمد حسن رياض، "دليل تأهيل المؤسسات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية ISO 9000-إصدار 2000"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، القاهرة، ص5

كما تبرز هذه العلاقة من خلال مداخل الجودة حيث هناك ثلاثة مداخل لكل مدخل أنصار

لهم وجهة نظر، و هي :

- أ- مدخل المنتج.
- ب- مدخل المستهلك.
- ت- مدخل المجتمع.

مما سبق تبرز أهمية الجودة من خلال تأثيرها و صلتها بكل من

- صلتها بالمستهلك و إشباع حاجاته .
 - صلتها بالمنتج و قدرته على التميز في السوق و الحصول على الموقع التنافسي .
 - صلتها بالمجتمع وأثرها على خبرات العاملين و بيئة العمل و آثارها الصحية وغيرها.
- الجدول (06) يوضح مداخل دراسة الجودة .

الجدول (06): مداخل دراسة الجودة

أبعاد الجودة	تعريف الجودة	وجهة النظر	المدخل
الصور الأساسية: القيم المستهدفة السمات	جودة التصميم	أساس المواصفات	المنتج
الصور الثانوية: قابلية الصيانة قابلية الخدمة الزمن	المطابقة	أساس الصنع	
الأبعاد الذاتية: الجودة المدركة	الملاءمة للاستعمال	أساس المستعمل	المستهلك
الأبعاد الاقتصادية: التكاليف منافع تحسين الجودة	الخسارة للمجتمع	الأساس الاقتصادي	المجتمع

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن، ط 2، 2005، ص 23.

1-2- الجودة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية :

لقد أكد (E.Deming) أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل ؛ فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، و من ثم المركز التنافسي للمؤسسة ، كما تضمن إستمرارها و نموها و تعني كلمة" تميز "حاليًا علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها.

فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين و المسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة ، فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردًا أساسيًا لتحسين مستوى الجودة ؛ من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله ، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة (1).

و تعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطرًا كبيرًا على المؤسسة ذلك أنها تهدد إستمرارها و بقائها في السوق و من أهم مخاطر إنخفاض مستوى الجودة :

(1) - العيهار فلة ،مرجع سبق ذكره ، ص191.

• مخاطر تتحملها المؤسسة :

- تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها.
- خسارة حصص سوقية ، و توجه الزبائن للتعامل مع المؤسسات المنافسة.
- شكاوى الزبائن و مطالبتهم بتعويضات.
- المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من إستعمال منتجات المؤسسة.
- إهدار موارد مالية و بشرية في محاولة تدارك صور القصور، و تصحيح الإنحرافات كتخفيض الأسعار مثلا.

• مخاطر يتحملها الزبائن:

- أثر سلبي على الصحة أو على الأمن الشخصي.
- تكلفة الصيانة و الإصلاح.
- تكلفة الإستغناء عن السلعة أو الخدمة المعيبة.
- أثر سلبي على جداول و جودة العمليات الإنتاجية و مخرجاتها لدى الزبون الذي يمارس نشاطًا إنتاجيًا معتمدًا على ما يتلقاه من المورد.

المطلب الثاني: تأثير الجودة على مؤشرات القدرة التنافسية

نذكر بعض تأثيرات الجودة على مؤشرات التنافسية سألفة الذكر لإيضاح كل ما هو مبهم بخصوص هذه العلاقة :

2-1-1- علاقة الجودة بالإنتاجية:

تمثل الجودة حاليا إحدى الميزات التنافسية في السوق المحلية و العالمية. لذلك تركز معظم المؤسسات على عنصر الجودة في إنتاجها حيث تسعى لتقديم منتجات ذات جودة ، تلبي رغبات الزبائن المتطورة باستمرار. و لا يزال ينظر الكثيرون إلى الجودة بمفهومها التقليدي على أنها تخص المنتج فقط وهي تمثل النتيجة الحاصلة لعمليات معينة خلال مراحل الإنتاج . إلا أن تعاريف الجودة (المذكورة سابقا) توضح بأنها مجموعة الخصائص للمنتج المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة ، و الناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية ، مع مشاركة كل الأفراد في جميع

وظائف المؤسسة من خلال تخفيض المعيب و التكاليف ، أي تحسين أدائها الإنتاجي بغية مواجهة المنافسين في السوق و بالتالي القدرة على البقاء و الإستمرار(1).

يتم تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية بالتركيز على عنصر الجودة من خلال:

- صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.
- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية.
- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها الإنتاجية.
- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية ، و بالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.

إن الإهتمام المتزايد بالجودة في هذه المؤسسات ضرورة حتمية يهدف إلى الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات و تطور الأسواق العالمية و تزايد طلبات الزبائن على الجودة و زيادة حدة المنافسة ، و عليه أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على هذه الميزات في ظل انفتاح التجارة الدولية و زوال الحواجز و السعي للحصول على شهادات المطابقة العالمية.

2-1-2- أثر إدارة الجودة على الإنتاجية:

الإنتاجية مقياس لكفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، و يقصد بالمخرجات المنتج النهائي، سواء كان سلعة أو خدمة أما المدخلات فتمثل المواد و العمل و رأس المال التي تدخل في العملية الإنتاجية(2).

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

مقاييس الإنتاجية المعتمدة على المدخلات و المخرجات هي :

أ- قياس الناتج و الإنتاجية :

- إنتاجية العمل: (منتج/ساعة عمل) و إنتاجية الآلات (منتج /ساعة الآلة).

(1)- الإهام يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 47-49.

(2)- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، مرجع سبق ذكره، ص 40-42.

تحسين الجودة من خلال تقليل الأخطاء سوف يزيد من المخرجات الجيدة ويقلل من (المنتجات) المدخلات، وتحسين تصميم المنتج والعملية الإنتاجية وتحسين جودة المواد وتحسين تصاميم العمل وفعالية العمل سيزيد من الإنتاجية.

- **الناتج (yield):** عبارة عن مقياس للمخرجات المستخدمة و يعتبر مؤشر للربحية و يمكن حسابه من العملية الإنتاجية كما يلي :

الناتج = (المدخلات الكلية) / (%الوحدات الجيدة) + (المدخلات الكلية) (1-%الوحدات الجيدة) (% إعادة العمل) .

$$Y=(1)(G\%)+(1)(1-G\%)(R\%)$$

I: عدد الوحدات المخططة للمنتج في العملية الإنتاجية.

G%: نسبة الوحدات الجيدة المنتجة.

R%: نسبة الوحدات التي أعيد العمل عليها بنجاح.

ب- تكاليف تصنيع المنتج:

تكلفة المنتج = (تكلفة التصنيع المباشرة لكل وحدة)(المدخلات) + (إعادة العمل لكل وحدة)(وحدات إعادة العمل) / الناتج.

$$\text{Product cost}=(Kd)(I)\div y+(Kr)(R)\div y$$

Kd: تكلفة التصنيع المباشرة لكل وحدة. **R:** وحدات إعادة العمل. **Y:** الناتج.

I: المدخلات. **Kr:** تكلفة إعادة العمل لكل وحدة.

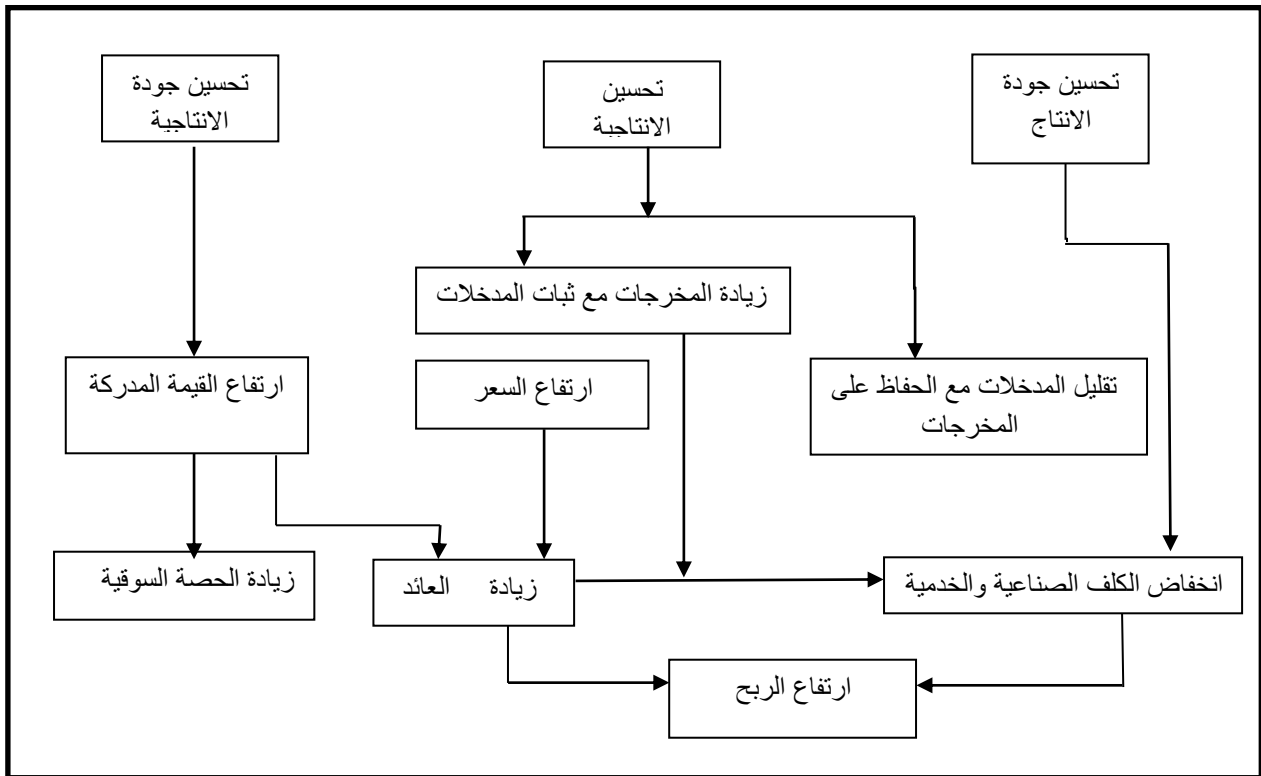
- **نسبة الجودة / الإنتاجية :** من مقاييس أثر الجودة على الإنتاجية و الذي يمثل مفهوم أرقام مرجعية الجودة و الناتج يسمى نسبة الجودة /التكاليف.

نسبة الجودة / الإنتاجية = (الوحدات جيدة الجودة(100) (المدخلات)(تكلفة المعالجة) + (الوحدات المعيبة) (تكلفة إعادة العمل).

2-1-3- أهمية العلاقة بين الإنتاجية و الجودة:

إن هدف كل من الإنتاجية و الجودة هو تحقيق رضا المستهلك من جانب وكذلك تخفيض التكاليف للمنتجات لأجل الحصول على أعلى عائد ممكن أو ربح متوقع حيث من الممكن أن نصور هذه العلاقة كما هو واضح في المخطط الموضح في الشكل (09)

الشكل (09): تحسين الإنتاجية و الجودة يؤدي إلى زيادة الأرباح



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل ، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك " دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2004 ،ص72.

كما هو موضح من خلال الشكل (09) ، تنتج عن عمليات التحسين في الجودة إرتفاع أو زيادة القيمة المدركة للمنتجات ، و بالتالي سيؤدي إلى زيادة العائد من جهة و زيادة الحصة السوقية من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى زيادة في الأسعار و بالتالي تعظيم الأرباح.

أما بالنسبة للتحسين في مجال الإنتاجية سيؤدي إلى زيادة المخرجات مع نفس المدخلات أو تخفيض المدخلات للحصول على نفس المخرجات ، عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية

و الإستخدام الأمثل للموارد و هذا سيؤدي إلى إنخفاض التكاليف الصناعية أو الخدمية ، و بالتالي سيقود إلى زيادة العائد للحصول على أعلى أرباح ممكنة (1).

من ذلك نستنتج بأن التحسين في الجودة و الإنتاجية يؤدي إلى زيادة العائد و بالتالي إرتفاع الربح المتوقع للمؤسسة.

"يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات على إختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية ، و أسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، فمن الحقائق المسلم بها أن إرتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الإتجاه نحو العولمة و تحرر الأسواق" (2).

2-1-4- أهمية تحسين الإنتاجية :

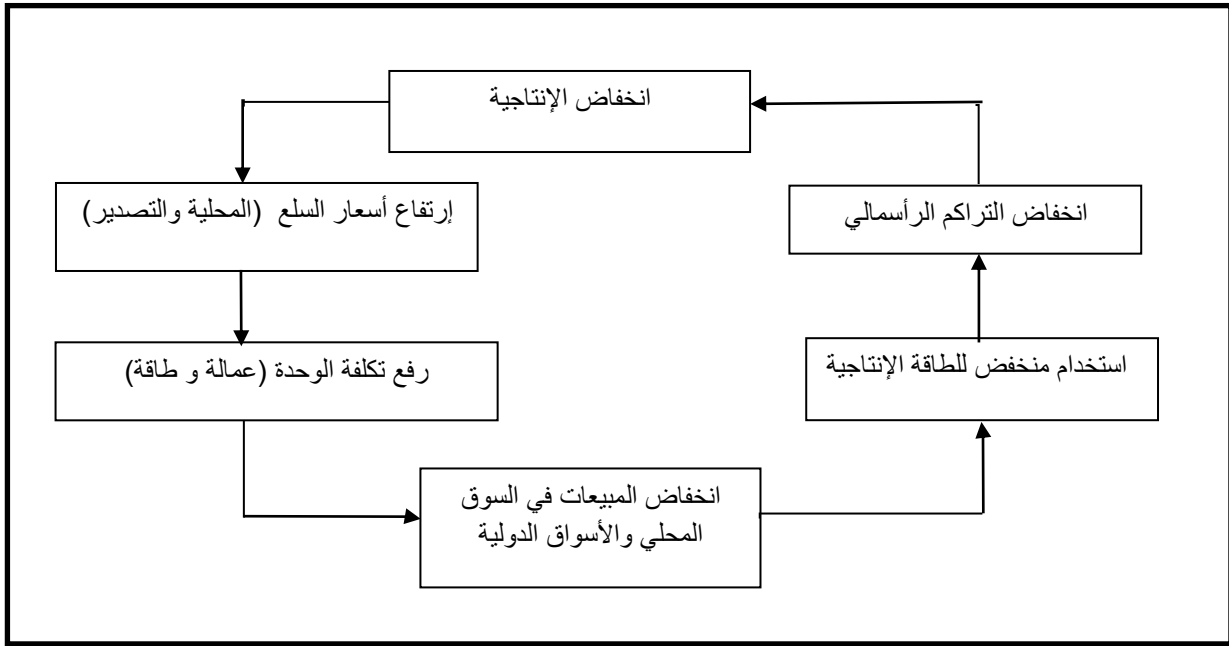
تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا و حاكما للنمو الإقتصادي الحقيقي، و للتقدم الإجتماعي و تحسين مستوى المعيشة لأية دولة. و الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلع بتكاليف عالية، و مع إستمرار الإرتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها ؛ حيث يتحول الزبائن إلى البائعين الأقل تكلفة .

تحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء من شأنه أن يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدولة و يؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ، و يزيد من مستوى التضخم والخلل في ميزان المدفوعات . بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول (3) .

يوضح الشكل (10) النتائج الناجمة عن إنخفاض الإنتاجية .

(1) مؤيد عبد الحسن الفضل ، يوسف حليم الطائي ، ص ص 70-73 (بتصرف) .
(2) مصطفى محمود ابو بكر " الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 ، ص33 (بتصرف).
(3) نفس المرجع ، ص 36-37.

الشكل (10): الدورة السببية لإنخفاض الإنتاجية



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر " الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الاسكندرية 2008، ص 37.

يلاحظ من الشكل (10) أن إنخفاض الإنتاجية من شأنه أن يؤدي إلى إرتفاع أسعار السلع للسوق المحلي أو للتصدير و إرتفاع تكلفة الوحدة ، مما يؤدي إلى إنخفاض المبيعات سواء في السوق المحلي أو الأسواق الدولية. مما يعني إنخفاض مستوى البطالة المستغلة. و يساهم ذلك في إنخفاض التراكمات الرأسمالية المتاحة للمؤسسات ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى مزيد من الإنخفاض في مستوى الإنتاجية.

2-2- علاقة الجودة و التكلفة بالإنتاجية

2-2-1-تعريف تكاليف الجودة:

أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمتطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى إقتصاد السوق؛ أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى، و بذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط

بوفرة المنتج وتسليمه في الوقت المناسب ، بل وأيضا بالأسعار المناسبة ، عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له (1).

لقد تطور معيار سعر الشراء نحو مفهوم التكلفة الكلية ؛ إذ بالنسبة للزبون تتمثل هذه التكلفة في تكاليف اقتناء المنتج، الصيانة، التوقفات و الإصلاح ، بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتج عن الخدمة.

أما بالنسبة للمورد فإن التكلفة الكلية ترجع إلى ضعف عمليات التسويق والتخطيط؛ والتي تضم المنتجات غير المطابقة، المردودات، الإصلاحات، التعويضات، التالف من الإنتاج، الضمانات والإصلاح في المكان.

وفيما يلي أهم التعاريف:

يرى (Gerard Melyon) أن التكلفة " تتشكل بتجميع كل الأعباء المتعلقة بصنع منتج معين (سلعة أو خدمة) " وهي عبارة عن مفهوم داخلي في المؤسسة.

أما مفهوم سعر التكلفة فهو عبارة عن:"مجموع التكاليف الخاصة بالمواد الأولية ومختلف عوامل الإنتاج الضرورية لإنتاج سلعة أو خدمة" (2).

بينما يرى (J.Margerin) أن سعر التكلفة لمنتج معين هو: " تحميل هذا المنتج بكافة التكاليف المباشرة وغير مباشرة حتى المرحلة النهائية بما فيها تكاليف التوزيع" . ومن هنا يمكن أن نفرق بين مصطلح التكلفة و سعر التكلفة في كون التكلفة تتجسد في تلك النفقة على مستوى نشاط معين، أما سعر التكلفة فهو عبارة عن محصلة لتكاليف أنشطة مختلفة يتم من خلالها إنتاج منتج تام أو تقديم خدمة ما.

يتم حساب سعر التكلفة بإستعمال العلاقة التالية:

- المؤسسة الصناعية :

سعر التكلفة = تكلفة إنتاج المنتج النهائي المباع + مصاريف التوزيع.

(1) - سلطان كريمة ، " طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات SIJICO وحدة رمضان جمال "مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير ،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2007 ، ص15.

(2) - عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 38-40.

- المؤسسة التجارية:

سعر التكلفة = تكلفة شراء السلع المباعة + مصاريف التوزيع "

2-2-2- أنواع التكاليف حسب إدارة الجودة الشاملة:

قدر كروسبي (Crosby) تكاليف عدم المطابقة للمواصفات أو ما يسمى بالجودة الضعيفة بـ (3.5) من تكاليف الإنتاج ، و إعتبر أن معدل تكاليف الجودة يجب أن يكون أقل من (2.5) من قيمة المبيعات . فتكاليف الجودة الضعيفة لا تعني تكلفة التالف أو المعيب فقط ، بل تشمل كذلك تكاليف إعادة العمل، و تكاليف المواد المستخدمة ، و تكلفة الوقت المستغرق . و فوق هذا كله فرق تكلفة السمعة السيئة بسبب ضعف الجودة.

تتمثل تكاليف إدارة الجودة الشاملة في (1):

أ- تكاليف المنع:

هي التكاليف التي تصرف لمنع وقوع العطب في الإنتاج أو عدم التطابق مع المواصفات.

ب- تكاليف التقييم:

هي التكاليف الخاصة بتحديد مستوى الجودة الحالي و تقييمه ، و تكاليف البحث عن أسباب إنخفاض الجودة ، و تكاليف الإختبارات اللازمة لتصحيح الأخطاء.

ج- تكاليف الفشل الداخلية:

هي مجموعة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب إنتاج منتجات ذات جودة رديئة و التي يتم إكتشافها قبل عمليات البيع للمستهلك ، و تتضمن (2):

1- تكاليف الخردة :

هي مرتبطة بالمنتجات الرديئة و التي لا يمكن إصلاحها ، و المتمثلة في المنتجات التامة الصنع المعيبة و التي يتم الكشف عنها خلال عملية الإنتاج.

(1)-عتيقة بن طاطة، " أثر تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2008 ، ص24.
(2)- باسل فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23-24.

2- تكاليف العمل المعاد :

المرتبطة بإعادة تصليح أو تحديد المنتجات المعيبة.

3- تكاليف توقف العملية :

تتضمن تصليح أو الآلات والأجهزة و إزالة المسببات المؤدية ذلك.

4- تكاليف فشل العملية :

هي المرتبطة بتحديد عملية الإنتاج التي أدت إلى منتجات ذات جودة رديئة.

5- تكاليف خفض سعر البيع :

هي ناشئة عن بيع وحدات معيبة أو متضررة أو ذات جودة رديئة.

د- تكاليف الفشل الخارجية :

هي مجموعة التكاليف التي تنشأ بعد إستلام المستهلك للمنتج ذو الجودة الرديئة وهي على الأغلب تتعلق بخدمات ما بعد البيع ، و تتضمن الأنواع التالية :

1- تكاليف إعتراض المستهلك :

هي التكاليف الموجهة لعمليات البحث و الإستجابة المرضية لشكاوى المستهلك الناجمة عن بيع المنتجات ذات الجودة الرديئة.

2- تكاليف إعادة المنتج :

هي التكاليف الموجهة لعمليات المناولة و نقل و إستبدال المنتجات ذات الجودة الرديئة ، و التي يتم إرجاعها من قبل المستهلك.

3- تكاليف الطلبات التحذيرية :

ترتبط بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذو الجودة الرديئة.

4- تكاليف المساءلة القانونية عن المنتج:

المرتتبة عن فشل المنتج في أداء وظائفه و التي أدت إلى إلحاق الضرر بالمستهلك بسبب الجودة الرديئة للمنتج.

5- تكاليف فقدان المبيعات :

المتربة عن عدم رضا المستهلك عن جودة المنتج و إجمامه عن شرائه.

د- تقييم تكاليف الجودة :

يتم ذلك بالإعتماد على معلومات دقيقة عن مكونات التكلفة من مكتب مراقبة التسيير. فهي مؤشر يساعد على معرفة الحالة التي تكون فيها النشاطات التصحيحية مصدر ربح للمؤسسة. إذ كلما كانت الأرباح مرتفعة كلما زادت ضرورة تطبيق العمليات التصحيحية (1).

ترغب الإدارة في إصدار التقارير المتعلقة بتكاليف الجودة بصورة تجعل منها سهلة التفسير و المعنى. و من الطرق أو النماذج المستخدمة لتقارير الجودة الأرقام المرجعية أو المراجع و هي عبارة عن نسب تكاليف الجودة بالرجوع إلى قيمة معينة، مثل نسبة تكاليف الجودة إلى العائد الكلي في المبيعات، أو نسبة تكاليف الجودة إلى الوحدات من المنتج النهائي. وتستخدم هذه الأرقام لمقارنة جهود إدارة الجودة في فترات زمنية معينة. ولا تقدم هذه الأرقام معلومات مباشرة عن مدى تقديم المؤسسات لجودة جيدة أو رديئة. و لكن يجب ربطها مع معيار أو رقم آخر.

ومن أهم المقاييس المرجعية :

- مرجع العمل : نسبة تكاليف الجودة إلى ساعات العمل؛

- مرجع التكلفة : نسبة تكاليف الجودة إلى تكلفة التصنيع المباشرة و غير المباشرة؛

- مرجع المبيعات : نسبة تكاليف الجودة إلى المبيعات؛

- مرجع الإنتاج : نسبة تكاليف الجودة إلى الوحدات النهائية المنتجة (2).

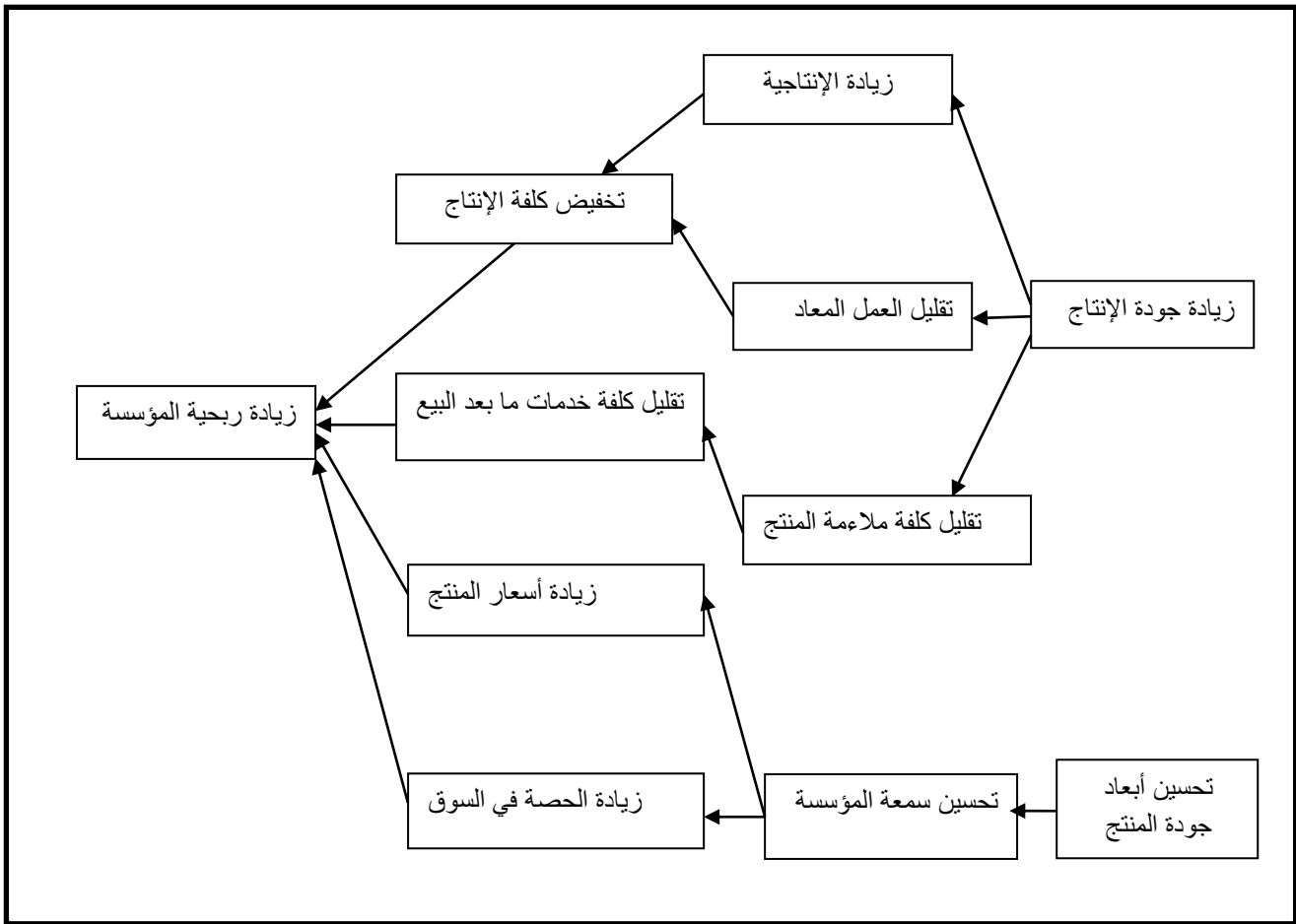
(1)- سلطان كريمة، مرجع سبق ذكره، ص49 (بتصرف).

