

الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل : DC/05/10

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

تخصص: علوم تجارية

العنوان

أثر الانتقال من تأهيل الإيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على
الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
'دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية'

إعداد الطالب:
ختيم محمد العيد

تاريخ المناقشة: 02/جوان/2016

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوقرة رابح
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر(أ)	د. بلعجوز حسين
ممتحنا	جامعة الجزائر 03	أستاذ التعليم العالي	أ.د. علي عبد الله
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جميل أحمد
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عدمان مريزق
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر(أ)	د. نويات عبد القادر

السنة الجامعية: 2015 / 2016.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ
وَمَا تُوفِّقُنِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ
وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

صدق الله العظيم

(سورة هود : من الآية 88)

{إهداء}

أحمد الله على كل ما قمت به لإنجاز هذا العمل

أهديه إلى: والدي مرحمها الله

إلى والدي طال الله في عمره

إلى أفراد عائلتي الصغيرة وزوجتي وأولادي

وجميع أخواتي وإخواني

إلى كل من ساهم في هذا البحث من قريب

أو من بعيد .

الباحث

{شكر و عرفان}

أحمد الله واشكره على كل نعمه، على أن وفقني لإتمام هذا البحث، ثم أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور بلعجون حسين، الذي أمرشدني في إنجانر هذه الأطروحة بأفكاره النيرة ومعلوماته القيمة من علم ومعرفة لتقويم هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر والاحترام والامتنان إلى الدكتور يعقوبي محمد على المؤانرمة والتشجيع والتحفيز لأجل انجانر هذا البحث على الوجه المطلوب. أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الاطروحة.

شكري أيضا إلى مسيري وإطارات جميع المؤسسات التي كانت محل دراستنا الذين قدموا لي المعلومات الضرورية رغم أعباء مسؤولياتهم.

أشكر جميع الأساتذة الذين ساعدوني على إنهاء هذا العمل.

الفهرس

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
ا- ر	مقدمة
الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة	
23	مقدمة الفصل
25	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة مدخل اداري حديث
37-25	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأساليب
40-37	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
43-40	المطلب الثالث: هرم إدارة الجودة الشاملة
44	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة المبادئ، الميزات، والأهمية
59-44	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها.
64-59	المطلب الثاني: مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة ومؤشراته.
71-64	المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها
71	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في المؤسسة
77-71	المطلب الأول: التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة
81-77	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
83-80	المطلب الثالث: دور الإدارة العليا في دعم إدارة الجودة الشاملة
84	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: نظام الجودة العالمي الإيزو	
86	مقدمة الفصل
87	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتأهيل الإيزو ومعايره
95-87	المطلب الأول: مفهوم تأهيل الإيزو
97-95	المطلب الثاني: مراحل نشوء مواصفات الإيزو
117-97	المطلب الثالث: . تصنيف معايير الإيزو وإصدارته

118	المبحث الثاني: شهادة المواصفات إيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.
122-118	المطلب الأول: الحصول على شهادة المواصفات إيزو وتطبيقها
125-122	المطلب الثاني: فوائد الحصول على شهادة الإيزو وصعوبة تطبيقها
134-125	المطلب الثالث: علاقة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة ومختلف النظم
135	المبحث الثالث: جوائز الجودة
146-135	المطلب الأول: جوائز الجودة العالمية
148_146	المطلب الثاني: الجائزة الجزائرية للجودة
152-148	المطلب الثالث: جوائز عربية للجودة
153	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة	
155	مقدمة الفصل
156	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المؤسسة
160-156	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وأبعادها
166-160	المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية التنافسية وشروط دقتها وجودتها
169-166	المطلب الثالث: استراتيجية الجودة ومكونات استراتيجية المنافسة
169	المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها
179-169	المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة وأنواعها
186-179	المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
187-186	المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية
188	المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
189-188	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة
197-189	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
220-194	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس للمؤسسة
221	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة خيارا استراتيجيا، ثقافة تنظيمية وأساليب عملية	

223	مقدمة الفصل
224	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي
229-224	المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي ومحدداته
236-229	المطلب الثاني: صنع الخيار الاستراتيجي وأدواته
240-236	المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة
243-240	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
247-243	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها وخصائصها
249-247	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية واهداف المؤسسة
252-249	المطلب الثالث: أدوات بناء الثقافة التنظيمية وإمكانيات تغييرها
265-253	المبحث الثالث: بعض الأساليب العملية لإدارة الجودة الشاملة
265-253	المطلب الأول: التحسين المستمر (KAIZEN)
271-265	المطلب الثاني: توليد الأفكار (Diagramme d'affinité, Brainstorming)
279-271	المطلب الثالث: سيغما السداسي (SIX-SIGMA)
280	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل النتائج	
283-282	مقدمة الفصل
284	المبحث الأول: عملية تأهيل الايزو في الجزائر والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة
289-284	المطلب الأول : عملية تأهيل الايزو في الجزائر
307-289	المطلب الثاني : المؤسسات الانتاجية المدروسة
310-307	المطلب الثالث : المؤسسات الخدمية المدروسة
311	المبحث الثاني: تحليل البيانات العامة للمستجوبين والمؤسسات
313-311	المطلب الاول: تحليل للبيانات الشخصية للمستجوبين
320-311	المطلب الثاني: تحليل بيانات التعريف بالمؤسسات
321-320	المطلب الثالث: أهم نتائج تحليل بيانات المؤسسات والمستجوبين
322	المبحث الثالث : تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

329-322	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة
331-329	المطلب الثاني : تحليل الاستبيان
354-331	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
354	خلاصة الفصل
357-356	الخاتمة
358	النتائج النظرية للدراسة
362-359	النتائج التطبيقية للدراسة الاقتراحات وآفاق الدراسة
384-364	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	بيان الشكل	الرقم
29	نموذج أوكلاند	1/1
34	نموذج تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية	2/1
39	تطور مفهوم الجودة	3/1
40	مراحل التطور التاريخي للجودة	4/1
41	هرم إدارة الجودة الشاملة	5/1
48	عجلة دومينغ للتحسين المستمر	6/1
49	سلسلة التفاعل لدومينغ	7/1
53	عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون	8/1
66	أهمية إدارة الجودة الشاملة	9/1
68	تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية	10/1
75	دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي	11/1
96	التفاعل بين المعايير	1/2
114	المفاتيح الثمانية لبناء نظام إدارة سلامة الغذاء المبني على (ISO22000)	2/2
130	الإيزو(9000) قاعدة أساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة	3/2
134	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنظم المختلفة	4/2
144	عناصر الجائزة الأوروبية	5/2
161	الاستراتيجية التنافسية	1/3
163	العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية	2/3
184	القوى الخمس للمنافسة	3/3
185	النموذج المعدل للعوامل المؤثرة في الصناعة	4/3
193	نموذج الميزة التنافسية	5/3
195	اعتماد الاستراتيجية التنافسية بواسطة تحليل (S.W.O.T)	6/3
196	دمج مكونات استراتيجية التنافس	7/3
198	التكاليف الكلية للجودة	8/3

199	دورة استراتيجية السيطرة بالتكاليف	9/3
204	الاستراتيجيات العامة للتنافس	10/3
216	العلاقة بين الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية	11/3
218	علاقة الاستراتيجية التنافسية بالحصة السوقية وربحية المؤسسة	12/3
219	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	1/4
229	اختيار الاستراتيجية من خلال البدائل المتاحة	2/4
230	عناصر ثلاثية التسيير الاستراتيجي	3/4
231	مصنوفة (B.C.G)	4/4
232	مصنوفة (B.C.G) وفق اتجاه السهم	5/4
233	العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات الممكن اعتمادها في التحليل الرباعي	6/4
242	الانماط الاربعة لثقافة المؤسسة	7/4
252	تأثير الثقافة التنظيمية على نتائج المؤسسة	8/4
276	مراحل تطبيق (6 Sigma)	9/4
288	مخطط تأهيل المؤسسات وفق برنامج التأهيل في الجزائر	1/5
311	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	2/5
312	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3/5
313	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	4/5
314	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الشكل القانوني	5/5
315	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب تاريخ الانشاء	6/5
316	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب العمل بالمقاوله من الباطن	7/5
317	توزيع المؤسسات محل الدراسة تاريخ الحصول على الايزو	8/5
318	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الهيئات المانحة لتأهيل الايزو	9/5
319	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب تصنيف إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي	10/5
320	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب تبعية الجودة لمختلف الادارات في الهيكل	11/5

فهرس الجداول

الصفحة	بيان الجدول	الرقم
31	مكونات عناصر إدارة الجودة الشاملة	1/1
32	الفارق بين إدارة الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة	2/1
38	قرن من الجودة	3/1
69	عوامل نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة	4/1
76	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.	5/1
77	مقارنة بين المؤسسات التقليدية ومؤسسات إدارة الجودة الشاملة	6/1
94	العناصر المعيارية للمواصفة الدولية	1/2
101	مواصفات الإيزو 9000-2000 ومجالات تطبيقها	2/2
105	الاختلاف بين إصدار ايزو 14001 لعام 1996 والإصدار لعام 2004	3/2
124	وضع المؤسسة قبل وبعد تطبيق الإيزو 9000	4/2
125	فوائد الإيزو للمؤسسة، العملاء والعاملين	5/2
126	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001	6/2
127	مقارنة بين طبيعة المواصفة القياسية ايزو 9001 ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة	7/2
129	التقارب بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو (ISO 9000)	8/2
131	أهم الدراسات التي اعتبرت الإيزو خطوة أولى نحو نظام ادارة الجودة الشاملة	9/2
132	منهج إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء (EFQM)	10/2
140	تنقيط معايير جائزة مالكوم بالدريج	11/2
143	معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي (EFQM)	12/2
148	المؤسسات الحاصلة على جائزة الجودة الجزائرية من 2003 إلى 2014	13/2
149	معايير الجائزة السعودية للجودة	14/2
152	معايير جائزة عبد الله الثاني للجودة	15/2
164	الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	1/3
177	أشكال المنافسة	2/3
178	مصادر قوة الموردين والعملاء	3/3

192	مصادر الميزة التنافسية	4/3
206	المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها	5/3
207	متطلبات استخدام ومخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس	6/3
208	نقاط الاختلاف بين الاستراتيجيات العامة للتنافس	7/3
259	استخدام أدوات الجودة في دورة دومينغ للتحسين المستمر	1/4
260	مقارنة بين الطريقة اليابانية والامريكية في التحسين المستمر	2/4
264	خطوات التحسين وفقا لدورة دومينغ	3/4
282	عدد المؤسسات المؤهلة ايزو 9001 في العشر دول الاولى	1/5
304	تشكيلة منتوجات مربعات القرانيت والرخامية (Carl world)	2/5
311	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	3/5
312	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4/5
313	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	5/5
314	توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني	6/5
315	توزيع المؤسسات حسب تاريخ الانشاء	7/5
316	توزيع المؤسسات حسب العمل بالمقاوله من الباطن.	8/5
316	توزيع المؤسسات حسب تاريخ الحصول على الايزو	9/5
317	توزيع المؤسسات حسب هيئات المانحة لتأهيل الايزو	10/5
318	توزيع المؤسسات حسب تصنيف إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي	11/5
319	توزيع المؤسسات حسب تبعية الجودة لمختلف الإدارات في الهيكل التنظيمي	12/5
322	توزيع الاستبيان على المؤسسات	13/5
324	الاستبيانات المسترجعة من المؤسسات	14/5
326	محاور القسم الثاني من الاستبيان	15/5
327	محاور القسم الثالث من الاستبيان	16/5
328	قيمة معامل ألفا كرونهخ (Alpha de Cronbach)	17/5
331	قيمة معامل ألفا كرونهخ لمحاور القسم الثاني	18/5
331	قيمة معامل ألفا كرونهخ لمحاور القسم الثالث	19/5

333	قيمة معامل الارتباط بيرسون	20/5
335	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة	21/5
338	علاقة التأثير بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية القيادة بالتكلفة	22/5
342	علاقة التأثير بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية التميز	23/5
347	علاقة التأثير بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية التركيز	24/5
352	مستوى التأثير لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية	25/5

مقدمة عامة

تنشط المؤسسات العالمية والمحلية اليوم في ظل بيئة أعمال أكثر تعقيدا ودينامكية، حيث تواجه العديد من التغيرات والتحديات، جعلت من المرحلة الحالية التي تتسم بتطور تكنولوجي مذهل وتحرير الأسواق وسرعة وكثافة في تدفق المعلومات، تتطلب ضرورة إلتهاج أساليب إدارية حديثة لمواجهة الحركية المستمرة للبيئة وحالة عدم الإستقرار.

للتكيف وهذه المعطيات، اتجهت بعض المؤسسات نحو عملية التأهيل من خلال المواصفات العالمية الإيزو وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية، وقد سعت هذه المؤسسات لتحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساس في ظل التنافس القوي في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل. فقد أصبح العميل سيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، فكان لابد من الانتقال إلى مرحلة أخرى بعد عملية تأهيل الإيزو يكون فيها التحسين عملية مستمرة تسمح للمؤسسات ببناء استراتيجيات تنتهج أسلوبًا إداريًا حديثًا ألا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة.

ففي ظل التطورات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وجدت هذه الأخيرة نفسها مرغمة على العمل في سوق شديد التنافس مع قدرات ومزايا تنافسية كبيرة، فلجأت إلى استخدام إمكانياتها لمواجهة هذه المنافسة ومن ثمة تبنى استراتيجيات تنافسية من أجل التكيف مع التهديدات ومواجهة منافسيها والحفاظ على بقائها من خلال المحافظة على عملائها و العمل على زيادة حصتها السوقية.

أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بجودة عملياتها، فهو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تحقق الربح والتسويق الناجح للبضائع، والربح ينتج عن تخفيض نسبة الضياع وتقليل عدد الوحدات المرفوضة، كما ينتج من تحقيق قيمة مضافة للمنتجات النهائية، أما التسويق الناجح فينتج من أن المنتجات ذات الجودة تسوق نفسها. كما أن الجودة تحقق الرضا والشعور بالفخر لدى جميع الأفراد المشاركين في العملية الإنتاجية وتعزز من صورة المؤسسة في السوق وبالتالي يجب إيجاد الطرق الكفيلة لإلهام العاملين وتحفيزهم لأداء أعمالهم بشكل يفوق التوقعات.

يعتمد نجاح المؤسسة وضمان بقائها في السوق على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية المناسبة،

ويمكن اعتبار نظام الإيزو 9001 كمواصفة تساعد في نشر ثقافة الجودة وتحفيز الأفراد للتوجه نحو تحسين العمليات، كما يساعد الحصول على شهادة المواصفات الإيزو على تحسين تنافسية المؤسسة في الأسواق الحالية والدولية، فهو قاعدة انطلاق نحو بناء نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة، كما يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التركيز على احتياجات ورغبات الزبائن مع العمل الجماعي بروح الفريق داخل المؤسسة.

يعتبر الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة وليس خيارا للمؤسسة لأن هذا المنهج يأخذ بعين الاعتبار خصوصيتها ومحيطها، والمؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو معنية بالانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة بغرض تهيئة بقائها.

فطبيق المواصفات الدولية للجودة الإيزو (ISO) لا يعني بالضرورة أن المؤسسة تعمل في إطار منظومة الجودة، حيث إن معايير المواصفات الدولية لا تعني التحقق من توافر كافة مقومات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، من هذا المنطلق نجد أن هناك علاقة وثيقة بينهما، فمدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر بمثابة الأسلوب الذي يعمل من خلال مجموعة من الأنظمة الأخرى ومن بينها نظام المواصفات العالمية، بيد أن قيام المؤسسات بتطبيق المواصفات الدولية إيزو لا يعني بالضرورة امتثالها الكلي للجودة الشاملة فالجزء لا يغني عن الكل.

تسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للحصول على تأهيل الإيزو (9001) باعتباره الحد الأعلى للجودة في نظر مسيرها، لذا فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لا يحوز على الاهتمام الأكبر لدى مسيري المؤسسات في إطار استراتيجية تنافسية تمنح العاملين الرغبة في تقديم الجهود المطلوبة، مما يتيح ضمان بقاء مؤسستهم في السوق.

أولاً- تحديد وصياغة الإشكالية

نسعى من خلال هذا البحث لتوضيح أثر انتقال المؤسسة من تأهيل الإيزو (La Certification ISO) إلى نظام إدارة الجودة الشاملة (management de la qualité totale) على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، نعتبره من الدراسات القليلة التي تتناول أثر الانتقال من الإيزو إلى الجودة الشاملة على توجيه استراتيجية المؤسسة، بحكم أن الدراسات السابقة تتناول في أغلبها أثر تأهيل

الإيزو أو تبني نظام الجودة الشاملة على أداء المؤسسة وليس هناك اهتمام بموضوع التأثير على الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة في ظل تبني الجودة الشاملة في إطار الاستمرارية في عملية التحسين، لأنه لا يمكن اعتبار المؤسسة الحاصلة على شهادة المطابقة الإيزو قد بلغت مبتغاها من الجودة، لكن يمكن اعتبار أن التأهيل مرحلة أولى تليها المرحلة الأهم ألا وهي تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

لقد برزت في السنوات الأخيرة ظاهرة في تسيير المؤسسات بالجزائر ألا وهي السعي الجماعي للمؤسسات من أجل تأهيل الإيزو ومن ثمة الحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات إيزو واعتبار ذلك هدفا في حد ذاته، "ففي 2001 كان عدد المؤسسات المؤهلة إيزو 9001 هو 147 مؤسسة و 05 مخابر"¹. فلو تفتح إلى 450 مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو بين 2002 و 2008"² ويتوقع أن يصل عدد المؤسسات في نهاية 2015 إلى أكثر من 1200 مؤسسة حاصلة على الإيزو. فللسعي للحصول على شهادة الإيزو تمليه حاجة المؤسسات إلى اختراق الأسواق والحصول على حصة منها، لكن في ظل الوضع الحالي المتسم بحرية الاختيار وتفاعل قوى السوق يطرح السؤال الآتي بالحاح: هل الحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات إيزو يكفي لإختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة لتحقيق التفوق على المنافسين؟

— يمكن اعتبار أن تأهيل المؤسسة تحقق بعض التقدم في إطار العلاقة التعاقدية (منتج مستهلك)، لكن هل تأخذ طرق التأهيل بعين الاعتبار خصوصية المؤسسة الجزائرية: ثقافتها، أسلوب تسييرها، مستواها التكنولوجي وغيرها من الخصوصيات؟ وهل يؤخذ بعين الاعتبار محيط المؤسسة أم أن قواعد التأهيل ملزمة لجميع المؤسسات بغض النظر عن خصوصيتها ومحيطها؟. يعد عدم الاهتمام بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات الجزائرية والتوجه نحو التأهيل فقط دون الاستمرار في البحث عن التحسين لأداء المؤسسة وكذا عدم وضوح الرؤية على المستوى القيادي، حيث تعتبر الكثير من المؤسسات أن تأهيل الإيزو هو المرحلة النهائية لبلوغ

¹ – Ministère de l'industrie, Direction générale de la régulation et de la normalisation, Annuaire des entreprises

Algériennes certifiées 2005. (01) انظر الملحق رقم

² – Directeur général de l'Institut Algérien de la normalisation (IANOR), en marge de la célébration de la

13^{ème} journée nationale de normalisation, tenue à l'Hôtel El Aurassi à Alger le 29/12/2008.

التميز والتفوق، كلها أسباب دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع.

مما تقدم يمكننا صياغة إشكالية البحث في سؤال جوهري كما يلي:

ما مدى أثر الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ثانيا: الفرضيات

للإجابة عن الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₁: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متغيرات منهج إدارة

الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₁₁ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التركيز على العميل

والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H₀₁₂ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التركيز على العمليات

والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H₀₁₃ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التزام الإدارة العليا

والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H₀₁₄ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى $\alpha = 0.05$ بين التحسين المستمر

والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H₀₁₅ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين اتخاذ القرارات على أساس

الحقائق والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H₀₁₆ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الوقاية من الأخطاء قبل

وقوعها والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H₀₁₇ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين شحن وتعبئة خبرات العاملين

والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H₀₁₈ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بمستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين نظام المعلومات والتغذية العكسية والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H₀₂ -الفرضية الثانية: يوج د تأثير معنوي لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة على

الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₂₁ - يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₀₂₂ - يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H₀₂₃ - يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H₀₂₄ - يؤثر التركيز على العمليات والنتائج في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₀₂₅ - يؤثر التركيز على العمليات والنتائج في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H₀₂₆ - يؤثر التركيز على العمليات والنتائج في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H₀₂₇ - يؤثر التزام الإدارة العليا بالجودة في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₀₂₈ - يؤثر التزام الإدارة العليا بالجودة في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H₀₂₉ - يؤثر التزام الإدارة العليا بالجودة في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H₀₂₁₀ - يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₀₂₁₁ - يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H₀₂₁₂ - يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H₀₂₁₃ - يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₀₂₁₄ - يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H₀₂₁₅ - يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H₀₂₁₆ - يؤثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₀₂₁₇ - يؤثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H₀₂₁₈ - يؤثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H0219- يؤثر شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H0220- يؤثر شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H0221- يؤثر شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H0222- يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H0223- يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H0224- يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H03-الفرضية الثالثة: يختلف مستوى التأثير المعنوي لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة

مجتمعة على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H031- يؤثر تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية خفض التكاليف في المؤسسة

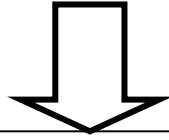
الاقتصادية الجزائرية.

H032- يؤثر تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

H033- يؤثر تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية التركيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

النموذج الافتراضي للعلاقات بين متغيرات الدراسة

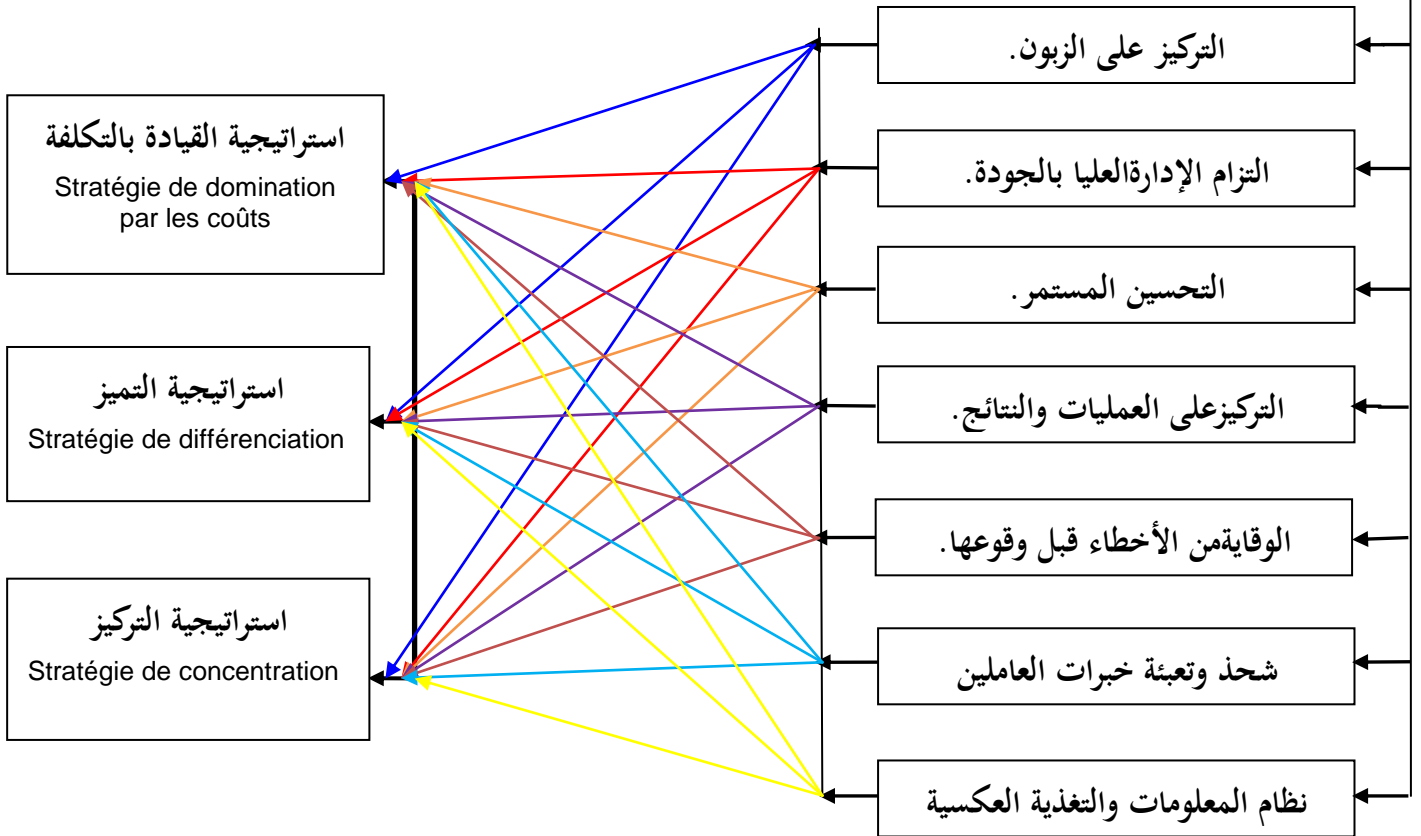
تأهيل الايزو 9001
(الحصول على الإسهاد)



تبني منهج إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة



المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

نظرا للأهمية البالغة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وأثرها على

الفعالية والنجاحة اللازمة لمواجهة التحديات المتعددة لتقلبات المحيط الاقتصادي الراهن.