(2)- محمد عبد العال النعيمي، د راتب جليل الصويص، مرجع سبق ذكره، ص 40 (بتصرف).

3- الثلاثية (الجودة و التكاليف و الحصة السوقية):

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لإكتشاف الأخطاء و تلافيها لتجنب تحمل تكاليف إضافية ، بغية الإستفادة القصوى من زمن المعدات و الآلات عن طريق تقليل الزمن التوقف عن الإنتاج . و بالتالي تخفيض التكلفة و زيادة ربح المؤسسة(1) . وهو ما يوضحه الشكل (11):

الشكل (11) : تأثير الجودة على التكلفة و الحصة السوقية



المصدر: قاسم نايف علوان " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 " ، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن، ط1، 2005، ص33.

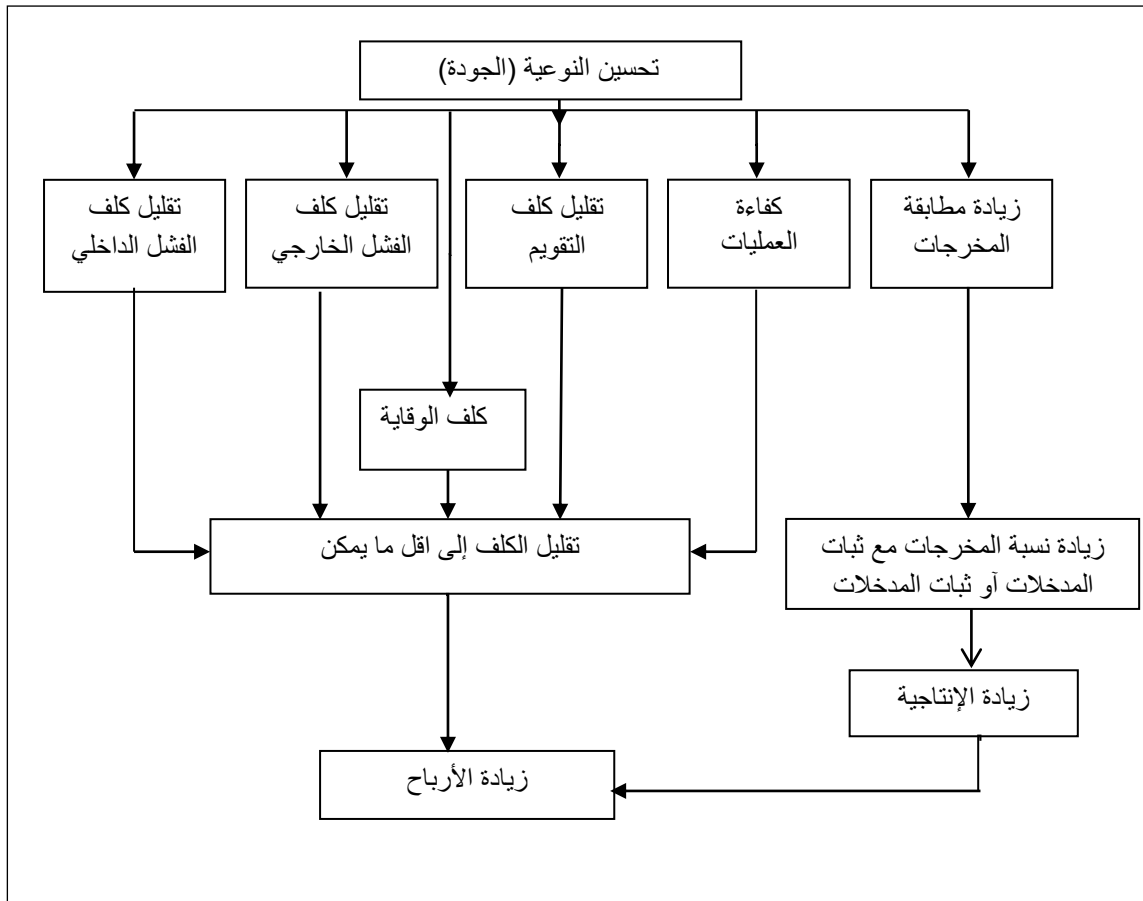
(1)- قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره، ص32 (بتصرف).

4- الثلاثية (الجودة و التكاليف و الربحية):

يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات ؛ أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات و هذا يؤدي إلى (1):

- أ- تحسين الجودة و إرتفاع كفاءة العمليات ، و تقليل تكاليف التقييم ، و تقليل تكاليف الفشل الخارجي و الداخلي و هذا يعني تقليل التكاليف الكلية
 - ب- زيادة الإنتاجية و تقليل التكاليف مما يؤدي إلى زيادة الربحية.
- الشكل (12) يوضح موقع التكاليف الخاصة بالجودة و دور عملية تقليل التكاليف في زيادة الأرباح.

الشكل (12): التكاليف الخاصة بالجودة و دور عملية تقليل التكاليف في زيادة الأرباح



المصدر: عبد الحسن الفضل ، يوسف حجيم الطائي " إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2004 ، ص 64 (بتصرف).

(2)- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات التنافسية"، المؤتمر العربي الثالث ، مارس 2009 ص153.

يمكن القول أن:

جودة المنتج بالنسبة للزبون تعتبر بمثابة ملاءمة المنتج للإستعمال أو الإستهلاك ؛ وهذا يعني مدى عمل المنتج وفق رغبات الزبون ، و مدى أدائه للوظيفة التي صنع من أجلها بصورة جيدة . و تعد الجودة المرتكز الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية . كما أنها عامل النجاح الحاسم و الأساسي لكل المؤسسات. و قد إحتلت الجودة أهمية كبرى بالنسبة للزبون و كذا المؤسسات بسبب أن الجودة عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن، ومتطلباتهم المعلنة والضمنية (1).

فالربحية عبارة عن قياس للعائد في صورة الأرباح يحصل عليها المساهمون كعوائد عن إستثماراتهم في المؤسسة و قد تكون في شكلين :

• **عائد حقوق الملكية :**

توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه المساهمون.

• **عائد رأس المال :**

تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها رأس المال، وهناك عاملين يمكن أن تتحقق من خلالها الربحية وهما:

- **مدى جاذبية الصناعة :**

نقصد بها بيئة الصناعة التي هي من بين العوامل التي تؤدي إلى وجود اختلافات في الربحية بين المؤسسات.

- **تحقيق ميزة تنافسية :**

هنا المؤسسات تعمل على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل و مزايا التميز.

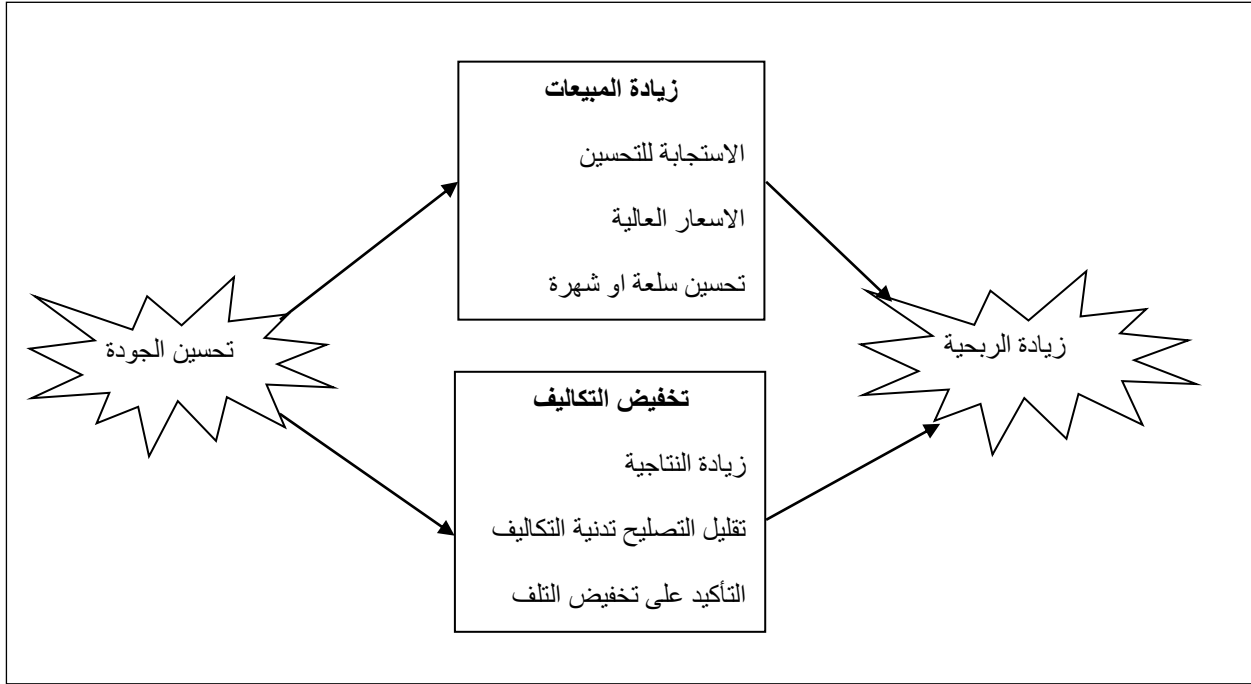
"مما تجدر الإشارة إليه هنا أن إرتفاع مستوى الجودة للمنتج أو الخدمة يؤثر في التكاليف و يؤدي إلى تخفيضها بمستوى مقبول. و هذا ينعكس على زيادة الحصة السوقية و تحسين مستوى الربحية في المؤسسة. و بصورة عامة فإن نجاح المنتج يعتمد على إدراكه لتوقعات الزبون و القدرة تقليص الفجوة بين توقعات الزبون و قابليات التصنيع"(2).

(1)- عثمانى عياشة، مرجع سبق ذكره ، ص ص75-76.

(2)-برزين شيخ محمد و رياض حمزة البكري، "مفهومي المطابقة للمواصفات و الملاءمة للإستخدام و أثره على جودة المنتج ورضا الزبون"، المؤتمر العربي الثالث ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2009، ص ص212-122.

يمكن توضيح العلاقة بين الجودة و الربحية في الشكل(13)

الشكل (13) : مساهمة الجودة في تحسين الربحية



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل د يوسف حجيم الطائي ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك دار الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 2004 ، عمان الأردن ، ص 3.

5- الجودة و رضا المستهلك و المركز التنافسي :

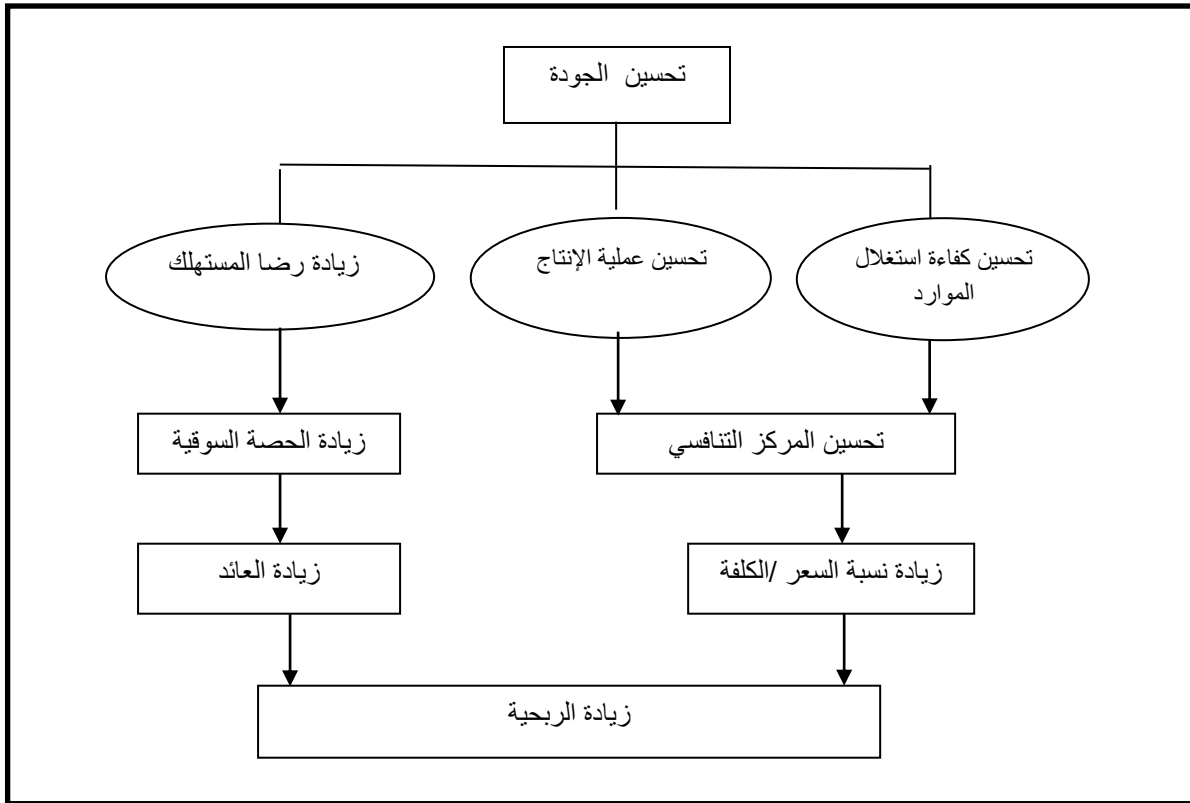
يؤدي تحسين الجودة إلى (1):

- أ- تحسين كفاءة إستغلال الموارد و تحسين كفاءة العملية الإنتاجية.
- ب- كفاءة الموارد و العملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي إلى زيادة نسبة السعر/الكلفة.
- ت- زيادة رضا المستهلك و إلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.
- د- يؤدي زيادة نسبة السعر/الكلفة و زيادة العائد إلى الربحية .

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

وهو ما يظهر جليا في الشكل (14):

الشكل (14) : تحسين الجودة و أثره في تحسين رضا المستهلك و المركز التنافسي و الربحية



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1، 2005، ص33.

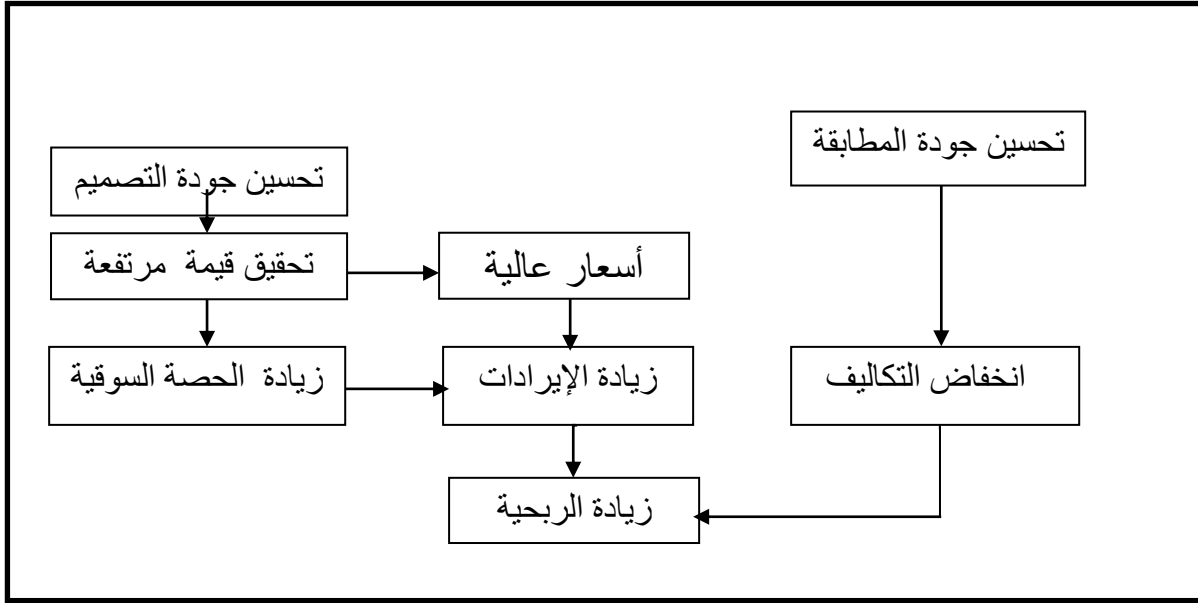
المطلب الثالث: مواصفات الإيزو ، إدارة الجودة الشاملة و إنعكاسهما على القدرة التنافسية

3-1- مواصفات الإيزو و التنافسية :

إذا كان مستوى الجودة منخفضا فإن ذلك سيؤدي إلى إجماع المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة. كما أن عدم رضا المستهلك يعكس فشل المنتج الذي يقوم بشرائه على القيام بالوظيفة التي يتوقعها منه . و في أغلب الأحيان يترتب عن ذلك أن يتحمل المستهلك تكلفة إضافية سواء كانت متمثلة في ضياع الوقت اللازم لإستبدال المنتج أو إصلاحه ، أو بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها ثمنا باهظا. و بسبب إنخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية

المستهلك و إرشاده إلى أفضل المنتجات و أكثرها جودة و أماناً⁽¹⁾. و تبرز أهمية تحسين الجودة و المطابقة للمواصفات في الشكل (15) كما يلي :

الشكل (15): جودة المطابقة و الربحية



المصدر: برزين شيخ محمد، رياض حمزة البكري، "مفهومي المطابقة للمواصفات و الملائمة للإستخدام و أثره على جودة المنتج ورضا الزبون"، المؤتمر العربي الثالث مارس، 2009، ص 122(بتصرف).

يؤكد رائد الجودة جوران (Juran) بقوله : " أنت لست مجبرا على تطبيق الإيزو 9000 لكن بقاؤك غير مضمون بدونه "⁽²⁾. فبدون نظام إدارة الجودة إيزو 9000 لا يمكن تحقيق تجانس المنتج و رضا الزبون كونها تحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الإعتبار لبلوغ الجودة.

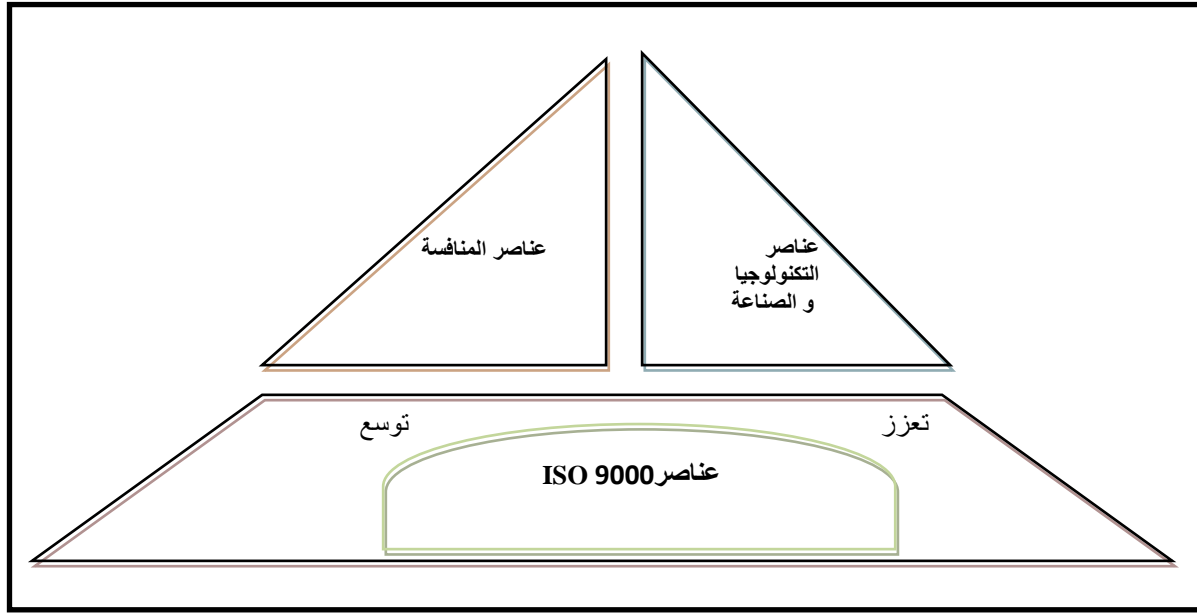
كما يمكن توظيف عناصر نظام الجودة ISO 9000 كقاعدة أساسية لتطوير عناصر التكنولوجيا و الصناعة و عناصر المنافسة ، من خلال توفير إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى التفوق و التميز⁽³⁾. و العلاقة موضحة في الشكل (16):

(1)- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

(2)- نفس المرجع ، ص 15.

(3)- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

الشكل (16) : دور نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في تحقيق عناصر التفوق و التميز



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ط2، 2005 ، ص 76.

تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها في السوق من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساسا في الجودة ، خفض التكلفة ، خفض زمن العمليات ، الإلتزام بمواعيد التسليم ، نوع و توفر الخدمة أو المنتج في الأسواق. و لا شك أن إنشاء و تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة (معايير إيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة . حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة التي تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات الزبون وهو ما يزيد في رضاه ويزيد في الحصة السوقية ، و بالتالي زيادة المبيعات. كما تؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب ، فتخفيض الفحوص و الإختبارات ، و بالتالي تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية (1). كما أنها تضع الأسس للتطابق مع المواصفات العالمية من أجل التمتع في الأسواق الدولية. و هذا ما جعل إستراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية . حيث أن

(1) محمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو يعني إمتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسيا (1).

2-3- منهج إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية للمؤسسة :

يؤدي أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية ؛ والتي هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمؤسسة بكفاءة و فاعلية . ولا بد من تحديد الإتجاه المستقبلي للمؤسسة و تحديد ما تسعى إليه من خلال تحليل التغيرات البيئية المحيطة ، و إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد و تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك ، باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف ، من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة . و لتحديد الخطة الإستراتيجية لابد من :

1- معرفة الواقع الحالي للمؤسسة.

2- تحديد الوضع المستهدف.

3- تحديد الفجوة بينهما.

وتنعكس الخطة الإستراتيجية على المؤسسة بمزايا متعددة هي (2) :

1- وسيلة تساعد على إدارة المؤسسة؛

2- تعزيز و تطوير الطاقم و الإدارة؛

3- الإحساس بوجود هدف أو غاية؛

4- الزيادة في الإنتاجية؛

5- إستخدام الموارد المحدودة بأكثر فعالية؛

6- رفع الحافز و المعنويات؛

7- إتخاذ القرارات في الوقت المناسب و حسب التوقعات؛

8- إعتداد روح الفريق في المؤسسة.

(1)- وعيل ميلود، قرومي حميد أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ،الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2013، ص9،من خلال الموقع : <http://labocolloque5.voila.net/82dr.pdf> .
(2)- ختيم محمد العيد، مرجع سبق ذكره ، ص ص30-31.

خلاصة:

توصلنا من خلاله إلى أن إمتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمرا مهما في ظل المنافسة الشرسة و التغيرات المستمرة لضمان بقائها و استمرارها قدر المستطاع و بناءا على ما تقدم فإن اعتماد مواصفات الإيزو 9001 يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛ فهو يقوم على الجودة العالية بتكاليف منخفضة في أقل وقت ممكن. وعليه ستكون لدى المؤسسات عدة ميزات تنافسية أهمها: الجودة، التكلفة، والوقت.

الفصل الرابع

السياق العام والجانب المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة و إجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها .

تناولنا من خلال هذا الفصل السياق العام الخاص بتبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وجهود الدولة بخصوص ذلك. إضافة إلى تصميم أداة الدراسة وعرض البيانات الخاصة بكل من المؤسسات موضوع الدراسة وأفراد عينة الدراسة .

المبحث الأول: السياق العام للدراسة الميدانية

يفرض الإفتتاح الإقتصادي تحديات هائلة على المؤسسات الجزائرية ، فالمؤسسات التي لن تسعى لتحسين قدرتها التنافسية ، مهددة بفقد حصتها السوقية ، و مصيرها يؤول إلى الزوال و بالتالي أصبحت المؤسسة تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية ضمانا لبقائها و إستمراريتها ، و هذا ما يدعوها إلى التفكير في تطبيق الأنظمة الإدارية ، والتي من بينها بناء نظام إدارة الجودة إيزو 9000.

المطلب الأول: نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و العولمة

لابد من التطرق إلى المنافسة العالمية و دور إدارة الجودة إيزو 9000 في التجارة الدولية (1):

1- المنافسة العالمية :

إن التغيرات السياسية و الإقتصادية التي تجتاح العالم ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل السلع المنتجة إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ، وستكون جودة المنتج هي الأساس الشائع للإتصالات التجارية و من ثم يجب أن تعد الشركات و الدول للآتي :

- تحول بعض الدول من كونها دول أعضاء تحالف تجاري إلى دول متنافسة تجاريا.
- تخفيض زمن دورة الإنتاج لتلاحق مسابرة الإنتاج الدولي المتعدد .
- زيادة المجهودات بغية مسايرة ظاهرة تقليل طول دورة حياة المنتجات .
- زيادة التجاوب بغية مواجهة الحاجة للعمل المشترك للقوى البشرية .
- مواجهة المشاكل المصاحبة لتخطي الحواجز الثقافية المتعارضة بين الدول.
- الحاجة المتزايدة للاتصالات و التعاون الدولي.
- الحاجة إلى التنسيق بين الشركات متعددة الجنسيات و التعاون فيما بينها و المنتجات العديدة .
- تخفيف القيود التجارية .

(1) - جاسم مجيد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 52- 57 (بتصر ف).

2- دور إدارة الجودة إيزو 9000 في التجارة الدولية :

تعتمد التجارة الدولية في المقام الأول على المواصفات القياسية ، فعليها تتضح كفاءة المنتج و تقبل العميل و رضاه ثم جودة الإنتاج .

لما كان من المتعذر تحقيق الجودة في وقت وجيز، فإن التطابق مع المواصفات القياسية لا يتم في وقت قصير كذلك ، و من ثم ينبغي الإنجاز وما يصاحبه من إجراءات و متطلبات في فسحة من الزمن، بحيث تتاح للمواصفات القياسية أن تحقق العناصر الفعالة التي يراعى إتباعها من أجل تحقيق الجودة العالية كما هو منشود.

ينبغي على المنظمات أن تقدم الإستراتيجية المثلى كي تتعامل مع هذه المتطلبات وهي بصددها ما يطلبه الإيزو 9000 ، شريطة أن تراعي المواصفات القياسية النظامية و المواصفات القياسية التي حازت القبول والإتفاق، وتعني المواصفات النظامية تلك التي يلزمها الجهاز الحكومي للشركات وغيرها.

فالشركات جميعها التي تدين للجهاز الحكومي بالخضوع يلزمها بالضرورة الإذعان للقواعد القياسية المتبعة التي تصدر من تلك الجهة، بالنسبة للمواصفات القياسية الجماعية التي تمت بالاتفاق العام أو ما تم عن طريق التبادل الجمعي للشركات مع ضرورة العمل بمقتضاها وهناك مواصفات قياسية تمت عن طريق التعاقد وهي مفروضة من المستهلك تبعاً لأوضاعه بما يتفق و كل حالة أو وضع، وفق ما يتطلبه الأمر و تضم مجموعة المواصفات القياسية الجماعية (بالإتفاق) غالباً المواصفات القياسية العالمية و يشكل النقص بالنسبة للإتفاقات العالمية عوائق وعقبات في المجال التجاري تلزمها الأمم والصناعات، و مجموعات أصحاب المنافع الخاصة.

لذا وجب معرفة كيفية مواجهة المنافسة العالمية مع ما يطرأ من تغييرات ؛ إذن لا مفر من إعداد القوى لمواجهة ما يحدث من تغيير في ميدان التنافس العالمي، و لا مفر أيضاً لكل من المنظمات و الشركات إلا بتهيئة نفسها للتصدي لما يطرأ من تغييرات بالضرورة ، على أن يكون تحسين الجودة هو السلاح في هذه المواجهة ، وعلى أن يشمل التحسين كل جوانب المنظمة.

كما يتوقف هذا التغيير على رغبة العاملين واستعداداتهم ومن ثم نستطيع تنحية ما يوجد عوائق مقابل مكاسب تؤدي إلى تحسين الجودة وتتغلب على ذلك إذا كانت المواجهة جادة لما يحدث من تغيير.

يمكن للمنظمة أن تستعد لمواجهة التغيير من أجل تحسين الجودة و النهوض بها على النحو التالي :

- أن يكون كل فرد على علم تام بالتغييرات المنتظرة نتيجة تحسين الجودة.
- مشاركة جميع العاملين .
- التدريب الكافي للعاملين على ما تحتاجه الأعمال المستجدة.
- تهيئة البيئة والجو المناسبين بهدف النهوض بالوظائف ورفع مستواها.
- توفير جو الاطمئنان لدى العاملين ورفع الخوف من ضياع الوظيفة نتيجة تحسين الجودة.
- عدم الخوف من التغيير وجعله منطلقا للنهوض بالمهام على صورة أفضل لمرحلة أفضل.
- تحسيس العاملين بأنهم الأصل في التغيير والعمود الفقري له.

المطلب الثاني: جهود الدولة الجزائرية لتطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000

2-1- دور الدولة الداعم للتنافسية :

نبرز من خلاله دور الدولة و إسهاماتها كحافز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وذلك بتسليط الضوء على:

2-1-1- القدرة التنافسية:

في ظل الملامح والتوجهات التي أسهمت في تكوين نظام الأعمال الجديد ، سعى الإقتصاد الجزائري منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين إلى التوجه نحو الإعتماد على قوى السوق و آلياته بتطبيق برنامج إصلاح إقتصادي و زيادة الإنفتاح العالمي، نتيجة الإلتزام بإتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و السعي للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة⁽¹⁾.

(1)- سوزان يوكس وفيل إيقانز ، ترجمة ميشيل دانو "المنافسة والتنمية ،قوة الأسواق التنافسية"، دار العربية للعلوم ناشرون الطبعة الأولى، لبنان، 2010، ص41.

نتيجة لهذه التغيرات تأتي قضية تعظيم القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الصناعية لتحل في الصدارة ، حيث تمثل التنافسية السمة الأكثر وضوحاً في النظام العالمي الجديد، فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال .

يواجه الاقتصاد الجزائري تحدياً يتمثل في رفع كفاءة أدائه بشكل عام لزيادة صادراته من السلع الصناعية عن طريق تدعيم قدراته في الأسواق المحلية و الدولية. إن المرور من وضعية إقتصادية حمائية إلى إقتصاد السوق عملية شاقة و صعبة ، و لا يمكن أن ينجح برنامج إصلاح دون وجود دور فعال للحكومة.

على الرغم من أن فلسفة الإصلاح تؤكد على تقليص دور الحكومات ، ففي الإصلاح تظل الحكومات تتولى مسؤولية تهيئة البيئة والإطار السليم الذي يكفل و يؤمن تطبيق آليات السوق و زيادة المنافسة فالمنافسة الحرة غير موجودة.

" يشكل خفض الحواجز المفروضة على التجارة وإزالة الحواجز أمام دخول الإستثمارات الأجنبية والمحلية عاملاً مهماً في تحفيز المنافسة في الواقع ، وقد أكد بعض المحللين المهتمين بالتنمية أن تحرير التجارة قد يكون أهم مقياس يمكن للحكومات إعتماده لتحقيق هذه الغاية" (1) .

يمكن تجسيد دور الدولة في تدعيم و تحسين تنافسيتها على المستوى الدولي من خلال (1): توفيرها بيئة أعمال ملائمة، وهذا بتطبيق سياسات إقتصادية ومالية وإجتماعية بغية تدعيم تنافسية النشاطات الإنتاجية والخدمية ، فالدول تتنافس فيما بينها من خلال السياسات و المؤسسات التي تختارها لتحفيز النمو على المدى البعيد بغرض تحسين المستوى المعيشي لأفرادها، إذن مجال المنافسة بين الدول هو مجال تحقيق النمو الإقتصادي، ويتأتى لها ذلك بتطبيق : السياسات الجيدة والأسواق المفتوحة و الإنفاق الحكومي الجيد، و معدلات الضريبة المنخفضة، وأسواق العمل المرنة ونظام سياسي مستقر، ونظام قضائي كفاء، والبنية الأساسية، والإدارية والتكنولوجية الجيدة وغيرها حيث يتمثل دور الدول في دعم التنافسية، وإيجاد مناخ ملائم لكي تستطيع المؤسسات تحسين أدائها يتجلى هذا في عدة مؤشرات ومظاهر في الحياة الإقتصادية أهمها :

- إستقرار البيئة الإقتصادية الكلية ؛ من خلال تدني معدلات التضخم وتمويل عام ملموس و معدلات ضريبية تنافسية.

(1) مريم عديلة ، بن يوب فاطمة، مرجع سابق، ص ص 9- 10 (بتصرف).

- إزالة كافة معوقات التجارة ، المحافظة و تطوير أسواق عالمية مفتوحة و تنافسية.
- تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛ بإزالة كافة الأعباء غير الضرورية على نشاطها الإقتصادي.
- تحرير الأسواق بغية عملها بكفاءة ، وتحفيز الأفراد والمؤسسات من خلال إصلاح الضرائب المفروضة .
- ضمان بيئة مواتية للإستثمار المحلي، و تحسين الخدمات المقدمة من قبل الحكومات مثل التعليم ومن هنا ظهر مصطلح "السياسة التنافسية" والتي تعرف بأنها "زيادة كفاءة جانب العرض في الإقتصاد في ظل خصائص معينة لأسواق المنتجات و أسواق رأس المال، ورصيد المعرفة المستندة إلى العولمة".

لقد وحدت منظمة التنمية أدوات السياسة التنافسية في تحفيز هياكل السوق ، عبر إجراء إصلاحات إقتصادية في جانب العرض وإصلاح أنظمة ممارسة السلطة ، و نظام الضرائب و التعليم و أنظمة البحث و التطوير، و آليات نقل التكنولوجيا ، و البيئة الأساسية و غيرها.

2-1-2- البيئة الإقتصادية للمؤسسات الجزائرية و ضرورة الإستثمار في الجودة:

عرفت الجزائر خلال السنوات الأخيرة عدّة تحولات ، منها تحول تدريجي نحو إقتصاد السوق و المُضي قُدما في مسعى الانفتاح و التحرر الاقتصادي ؛ فمن اتفاق شراكة مع الإتحاد الأوروبي الذي يقضي بالرفع التدريجي للحواجز الجمركية إلى غاية الوصول لمنطقة للتبادل الحرّ في أفق 2017، و المساعي الرامية للإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، إذ تؤدي هذه التحولات إلى إشتداد الضغط التنافسي على المؤسسات الجزائرية.

إنّ الانتقال من إقتصاد مخطط إلى إقتصاد السوق ، سيؤدي لا محالة إلى زيادة المنافسة و تصبح الجودة واحدة من المسائل التنافسية . ففي هذا الصدد يعتبر إعلان برشلونة حجر الأساس للتوقيع على إتفاق الشراكة بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي ، حيث وقعت الجزائر إتفاقية شراكة مع الإتحاد الأوروبي في مدينة فلينسيا الإسبانية في 22 أبريل 2002، و قد دخلت الإتفاقية حيّز التنفيذ في 1 سبتمبر 2005 ، و التي تركز على الرفع التدريجي للقيود الجمركية

على السلع و الخدمات و الذي يهدف بدوره إلى الوصول إلى منطقة التبادل الحرّ في آفاق 2020⁽¹⁾.

سمح إتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي للمؤسسات الجزائرية بالاستفادة من بعض الفرص ، التي تتمثل في ما يلي :

- فتح السوق الأوروبية أمام المنتجات الجزائرية .
- إحتكاك المؤسسات الجزائرية مع المؤسسات الأوروبية ذات الخبرة و الكفاءة في الإدارة.
- وضع المؤسسات الجزائرية أمام الأمر الواقع ، و المتمثل في المنافسة الشرسة من المؤسسات الأوروبية ، مما يشجعها و يحثها على تعزيز قدراتها التنافسية .
- تقليص تكاليف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية ، و الناتج عن إنخفاض أسعار الواردات من المواد الأولية و الوسيطة و السلع النصف مصنعة ، و ذلك بسبب التخفيض المرحلي في التعريفات الجمركية .
- تشجيع الإستثمار في مجال البحث و التطوير، و تهيئة الموارد البشرية و جعلها عاملا في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية .
- إتفاق الشراكة يدعم تدفق التقنيات و التكنولوجيات الحديثة .
- الإستفادة من البرامج و المساعدات المالية التي يقدمها الإتحاد الأوروبي ، و إستخدامها في تأهيل المؤسسات الجزائرية و التي تساعد في تعزيز قدراتها التنافسية.

"ترتكز الشراكة على الثقة و حسن النية بين الأطراف المعنية ، و تتضمن الإلغاء التدريجي للرسوم الجمركية على مدى 12 سنة أي إلى غاية سنة 2017 ، قصد إقامة منطقة تبادل حر و تقديم مساعدات مالية للجزائر من خلال برامج MEDA قصد تأهيل المؤسسات الجزائرية ؛ إلا أن هذا الإتفاق يتم بين إتحاد أوروبي متطور تكنولوجيا و فنيا و ماليا، و منتجات ذات قدرة تنافسية عالية، بينما نجد الإقتصاد الجزائري يعتمد على المحروقات (97% من إجمالي الصادرات) و تشتغل طاقاته الإنتاجية أقل من 50 % ، كما أنه يعاني من مشاكل هيكلية و أزمات خانقة تعكس الظروف الصعبة التي تعيشها المؤسسات الجزائرية"⁽²⁾.

(1)- يحي برويقات عبد الكريم، شيخي زين الدين، بن عربية نادية، " برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية و تطبيق أنظمة إدارة جودة إيزو9000"، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح ، ورقة 18-19 افريل 2012، صص 2-4 الموقع : manifest.univ-ouargla.dz/document 25/12/2013 (بتصرف).

(2)- منتدى وادي العرب قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، شروط نجاح إتفاق الشراكة الأوروجزائري تم التصفح يوم : <http://www.wadilarab.com/t9108-topic#ixzz447iKL8Lc> 2016/03/27

إنّ إتفاق الشراكة بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي له عدّة تحديات و إنعكاسات سلبية على المؤسسات الجزائرية ، و تتمثل في ما يلي (1) :

- إنّ المؤسسات الجزائرية ستواجه منافسة شرسة من طرف نظيراتها الأوروبية، مما يهدد بفقدان حصصها من السوق الوطنية و حتى إلى زوال بعضها.

- ضعف جودة منتجات الكثير من المؤسسات الجزائرية ، و عدم تطابقها مع المواصفات الدولية عكس نظيراتها الأوروبية ، و هو ما يعرف بالحواجز غير الجمركية ، الأمر الذي سيخلق صعوبات جمة للمؤسسات الجزائرية في دخول الأسواق الأوروبية ، و كذا مواجهة المؤسسات الأوروبية.

- إنّ إلغاء القيود الجمركية ، سيشجع للمستهلك الجزائري خيارات أوسع بسبب المنتجات المستوردة ذات جودة و بأسعار معقولة ، مما قد يؤدي إلى تحوله لإقتنائها على حساب المنتجات الوطنية ، و بالتالي انخفاض الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية.

أما بالنسبة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، فقد أبدت الجزائر نيّتها سنة 1987 ، في الإنضمام لنظام التجارة متعددة الأطراف الذي جسّدته الإتفاقية العامة حول التعريف الجمركية والتجارية GATT ، حيث تم إنشاء فريق عمل حول دخول الجزائر لـ GATT سنة 1987.

مع إنشاء المنظمة العالمية للتجارة OMC سنة 1995 ، تحول دور فريق العمل إلى الإهتمام بدخول الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة .

2-2- مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة

لقد أبدت الجزائر سنة 1987 نيّتها الإنخراط في نظام التجارة متعدد الأطراف المتمثل في الإتفاقية العامة للتجارة و التعريف الجمركية ، و ابتداءا من 1995 في المنظمة العالمية للتجارة. حيث تم تكوين فوج العمل لإنضمام الجزائر إلى الإتفاقية العامة للتجارة و التعريف الجمركية في 17 جوان 1987.

(1)- عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، آثار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثاني، 2005، ص 49-84 (بتصرف).

في سنة 1995 تم تحويل هذا الفوج إلى فوج عمل المنظمة العالمية للتجارة المكلف بانضمام الجزائر. و عقد أول إجتماع له في أبريل 1998. المهام الموكلة لفوج العمل هي تقديم تقرير بخصوص أعماله بروتوكول الإنضمام ، و كذا مشروع قرار الإنضمام إلى هيئة إتخاذ القرار و التي هي المؤتمر الوزاري. تولى رئاسة فوج العمل خلال الفترة 1994 - 1998 السيد Carlos Perez Del Sanchez Arnau، سفير الأرجنتين بعدها سفير الأروغواي، السيد Guillermo Valles خلال الفترة 2004 - 2010. و منذ نوفمبر 2011 أسندت إلى السيد François Roux سفير مملكة بلجيكا، و يرأسه حالياً سفير الأرجنتين السيد Alberto D'alotto . حيث يشارك في أعمال هذا الفوج أزيد من 40 عضوا.

منذ تأسيسه سنة 1995، عقد فوج عمل المنظمة العالمية للتجارة المكلف بانضمام الجزائر عشرة (10) إجتماعات رسمية و إجتماعين (02) غير رسميين آخرها كان في 30 مارس 2012. و يصبو إلى عقد الإجتماع الحادي عشر مطلع أبريل 2013. أثناء هذه الفترات ، قام بدراسة النظام التجاري الجزائري. و قد تم إعداد أول مشروع تقرير سنة 2006 و تمت مراجعته في 2008. و آخر مراجعة لمشروع التقرير سيتم توزيعها بمناسبة الإجتماع الحادي عشر.

كما تتواصل دراسة نظام التجارة الجزائري بخصوص نظام رخص الإستيراد ، العوائق التقنية للتجارة ، وضع حيز التنفيذ إجراءات الصحة و الصحة النباتية، تطبيق الرسوم الداخلية المؤسسات العمومية و الخصخصة ، الإعانات و بعض من جوانب حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة. كما تم إمضاء ستة (06) إتفاقيات ثنائية مع كل من كوبا فنزويلا، البرازيل، الأروغواي سويسرا و الأرجنتين⁽¹⁾.

2-3- جهود السلطات العمومية الجزائرية للنهوض بأداء المؤسسات :

في ظل العولمة و الإنفتاح الإقتصادي وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة و تحديات ترهن مصيرها ، ومستقبلها. من بين هذه التحديات نجد مدى قدرتها على المحافظة على حصتها في السوق الوطني، بالإضافة إلى تحد هام آخر لا يقل أهمية عن الأول و المتمثل في كيفية إختراق الأسواق الأجنبية.

(1)- الموقع : <http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=moufawdatema> تم التصفح يوم 2016/02/23 .

لقد شرعت هذه المؤسسات و من ورائها السلطات العمومية قي تغيير واسع و عميق يهدف إلى تأهيل وتطوير هذه المؤسسات ؛ عن طريق الإهتمام بتطوير طرق الإدارة و التسيير من خلال عدة وسائل أهمها: المطابقة مع متطلبات سلسلة المقاييس الدولية والحصول على الشهادات الدولية للإعتراف بصلاحية منتجات المؤسسات دوليا (إعتماد المنتج) ، لأن ذلك يعتبر بمثابة جواز سفر لمنتجاتها المؤهلة للتصدير نحو الأسواق العالمية (1).

من ضمن الجهود المبذولة في هذا الشأن نذكر ما يلي:

- إنشاء المعهد الوطني للتقييس (IANOR):

الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-68 عام 1998، و يمثل هذا المعهد النظام العام الجزائري للتقييس الذي يسمح للمتعاملين كالمؤسسات والإدارات بالمساعدة في تدعيم التنمية الوطنية وتطوير الاقتصاد. وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

لقد حل المعهد الوطني للتقييس محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية (INAPI) في أنشطته المتعلقة بالتقييس والأنشطة ذات العلاقة به ، و يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس و بهذه الصفة يكلف بما يلي:

- إعداد المواصفات الجزائرية وتوزيعها.
- جمع وتنسيق جميع الأشغال في التقييس التي تم انجازها في الهياكل الموجودة لهذا الغرض.
- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية و طابع الجودة ، و منح تراخيص إستعمال هذه العلامات و الطابع مع رقابة إستعمالها في إطار التشريع المعمول به.
- ترقية الأشغال و الأبحاث و التجارب في الجزائر أو في الخارج ، و تهيئة المنشآت الضرورية لإعداد المواصفات و ضمان تطبيقها.
- إعداد و حفظ و وضع في متناول الجمهور كل الوثائق و المعلومات المتصلة بالتقييس.
- التكوين و التحسين في مجال التقييس .
- تطبيق الاتفاقات والمعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي الجزائر طرفا فيها.

(1)- منصورى الزين، ن اصغر مراد "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص ص 14-15-16. يوم الإطلاع: 2013/12/24 ، الموقع : labocolloque5.voila.net/ (بتصرف).

- المشاركة في أشغال المنظمات الدولية و الجهوية للتقييس.

لقد تضمن برنامج التقييس الذي أعده المعهد الوطني للتقييس البنود التالية :

• التكوين:

إذ تم في هذا الإطار تكوين 94 مدقق داخلي ضمن مشروع الأمم المتحدة للتطوير (PNUD) سنة 2003 و تكوين 18 شخص في إدارة و تأكيد الجودة في المخابر بهدف الإعتماد وفق معيار الإيزو (ISO CET17025) ، ضمن مشروع التعاون الجزائري الألماني سنة 2004. و تم عقد ندوة حول إدارة الجودة للتصدير بحضور 30 شخص في أكتوبر 2004 . و تم تكوين عدة أشخاص في مجالات مختلفة في إطار مشروع (Euromed-Qualité) .

• التحسين و الإتصال:

من خلال عقد الندوات الجهوية و تخصيص أيام دراسية حول التقييس و الملكية الصناعية و إنشاء مؤسسة مهامها التحسيس و الإعلام بأهمية التقييس و المطابقة و الإعتماد في مجالات الصناعات الغذائية، و الصحة ، و الفلاحة .

• الجائزة الجزائرية للجودة :

أنشئت هذه الجائزة من طرف وزارة الصناعة بموجب القرار التنفيذي رقم 02-05 في 06 جانفي 2002 ، و هي جائزة مفتوحة لكل القطاعات العمومية و الخاصة لمكافأة النتائج المثالية التي تم التوصل إليها في كل نشاطات المؤسسة من خلال إعتماد الجودة. الترشح لهذه الجائزة يتم عن طريق معايير ناتجة عن مقاييس الجودة المعروفة في أكبر الجوائز العالمية للجودة . و يشارك في المنافسة للحصول على هذه الجائزة المؤسسات المؤهلة التي شرعت في مسعى الجودة، وتمنح هذه الجائزة سنويا يوم الإحتفال باليوم الوطني للتقييس الموافق لـ 19 ديسمبر من كل سنة.

إصدار القانون المتعلق بالتقييس :

القانون المتعلق بالتقييس في الجزائر صدر تحت رقم 04-04 ، يوم 05 بتاريخ 23 يونيو 2004 وأهم ما جاء فيه هو توضيح المفاهيم المتعلقة بالتقييس ، و المواصفة ، و إجراءات تقييم المطابقة و الإشهاد على المطابقة ، و تحديد مهام الهيئة الوطنية للتقييس.

• برنامج المساعدة على التأهيل :

لتأهيل المؤسسات بادرت السلطات العمومية الجزائرية إلى ترقية اعتماد وإستعمال المعايير المعتمدة إلى جانب التمويل المالي للمؤسسات التي تريد الحصول على نظام الجودة ، على أن تقوم المؤسسات بعدة أنشطة عن طريق وزارة الصناعة و المتمثلة في :

- وضع لجنة لمتابعة التأهيل بقرار وزاري رقم 08 المؤرخ في 07 أوت 2001 .
- توفير دفتر ملاحظات لانتقاء المؤسسات ، و المعيار الوحيد في ذلك أن تكون المؤسسة التي طلبت التأهيل مؤسسة لإنتاج السلع و الخدمات و تطلب التأهيل من مكتب تختاره حسب القائمة التي وضعتها الوزارة.
- إتفاقية التمويل و التي تتضمن 50% من تكلفة العقد تتحملها وزارة الصناعة على شرط أن لا تتعدى تكلفته ثلاث ملايين دينار، و 50% من تكلفة التأهيل تتحملها الوزارة حسب نفس الإتفاقية.
- عليه "شرعت الجزائر منذ سنة 2002 في تطبيق برامج تأهيل موجهة نحو المؤسسات الإقتصادية و الهدف منها تحسين ت نافسيتها . و من ضمن ما تشمله هذه البرامج جعل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية قادرة على تطبيق المواصفات القياسية بجميع أنواعها و منها إيزو 9001 و إيزو 14001 و إيزو 22000" (1).

إن تشجيع الدولة الجزائرية للمؤسسات الصناعية الإنتاجية منها و الخدمية ، العامة منها و الخاصة ، إنما جاء من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، و جعلها تعمل بنفس الطرق و الآليات الموحدة عالمياً . وفي هذا الإطار شرعت وزارة الصناعة و تنفيذاً لبرنامج تطوير النظام الوطني للتقييس ، في تقديم مساعدات مالية على شكل تعويضات لصالح المؤسسات لتشجيعها على السعي للحصول على شهادة الإيزو، و تنقسم هذه المساعدات إلى قسمين (2):

أولاً: تعويض تكاليف المرافقة (L' accompagnement):

حيث يقدم للمؤسسة تعويض عن التكاليف التي دفعتها خلال فترة المرافقة، وهي الفترة التي تستعين فيها المؤسسة بمكتب دراسات (متخصص في الإيزو) لمساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة و تحضيرها للحصول على شهادة المطابقة. و قد عملت وزارة الصناعة على وضع قائمة

(1)- بقة الشريف و العايب عبد الرحمان التنمية المستدامة والتحديات المطروحة امام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر المؤتمر العلمي الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ،جامعة فرحات عباس سطيف أيام 7-8 افريل 2008، ص22 (بتصرف).

(2)- لعلى بوكميش: " دور الجزائر في إعداد وتطبيق مواصفات الإيزو 9000 في مجال التعليم العالي والبحث العلمي" ص ص 7-9، تم تصفح الموقع يوم: 2014/01/28، الموقع: <http://www.alazhar.edu.ps/Planningf> (بتصرف)

بأسماء مكاتب المرافقة وتقديم نسخة منها للمؤسسات الراغبة في الحصول على المساعدة المالية لاختيار واحد من هذه المكاتب للتعاقد معه.

بعد أن تتعاقد المؤسسة مع مكتب الدراسات توقع إتفاقية مع الوزارة تسمى " إتفاقية تمويل في إطار برنامج النظام الوطني للتقييس. ويجب ألا تتعدى مدة العقد 18 شهرًا لإنجاز مجمل الأعمال و في حالة تجاوز هذه المدة و لم تتمكن المؤسسة من تحضير نفسها للحصول على شهادة المطابقة فعليها أن تطلب تمديد المدة من طرف الوزارة و ذلك بموجب عقد تكميلي، وهذا حتى لا يسقط حقها في التعويض. و تقدر المساعدة المالية هنا بـ 50 % من مبلغ قدره ثلاث (03) ملايين دينار من التكاليف كحد أقصى ، و يدفع التعويض حسب مراحل المرافقة على النحو التالي :

- 30 % بعد مرحلة التشخيص و حالة الأماكن.

- 30 % بعد مرحلة التكوين.

- 30 % بعد وضع الإجراءات و التدقيق على الأبيض.

- 10 % بعد المساعدة في عملية الإشهاد على المطابقة و الحصول على الشهادة.

كما يجب على المؤسسة أن تقدم الفواتير المدفوعة لمكتب الدراسات مع المبررات المتعلقة بها و يتضمن الملف التعويضي الوثائق التالية :

- نسخة أصلية من العقد المبرم بين المؤسسة ومكتب الدراسات أي مكتب المرافقة.

- فاتورة أصلية.