- التأكيد على ضرورة الانتقال من الايزو 9001 إلى إدارة الجودة الشاملة، ولفت انتباه الإدارة العليا

في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذا الوزارات الوصية إلى أن عملية تأهيل الايزو رغم أهميتها، فما هي إلا بداية التوجه نحو منهج إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة كون الموضوع من الدراسات والأبحاث الحديثة، حيث أثير الموضوع من زاوية تأثير عملية التأهيل الإيزو على أداء المؤسسة بشكل منفصل عن تأثير نظام إدارة الجودة على أداء المؤسسة، في حين أن الأمر يستدعي الانتقال في مرحلة ثانية من التأهيل إلى إدارة الجودة الشاملة في إطار عملية تكاملية ومتابعة التحسين كما هو الأمر في المؤسسات العملاقة كجنيرال إلكترونيك الأمريكية وسوني اليابانية وغيرهم.

كما تأتي أهمية الدراسة في أنها تبحث في تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة التي يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه المسيرين عند الاختيار بين مختلف البدائل، لما لذلك من انعكاسات على النتائج المستقبلية للمؤسسة.

المساهمة في تحسيس مسيري و إطارات المؤسسات بأهمية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة بالرغم من حصول مؤسساتهم على تأهيل الايزو، وكذا تغيير فكرة أن الحصول على إشهاد الايزو يعني قمة الجودة.

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

-توضيح الإطار العام لعملية تأهيل الإيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة.

- إبراز ضرورة عدم الاكتفاء بالحصول على تأهيل الايزو والانتقال إلى منهج إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية التي تختارها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

سادسا: أدوات الدراسة:

بهدف الوصول إلى معلومات دقيقة والإلمام بالموضوع بشكل جيد، اعتمدنا على الأدوات التالية:
المقابلة الشخصية: من خلال لقاءات الحوار مع الإطارات المسيرة والمساعدة وخصوصا مسؤولي المديرية والأقسام ومسؤولي الجودة في المؤسسات محل الدراسة.
الاستبيان: تم إعداد الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية (ملحق رقم 04) متضمنا المحاور الرئيسية التالية:

- محور للتعريف بالمؤسسة والشخص المستجوب.
- محور يتطرق إلى عملية تأهيل الايزو 9001 في المؤسسة.
- محور خاص بأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- محور يتطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة.

سابعا: حدود الدراسة:

تطرت الدراسة إلى الأسس النظرية لكل من عملية الحصول على الإيزو ومنهج إدارة الجودة الشاملة وكذا الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الحدود الزمنية: دراسة ميدانية مست عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منها العمومية والخاصة وكذا المختلطة الحاصلة على تأهيل الإيزو 9001، واختيار استراتيجيتها التنافسية عند تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في الفترة الممتدة من أفريل 2014 إلى شهر ديسمبر 2015.

الحدود المكانية: تناولت الدراسة في الجانب التطبيقي مؤسسات واقعة في تسعة (09) ولايات عبر الوطن وهي: (المسيلة، برج بوعريريج، سطيف، سكيكدة، تيزي وزو، عنابة، بجاية، البلدية،

الجزائر العاصمة).

ثامنا: الصعوبات:

- الكثير من المؤسسات محل الدراسة لا تفرق بين الحصول على الايزو 9001 أيًا كان الإصدار ونظام إدارة الجودة الشاملة والعمل به، والاعتقاد السائد أن التأهيل هو أعلى هرم الجودة في المؤسسة.

- صعوبة قبول المؤسسات لإجراء الدراسة، رغم محاولتنا لإقناعهم بأهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة، وكذا التأكيد على اطلاعهم على النتائج المتوصل إليها من طرفنا بعد الدراسة، والتعهد بالسرية التامة للمعلومات، بحجة الانشغال الدائم للمسيرين والإطارات ب اعتبارهم قاطرة المؤسسة.

تاسعا: الدراسات السابقة:

تطرقنا إلى أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع بحثنا والتي أمكن الحصول عليها وتمثلت في:

1 - دراسة (بومدين يوسف 2006)¹

أشارت الدراسة لأهمية تطبيق أسلوب ومنهج إدارة الجودة الشاملة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية كفلسفة إدارية معاصرة ومدى التوافق بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية والعوائق الاستراتيجية غير المشجعة على استيعابه، كما توصلت الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية في ما يخص تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو مع إمكانية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية شرط أن تتحول إلى مشروع وطني وأن تتحول الجودة إلى شرط أساسي في حياتنا من أعلى المستويات إلى أدناها.

2- دراسة (أحمد بن عيشاوي: 2008)¹

¹ بومدين يوسف، دراسة إثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، الحاصل على شهادة الجودة العالمية (ISO)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر كلية الاقتصاد والسيير، الجزائر، 2006.

استعرضت الدراسة أهم الأسس النظرية والتطبيقية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج متكامل في إطار التحسين المستمر، كما تطرقت إلى الربط بين الجودة والمواصفات ايزو 9000 وأشارت إلى خصوصية المؤسسات الفندقية وإمكانية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يمنح المؤسسات ميزة تنافسية مهمة لمواجهة المنافسة الشديدة وكذا الاطلاع على واقع ومستوى ملاءمة العناصر البيئية التي لها تأثير على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، كما توصلت الدراسة إلى كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (QTM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر وتحديد الشروط الأساسية لإنجاز هذا التطبيق من خلال تحديد مجموعة من العناصر الكفيلة بإزالة معوقات تطبيق هذا المنهج وذلك بالتحكم في تقنيات ومهارات التسيير وتدريب وتحفيز العاملين لرفع قدراتهم مع التركيز على البعد الاستراتيجي في تسيير هذه المؤسسات بهدف ضمان بقائها.

3- دراسة (إلهام يحيىوي 2008)²:

حاولت هذه الدراسة توضيح مدى مساهمة الجودة في تحسين إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بعدما تعرضت إلى توصيف واقع الجودة بالمؤسسات الاقتصادية وخاصة مؤسسات إنتاج الاسمنت والحاصلة على شهادة المواصفات العالمية الايزو (9000) ومدى تطبيقها للجودة في إطار هذا التأهيل.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الحصول على إشهاد الايزو (9000) وعمل مؤسسات إنتاج الاسمنت وفق هذه المواصفة يؤدي دور إيجابي في تحسين الأداء الكلي لهذه المؤسسات.

4- دراسة (إيهاب صلاح حسن برعي 2003)³:

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (QTM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

² إلهام يحيىوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات الاسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.

³ إيهاب صلاح حسن برعي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية أداء الأنشطة التسويقية بشركات الغزل والنسيج، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

أشارت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة والتسويق فلسفتا عمل مكملتا لبعضهما البعض، فهما يضعان رضاء العميل في جوهر عمليات المؤسسة. فالتسويق بالاستماع لصوت العميل وتجميع وتحليل البيانات عن حاجات ورغبات العملاء، أما الجودة الشاملة فتعمل على جودة الأداء والتحسين المستمر وتجعل التسويق يتجه للتميز والتكامل بصورة فعالة ومنتظمة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- يؤدي الأداء التعاوني لكل من التسويق والجودة الشاملة إلى تحقيق الجودة التسويقية.
- الجودة الشاملة والتسويق يدعم كل منهما بطريقته الخاصة الوصول إلى رضاء العميل.

5- دراسة (عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال 2010)¹:

حاول الباحث دراسة نظام الجودة ومكوناته وأثاره المتعددة بلعباره عنصرا مهما وفعالا في بناء المؤسسات كما تطرق إلى أهم متطلبات تطبيق الايزو (9001-2008) وجوائز الجودة ودورها في زيادة الاهتمام بالجودة وعملية تنظيم إدارة الجودة من خلال إنشاء قسم الجودة ودراسة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وتحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة وقد مست الدراسة شركات بالقطاعين العمومي والخاص.

توصلت الدراسة إلى أن وعي المؤسسات ودعم الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة، وأن القطاع العمومي (الحكومي) يدعم إدارة الجودة عكس القطاع الخاص وذلك من خلال الاستعانة بالمؤسسات العالمية.

6- دراسة (احمد عبد الله الرشدي 2009)²:

¹ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، المركز الاستشاري البريطاني، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

² احمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة اليمنية، اليمن.

عاجت إشكالياتها بخصوص انخفاض مستوى الجودة التعليمية بالجامعات اليمنية، مما أدى إلى تدهور مستوى جودة الخريجين، واستنتج أن قطاع التعليم العالي في اليمن ما يزال غير قادر على توفير متطلبات إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يستدعي تهيئة المناخ المناسب من خلال خلق ثقافة تنظيمية ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

7- دراسة (عبد القادر بوخمحم وفهيمه بديسي 2007)¹:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إلمام الإطارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمبادئ منهج إدارة الجودة ومعوقات تطبيقه وقد شملت الدراسة العديد من المؤسسات الإنتاجية في الشرق الجزائري وقد مست مؤسسات حاصلة على الإشهاد (ISO) وأخرى غير مؤهلة إيزو وتوصلت الدراسة أن المؤسسات المؤهلة إيزو هي التي بها درجة عالية من موافقة إطاراتها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة بخلاف المؤسسات الأخرى الغير حاصلة على التأهيل، كما أشارت الدراسة إلى العديد من العراقيل التي تحد من العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية على العموم، وبينت الدراسة عدم توفر ثقافة الجودة الشاملة لدى كل من المؤسسات المؤهلة وغير المؤهلة (ISO) فكلية لا يلبي حاجات ورغبات الزبون بأقل تكلفة مع عدم التحكم في العمليات وفق المواصفات التقنية المحددة للمنتوج، رغم إدراك أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا في هذه المؤسسات، والتحكم الجيد في العمليات خاصة من جانبها التقني لكن التحكم في سلوك وتصرفات العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف العاملين غير متحكم فيها في بعض المؤسسات فبلوغ أهداف الجودة الشاملة وتحقيق التميز يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الإدراك الجيد لأهمية إدارة الجودة الشاملة.

8- دراسة (يحي برويقات عبد الكريم 2009)²:

¹ عبد القادر بوخمحم وفهيمه بديسي، دراسة استقصائية، مدى إلمام الإطارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمبادئ منهج إدارة الجودة ومعوقات تطبيقه ، مجلة العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير العدد رقم 07 ، جامعة سطيف، الجزائر .
² يحي برويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو(9001) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة تلمسان، الجزائر.

- سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- تعيش المؤسسات الجزائرية في بيئة خارجية غير مواتية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، مما يصعب التوجه نحو هذا المنهج من قبل المؤسسات.
 - لا يتم تطبيق نظام إدارة الجودة بنفس المستوى لدى كل المؤسسات التي مستها الدراسة.
 - يمكن خلق البيئة الملائمة والمساعدة لتطبيق هذا المنهج في المؤسسات، كما أوصى بلذ تقتصر الدراسات المستقبلية على معرفة العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع واحد حتى يمكن الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

الدراسات باللغة الفرنسية:

9- دراسة (محمد الصالح هيشور 1999)¹: إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية

(Le management de la qualité au sein des entreprises Algériennes)

تناولت الدراسة إمكانية تطبيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

مؤسسات الصناعات الميكانيكية والالكترونية توفرت فيها ما نسبته 37.20% من مبادئ إدارة الجودة، ثم تلتها مؤسسات قطاع البترول والغاز بنسبة 34.88%، ثم مؤسسات قطاع الصيانة ب 32.55%، ثم مؤسسات صناعة الورق والبلاستيك بنسبة 27.90%، ثم قطاع النسيج 18.60%، ثم تلاه قطاع مواد البناء 16.27%، وأخيرا قطاع الصناعات الغذائية بنسبة 11.62%، كما أوضحت النتائج أن نشاطات الجودة بقيت منحصرة في قسم الإنتاج، أي وفق النظرة التقليدية للجودة المرتكزة على الرقابة على الجودة في قسم الإنتاج. وكانت أضعف النتائج لدى مؤسسات قطاع الصناعات الخفيفة وتمثلت أهم العراقيل في قلة الموارد المالية المخصصة لدعم نشاطات الجودة، غياب الكفاءات المدربة في مجال الجودة، غياب وسائل القياس، نقص وصعوبات في تقييم حاجيات ومتطلبات وتطلعات العملاء، ضعف المعلومات المتعلقة بإدارة الجودة وعدم وصولها الكافي لكل العاملين، عدم جاهزية الجانب

¹ محمد الصالح هيشور، إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

التنظيمي وقدرته على التكفل بتطبيق الجودة، ضعف تأييد الإدارات العليا والتزامها بتطبيق هذا المسعى، تهميش العاملين وعدم السماع لمقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.

10- دراسة (2000 H  l  rie Giroux)¹: من الجودة إلى الجودة الشاملة: تطور المفاهيم، الترجمة والرواج في

نصوص تسيير الجودة. (De la qualité    la qualité totale:   volution des notions, traduction et

Popularité dans les textes sur la gestion de la qualité.)

تطرت الدراسة إلى تطور مفهوم الجودة عبر مرحلتين أساسيتين امتدت المرحلة الأولى من 1930 إلى 1980 والتي كان فيها مفهوم الجودة غير واضح ، فكان لابد من إعادة تعريف بعض المفاهيم ذات العلاقة بالجودة فظهرت مراقبة الجودة في جانبها التقني والتي رأى فيها أصحاب المصلحة في المؤسسة بأنها زيادة في التكاليف إلى أن ركزت أعمال كل من جوران وفوجنبوم (Juran, Feigenbaum) على مزايا استخدام إدارة الجودة وكانت هذه أول ترجمة لصالح إدارة الجودة الشاملة.

في بداية التسعينيات أصبحت المفاهيم مرتبطة بجملة من المتغيرات المتعلقة بالوسائل والأهداف، فعندما كانت المؤسسات اليابانية تعيش المعجزة والمؤسسات الغربية تعيش العجز، اتجهت المؤسسات الأمريكية نحو إدارة الجودة الشاملة وهنا ارتبط نجاح المؤسسات بتطبيق الجودة وهذه ترجمة أخرى للجودة، أين تم تقليص الفوارق بين مختلف الوظائف في المؤسسة إلى أن أصبح استخدام الجودة الشاملة هو الفارق بين كل الفاعلين في المؤسسة حسب دراسة (Heady et Smith 1995) فهي التي أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتميزت المؤسسات بفضل هذا المنهج الجديد المتمثل في الجودة الشاملة.

11- دراسة (2002 Jérôme L  rat-Pytlak)²:

الانتقال من إشهاد الايزو 9001 إلى إدارة الجودة الشاملة.

¹ هاليري جيرو، من الجودة إلى الجودة الشاملة: تطور المفاهيم، الترجمة والرواج في نصوص تسيير الجودة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاتصالات ، بجامعة مونتري، فرنسا.

² جيروم ليرا بيتلك، الانتقال من الاشهاد الايزو 9001 إلى إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تولوز I ، معهد إدارة المؤسسات، فرنسا.

«(Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale)»

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، بجامعة تولوز I ، معهد إدارة المؤسسات، فرنسا، ، هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للانتقال من الايزو(9001) إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، وحددت شروطه بحيث:

- يكون الانتقال ناجحاً إذا كان مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحاً لدى قيادة المؤسسة.
- يكون الانتقال ناجحاً إذا تم التطبيق الجيد لمتطلبات الايزو(9001) كمرحلة أولية.
- يكون الانتقال ناجحاً إذا كانت تحفيزات التأهيل للقيادة من داخل المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى إمكانية الانتقال الناجح من الايزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة.

12- دراسة (Vincent Helfrich 2011)¹:

فعالية وفاعلية المواصفة في المواضيع الاجتماعية السياسية دراسة حالة المواصفة للمسؤولية الاجتماعية
(Efficiency et Efficacité d'une normalisation des sujets sociopolitiques: Cas de la responsabilité sociétale)

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ستراسبورغ، فرنسا ، تطرقت الدراسة إلى مدى فعالية وفاعلية المواصفة القياسية وخاصة منها مواصفة الايزو 26000 التي تخص المسؤولية الاجتماعية أو المجتمعية (Responsabilité Sociétale)، كما تطرقت بإيجاز إلى سلاسل المواصفات (ISO 9000، ISO 14000) وتناولت الإطار المفاهيمي للمواصفة وبناء نظام المواصفات العالمي ISO، ثم انتقلت لمعرفة هل يمكن اعتبار المواصفة أداة ضبط في المؤسسة كما تطرقت إلى سلسلة المواصفات ISO 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة (RSE)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المواصفات القياسية الايزو لا يمكنها مهما كانت وتحت أي ظروف أن تلي احتياجات المؤسسة، فهي تقوم بوظيفة تنسيقية لأنها تحدد بعض قواعد العمل فقط.
- أن المواصفة ايزو(26000) هي محل تجاذب مستمر بين مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة منذ مرحلة إعداد المشروع بين (2001 و 2004) إلى سنة الإصدار (2010) حيث تم التوصل إلى حالة التوافق بين مختلف الأطراف في المؤسسة.

¹ فانسون هالفرك، فعالية وفاعلية المواصفة في المواضيع الاجتماعية السياسية دراسة حالة المواصفة للمسؤولية الاجتماعية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ستراسبورغ، فرنسا.

- أن المواصفة ايزو (26000) بعيدة كل البعد عن إمكانية عن تحقيق الفعالية والفاعلية داخل المؤسسة.

ملاحظة: في تحديد مفهوم كل من الفعالية والفاعلية فقد ربط الباحث (Efficiency) بقدرة أداء الوسائل المتاحة أما (Efficacité) فربطها بنتائج الضبط أو التنظيم.

13-دراسة (Olivier CATEURA) 2007¹:

ديناميكية الاستراتيجيات التنافسية في حالة التحرر: دراسة شركات الصناعة الكهربائية في فرنسا.
(Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation: le cas de l'industrie électrique en France)
أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مونبوليي 1، فرنسا، تناولت الدراسة ديناميكية التنافس بين الشركات الأوروبية في قطاع صناعة الكهرباء في فرنسا وشملت الدراسة عدة شركات نذكر منها (Edf, Electrabel, Endesa, Enel, Gdf, Eni, Eon, Rwe, Centrica, Suez) في الفترة الممتدة من 1996 إلى 2006. توصلت الدراسة إلى أن التنافس بين هذه المؤسسات مر بمرحلتين، المرحلة الأولى كانت فيها مواجهة قوية تصل إلى التصادم، أما المرحلة الثانية فكانت استراتيجية التعاون الممكن في بعض الأحيان تصل الى الاندماج كحالة اندماج شركة (Gdf) وشركة (Suez) وقد كانت المنافسة متعددة الأسواق تشمل الأسواق الأوروبية وخارج الأسواق الأوروبية، كما توصلت الدراسة إلى الاختلاف في الاستراتيجيات من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وضعية المؤسسة اتجاه المنافسة فكانت الموارد الداخلية هي التي توجه المؤسسات نحو اختيارات استراتيجية معينة، فبعد دمج بين (Gdf) و(Suez) تغيرت استراتيجية المؤسسات وذلك لتغير ميزان القوى مع المنافسين وانتهجت استراتيجية السيطرة على السوق وأصبحت أكبر ممون وناقل للغاز الطبيعي في أوروبا.
وأكدت الدراسة أيضا أن الموقف التنافسي يتغير عند الانتقال من حالة الاحتكار إلى حالة التحرير في أي قطاع.

¹ أوليفي كاتيرا، ديناميكية الاستراتيجيات التنافسية في حالة التحرر: دراسة شركات الصناعة الكهربائية في فرنسا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مونبوليي 1، فرنسا.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ✓ الدراسات السابقة في معظمها ربطت بين متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسة، كما ربط البعض الآخر بين الحصول على التأهيل (إشهاد الايزو) وأداء المؤسسة أو الميزة التنافسية للمؤسسة وليس الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.
- ✓ ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات التي أطلعنا عليها، تناوله العدد كبير من المؤسسات بالدراسة (34 مؤسسة حاصلة على تأهيل الايزو).
- ✓ شملت دراستنا عدة قطاعات حيوية مؤثرة في الاقتصاد الجزائري كقطاع الكهرباء، البترول، الالكترونية ، الكهرومنزلية، الصناعة الغذائية، الاتصالات وغيرها.
- ✓ الانتشار الجغرافي للدراسة حيث مست تسع ولايات عبر الوطن.
- ✓ ندرة الدراسات التي تشمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المؤهلة ايزو (9001) وفي قطاعات مختلفة.
- ✓ بالمقارنة مع دراسة بومدين يوسف التي تناولت دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية (ISO)، صحيح أن المؤسسة محل الدراسة حاصلة على تأهيل الايزو لكن الباحث تناول الأداء لهذا المعمل وليس استراتيجيته التنافسية بالإضافة للاختلاف في عدد المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ بالمقارنة مع دراسة جيروم ليرا باتلك (Jérôme LÉRAT-PYTLAK) وهي الأقرب لدراستنا فقد توصلت إلى تحديد شروط نجاح العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بعد الانتقال من الايزو ولم تتناول الجانب الاستراتيجي عند تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

عاشرا : المنهجية:

اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال جمع المادة العلمية لموضوع البحث من مختلف المراجع باللغة العربية والفرنسية والانجليزية في الجانب النظري . وقمنا بالدراسة الميدانية لعينة من

المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، والمختلطة في مختلف القطاعات للوقوف على تأثير أهم مبادئ منهج إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية لهذه المؤسسات. أما الأدوات التي قمنا باستعمالها في جمع المادة العلمية فتتمثل في مختلف المصادر والمراجع ذات العلاقة بموضوعات تأهيل الايزو، إدارة الجودة الشاملة، والاستراتيجية التنافسية وكذا الدراسات والأطروحات والأبحاث.

إحدى عشر : خطة البحث:

قصد للإمام بكل جوانب الموضوع رأينا تقسيمه في خمسة فصول كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه منهج إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث وتطرقنا إلى أهمية

وفوائد هذا النظام والتغيير التنظيمي في إطار العمل بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: خصص لعملية تأهيل الايزو، وتناولنا فيه معايير المواصفة العالمية الإيزو، برنامج

عمل التأهيل للإيزو، شهادة المواصفات الايزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه لتحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، مؤشرات قياس تنافسية

المؤسسة، الميزة التنافسية أنواعها ومصادرها ثم تطرقنا إلى الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى: إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي، ثقافة تنظيمية و أساليب

عملية، فبعدما تطرقنا إلى صنع الخيار الاستراتيجي وبعض أدواته، تناولنا الثقافة التنظيمية الداعمة

لمنهج إدارة الجودة الشاملة وكذا بعض الأساليب العملية لإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس: خصص إلى الدراسة التطبيقية التي تخص عينة من المؤسسات الجزائرية المؤهلة

(الحاصلة على ISO) في مختلف القطاعات وقياس تأثير أهم مبادئ منهج إدارة الجودة الشاملة على

الاستراتيجية التنافسية لها.