- شهادة نهاية العمل (تبين بأن العمل منجز)، و تقدم هذه الشهادة في كل مرحلة من مراحل التعويض سابقة الذكر.

- تقرير حول المرحلة.

- دليل يثبت الدفع (و غالبًا ما يكون عبارة عن نسخة من الشيك).

ثانياً: تعويض تكاليف الحصول على الشهادة (La certification)

بعد نهاية مرحلة المرافقة تقوم المؤسسة باختيار مكتب منح الشهادة (Bureau De Certification) (لا تختاره الوزارة بل المؤسسة بنفسها)، و حالياً فإن كل مكاتب منح الشهادة أجنبية ولها مندوبين على مستوى الوطن مثل : QMI (كندا)، و AFAQ (فرنسا) و بعد أن تحصل المؤسسة على شهادة المطابقة : تمنح لها مساعدة مالية كتعويض عن تكاليف الحصول على شهادة المطابقة وذلك بعد تقديم الفاتورة المدفوعة لهيئة الإشهاد على المطابقة (مكتب منح شهادة المطابقة)، و تقدر

المساعدة المالية التي تمنحها الدولة بـ 50 % من المبلغ الإجمالي المدفوع لمرحلة الإشهاد على المطابقة. ومما تجدر الإشارة إليه أن أول مؤسسة تحصلت على شهادة المطابقة ISO هي شركة أنيام (ENIEM) بتيزي وزو و ذلك بتاريخ 1998/07/01 ، حيث تحصلت على شهادة إيزو 9002 إصدار 1994 وأن أول مؤسسة تحصلت على المساعدات المالية التي تقدمها الدولة هي شركة AMIMER ENERGIE في ماي 2003 من طرف مكتب AFAQ – Ascert International (France) حيث تحصلت على شهادة المطابقة إيزو 9001 إصدار 2000 في نفس التاريخ من طرف مكتب Ascert international (France) .

"لقد حازت عدة مؤسسات وطنية على شهادة الجودة الجزائرية على سبيل المثال: كانت جائزة الجزائر للجودة من نصيب "ميناء بجاية"، و"كوندور"، و"ألزنك" لـ سنة 2009⁽¹⁾ ، بينما تحصلت مؤسسة كوندور عليها سنة 2011⁽²⁾، ثم أنيام سنة 2013⁽³⁾، بعدها كناف لإنتاج الجبس عام 2014⁽⁴⁾، أما أحدث من نال على الجائزة لـ سنة 2015 كانت مؤسسة "انفراري" منشآت السكك الحديدية (فرع تابع للشركة الوطنية للسكك الحديدية) و كذا مخابر "فينوس" لمستحضرات التجميل⁽⁵⁾ .

تجدر الإشارة أيضا إلى أن الجهود المبذولة من قبل الدولة في ترقية الجودة داخل المؤسسات الجزائرية من خلال برامج تدريب المدققين في الميدان الصناعي ، ليتمكنوا من وضع و تطبيق أنظمة إدارة الجودة أو من خلال المساعدات المالية التي إستفادت منها 179 مؤسسة ، بمبلغ إجمالي يقدر بـ 260.669.045,90 دج ، علما بأن القيمة الإجمالية المخصصة لهذه المساعدة تعادل 500 مليون دج .حاليا هناك عملية جارية لمساعدة المؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة⁽⁶⁾.

من المنتظر أن تمس 109 مؤسسة (إيزو 9001 إصدار 2000) تمارس هذه البرامج والمساعدات في إطار " صندوق ترقية التنافسية الصناعية "Fonds de la compétitive industrielles" de promotion المنظم بموجب المرسوم التنفيذي 11 المتضمن قانون 2192/2000 الذي يأتي تطبيقا للأحكام الواردة في المواد 89 و 92 من القانون 99 المالية لسنة 2000 . و تتولى إدارت "

(1) - اعتماد معايير الإيزو البيئية وتصدير المنتجات نحو أوروبا وراء التفوق، جائزة الجزائر للجودة من نصيب ميناء بجاية وكوندور و ألزنك، الفجر يومية جزائرية مستقلة <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php> يوم 2016/03/27

(2) - <http://www.numidianews.com/ar/article~8340.html>

(3) - المساء يومية إخبارية وطنية <http://www.el-massa.dz/ar/index.php> يوم 2016/03/27

(4) - جريدة المحور اليومي <http://elmihtar.com/ar/index.php/mobile/> يوم 2016/03/27

(5) - احتفالات اليوم الوطني للتقييس و الجائزة الجزائرية للجودة

<http://www.aniref.dz/index.php> يوم 2016/03/27

اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، " المكونة من ممثلين عن مختلف الوزارات، و الموضوعة تحت وصاية وزارة الصناعة. يختص هذا الصندوق بتمويل برامج التأهيل المتعلقة بترقية التنافسية الصناعية خاصة في المجالات المتعلقة بالتقريب، و الجودة، و الإستراتيجية الصناعية والتدريب وغيرها من المجالات الأخرى . يتم تمويله من مخصصات الدولة من الميزانية والقروض (الإقتطاعات المتأتية من الصناديق الأخرى) و التمويلات الخارجية (MEDA) وبرنامج الخصصة البحث والتطوير والتصدير (و الهبات والعطايا).

إن صندوق ترقية التنافسية الصناعية مفتوح أمام جميع المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري التي مارست نشاطا لثلاثة (03) سنوات على الأقل و التي تستخدم أكثر من عشرين (20) عاملا عشرة (10) منهم على الأقل بعقود عمل غير محددة المدة وذلك في حدود المبلغ المتاح. تبلغ قيمة المساعدة المالية فيما يتعلق بالمواصفات البيئية إيزو 14001 ، 80% من تكلفة عقد المرافقة ، و في وضع نظام إدارة الجودة إيزو 9001 في حدود 2 مليون دج ، و بالنسبة لكل من نظام السلع الغذائية إيزو 22000 و الأمن و السلامة المهنية OHSAS 18001 ، 80% من تكلفة الإشهاد في حدود 1 مليون دج .

في إطار نفس الجهود، وعلى غرار العديد من الدول، قامت وزارة الصناعة بالجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 05/02 بإنشاء جائزة الجودة الجزائرية قصد مكافأة المؤسسات والمنظمات على جهودها في تحسين وتطوير الجودة ، تتضمن جائزة الجودة الجزائرية مكافأة مالية قدرها 2 مليون دينار جزائري و درع إستحقاق و شهادة شرفية ، يتم تقييم المؤسسات المرشحة على أساس سلم من 1000 نقطة يغطي ثمانية (08) محاور مرجحة حسب مساهمة كل محور في نجاح مشروع الجودة.

هذا ما تؤكدته الدراسة التي قامت بها وزارة الصناعة سنة 2003 إلى أن للشهادة أثرا ايجابيا على أداء المؤسسات، أجريت هذه الدراسة بواسطة استبيان تم إرساله إلى 70 مؤسسة مشهود عليها تمت الإجابة عليه من قبل 47 مؤسسة أي بمعدل إجابة يساوي 67% .

على النقيض من ذلك فإن شهادة المطابقة في المؤسسات الجزائرية لا زالت تعتبر "موضة عصرية" و في أفضل الأحوال " نزوة عابرة " و مطلب حديث للعملاء ناجم عن المستجدات الأخيرة في السوق المتمثلة أساسا في المنافسة . فالمؤسسات الجزائرية تعتبر الحصول على شهادة المطابقة غاية في حد ذاتها حيث يوجد من مديري المؤسسات العمومية من تستهويهم فكرة الخوض

في مثل هذه التجارب حتى و إن كانت مؤسساتهم لاتجني منها أية قيمة مضافة . فالشيء المهم عندهم هو الحصول على شهادة المطابقة، و الذي يشكل نصرا و نجاحا يحسب لهم رغم قصره ، ذلك أن هذه المؤسسات و في جميع الأحوال سينتهي بها الأمر بالعودة إلى حالتها الطبيعية و خير دليل على ذلك برامج الهيكلية التي خضعت لها المؤسسات العمومية.

كما يلاحظ أيضا أنه عادة ما يتم إطلاق مشاريع الإشهاد على أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية عند بداية مرحلة التأهيل وليس عند الانتهاء منها ، وبما أن الإجماع السائد لدى المختصين هو أن هذه المؤسسات هي مؤسسات فاشلة ، حتى و إن لم تكن كذلك فهي تتخبط في العديد من المشاكل الإدارية فإن مصير نجاح نظام إداري جديد (نظام إدارة الجودة) سيتم زرعه داخل نظام إداري مريض يدعو إلى التشاؤم . إضافة إلى هذه الأسباب هناك تواطؤ و تساهل من طرف الهيئات و مكاتب الدراسات الأجنبية في منح شهادة المطابقة لغير مستحقيها ، وإن كانت هذه الظاهرة تمس جميع دول العالم إلا أنها تطرح بشدة في الجزائر .

2-4- تطور تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في الجزائر :

إن عدد المؤسسات الناشطة في الإقتصاد اليوم تفوق 300 ألف مؤسسة مما إستدعى إنشاء 731 مواصفة وطنية شملت مختلف المجالات و القطاعات سنة 2014 ، و وصلت إلى 750 مواصفة سنة 2015 (رتيبة شيباني 2015) .

أما فيما يخص المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو (9001،1400،22000) فعددها تقريبا 1100 مؤسسة (علي حربي،2015) ⁽¹⁾، منها 451 مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9001 حسب آخر الإحصائيات لسنة 2014 ⁽²⁾.

توضح الإحصائيات المعلن عنها حتى 2014 أن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 وصل إلى 451 مؤسسة والجدول (07) يبين تطور تبني الإيزو 9001 في المؤسسات الجزائرية، ودول المغرب العربي منذ 1994 إلى غاية 2014.

(1) - الموقع: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/reportage/30655.html> يوم 2016/02/23

(2) - site vue : 23/02/2016 <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso.survey.htm>

الجدول(07): تطور تبني شهادة الإيزو 9001/9000 في الجزائر 1997- 2012

السنوات	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد المؤسسات	0	2	4	9	12	39	43	126	185	103	171	159	250	362	268	427	540	451

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من الموقع التالي: <http://www.iso.org> 23/12/2013 آخر إطلاع 2016/02/20.

نلاحظ من خلال الجدول(07) مدى تطور تبني مواصفات الإيزو 9000 في الجزائر بين 1994 و 2014 أين يظهر لنا جليا نمو عدد المؤسسات المتحصلة على الإشهاد بصورة معتبرة أين سجلنا 451 مؤسسة سنة 2014 ، بينما لم تكن تتجاوز 2 مؤسستين سنة 1998 ؛ وقد يرجع ذلك للأسباب الأمنية التي كانت تعيشها الجزائر آنذاك ، و نمو العدد يؤكد تحسن الأوضاع الإقتصادية بالبلد و هذا لا يعني أننا نحاكي البلدان الأخرى النامية.

بالنسبة للسنتين الأخيرتين 540، 451 لسنة 2013 و سنة 2014 على التوالي فالتراجع في عدد المؤسسات يعود على الأغلب إلى إنتهاء مدة الصلاحية للشهادة وعدم تجديدها بعد ويرجع ذلك في أغلب الأحيان إلى التغيير الحاصل في الإدارة .

أما بالنسبة للدول المتقدمة فنحن متأخرين جدا إذ أن عدد المؤسسات غير كافي للنهوض باقتصاد البلد مقارنة بما تقدمه الدولة من مساعدات.

المبحث الثاني: المنهج المعتمد وتصميم أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة و التي تتمثل في التعرف على العلاقة القائمة بين تطبيق مواصفات الإيزو و أثره على القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، كان لابد من التطرق إلى المنهجية المعمول بها في مثل هذا النوع من الدراسات ، و التي تقوم على العناصر التالية :

المطلب الأول : المنهج المعتمد واختيار عينة الدراسة

في إطار القيام بتحليل و معالجة إشكالية أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية و بهدف إختبار صحة الفرضيات المقترحة إستخدمنا في بحثنا هذا المنهج التحليلي الوصفي و ذلك للإستدلال على مضامين الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالحقلين المعرفيين لهذا الموضوع ؛ نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و القدرة التنافسية.

بغرض تحليل و إستنباط المفاهيم و الأسس المكونة للإطار النظري والتطبيقي لموضوع هذا البحث تم الإعتماد على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و قد إعتدنا في هذا الإطار أسلوب المقابلات الشخصية و الإستقصاء (باستخدام الإستمارة) كأداتين لجمع المعلومات الميدانية .

تم إعتداد طريقة العينة العشوائية في ظل غياب إحصائيات تحدد بدقة أسماء المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 وعناوين هذه الأخيرة، وقد بذلت الباحثة جهدا للإتصال بالمؤسسات الحاصلة على شهادة إيزو 9000 في مختلف ولايات الوطن ، أين تم توزيع عدد لا بأس به من الإستمارات على عينة الدراسة مستخدمين عدة أدوات إتصال مثل : البريد الإلكتروني ، التنقل الشخصي لأغلبية المؤسسات محل الدراسة ، إستخدام وسطاء لتوزيع الإستمارة عن الباحثة، وتم الحصول على 40 إستمارة فقط صالحة للتحليل.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة(الإستمارة)

تم تصميم الإستمارة وتطويرها بعد التعرف على مختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وتم حصر أسئلة الإستمارة في سبع (07) مجالات رئيسية :

• المجال الأول : معلومات عامة

- أ- معلومات حول المؤسسة موضوع الدراسة ضمت (03 عبارات).
 • معلومات حول المجيب ضمت (03 عبارات). وقد تم وضع خيارات يحدد المجيب الإجابة على أساسها .

• المجال الثاني : مفاهيم عامة متعلقة بنظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات موضوع الدراسة

- أ- مفاهيم خاصة بسياسة المؤسسة : (04 عبارات). وكانت الخيارات محدودة (نعم أو لا)
 ب- دوافع تبني المؤسسات موضوع الدراسة الدراسة لنظام إدارة الجودة إيزو 9000 : تضمنت (11 عبارة). وكانت الخيارات كذلك محدودة (نعم أو لا).

• المجال الثالث: العوامل المساعدة في تطوير نظام الجودة المطبق في المؤسسات موضوع الدراسة : و يضم (05 عبارات).

أردنا من خلالها معرفة ترتيب العوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة .

• المجال الرابع : أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على المؤسسات موضوع الدراسة من حيث المنافع المحققة : و شمل (12 عبارة).

حيث يجيب عليها المعني وفق سلم Likert ذي خمس درجات (موافق بشدة ، موافق محايد غير موافق ، غير موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول(08) أدناه ؛حيث تم إستخدام المدى لحساب طول الفئة الإحصائية كما يلي :

المدى = أعلى قيمة لمقياس (Likert) - أدنى قيمة لمقياس (Likert)

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 4 / 5 = 0.8$$

الجدول (08) : درجات مقياس Likert

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئات	4.2 – 5	3.4 – 4.19	2.59 -3.39	1.8 – 2.6	1 -1.79
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

- المجال الخامس : يدرس مدى إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو9000: وضم (11 عبارة) .

الفقرات توضح مدى وعي المؤسسات لمفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وقد تم وضع إجابات محدودة (نعم أو لا).

- المجال السادس : تطور مؤشرات القدرة التنافسية :

و شمل (06 عبارات) في خيارات محدودة بمجالات تمثل مدى تطور مؤشرات القدرة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة على النحو التالي: أقل من 10، بين 10-30، 30-50، 50-70، 70-90، فوق 90.

- المجال السابع: أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات موضوع الدراسة :

و شمل (10 عبارات)؛ حيث يجب عليها المعنى وفق سلم Likert ذي خمس درجات (موافق بشدة ، موافق محايد غير موافق ، غير موافق بشدة).
والجدول (09) يوضح بناء إستمارة البحث.

الجدول (09): هيكلية إستمارة البحث

المجال	المتغير	المتغير الفرعي	المفردات
الأول	معلومات عامة	معلومات حول المؤسسة موضوع الدراسة	(3-1)
		معلومات حول المجيب	(3-1)
الثاني	مفاهيم عامة متعلقة بنظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات موضوع الدراسة.	مفاهيم خاصة بسياسة المؤسسة	(4-1)
		مفاهيم حول دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000	(11-1)
الثالث	العوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000	العوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات موضوع الدراسة	(5-1)
الرابع	أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على الفوائد المحققة	أثر التطبيق على المنافع الداخلية	(5-1)
		أثر التطبيق على المنافع الخارجية	(11-6)
الخامس	مدى إدراك مفهوم الزبون	مدى إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000	(08-1)
السادس	تطور مؤشرات القدرة التنافسية	تطور مؤشرات القدرة التنافسية	(6-1)
السابع	تحديات تحقيق نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000	تحديات تحقيق نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000	(10-1)

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مضمون إستمارة البحث.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

1- صدق الإستمارة:

لقياس درجة صدق الإستمارة تم عرضها على عدد من الأساتذة الجامعيين للأخذ بإقتراحاتهم بغرض بناء إستمارة تتميز بدرجة من الوضوح حيث صممت حسب المستوى التقديري للمجيب على الأسئلة ، و عليه تم إدخال بعض التعديلات فيما يخص صياغة الأسئلة إضافة إلى حذف بعض العبارات و حتى الفقرات ، و كذا ترتيب المحاور و الخيارات المتاحة أمام المجيب.

2- ثبات الإستمارة :

لمعرفة درجة الإتساق الداخلي لفقرات الإستمارة و ثباتها كان لابد من إستخدام أهم معامل وهو ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ؛ حيث كان معامل ألفا كرونباخ = 0.673 ، و هو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس و صلاحيته للدراسة.

معامل الصدق = الجذر التربيعي للثبات ⁽¹⁾ = 0.820 و كانت النتائج إعتقادا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

كما تحصلنا على معامل ألفا كرونباخ بعد حذف بعض الفقرات و النتائج موضح في الملحق (03) والجدول(10) يوضح العبارات النهائية مع معامل الثبات الخاص بها، أما الجدول (11) فيحتوي على معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات على التوالي:

(1)- وليد عبد الرحمن الفراء ، تحليل بيانات الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009 ص41، يوم الإطلاع : 2016/02/18 ، الموقع :
file:///C:/Users/Admin/Downloads/b0263bc40e0ff50f481b85a968c30ac1-original.pdf

الجدول (10): إحصائيات العناصر عند حذف العبارات لمعامل ألفا كرونباخ

العبارة	قيمة السلم عند حذف العبارة	تباين السلم عند حذف العبارة	الإرتباط الكلي بين العبارة المعدلة	ألفا كرونباخ عند حذف العبارة (الثبات)
هل تمتلك مؤسستكم سياسة واضحة للجودة على مستوى التنظيم	81.9250	89.866	0.378	0.669
هل يتوافق نظام ادارة الجودة الحالي مع نظام ادارة الجودة ايزو 9000/9001	81.9250	89.866	0.378	0.669
الاهتمام نتيجة لضغوط المنافسة الخارجية	81.5000	89.641	0.118	0.671
الاهتمام لقناعة داخلية باهمية العملية	81.9250	90.533	0.155	0.672
الاهتمام للرفع من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن	81.1500	88.900	0.256	0.667
الاهتمام لانه احد او بعض المنافسين المباشرين حاصلوا على الشهادة	81.2750	90.102	0.077	0.672
الاهتمام لان مؤسستكم تتبع مؤسسة ام مسجلة للايزو	81.8500	90.592	0.059	0.673
الاهتمام لان نيل الايزو 9001/9000 سيساعد على زيادة الدرة التنافسية	78.2000	90.472	0.043	0.674
تحسين الوعي باهمية الجودة	78.5500	89.279	0.112	0.671
انخفاض تكاليف اللاجودة	78.3500	88.592	0.171	0.668
زيادة الانتاجية	79.3500	87.310	0.080	0.679
زيادة نسبة الابتكار في المؤسسة	79.0500	82.100	0.374	0.651
الحد من الشكاوي	78.3250	89.610	0.126	0.671
زيادة حجم المبيعات	78.3000	89.292	0.164	0.669
زيادة الحصة السوقية	79.3500	83.977	0.264	0.660
تطور الانتاجية بعد التبيق	81.0500	88.664	0.112	0.672
تكاليف اللاجودة	79.3750	83.625	0.229	0.664
المبيعات	79.6000	84.810	0.213	0.665
الحصة السوقية	81.4500	86.921	0.144	0.671
التحدي هو عدم الاقتناع من طرف الادارة العليا	79.9000	79.426	0.332	0.652
مقاومة التغيير من طرف العاملين	79.6000	84.605	0.149	0.674

0.651	0.347	79.922	79.2250	التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة
0.670	0.166	85.362	80.8500	عدم اتباع التعليمات بشكل تام
0.635	0.503	78.071	81.3250	تكاليف باهضة تحول دون الاستمرارية في النظام
0.659	0.276	82.302	81.1750	عدم وجود مدققين داخليين
0.643	0.409	77.344	80.8000	عدم وجود مدققين خارجيين
0.649	0.355	78.451	80.1000	عدم وجود جهة للرقابة بصفة دورية
0.677	0.133	84.599	79.6250	ضعف الاستشارة الفنية من اختصاصي التاهيل
0.670	0.196	89.958	81.8750	عدم كفاية التدريب
0.667	0.291	89.071	81.8250	هل تعتبرون ان مختلف المصالح والعاملين داخل المؤسسة هم ايضا مستهلكون
0.669	0.378	89.866	81.9250	هل تقوم مؤسستكم برصد شكاوي المستهلكين
0.671	0.149	90.349	81.9000	هل تواصل ادارة مؤسستكم لتعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد للمنتج
0.671	0.138	89.871	81.7750	هل تهتم مؤسستكم بالمعلومات المتدفقة من طرف الزبائن الخارجيين

المصدر: الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS21

جدول(11):إحصائيات الثبوتية

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
34	0.673

المصدر: الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS21

تشير القيم الواردة في الجدول (11) أعلاه أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة؛ وجاءت هذه النتيجة بعد حذف عدة عبارات أنظر الملحق (03). وعليه يمكن حساب درجة صدق عبارات الإستمارة على النحو التالي:

$$\text{درجة الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}} = \sqrt{0.673} = 0.820$$

، وعليه درجة الصدق = 0.820

النتيجة المتحصل عليها تفي بأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض البيانات الخاصة بالمؤسسات موضوع الدراسة

يعنى هذا المبحث بوصف مجتمع الدراسات وأهم البيانات الخاصة بعينة الدراسة

المطلب الأول: وصف مجتمع الدراسة

بناء على سؤال البحث و أهدافه حاولنا إختيار المجتمع الإحصائي المستهدف على أنه :

- أهم سمة مشتركة بين المؤسسات محل الدراسة هي كون المؤسسات حاصلة على شهادة الإيزو 9000 .
- كما أنه لا يعتمد على سمات أخرى كونه لا يمكن حصر مجتمع الدراسة في قطاع أو نشاط معين لنقص المعلومة حول المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو 9000 .
- ما دفعنا إلى إعتقاد طريقة العينة العشوائية في ظل غياب إحصائيات تحدد بدقة أسماء وعناوين المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 ؛ حيث تم إسترداد 43 إستمارة 3 منها غير صالحة للدراسة بالتالي تمت الدراسة على 40 مؤسسة .

المطلب الثاني: عرض البيانات الخاصة بالمؤسسات موضوع الدراسة

تم جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة بناء على أجوبة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الإستمارة و قد شملت كل من : إسم المؤسسة ، تاريخ الحصول على الشهادة ، و الجهة المانحة للشهادة ، والمعلومات موضحة في الجدول (12).

الجدول (12): أسماء المؤسسات محل الدراسة و سنة الحصول على شهادة الإيزو9000 و الجهة المانحة لهذه الاخيرة.

الجهة المانحة للشهادة	تاريخ الحصول على شهادة الإيزو9000/9001	إسم المؤسسة
VERITAS	2000	Sonatrach
AFAQ	من 2000-2014	BATICIM
AFAQ	2000-2014	BATICIM/ORAN
AFAQ	من 2000-2014	Linde Gas
MOUDY	من 2001-2014	VITA JUS
SGS	2002	La belle
COFRAC/SGS FRANCE	2003	SOMIND
MOODY	2004	ENAFOR

SGS	2004	Mahbouba
AIB/VINÇOTT	من 2004-2014	ENGTP
SGS	من 2004-2014	TARSI
SGS	2005	ENTP
AFAQ	2005	ENGCB
SGS	2005	ENSP
SGS	2005	Saidal/Pharmal
DQS /Almagne	2006	HENKEL
SGS	2007	GTH
AFAQ	2007	CONDOR
SGS	2007	Cosider
TUV -1 VINÇOTT -2	2014-2007	FILTRANS
SGS	2008	PROMAC
VINÇOTTE	2008	SARPI
SGS	2008	BIOPHARM
SGS	2008	N'GAOUS
American Petroleum Institute	2008	Alfapipe
TUV	من 2008-2014	Algérie Société des Services de Restauration et Hotellerie
SGS	2008	Protuil
SGS	2008	COCA COLA
VINÇOTTE	2010	SNTR
AFAQ AFNOR	2010	Arcelor Mittal
MOUDY	2011	Port Annaba
COFRAC	2011	Trefilest
VINÇOTT	2011	Air algerie
VERITAS	2011	Fertial
COFRAC/SGS	2012	Port Skikda
AFAQ	2012	Amor Benamor
COFRAC	2013	ETBMI
AFAQ	2014	INSIM
TUV Rheinland	2015	Biocare

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستمارة.

الملاحظ من خلال الجدول أن المؤسسات موضوع الدراسة إعتمدت كل منها على جهات مصادقة مختلفة ، كما تظهر لنا مؤسسات لازالت محافظة على نفس المستوى منذ سنة 2000 إلى غاية يومنا هذا، مما يدل على وعي المؤسسات بأهمية هذه الشهادات في سير عملها.

يمكن تصنيف المؤسسات موضوع الدراسة إلى حسب النشاط الممارس : مؤسسات منتجة للمواد الغذائية (مشروبات، عجائن، مصبرات) ، مواد صيدلانية (أدوية)، مواد البناء ، مؤسسات النقل (بري، بحري، جوي) ، مؤسسات الحديد و الصلب، مؤسسات سوناطراك ، مؤسسات تعليمية مؤسسات ذات منتجات إلكترونية... ، موزعة عبر الولايات حسب الجدول (13) على النحو التالي:

الجدول (13) : توزيع المؤسسات حسب نوع النشاط والولاية التابعة لها

الولاية	المؤسسة	نوع النشاط
سكيكدة	COCA COLA	مواد غذائية
باتنة	N'GAOUS	
عنابة	La belle	
عنابة	Mahbouba	
قلمة	Amor Benamor	
قسنطينة	Algérie Société des Services de Restauration et Hostellerie	
الجزائر	VITAJUS	
سكيكدة	FILTRANS /SKIKDA	نقل
سكيكدة	PORT SKIKDA	
عنابة	PORT ANNABA	
عنابة	Air algerie	
عنابة	SNTR	
عنابة	BIOPHARM	مخابر صناعة الأدوية
الطارف	Biocare	
عنابة	Saidal/pharmal	
عنابة	Trefilest	مواد البناء و الأنابيب
عنابة	Arcelor Mittal	
عنابة	Alfapipe	
عنابة	Fertial	
عنابة	PROMAC	
عنابة	TARSI	
الجزائر	BATICIM	
وهران	BATICIM/ORAN	
سكيكدة	E T B M I	

عناية	PROTUIL	
سكيكة	ENGCB	
عناية	Cosider	
عناية	GTH	
عناية	INSIM	تعليم
عناية	IMA	
سطيف	CONDOR	إلكترونيات
عناية	Sonatrach	مؤسسات بترولية
سكيكة	ENTP	
ورقلة	ENAFOR	
الأغواط	ENGTP	
ورقلة	Ensp	
سكيكة	SARPI	أخرى
عناية	SOMIND	
عناية	Linde Gas	
ميلة	Henkel	

المصدر : الباحثة اعتمادا على بيانات الإستمارة

الجدول(13) يوضح أن المؤسسات محل الدراسة شملت عدة ولايات بالوطن، وهي موزعة توزيع عشوائي عبر ولاية التراب الوطني ، ولم يتم حصرها في جهة أو إقليم معين.

كما يتضح لنا أن الدراسة شملت عدة قطاعات مختلفة مما يسمح لنا بتعميم نتائج الدراسة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات موضوع الدراسة.

المطلب الثالث: عرض البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة

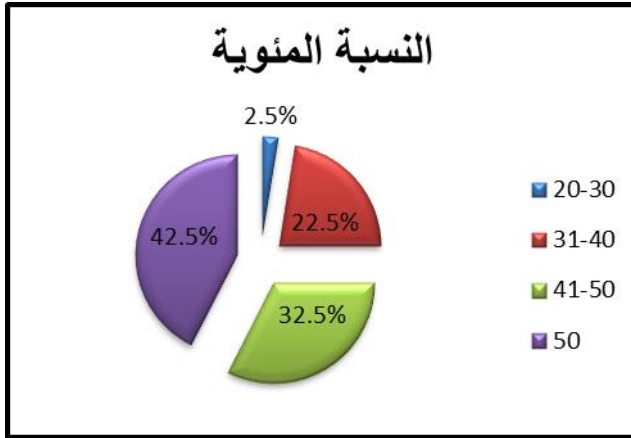
سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى وصف أهم الخصائص لأفراد العينة:

1- عمر المجيب:

تتعلق هذه الخاصية بمستويات العمر ، و التي تم تقسيمها إلى أربع مجالات يقدر مدى كل مجال بعشر سنوات ، حيث يكون الحد الأدنى للفئة الأولى مساويا لسن الفرد بعد تحصله على أول شهادة جامعية (ليسانس) ، و الحد الأقصى مفتوح بحكم متطلبات سوق العمالة خاصة لدى المؤسسات الخاصة .

الجدول (14) يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب الفئة العمرية كما يلي:

الشكل (17): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرارات	النسب المئوية
30-20	1	2.5
40-31	9	22.5
50-41	13	32.5
+50	17	42.5

المصدر: الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

المصدر: الباحثة اعتمادا على تفريغ البيانات

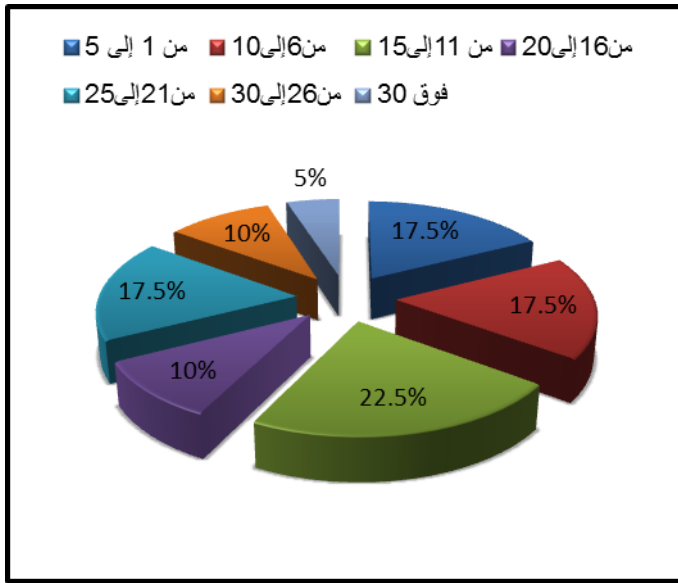
يوضح الجدول (14) أن أعلى نسبة لعمر المسيرين و رؤساء الأقسام ممن شملتهم الدراسة يقع في الفئة العمرية فوق الـ 50 سنة ، بنسبة معتبرة معبر عنها بـ 42.5 % ، تليها الفئة العمرية المحصورة بين 50-41 سنة و التي بلغت 32.5 %؛ أي ما يعادل 75 % من العاملين ينحصر سنهم بين 41 سنة فما فوق 50 ، كما نجد الفئة المحصورة بين 40-31 سنة تحتل المرتبة الثالثة بنسبة 22.5 % ، و أخيرا الفئة الشبابية المعبر عنها بـ 2.5 %.

الملاحظ أن المؤسسات الجزائرية تتمسك بموظفيها و تعمل على الإستفادة من خبراتهم قدر المستطاع ، فهناك بعض المؤسسات الخاصة ممن تستقطب ذوي الخبرة في المجال بغض النظر عن أعمارهم ، كما لا يفوتنا واقع العامل الجزائري ممن يتمسك بوظيفته و لا يريد الخروج منها مسبقا .

2- الخبرة في المنصب :

تتعلق هذه الخاصية لأفراد العينة بمدى الخبرة في المنصب الوظيفي الذي يشغله المجيب المعبر عنها بالأقدمية في المنصب ، و الجدول (15) يوضح ذلك:

الشكل (18): يوضح توزيع عينة الأفراد حسب الخبرة



الجدول (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
5-1	7	17.5
10-6	7	17.5
15-11	9	22.5
20-16	4	10
25-21	7	17.5
30-26	4	10
أكثر من 30	2	5
المجموع	40	100

المصدر: الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

المصدر: الباحثة اعتمادا على تفريغ البيانات

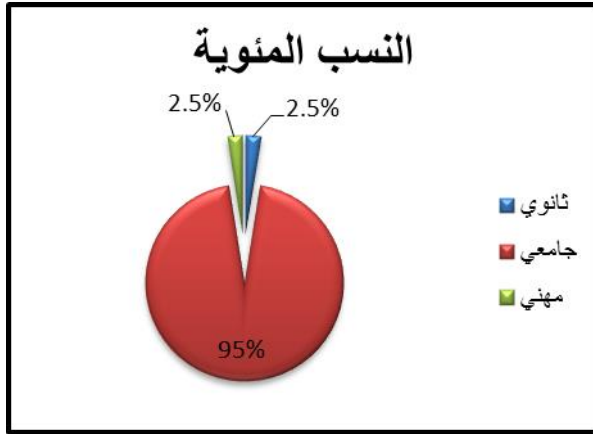
يظهر لنا من خلال الجدول (15) أن سنوات الخبرة للمجيبين حققت أعلى نسبة عند المجال (15-11 سنة) بنسبة 22.5 % ، كما تتساوى المجالات التالية (1-5 سنوات) و (6-10 سنوات) و كذا (25-21 سنة) عند نسبة 17.5% ، و نجد أيضا المجالين (16-20 سنة) و (26-30 سنة) بنسبة 10% و التي تعبر بدورها عن سنوات خبرة عالية ، في الأخير الفئة الأكثر من 30 سنة خبرة معبرا عنها بـ 5% و هي نسبة معتبرة لا يمكن تجاهلها .

من كل ما سبق يمكن القول أن هناك نوع من الثقة في إجابات الأفراد لأقدميتهم وهذا إن دل على شيء فهو التمكن من المهام ، و عليه الحصول على معلومات أكثر دقة بما أنهم شهدوا مختلف المراحل قبل و بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و هو ما يبرز مصداقية الإجابة .

3- المؤهل العلمي :

تتمثل الخاصية الثالثة في تحديد المؤهل العلمي لكل مجيب معتمدين مختلف المستويات التعليمية ، و الموضحة في الجدول(16):

الجدول(16):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل(19): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	1	2.5
جامعي	38	95
مهني	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر: الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

المصدر: الباحثة اعتمادا على تفريغ البيانات

من خلال الجدول (16) يظهر لنا أن المستوى الجامعي هو الأعلى لدى أفراد العينة بنسبة 95 % و هو ما يؤكد إهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمؤهلات العلمية لموظفيها خاصة و أنهم يحتلون مناصب عالية باعتبارهم رؤساء أقسام و مصالح ، و يأتي المستوى الثانوي و المهني بنفس النسبة 2.5% لكل منهما.

خلاصة :

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية العديد من التقلبات و التطورات و لكسب رهان هذا التحدي ، فإن المؤسسة مطالبة بتنظيم نفسها و تطوير قدراتها بالإضافة إلى انتهاج و تبني أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 تحقق من خلالها مزايا تنافسية تتيح لها فرصة التميز على منافسها تضمن لها البقاء و الاستمرار والنمو .

الفصل الخامس

تحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تمهيد

يمكننا هذا الفصل من التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة من خلال التحليل الإستدلالي للبيانات، و إختبار الفرضيات، وإستنباط النتائج على ضوء المعالجات الإحصائية السابقة .

لقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث نتطرق في المبحث الأول إلى تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنعالج من خلاله صحة الفرضيات . و في الأخير سنناقش في المبحث الثالث فرضيات الدراسة ومقارنتها مع بعض النتائج لدراسات سابقة .

المبحث الأول : تحليل بيانات الدراسة

سنقوم بتحليل بيانات الدراسة والتي تشمل فقرات محاور الإستمارة كل على حدى لنتمكن بعدها من اختبار لفرضيات

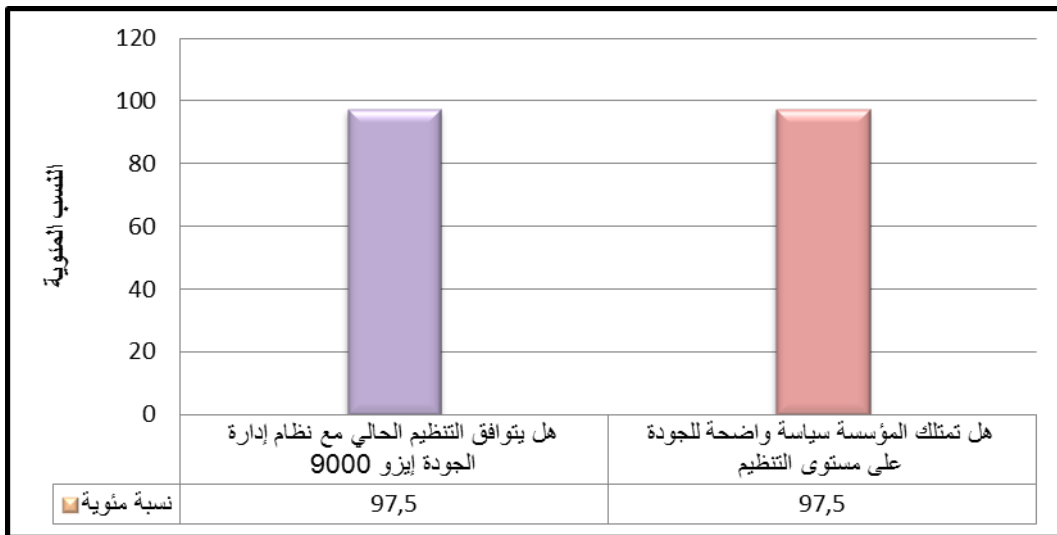
المطلب الأول : المفاهيم العامة المتعلقة بنظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات موضوع الدراسة

تم تقسيم هذا الجزء إلى قسمين الأول يتطرق إلى مدى إدراك المجيبين لسياسة الجوة في المؤسسة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 ، و الثاني يدرس دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 .

أ- مدى وعي و إدراك أفراد العينة لسياسة الجودة المطبقة في المؤسسة :

الشكل(20) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول مدى ادراك المسيرين لسياسة الجودة المطبقة بالمؤسسة في المؤسسات محل الدراسة و قد تم إستعمال التكرارات و النسب المئوية لتحليل النتائج .

الشكل (20) : إدراك المسيرين لسياسة الجودة المطبقة بالمؤسسة



المصدر: الباحثة اعتمادا على تفرغ البيانات.

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تؤكد لنا النتائج من خلال الشكل (20) أن نسبة 97.5% من المستجوبين يؤكدون أن المؤسسات موضوع الدراسة والتي تتبنى نظام إدارة الجودة إيزو 9000 تمتلك سياسة واضحة على مستوى التنظيم ذلك أن سياسة الجودة تكون على مرأى العاملين في أي مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9000 حسب ما لوحظ من خلال دراستنا لهم .

كما يصرح 97.5% من أفراد عينة الدراسة بتوافق نظام إدارة الجودة الحالي بالمؤسسات محل الدراسة مع نظام إدارة الجودة إيزو 9000، مما يؤكد الصرامة التي يسعى إليها هذا الأخير في تطبيق التعليمات بحوافرها (أكتب ما تفعل ونفذ ما تكتب) الشيء الذي جعل معظم المؤسسات تتماشى و النظام الحالي .

ب- دوافع تبني المؤسسات موضوع الدراسة لنظام إدارة الجودة إيزو 9000

الجدول (17) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول المنافع المحققة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة و قد تم استعمال التكرارات و النسب المئوية لتحليل النتائج.

الجدول (17) : دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000

رقم العبارة	العبارة	الإجابة	التكرار (ت)	النسب المئوية (%)
2	نتيجة لضغوط المنافسة الخارجية المتزايدة	نعم	22	55.0
4	لرفع من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن	نعم	39	97.5
6	لأن أحد أو بعض منافسيك المباشرين حاصلا على شهادة الإيزو 9000	نعم	8	20.0
8	لأنها تتبع مؤسسة ام مسجلة في الإيزو	نعم	13	32.5
9	لأن نيل الإيزو سيساعد على زيادة القدرة التنافسية	نعم	36	90.0

المصدر: الباحثة اعتمادا على تفرغ البيانات

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول (17) أن 97.5% من أفراد عينة الدراسة تصرح بأن الرفع من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن من طرف المؤسسات موضوع الدراسة تنصدر الدوافع، كما يرى 90% منهم أن تطوير المؤسسات محل الدراسة لنظام الجودة ساعدها في زيادة قدرتها التنافسية ؛ وهي نسبة معتبرة تبرز روح المنافسة لدى المؤسسات محل الدراسة .

كما يتبين من الجدول (17) أعلاه نسبة 55% من المستجوبين يؤكدون أن المؤسسات موضوع الدراسة طورت نظامها بسبب ضغوط المنافسة الخارجية المتزايدة ، ونسجل نسبة 32.5% منهم من يصرح بأن المؤسسات تتبع مؤسسة أم مسجلة في الإيزو وهو ما دفعها لتطوير نظام الجودة لديها .

في الأخير 20% فقط من أفراد عينة الدراسة صرحت أن سبب تطوير نظام الجودة بالمؤسسات محل الدراسة يرجع إلى حصول أحد أو بعض المنافسين المباشرين على شهادة الإيزو 9000 .

المطلب الثاني: أهم العوامل المساعدة وأبرز التحديات التي تحول دون تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000

تم تقسيم هذا الجزء إلى العوامل المساعدة والتحديات لمعرفة الواقع الذي تعيشه المؤسسات موضوع الدراسة من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة إيزو 9000.

1- ترتيب العوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000

الجدول (18) يوضح إجابات أفراد العينة حول العوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 مرتبة من 1 إلى 5؛ حيث رقم 1 يمثل ترتيب أهم عامل ، تليه 2، ثم 3... الخ.

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول (18) : ترتيب العوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة إيزو9000

الترتيب	الإجابة					الترتيب العامل	رقم العبارة
	5	4	3	2	1		
5	25	6	5	1	3	الدعم السياسي للحكومة	1
4	9	22	6	1	2	أهمية المخصصات المالية	2
3	4	7	13	12	4	التدريب الفعال المستمر	3
2	1	4	12	20	3	تضافر جهود العاملين بالمؤسسة	4
1	1	1	4	6	28	مستوى ثقافة و إلتزام الإدارة العليا	5
	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	أعلى تكرار إجابات للعوامل المساعدة على أساس الرتب	

المصدر: الباحثة اعتمادا على نتائج الإستمارة

يتضح من خلال الجدول (18) أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة إنفقت على أن مستوى ثقافة إلتزام الإدارة هو العامل الأساسي لتطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 بالمؤسسات موضوع الدراسة.

يليه جهود العاملين في المؤسسة التي إحتلت المركز الأول في ثاني ترتيب للعوامل المساعدة في تطوير نظام إدارة الجودة ؛ إذ أن إلتزام الإدارة لا بد من أن يتبعه تضافر جهود العاملين لتحقيق النتائج المرجوة والتحسين المنشود من جراء تبني هذا النظام ، ثم التدريب الفعال و الذي إحتل المرتبة الثالثة في ترتيب العوامل المساعدة على تطوير نظام إدارة الجودة إذ يساعد العاملين ويجعلهم متمكنين أكثر.

بينما المخصصات المالية فلم تكن من المحفزات الأساسية إلا أننا لا ننفي دورها ، أما الدعم السياسي للحكومة فقد أدرج آخر الترتيب .

تعتبر إلتزام الإدارة العليا، وتضافر جهود العاملين، والتدريب الفعال عوامل داخلية الناتجة عن القناعة و الوعي، هي أهم عوامل تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة.

2- تحديات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000

الجدول (19) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول تحديات التي تواجهها المؤسسات موضوع الدراسة أثناء تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000، وقد تم إستعمال كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية .

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول (19): التحديات التي تواجه المؤسسات بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000

الترتيب	درجة الموافقة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		محايد	موافق	موافق بشدة	الخيار الإيجابية	عبارات المحور
				غير موافق	غير موافق بشدة					
10	غير موافق بشدة	1.08	1.5	32	2	00	6	00	التكرار	عدم الاقتناع من طرف الإدارة العليا
				80	5	00	15	00	%	
4	محايد	1.55	3.05	10	8	00	14	8	التكرار	مقاومة للتغيير من طرف العاملين
				25	20	00	35	20	%	
2	محايد	1.51	3.35	8	6	00	16	10	التكرار	عدم اتباع التعليمات بشكل تام
				20	15	00	40	25	%	
1	موافق	1.44	3.72	5	6	00	13	16	التكرار	التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة
				12.5	15	00	32.5	40	%	
7	غير موافق	1.29	2.1	19	9	2	9	1	التكرار	تكاليف باهظة تحول دون الاستمرارية في النظام
				47.5	22.5	5	22.5	2.5	%	
9	غير موافق بشدة	1.27	1.62	30	4	00	3	3	التكرار	عدم وجود مدققين داخليين
				75	10	00	7.5	7.5	%	
8	غير موافق بشدة	1.36	1.77	28	4	00	5	3	التكرار	عدم وجود مدققين خارجيين
				70	10	00	12.5	7.5	%	
6	غير موافق	1.56	2.15	23	5	00	7	5	التكرار	عدم وجود جهة للرقابة بصفة دورية
				57.5	12.5	00	17.5	12.5	%	
5	محايد	1.59	2.85	14	5	00	15	6	التكرار	ضعف الإستشارة الفنية من اختصاصي التأهيل
				35	12.5	0	37.5	15	%	
3	محايد	1.59	3.32	9	6	00	13	12	التكرار	عدم كفاية التدريب (العمل ذو الصلة)
				22.5	15	00	32.5	30	%	
	مستوى محايد	1.42	2.54	178	55	2	101	64	التكرار	مجاميع المحور
				445	137.5	5	252.5	160	%	

المصدر: الباحثة اعتمادا على تفريغ البيانات

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من الجدول (19) أعلاه نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مسيري و رؤساء الأقسام و المصالح كانت متباينة ؛ أين نجد الفقرة 04 (التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة) بمتوسط حسابي 3.72 و إنحراف معياري 1.44 والذي يعكس مستوى قوي من الموافقة ، والتي تعبر على أنه أكبر عقبة تعرقل تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 بدرجة موافق .

أما الفقرة 03 (عدم اتباع التعليمات بشكل تام) والفقرة 10 (عدم كفاية التدريب) والفقرة 02 (مقاومة التغيير من طرف العاملين) إضافة إلى الفقرة 09 (ضعف الاستشارة الفنية من إختصاصي التأهيل) بمتوسطات حسابية على التوالي: 3.35 ، 3.32 ، 3.05 ، 2.85 و بإنحرافات معيارية : 1.51 ، 1.59 ، 1.55 ، 1.59 على التوالي : فهي تنتمي إلى المجال (2.6-3.39) و التي تعبر عن درجة حيادية.

بالنسبة للفقرة 08 (عدم وجود جهة للرقابة بصفة دورية) بمتوسط 2.15 حسابي و إنحراف معياري 1.29 و الفقرة 05 (تكاليف باهضة تحول دون الاستمرارية في النظام) بمتوسط حسابي 2.1 و إنحراف معياري 1.56 ، فهي إجابات تقع ضمن المجال (1.8-2.59) و التي تعبر عن عدم موافقة أفراد العينة اعتبارهما أحد العوامل التي تعيق بلوغ الأهداف المسطرة .

إلا أن الفقرة 07 (عدم وجود مدققين خارجيين) و الفقرة 06 (عدم وجود مدققين داخليين) ثم الفقرة 01 (عدم الإقتناع من طرف الإدارة العليا) بمتوسطات حسابية على التوالي : 1.77 ، 1.62 ، 1.5 و بإنحرافات معيارية : 1.36 ، 1.27 ، 1.08 ، نجدها تنتمي إلى المجال (1-1.79) و تعبر بدورها عن عدم موافقة و بشدة أفراد عينة الدراسة إعتبار هذه العوامل كتحديات تقف أمام تحقيق النتائج المرجو تحقيقها.

من خلال ما سبق يتضح لدينا أن الإدارة العليا على قناعة تامة بتبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في أغلبية المؤسسات محل الدراسة ، وهو ما يتوافق مع النتائج السابقة باعتبار الإدارة أكبر داعم لهذا النظام . كما أن لديهم وفرة في المدققين الداخليين و الخارجيين فمعظمهم لا يشكو من نقص في جهات الرقابة الدورية و لا حتى من تكاليف باهضة تحول دون الإستمرارية في النظام إلا أن أكبر عائق تتفق عليه أفراد عينة الدراسة هو عدم إتباع التعليمات بشكل تام

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الثالث: مدى تحقيق تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 لأهداف المؤسسات محل الدراسة:

1- المنافع المحققة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000

الجدول (20) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول المنافع المحققة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة ، و قد تم إستعمال المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري في التحليل إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية.

الجدول (20) : المنافع المحققة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الخيار الإجابة	عبارات المحور
1	موافق بشدة	0.43	4.75	00	00	00	10	30	التكرار	تحسين الوعي بالجودة
				00	00	00	25	75	%	
5	موافق بشدة	0.63	4.4	00	1	00	21	18	التكرار	انخفاض تكاليف اللاجودة
				00	2.5	00	52	45	%	
4	موافق بشدة	0.63	4.6	00	1	00	13	26	التكرار	زيادة الإنتاجية
				00	2.5	00	32.5	65	%	
7	موافق	1.31	3.6	7	1	00	25	7	التكرار	تشجيع الإبتكار
				17.5	2.5	00	62.5	17.5	%	
6	موافق	1.12	3.9	3	3	00	23	11	التكرار	الحد من الشكاوي
				7.5	7.5	00	57.5	27.5	%	
3	موافق بشدة	0.49	4.62	00	00	00	15	25	التكرار	زيادة المبيعات
				00	00	00	37.5	62.5	%	
2	موافق بشدة	0.48	4.65	00	00	00	14	26	التكرار	زيادة الحصة السوقية
				00	00	00	35	65	%	
	موافق بشدة	0.72	4.36	10	6	00	121	143	التكرار	مجاميع المحاور
				25	15	00	302	356.5	%	

المصدر: الباحثة إعتامدا على تفرغ البيانات

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول (20) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مسيري ورؤساء الأقسام و المصالح كانت كلها تفوق المتوسط 3.5 وتقع ضمن المجال موافق (3.39-4.2) والمجال موافق بشدة (4.19-5) حسب درجات مقياس Likert ؛ حيث بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي 4.36 وهي تظهر مدى الموافقة و بشدة لأفراد العينة على تحقيق المنافع سواء الداخلية أو الخارجية منها بإنحراف معياري 0.72.

كما نلاحظ أن الفقرة 01 (تحسين الوعي بأهمية الجودة) ، سجلت تحت متوسط حسابي: 4.75 و بإنحراف معياري 0.43 فهي تقع ضمن فئة موافق بشدة ما يعكس مستوى مرتفع جدا من الموافقة. تليها الفقرة 14 (زيادة الحصة السوقية) و الفقرة 13 (زيادة حجم المبيعات) بمتوسطات حسابية 4.65 ، 4.62 على التوالي و بإنحراف معياري 0.48 ، 0.49 على التوالي.

كذلك الفقرة 06 (زيادة الإنتاجية) والفقرة 05 (إنخفاض تكاليف اللاجودة) بمتوسطات حسابية 4.6 ، 4.4 على التوالي و بإنحرافات معيارية على التوالي: 0.63 لكل منهما.

أما أدنى القيم للمتوسطات الحسابية تقع ضمن فئة موافق وشملت الفقرة 09 (الحد من الشكاوي) و الفقرة 08 (زيادة نسبة الإبتكار) بمتوسطات حسابية على التوالي: 3.9 ، 3.6 و بإنحرافات معيارية على التوالي: 1.73، 1.27 وهي توضح مستوى مرتفع من الموافقة .

2- مدى إدراك المؤسسات محل الدراسة لمفهوم الزبون

الجدول (21) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول مدى وعي المؤسسات محل الدراسة لمفهوم الزبون في المؤسسات محل الدراسة ، و قد تم إستعمال التكرارات و النسب المئوية لتحليل النتائج.