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأساليب.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: هرم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة المبادئ، الفوائد، والأهمية.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها.

المطلب الثاني: فوائد نظام إدارة الجودة الشاملة ومؤثراته.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في المؤسسة.

المطلب الأول: التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الثالث: دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل.

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة اقتصادية تتميز بشدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، جراء التطورات المختلفة (تنظيمية، ثقافية، تكنولوجية... الخ) السريعة والمتلاحقة التي أسهمت في بروز مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع الواقع الجديد، ومن أكثرها هذه المفاهيم انتشارا اليوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بهدف اكتساب مزايا تنافسية قادرة على إعطاء المؤسسة مكانة تمنحها الاستمرار في السوق ومواجهة التحديات، من خلال التركيز على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم وتخفيض تكاليف التشغيل ورفع مستوى الأداء، بإحداث التغيير والتطوير اللازم في أنماط العمل والأساليب السائدة في المؤسسات. لذا أصبح التركيز على كل العمليات في المؤسسة، بطريقة لإنتاج مثلا يجب أن يشمل عمليات التصميم بهدف تلبية رغبات الزبون وعمليات المشتريات من أجل الحصول على المادة الأولية التي تحقق المنتج بالجودة المطلوبة من الزبون، كما أن عمليات المشتريات لا بد أن تهتم بالوقت الذي يجب أن يتوفر فيه المنتج أي وقت استلام السلعة أو الخدمة من طرف الزبون مع مراعاة التكاليف، فعمليات المشتريات لا بد أن تحصل على المادة الأولية بجودة عالية وبأدنى التكاليف وفي الوقت المطلوب لضمان سير العملية الإنتاجية، فزيادة حدة المنافسة دفع المنتجين إلى العمل الجاد في سبيل توفير منتوجات على درجة عالية من الجودة وبأقل الأسعار، وتقوم الجودة على تقديم منتج يحقق توافقا عاليا بين ما يتوقعه المستهلك وما يتلقاه من خلال استعماله للمنتوج، كما يحقق توازن بين الجودة التي يقبلها المستهلك والسعر الذي يرغب في دفعه بالمقابل، أما كيفية تحقيق هذه الجودة بما يتلاءم مع حاجات الزبائن فلا يعتمد فقط على عملية ضبط الجودة، وإنما يعتمد على الرقابة الذاتية وأداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة ورفض الوحدات المخالفة بشكل مباشر في كافة مراحل العمل وبالتالي يلغي أي فرصة لرفض المنتج النهائي من قبل المستهلك.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

تطرقنا في هذا الفصل إلى إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث واستعرضنا فيه مبادئها، أهميتها، والفوائد المحققة من تطبيقها، وكذلك التغييرات التنظيمية التي يفرضها العمل بهذا النظام على المؤسسة في ثلاثة مباحث:

- نظام إدارة الجودة الشاملة، مدخل إداري حديث.
- إدارة الجودة الشاملة المبادئ، الفوائد، والأهمية.
- إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك إن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وقد فرضت التغييرات الحاصلة في محيط المؤسسة استخدام هذا المنهج من أجل التحسين المستمر الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأساليب

1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من تعريف الجودة، ولقد عرفها جونسن (Johnson) بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه"¹.

هي أيضا "إنتاج المؤسسة للسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفات التميز فيها."² يمكن اعتبارها، تقديم السلعة أو الخدمة التي تلي رغبات المستهلك.

للجودة خصائص عدة نذكر منها:³

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب ، القاهرة، مصر، 1996، ص10.

² أحمد عبد الله الرشددي ، استخدام إدارة الجودة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2009، ص 50.

³ <http://www.oil.gov.iq/oil%20arab/iso/1212.pdf> Consulté le:17/03/2013

أ - ابعاد جودة السلعة:

- الأداء الجيد: وهي الكيفية التي تؤدي بها السلعة وظيفتها.
- الهيئة / المظهر: الشكل العام للسلعة.
- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- المطابقة: هي التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل المستهلك.
- المتانة: هي عدم قابلية السلعة للتلف السريع.
- الجمالية: هي الرونق والإحساس الذي تولده.
- دقة التسليم: تعني تسليم السلعة في الموعد المحدد إلى المستهلك.
- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة بسبب سوء استخدامها أو بسبب مشكلة في تصنيعها.

ب - ابعاد جودة الخدمة:

- كما لجودة السلعة خصائص، فجودة الخدمة لها خصائصها وهي:
- الوقت: أي إلى متى ينتظر الزبون حتى يحصل على الخدمة.
 - الإتمام: تعني إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.
 - التعامل: حسن تصرف مقدمي الخدمة وترحيبهم بالمستهلك.
 - التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للمستهلك.
 - السهولة: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
 - الدقة: تقديم الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- وتتمثل أبعاد الجودة في¹:

عبد الجليل محمد الربيعي، مقالة بعنوان: ملاحظات للاستفادة من أنظمة الجودة والإيزو 9001، مقدمة لوزارة النفط العراقية، 2009، اطلع عليها بتاريخ 2013/08/30.

¹ سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 13.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- الصلاحية: "الفترة الزمنية" مدة بقاء المنتج أو الخدمة.
- الإعتمادية: ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).
- الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.
- التوافق: ونقصد به المدى الذي تستجيب فيه المنتج الى ما يتوقعه الزبون أو كيف يتوافق المنتج مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وما له من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية.
- الخصائص الإضافية: يمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية للمنتج.
- خدمات ما بعد البيع: يتمثل هذا البعد في أنواع الخدمات ما يبيع البعد مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضاهم، وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على مدى ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك. ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات.
- هناك من أضاف بعد الإنسانية الذي يشير الى كيفية التعامل مع الزبون، أي أنه لا يجر التعامل مع الزبون كرقم أو حالة ، إنما كإنسان.¹
- أصبح استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في دول العالم رغم اختلاف هذا المفهوم من مؤسسة إلى أخرى يعتبر من المفاهيم الأكثر اتساعا مقارنة بمفاهيم أخرى كضبط الجودة وتأكيد الجودة والسيطرة على الجودة لأنه يشمل المؤسسة ككل ، ولا يركز على جزء من المؤسسة فقط كالإنتاج أو التوزيع.

¹ حيدر على المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010 ، ص 29.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

يعرف جون أوكلاندر إدارة الجودة الشاملة بأنها " منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة."¹

ميز والتر شيورات (Walter Shewart) بين الجودة الموضوعية والجودة الشخصية، فالجودة الموضوعية هي جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني، أما الجودة الشخصية فهي جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية.² ويعتمد نموذج أوكلاندر لإدارة الجودة الشاملة على خمسة عناصر هي:³

- يجب أولاً تحديد علاقات المستهلك-المورد.
- وضع نظام لإدارة العمليات*.
- تغيير الثقافة التنظيمية مما هي عليه إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- تحسين الاتصالات بين العاملين.
- الالتزام والتمسك بالجودة.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 72-73

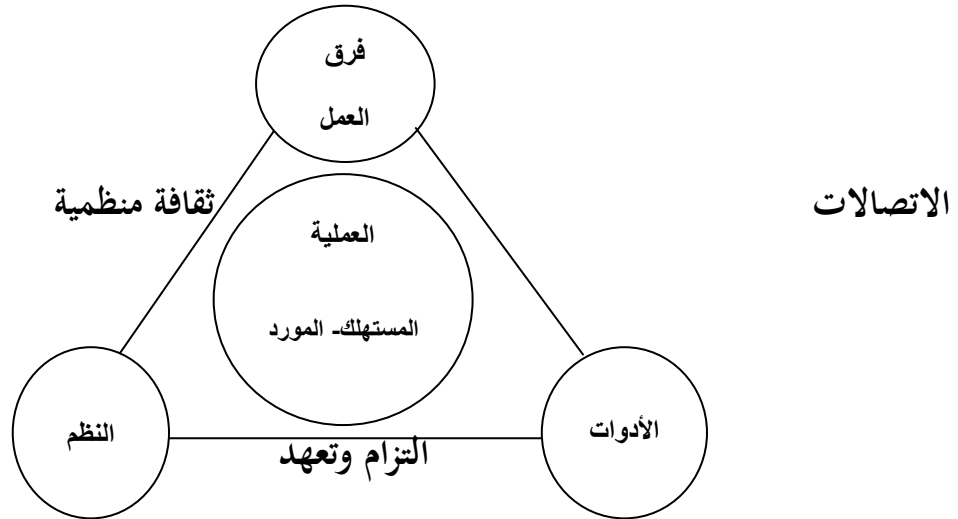
² رعد حسن، معزوز، الجودة الشاملة والإيزو، دار علاء، دمشق، سوريا، 2001، ص 62-63.

³ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

* العمليات (Process) هي: مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة التي تحول المدخلات إلى مخرجات والتي يتم التخطيط لها وتنفيذها تحت شروط مسيطر عليها بهدف إضافة القيمة وعادة ما تكون مدخلات أي عملية مخرجات لعملية سابقة لها، وقد تكون تلك المدخلات والمخرجات ملموسة وغير ملموسة مثل (معدات، مواد، طاقة، موارد مالية، معلومات، ...).

والشكل التالي يوضح نموذج أوكلاندا لإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (1/1) نموذج أوكلاندا



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 72.

تعرف أيضا على أنها "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات وأنماطاً قيادية لتحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة وبأقل تكلفة."¹ أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات."²

ويرى ريتشارد ل. ويليامز (Richard L. Williams) إن إدارة الجودة الشاملة "تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات، يشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل الشركة، مما يؤدي إلى منتوجات وخدمات عالية الجودة."³

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1 عمان، الاردن، 2004، ص 22.

² مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشلي، الجودة في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2002، ص 17.

³ ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة نشر وتوزيع مكتبة جرير، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 15.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

كما تعتبر "ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين بين الإدارة والعمالين ، ويعطي أهمية للمقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض التكاليف."¹

ويعرفها جون بيك وريتشارد بارنس (John Pike and Richard Barnes) هي "عملية تستهدف تنمية الأفراد والمؤسسات بهدف زيادة مستوى رضا جميع أولئك المعنيين بالمؤسسة ، العملاء والموردين والعمالين وغيرهم"².

أما جون ماكدونالد (John Macdonald) فيقسم مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة عناصر هي: إدارة ، جودة، شاملة، ثم يعرف كل منها كما يلي:³

- إدارة:

يُقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يُمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته.

- الجودة:

يقصد بها رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامّة التي تمثل محرك المؤسسة في إحراز الميزة التنافسية وتعني الجودة تلبية الاحتياجات، وهذا ينتج لنا قياس الجودة.

- الشاملة:

¹ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009، ص 197.

² محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 108.

³ أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2009، ص 12.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم للزبون.

الجدول رقم (1/1) يوضح مكونات هذه العناصر الثلاثة:

الجدول رقم (1/1): مكونات عناصر إدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
1- الحاجة إلى التزام الإدارة العليا.	1- التوجه نحو المستهلكين.	1- الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معاً.
2- وضع الأهداف والقيم للمنظمة.	2- التحسين المستمر.	2- مسؤولية الجودة مناهة بجميع العاملين.
3- القيادة.	3- التدريب والتطوير.	3- اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمؤسسة.
4- العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية.	4- الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الإبداع.	4- تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

المصدر: زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، عمان، الاردن، العدد1، المجلد 8، 2012، ص 174.

كذلك فإن تعريف كل من كوهن و برند (Cohen & Brand) قد شرح كلمات مصطلح إدارة الجودة

الشاملة كما يلي:¹

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات واحتياجات الزبون بل وتجاوزها.
- الشاملة: تتطلب تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون والانتهاؤ بتقييم ما إذا كان الزبون راضياً عن الخدمات أو المنتوجات المقدمة له.
- من التعاريف السابقة، يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة هي: منهج إداري حديث شامل يستخدم عدة أدوات، كما يعمل على تفاعل مكونات المؤسسة بهدف استمرار تحسين الجودة بأقل التكاليف وذلك

¹ عبد الرحمان محمد أحمد المهيحان، منهج علمي لتطبيق إدارة الجودة الكلية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 3، المجلد 34، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 411-412.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

من خلال إحداث تغييرات جذرية تمس كل الجوانب مما يمكن المؤسسة من تحسين فاعليتها وتنافسيتها ومن ثمة رضا جميع المعنيين بالمؤسسة من عملاء وموردين وعاملين وغيرهم.

كما أن الامر يقتضي توضيح الفارق بين إدارة الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين

في الجدول (2/1)

الجدول رقم (2/1): الفارق بين إدارة الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة
التخطيط للجودة منذ البداية.	التأكد من الجودة من خلال مطابقة المواصفات.
الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة (مسؤولية جماعية).	الجودة مسؤولية مجموعة ضبط الجودة.
ضبط الجودة يعني منع حدوث أخطاء.	ضبط الجودة يعني التأكد من عدم حدوث أخطاء.
الجودة هي ممارسة عملية لأهداف محددة ومن خلال إجراءات وسياسات مضبوطة.	الجودة هي إتباع مجموعة سياسات وإجراءات محددة.
العملاء هم الذين يقبلون الجودة .	الإنتاج مسؤول عن قياس الجودة.
يجب عمل كل شيء صحيح من أول مرة.	التأكد من أن كل شيء صحيح قبل عبوره.
الجودة هي عمل إداري وفني ومالي.	الجودة هي عمل فني بحت.
الجودة غير المقبولة فقط تحتاج إلى تكلفة عالية.	الجودة نشاط مكلف.
تحقيق الجودة هي توفير متطلبات العملاء.	تحقيق الجودة هي التنفيذ الدقيق.
الجميع حلقات متصلة في سلسلة الجودة.	الجودة مسؤولية إدارة معينة.
ضبط الجودة هي منع حدوث منتجات معيبة أساسا.	ضبط الجودة هي منع وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء.
تكاليف الجودة توجه إلى محاولة إنتاج منتجات غير معيبة.	تكاليف الجودة توجه إلى أخذ عينات وفرز المنتجات وتصنيفها إلى جيدة وورديئة.
مواقع ضبط الجودة يجب أن تكون في وقت مناسب بحيث يمكنها منع حدوث أي وحدات معيبة.	مواقع ضبط الجودة يجب أن تكون في موقع مناسب بحيث يمكنها علاج المعيب.
ضبط الجودة يجب أن يبدأ من مواقع العملاء بالسوق وتنتهي إليهم.	ضبط الجودة يبدأ من الفحص والتفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة.

المصدر: محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص118.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

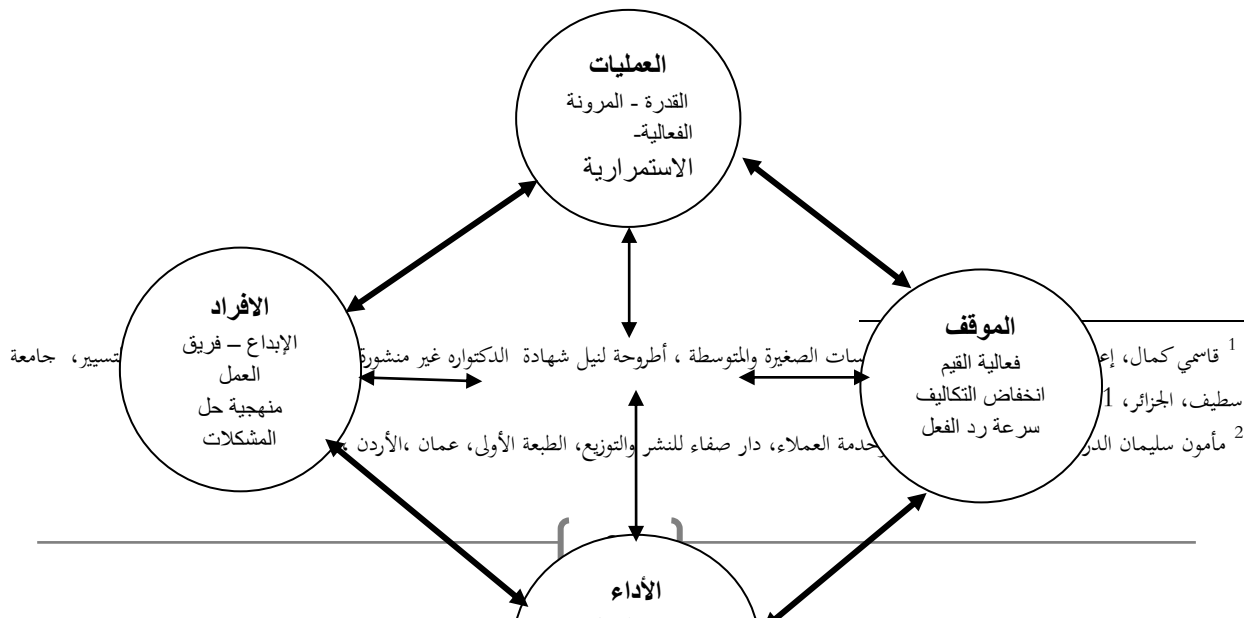
كما يتعين توضيح مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية الذي تم استعماله من قبل الشركات الأمريكية في بداية الثمانينيات بعد انحسار حصصها في السوق العالمي بفعل غزو الصناعة اليابانية للأسواق، وتبنى ثلاثة محاور أساسية:¹

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وما يتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت به هو (Market Driven Quality) أي أن الزبون المتواجد في السوق هو الذي يحدد الجودة.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها حيث أنه من غير المقبول أن تحقق في مجال دون آخر.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل... الخ.

تعريف إدارة الجودة الاستراتيجية "بأنها تلك العملية التي تنظم الأهداف طويلة الأجل للجودة."²

إدارة الجودة الاستراتيجية ليست هي البديل عن التخطيط الاستراتيجي بل هي نظام عمل في المؤسسة يعتمد على التحديث والتطوير ويمس كافة المستويات الإدارية. تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسة يتم من خلال المحاور الأربعة الأساسية الموضحة في الشكل رقم (2/1):

الشكل رقم (2/1): نموذج تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية



استراتيجية

الإبتكار

الفعالية

الجودة

المنافسة

المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص236.

كما يرد مفهوم الرقابة على الجودة الشاملة والتي عرفها (Juran) بأنها الأداة أو العملية التي تمكن الإدارة من تنفيذ الجودة ومقارنتها مع المقاييس والمعايير المخططة والسعي نحو تعديل الانحرافات إن وجدت.

أما (Feigenbaum) فاعتبرها النظام الفعال الهادف إلى تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار من خلال تكاتف جودة أداء الأقسام لتقديم أفضل سلعة أو خدمة ملائمة لمستخدميها وبالتكاليف المقبولة من كافة الأطراف.

كما أن (Aquilano) أشار بأنها دقة تحقيق الجودة وحسن استخدام الرقابة عليها، لا بد من مرافقتها منذ بدء التفكير بتقديم مخرجات ولحين استخدامها من خلال منع حدوث انحرافات أثناء التصميم والمحافظة على العمليات لتقديم أفضل المخرجات وتدقيق الجودة أثناء الأداء عند استعمال أو استخدام السلعة أو الخدمة عبر أداء المنتج المهام المطلوبة منه وفق الأسس العلمية السليمة.¹

¹ ماجد محمد الصالح، يسرى أحمد جرجيس، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الرقابة على الجودة الشاملة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، ايام 22-25 أبريل 2013، ص 485.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

من خلال المفاهيم السابقة والمتعلقة بالرقابة على الجودة الشاملة يمكن اعتبار أن هذه الرقابة من وظائف إدارة الجودة الشاملة.

بعد ما عرفت الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوضيح الفارق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة وكذا إدارة الجودة الاستراتيجية ، فالأمر يتطلب التعرض إلى أساليب تطبيقها.

2- أساليب إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة، يستدعي تطبيقها إجراءات وأساليب نذكر منها¹:

- أسلوب حل المشكلات (PROBLEM SOLVING TECHNIQUE) ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق

لمناقشة المشكلات في المؤسسة والعمل على حلها، ومن مهام هذه اللجان تحسين الجودة.

- المقارنة المرجعية (BENCH MARKING)* وهي تعتمد على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم

بها المؤسسات المنافسة التي تؤدي إلى التفوق في الأداء ومن ثم تقوم بقياس هذا الأداء بالمقارنة مع

المؤسسات الأخرى وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق اهدافها.

- أنظمة الاقتراحات (SUGGESTION SYSTEM) ويكون بوضع نظام الاقتراحات للموظفين بالمؤسسة

وتبنى هذه الاقتراحات وتتم دراستها.

- أنظمة التوقيت المناسب (JUST-IN TIME SYSTEM) وهو أسلوب يساعد على تقنين المخزون الفعلي

للمواد وطلب الكمية في الوقت المناسب.

¹ عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد: 7، 2009-2010، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 196.

* BENCHMARKING (المقارنة بالأفضل) : لها عدة مصطلحات باللغة العربية نذكر منها مقارنة الاداء ، القياس المقارن، المعايير، العلامات المرجعية وهي عملية مستمرة لقياس السلع والخدمات والممارسات التي تقوم بها المؤسسة أمام أقوى منافسيها أو المؤسسات القائمة في مجال نشاطها. وهي أيضا عملية ادخال المعلومات بشكل مستمر في المؤسسة حسب تعريف واتسن (Watson) في كتابه " Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance " الصادر بكندا سنة 1993.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- رقابة العمليات الإحصائية (STATISTICAL PROCESS CONTROL) تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة ببيانات تساعد على حل مشكلة ما، أو اتخاذ قرار ما.

لا يمكن تطبيق هذه الاجراءات دون التركيز على الأفكار الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:¹

- التميز، أي أن المؤسسات تأخذ رغبات العملاء وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة، وذلك بهدف تقديم سلع وخدمات تناسب رغبات وتوقعات المستهلكين؛

- التركيز على الجودة يتطلب أيضا معرفة الخصائص التي يمكن قياسها للسلع التي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يختار بها العملاء لتلك السلع والمنتجات؛

- التحسينات المستمرة وذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها الشركة وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية وتحسين الوضع التنافسي؛

- التعاون بين الأفراد والعاملين وإقناع هؤلاء العاملين أن نجاحهم على المستوى الفردي سينعكس على نجاح المؤسسة؛

- اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات؛

- الاعتماد على أسلوب عمل الفريق من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة؛

- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود العاملين بالمؤسسة؛

- الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمدراء حول توجهات المؤسسة؛

- وجود قيادة تفاعلية، تحفز القدرة عند العاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالإنجازات.

هذا الأسلوب الإداري الحديث الذي يعتمد على إجراءات تمكن المؤسسة من تلبية احتياجات

زبائنهم قد مر بعدة مراحل عبر تطوره التاريخي وهذا ما نتطرق إليه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

1 عوي محمد منير، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص39.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أولوية اهتمام جميع المؤسسات من مصانع، جامعات، فنادق، مستشفيات وغيرها وأصبحت المحرك الرئيسي لنجاح تلك المؤسسات التي تسعى بشكل مستمر لتحسين وضعها التنافسي لضمان بقائها.

لقد تطور مفهوم الجودة من جودة المنتج (سلعة أو خدمة) المقدمة للزبون إلى نظام يشمل جميع جوانب المؤسسة وأنشطتها التي تؤثر في جودة المنتج أو تتأثر به، ولقد مر التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل:

"المرحلة الأولى الفحص والتفتيش : إمتدت من 1920 إلى 1930 وقد كانت الجودة تشمل مجموعة النشاطات للقياس والفحص والاختبار، وكان يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج أو التحقق من وجود كل صفات المطلوبة في السلعة أو الخدمة.

المرحلة الثانية ضبط الجودة إحصائياً : إمتدت من 1930 إلى 1970 وتحتوي على النشاطات التي تستعمل لتنفيذ المتطلبات الخاصة بالجودة.

المرحلة الثالثة توكيد الجودة : إمتدت من 1970 إلى 1985 وفيها تم تحديد جميع النشاطات والأفعال المنتظمة والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بان السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة.

المرحلة الرابعة إدارة الجودة الشاملة : امتدت من الثمانينات إلى بداية التسعينات، وقد بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتطوير معايير مستمرة وتطبيقها لتطوير جودة المنتج وجودة العملية التي يتم من خلالها.¹

إن الخبرة اليابانية التي بدأت تتطور من الخمسينات بينت أن هناك بعد آخر للجودة يمس الجانب الاستراتيجي ومع بداية الثمانينات انتقلت من التفتيش إلى جودة العملية مع ضمان الجودة حيث تطورت الجودة من التركيز على المنتج إلى العمليات ثم المؤسسة وأخيراً كل الفروع المشتركة للمؤسسة والجدول رقم (3/1) يبين المراحل الأربعة للجودة ومركز اهتمامها.

¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، دار عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2008، ص19.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (3/1): قرن من الجودة

مركز الاهتمام	أهم مراحل الجودة
Produit المنتج	Contrôle التفتيش
Processus العمليات	Assurance Qualité ضمان الجودة
L'entreprise المؤسسة	الجودة الشاملة المرحلة الأولى Qualité Totale première étape
Filière Partenariale الفروع المشتركة	الجودة الشاملة المرحلة الثانية Qualité Totale seconde étape

المصدر: Afnor bivi (Bibliothèque Virtuelle documents et normes) Consulté le: 17/03/2011

مر الوصول لإدارة الجودة الشاملة أولاً بمرحلة التفتيش التي يقوم فيها المراقب بمتابعة الجودة عن

طريق التفتيش داخل المصنع مما أدى إلى ظهور نزاعات بين المصنع والمراقب الذي يريد الانضباط بالقواعد، لكن على حساب تلبية احتياجات السوق وتميزت هذه المرحلة بطلب أكبر من العرض، فكان الاهتمام ينصب على عمليات الإنتاج ومراعاة المطابقة والقيام بالمراقبة النهائية.

المرحلة الثانية: تهتم بضمان إشباع احتياجات السوق من خلال ملاءمة استعمال المنتجات من طرف المستهلكين، مما يؤدي إلى ظهور صعوبة في حصر استخدامات المنتج بالإضافة إلى التغيير السريع لاحتياجات السوق.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة الاهتمام بالمقارنة الثنائية (سعر/جودة) وتعني تقديم المنتج بأعلى جودة مع أقل تكلفة ممكنة ومع تزايد حدة المنافسة التي تتطلب تحسين الجودة باستمرار مع مراعاة التكاليف كان لابد من استخدام عدة أدوات منها طرق حل المشكلات وحلقات الجودة.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبح المستهلك هو النواة الأساسية في المؤسسة، فكان الاهتمام بكل احتياجاته حتى الاحتياجات الكامنة يتم تلبيتها قبل أن يعبر عنها بهدف تحقيق التميز عن باقي المنافسين، يركز عمل المؤسسات على إشباع حاجيات الزبون مع تحقيق تقارب بين قيمه وقيم المؤسسة، ثم ينتقل الاهتمام إلى الملاءمة مع البيئة فيتم إدماج احتياجات الزبون مع متطلبات البيئة في صورة شاملة تهتم أيضاً بالقيم الثقافية.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (3/1) يبين مراحل تطور الجودة:

الشكل رقم (3/1): تطور مفهوم الجودة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 46.

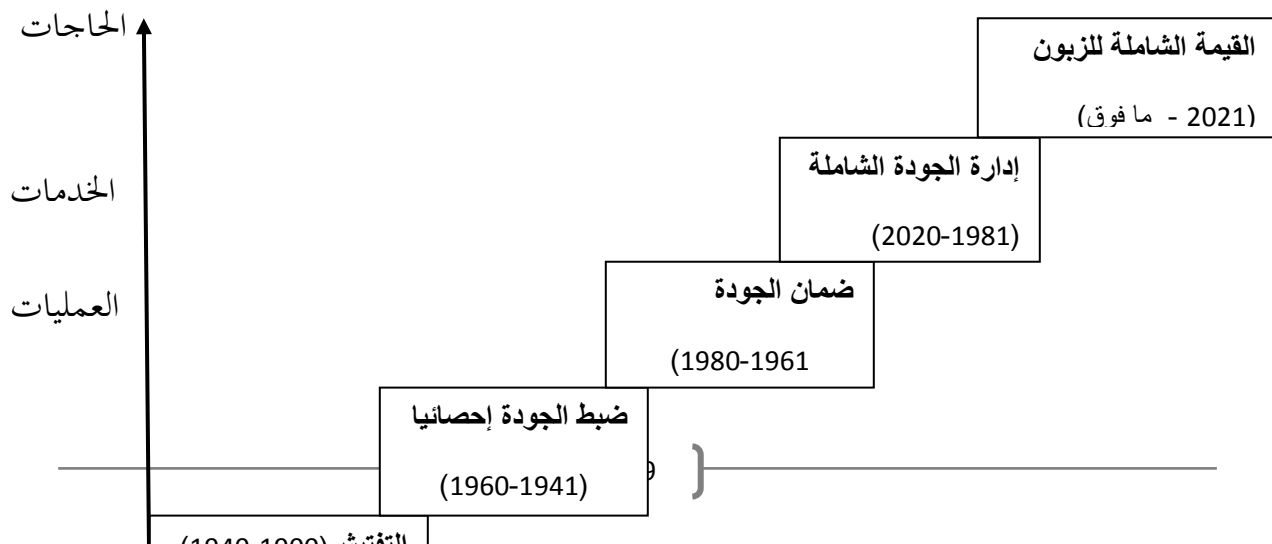
يبين الشكل أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة بدءًا من عملية التفتيش مرورًا بضبط الجودة ثم

الانتقال إلى التأكيد على الجودة باستخدام مختلف الأدوات، وهناك من يرى أن المرحلة الرابعة لإدارة

الجودة الشاملة ستستمر إلى غاية 2020، ثم تكون هناك مرحلة خامسة سميت بالقيمة الشاملة للزبون تبدأ

من 2021 وهذا اعتمادًا على التنبؤ كما هو موضح في الشكل رقم (4/1):

الشكل رقم (4/1): مراحل التطور التاريخي للجودة



المنتوجات

الرقابة

التنبؤ التحسين الإدارة

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 23

يتضح من الشكل رقم (4/1) أنه لا بد من المرور عبر تبني منهج إدارة الجودة الشاملة للوصول

بالمؤسسة إلى مرحلة القيمة الشاملة للزبون حيث يكون الزبون هو العنصر الأساسي في كل أعمال المؤسسة.

المطلب الثالث: هرم إدارة الجودة الشاملة.

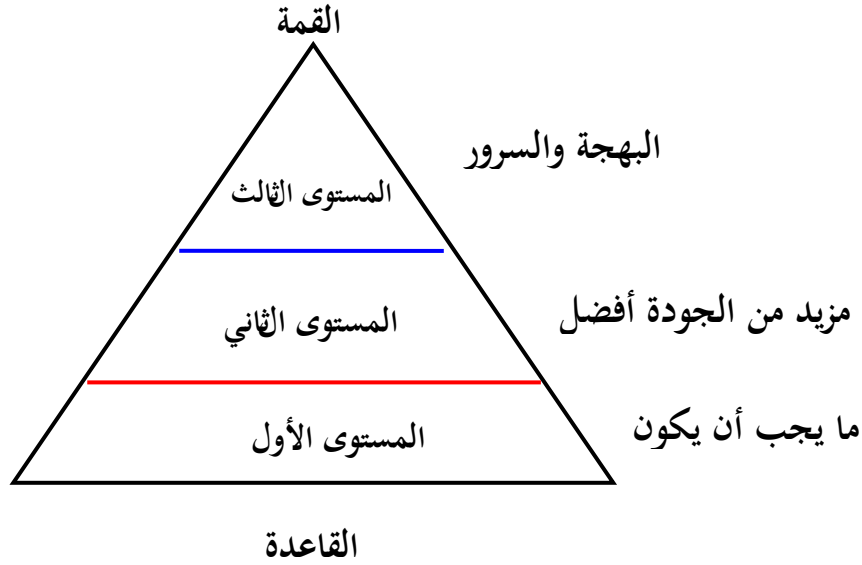
إن منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يجب أن تبني في مسعى لتحقيق حد الكمال في مستوى جودة سلعتها أو خدماتها، من أجل تحقيق التفوق على الآخرين، وتحقيق هذا المستوى من كمال الجودة، لا يمكن للمؤسسة أن تبلغه بدفعة واحدة لتحقيق الرضا العالي المستوى والسعادة لدى عملائها إنما عليها أن تحقق هذا على دفعات أو على مستويات متدرجة هرمية، وفق ما قدمه لنا المفكر نوباكى كانو (Nobaki Kano) "على غرار هرم ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية، فقد أوضح "كانو" أن هذا الهرم يتكون من ثلاث درجات أو مستويات هرمية والمؤسسات التي تريد تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة، عليها أن تحقق المستوى (الدرجة الأولى من الجودة) وتوطين نفسها جيدا فيها، ومن ثم تنطلق لتحقيق المستوى الثاني فالثالث، لتصل إلى حد الكمال في جودة سلعتها أو خدماتها التي تقدمها لعملائها.¹

¹ حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الاردن، من 26 الى 28 أفريل، 2004، ص 8.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

وفي ما يلي شكل توضيحي لهذه المستويات أو الدرجات الهرمية للجودة الشاملة كما وضع "كانو" في الشكل رقم (5/1)

الشكل رقم (5/1) هرم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: حسام طالب الكبيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الاردن، 2004، ص 9.

المستوى الأول:

يمثل هذا المستوى أو الدرجة من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة، التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد شرائه للسلعة أو اقتناء الخدمة، وعادة ما تكون هذه المزايا معروفة له مسبقا ومتأكد من الحصول عليها فالزبون الذي يدخل مطعمنا معينا يعرفه، يتوقع أن يحصل على لحم طازج، ومائدة وصحون وملاعق... إلخ نظيفة، فإذا لم يقدم المطعم له هذه الجوانب من جودة الخدمة سوف يستاء ويشعر بعدم الرضا.

المستوى الثاني:

يشتمل هذا المستوى على مزايا المستوى الأول لكن بمستوى جودة أعلى ومزايا إضافية، نظافة متميزة، مذاق اللحم والمأكولات متميز، تنوع كبير في الأصناف، مكان هادئ ومريح، وموسيقى خفيفة، هذه المزايا الإضافية من جودة الخدمة، تحقق درجة رضا أعلى لدى الزبون من المستوى الأول.

المستوى الثالث:

يشتمل هذا المستوى على جوانب من الجودة لم يكن العميل يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحدث الرضا العالي لديه فحسب، بل تدخل البهجة والسرور إلى نفسه ذلك لأنها فاقت توقعاته، وتجعله يرضى تماما عن السلعة أو الخدمة ويتحقق لديه الولاء للمؤسسة، ومثال عليها إيصال الزبون بإحدى سيارات المطعم مجانا للمكان الذي يقصده إذا لم يكن متوفر لديه سيارة أو تقديم هدايا عينية للزبائن¹. يستدعي التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تطبيق مدخل السبعة س (The Seventh Approach S) وهي عبارة عن مداخل لإدارة الجودة الشاملة وتتكون من:²

- الاستراتيجية (Strategy): بمعنى أن تكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة من (3-5) سنوات.

- الهياكل (Structures): بمعنى إعادة هيكلة المؤسسة وتغيير المسؤوليات والوظائف وإعادة بناء فريق العمل.

- النظم (Systems): إعداد نظم جديدة كتحسين المخرجات أو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تكنولوجية للمدخلات.

- العاملون (Staff): بمعنى معاملة الأفراد العاملين في المؤسسات بشكل لائق وإشباع حاجاتهم ومطالبهم، أي إتباع منهج العلاقات الإنسانية.

- المهارات (Skills): تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب حتى تكون تلك القدرات مبتكرة ونشطة وعلى معرفة المنافسين الرئيسيين.

- الأسلوب (Style): أن يكون أسلوب الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة.

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن، 2001، ص46.

² عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغريبان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص8.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- القيم المشتركة (Shared Value): إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحدد القيم السائدة وتبديها بثقافة وقائية تتلاءم مع التطوير المستمر.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة، المبادئ، المزايا والأهمية

عمل الباحثون في مجال الإدارة على تطوير الفكر الإداري وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات والتي أصبحت فيها المؤسسة تضع استراتيجيتها وسياساتها وأنماط سلوكها الإداري وثقافتها التنظيمية بهدف الوصول إلى تحقيق رضا العميل ثم تخفيض العيوب إلى أقصى حد ممكن في السلع والخدمات وذلك بمشاركة جميع أفراد المؤسسة وفي جميع المستويات والعمل كفريق واحد معتمدين على التعاون بين العاملين والمهندسين والمسيرين قصد تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات ومن ثمة زيادة أرباح المؤسسة.

فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عملية الفحص والمطابقة فضلاً عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها، من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة المواءمة، وتمثل الجودة شرطاً جوهرياً لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية.¹

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة ليست محددة بدقة، فقد اختلفت حسب رواد هذا المنهج ويمكن عرض مبادئ أهم الرواد (دومينغ، جوران، كروسبي، اشيكافا، فيجنباوم)، يمكن إضافة لرواد الجودة كل من ارمند فيجيوم (Armand V. Feigenbaum) وجيشي تجوشي (Genichi Taguchi)، شيجو شينغو (Shigeo Shingo).²

¹ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ورقة، الجزائر، ص 33-34.

² Frédéric CANARD, Management de la Qualité, édition Lextenso, Paris, France, 2009, p 184.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

كما يمكن إدراج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) أحد رواد إدارة الجودة الأمريكية وقد خصصت جائزة بإسمه تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها، أما بارتون ومارسون (Partown & Marsson) اللذان طوروا نموذجاً يطبق في المؤسسات الحكومية واعتبرا المواطن بمثابة المستهلك في المؤسسة، والتر شيوارت (Walter Shewart) الذي أطلق دائرة التطوير المستمر المتكونة من (الخطوة، العمل، التدقيق، التنفيذ).

مبادئ إدوارد دومينغ (Edward Deming):*

لقد ساهم إدوارد دومينغ في ظهور المنتجات المبتكرة ذات الجودة العالية ومبادئه هي¹:

- تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها؛
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، حيث على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة. كما يجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بالتركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء؛
- على إدارة المؤسسة أن تعي تغيير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسببين إلى منع وقوع الأخطاء أصلاً من خلال الرقابة الوقائية؛

إدوارد دومينغ: لقب أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، وصاحب نظرية الرقابة على الجودة وهو عالم إحصاء ورياضيات وفيزياء أمريكي تخرج من جامعة YALE وعمل في البداية في مصنع شيكاغو (Western Electric of Howthorn Plant) حيث انتقد نموذج الإدارة العلمية الذي وضعه تايلور وتقابل في عام 1930 مع والتر شيوارت وكان إحصائياً يعمل في مؤسسة (Bell Telephone Laboratories) والذي قدم نموذجاً لضبط الجودة واكتشف دومينغ أن هذا النموذج يساهم في زيادة القدرة الإنتاجية للعاملين بشكل كبير، كما ساهم في زيادة الإنتاج الداخلي للولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية وعرف بعمله في اليابان من بداية 1950 بعد استدعائه من طرف الاتحاد الياباني العلمي والهندسي (Union of Japanese Scientists and Engineers) وقد ابتكر ما يسمى بدائرة دومينغ (PDCA).

وتتلخص فلسفة دومينغ في "رضا الزبون" من خلال تسليمه منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة وكان مدخله إلى ذلك من خلال الرقابة الإحصائية ولدومينغ مثلث يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة وهي: دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين، تطبيق المنهج الإحصائي، تحسين العلاقات الداخلية.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- تبني العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحهما واحدة فالمؤسسة تنظر إلى الموردين على أن هم شركاء لها وبالتالي فإنها تتوقع عقود طويلة الأجل معهم وتهتم بمقترحاتهم وتقوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة؛
- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار، عن طريق بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة أي المؤسسة ومن يستقبل الخدمة أي العميل ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة؛
- الاهتمام بالتدريب، يشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين. وقد أكد ديمنج على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة؛
- القيادة الفعّالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات وتسعى لتطوير وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بالشكل المطلوب؛
- القضاء على الخوف، إن تشجيع الإدارة للاتصالات الفعّالة بينها وبين العاملين يخلق مناخاً جيداً للتجديد وظروفاً مناسبة لحل المشكلات بعيداً عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب؛
- تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور فرق العمل هذه للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التخلي على الشعارات والهتافات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك والعمل على توفير الوسائل العلمية التي تساعد العاملين للوصول إلى تحقيق العيوب الصفرية أي منع وقوع الخطأ تماماً أثناء عمليات الإنتاج؛

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة، إن وضع أهداف رقمية أمام العاملين لكي يسعوا إلى تحقيقها مما يؤدي إلى توجيههم وتركيزهم على تحقيق الكم وليس الجودة سواءً للإنتاج أو للخدمة؛

- دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلباً على اعتزاز العاملين بعملهم في المؤسسة، كتصديد الأخطاء وعدم توفر التدريب والتهديد بالعقاب؛

- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر ولتمكينهم أداء أعمالهم بالشكل الأفضل؛

- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة، كما يجب إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

"عمل إدوارد دومينغ على تطوير طريقة التحسين المستمر في إطار الجودة الشاملة في شكل عجلة

تندرج على أرض مرتفعة باتجاه الأعلى برفع مستوى تسيير الجودة اعتماداً على خبرة المؤسسة وسميت بعجلة دومينغ وتسمى أيضاً (P.D.C.A)، وتعرف كذلك بدورة (خطط، إفعال، تحقق، تصرف) وهي عبارة عن عملية مستمرة ذات أربع مراحل لتحسين الجودة.¹ وتبدأ هذه العملية بالتخطيط وتنتهي بتصحيح العملية وكان أول من أعدها هو شوارت (Shewhart) بهدف عرض التحسينات المستمرة على المنتج وفي كل مرحلة من مراحل الدورة تحدد أنشطة المرحلة والجهة المسؤولة عن تنفيذ تلك الأنشطة.

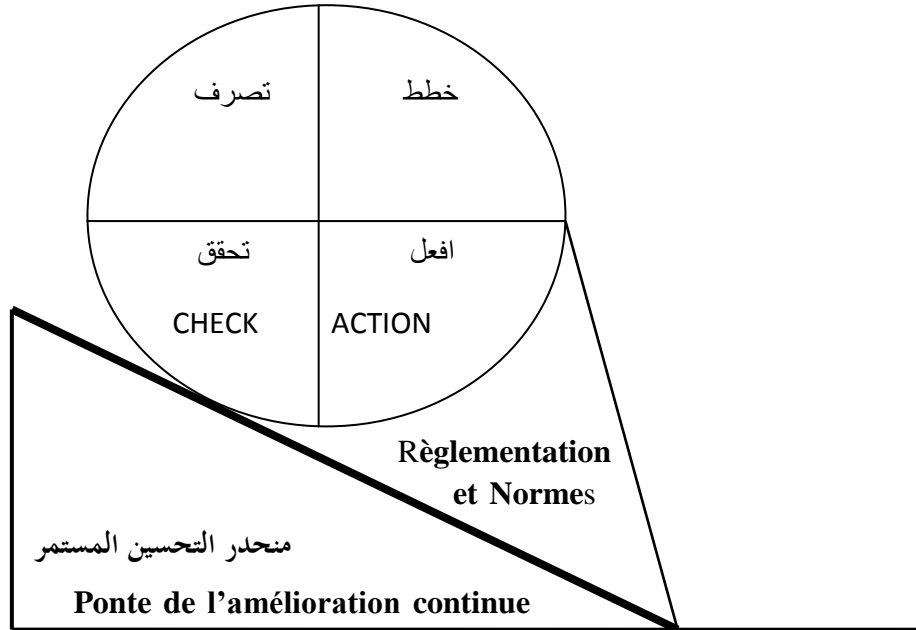
لا تتحقق عملية التحسين إلا بالاستمرار ببذل الجهد المطلوب بهدف دفع العجلة إلى الأعلى في منحدر التحسين المستمر وبشكل مستمر لكي يمكننا تصحيح العمليات والانتقال من مرحلة إلى أخرى

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص23.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

حتى تتمكن المؤسسة من تلبية رغبات زبائنها الآنية والمستقبلية وذلك في إطار مراعاة المعايير و القوانين الموجودة كما يوضحه الشكل (6/1):

الشكل رقم (6/1): عجلة دومينغ لتحسين المستمر

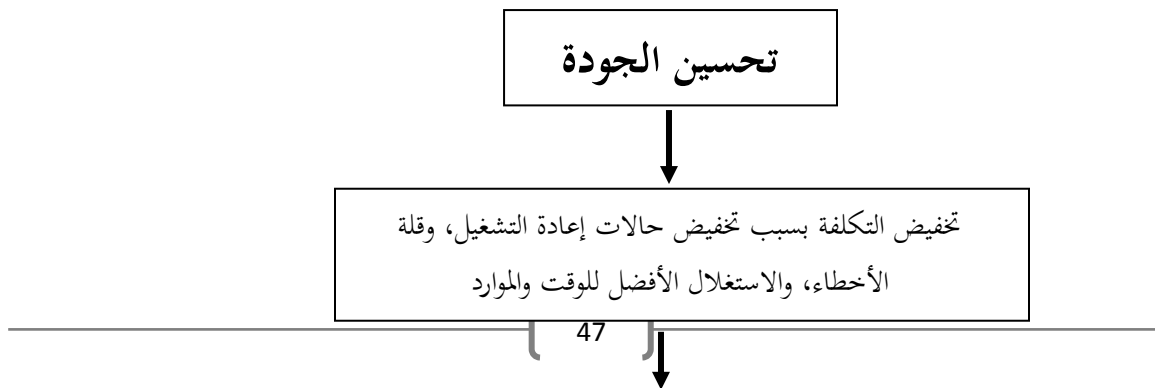


Jean Pierre MADOZ, 100 questions pour comprendre et agir sur l'amélioration continue,
AFNOR, Paris, France, 2005, P33

المصدر:

كما أكد دومينغ أن تحسين الجودة يؤدي حتما إلى زيادة الربحية للمؤسسة من خلال ما سماه بسلسلة التفاعل (Deming chain Reaction) لأن تحسين الجودة يخفض التكاليف عن طريق قلة الأخطاء والاستغلال الأفضل للوقت والموارد وتخفيض حالات إعادة التشغيل كما يمكن المؤسسة من تحسين الإنتاجية وبالتالي زيادة حصتها السوقية التي تؤدي إلى الاستمرار في العمل وزيادة الربحية. والشكل رقم (7/1) يوضح سلسلة التفاعل.

الشكل رقم (7/1): سلسلة التفاعل لدومينغ



المصدر: حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص11.
يتضح من الشكل رقم (7/1) أنه إنطلاقاً من تحسين الجودة للمنتج المقدم تستطيع المؤسسة في الأخير من زيادة ربحيتها بفضل تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وبالتالي توسعها.

مبادئ جوزيف جوران (Joseph M. Juran):*

ساهم جوزيف جوران كثيراً في مجال إدارة الجودة ومراقبتها ومن أشهر مساهماته في إدارة الجودة خطوات جوران الثلاث الأساسية نحو الجودة (Juran's 3 Basic Steps to Progress)، خطوات جوران العشر لتحسين الجودة (Juran's Ten Steps to Quality)، ثلاثية جوران (Juran's Improvement Trilogy) تتمثل مبادئ جوزيف جوران في ما يلي:¹

¹ عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات الإنشاء، اراك للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص18
* جوزيف جوران: المعلم الأول للجودة في العالم فهو مهندس وقانوني وإحصائي متميز عمل في مجال الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ساهم منذ 1924 في تطوير الادوات الاحصائية في قسم مراقبة الانتاج بشركة وسترن الكتريك بشكاقو (Western Electric de Chicago)، نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة (Quality Control Handbook) في عام 1951 حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة وقد ركز على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم و الرقابة و أهمية

- بناء الوعي بالحاجات واستغلال فرص التحسين؛
 - وضع أهداف للتحسين؛
 - تحديد التنظيم لتحقيق الأهداف؛
 - توفير فرص تدريب للمنظمة ككل؛
 - تنفيذ مشروعات لحل المشكلات؛
 - إعداد التقارير عن مراحل تطور العمل؛
 - توفير مجال للعرفان والتقدير؛
 - مشاركة الجميع في معرفة النتائج؛
 - وضع خطوط محددة للأهداف؛
 - الاحتفاظ بمعدلات التحسين كجزء من النظام العام للمؤسسة.
- ربط جوران مسألة تحسين الجودة وتحسينها بكفاءة الإدارة وله مقولة مشهورة ' تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الازتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة وهي:
- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عال من الجودة؛
 - رقابة فعالة على الجودة؛
 - تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائما.¹
- أكد جوران على ضرورة إيجاد مسؤول عن تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المؤسسة، بحيث يقوم بما يلي:
- تحديد أهداف التحسين؛
 - تحديد احتياجات التحسين؛

التأكد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة و ضرورة وضع الأهداف، طور نموذج يساعد على تطبيق نظام الجودة في المؤسسات أطلق عليه ثلاثية جوران للجودة حيث لخص في هذا النموذج رؤيته للجودة حيث يحتوي النموذج على ثلاث مراحل مختلفة تبدأ بمرحلة تخطيط الجودة مروراً بمرحلة مراقبة الجودة وأخيراً مرحلة تحسين الجودة.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص61.