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول (21) : مدى إدراك عينة الدراسة لمفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000

رقم العبارة	الفقرة	الخيار	التكرار(ت)	النسب المئوية (%)
1ع	هل تعتبرون أن مختلف المصالح و العاملين داخل المؤسسة هم أيضا مستهلكون	نعم	37	92.5
		لا	3	7.5
2ع	هل تقوم مؤسستكم برصد شكاوي المستهلكين	نعم	39	97.5
		لا	1	2.5
3ع	هل تواصل ادارة مؤسسكم التعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد للمنتج	نعم	35	87.5
		لا	5	12.5
أ6ع	هل تهتم مؤسسكم بالمعلومات المتدفقة من طرف الزبائن الخارجيين	نعم	38	95
		لا	2	5
ج6ع	هل تهتم مؤسسكم بالمعلومات المتدفقة من طرف الموردين	نعم	33	82.5
		لا	7	17.5

المصدر: الباحثة اعتمادا على تفريغ البيانات.

يتضح من خلال الجدول (21) أعلاه أن نسبة 97.5 % من أفراد عينة الدراسة تصرح بأن المؤسسات محل الدراسة تقوم برصد شكاوي المستهلكين مما يبرز سعيها لتحقيق جودة عالية لمنتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات، كما أن 95% منهم يؤكد بأن مؤسساتهم تهتم بالمعلومات المتدفقة من طرف الزبائن الخارجيين ؛ وهو ما يعكس مدى إهتمام هذه الأخيرة بالزبون وتلبية حاجاته.

إضافة إلى أن 92.5 % من المستجوبين يرون أن المؤسسات موضوع الدراسة تعتبر مختلف المصالح و العاملين داخلها مستهلكين مما يجعلهم متمكنين أكثر في تقديم خدماتهم للزبون؛ خاصة إذا اعتبرنا الفئة التشغيلية كأهم زبون داخلي .

نلاحظ أيضا من خلال الجدول (21) أن 87.5% من أفراد عينة الدراسة تؤكد أن مؤسساتهم تواصل التعامل مع الزبائن كثيري الإنتقاد للمنتج وهذا إن دل على شيء فهو يدل على عزم المؤسسات محل الدراسة على التحسين المستمر لمنتجاتهم حسب رغبات وطلبات زبائنهم.

إضافة إلى أن إهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمعلومات المتدفقة من طرف الموردين حقق نسبة 82.5% من الإجابات مما يحقق قيمة مضافة في منتجات المؤسسات أو بالأحرى مخرجاتها.

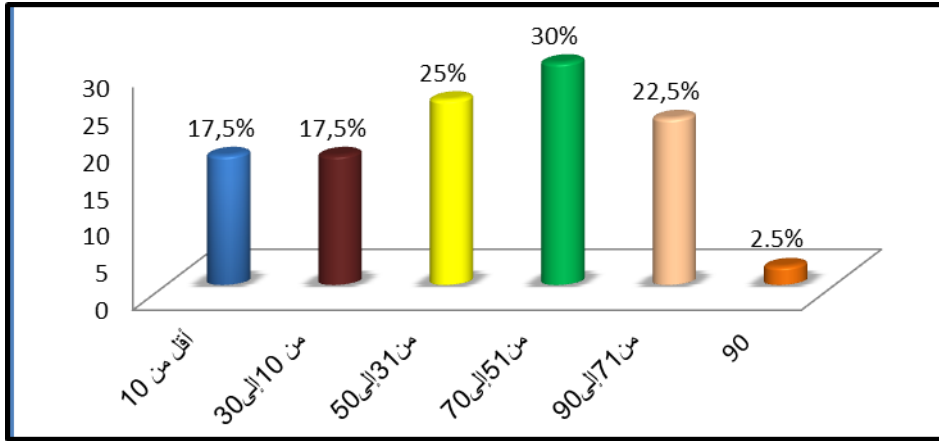
3- تطور مؤشرات القدرة التنافسية

يتم من خلاله التطرق إلى مؤشرات القدرة التنافسية المعتمدة في الدراسة (الإنتاجية ، تكاليف اللاجودة، المبيعات ، الحصة السوقية).

أ- تحليل نتائج الإنتاجية المحققة :

الشكل (21) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول تطور الإنتاجية بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة وقد تم استعمال النسب المئوية في التحليل.

الشكل (21): تطور الإنتاجية بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000



المصدر: الباحثة اعتمادا على تفرغ البيانات

من خلال الشكل (21) أعلاه نلاحظ أن 30% من أفراد العينة يرون أن المؤسسات موضوع الدراسة شهدت تحسنا في إنتاجيتها بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 بين (51-70) %، وهو مؤشر معتبر يوضح تطور ملحوظ في إنتاجية المؤسسات.

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

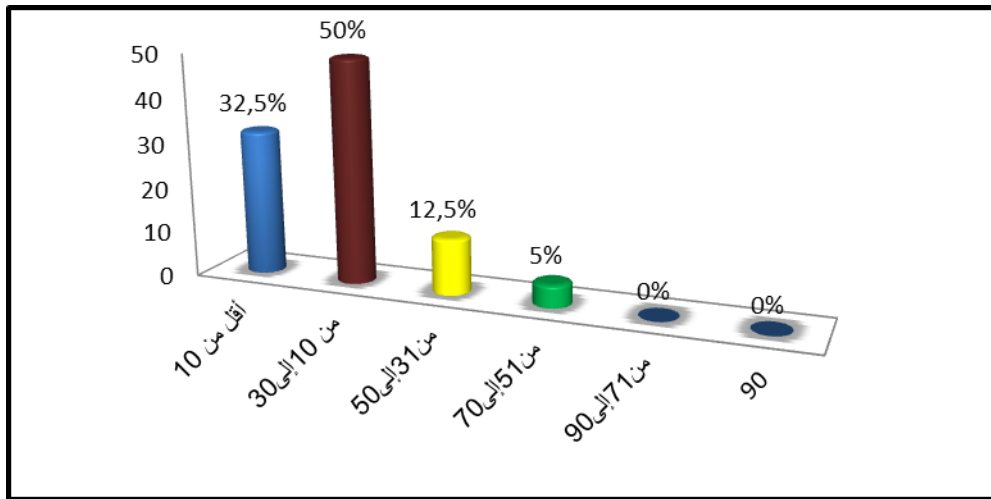
تليها 25% من أفراد العينة يرون أن المؤسسات حققت تطور في الإنتاجية بنسبة تتراوح بين (31-50%)، و 22.5% منهم يرون أن المؤسسات محل الدراسة طورت إنتاجيتها بين (71-90%) وهو يبرز مدى إستفادة المؤسسات من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 .

تأتي بعدها نسبة 17.5% من المستجوبين لاحظوا نسبة تطور محصورة بين (10-30%) ، بينما تعود آخر نسبتين متساويتين 2.5% منهم يرون أن المؤسسات محل الدراسة لم يتجاوز تطور إنتاجيتها 10%، و كذلك الأمر بالنسبة لتطور الإنتاجية بنسبة تزيد عن 90% على التوالي. ويرجع هذا التباين لعدة عوامل أهمها إختلاف القطاع الذي تنشط به المؤسسات ، وطبيعة النشاط و حجم المؤسسة وغيرها .

ب- تحليل نتائج تكاليف اللاجودة المحققة:

الشكل (22) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول تطور تكاليف اللاجودة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة وقد تم استعمال النسب المئوية في التحليل.

الشكل (22): تطور تكاليف اللاجودة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000



المصدر: الباحثة اعتمادا على تفرغ البيانات

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يوضح الشكل (22) أن 50% من أفراد عينة الدراسة تؤكد أن مؤسساتهم شهدت إنخفاض في تكاليف لاجودتها بين (10-30%) بينما 32.5% منهم سجلوا إنخفاض في تكاليف اللاجودة لدى مؤسساتهم بنسبة أقل من 10%.

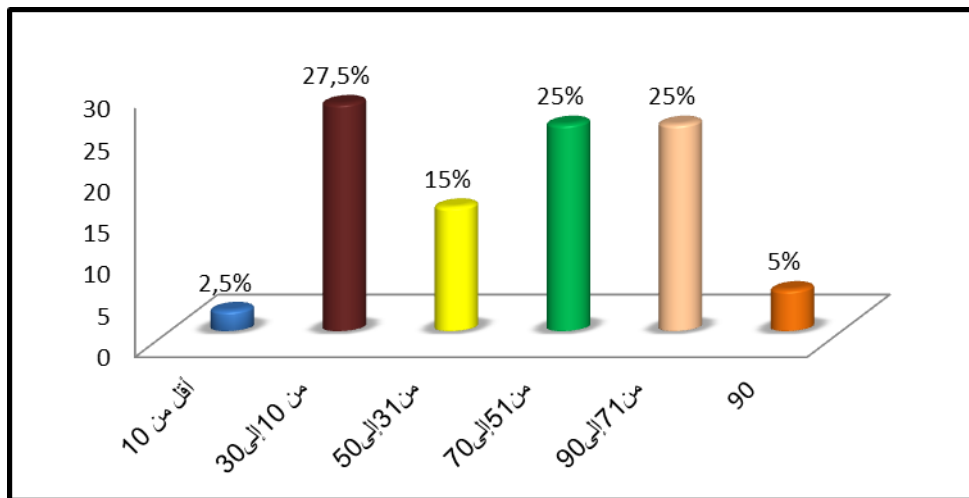
كما أكد 12.5% من المستجوبين تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تكاليف اللاجودة لدى مؤسساتهم بنسبة تتراوح بين (31-50%).

أخيرا 5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات شهدت تقلص في تكاليف لاجودتها بنسبة محصورة بين (51-70%).

ج- تحليل نتائج تطور المبيعات

الشكل (23) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول تطور المبيعات بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة و قد تم إستعمال النسب المئوية في التحليل.

الشكل (23): تطور المبيعات بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000



المصدر: الباحثة اعتمادا على تفرغ البيانات

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال الشكل (23) نلاحظ أن 27.5% من أفراد عينة الدراسة تصرح بأن المؤسسات موضوع الدراسة طورت مبيعاتها بين (10-30%) ، بينما 25% منهم يرون أن مبيعاتهم شهدت تحسن بنسبة (51-70%) و نفس النسبة حصرت تطور مبيعاتها بين (71-90%).

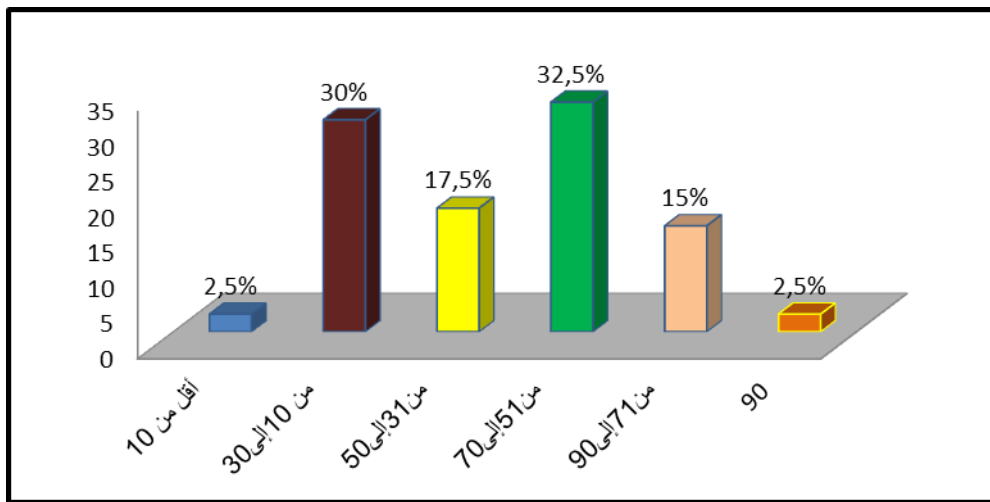
كما تؤكد نسبة 15% من المستجوبين أن المؤسسات محل الدراسة طورت في مبيعاتها بين (31-50%) ، تليها 5% منهم ممن يرون أن المؤسسات محل الدراسة زادت مبيعاتها بنسبة تفوق 90%.

في الأخير 2.5% من أفراد عينة الدراسة صرحت أن المؤسسات إستفادت من تطبيق نظام إدارة الجودة لديها بأقل من 10%.

د- تحليل نتائج تطور الحصة السوقية

الشكل (24) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول تطور الحصة السوقية بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة وقد تم استعمال النسب المئوية في التحليل.

الشكل (24): تطور الحصة السوقية بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000



المصدر: الباحثة اعتمادا على تفرغ البيانات

يوضح الشكل (24) أن أكبر نسبتين من إجابات أفراد العينة 32.5% و 30% أكدت زيادة في الحصة السوقية بين (51-70%) و (10-30%) على التوالي بالمؤسسات موضوع الدراسة.

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

ترجع المرتبة الثالثة 17.5% من المستجوبين تصرح أن المؤسسات محل الدراسة حققت تطور في حصتها السوقية بنسبة تتراوح بين (31-50 %) ، تليها 15% منهم يرون ان المؤسسات شهدت تطور في الحصة السوقية لديها بين(71-90%). .

أخيرا 2.5 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون ان المؤسسات سجلت تطور أقل من 10 % و وهي نفس النسبة التي تعبر عن زيادة في تطور الحصة السوقية بنسبة أكثر من 90%.

يمكن تلخيص كل ما سبق فيما يلي:

أن 50% من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن مؤسساتهم شهدت إنخفاض في تكاليف اللاجودة لديها بين (10-30%) وهي نفس النسبة التي تعبر عن تحقيق إرتفاع في مبيعات مؤسساتها ضمن المجال(51-90%).

وأن نسبة (30 %) المستجوبين يؤكدون أن المؤسسات موضوع الدراسة حققت زيادة في إنتاجيتها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة إيزو 9000 بين (51-70 %) كأعلى نسبة ، و هو مؤشر معتبر يوضح تطور ملحوظ في إنتاجية المؤسسات. و يتضح أن 32.5% منهم يصرحون بزيادة في الحصة السوقية بين (51-70%) على مستوى مؤسساتهم.

بناءا على ما سبق تكون أعلى نسب أفراد عينة الدراسة تؤكد على تسجيل زيادة في إنتاجية مؤسساتها وحجم مبيعاتها وحصتها السوقية بين (51-70%) كما خفضت في تكاليف لاجودتها بين (10-30%) و هي نتيجة مرضية جدا.

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات

سننظر في هذا المبحث إلى نتائج التحليل الإحصائي المستخدم لإختبار فرضيات الدراسة التي تتكون من ثلاث فرضيات رئيسية ، و التالي عرض لنتائج الإختبارات الإحصائية لكل من هذه الفرضيات.

قبل التطرق إلى إختبار الفرضيات لابد من التحقق من توزيع الإعتدالي الإحتمالي للتأكد من شروط الإختبارات المعلمية وبما أن حجم العينة أكبر من 30 فهذا يدل على أن حجم العينة كبير بدرجة كافية نستطيع أن نحكم بأن توزيع العينات للمتوسطات عبارة عن توزيع طبيعي.

المطلب الأول : الإختبار الإحصائي للفرضية الأساسية الأولى

تنص الفرضية الأساسية الأولى على : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدراك سياسة الجودة و إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000.

لإختبار صحة أو خطأ الفرضية إرتأينا إستعمال أسلوب الإرتباط الخطي البسيط مستعملين برنامج الحزمة الإحصائية SPSS21 ، و يتم تحليل ضعف أو قوة النتائج المتحصل عليها من خلال مقياس معامل الارتباط ، و الجدول (22) يوضح ذلك.

الجدول(22) : مقياس معامل الارتباط

المجال	مستوى العلاقة
من 0 إلى 0.30	لا يوجد إرتباط يذكر
من 0.31 إلى 0.50	إرتباط ضعيف
من 0.51 إلى 0.70	إرتباط متوسط
من 0.7 إلى 0.90	إرتباط قوي
من 0.91 إلى 1	إرتباط قوي جدا

المصدر: الباحثة إعتامدا على وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، 2009 ، 30 .

حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول (23):

الجدول (23): الارتباط الخطي بين سياسة الجودة و إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة

إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000	معامل الارتباط (R)	
0.387	معامل الارتباط	سياسة الجودة
0.01	مستوى الدلالة	
40	عدد أفراد العينة	

المصدر: الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS21

من خلال الجدول (23) يتضح لدينا وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ أين إرتباط بيرسون (0.38) مما يوضح وجود العلاقة بين سياسة الجودة و إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 . فكلما كانت سياسة الجودة بالمؤسسة أوضح كلما زاد الوعي بأهمية الزبون .

بالرغم من أن العلاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائيا باعتبار القيمة (0.01) أقل من 0.05 . هذا يدفعنا لمعرفة أين نجد علاقة تربط كل من سياسة الجودة وإدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 .

و جاءت النتائج الموضحة في الملحق (04) كالآتي:

أن وضوح سياسة الجودة بالمؤسسات محل الدراسة يجعل هذه الأخيرة تهتم أكثر برصد شكاوي الزبائن حيث كانت نسبة الارتباط مع هذه الفقرة 100% أين سجلنا معامل إرتباط قوي جدا (يساوي الـ 1). عند مستوى دلالة 0.00 وهو اقل من 0.05 ؛ بمعنى تلبية أن العلاقة دالة إحصائيا.

كذلك وضوح سياسة الجودة بالمؤسسة جعلها تواصل التعامل مع الزبائن كثيري الإنتقاد بنسبة علاقة أو إرتباط يفوق 42% بمستوى دلالة 0.006؛ بغية تحسين الجودة المقدمة للزبون حيث يكون

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الزبون هو الملك في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وعلى المؤسسات تلبية حاجاته وتحقيق رغباته و حتى خلق الحاجة لديه.

أيضا كون سياسة الجودة واضحة بالمؤسسات موضوع الدراسة فهذا سيؤدي حتما إلى الإهتمام بالمعلومات المتدفقة من طرف المورد بنسبة إرتباط تفوق 34% عند مستوى دلالة 0.028 وبالتالي العمل على خلق قيمة في المنتج الذي يعتمد على العلاقة بين المؤسسة والمورد ، وكذا العلاقة بين المؤسسة والزبون الشيء الذي يجعل المؤسسة في حالة يقظة.

عليه قبول الفرضية الأساسية الأولى: قى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدراك سياسة الجودة و إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000.

المطلب الثاني: الإختبار الإحصائي للفرضية الأساسية الثانية

تنص الفرضية الأساسية الثانية على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المترتبة عنه من طرف المؤسسات محل الدراسة.

لإختبار صحة أو خطأ الفرضية إرتأينا إستعمال أسلوب الإرتباط الخطي البسيط مستعملين برنامج الحزمة الإحصائية SPSS21 .

بناء عليه تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول (24):

الجدول (24): الإرتباط الخطي بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المحقق

فوائد تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000	معامل الإرتباط (R)	
0.196	معامل الإرتباط	دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000
0.224	مستوى الدلالة	
40	عدد أفراد العينة	

المصدر: الباحثة إعتمادا على برنامج SPSS21

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال الجدول (24) يتضح لدينا عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) أين إرتباط بيرسون (0.196) مما يوضح عدم وجود علاقة تذكر بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 والمنافع المحققة.

كذلك مستوى الدلالة معبر عنه بـ (0.224) أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

عليه يتم رفض الفرضية الأساسية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المحققة من طرف المؤسسات محل الدراسة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المترتبة عنها من طرف المؤسسات محل الدراسة .

المطلب الثالث: الإختبار الإحصائي للفرضية الأساسية الثالثة

تنص الفرضية الأساسية الثالثة على أنه : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات موضوع الدراسة . والتي يتفرع عنها أربع فرضيات فرعية .

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور الإنتاجية للمؤسسات موضوع الدراسة .

لإختبار صحة الفرضية أو نفيها نقوم باستخدام الإنحدار الخطي البسيط؛ حيث يعبر عن نسبة تفسير تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع عبر معامل التحديد . ويتم حساب معامل التحديد رياضياً

$$\text{معامل التحديد} = \text{مربع معامل الارتباط} \quad (1)$$

(1)- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 30.

النتائج موضحة في الجدول (25) كما يلي :

الجدول(25) : الإنحدار الخطي البسيط لأثر دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على الإنتاجية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة sig
الدوافع	الإنتاجية	0.395	0.156	7.022	0.012

المصدر:الباحثة إعتامدا على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال الجدول (25) وجود علاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وتطور الإنتاجية في المؤسسات محل الدراسة، فهي تقع في المجال 0.31- 0.50 حسب مقياس الارتباط فالعلاقة ضعيفة ؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.395 أي 39.5 % .

كما تشير قيمة معامل التفسير (R²) 0.156 أي أن 15.6% من التغير الذي يطرأ على تطور الإنتاجية تفسره دوافع التبني بنسبة 15.6 % ، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة .

كما يتبين من الجدول (25) قيمة الإختبار F و التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو9000 كمتغير مستقل والإنتاجية كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيمة الإختبار 7.022 وتقابلها مستوى دلالة 0.012 و هي أقل من مستوى المعنوية ؛أي أنها دالة إحصائيا .

بناء على النتائج السابقة يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور الإنتاجية .

بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى .

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$ (0.05) لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور تكاليف اللاجودة للمؤسسات موضوع الدراسة .

لإختبار صحة الفرضية أو نفيها نقوم باستخدام الإنحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول (26) كما يلي :

الجدول(26): الإنحدار الخطي البسيط لأثر دوافع تبني نظام إيزو 9000 على تكاليف اللاجودة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة sig
الدوافع	تكاليف اللاجودة	0.058	0.003	0.127	0.723

المصدر: الباحثة إعتمادا على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال الجدول (26) عدم وجود علاقة تذكر بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وتطور تكاليف اللاجودة في المؤسسات محل الدراسة؛ فهي تقع في المجال 0-0.3 حسب مقياس الارتباط ؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.058 أي 5.8 % .

كما تشير قيمة معامل التفسير (R²) 0.003 أي أن 0.3% من التغير الذي يطرأ على تطور تكاليف اللاجودة تفسره دوافع التبني بنسبة 0.3 % ؛ أي أن نسبة التأثير ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة .

كما يتبين من الجدول (26) قيمة الإختبار F و التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو9000 كمتغير مستقل و تكاليف اللاجودة كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيمة الإختبار 0.127 و تقابلها مستوى دلالة 0.723 و هي أكبر من مستوى المعنوية؛ أي أنها غير دالة إحصائيا.

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بناء على النتائج السابقة يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور تكاليف اللاجودة بالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية. وقد يرجع السبب كون 32.5 % من المؤسسات تعتبر فروع لمؤسسات أم بالتالي لا تتحمل هي التكاليف، أو أن معظمها خدمية لا تنتج سلعا مادية تؤدي إلى خسارة التكاليف، وقد يرجع السبب كون النشاط ليس نفسه في الـ 40 مؤسسة المدروسة.. الخ

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور المبيعات للمؤسسات موضوع الدراسة.

لإختبار صحة الفرضية أو نفيها نقوم باستخدام الإنحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول (27) كما يلي :

الجدول(27): الإنحدار الخطي البسيط لأثر دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على المبيعات

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة sig
الدوافع	المبيعات	0.347	0.120	5.206	0.028

المصدر: الباحثة إعتمادا على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال الجدول (27) وجود علاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وتطور المبيعات في المؤسسات محل الدراسة؛ فهي تقع في المجال 0.31-0.50 حسب مقياس الارتباط فالعلاقة ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.347 أي 34.7 % .

كما تشير قيمة معامل التفسير (R²) 0.120 أي أن 12.0 % من التغير الذي يطرأ على تطور المبيعات تفسره دوافع التبني بنسبة 12.0 % ، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة .

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

كما يتبين من الجدول (27) قيمة الإختبار F و التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 كمتغير مستقل والمبيعات كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيمة الإختبار 5.206 و تقابلها مستوى دلالة 0.028 و هي أقل من مستوى المعنوية؛ أي أنها دالة إحصائياً.

بناء على النتائج السابقة يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور المبيعات. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور الحصة السوقية للمؤسسات موضوع الدراسة .

لإختبار صحة الفرضية أو نفيها نقوم باستخدام الإنحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول (28) كما يلي :

الجدول(28): الإنحدار الخطي البسيط لأثر دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على الحصة السوقية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة sig
الدوافع	الحصة السوقية	0.415	0.172	7.901	0.008

المصدر: الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال الجدول (28) وجود علاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وتطور الحصة السوقية في المؤسسات محل الدراسة؛ فهي تقع في المجال 0.31-0.50 حسب مقياس الارتباط العلاقة ضعيفة ؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.415 أي 41.5 % .

كما تشير قيمة معامل التفسير (R²) 0.172 أي أن 17.2 % من التغير الذي يطرأ على تطور الحصة السوقية تفسره دوافع التبني بنسبة 17.2 % ، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة .

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

كما يتبين من الجدول (28) قيمة الإختبار F و التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 كمتغير مستقل الحصة السوقية كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيمة الإختبار 7.901 و تقابلها مستوى دلالة 0.008 و هي أقل من مستوى المعنوية؛ أي أنها دالة إحصائياً. بناء على النتائج السابقة يتبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور الحصة السوقية. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

بناء على نتائج إختبار الفرضيات الفرعية الأربعة السابقة توصلنا إلى قبول ثلاث فرضيات فرعية ورفض فرضية فرعية واحدة.

وعليه قبول الفرضية الأساسية الثالثة جزئياً، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات موضوع الدراسة؛ ذلك أن دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 لم تؤثر في تطور تكاليف اللاجودة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة

المطلب الأول: مناقشة النتائج

أكدت الدراسة الحالية أن أفراد عينة الدراسة تتميز بامتلاكها لمؤهلات علمية جيدة (95 %) جامعيين خاصة و أنهم يحتلون مناصب عالية باعتبارهم رؤساء أقسام و مصالح وكذا تميزهم بخبرة معتبرة مما يدل على التمكن من المهام ، وعليه الحصول على معلومات أكثر دقة بما أنهم شهدوا مختلف المراحل قبل و بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 .

أما إمتلاك المؤسسات محل الدراسة لسياسة جودة واضحة على مستوى التنظيم؛ ذلك أن سياسة الجودة تكون على مرأى العاملين في أي مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9000 حسب ما لوحظ من خلال دراستنا لهم .

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

كما أن 97.5 % من المستجوبين يؤكدون توافق نظام إدارة الجودة الحالي بالمؤسسات محل الدراسة مع نظام إدارة الجودة إيزو 9000 ، مما يؤكد الصرامة التي يسعى إليها هذا الأخير في تطبيق التعليمات بحوافرها (أكتب ما تفعل ونفذ ما تكتب) الشيء الذي جعل معظم المؤسسات تتماشى و النظام الحالي .