- وضع برامج التدريب؛

- التنسيق بين مشاريع التحسين.

يرى جوران أن المناخ التنظيمي المناسب يشجع العاملين على المبادرة والإبداع مما يؤدي لإحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية.

مبادئ فيليب كروسبي (Philip B. Crosby) * تشمل هذه المبادئ ما يلي: ¹

- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة من خلال الاتصالات الواضحة التي تمكن المؤسسة من تلبية متطلبات الزبائن ويجب على المؤسسة توثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمؤسسة؛
- تشكيل فرق للجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المؤسسة كلها؛
- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المؤسسة كافة، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
- تحديد تكلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية وهي أداة مهمة بيد الإدارة؛
- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المؤسسة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها؛
- اعتماد إجراءات التصحيح آنيا وتحديثها باستمرار، فالغرض هو منع حدوث أخطاء؛
- إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة وثقافتها؛
- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة؛
- تحديد يوم العيوب الصفرية للاحتفال به في المؤسسة يكافئ فيه العاملون المبدعون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة؛
- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح؛
- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة عن المشاكل التي تحدث في أثناء العمل لضمان تحقيق أهداف الجودة؛

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص226.

* فيليب كروسبي: بدء عمله بوظيفة فاحص للإنتاج في الخطوط الإنتاجية ثم تطور في المراكز الوظيفية حتى بلغ موقع نائب رئيس مؤسسة (ITT) لشؤون النوعية، طرح مفهوم العيوب الصفرية (Zéro defect) في السبعينيات، الذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى والالتزام الكلي للإدارة العليا بمبادئ الجودة (العمل على تحقيق مبدأ "أفعله صحيحا منذ المرة الأولى - الهدف هو المعيب الصفري". التركيز على الدوافع و عمليات التخطيط أكثر من أساليب رقابة العمليات وحل المشاكل، أشتهر كروسبي في عام 1979 من خلال كتابه (Quality Is Free).

-دعم العاملين المتميزين المشاركين؛

-تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة؛

-التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

وصف كروسبي مسؤولية تحقيق الجودة بالمسؤولية العامة، بمعنى "أنها مسؤولية الجميع وبالتالي فإنها

متكاملة والكل يجب أن يعرف بان مستقبله ومستقبل المؤسسة مرتبطان بمدى تحقيق مستوى جودة يحقق الرضا لدى العملاء."¹

مبادئ كايزو اشيكاوا (Kauro Ishikawa)*:² وتظم المبادئ التالية:

- إشراك العاملين بالمؤسسة في طرح التساؤلات والمشكلات والوصول إلى الحلول؛

- التركيز على التدريب والتعليم لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعلية؛

- تكوين حلقات مراقبة الجودة الشاملة؛

- مراجعة مراقبة الجودة الشاملة؛

- التركيز على تطبيق الطرق والأدوات الإحصائية.

بعدها ذكرنا مبادئ كل من كروسبي، جوران، دومينغ واشيكاوا، هناك مبادئ مشتركة اتفق عليها

الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة وهي:

- **التركيز على العميل:** تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل

الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة عميل أو زبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص65.

* كايزو اشيكاوا: يعد من رواد الجودة اليابانيين ففي عام 1939 تخرج من جامعة طوكيو تخصص الكيمياء التطبيقية (Ingénieur chimiste)، وفي عام 1952 حصل على جائزة ديمنج تكريماً له لإسهامه العلمي والعملية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، يعتبر كأحد المساهمين في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة ويلقب بأبو حلقات الجودة، ويرى إشيكاوا أن تطبيق حلقات مراقبة الجودة من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين وكما أن الجودة الشاملة تبدأ فعليا بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين ويرى أيضا أن الاستثمار في تدريب الموظفين خلال مدة عملهم في المؤسسة يعد من أهم الاستثمارات في المؤسسة، ركز على النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، وقدم في 1943 فكرة خريطة عظمة السمكة أو ما يطلق عليها بخريطة العلاقة بين السبب والنتيجة.

² معين أمين السيد، دندن صالح، مكانة ثقافة الجودة الشاملة، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، من 15 إلى 17 ديسمبر 2012، ص07.

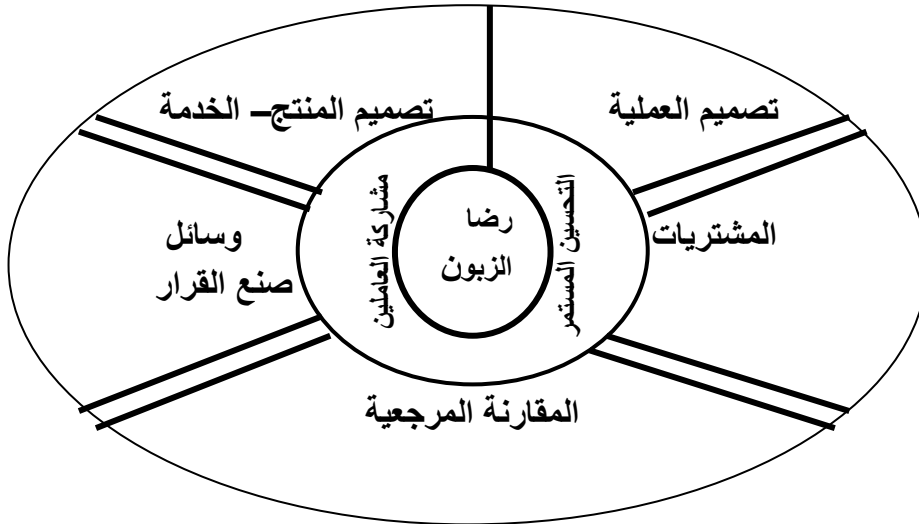
الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.¹

إن الزبون هو المحور الأساسي الذي تركز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة ولا بد أن تسهم كل

العمليات في المؤسسة في رضا الزبون كما يوضحه الشكل (8/1) :

الشكل رقم (8/1) عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون



المصدر: سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ الجودة وأثرها في تحديد الأسبقية التنافسية، مجلة الكوفة العدد 1، العراق، ص 63.

- **التركيز على العمليات والنتائج:** إذا لم يحصل العميل على السلعة أو الخدمة التي تلبي احتياجاته وتوقعاته، فإنه سوف يكون لديه رد فعل إما عدم التعامل مع هذه المؤسسة أو الشكوى منها، لذلك وفي ظل مفهوم الجودة الشاملة لا بد من أخذ هذه النتائج في الاعتبار كمؤشرات على أن هناك خطأ ما في تنفيذ العمليات وبالتالي تخضع إلى خطة عمل لتصحيحها.²

³⁴ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 22-23 .

² أحمد عبد الله الرشددي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 22-23.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمنظمة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه بفرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك المستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفؤ لنظم المعلومات بالمؤسسة.¹

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: أعمال هذا المبدأ تتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء ومن خلال جودة المنتجات والخدمات يمكن تلبية احتياجات الزبائن. فمثلا يتحدد مدى جودة الخدمة في شركات الطيران بمدى احتياجات المسافرين ومنها عدم التأخر عن الإقلاع ووصول الحقائق سليمة وإخبار المسافرين بكل تفاصيل الرحلة وأثناء الطيران وعند الوصول.²

- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة : تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن العاملين لا يقول لهم ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر، لكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، وهذا ما يؤديه مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي تحرص على إشعارهم به، ومن ناحية أخرى فان العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح، وتخفيض التكاليف، وإشعارهم بأنهم جزء من أعضاء فريق فائز.³

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 44.

² بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- **التزام الإدارة العليا:** إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية، لذا فإن التزام

الإدارة العليا في دعم، تنشيط وتطوير حركة القائمين عليها تعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى

شك لنجاح النظام المستهدف ويتبن التزام الإدارة العليا من خلال تعزيز ثقافة الجودة، دعم و تطوير

امكانيات العمال في أدائهم، توفير رؤيا استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.¹

- **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة

والأساسية التي تفتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة

لتحقيق نجاح المؤسسة سيما وإن توفير المقاييس الهامة للجودة ذو أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن

اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح

المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير المستمرين يقترنا بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة

الاسترجاع الفاعلة.

- **التحسين المستمر:** إن اعتماد الأسلوب العملي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين في

الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحديد المنتج وتحقيق ملامته للتطورات

والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وأن التحسين المستمر الخاص بالأداء يتطلب سرعة

لاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة

تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية.

وقد بينت الدراسات على أن التحسين المستمر يركز على عدة مكونات ندرجها فيما يلي:

-تمنيط وتوثيق الإجراءات؛

-تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛

- استخدام طرق التحليل وأدوات حلّ المشاكل؛

- استخدام دائرة: خطط، اعمل، افحص، نفذ؛

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- توثيق إجراءات التحسين.¹

- **التخطيط الاستراتيجي** : إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في النشاط العالمي إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة تجاه مهمة وأهداف واحدة، لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا، يكون مشتقا من تخطيط استراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الاستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.²

- **التدريب والتعليم** : في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المؤسسة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب.³

هناك من أضاف عناصر أخرى لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتمثلت في:

- خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها؛

- تبني مفهوم جديد للأخطاء وذلك بأداء الشيء الصحيح بشكل صحيح من أول مرة؛⁴

- تنمية مدخل متكامل لدعم الأفراد داخل المؤسسة من خلال استثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العملية مع اشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة؛

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 102-103 .

² يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، لبث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 198 .

³ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، المرجع نفسه، ص 200.

⁴ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 63.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- التركيز على العميل الخارجي بتلبية احتياجاته ومحاولة معرفة مدى رضاه على المنتج مع ضرورة محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية.¹

هناك من يضيف بعض العناصر ويعتبرها من المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة: إزالة المعوقات التي تحول دون التعاون بين أقسام المؤسسة، تنمية درجة الثقة بين العاملين، الإنصات والتعلم من العملاء والموظفين، تقييم الأداء وفقا لجودة الوحدات وليس عددها.²

أما المبادئ المتفق عليها من قبل جميع الباحثين فهي أربعة وتتمثل في ما يلي:³

1- رضا الزبون: يعد التركيز على الزبون ورضاه أولى أولويات منهج إدارة الجودة الشاملة وقد يعتبر

البعض ان الزبون هو من اهم الأصول لأية مؤسسة، كما يرتبط رضا الزبون الدائم بالضرورة بنجاح وتميز المؤسسة وهذا الرضا الدائم يمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن ما دامت المؤسسة تفي بمتطلبات وتوقعات الزبون على أكمل وجه وتعتبر برامج الجودة الأكثر نجاحا هي التي تبدأ بتحديد الجودة من منظور الزبون سواء الداخلي الموجود في أي مرحلة من مراحل النشاط داخل المؤسسة او الخارجي الذي يشتري ويستخدم المنتج او الخدمة.

2- التزام ودعم الإدارة العليا: هناك اتفاق على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في نجاح إدارة الجودة

الشاملة، ولا شك أن التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتجا عن إيمانها وقناعتها بما يمكن أن تجنيه من فوائد عديدة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإقامة ورش العمل والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها.

¹ صلاح عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 144 .

² طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2008، ص 256.

³ فالخ عبد القادر الحوري، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية " دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة، مجلة البصائر، العدد 1، المجلد 12، جوان، 2008، ص 153-154 .

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

3 - التحسين المستمر: أثبتت نتائج الدراسات التطبيقية أن نجاح مبادرات إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في أسلوب الموظفين في ترجمة عملهم، الأمر الذي يتوجب على المؤسسات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل والعمليات الإنتاجية، كما تستخدم المقارنة البينية (Bench Marking) من خلال الاقتداء بالأحسن في الصناعة وذلك لتحسين الميزة التنافسية والابتكار بهدف اختراق الأسواق.

4 - إشراك الموظفين وتمكينهم: تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المؤسسة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم لذلك من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة ضمن الفريق الواحد ويأخذ اشراك العاملين أشكالاً متعددة:

- فرق العمل: حيث تشير إلى مجموعة من الناس يعملون سوية وذلك لتحقيق أهداف وغايات مشتركة.

- التمكين: يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة، والثقة، بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية في تحسين العملية والأداء، والمبادرة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية متطلبات الزبون وذلك لتحقيق أهداف وقيم المؤسسة.

5 - التحفيز: يتم ذلك انطلاقاً من الحاجات التي حددها (Maslow) والتي تشمل حاجات البقاء، الأمن، والاجتماع، والاحترام، وتحقيق الذات.

رغم تعدد مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة واختلافها من باحث إلى آخر إلا أن المبادئ الأربعة السالفة الذكر يمكن اعتبارها أسس هذا النظام، فلا يكفي تحديد هذه الأسس، إنما لا بد من معرفة فوائده تطبيقه وهذا ما نتطرق إليه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة ومؤثراته:

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

أ - مزايا نظام إدارة الجودة : هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمؤسسة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها:¹

- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة : فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثمة تزداد ربحية المؤسسة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو افعال الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة (Do the right thing, First Time) والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة، مما يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

- زيادة الفعالية التنظيمية : حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي لتحقيق تحسينا في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتماءهم إلى المؤسسة.

- كسب رضا المجتمع : إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة وبعد تحديد ما تقدمه للزبون تبدأ بالتفكير والعمل في ما ينبغي فعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ - الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من المستهلكين.

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، المرجع نفسه، ص 205-206 .

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

ب- تصميم منتجات وخدمات تساهم في تحديث رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج- تقليل تكاليف الفشل بجودة المنتج المقدم للمستهلك الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسالة القانونية وشكاوى المستهلكين.

تقوية المركز التنافسي للمنظمة : إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتجات ذات جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس على المؤسسة بشكل ايجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

- **المحافظة على حيوية المؤسسة:** إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول فالمؤسسة التي

تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

يمكن إضافة الفوائد التالية والتي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

- **الفوائد التشغيلية:** وهي متعددة منها الموجهة نحو رضا العميل وأخرى موجهة نحو التحسينات

الاقتصادية:

الفوائد الموجهة نحو رضا العميل وتحتوي على ما يلي:

- التحسين في تصميم المنتج أو الخدمة؛

¹ معين أمين السيد، دندن صالح، مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، من 15 إلى 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان، ص ص 9-11.

- تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
- التحسين في تدقيق العملية الإنتاجية؛
- تحسين الروح المعنوية للموظف والوعي بالجودة؛
- تحسين خدمة المنتج وتحسين أداء الخدمة.
- التحسين من أجل قبول سوق العمل للمنتج أو الخدمة؛
- تقليل حساسية العملاء من السعر على المدى الطويل.
- الفوائد الموجهة نحو التحسينات الاقتصادية وتتمثل في:
 - التقليل من تكاليف العملية الإنتاجية؛
 - التقليل من الخسائر التشغيلية؛
 - التقليل من تكاليف مجال الخدمة؛
 - التقليل من التعرض للمسؤولية القانونية.
- **الفوائد المالية** وتشمل كل من:
 - زيادة العائد؛
 - زيادة الربح التشغيلي؛
 - زيادة العائد على الاستثمار؛
 - زيادة العائد على الأصول؛
 - زيادة العائد لكل موظف؛
 - تحسين التكلفة الموفرة من التحسينات؛
 - تحسين القيمة المضافة لكل موظف؛
 - زيادة الأرباح على الأسهم.
- **الفوائد الثقافية والأخلاقية** وتتمثل في ما يلي:

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- وحدة وسلامة النظرة عند الموظفين للعملاء داخل وخارج المؤسسة؛
- تحسين الاستجابة للعملاء وإسعادهم؛
- تطوير الروح الإنسانية في التعامل مع العملاء الداخليين والخارجيين؛
- رفع مسؤولية الفرد في تنفيذ العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة؛
- تطوير روح المسؤولية تجاه موارد المؤسسات والمجتمع؛
- تعزيز الثقافة الجماعية في تنفيذ الأعمال وإدارة الذات؛
- تحسين أخلاقيات الموظفين في الصدق والإخلاص والثقة؛
- تعزيز الثقة بالنفس عبر ثقافة التحسين المستمر وعدم فقدان الأمل؛
- تطوير ثقافة احترام الوطن والتفاخر بجودة خدماته ومنتجاته؛
- تعزيز ثقافة العمل التي تمجد الجودة وروح المبادرة؛
- بناء قيم احترام الذات والغير عبر مقارنة ما تنتج وما ينتج الغير؛
- نشر فكر التميز على مستوى الفرد والجماعات والمؤسسة؛
- رفع قناعة الموظفين في الحديث بلغة واحدة (لغة الجودة).
- **الفوائد التنظيمية:** يمكن تحقيق الفوائد التنظيمية التالية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
 - التقليل من هرمية السلطة؛
 - التخلص من البيروقراطية؛
 - بناء مناخ تنظيمي صحي يشجع على الإبداع؛
 - تحسين مهارات وقدرات حل المشاكل؛
 - تحسين النظرة إلى أجزاء المؤسسة في ظل النظر إلى النظام ككل؛
 - زيادة الاهتمام بالعمليات وليس النتائج فقط كغاية مشتركة لجميع أفراد المؤسسة؛
 - التحول من النظر إلى الوظائف إلى النظر إلى العمليات؛

- زيادة الفاعلية التنظيمية؛

- زيادة الكفاءة التنظيمية؛

- بناء قيادات أكثر التزاما وانفتاحًا داخل وخارج المؤسسة.

الفوائد الاستراتيجية: هي التي تجنيها المؤسسة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- البقاء في عالم تتزايد فيه المنافسة؛

- تحسين القيمة لمساهمي المؤسسة؛

- تحسين الجودة والأمان للوسائل التي تستخدمها المؤسسة؛

- التقليل من الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج أو الخدمة؛

- الاستخدام الأمثل لمواهب موظفيها وإبداعاتهم.

ب - مؤشرات إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا للتغيير يمس طرق عمل المؤسسة وسلوكيات أفرادها يميزها تعاون

الجميع زبائن داخليين وخارجيين من أجل جودة عالية لمنتجاتها والعمل باستمرار على تحسينها.

لإدارة الجودة الشاملة مؤشران هما:¹

1- **الربحية:** يجب التركيز على تحقيق الربحية وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط ولكن النظر

إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب

زبائن جدد ، وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع الفرص والنمو مستقبلا أكثر ديمومة للمؤسسة

على المدى البعيد وتقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها كما تقيس مدى تحقيق المؤسسة

للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل الكلفة، كما أنها تعبر عن مصلحة نتائج السياسات والقرارات

التي تتخذها فيما يتعلق بالسيولة والرفع المالي.

¹ كامل محمد الحواجرة، حسين علي الزويد، سليمان إبراهيم الحوري، عنبر إبراهيم شلاش، اثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام ، دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية، المجلة الأردنية، العدد 4، المجلد 7، الأردن، 2011، ص 561-562

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

2 - عيب المنتج: قد يمثل استخدام إدارة الجودة الشاملة الحقيقة السائدة في صناعات اليوم إحدى مبادرات الجودة التي تركز عليها العديد من المؤسسات وذلك من أجل قضايا استراتيجية ومالية وتعد الطريقة النظامية التي تعرف ب (segma six) من أهم المبادرات التي قدمتها مؤسسة موتورولا (Motorala) في ثمانينيات القرن الماضي وقد شكل مفهوم (6 سيغما) العمود الفقري لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة بالتركيز على تطوير العمليات التصنيعية إلى مستوى جيد جدا من أجل ألا تكون أي منتوجات معيبة وتم تحديد عبارة جيد جدا بأنها تطابق الانحرافات الستة للعملية ضمن حدود ما هو التفاوت المسموح به في المنتج.

3 -المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها.

في ظل حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي والتي تتطلب تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن ونظرا للتحويلات السريعة المتعددة الاقتصادية ، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، أدت إلى ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة لذا عمدت المؤسسات من أجل الحفاظ على بقائها إلى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة وتم تأسيس جوائز وطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية جائزة مالكوم (Malcom Baldrige) وفي اليابان جائزة دومينغ (Deming) وغيرها من الجوائز بهدف تحفيز المؤسسات لمواجهة المنافسة الأجنبية، أما في الجزائر فقد تم إنشاء جائزة الجودة الجزائرية وفقا للمرسوم التنفيذي 02-05 الصادر بتاريخ 22 شوال 1422 الموافق لسادس من جانفي 2002.¹ ، تسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة للمؤسسة المتفوقة في المسابقة.

¹ Décret exécutif n° 02-05 du 22 chaoual 1422 correspondant au 06 janvier 2002 portant institution du prix algérien de qualité, Journal officiel N° 2 du 09 janvier 2002, Algerie, p 6.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجاً شاملاً للتغيير، والالتزام بهذا المنهج يعني الالتزام بتغيير سلوكيات كل أفراد المؤسسة وترسيخ مفهوم الجودة وأن يكون نشاط المؤسسة متكاملًا مصبوغ بطابع الجودة سواءً داخلياً أو خارجياً في إطار عمل فريق واحد يضم جميع أفراد المؤسسة.

أ- أهمية إدارة الجودة الشاملة.

تهدف أغلب المؤسسات إلى تحقيق الجودة وفق خططها الاستراتيجية وذلك لتتمكن من مواجهة المنافسة و البقاء في السوق، فللجودة أهمية كبيرة تتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة وذلك في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل في ما يلي:¹

1- انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث ظهرت في الشركات الأوروبية عام 1984 بدفع تكاليف شكاوى المستهلكين من إجمالي المبيعات ما نسبته 14% وقد انخفض إلى 0.9% عام 1988 وبذلك وفرت الشركات ما قيمة 1,9 مليون دولار.

2- تقليص تكاليف النوعية: لقد حققت العمليات النوعية لمؤسسة كاتربيلر (Caterpillar) تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبع سنوات.

3- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

4- تقليص العيوب وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية (Ford U.S.A) إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979 وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989 ثم إلى 1500 عام 1992، وهكذا يتضح من خلال

¹ حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2007، ص 78-79.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

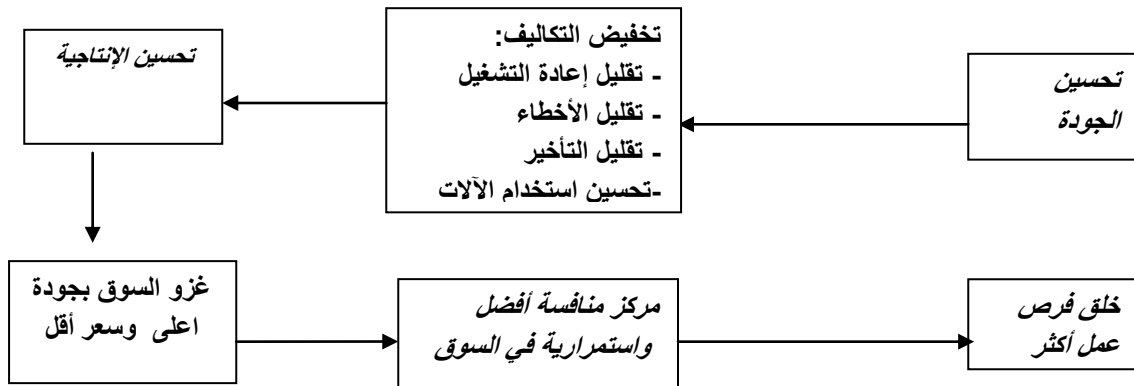
ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

5 **زيادة الكفاءة:** لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل (Cirobank) منذ عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق وقد تم خلال 1990 تسجيل 1500 مشروع واستكمل من خلالها أكثر من 300، وقد حققت ادخارا قدره 4 مليون دولار.

6 **زيادة الإنتاجية المتحققة والحصة السوقية:** تشير التقارير التي أكدتها شركة (Hewlett Packard)* بأن الأرباح المتحققة لها زادت بمقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120% والحصة السوقية ارتفعت بمقدار 193%.¹

يمكن أن نبين أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل رقم (9/1) :

الشكل رقم (9/1): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، بدون تاريخ، ص 299 .

¹ أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، مرجع سبق ذكره، ص 37
* شركة (Hewlett Packard): تأسست الشركة من قبل William Hewlett في عام 1939 برأسمال قدره 538 دولار وهي شركة أمريكية متخصصة في مجال الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات للحاسوب مقرها مدينة Palo Alto في ولاية California تنتج أجهزة الكمبيوتر الشخصية، منتجات الشبكات، البرمجيات، الطابعات، أجهزة التصوير وغيرها، يقارب رقم أعمالها حاليا 120 مليار دولار وتحتل المرتبة الثانية من بين أفضل 500 شركة عالمية ومتواجدة في أكثر من 172 دولة في العالم. في مجال الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات للحاسوب مقرها مدينة Palo Alto في ولاية California تنتج أجهزة الكمبيوتر الشخصية، منتجات الشبكات، البرمجيات، الطابعات، أجهزة التصوير وغيرها، يقارب رقم أعمالها حاليا 120 مليار دولار وتحتل المرتبة من بين أفضل 500 شركة عالمية و متواجدة في أكثر من 172 دولة في العالم.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

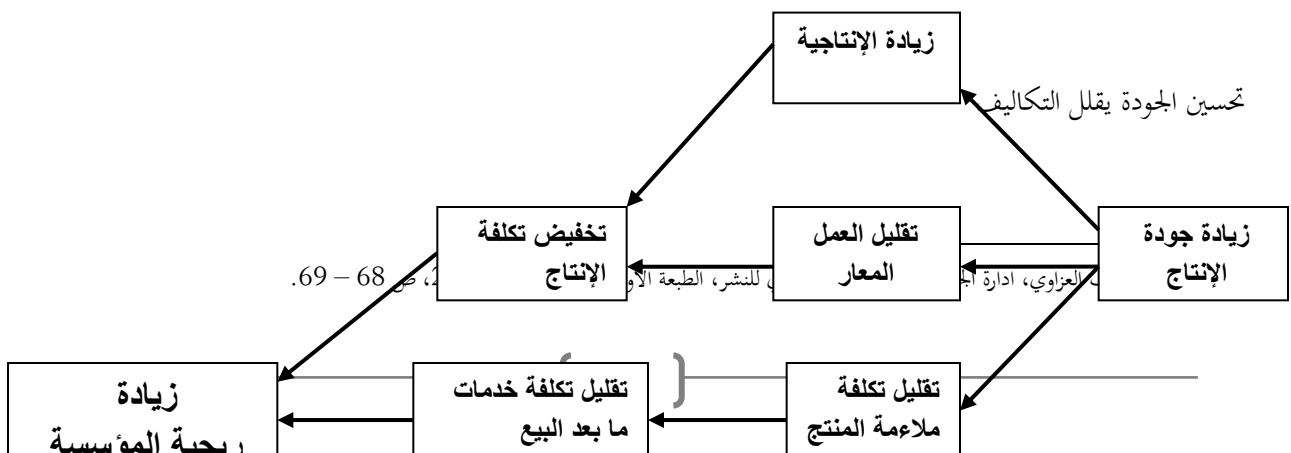
يتضح من الشكل رقم (9/1) أن تحسين الجودة يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا كتخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء والتأخر مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وبالتالي دخول السوق بمنتجات ذات جودة مقبولة وبسعر منافس وهذا يمنح المؤسسة حصة سوقية جيدة ومركز تنافسي أفضل وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

كما تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في المؤسسة لتحقيقها المزايا التالية:¹

- تعزيز الموقع التنافسي بجودة عالية وتكاليف أقل؛
- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتالية التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال بواسطة التنظيم الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة؛
- التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (10/1):

الشكل رقم (10/1): تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية



تحسين الجودة يزيد الحصة السوقية

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنيزو 9001 إصدار 2000، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص33.

كما تأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحقيق العناصر التالية:¹

- تخفيض التكاليف: حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة

وهذا يعني تقليل الأجزاء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثمَّ تقليل التكاليف؛

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل، ففي بعض المؤسسات نجد الإجراءات التي وضعت

لتقديم الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثمة جاءت هذه الإجراءات

طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبا على العميل؛

- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبات العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة

يؤدي لزيادة وقت الأداء وزيادة أعمال المراقبة، ومن ثمَّ زيادة شكاوى العملاء من هذه الخدمات.

ب- عوامل نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة: إن نجاح نظام إدارة الجودة يتوقف على قيادة الإدارة

الاستراتيجية المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يتطلب توفر عدة عوامل منها أساسية وأخرى

ثانوية كما هو موضح في الجدول رقم (4/1):

جدول رقم (4/1): عوامل نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة

العوامل الأساسية	العوامل الثانوية
------------------	------------------

¹ حامد عبد الله السقاف ، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2005 ، ص 15.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

قيادة الإدارة العليا - إدارة النوعية - المسؤولية الاجتماعية	مستوى القيادة والتنظيم الموجه لتطوير النوعية
سياسة النوعية في المدى القصير والطويل - انتشار سياسة النوعية - مراجعة سياسة النوعية	التخطيط الاستراتيجي للنوعية
تعزيز نظام تحليل المعلومات والمقارنة المرجعية - تطبيق نظام الحاسوب	تحليل المعلومات
نوعية تصميم المنتج - تكنولوجيا تطوير المنتج	تطوير المنتجات الجديدة
نظام ضمان الجودة - إدارة الإنتاج - نوعية التقييم	نوعية الإدارة
تخطيط إدارة الموارد البشرية - التدريب و التكوين - الحوافز والخدمات الاجتماعية للعمال	إدارة الموارد البشرية
أنشطة فرق العمل - اقتراح النشاطات - دائرة النوعية	البناء التنظيمي
إدارة المحيط - إدارة الأمن والسلامة	إدارة وسلامة المحيط
إدارة احتياجات العميل - إدارة المستهلكين - إدارة رضا العميل	إدارة ورضا العميل
مستوى التحسين في النوعية بالمقارنة بالشركات الوطنية مستوى التحسين في النوعية بالمقارنة بالشركات الأجنبية	نوعية الإنتاج

المصدر: Hanjoo Yoo, A Study On The Efficiency Evaluation Of Total Quality Management Activities In Korean Companies, Total Quality Management, Vol. 14, N° 1, 2003, Soongsil University, Seoul, KOREA, P. 121.

لتحقيق الريادة والتفوق في إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تعتمد المؤسسة على المبادئ التالية:¹

- التركيز على أهمية البحث والتطوير واعتبارها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ترشيد المديرين للعمال وتلقينهم مبدأ التقويم الذاتي لتحسين أدائهم؛
- توفير جو ملائم للعمل، والتأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة؛
- ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وترسيخها لدى جميع أفراد المؤسسة؛
- تطوير خطة ورؤيا استراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمها، وأهداف تحسين الجودة؛
- التركيز على منع حدوث الأخطاء من خلال تبني مفهوم صفر خطأ واستخدام معايير الأداء؛
- التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للعمال، وتعليمهم وتدريبهم بهدف رفع كفاءتهم ومهارتهم المهنية؛
- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات والتخطيط المحكم لها؛

¹ خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1997، ص 117.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- دمج الخطط الاستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة.
كما يمكن ربط نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعناصر التالية:¹
- إرادة المسؤولين في أعلى مستوى واهتمامهم المباشر بالجودة الشاملة وإعطاء المثل في الالتزام بمقتضاياتها، لأنها تؤدي إلى تغير جذري في أساليب التسيير في المؤسسة ولذلك فان قرار تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو قرار استراتيجي يتم اتخاذه في أعلى مستويات المسؤولية ويستدعي بذل جهد من أجل التحسين المستمر؛
- مساهمة العاملين بشكل مستمر وليس لفترة محدودة وقناعتهم بالتغيير الجديد لكي يقدموا أفضل ما لديهم من قدرات؛
- تحسين الجودة بالابتعاد عن الأخطاء فلا يكفي تصحيح الأخطاء بل يجب الابتعاد عن أي خطأ محتمل؛
- قياس الجودة إذ لا يمكن معرفة وتحديد التقدم المحقق من الجودة دون قياس، كما لا بد من توفير مؤشرات قياسية لتوجيه العاملين؛
- تحقيق الأصفار الخمسة والتي تتمثل في صفر مخزونات (Zéro Stock)، صفر عيوب (Zéro Défaits)، صفر ورق (Zéro Papier)، صفر آجال (Zéro Délais)، صفر أعطال (Zéro Pannes).

¹ Bernillon A et Cerutti O , Implanter et gérer la qualité totale, édition organisation, Paris, France, 2000, P23.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في المؤسسة.

تواجه المؤسسات تحديات متعددة نظرا للتغيرات الحاصلة في محيطها لذا تعمل على مواجهتها بأساليب مختلفة منها تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب توفر مناخ تنظيمي ملائم للتغيرات جراء تطبيق هذا المنهج، فعلى إدارة المؤسسة إحداث عدة تغييرات على مستوى الثقافة الموجودة وطرق العمل وتكوين الوحدات التنظيمية، تصميم العمليات، تحديد نمط القيادة المساعد للتغيير، فتح مجال الإبداع والمبادرة الفردية مما يسهل عملية الإشراف والتنسيق بين كل العمليات داخل المؤسسة دون تعارض في المسؤوليات والوظائف وكيفية أداء المهام وهذا ما يسمح بالاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

المطلب الأول: التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.

تجد المؤسسة نفسها بحاجة إلى إحداث تغييرات مواكبة لمقتضيات البيئة المتغيرة باستمرار حتى تحافظ على بقائها، والتغيير هو " نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المؤسسة لمواجهة القوى المؤثرة فيها." ¹

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ، ط3، 2008، ص37.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

هو أيضا "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى."¹

كما أنه " عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز."²

ويعتبر التغيير عملية ضرورية في المؤسسة من خلال ما يلي:³

- العلاقة الوطيدة بين المؤسسة والبيئة المتواجد بها، وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة لابد وأن يصاحبه انعكاس عليها؛

- تعتمد المؤسسة في جانب من عملياتها على موارد تحصل عليها من مؤسسات أخرى، هذا ما يحتم عليها إحداث تغيير وتعديل في أوضاعها التنظيمية بما يتوافق مع المؤسسات الأخرى؛

- تعتمد المؤسسة في تقديم خدماتها وتوزيع منتجاتها، على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع، فتلجأ إلى إحداث تعديلات في أوضاعها تتلاءم ورغباتهم.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء عدة تغييرات في أنشطة المؤسسة وعملياتها، وبمس المجالات التالية:⁴

- **ثقافة المؤسسة:** يتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المؤسسة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويمكن تعريف ثقافة المؤسسة

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص 432

² ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 362

³ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة. 2001، ص 261 .

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، المرجع نفسه، ص 47-52 بتصرف.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

بأنها مجموعة من المعتقدات تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة.

ينتج عن تطبيق إدارة الجودة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المؤسسات وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يؤدي التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة وذلك تمهيدا لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن الأمور الهامة في ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة العميل.

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي مهما في المؤسسة من حيث اعتباره وسيلة لتحقيق أهداف

المؤسسة فهو يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي:¹

- تحقيق مخرجات/منتجات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛

- تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم

بمتطلبات المؤسسة وليس العكس؛

- تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة وهي تقرر وتحدد ما هي الوظائف التي تمتلك

القوة في المؤسسة قبل كل شيء ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المؤسسة.

لقد أصبح الهيكل التنظيمي ذو المستويات الإدارية الكثيرة لا يتناسب مع المؤسسات التي تطبق

أسلوب إدارة الجودة الشاملة لأنه يضع الحواجز بين الوحدات والتقسيمات الإدارية ويضعف الترابط

بينها لانحسار الاهتمام ضمن كل وحدة إدارية على حدة كما يضعف الترابط مع الإدارة العليا وهذا

يؤدي إلى التباطؤ في اتخاذ القرارات وبالتالي تأخر إنجاز الأعمال.

- **العمليات:** العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل

المدخلات إلى مخرجات ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها فإن

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الاردن، 2006، ص 47-48.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

ذلك يتطلب إعادة تصميم بشكل جزئي أو كلي حتى تنسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من تصميم العمليات بإجراء تعديلات جوهرية في أساليب الرقابة ونظم المكافآت ونظم دعم المعلومات بهدف رفع أداء المؤسسة لكسب رضي العميل الذي يهمله مستوى الخدمة أو المنتج المقدم إليه.

- **أسلوب الإدارة:** يتطلب تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة العمل بأسلوب إداري مرن يسمح

بمشاركة الأفراد في وضع الأهداف، كما يمنحهم إمكانية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويجب أن تكون الاتصالات بين الإدارة والعاملين فعالة وتوفر مناخ تنظيمي غير رسمي مع وجود اتصالات رسمية لا بد من تطويرها تماشياً مع المنهج الجديد وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي و فرق العمل بحيث تكون الأهداف جماعية وأيضاً المسؤولية يتحملها كل أفراد الفرقة.

كما أن لثقافة المؤسسة تأثير على عملية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، فهي بدورها لها تأثير على التغيير الثقافي والسلوكي لأفراد المؤسسة وبالتالي يكون التأثير على المؤسسة ككل وذلك من خلال ما يلي:¹

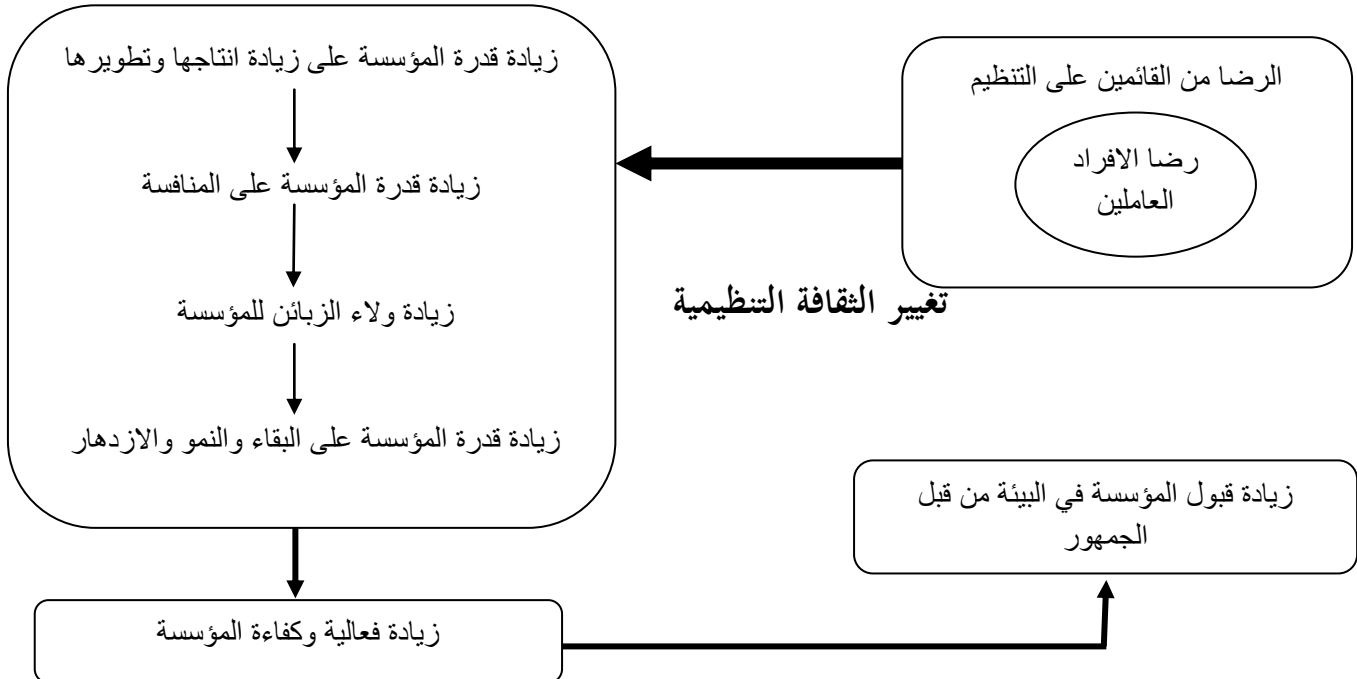
- **وضوح الغرض:** فالموظف يعرف ويفهم رؤية ورسالة المؤسسة، يعرف الحقوق والواجبات، وما يتوقع منه من أعمال، كما يعرف التوجهات العامة للمؤسسة.
- **المعنويات:** يشعر الموظف بالثقة والاحترام، يحترم الفروق الشخصية والأنماط الحياتية، يحترم القيم والمعتقدات، يشعر بالروح الإيجابية نحو العمل.
- **التعريف والتقدير:** يلم الموظف بالإعلام والإعلان عن الأعمال الجيدة وإبداعات وتميز الموظفين، ومكافأة المؤسسة للجهود الفردية والجماعية للمبدعين والمميزين.
- **الجماعة وروح العمل الجماعي:** فالموظف ينتهج آليات واضحة للعمل الجماعي، كما ينتهج آليات لحل المشكلات وتحسين الأعمال، الموظفون يساعدون بعضهم البعض.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 150-160.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- المشاركة: فالموظف يشارك بفعالية في حل المشكلات وتحسين الأعمال، مع العلم أن الموارد اللازمة للمشاركة متاحة مما يساعده في المساهمة في صنع القرارات الموضوعية.
 - الاتصالات الفعالة: يعرف الموظف أخبار المؤسسة، يتفهم ما يحدث فيها، وينتهج آليات واضحة لتنزيل المعلومات وتناقلها، مع وضوح ومعرفة توقيت هذه الاتصالات.
 - التمكين: لا بد أن يكون الموظف في حالة التوازن النسبي والملائمة بين مسؤولياته والصلاحيات المخولة له لأداء أعماله بالقدر والفعالية المطلوبة لإدارة التغيير بأسلوب جيد.
 - المعرفة والمهارة: لا بد أن يمتلك الموظف خطة تطويرية شخصية، ليكتسب مهارات التحسين المستمر للعمليات، ويكون لديه مهارات العمل مع الفريق في المؤسسة.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين الفعالة في كل المستويات واتخاذ القرارات المناسبة، يؤدي إلى زيادة الولاء والشعور بالانتماء، ومن ثم تحمل المسؤولية من قبل الجميع، ما يمكن المؤسسة من الاستمرارية والنمو حيث تصبح مقبولة في البيئة التي تنشط فيها كما موضح الشكل (11/1) التالي:

الشكل رقم (11/1): دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي



الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

المصدر: محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 253.

يوجد الكثير من الفروقات بين نظام إدارة الجودة الشاملة والأنظمة الإدارية التقليدية المتبعة في مختلف المؤسسات كما هو موضح بالجدول رقم (5/1):

جدول رقم (5/1): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق رضا وسعادة المستهلكين	تعظيم الأرباح	الهدف الرئيسي
أفقي	عمودي	الهيكل التنظيمي
متكامل ومتوازن بين المدى القصير والمدى البعيد	التركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي تعاوني	فردى	أسلوب العمل
جماعية شاملة	شخصية جزئية	المسؤولية
ديمقراطية قائمة على المشاركة	إصدار الأوامر	القيادة الإدارية
لامركزية	مركزية	السلطة
مادى ومعنوي فى آن واحد	مادى	التحفيز
مرنة	جامدة	السياسات الإدارية
من خلال الجودة العالية وارضاء المستهلك	من خلال كمية الإنتاج	الربح
كشف الأخطاء لتحديد الأخطاء ومعالجتها	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها	الهدف من الرقابة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق فردى	التخصص
جماعى	فردى	حل المشاكل
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج من الدرجة الأولى	هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	التطوير والبحث

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن، 2001 ، ص 45.

هناك من ركز على الفروقات التي تخص علاقة المسؤولين بالعاملين في المؤسسة من حيث أن دور المدير في التعليم والتدريب مع العمل على تسهيل مهام المرؤوسين الذين يلتزمون بتحقيق أهداف المؤسسة اعتمادا على الثقة المتبادلة بين الطرفين ، فنظرة العاملين للمسؤول كمدرّب ومعلم واعتبار مسؤولية نجاح المؤسسة مشتركة تخص جميع العاملين وليس المدير فقط تؤدي إلى الرقابة الذاتية وتحقق الانسجام داخل المؤسسة كما هو مبين في الجدول رقم(6/1).

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (6/1): مقارنة بين المؤسسات التقليدية ومؤسسات إدارة الجودة الشاملة

المعايير	المؤسسات التقليدية	مؤسسات الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي ويتصف بالجمود	مسطح/مرن وأقل تعقيد / أفقي/شبكي
التوجه	نحو الانتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الاجل / تبنى على أساس الاحاسيس والمشاعر التقليدية	طويلة الاجل / تبنى على الحقائق
التأكيد على الخطأ	مبدا علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة العمودية والتركيز على السلبيات	الرقابة ذاتية والتركيز على الايجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
دور المدراء	التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة	التفويض، التدريب، التعليم، تسهيل المهام
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الطرفين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المدرب والمعلم
المسؤولية	فردية	جماعية
اسلوب حفظ البيانات	الحفظ التاريخي للبيانات	تسجيل وتحليل النتائج واجراء المقارنات

المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلدوي، زينب شكري محمود نسيم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخداماتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 76.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أشار بالدريج (Baldrige) إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً إضافياً تطبقه المؤسسة لكي تهدف من ورائه إلى تحسين مستوى الجودة لديها، في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسير عليه، بل إنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة وفلسفة إدارية جديدة.¹

إن تنظيم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على ثلاث مراحل أساسية هي:²

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² محمد الصيرفي، الجودة الشاملة (TQM) طريقك للحصول على شهادة الأيزو، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص 136-139.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- المرحلة الأولى: تستمر من 04 إلى 06 أشهر وتنقسم إلى شقين:

أ- إنشاء مجلس الجودة برئاسة رئيس مجلس إدارة المؤسسة أو نائبه وعضوية جميع المدراء في مختلف التخصصات ويمثل هذا المجلس أعلى مستوى قيادي يمكنه اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

ب- يعين مديرا للجودة يؤلف بدوره فريق تصميم الجودة ويتكون ذلك الفريق من 06 إلى 07 أفراد على مستوى الإدارة الوسطى ومن أهم واجبات هذا الفريق ما يلي:

- الدراسة النظرية لمفاهيم الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها عمليا.
- إعطاء التوصيات والمقترحات اللازمة لتطبيق مفاهيم الجودة عمليا.
- في حالة الموافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل مجلس الجودة يقوم هذا الفريق باقتراح الخطة المبدئية للتنفيذ.