كما أن 97.5% من أفراد عينة الدراسة تصرح أن الرفع من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن من طرف المؤسسات موضوع الدراسة تتصدر دوافع تبنيها لنظام إدارة الجودة إيزو 9000 ، كما أكدت نسبة 90 % منهم أن تطوير المؤسسات محل الدراسة لنظام جودتها ساعدها في زيادة قدرتها التنافسية وهي نسبة معتبرة تبرز روح المنافسة لدى المؤسسات محل الدراسة.

يمكن إعتبار أن : إلتزام الإدارة العليا ، و تضافر جهود العاملين ، و التدريب الفعال عوامل داخلية الناتجة عن القناعة و الوعي ، هي أهم عوامل تطوير نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات محل الدراسة.

بالنسبة للمنافع المحققة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 فقد بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي 4.36 وهي تظهر مدى الموافقة و بشدة لأفراد العينة على تحقيق المنافع سواء الداخلية أو الخارجية منها.

يتضح أيضا أن المؤسسات محل الدراسة تقوم برصد شكاوي المستهلكين مما يبرز سعيها لتحقيق جودة عالية لمنتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات، و بنفس النسبة تتقبل الإنتقادات الموجهة لها من طرف العامل وتعمل على دراستها خاصة بإعتبار الفئة التشغيلية هي الأكثر معرفة بالمنتج مما يعكس درجة إهتمام هذه الأخيرة بالزبون(داخلي=عامل ، خارجي =مستهلك) وتلبية حاجاته.

كما أن أعلى نسب أفراد عينة الدراسة تؤكد على تسجيل زيادة في إنتاجية مؤسساتها وحجم مبيعاتها وحصتها السوقية بين (51-70%) وانخفاض في تكاليف لاجودتها بين (10-30%) و هي نتيجة مرضية جدا.

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا على قناعة تامة بتبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في أغلبية المؤسسات محل الدراسة ، وهو ما يتوافق مع النتائج السابقة باعتبار الإدارة أكبر داعم لهذا النظام .

إلا أن أكبر عائق تتفق عليه أفراد عينة الدراسة هو التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة، وعدم إتباع التعليمات بشكل تام ويعود ذلك لضعف التحسيس والتوعية حول أهمية تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و إعتياد العاملين على نمط عمل معين جعلهم يتخوفون من فكرة التغيير أو التجديد.

بالنسبة لفرضيات الدراسة فإن:

قبول الفرضية الأساسية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدراك سياسة الجودة و إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000. هذا يفسر درجة وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية تطبيق الجودة في المؤسسات ، إضافة إلى أن وضوح سياسة الجودة ساعد المؤسسات على التركيز على مفهوم الزبون سواء الداخلي (العامل) او الخارجي(المستهلك) وكيف أن الزبون هو الملك في السوق. وهو يتوافق مع نتائج التحليل في الدراسة؛ هذا عن دل على شيء فهو يدل على أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 بالمؤسسات موضوع الدراسة.

- رفض الفرضية الأساسية الثانية التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المحققة من طرف المؤسسات محل الدراسة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المترتبة عنها من طرف المؤسسات محل الدراسة.

وهو ما يفسر أن دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 ليس بالضرورة لها علاقة بالمنافع المحققة من تبني هذا النظام ، وهذا ما أثبتته الدراسة من خلال تحليل البيانات المعبر عن إجابات أفراد عينة الدراسة حيث وجدنا أن المؤسسات محل الدراسة حققت الفوائد المسطرة بالرغم من أن الدوافع التي تبنتها خارجية ؛ فهذا لم يؤثر في النتيجة إذ أن العلاقة سجلت نسبة 19% إلا أنه غير دال إحصائياً.

- قبول الفرضية الأساسية الثالثة جزئيا و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات موضوع الدراسة.

المثير للجدل هنا كيف أكدت الدراسة الحالية عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 والفوائد المحققة من جهة، و وجود أثر للدوافع على تطور مؤشرات القدرة التنافسية من جهة أخرى. رغم أن التأثير ضعيف إلا أنه دال إحصائيا؛ وقد يرجع ذلك كون المنافع شاملة وتحتوي عدة عوامل بينما تم حصر مؤشرات القدرة التنافسية في 4 أبعاد رئيسية وهي: الإنتاجية، التكاليف، المبيعات والحصة السوقية، والذي أثبتت الدراسة الحالية عند تحليل البيانات تطور ملحوظ كما ذكرنا سابقا.

المطلب الثاني : مقارنة النتائج المتوصل إليها بنتائج الدراسات السابقة

1-2- أوجه الإتفاق مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من العيهار فلة ، 2005 ، التي تدعم النتيجة التي توصلت إليها دراسة راشي طارق ، 2010 و دراسة Ali Boukhalifa .Mébarek Djebabra. Lylia و Bahmed . فيما يخص التطور الذي شهدته المؤسسات محل الدراسة على مستوى الإنتاجية والتكاليف أو/و على مستوى المبيعات والحصة السوقية.

إذ تؤكد الدراسة الحالية ما سبق ؛ حيث أن تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة حقق تطور في :

- زيادة في الإنتاجية : 30 % من المؤسسات حسنت في إنتاجيتها بين (50-75 %).
 - تخفيض التكاليف: % 50 من المؤسسات حسنت تكاليف لاجودتها بين (10-30%).
 - زيادة المبيعات : 50% من المؤسسات طورت مبيعاتها بنسبة تتراوح بين (50-95 %).
 - زيادة الحصة السوقية : 32.5% من المؤسسات ارتفعت حصتها السوقية بين (50-75%).
- باعتبارالعناصر الأربع أعلاه تمثل مؤشرات القدرة التنافسية في الدراسة الحالية وبما أن النتيجة إيجابية فهذا يعني أن تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 ينعكس إيجابا على القدرة التنافسية وهو ما يدعم دراسة (Ion Ionita & al,2009) فمن خلال تنفيذ معايير إدارة الجودة إيزو 9001 سيتم إدراج

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرومانية في الإتجاه العام على المستويين المحلي والدولي وذلك عن طريق زيادة القدرة التنافسية وكسب مكانة افضل في سوق الإتحاد الأوروبي .

كذلك دراسة (Oscar Alejandro R C & autre,2013) الذي توصل إلى أن شهادة نظام الجودة ظهرت نتيجة لتدعيم المنافسة والتمكن من مواجهة مختلف المؤسسات التي تنشط نفس القطاع بما فيها الأسواق.

أما على المستوى المحلي فدراسة (العيهار فلة، 2005) توصلت إلى أن المواصفات القياسية للإيزو تساهم في زيادة ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة، مما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية. إضافة إلى دراسة (جبيق زكية، 2006) تدعم نتيجة الدراسة السابقة إضافة إلى أن الزيادة التي حققتها في الربحية و في رقم الأعمال والتخفيض الذي حققته في تكاليف الإنتاج دليل على أنه كان نظام إيجابي على تنافسية المؤسسة وعلى تنمية قدرتها التنافسية.

إضافة إلى دراسة (راشي طارق، 2010) التي تدعم نتائج الدراسات السابقة إضافة إلى أن حصول المؤسسة على شهادة مواصفات الإيزو 9000 لإدارة الجودة يمكنها من تخفيض التكاليف والتقليل من العيوب و الهدر. وهو ما تدعمه دراسة (بن العربي حمزة ، 2014) توصل إلى أن تبني المؤسسة الإقتصادية لمواصفات الإيزو 9001 و كذلك الإلتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة و يسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز عن المنافسين.

2-2- أوجه الإختلاف

تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الشريف حمزاوي،2012) الذي توصل إلى أن المؤسسات محل الدراسة لم تحقق نتائج ذات دلالة عند تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في كل من الإنتاجية والأرباح كون همها الأساسي كان منذ البداية الظفر بالشهادة "لتزيين الحائط". عكس النتيجة التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية فالتطور الحاصل في الإنتاجية والحصة السوقية عند تحليل البيانات يظهر عند اختبار الفرضية الأساسية الثالثة التي تبين انها دالة إحصائيا فيما يخص الإنتاجية والحصة السوقية.

كما تختلف الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (علي فرحان عبد الله الفكيكي،2013) فيما يخص عدم توفر الدعم و المساندة المستمرة من الإدارة العليا لجهود تحسين الجودة ؛ في حين

الدراسة الميدانية الفصل الخامس: تحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سجلت الدراسة الحالية الإدارة العليا كأكثر داعم ومساند لتحسين الجودة كما أن هذه الأخيرة على قناعة تامة ووعي كاف بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات.

تختلف الدراسة الحالية أيضا في بعض النقاط مع دراسة (Anand N & Prajogo.D2007) وكذلك دراسة (علي فرحان عبد الله الفكيكي، 2013) فيما يخص أهم تحدي يقف أمام تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 ألا وهو مقاومة العمال للتغيير؛ حيث أكدت الدراسة الحالية أن أكبر عقبة تقف أمام تطوير نظام إدارة الجود إيزو 9000 هو عدم التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة.

خلاصة :

تمحور مضمون هذا الفصل في دراسة مدى تأثير تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية و قد شملت الدراسة 40 مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9000 ؛ تم تحليل بياناتها و اختبار الفرضيات ومناقشتها ؛ حيث تبنت الدراسة 3 فرضيات أساسية تم التأكد من نسبة صحتها .

في الأخير أدرجنا أوجه الإختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

إن تشجيع الدولة الجزائرية للمؤسسات الصناعية الإنتاجية منها، والخدمية العامة منها والخاصة؛ إنما جاء من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وجعلها تعمل بنفس الطرق و الآليات الموحدة عالميًا.

التحدي الحقيقي أمام المؤسسات يكمن في وضع مفهوم الجودة موضع التطبيق العملي؛ فيحدد نقطة البدء ويرسم الطريق إلى تحقيق الأهداف ، فقد طرقتنا من خلال هذه الدراسة إلى تحليل جوانب عديدة لها علاقة بتطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000، و تدعيمها بمعطيات من الواقع الجزائري؛ حيث إتجهت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9000، ودوره في زيادة القدرة التنافسية والتي شملت 40 مؤسسة توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- هناك درجة كبيرة من الوعي بمفهوم الجودة للمديرين ورؤساء الأقسام والمصالح كما أن نظام إدارة الجودة الحالي يتوافق مع نظام إدارة الجودة إيزو 9000 فهو يحدد المسؤوليات والصلاحيات مما يجعلها تمتلك سياسة واضحة على مستوى التنظيم مما يبرز إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسة.

- كما أن العوامل الداخلية التي تترتب عن إلتزام الإدارة العليا، وتضافر جهود العاملين، والتدريب الفعال الناتجة عن الوعي بأهمية تبني نظام إدارة الجودة هي أهم العوامل المساعدة في تطويره بالمؤسسات محل الدراسة.

- كما حقق تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات موضوع الدراسة الفوائد المرجوة بمستوى موافقة وبشدة .

- أيضا تم التأكيد على إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الزبون و إرضائه بمختلف جوانبه في ظل تقبلهم للإنقادات الموجهة من طرف الزبون، والسعي إلى إختيار مورديها على أساس الجودة بالدرجة الأولى.

- كما أكدت النتائج زيادة في إنتاجيتها و حجم مبيعات و الحصة السوقية وانخفاض في تكاليف تكاليف لاجودتها و هي نتيجة مرضية جدا.

- كما أكدت الدراسة الحالية أن الإدارة العليا على قناعة تامة بتبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في أغلبية المؤسسات محل الدراسة ، وهو ما يتوافق مع النتائج السابقة باعتبار الإدارة أكبر داعم لهذا النظام، وأن أكبر عقبة تتفق عليها أفراد عينة الدراسة هي التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة و عدم إتباع التعليمات بشكل تام.

كما جاءت نتائج الفرضيات على النحو التالي :

تم قبول الفرضية الأساسية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدراك سياسة الجودة و إدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000.

تم رفض الفرضية الأساسية الثانية التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المحققة من طرف المؤسسات محل الدراسة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين دوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و المنافع المترتبة عنها من طرف المؤسسات محل الدراسة.

تم قبول الفرضية الأساسية الثالثة نسبيا و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لدوافع تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تطور مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات موضوع الدراسة .

مقترحات الدراسة

استنادا إلى نتائج الدراسة لاحظنا ضرورة تواجد بعض العناصر التي تساعد المؤسسات على تحسين المردودية و تحقيق الأهداف المرجوة من تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 .

- يجب على العاملين إتباع التعليمات في ظل ما هو مطلوب منهم لتحقيق النتائج المرغوب فيها

فبعض الشركات تجد صعوبة في فرض النظام الجديد على العمال و لن يتم ذلك إلا بعد القيام بالتحسيس والتوعية والتدريب ، و نشر ثقافة الجودة في مختلف مستويات السلم الهرمي بالمؤسسة.

- ضرورة تفعيل مساهمة العاملين من خلال إتاحة الفرصة للإبداع و الابتكار للوصول إلى مستويات تفوق توقعات الزبائن (خلق الحاجة لدى الزبون).

- ضرورة تجديد شهادة الإيزو 9000 لكسب ولاء وثقة الزبائن إرضاء الزبون و كسب ثقته حيث أن بعض المؤسسات حاصلة على الشهادة منذ عدة سنوات و لم تقم بتجديدها، غير أن الزبون لديه فكرة إستمراريتها في تبني هذه الأنظمة فأول صورة رسخت في ذهنه حول هذه المؤسسة هو حصولها على شهادة الجودة .
- أن لا تجعل المؤسسة حصولها على شهادة الإيزو 9000 هدفا بحد ذاته ؛ فالعمل بتعليماته يعتبر مكسب للمؤسسة .
- فتح المجال أمام الباحثين بتزويدهم بالمعلومات الموثقة للحصول على نتائج أدق وذات مصداقية أكثر حتى تعم الفائدة من الدراسات على الطرفين.

حدود الدراسة

- هذه الدراسة بنيت على فرضيات تم التطرق إليها سابقا و قد تكون النتائج المتوصل إليها غير دقيقة أو كاملة نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة (40 مؤسسة) وكذا اقتصار عينة الدراسة على فئة الإطارات من المسيرين فقط .
- عدم توفر أسماء و عناوين المؤسسات الحاصلة على الشهادة والذي استلزم الكثير من الوقت كذلك الإتصال بالمؤسسات سواء عبر البريد أو التنقل الشخصي أو باستعمال الوسطاء والحصول على الرد دام أكثر من 3 سنوات من 2012 إلى 2015.

أفاق الدراسة

- من خلال دراستنا هذه قمنا وفي ظل المعلومات المتوفرة حول أسماء و عناوين المؤسسات الحاصلة على شهادة إدارة الجودة إيزو 9000 بتسليط الضوء على 40 مؤسسة حاصلة على هذه الشهادة لمعرفة مدى تأثير حصول هذه المؤسسات على الإشهاد وتأثير ذلك على مؤشرات قدرتها التنافسية .

- تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث بأن هناك جوانب هامة جديدة بالدراسة و البحث و نقترحها لتكون إشكاليات بحوث و دراسات نأمل أن نتال حقاها من الدراسة والتحليل في المستقبل إذا توفرت المعلومات حول عدد و عناوين المؤسسات الحاصلة على الشهادة و للحصول على نتائج أدق على الباحث دراسة المؤسسات كل حسب ، القطاع الذي تنتمي إليه ، حجمها عمرها ... الخ من العوامل المشتركة بينها.

نذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض المواضيع التي يمكن التطرق إليها ومنها:

- إعادة دراسة هذا الموضوع ومقارنته بدراسات أجنبية أخرى لمعرفة الخلل والفرق في النتائج المتوصل إليها عند تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 ،
 - دراسة واقع المؤسسات قبل وبعد حصولها على شهادة الإيزو 9000 ،
 - مقارنة مؤسسات تعمل في نفس المجال أحدها حاصل على الشهادة والآخر في طريقه إلى الحصول عليها.
- على أن تتم دراسة المقترحات السابقة اعتماداً على دلائل موثقة لقياس القدرة التنافسية كحصول الباحث على مستندات توضح تطور مؤشرات القدرة التنافسية عند تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 بالأرقام.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب :

- أحمد الخطيب و رداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، و جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2006.
- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000:2004 ، دليل عصري للجودة و التنافسية" ، الناشر المؤلف ،القاهرة، 2004 .
- أحمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، "تحقيق الدقة في ادارة الجودة six Sigma " دار إثراء للنشر و التوزيع الطبعة 1، 2008.
- أكرم أحمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل،"العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى كلية الإدارة والإقتصاد ، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.
- إياد عبد الله شعبان، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن الطبعة الأولى 2009 .
- سوزان يوكس وفيل إيقانز ، ترجمة ميشيل دانو، "المنافسة والتنمية ، قوة الأسواق التنافسية" ، دار العربية للعلوم ناشرون ، الطبعة الأولى، لبنان، 2010.
- فتحي أحمد يحي العالم" نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، عمان الأردن ، 2010.
- مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك وإلى المستهلك دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان الأردن، 2004 .

- محي الدين القطب" الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية" ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع - عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2012 .
- محسن أحمد الخضيرى ،" صناعة المزاي التنافسية " ، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة الطبعة الأولى ،2004 .
- محسن بن نايف العتيبي ،"استراتيجية نظام الجودة في التعليم " ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، مكتب محسن بن نايف للإستشارات الإدارية، الطبعة الأولى 2007.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان،2004.
- محمد عبد الوهاب العزاوي ، " أنظمة ادارة الجودة والبيئة" ، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية، عمان الأردن،2005 .
- محمد عبد الوهاب العزاوي، " ادارة الجودة الشاملة وبناء القدرات التنافسية "المؤتمر العربي الثالث مارس 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية الإسكندرية،2008.
- نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996.

قائمة المقالات العلمية المنشورة :

- الشريف حمزاوي،" إشهاد المطابقة مع معايير ISO 9001: دوافعه و آثاره على الأداء التنظيمي ، تحليل تجارب ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة ومتوسطة"، التواصل في العلوم الإنسانية و الإجتماعية عدد 32 ، 2012.
- إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، جامعة باتنة، مجلة الباحث ، عدد 05 ،2007.

- برحومة عبد الحميد ، شريف مراد " الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، أبحاث إقتصادية و إدارية جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 03 جوان 2008.
- بن عنتر عبد الرحمان ،" إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المؤسسات المعاصرة " مجلة الباحث ، عدد 06 جامعة بومرداس ، 2008.
- صوار يوسف، أونان بومدين ، مولاي أمينة، " شروط إدارة الجودة للشاملة وشروط تسييرها في المؤسسات الجزائرية " ، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة.
- عبد العزيز عبدوس، "تقييم تنافسية الصناعة التحويلية في الجزائر (دراسة مقارنة مع بعض دول المغرب العربي الكبير)"، جامعة بشار، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير مجلة الباحث، عدد 2013، 13 .
- عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، آثار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، 2005.
- غالب محمد البستنجي، "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الأردنية"، جامعة الإمام محمد بن سعود، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد التاسع جوان 2011 .
- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الإقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 4، 2006.
- هونغغي سان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بمعايير الإيزو 9000 " ، المجلة الدولية إدارة الجودة و الموثوقية، أنماط تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بمعايير الإيزو 9000 في مطلع تسعينيات القرن العشرين ،مدينة هونغ كونغ الجامعية، المجلد 16، العدد 3، 1999.

قائمة المقالات المقدمة للمؤتمرات العلمية :

- المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مؤتمر "إستدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص، ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي" ، 2007 أعمال المؤتمرات، الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2008.

- برزين شيخ محمد و رياض حمزة البكري، "مفهومي المطابقة للمواصفات و الملاءمة للإستخدام و أثره على جودة المنتج و رضا الزبون"، المؤتمر العربي الثالث ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، 2009.

- بقة الشريف و العايب عبد الرحمان، "التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الإقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر المؤتمر العلمي الدولي للتنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة"، جامعة فرحات عباس سطيف أيام 7-8 افريل 2008.

- ثامر البكري، "بعنوان الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء استراتيجيات التسويق" حالة تطبيقية على مؤسسة Toyota لصناعة السيارات ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية تم تصفح الموقع :خلال 2013، الموقع: <http://labocolloque5.voila.net/71thamirbakri.pdf>

- حجاج رؤوف ، زرقون محمد، "نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) – دراسة تحليلية- ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة"، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة .

- رزيق كمال، ياسين قاسي، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز" ، جامعة سعد دحلب البلدية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08-09 مارس 2005 .

- سيلان جبران العبيدي، "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع" ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي - بيروت- 6- 10 ديسمبر 2009 .

- عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، "إقتصاد المعرفة و تعزيز تنافسية المؤسسة- مع الإشارة لحالة الجزائر"، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.
- محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر/كانون الأول، السنة الثانية، 2003.
- مريمت عديلة، بن يوب فاطمة، "المداخلة بعنوان تنافسية الدول: تجارب من الواقع الملتقى الوطني الأول حول: دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الإقتصاد الجزائري والتحضير لمرحلة ما بعد البترول"، العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل – 20-21 نوفمبر 2011.
- منصورى الزين، ناصر مراد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- موسى سهام، العمودي مينة، "تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الإنترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
- وعيل ميلود و قرومي حميد، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، 2013 .
- يحي برويقات عبد الكريم، "شخي زين الدين، بن عربية نادية، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و تطبيق أنظمة إدارة جودة إيزو9001، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 18-19 أبريل، 2012 .

- محمد حسن رياض ، "دليل تأهيل المؤسسات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة ،المواصفات العالمية ISO 9000 -إصدار 2000"،منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة جمهورية مصر العربية سنة 2006.

- سيلان جبران العبيدي: "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي " ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع ،بيروت -6-10 ديسمبر 2009 .

- يوسف مسعداوي،"القدرات التنافسية ومؤشراته، جامعة سعد دحلب – البليدة"- ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات" ، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير ، 08-09 مارس ،2005.

قائمة الرسائل والأطروحات غير المنشورة :

- إبتسام بوشويط" آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،خصص :إدارة مالية جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

- إبراهيم عبد الحفيظ ،" دراسة تنافسية الإقتصاد الجزائري في ظل العولمة الإقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص التحليل الإقتصاي ،جامعة بن يوسف بن خدة، 2007.

- أحمد بن عيشاوي،" إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر" ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص :إدارة أعمال، 2008 .

- العيهار فلة ، "دورالجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " ، مذكرة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر الخروبة ، 2005.

- باسل فارس قنديل،" أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعي ، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة" ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،غزة، 2008.

- بن دحمان بهجة ، محمد بوقرة " مساهمة نظرية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2011.
- بوازيد وسيلة "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية " مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص :إدارة إستراتيجية ، جامعة سطيف1، 2011 .
- بوبعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس "، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012 .
- جباري فادية، " تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات بتلمسان " ، مذكرة ماجستير، مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات ،تخصص تسويق ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011 .
- ججيق زكية،"أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة VITAJUS " ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2007.
- ختيم محمد العيد،" إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز- "، مذكرة ماجستير تخصص إستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، 2009.
- دويس محمد الطيب، "براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ،حالة الجزائر" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع دراسات إقتصادية ، ورقلة ، 2005.
- راشي طارق، "الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة SOMIPHOS – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة" مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه ، خصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة العربي التبسي ،تبسة ، 2011 .

- سامية سرحان "أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية -دراسة للآثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية-" مذكرة ماجستير في مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، تخصص الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس سطيف 2011.

- سلطان كريمة ، "طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات SIJICO وحدة رمضان جمال "مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير ،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2007 .

- عبد الحكيم عبدالله النصور،"الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الاقتصادي" ، أطروحة كتورها في الإقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين كلية الإقتصاد اللاذقية،سورية،2009. 2016/01/23

- عبد العزيز عبد العال زكي ع العال ،"إدارة الجودة ودورها في بناء المؤسسات"، مذكرة دكتوراه إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، 2010 .

- عتيقة بن طاطة ، " أثر تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2008.

- عثمان بودحوش، " تسيير تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة مؤسسة إسمنت عين الكبيرة" ، مذكرة ماجستير،تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، 20 أوت 1955 سكيكدة،2008.

- عثمانى عياشة ، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيتيفس للمشروبات (بيبي كولا)"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،فرحات عباس سطيف ،2010 .

- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني،"الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة" ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات ، المملكة المتحدة ، الجامعة الدولية البريطانية، 2010.

- قاسمي كمال، " المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة -1- مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة "EMBAG" -2- مؤسسة شيك الجزائر " shik algérie " ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الاعمال ،جامعة محمد بوضياف – المسيلة – 2003 .
- مؤيد أكرم أرسلان،"أثر تطبيق تكامل نظام (ISO 9001-TQM) على السياسة التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل التحرير للبناء الجاهز، وزارة الأعمار والإسكان)"، أطروحة دكتوراه ، إدارة الأعمال، 2012.
- مرزوقي نوال،"معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و 14000 -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية"، مذكرة ماجستير جامعة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير فرحات عباس، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سطيف، 2009.
- منصف ملوك،"أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية ISO 9001 (2000) حالة المواصفة دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص :التقنيات الكمية في التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف، 2010.
- نور الهدى بورعدة،"دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية –دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013.

المواقع الإلكترونية الرسمية :

- المنتدى الإقتصادي العالمي، و يشمل تنافسية 140 دولة حول العالم ،مستوى الإنتاجية " الجديد والطبيعي " للدول ينبئ بفترات عدم استقرارا للاقتصاد العالمي ،تقرير التنافسية العالمية 2016
2016/01/20

http://www3.weforum.org/docs/Media/GCR15/WEF_GCR2015-2016_NR_AR.pdf

- منتدى التعليم العالي، طريقة الحصول على شهادة الإيزو ، تصفح الموقع يوم: 09-09-2011 .
www.donyadz.com/vb/t1684.html

- وليد عبد الرحمن الفرا ،(2009): تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم
زيارة الموقع يوم: 2015/06/01 www.boosla.com/showArticle.php

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- Livres :

- Fey Robert, Gogue Jean Marie, La Maîtrise De La Qualité, Les Editions D'organisation, Paris, 1998.
- Lesca.H « structure et système d'information :facteurs de compétitivité » masson,1983
- Percerou R. entreprise :gestion et compétitivité, ed economica, 1984.
- Porter Michael E., “Avantage concurrentiel des Nations”, Inter Edition, 1993.
- Schuurman Hessel, “Quality Management And Competitiveness The Diffusion Of The Iso 9000 Standards In Latin America And Recommendations For Government Strategies », United Nations 1997.
- Terfaya Nassima : « Démarche Qualité Dans L'entreprise Des Risques » Edition Homma,2004.