أما مجلس الجودة فيقوم بالمهام التالية:

يقوم مجلس الجودة بالمؤسسة بتوجيه ودعم عملية الإدارة الشاملة للجودة ويتأكد أن القرارات المهمة الخاصة بالجودة سوف تتخذ وأن الموارد المالية والبشرية متوفرة وله مسؤوليات:

- ينمي ويوجه عملية الإدارة الشاملة للجودة؛
- ينشئ ويوجه أنشطة الفريق القيادية للجودة بالمؤسسة؛
- يضع نظاما لتحفيز العاملين للمشاركة في إنجاح الإدارة الشاملة للجودة؛
- يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التي تقدمها فرق تحسين الجودة؛
- يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية الإدارة الشاملة للجودة وينقل هذه النتائج إلى من يهمله الأمر؛

- يقود عملية تخطيط الجودة؛

- يشترك في الاحتفالات التي تقام لتكريم المتميزين في مجال الإدارة الشاملة للجودة؛

- يوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة وتنفيذه؛

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- يعمل على تنفيذ برامج تدريب مناسبة في مجال الإدارة الشاملة للجودة؛
- يتأكد من اشتراك الإدارة العليا المباشر في أنشطة الإدارة الشاملة للجودة بما في ذلك الاشتراك في البرامج التدريبية للجودة.
- يضع الأهداف السنوية للإدارة الشاملة للجودة.
- المرحلة الثانية: بعد أن تتم الموافقة على نظام الجودة الشاملة من قبل مجلس الجودة، تكلف جميع إدارات المؤسسة بتشكيل فرق للجودة من داخلها لها نفس مهام مجلس الجودة ولكن على مستوى الإدارة ويقود هذا المجلس مدير تلك الإدارة ويكلف هذا المجلس بتطبيق الجودة الشاملة داخل الإدارة التابعة له مع ضرورة الربط بين مجالس الجودة الفرعية من خلال تعيين منسق بين هذه الفرق وتكليف إحدى الإدارات بالتطبيق التجريبي للجودة الشاملة.
- المرحلة الثالثة: في حالة نجاح إحدى إدارات المؤسسة وإقناع الإدارة العليا بذلك النجاح يطلب من جميع الإدارات والأقسام التابعة لها تطبيق الجودة الشاملة بها مع ضرورة تعيين منسق للجودة بكل إدارة يكون على اتصال بالمنسق العام على مستوى المؤسسة.
- فعملية تنظيم إدارة الجودة الشاملة تستدعي دمج جهود عدد كبير من الأفراد العاملين والآلات والمعلومات في إطار نظام متكامل يتجه نحو تحسين الجودة باستمرار وقد اختلفت المؤسسات في عملية التنظيم فمنها من اعتبرها دائرة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تكون على مستوى الإدارة العليا مع توسيع نطاق عملها ليشمل كل الأنشطة وبصلاحيات كبيرة، ومنها من جعلها قسما على مستوى دائرة هندسة العمليات، لكن مهما كان حجمها الهيكلي، فإن بناء نظام للجودة يمكنه أن يحقق للمؤسسة الفوائد التالية:¹
- تحقيق الضمان والثقة؛
- تطوير العلاقة بين الممون والمستهلك؛

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- تأسيس نظام كفاء للمراقبة؛

- تقديم فكرة الأداء الضابط.

لا يمكن القول أن هناك تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة، فيختلف من مؤسسة لأخرى وذلك

لعدة عوامل تؤثر في عملية الشكل التنظيمي ومن أهمها ما يلي:¹

- حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها.

- نظرة الإدارة العليا لأهمية الجودة، حيث أنه بوجود اهتمام من الإدارة العليا لأنشطة الجودة فان ذلك يعني إعطاء دور أكبر لإدارة الجودة الشاملة؛

- توفر الإمكانيات المالية للمؤسسة؛

- توفر الإمكانيات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية إجمالاً؛

- سعة الانتشار الجغرافي للمؤسسة، فالمؤسسة التي لها فروع كثيرة قد تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف عن المؤسسات الأخرى التي لها فروع أقل.

تكون المؤسسات الكبيرة في حاجة ماسة إلى أولوية خاصة للجودة من خلال وضعها كدائرة

متخصصة تشرف على عملية الجودة ككل، فيمكن للمؤسسة أن تنتج منتجات أو تقدم خدمات بدون

عيوب لكنها لا تحقق وضعاً تنافسياً مقبولاً وذلك لأن المنتج أو الخدمة الخالية من العيوب إن لم تقدم في

الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة سيكون لها تأثير سلبي على المؤسسة وعلى العميل ومن هنا لا بد أن

تمس عملية الجودة كل الدوائر المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يجب أن يكون مسؤول هذه

الدائرة تتوفر فيه عدة ميزات منها مهارة الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، المبادرة لرفع مستوى

التحسينات، الرغبة في الوصول إلى الرضا التام للعميل ومن مهام هذه الدائرة كذلك ما يلي:²

- تخطيط وتنظيم أنظمة الجودة؛

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، المرجع نفسه، ص 57.

- متابعة وتقييم أنظمة الجودة؛

- تنفيذ خطة التعليم والتدريب؛

- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.

المطلب الثالث: دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إذا كان هدف جميع أفراد المؤسسة العمل بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، فإن مسؤولية تبني هذا المنهج وتنفيذ خطواته تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة حيث تبدأ هذه المسؤولية من اتخاذ القرار بتبني هذا الأسلوب الذي يجب أن يكون مبنيا على قناعة تامة للإدارة العليا بضرورة تطبيق هذا النظام من خلال وعي وإدراك للفوائد الممكنة تحقيقها إلى متابعة كل الخطوات وتنفيذ جميع الإجراءات المطلوبة لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة.

والإدارة العليا هي القيادة في المؤسسة التي تعرف على أنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية."¹

هي أيضا " القدرة على إلهام الآخرين ليقوموا بالتزام طوعي وكامل نحو تحقيق الأهداف المنظمة أو حتى تجاوزها."²

لا بد أن يكون القائد قادرا على تحقيق الأمور التالية:³

- التغلب على المقاومة نحو التغيير: إن بعض الأشخاص الذين يكونون في مناصب إدارية يحاولون التغلب على المقاومة نحو التغيير من خلال فرض السيطرة والقوة. ولكن القادة يتغلبون على المقاومة نحو التغيير من خلال خلق التزام شامل وطوعي نحو الأهداف والقيم المشتركة.

¹ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط 1 دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص163.

² حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2010، ص138.

³ المرجع نفسه، ص 138-139.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- عندما تتعارض احتياجات المؤسسة مع أحد مورديها، فإن دور القيادة يبرز هنا في محاولة الوصول إلى حلول تضمن حصول كلا المؤسستين على حاجتهما دون تقصير في حق الأخرى.
- تأسيس إطار عمل أخلاقي يستطيع كافة الموظفين في المؤسسة العمل من خلاله ويكون هذا من خلال القيام بما يلي:

- وضع مثل أعلى فيما يتعلق بالسلوك الاخلاقي؛

- اختيار الاشخاص الذين يتمتعون بالسلوكيات الاخلاقية كأعضاء في فرق العمل؛

- اىصال الغرض من السلوكيات لباقي المؤسسة؛

- تعزيز السلوكيات الاخلاقية داخل المؤسسة وخارجها؛

- الاعلام عن المواقف الاخلاقية التي تتخذها المؤسسة داخليا وخارجيا.

يمكن للإدارة العليا للمؤسسة أن تقدم دعمها لمنهج إدارة الجودة الشاملة بتوفير المناخ الملائم

لتطبيقه، وأن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي:¹

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة؛
- نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بها وتحفيزهم؛
- ضمان التركيز على احتياجات العميل؛
- ضمان تنفيذ السيرورات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنيين؛
- ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال وضمنان تنفيذه والمحافظة عليه للوصول إلى تحقيق أهداف الجودة؛
- ضمان توفير الموارد الضرورية؛
- مراجعه نظام إدارة الجودة بشكل دوري؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة؛

¹ موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، التزام الادارة العليا وادارة الجودة الشاملة، أطلع عليه بتاريخ: 01/03/2013.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

- اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير إدارة الجودة.
- كما ربط دومينغ النجاح في تحقيق الجودة الشاملة بالعناصر التالية والتي تعتبر من مهام الإدارة العليا للمؤسسة وهي:¹
- تجنب الشعارات البراقة وعدم فرض الأهداف على العاملين دون مشاركتهم في صياغتها وتحديداتها؛
- العمل على التحسين المستمر لكافة أوجه أنشطة المؤسسة وتفصيلاتها؛
- التأكد والايان الكامل بأهمية التدريب في جميع مراحل العمل سواء الاداري أو الفني؛
- تشجيع العاملين على إبداء آرائهم بوضوح وصراحة والاستفسار لفهم متطلبات الجودة وحسن تنفيذها؛
- السعي الدؤوب نحو تحقيق الفاعلية الكاملة في نظم الاتصالات داخل المؤسسة مما يساعد على إزالة العوائق التي تفصل بين وحدات التنظيم وتمنع التنسيق والتكامل بينهما؛
- الالتزام المدرك الواعي بأهداف تحسين المنتج.
- نبذ الفحص الشامل للمنتجات كوسيلة لتحقيق الجودة والعمل الدؤوب على منع الاخطاء والعيوب في الانتاج؛
- السعي نحو تنمية القيادات الادارية بما يجعلها قادرة على تطبيق مفاهيم وفلسفة الجودة الكلية؛
- عدم الاعتماد في قرارات الشراء لمواد ومستلزمات الانتاج وغيرها على عامل السعر باعتباره مؤشرا وحيدا للجودة.

¹ محمد الصبري، الجودة الشاملة (TQM) طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 217.

خلاصة الفصل.

تطور مفهوم الجودة عبر العصور والحضارات، إلى أن أصبح في الفكر الانساني المعاصر يهتم بزيادة الانتاج وتحسينه بهدف التوسع في الأسواق، وقد تطلب ذلك استخدام عدة أدوات إحصائية في الفحص والتفتيش، ثم ظهرت إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات وهي أسلوب إداري مرن يهدف إلى عدم تكرار العمل وإلغاء كل الأخطاء من خلال ترسيخ مجموعة من المبادئ في المؤسسة في إطار تحقيق التميز عن باقي المنافسين.

أصبح تحقيق إدارة الجودة الشاملة أهم تحدٍ أمام المؤسسة لأن الزبون أصبح لا يقبل المنتج كما يقدم له، بل يريد من هذا المنتج أن يلبي احتياجاته ويشبع رغباته بشكل مستمر، فكان لا بد أن يتحول اهتمام المؤسسة إلى العمل بالتحسين ولا تتحقق عملية التحسين إلا بالاستمرار ببذل الجهد المطلوب من خلال التحسين المستمر الذي يعتبر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الجودة المقبولة من طرف الزبون والتي تتوافق وقدرات المؤسسة، كما ان نظام إدارة الجودة الشاملة لا يرضى بتحقيق الربح على حساب الجودة مع الانسجام التام بما يريده العاملين داخل المؤسسة حيث يدفع هذا النظام الى تعبئة قدرات العاملين .

إن ظهور التكتلات الاقتصادية الاقليمية وشدة المنافسة، دفع لإيجاد نظام عالمي للجودة يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء المؤسسة وزيادة ثقة الزبون فيها، كما يوحد معايير ومواصفات الجودة على

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

المستوى العالمي ويساعد المؤسسة على معرفة الخصائص والمواصفات الأساسية التي تلبي رغبات الزبون في المنتج أو الخدمة وهو نظام المواصفات العالمي الايزو والذي سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

نظام الجودة العالمي الإيزو

مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتأهيل الإيزو ومعايره.

المطلب الأول: مفهوم تأهيل الإيزو.

المطلب الثاني: مراحل نشوء مواصفات الإيزو

المطلب الثالث: . تصنيف معايير الإيزو وإصدارته.

المبحث الثاني: شهادة المواصفات إيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: الحصول على شهادة المواصفات إيزو وتطبيقها.

المطلب الثاني: فوائد الحصول على شهادة الإيزو وصعوبة تطبيقها.

المطلب الثالث: علاقة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة ومختلف النظم.

المبحث الثالث: جوائز الجودة .

المطلب الأول: جوائز الجودة العالمية.

المطلب الثاني: الجائزة الجزائرية للجودة.

المطلب الثالث: جوائز عربية للجودة.

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

مقدمة الفصل.

أدى تحرير التجارة الدولية الى رفع الحواجز الجمركية وتزايد تبادل السلع والخدمات بين الدول إلى ظهور مشكل عدم المطابقة للسلع والخدمات من دولة إلى أخرى من ناحية جودة هذه السلع والخدمات، بل نجد هذا حتى في الدولة نفسها من مؤسسة إلى أخرى، فأصبح الحكم على جودة منتج معين مرتبط بتوفره على مجموعة من المواصفات والمقاييس يحددها طرف غير معني بعملية التبادل التجاري سواءً بين الدول أو بين المؤسسات، ويتم إثبات جودة هذا المنتج من خلال شهادة مطابقة تمنح للمؤسسة المنتجة.

من هنا ظهرت فكرة توحيد المقاييس على المستوى العالمي لتحديد جودة المنتج او جودة انظمة الادارة في كل عمليات المؤسسة، وقد سعت عدة مؤسسات لوضع نظام موحد للتقييس، ومنها اللجنة العالمية للبراءات الالكترونية (IES) التي تأسست عام 1906، وبعد ذلك تم إنشاء الاتحاد العالمي لجمعيات المقاييس المحلية (ISA) في 1926 وأخيرا تشكلت المنظمة العالمية للتقييس.

إن وضع هذا النظام مكن من توحيد مقاييس نظم الجودة وتنظيم جميع العمليات داخل المؤسسة لتقوم بأعمالها بالشكل الصحيح، بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن وفي الوقت نفسه رفع أداء المؤسسة من خلال إلغاء التلف وبالتالي تخفيض التكاليف والقضاء على شكاوى الزبائن.

وتطرقنا في هذا الفصل إلى نظام الجودة الأيزو بلهم مواصفاته، وكيفية حصول المؤسسة على تأهيل الأيزو وفوائده وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، ثم جوائز الجودة العالمية والاقليمية وجائزة الجودة الجزائرية من خلال ثلاثة مباحث:

- مفاهيم أساسية لتأهيل الأيزو ومعايره.
- شهادة المواصفات إيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.
- جوائز الجودة.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتأهيل الإيزو ومعاييرها.

المطلب الأول: مفهوم تأهيل الإيزو.

1- مفهوم تأهيل الإيزو: مصطلح الإيزو (ISO) هو اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات (L'organisation Internationale de Normalisation) وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، تأسست في 14 أكتوبر 1946 وهو اليوم العالمي للقياس، بدأت عملها في 23 فيفري 1947 بـ 25 عضواً، فكانت أول مواصفة تم إصدارها في 1951.

كانت مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة، كما تقوم أيضاً بمراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المؤسسات.

تعمل المنظمة على تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الالكترونية التي هي من مسؤولية اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية (EIC).

لقد دفعت حاجة بريطانيا إلى التأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها عن طريق المؤسسات المنتجة إلى البحث عن نظام للجودة ومن هنا تم فرض مواصفات يتم الالتزام بها من طرف المصممين والموردين للمعدات الحربية والتي أصبحت تعرف فيما بعد بمواصفات الحلف الأطلسي للمعدات الحربية وكان لا بد من تعميم هذا النظام على الصناعات الأخرى.

كلمة الإيزو استمدت من الكلمة اليونانية (ايزوس) والتي تعني التعادل، ويقصد بالإيزو (9000) شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية، وعندما يكون هناك مواصفات قياسية لعملية ما يتوقع أن العملية ستنتج وحدات غير مختلفة للمنتج، وهي ما يطلق عليها منتج إيزو أو وحدات الإيزو والأمر الهام إن (الإيزو) يعتمد على نظام الجودة كما هو مطبق فعلاً وليس كما هو مكتوب.¹

يعرف التأهيل على أنه عملية إرادية للمؤسسة يتم فيها الاعتراف الكتابي لطرف محايد ومستقل تطابق

¹ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص119.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- المنتوج أو الخدمة أو وصول نظام الجودة إلى مستوى معين مقارنة بمواصفة دولية محددة¹.
- اشتقت المواصفات القياسية الدولية للإيزو (9000) من المواصفات القياسية العسكرية والمواصفات الدولية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية (BS 5750) التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1981 ولضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت لجنة المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي وتم اختيار مواصفات لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية للإيزو (9000) التي صدرت عام 1987، وكانت أهم المواصفات التي ظهرت هي:²
- إيزو (8402): معجم لمفردات ومصطلحات الجودة،
 - إيزو (9004): عناصر ادارة ونظام الجودة،
 - إيزو (9000): ارشادات الاختيار بين المواصفات التي تناسب طبيعة النشاط،
 - إيزو (9001): نموذج لعمليات التصميم والتطوير والانتاج والتركيب وخدمة العميل،
 - إيزو (9002): نموذج لعمليات الإنتاج والتركيب،
 - إيزو (9003): نموذج لعمليات الفحص النهائي والاختبار،
 - إيزو (9004): مواصفات الخدمات.
- أهم أسباب الاستخدام العالمي للمواصفات القياسية إيزو (9000) هي:³
- ظهور التكتلات الاقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة.
 - سهولة تبني المواصفات القياسية إيزو (9000) على المستوى العالمي.
 - زيادة الاهتمام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في كثير من المنظمات العالمية.
 - سيادة المنافسة الشديدة في الاسواق العالمية.
 - انعكاسات زيادة فعاليات الاداء من جراء تطبيق المواصفات القياسية إيزو (9000) في بعض المنظمات العالمية على كثير من المنظمات الاخرى التي سعت إلى الاستفادة من مزايا هذا التطبيق أيضا لديها.

¹ Jean François Pillou, Mise en place d'une démarche qualité, article rédigé le 16/12/2004

<http://www.comment ça marche.net /qualité/démarche qualité>, consulté le: 10/11/2012.

² سيد مصطفى أحمد، الجودة الشاملة والإيزو 9000، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر، 1998، ص 12.

³ أحمد محمد غنيم، ادارة الجودة الشاملة، سلسلة اصدارات (م.ها.ر. ت. ك)، دار الادارة للبحوث والتدريب والاستشارات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 - 2009، ص 67.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

كان صدور المواصفات القياسية الدولية الإيزو (9000) لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة بحيث تكون هناك هيئات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة في المؤسسات، وفي حالة تطابقها مع متطلبات مواصفات سلسلة الإيزو (9000) تمنحها شهادة بذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبرها إعلاناً صريحاً لها.

لقد تم تصميم سلسلة معايير الإيزو (9000) بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي ومع هذا فيمكن أن تناسب احتياجات أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمية. يمكن تطبيقها في المؤسسات الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمؤسسات القانونية وغيرها من الهيئات الخدمية.

كما تعرف سلسلة الإيزو على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير العالمية والتي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها، وتشترط شهادة الإيزو على المؤسسات الاحتفاظ بسجلات الجودة لكي تصبح مؤهلة¹. أما مواصفات (ISO 9000) فتعرف على أنها سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتوجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين².

مع توحيد المواصفات أصبحت ذات صبغة عالمية لضمان الجودة، و أصبح عدم إحترام معايير الجودة يؤدي إلى الحيلولة دمن دخول المؤسسات مجال التنافس في الأسواق العالمية، مما يتسبب في فقدانها لجزء من حصتها السوقية أو ربما معظمها³.

أما الإيزو (9001) فهو "نظام يتكون من سياسات المؤسسة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتوجات أو الخدمات التي تلبى احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة"⁴.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 307.

² سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الاعمال، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص 221.

⁴ محمد عبد العالي النعيمي واخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار البازوري، عمان، الاردن، 2008، ص 43.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

تعتبر عملية تأهيل اللايزو وفق سلسلة (9001) ذات أهمية معتبرة في المؤسسة بحيث تحقق ما يلي:¹

- التحسين المستمر لجودة الأداء،
- تلبية احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين،
- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق وليس طبقا للافتراضات والتكهنات الشخصية،
- تعزيز العمل الجماعي وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق والمشاركة الفعالة،
- رفع مهارات العاملين وقدراتهم،
- تعزيز العلاقات الانسانية بين جميع العاملين،
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة،
- تطوير مقاييس جودة الاداء ومؤشرات التطوير والتحسين المستمر،
- تقليل اجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة،
- التحسين والتطوير في كافة العمليات الفنية والإدارية،
- التعلم من الأخطاء والحد منها بطريقة عملية.

2- مواصفة الإيزو

قبل التطرق إلى مواصفات القياسية الإيزو لابد من التطرق لمعرفة معنى كل من التقييس والمواصفة

1-2 التقييس: هو "صياغة وتطبيق مجموعة من القواعد والشروط التي تستهدف تنظيم وتوجيه نشاط ما بهدف تحقيق الفائدة المرجوة من الأطراف ذوي العلاقة، وتعزيز تعاونها من أجل تأمين الاقتصاد المطلوب في فعاليتها وأنشطتها مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف الأداء ومتطلبات الأمان."²

تستخدم المواصفات القياسية من قبل عدة جهات لكل منها اهتمامها الخاص والذي تنظر من خلاله إلى المواصفة وكيفية استخدامها لذلك تصدر المواصفات القياسية وتستخدم على مستويات مختلفة وهي:³

- مواصفات المؤسسة (Company standards) : هي مواصفات تعدها المؤسسة لاستخدامها الخاص

¹ GUY LAUDOYER, La certification iso 9000: Un moteur pour la qualité, Editions Organisation, Paris, France, 2004, p 34.

² عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص310.

³ رابعة عجارمة، أخبار المواصفات والمقاييس، نشرة إخبارية تصدر عن مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، العدد 1، أبريل 2002، عمان، الأردن، ص5.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

ولتسهيل عمليات الشراء والعمل فمثلا تستطيع شركة تعمل في مجال صناعة الأثاث، إعداد مواصفات الأخشاب التي تستخدمها للصناعة فتقوم بتصنيفها ضمن أصناف معينة تنحصر بالأنواع التي يتم شراؤها، فتقلل المؤسسة بذلك من مشاكل الشراء والتخزين وما يتبعها من أعباء مالية، وقد تكون مواصفات المؤسسة نسخة عن المواصفات الوطنية مع إضافات معينة تحدد المؤسسة من خلالها الأمور الإدارية لديها أو عمليات النقل والتخزين... إلخ، والتي لا تستطيع المواصفات الوطنية تقديم الحل الأنسب لها.

- المواصفات المزاملة (Association standards): هي مواصفات تقوم بإصدارها عدد من المؤسسات المصنعة لنفس النوع من المنتجات بغض النظر عن تنافسها في الأسواق، لغايات تنظيم أمور معينة تتعلق بأسلوب العمل والإنتاج وكذلك لتحل المشاكل المشتركة لهذه المؤسسات معا، تحتوي هذه المواصفات بالعادة على بنود خاصة بأسلوب وإجراءات تسليم المنتجات.

- المواصفات الوطنية (National standards): هي المواصفات التي تصدر عن هيئات التقييس الوطنية تتراوح أعداد المواصفات الصادرة عن كل هيئة تقييس وطنية حسب قدراتها وحسب الحاجة والطلب على المواصفات من قبل الجهات التي تطبقها مثل المؤسسات الحكومية والصناعيين والتجار والمستهلكين ومراكز البحث وغيرها.

تعتبر المواصفات الوطنية الحل الأنسب والأسهل والأقل تكلفة لجميع نشاطات هذه الجهات وللمجتمع ككل، وعادة ما يكون تطبيقها اختياريا ماعدا بعض المواصفات التي تتعلق مثلا بالسلامة العامة والصحة والبيئة فإن الحكومة الوطنية عادة ما تعتمد كقواعد فنية لتجعل تطبيقها إجبارياً.

- المواصفات الإقليمية (Regional standards): هي المواصفات التي تصدر عن هيئات التقييس الإقليمية مثل المواصفات العربية التي تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين أو المواصفات الأوروبية التي تصدر عن الهيئة الأوروبية للتقييس، تجمع هذه الهيئات الإقليمية تحت مظلتها عدداً من البلدان تقع ضمن موقع الجزء جغرافي ومناخي معينين وتتشترك في وضع سياسي وثقافي، بحيث تتشابه شعوبها في عاداتها وأنواع المواد التي تستهلكها ويحصل بينها تبادل تجاري واسع يتم تسهيله وحل المشاكل التي تواجهه من خلال إصدار مواصفات موحدة ومتفق عليها.

- المواصفات الدولية (International standards): هي مواصفات تصدر عن المنظمات الدولية مثل المؤسسة

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

الدولية للتقييس الأيزو واللجنة الكهرو- تقنية الدولية التي يقع على عاتقها إيجاد الحلول للمشاكل الفنية التي تواجه التبادل التجاري الدولي وتساعد على تسهيله وإزالة العوائق الفنية من أمامه، يتم إصدار المواصفات الدولية بعد دراسة مشروع المواصفة من قبل البلدان الأعضاء في المنظمة الدولية للتقييس ومناقشته ومحاولة الوصول للاتفاق العام حوله.