- Thèses non éditées :

- Maurand-Valet Anne « La Norme Entre Paradoxe Et Necessite : Une Etude Du Role Du Responsable Qualite », These De Doctorat , Universite Montpellier Ecole Doctorale : Economie Et Gestion, Version 1 9 May 2010.
- Pekovic Sanja, « Les Déterminants Et Les Effets Des Normes De Qualité Et d'Environnement : -Analyses Microéconométriques A Partir De Données Françaises d'Entreprises Et De Salariés » These de Doctorat De Sciences

Economiques De L'université De Paris-Est Ufr Des Sciences Economiques
Ecole Doctorale Organisations, Marchés, Institutions (OMI) (Arrêté Du 30
Mars 1992).

- Articles :

- AKDAĞ Hatice Camgöz «Does ISO 9000 Really Help To Improve Continuously?» Review Of Social, Economic & Business Studies, Faculty Of Technology, Buckinghamshire Chilterns University College, Vol.5/6, 1 – 291, Brunel University
- Beck Nikolaus and Walgenbach Peter, « ISO 9000 And Formalization – How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses To Institutional Forces », Schmalenbach Business Review , Vol. 55 , October 2003.
- Benezech Danièle et Loos-Baroin Jocelyne « Le Processus De Certification Iso 9000 Comme Outil D' Apprentissage Organisationnel » Par B.E.T.A., In Revue Sciences De Gestion, N° 36, Mai 2004.
- Borut Rusjan Pavel Castka « Understanding Iso's 9001 Benefits And Research Through An Operations Strategy » Framework , Volume 8 · Number 1 · Spring 2010
- Cagnazzo Luca , Taticchi Paolo & Fuiano Francesco « Impacts Of Iso 9000 On Business Performances: A Literature Review » « Issn: 1790-5117 Isbn: 978-960-474-143-P38. Site : http://Www.Academia.Edu/251710/Impacts_Of_Iso_9000_On_Business_Performances_A_Literature_Review .
- Cardoso Francisco F. ” Quality Management System Certification In SME's, Quality Management System Certification In Small AEC Organisations: A Strategic Choice Or An Obligation To Meet Customers Requirements. 23/01/2014, disponible sur : http://Www.Pcc.Usp.Br/Files/Text/Personal_Files/Francisco_Cardoso/CIB.Pdf
- De Arrascaeta Rafael A. F « ISO Management Systems – Recommandations Aux Utilisateurs Pour La Mise En Application D'iso 9001:2008 », Septembre- Octobre, 2008

- Manders Basak & De Vries Henk J. « Iso 9001, Un Bon Investissement? - Analyse De 42 Etudes », Le 10 /10/2012 disponible sur :http://Www.Iso.Org/Iso/Fr/Home/News_Index/News_Archive/News.Htm?Refid=Ref1665
- Martínez Costa Micaela, Martínez Lorente Ángel Rafael, « Iso 9000 As A Tool For Tqm,A Spanish Case Study,"Qmj ,Vol. 11, 2004
- Naira Anand and Prajogo Daniel « Internalisation Of ISO 9000 Standards: The Antecedent Role Of Functionalist And Institutional Drivers And Performance Implications »; Final Version † International Journal Of Production Researchvol. 47, No. 16, 15 August 2009 .
- Sayed M. Ahmed , Rizwan U Farooqui ISO 9000: A Stepping Stone To Total Quality Management For Construction Companies » “Energy And Technology For The Americas: Education, Innovation, Technology And Practice Seventh LACCEI Latin American And Caribbean Conference For Engineering And Technology (LACCEI’2009)”, San Cristóbal , Venezuela, Miami, Florida June 2-5, 2009.consulté le 06/06/2015
Site:http://Www.Researchgate.Net/Publication/229043879_ISO_9000_A_Stepping_Stone_To_Total_Quality_Management_For_Construction_Companies.

-Papiers présentées pour les colloques et séminaires :

- Azouaou Lamia, Nabil, Belouard Ali « La Politique De Mise A Niveau Des Pme Algeriennes : Enlissement Ou Nouveau Depart » Vième Colloque International 21-23 Juin 2010 Hammamet (Tunisie) Stratégies De Développement : Quel Chemin Parcouru ? Quelles Réponses Face Aux Nouvelles Contraintes Economiques Et Climatiques
<http://Labocolloque5.Voila.Net/113lamiaazouaou.Pdf> Vue 2012
- Katlane Selma Ben Mlouka « Processus De Compétitivité : Facteurs Et Evaluation Application Aux Entreprises Tunisiennes » 5ém Congrès Intrnational De L’académie De L’entrepreneuriat,Et De L’innovation Et

Evolution Des Pratiques Entrepreneuriales,2007.site consulté, le :

23/02/2016

[Http//Www.Entrepreneuriat.Com/Fileadmin/Ressources/Actes07/Katlane_Ben_Mlouka_Selma.03/12/2013](http://Www.Entrepreneuriat.Com/Fileadmin/Ressources/Actes07/Katlane_Ben_Mlouka_Selma.03/12/2013)

-Documents Divers :

- Conti Tito « The Past, Present and Future of Quality, International Academy for Quality,Fonctionnement de la norme impact organisationnel disponible sur :csdc.demos.bettermentor.com
- Lachaal, « La Compétitivité : Concepts, Définitions Et Applications», Institut National De La Recherche Agronomique De Tunis (Inrat),Département D'economie Rurale, Ariana, Tunisie. le 29/01/2014,disponible sur : <http://om.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>
- Ministère Du Travail, « Changements Organisationnels Pour Améliorer La Productivité Et L'emploi » Ministère Du Travail Secrétariat Et Communications, Bibliothèque Nationale Du Québec Bibliothèque Nationale Du Canada Gouvernement Du Québec, 2005. en 2013,disponible sur:http://Www.Travail.Gouv.Qc.Ca/Fileadmin/Fichiers/Documents/Productivite_Emploi/Recueil-Cas.Pdf
- Spencer Hutchens Jr, Using ISO 9001 Or ISO 14001 To Gain A Competitive Advantage. The Competitive Advantage Of International Standardsthe Competitive Advantage Of International Standards. le 10/02/2016.disponible sur: http://www.intertek.com/uploadedFiles/Intertek/Divisions/Industrial_Services/Media/PDF/9001-14001-Competitive-Advantage.pdf.
- Yanat Zahir :« Contribution De La Certification (Iso 9001 V 2000) A L'amélioration De La Compétitivité Des Entreprises Marocaines.Cas Du Secteur Agro-Alimentaire » Maroc. 2012 disponible sur : <http://Www.LuxIas.Lu/Pdf/Yanatchaouki.Pdf> , Vue 2012.

-Sites internet :

- http://en.wikipedia.org/wiki/ISO/TC_176/11/2013.
- <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso.survey.htm?certifcate=ISO>. – <http://www.iso.org/iso/livelinkgetfile-isocs%3FnodeId%3D15097865-2012>.
- <http://stclements.edu/grad/gradmuey.pdf>
- www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf
- www.sqc.org.sa/sqcdocs/mos%202014/9001.pdf
- <http://www.alukah.net/web/khedr/0/51514/#ixzz3kfaCSjSw>
- <http://www.gckw.com/ISO-9001-AR.asp?SPID=68>
- http://www.hailcement.com/hc_ara/upload/15
- http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_13.pdf
- <http://www.alazhar.edu.ps/Planning/Planning%20Academic%20quality2013/images/lib-arb/97.pdf>.
- <http://allstandards.org/ISO9001.html>
- <http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=moufawdatemafile:///C:/Users/Admin/Downloads/b0263bc40e0ff50f481b85a968c30ac1-original.pdf>
- <http://www.praxiom.com/11/2013>.
- [http://iefpedia.com/arab 24 / 01 / 2011](http://iefpedia.com/arab%2024%20-%2001%20-%202011)

قائمة الملاحق

الملحق(01): إستمارة الدراسة الميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجي مختار - عنابة



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستمارة

تدخل هذه الإستمارة في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في علوم التسيير حول تقييم أثر تطبيق مواصفة الإيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. فهو يتناول بعض المواضيع التي لها علاقة بتطبيق الإيزو 9000 ، والتي تسمح باستخلاص مجموعة من المعلومات حول المزايا المتحصل عليها بالنسبة للقدرة التنافسية من وراء تطبيق نظام الجودة إيزو 9000 داخل المؤسسة.

تعالج الأسئلة الواردة في هذه الإستمارة دوافع تبني المؤسسة للإيزو ، الفوائد المترتبة عن تبني مواصفة الإيزو 9000 و معرفة مدى تأثير المواصفة على القدرة التنافسية للمؤسسة. فإننا نتوجه إليكم بهذه الإستمارة راجين منكم التكرم بالإجابة على فقراته من خلال وضع علامة في المكان المناسب. و نعلم سيادتكم بأن غرضنا من هذه الإستمارة علمي بحث وبأن المعلومات المتحصل عليها ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث الذي نحن بصدد إنجازه .

و لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم.

الباحثة : لموي أمينة

البريد الإلكتروني: lemmouia@yahoo.com

I- معلومات عامة

- أ- حول المؤسسة:.....
- اسم المؤسسة:.....
- تاريخ الحصول على الشهادة:.....
- الجهة المانحة للشهادة:.....

ب- حول المجيب:

1- العمر:.....سنة

2- الأقدمية:.....سنة

3- المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي مهني جامعي

II- المفاهيم العامة المتعلقة بنظام إدارة الجودة إيزو 9000 ، ودوافع التبني:

أ- مفاهيم خاصة بسياسة الجودة في المؤسسة :

- هل تملك مؤسستكم سياسة واضحة للجودة على مستوى التنظيم

نعم لا

- يحدد التنظيم الحالي المسؤوليات تجاه تطبيق هذه السياسة

نعم لا

- يتوافق نظام إدارة الجودة المطبق حاليا على مستوى مؤسستكم مع نظام إدارة الجودة أيزو 9000

نعم لا

ب- الدوافع التي تقف وراء تطوير مؤسستكم لنظام إدارة الجودة إيزو 9000 هو:

- 1- لقناعة داخلية بأهمية العملية
- 2- افتقار مؤسستكم لأي من برامج أو نظم الجودة
- 3- لأنه مفروض عليها من قبل السلطات العمومية
- 4- نتيجة لضغوط المنافسة الخارجية المتزايدة
- 5- للرفع من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن
- 6- لأنها من متطلبات بعض الزبائن الرئيسيين
- 7- أحد أو بعض منافسيك المباشرين حاصلًا على هذه الشهادة
- 8- لأن أحد أو بعض زبائنكم الرئيسيين مسجلًا للحصول على هذه الشهادة أو حاصلًا عليها
- 9- لان مؤسستكم تتبع مؤسسة أم مسجلة للإيزو
- 10- لأن نيل الإيزو 9000 سيساعد على زيادة القدرة التنافسية
- 11- نتيجة للطموح لتجاوز السوق المحلية للتسويق العالمي
- 12- أخرى ، أذكرها :.....

III-رتب العوامل التالية حسب أهميتها في تطوير نظام الجودة المطبق في مؤسستكم بما يتوافق مع الأنظمة الحديثة

للجودة (نظام الإيزو 9000) ، بوضع رقم (1) للعامل الأكثر أهمية ورقم (2) أمام الأقل أهمية ... وهكذا

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أ- الدعم السياسي | <input type="checkbox"/> | د- تضافر جهود العاملين بالمؤسسة |
| <input type="checkbox"/> | ب- أهمية المخصصات المالية | <input type="checkbox"/> | هـ- ثقافة والتزام الإدارة العليا |
| <input type="checkbox"/> | ج- التدريب الفعال المستمر | | |

و- عوامل أخرى ، أذكرها بالترتيب حسب أهميتها في تطوير نظام إدارة الجودة في مؤسستكم :

.....

IV- محور دراسة المنافع المحققة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9000

المحور	الخيار	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
منافع داخلية	1-	رفع الوعي بأهمية الجودة					
	2-	الحصول على نظام للإجراءات مطور بصفة أفضل (كتأسيس طريقة توثيق ثابتة)					
	3-	وضوح أفضل للمسؤوليات والصلاحيات					
	4-	تشجيع فرق العمل					
	5-	انخفاض تكاليف الالاجودة					
	6-	زيادة نسبة الإبتكار في المؤسسة					
	7-	زيادة الثقة في جودة منتجات المؤسسة					
منافع خارجية	8-	الحد من الشكاوي					
	9-	تحسين الجودة المستلمة					
	10-	زيادة حالات التسليم في الوقت المحدد					
	11-	شهادة الإيزو أداة تنافسية فعالة					
	12-	زيادة الإنتاجية					
	13-	زيادة حجم المبيعات					
	14-	زيادة الحصة السوقية					

V- إدراك مفهوم الزبون :

- 1- هل تعتبرون أن مختلف المصالح و العاملين داخل المؤسسة هم أيضا مستهلكون ؟ نعم لا
- 2- هل تنتهي علاقتكم بالمستهلكين بمجرد تسليم المنتج ؟ نعم لا
- 3- هل تقوم مؤسستكم برصد شكاوى المستهلكين ؟ نعم لا
- 4- هل تواصل إدارة مؤسستكم التعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد لمنتج المؤسسة ؟ نعم لا
- 5- هل تتقبل إدارة مؤسستكم الانتقادات الموجهة لها من قبل العاملين وتعمل على دراستها ؟ نعم لا
- 6- هل تهتم إدارة مؤسستكم بتدعيم تبادل الخبرات بين مختلف المصالح ؟ نعم لا

7- هل تختار مؤسستكم مورديها على أساس عنصر

السعر الجودة فترات التسليم

8- هل تهتم مؤسستكم بالمعلومات المتدفقة من قبل:

أ - الزبائن الخارجين

ب- الزبائن الداخليين (العمال)

ج- الموردين

9- هل يشارك الزبائن في تحديد مواصفات المنتج المقدم لهم من طرف المؤسسة ؟ نعم لا

VI- دراسة تطور مؤشرات القدرة التنافسية: ضع علامة (*) امام المجال المناسب:

المؤشر	% التطور	أقل من 10 %	10 % - 30 %	31 % - 50 %	51 % - 70 %	71 % - 90 %	90 % فأكثر
الإنتاجية							
تكاليف الالاجودة							
المبيعات							
الحصة السوقية							

VII - دراسة التحديات التي تواجه المؤسسات :

السبب الذي حال دون الوصول الى النتائج المرجوة من الحصول على شهادة الإيزو 9000	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- عدم اقتناع و التزام الإدارة العليا					
2- مقاومة للتغيير من طرف العاملين					
3- عدم التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة					
4- عدم اتباع التعليمات بشكل تام					
5- تكاليف باهظة تحول دون الاستمرارية في النظام					
6- عدم وجود مدققين داخليين					
7- عدم وجود مدققين خارجيين					
8- عدم وجود جهة للرقابة بصفة دورية					
9- ضعف الإستشارة الفنية من اختصاصيي التأهيل					
10- عدم كفاية التدريب (العمل ذو الصلة)					

نشكركم على تعاونكم

الملحق (02): نسب وتكرارات تطور مؤشرات القدرة التنافسية

الجدول (01): تطور مؤشرات القدرة التنافسية بعد تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 حسب آراء

أفراد العينة

الحصة السوقية		المبيعات		تكاليف اللاجودة		الإنتاجية		المؤشر نسبة التطور
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
02.50	01	02.50	01	32.50	13	17.50	07	أقل من 10 %
30.00	12	27.50	11	50.00	20	17.50	07	10 % - 30 %
17.50	07	15.00	06	12.50	05	25.00	05	31 % - 50 %
32.50	13	25.00	10	05.00	02	30.00	12	51 % - 70 %
15.00	06	25.00	10	-		22.50	09	71 % - 90 %
02.50	01	05.00	02	-		02.50	01	90 % فأكثر

المصدر: الباحثة إعتقاداً على تفريغ البيانات

الملحق (03): تصفية عبارات محاور الإستمارة لزيادة معامل ألفا كرونباخ باستعمال
برنامج SPSS21

الجدول(01):إحصائيات أولية حول ألفا كرونباخ

الجدول 01-أ: إحصائيات الثبوتية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,562	52

الجدول 01-ب: إحصائيات جميع العناصر

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	130,5250	78,563	-0,013	0,565
a2	131,4250	77,840	0,305	0,558
a3	131,4500	78,715	0,000	0,563
a4	131,4250	77,840	0,305	0,558
b1	130,6250	80,548	-0,287	0,575
b2	131,0000	77,231	0,139	0,557
b3	131,4000	78,708	-0,010	0,563
b4	131,4250	78,404	0,102	0,561
b5	130,8750	80,266	-0,201	0,575
b6	130,6500	76,387	0,306	0,551
b7	130,5750	80,917	-0,384	0,577
b8	130,7750	77,358	0,136	0,558
b9	131,3500	77,926	0,130	0,559
b10	131,1750	79,481	-0,120	0,570
b11	130,7500	78,910	-0,050	0,567
d1	127,7000	77,241	0,166	0,556
d2	127,6250	79,163	-0,087	0,567
d3	127,6500	78,336	0,006	0,565
d4	127,9500	79,844	-0,153	0,572
d5	128,0500	75,587	0,248	0,549
d6	127,8500	76,079	0,203	0,552
d7	127,7000	78,933	-0,053	0,566
d8	128,8500	73,618	0,149	0,555
d9	128,5500	70,715	0,355	0,529
d10	127,8250	77,840	0,043	0,563
d11	127,6500	78,695	-0,020	0,565
d12	127,9000	79,015	-0,065	0,572
d13	127,8250	76,917	0,181	0,555
d14	127,8000	76,421	0,244	0,552
g1	128,8500	71,310	0,305	0,535

g2	130,5500	76,408	0,117	0,558
g3	128,8750	70,112	0,304	0,533
g4	129,1000	71,323	0,290	0,536
f1	130,9500	76,818	0,038	0,567
f2	129,4000	68,708	0,295	0,532
f3	129,1000	75,682	0,028	0,575
f4	128,7250	68,563	0,335	0,526
f5	130,3500	73,156	0,175	0,551
f6	130,8250	68,148	0,425	0,516
f7	130,6750	73,712	0,133	0,558
f8	130,3000	68,831	0,287	0,533
f9	129,6000	70,656	0,206	0,547
f10	129,1250	75,804	0,014	0,579
p1	131,3750	77,779	0,184	0,558
p2	131,4250	77,840	0,305	0,558
p3	131,3250	77,046	0,265	0,554
p4	131,4250	79,071	-0,135	0,565
p5	131,3500	79,208	-0,108	0,567
p6a	131,4000	78,144	0,134	0,560
p6b	131,3750	78,702	-0,012	0,564
p6c	131,2750	78,204	0,053	0,562
p7	131,2250	78,333	0,027	0,563

الجدول (02): محاولة زيادة معامل الثبات ألفا كرونباخ

بعد حذف المعاملات السالبة والتي تؤثر سلبا على معامل الثبات حققنا النتائج التالية:

الجدول 02-أ: إحصائيات الثبوتية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,658	37

الجدول 02-ب: إحصائيات جميع العناصر

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a2	93,5750	89,174	0,385	0,654
a3	93,6000	90,349	0,000	0,658
a4	93,5750	89,174	0,385	0,654
b2	93,1500	88,797	0,137	0,655
b4	93,5750	89,892	0,144	0,657
b6	92,8000	87,959	0,293	0,650
b8	92,9250	89,251	0,097	0,656
b9	93,5000	89,897	0,062	0,657
d1	89,8500	89,515	0,077	0,657
d3	89,8000	90,882	-0,079	0,664
d5	90,2000	87,908	0,172	0,653
d6	90,0000	87,897	0,173	0,653
d8	91,0000	85,949	0,109	0,660
d9	90,7000	81,856	0,354	0,636
d10	89,9750	90,128	-0,015	0,662
d13	89,9750	89,051	0,114	0,656
d14	89,9500	88,613	0,165	0,654
g1	91,0000	82,923	0,283	0,642
g2	92,7000	87,959	0,114	0,656
g3	91,0250	82,128	0,265	0,644
g4	91,2500	83,064	0,264	0,644
f1	93,1000	86,964	0,109	0,658
f2	91,5500	78,715	0,335	0,635
f3	91,2500	84,397	0,132	0,660
f4	90,8750	79,497	0,338	0,635
f5	92,5000	84,667	0,168	0,654
f6	92,9750	77,615	0,495	0,619
f7	92,8250	82,763	0,230	0,648
f8	92,4500	77,792	0,367	0,631
f9	91,7500	78,705	0,322	0,637
f10	91,2750	84,563	0,111	0,664
p1	93,5250	89,435	0,167	0,655
p2	93,5750	89,174	0,385	0,654
p3	93,4750	88,410	0,290	0,651
p6a	93,5500	89,792	0,121	0,657
p6c	93,4250	89,430	0,106	0,656
p7	93,3750	90,446	-0,034	0,661

الجدول (03): تصفية أخيرة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ

الجدول 03-أ: إحصائيات الثبوتية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,673	33

الجدول 03-ب: إحصائيات جميع العناصر

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a2	81,9250	89,866	0,378	0,669
a4	81,9250	89,866	0,378	0,669
b2	81,5000	89,641	0,118	0,671
b4	81,9250	90,533	0,155	0,672
b6	81,1500	88,900	0,256	0,667
b8	81,2750	90,102	0,077	0,672
b9	81,8500	90,592	0,059	0,673
d1	78,2000	90,472	0,043	0,674
d5	78,5500	89,279	0,112	0,671
d6	78,3500	88,592	0,171	0,668
d8	79,3500	87,310	0,080	0,679
d9	79,0500	82,100	0,374	0,651
d13	78,3250	89,610	0,126	0,671
d14	78,3000	89,292	0,164	0,669
g1	79,3500	83,977	0,264	0,660
g2	81,0500	88,664	0,112	0,672
g3	79,3750	83,625	0,229	0,664
g4	79,6000	84,810	0,213	0,665
f1	81,4500	86,921	0,144	0,671
f2	79,9000	79,426	0,332	0,652
f3	79,6000	84,605	0,149	0,674
f4	79,2250	79,922	0,347	0,651
f5	80,8500	85,362	0,166	0,670
f6	81,3250	78,071	0,503	0,635
f7	81,1750	82,302	0,276	0,659
f8	80,8000	77,344	0,409	0,643
f9	80,1000	78,451	0,355	0,649
f10	79,6250	84,599	0,133	0,677

p1	81,8750	89,958	0,196	0,670
p2	81,9250	89,866	0,378	0,669
p3	81,8250	89,071	0,291	0,667
p6a	81,9000	90,349	0,149	0,671
p6c	81,7750	89,871	0,138	0,671

حيث تم ترميز العبارات وفيما يلي جدول (04) يوضح العبارة وترميزها

الجدول(04): ترميز العبارات

ترميز العبارات	العبارات
a2	هل تمتلك مؤسستكم سياسة واضحة للجودة على مستوى التنظيم
a4	هل يتوافق نظام ادارة الجودة الحالي مع نظام ادارة الجودة ايزو 9000/9001
b2	الاهتمام نتيجة لضغوط المنافسة الخارجية
b4	الاهتمام لقناعة داخلية باهمية العملية
b6	الاهتمام للرفع من مستوى الخدمات المقدمة للزبائن
b8	الاهتمام لانه احد او بعض المنافسين المباشرين حاصلوا على الشهادة
b9	الاهتمام لان مؤسستكم تتبع مؤسسة ام مسجلة للايزو
d1	الاهتمام لان نيل الايزو 9001/9000 سيساعد على زيادة الدرة التنافسية
d5	تحسين الوعي باهمية الجودة
d6	انخفاض تكاليف اللاجودة
d8	زيادة الانتاجية
d9	زيادة نسبة الابتكار في المؤسسة
d13	الحد من الشكاوي
d14	زيادة حجم المبيعات
g1	زيادة الحصة السوقية
g2	تطور الانتاجية بعد التبيق
g3	تكاليف اللاجودة
g4	المبيعات
f1	الحصة السوقية
f2	التحدي هو عدم الاقتناع من طرف الادارة العليا
f3	مقاومة التغيير من طرف العاملين
f4	التحكم بصفة صارمة في الوثائق المطلوبة
f5	عدم اتباع التعليمات بشكل تام
f6	تكاليف باهضة تحول دون الاستمرارية في النظام
f7	عدم وجود مدققين داخليين
f8	عدم وجود مدققين خارجيين
f9	عدم وجود جهة للرقابة بصفة دورية
f10	ضعف الاستشارة الفنية من اختصاصي التاهيل
p1	عدم كفاية التدريب
p2	هل تعتبرون ان مختلف المصالح والعاملين داخل المؤسسة هم ايضا مستهلكون

قائمة الملاحق

p3	هل تقوم مؤسستكم برصد شكاوي المستهلكين
p6a	هل تواصل ادارة مؤسستكم لتعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد للمنتج
p6c	هل تهتم مؤسستكم بالمعلومات المتدفقة من طرف الزبائن الخارجيين

الملحق (04): معامل الارتباط بين وضوح سياسة الجودة وإدراك مفهوم الزبون في ظل
تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000

جدول (01): معامل الارتباط بين وضوح سياسة الجودة وإدراك مفهوم الزبون في ظل تبني نظام إدارة الجودة ايزو 9000

	p1	p2	p3	p7a	p7c	Ta	
p1	Corrélation de Pearson	1	-0,046	0,466**	0,806**	0,368*	-0,046
	Sig. (bilatérale)		0,780	0,002	0,000	0,019	0,780
	N	40	40	40	40	40	40
p2	Corrélation de Pearson	-0,046	1	0,424**	-0,037	0,348*	1,000**
	Sig. (bilatérale)	0,780		0,006	0,822	0,028	0,000
	N	40	40	40	40	40	40
p3	Corrélation de Pearson	0,466**	0,424**	1	0,607**	0,224	0,424**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,006		0,000	0,165	0,006
	N	40	40	40	40	40	40
p7a	Corrélation de Pearson	0,806**	-0,037	0,607**	1	0,196	-0,037
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,822	0,000		0,225	0,822
	N	40	40	40	40	40	40
p7c	Corrélation de Pearson	0,368*	0,348*	0,224	0,196	1	0,348*
	Sig. (bilatérale)	0,019	0,028	0,165	0,225		0,028
	N	40	40	40	40	40	40
ta	Corrélation de Pearson	-0,046	1,000**	0,424**	-0,037	0,348*	1
	Sig. (bilatérale)	0,780	0,000	0,006	0,822	0,028	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ta حيث تعبر عن سياسة الجودة

p تعبر عن عبارات محور الزبون