2-2 المواصفة: تعرفها المنظمة العالمية للتقييس كما يلي: "هي عبارة عن وثيقة يتم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها تقدم هذه الوثيقة مجموعة من القواعد والارشادات والخصائص المتعلقة بممارسات مشتركة ومتكررة للنشاطات أو لنتائجها تضمن من خلالها أو في سياق معين الوصول إلى مستوى أمثل لهذا النظام."¹

أيضا هي "مجموعة القواعد والشروط الفنية التي توضع بالاتفاق مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة بالمؤسسة وبالاعتماد على نتائج دراسات السوق والخبرات المتراكمة في حدود التكنولوجيا الفنية المتاحة بهدف تحقيق أفضل كفاءة وفاعلية للنشاطات المختلفة بالمؤسسة."²

كما أن المواصفة هي "عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الاطراف ذات الاهتمام، وتتركز على النتائج المؤدية للعلم والتكنولوجيا والخبرة والتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، يتم المصادقة على هذه المواصفة من قبل هيئة مؤهلة على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي."³

قسمت المنظمة العالمية للتقييس المواصفات إلى قسمين:⁴

- مواصفات قياسية: هي المواصفات المستندة إلى النتائج العلمية والفنية والخبرة وهي مصاغة من قبل جميع ذوي المصالح المتأثرة بها وتهدف إلى تحقيق الصالح العام.

- مواصفة المنتج: هي تلك المواصفة التي تشمل على جميع المصطلحات الخاصة بعمليات الرقابة والتي تشمل أسلوب أخذ العينات وطرق الاختبار والفحص والتغليف.

¹ Directive ISO/CEI, Règles de structure et de rédaction des Normes internationales, 5ème édition, ISO, Genève, 2004, p09.

² محمد عبد الفتاح الصبري، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص222.

³ Anne Gratcap, Pierre Medan, Management de production: concept, méthodes, cas, édition Dunod, Paris, France, 2005 p 407.

⁴ محمد عبد الفتاح الصبري، المرجع نفسه، ص224.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

لا بد من الإشارة أن لكل منتج مواصفات خاصة به تميزه عن غيره من المنتجات وهي قدرات المنتج من حيث تركيب المنتج، أداؤه ومظهره الخارجي.¹

تشمل المواصفات القياسية عدة مستويات هي:²

- المواصفات القياسية للشركات: وهي التي تضعها المؤسسة للاسترشاد بها في عمليات الشراء، الإنتاج، أو البيع... الخ. بهدف تبسيط وتنظيم الطرق والعمليات المتعلقة بجميع أوجه نشاط المؤسسة.
- المواصفات القياسية للاتحادات المهنية: المواصفات التي يمكن أن تستخدمها مجموعة ذات مصالح مشتركة تنتمي إلى صناعة أو مهنة معينة بهدف تبسيط عدد النماذج والأنواع.
- المواصفات القياسية الوطنية: هي التي تصدرها الهيئة الوطنية المختصة بشؤون التوحيد القياسي في الدولة بعد أخذ رأي جميع الأطراف المعنية، بهدف حماية المواطنين والمحافظة على الصحة العامة.
- المواصفات القياسية الإقليمية: هي التي تصدرها مجموعة من الدول في منطقة معينة من العالم ذات مصالح اقتصادية مشتركة.

- المواصفات القياسية الدولية: هي التي تصدرها منظمات عالمية وتبيعها إلى دول أخرى لتستفيد منها بالمنظمة الأوروبية لضبط الجودة بهدف تيسير التبادل التجاري الدولي.

2-3 التأييل (Certification): هو مسعى إرادي من المؤسسة من أجل الحصول على اعتراف طرف آخر مستقل بتطابق خدمات ومنتجات المؤسسة أو نظامها مع مستوى للجودة مقارنة بالمواصفات الدولية.³ توجد مجموعة من الشروط لا بد من توفرها في المواصفات هي:

- وضوح المواصفة: يجب أن تكون المواصفة واضحة حيث يسهل فهمها بواسطة كل المعنيين بها، كما يجب أن تكون بعيدة عن أي مصطلحات أو معان غير واضحة، مما يعكس سيمات الشفافية.
- التكامل: يجب أن تكون المواصفة متكاملة في المضمون والمعنى، مما يبعد اجتهادات الأفراد لإدخال أو تبديل أي جزئية منها، ويتطلب هذا الأمر أن تكون المواصفة المعنية قد مرت بمراحلها المختلفة منذ أن كانت مسودة أو مجرد مقترح، ويتم توزيعه بعد ذلك على أكبر شريحة مستفيدة لإبداء الرأي والملاحظات

¹ Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Mercator: Dalloz, 5ème edition, Paris Franc, 1997, p 233.

² سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 20 - 21

³ Jean François Pillou, op.cit. p 08.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

والأخذ بتلك الآراء أو الملاحظات المتفق عليها.

- الواقعية: يجب أن تكون المواصفة واقعية وسهلة التطبيق، وألا يقود تطبيقها إلى رفع التكاليف وانحسار فرص المنتج أو الخدمة.

- الربحية: يجب أن تقود المواصفة عند تطبيقها بواسطة الجهة المعنية إلى خفض تكاليف الإنتاج، ورفع كفاءة الاداء، وزيادة حجم التسويق، وتحقيق ربحية مشجعة لتكون دافعا للمؤسسة والعاملين بها.

- الملاءمة: يجب أن تكون من خصائص تلك المواصفة الملاءمة في التطبيق لفترة طويلة، حتى لا تكون عرضة للتبديل والتغيير والإضافات، التي إن وجدت يجب أن تكون ثانوية، ويتم إدراجها بعد فترة من الزمن، وبعد تجارب ميدانية طويلة.¹

تحتوي المواصفة الدولية على العديد من العناصر المعيارية التي تستخدم لقياس مدى توفر مستوى الجودة في المؤسسات الصناعية والتجارية أو الخدمية، كما يختلف عدد العناصر لكل مواصفة والجدول رقم (1/2) يبين العناصر المعيارية المقررة دولياً في كل من الأيزو (9001، 9002، 9003).

الجدول رقم (1/2): العناصر المعيارية للمواصفة الدولية

الرقم	العناصر المعيارية	ايزو 9001	ايزو 9002	ايزو 9003
1	نطاق مسؤولية الإدارة	/	/	/
2	نظام الجودة	/	/	/
3	مراجعة العقود والاتفاقيات	/	/	X
4	ضبط عملية التصميم	/	X	X
5	ضبط الوثائق والبيانات	/	/	/
6	المشتريات والتزويد	/	/	X
7	المنتج المورد من قبل المستفيد (العميل)	/	/	X
8	تحديد المنتج ومتابعته	/	/	/
9	ضبط عمليات الإنتاج	/	/	X
10	التفتيش و الاختبار	/	/	/
11	ادوات التفتيش والاختبار والقياس	/	/	/
12	موقف التفتيش والاختبار	/	/	/

¹ محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2009، ص 87 - 88.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

13	ضبط حالات عدم التطابق	/	/	/
14	الاجراءات التصحيحية	/	/	x
15	المناولة والتخزين والتعليق و الحفظ والنقل	/	/	/
16	سجلات الجودة	/	/	/
17	المراجعة الداخلية للجودة	/	/	x
18	التدريب	/	/	/
19	متابعة الخدمة	x	x	/
20	الأساليب الإحصائية	/	/	/
12	مجموع العناصر لكل مواصفة	18	20	12
تشير علامة (/) إلى اشتراط توفر العنصر في المواصفة وعلامة (X) إلى عدم اشتراط ذلك				

المصدر: محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 94-95.

المطلب الثاني: مراحل نشوء مواصفات الإيزو

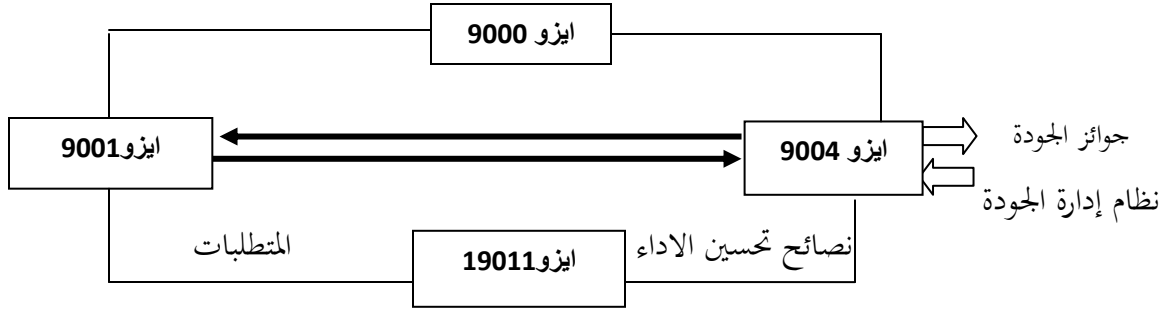
بعد التحولات الاقتصادية وافتتاح الأسواق ورفع الحواجز الجمركية، أدى إلى تحرير التجارة الخارجية وازداد انتشار السلع والخدمات في مختلف بلدان العالم، فظهر مشكل مطابقة جودة السلع بين مختلف البلدان وحتى بين المؤسسات في البلد الواحد، فكان لا بد أن يكون للجودة معايير ومقاييس يجب توفرها بشكل عام في السلع والخدمات حتى يمكن اعتبارها أنها مطابقة اي مقبولة من ناحية جودتها.

فقبل إنشاء المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، ظهرت عدة جمعيات كانت تهدف إلى وضع نظام موحد للتقييس يعمل على توحيد المتطلبات والمقاييس في الأسواق الأوروبية للسلع والمؤسسات ، ففي 1906 تشكلت اللجنة العالمية لبراءات السلع الالكترونية (IES) تهدف إلى بناء مقاييس عالمية في مجال الالكترونيات، ثم في عام 1926 ظهر الاتحاد العالمي لجمعيات المقاييس المحلية (ISA) إلى أن تم إنشاء منظمة (ISO) في مؤتمر لندن 1946 وبدأت أعمالها في 23 فيفري 1947.

هذه المواصفات ليست منفصلة عن بعضها البعض بل هناك تفاعل بينها من خلال توافق متطلباتها مع طبيعة عمل المؤسسة وبناء نظام للجودة يُمكن المؤسسة من عملية التحسين المستمر التي هي الهدف الرئيس لتحقيق أحسن أداء، والشكل رقم (1/2) يبين هذا التفاعل بين المواصفات

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

الشكل رقم (1/2) التفاعل بين المعايير



Source: <http://www.afnor.fr> "structure des normes" consulté le 03 Octobre 2012.

تتفاعل معايير عملية التأهيل فيما بينها لمختلف المواصفات المذكورة في الشكل أعلاه رغم اختلاف متطلباتها في إطار نظام يحقق الجودة داخل المؤسسة ويمكنها من الحصول على جائزة الجودة. لمواصفات الأيزو خمسة مبادئ هي:¹

- وثق ما تفعل (say what you do): توثيق كيف أن العمليات تجري في المؤسسة.

بمعنى وضع إجراءات موثقة محددة ومعرفة أو توثيق طريقة المؤسسة في تأكيد الجودة من خلال إجراءات محددة.

- افعل ما وثقت (Do what you say) التنفيذ: تنفيذ تلك العمليات وفقا للإجراءات الموثقة.

- سجل ما عملته (Record how you did): تقوم الإدارة بالاعتماد على الحقائق الموثقة بما عملته من خلال الاحتفاظ بسجلات المراجعة.

- دقق النتائج (Check the result): التأكد من خلال مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات والتي تكون من خلال التدقيق الداخلي و/ أو التدقيق الخارجي من خلال الاستعانة بطرف ثالث يمنح الشهادة.

- معالجة الاختلاف (Action difference): هذا ما تهمله العديد من المؤسسات وذلك أن الحصول على الشهادة لا يكفي فلذا كان المنتج غير مرضي سوف يكون من الصعب الحفاظ على جودة ثابتة وهذا يقود إلى تراجع الجودة وبالتالي تراجع رضا الزبون الذي ينعكس سلبا على ربحية المؤسسة.

المطلب الثالث: تصنيف معايير الأيزو وإصدارته.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000, ISO 14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

إن معايير الإيزو هي عبارة عن "مجموعة من السلاسل نذكر منها:¹

سلسلة الإيزو 5001²: هي مواصفات نظم إدارة الطاقة (Systèmes de management de l'énergie) موجهة لكل المؤسسات مهما كان حجمها بهدف تطوير نظام تسيير الطاقة داخل المؤسسة تم إصدارها من المنظمة (iso) بتاريخ 2011/06/15.

سلسلة الإيزو (9000): هي سلسلة تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء.³

هي أيضا " مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس، وتعتمد مواصفات الإيزو على أساس توثيق كل النظم والإجراءات والتعليمات والاحتفاظ بالسجلات الملائمة."⁴

الإيزو(9000): تحتوي على إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، وإرشادات للاختبارات والاستخدام، وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير (الإيزو) وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية، وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الإيزو 9001، 9002، 9003 فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الإيزو.

(Principes d'un système de management de la qualité et définition de la Terminologie)

تضمنت هذه المواصفة ثلاثة عناصر أساسية:⁵

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

الإيزو9001: نظام الجودة، وهو نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتكيب وتقديم

الخدمات، وهو أكثر المعايير شمولاً ويحتوي على (20) عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال منذ

¹ <http://www.iso.org/iso/home.html> , Consulté le 15 Mai 2012

² <http://www.afnor.fr> " systèmes de management de l'énergie pour améliorer la performance énergétique et renforcer la compétitivité " , Consulté le 10 Aout 2013 p 01.

³ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، مصر، 1999، ص147.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 307

⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، دليل عملي، القاهرة، مصر ، 2001 ص42.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

صدرت هذه المواصفة لأول مرة سنة 1987 ثم تمت المراجعة الأولى لها سنة 1994 وتمت مراجعتها سنة 2000 وأخيرا تم مراجعتها سنة 2008 ومن المنتظر أن تخضع لتعديل آخر بحلول نهاية سنة 2015 . إن نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية أيزو 9001 هو "نظام يتكون من سياسات المؤسسة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة¹."

الإيزو 9002: نظام الجودة، وهو نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب ويعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب وهو موجه للاستخدام في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم وتظم هذه السلسلة 18 عنصرا من العشرين (20) عنصرا في الأيزو (9000).

الإيزو 9003: نظام الجودة، وهو نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات وهي أقل هذه السلسلة شمولا، وتغطي (12) عنصرا من العناصر التي يقدمها (الإيزو 9001) وهي لا تعتبر نظاما لرقابة الجودة. وتتضمن فقط المتطلبات العملية لاكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

الإيزو 9004: يحتوي على عناصر وإرشادات نظام الجودة وإدارة الجودة، وتقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم الجودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.²

إن سلسلة الأيزو (9000) الصادرة سنة 1994 قد تم تعديلها في 2000/12/15 وأصبحت سلسلة الأيزو 9000-2000 وقد مس التعديل دمج المواصفات لتقليل العدد الإجمالي للمواصفات وأصبحت السلسلة تتكون من ثلاث مواصفات واحدة منها فقط خاضعة للتطبيق وهي:

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 04.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص 331.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

- ايزو 9000-2000: الأساسيات والمصطلحات في نظام إدارة الجودة،
 - ايزو 9001-2000: متطلبات نظم إدارة الجودة،
 - ايزو 9004-2000: المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.¹
- ومن أهم نقاط الاختلاف بين متطلبات إصدار 2000 والذي سبقه ما يلي:
- زيادة التركيز على دور الإدارة العليا،
 - التركيز على العميل،
 - التركيز على العمليات داخل المؤسسة،
 - إدخال مفهوم التحسين المستمر،
 - تقليل عدد الوثائق المطلوبة،
 - سهولة اللغة التي تكتب بها المواصفة،
 - زيادة التوافق مع نظم الإدارات الأخرى مثل نظام إدارة البيئة.
- كما أن إصدار 2000 يتطلب ستة إجراءات إجبارية وهي:²
- التحكم في التوثيق (Maîtrise de la documentation)،
 - التحكم في تسجيلات الجودة (Maîtrise des enregistrements qualité)،
 - التدقيق الداخلي (Audit interne)،
 - التحكم في المنتج غير المطابق (Maîtrise du produit non- conforme)،
 - أعمال تصحيحية (Actions correctives)،
 - أعمال وقائية (Actions preventives).

تم التعديل الثاني في 15 نوفمبر 2008، وأصبحت السلسلة ايزو 9001-2008 وكان التعديل يشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق، والتوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.2.1 رضا العملاء حيث تم إضافة إشارة جديدة لتفسير الطرق المختلفة حول قياس ومراقبة رضا المستهلك من خلال تحليل البيانات والاستقصاء والضمان وتقارير المتعاملين.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص353.

² Frédéric CANARD, Management de la qualité, édition Lextenso, Paris, France, 2009, p 149.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

وبخلاف الإصدارات السابقة لسلسلة الإيزو 9001 فإن إصدار 2008 قد تم فيه تجميع متطلبات السلسلة في أربع نقاط أساسية هي:¹

1 -مسؤولية المديرية أو الإدارة العليا (la responsabilité de la direction): لا بد أن تتبنى الإدارة العليا تطبيق نظام إدارة الجودة، كما لا بد أن تساهم في عملية التحسين المستمر بفعالية وتمحور هذه المساهمة في ما يلي:

- تحديد رغبات العملاء بوضوح؛
- العمل على تلبية هذه الرغبات؛
- تحقيق أهداف الجودة المعلنة على أن تكون قابلة للتحقيق والقياس؛
- تخطيط أهداف الجودة؛
- تحديد مختلف المسؤوليات داخل المؤسسة؛
- الاتصال الداخلي الجيد داخل المؤسسة؛
- يتم إعادة النظر في العمليات في المؤسسة بشكل مخطط.

2 -تسيير الموارد (le management des ressources): بعد تبني الإدارة العليا لتطبيق المواصفة، لا بد من توفر الموارد الضرورية لذلك وتمثل في ما يلي:

- الموارد البشرية: يجب أن تكون مدربة وذات خبرة كما لا بد من تحفيزها؛
- الموارد المادية والهياكل وكل وسائل الدعم والاتصال؛
- محيط وظروف العمل الملائمة لتحسين مستوى جودة المنتوجات.

3 -تحقيق المنتوج (la réalisation du produit): تؤثر ظروف الانتاج على جودة المنتوج فلا بد من التحكم

- بشكل جيد في العمليات الانتاجية، حيث أن المواصفة تهتم بتخطيط عمليات الانتاج وتلبية متطلبات العملاء من خلال الاهتمام بتصميم وتطوير المنتوج بالإضافة إلى التحكم في وسائل القياس والرقابة وأن تكون جاهزة دائما.

4 -القياس، التحليل والتحسين (mesures, analyse et amélioration): على المؤسسة أن تبين جودة

¹ Claude Pinet, 10 Clés pour réussir sa certification ISO 9001: 2008, édition AFNOR, Paris, France, 2009

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

المنتوجات أو الخدمات ومراجعة تطابقها مع نظام الجودة مع التحسين الدائم ولهذا لا بد أن تقوم المؤسسة بما يلي:

- التلبية الحقيقية لرغبات العملاء والنظر للجودة كما يراها العميل؛
 - التدقيق الداخلي مرحليا لنظام الجودة للمواصفة واتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح؛
 - مراقبة المنتوجات والخدمات ومدى تطابقها مع المتطلبات المحددة في المواصفة.
- يمكن تلخيص طبيعة مواصفات الإيزو 9000-2000 ومجالات تطبيقها في الجدول رقم (2/2):
- جدول رقم (2/2): مواصفات الإيزو 9000-2000 ومجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الإيزو (9000)	إرشادات الاختيار والاستخدام	جميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
الإيزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة	المؤسسات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع
الإيزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز	المؤسسات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
الإيزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين	تناسب الورش الصغيرة أو موزعين الأجهزة التي يكفي بفحصها النهائي.
الإيزو 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	كل الصناعات والخدمات.

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 118.

هناك الكثير من العيوب في إعداد نظام الجودة على أساس سلسلة ايزو 9001-2000¹ منها:

-المضبوطة (le Perfectionnisme): تعمل المواصفة على أساس تحديد الإجراءات بدقة وكتابة كل التفاصيل مما يؤدي إلى إهدار الوقت بشكل أكبر ينتج عنه عدم اهتمام العاملين الذي يؤثر على

* للمزيد من التفاصيل في التعديلات الواردة للمواصفة ايزو 9001-2008 أنظر الإصدار الرابع للمواصفة الدولية 9001 الصادرة عن المنظمة بعنوان ايزو 9001-2008 عربي نظم إدارة الجودة المتطلبات بتاريخ 2008/11/15 حيث يوضح التغييرات التي تمت مقارنة بالإصدار الثالث الصادر في سنة 2000 في الملحق (ب) و يوضح الملحق (ا) علاقة بين هذه المواصفة و كل من ايزو 14001-2004

¹ Roxane LOPEZ, "D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances", thèse de doctorat, Institut polytechnique de Grenoble, France, 2005, pp36- 37.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

نجاعة كل العملية.

-النظام البيروقراطي (Le Système bureaucratique): إن الكثير من المؤسسات تعاني من ضعف ثقافة الكتابة والثقافة المتواجدة هي ثقافة شفوية والعمل على تحويل هذه الثقافة إلى ثقافة الكتابة الدقيقة والواضحة والتفصيلية (نقش كل شيء على الرخام) يظهر أن نظام المواصفة نظام بيروقراطي ويصعب تكييف المؤسسة مع المتطلبات الجديدة مما يؤثر على العمليات التشغيلية في المؤسسة.

-التعدد (Le nombrilisme): عند العمل بهذه المواصفة تجد المؤسسة نفسها أمام حتمية إرضاء العديد من الأطراف (الزبون، المورد، المساهم، الأفراد العاملين وغيرهم) ولا يمكنها الاهتمام بطرف دون الطرف الآخر مما يتطلب مجهودات خاصة قد تفوق قدرة مسيري المؤسسة.

-الابتعاد عن الجودة (Le dévoiement de la qualité): يتم التركيز على جزء من أفراد المؤسسة وبالخصوص مسؤول الجودة أو مدير الجودة دون الاهتمام بباقي الأفراد ويصبحون غير معنيين بالعملية ولا يساهمون في فيها ويبدأ الميل والابتعاد شيء فشيئا عن الجودة وهذا يؤثر على المردودية الإجمالية للمؤسسة.

رغم هذه النقائص في إعداد نظام الجودة وفق معايير الإيزو (9001) إلا أنه يمكن للمؤسسات أن تحقق عدة فوائد في أنظمة الجودة نلخصها في ما يلي:¹

- تحسين صورة المؤسسة في بيئة الأعمال؛
- تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، والمساهمة في زيادة حصتها السوقية؛
- زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح المحتملة مع خفض للتكاليف؛
- التصميم الجيد للمنتجات، وضمان جودة التنفيذ؛
- التحسين المستمر في العمليات؛
- الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- تشجيع التعاون والتنسيق بين جميع إدارات المؤسسة؛

¹ Bernard FROMAN, " Du manuel qualité au manuel de management: l'outil stratégique", Editions, AFNOR, Paris, France, 2001, p13.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- تلبية احتياجات السوق الاجنبية؛
- كسب رضا الزبائن وضمان استمرار تعاملهم مع المؤسسة.
- ب- سلسلة الإيزو (10000): هي عبارة عن مجموعة مواصفات تختص بالنواحي الفنية الخاصة بالجودة، فهي سلسلة مساعدة للمواصفات القياسية (ISO 9000) وتتكون من¹ :
 - ايزو (10005): إرشادات لخطط الجودة (إصدار 1995) ؛
 - ايزو (10006): إرشادات للجودة في إدارة المشاريع؛
 - ايزو (10007): إرشادات لإدارة التشكيل (إصدار 1995) ؛
 - ايزو (10008): إرشادات في جودة الإدارة العليا؛
 - ايزو (10011): تختص بمراجعة أنظمة الجودة.

(Lignes directrices pour l'audit des systèmes management de la qualité et/ou de management environnemental).

"توضح هذه المواصفة أن مراجعة الجودة هي فحص مستقل لتحديد مدى توافق الأنشطة المتعلقة بالجودة ونتائجها مع ترتيبات مخططة، وما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بفاعلية ومناسبة لبلوغ أهداف محددة."²

وتتكون من:

- ايزو (10011-1): الصادر سنة 1990 والذي يهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العلمي للمراجعة، كما يقدم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة.
- ايزو (10011-2): صدر سنة 1991 ويهتم بمؤهلات مراجعي نظام الجودة من حيث التعليم، التدريب، الخصائص الشخصية، الخبرة، اللغة، إمكانيات الإدارة، اختيار كبير المراجعين.
- ايزو (10011-3): صدر سنة 1991 ويهتم بتسيير برامج المراجعة.³ تهتم بالتأكد والتحقق مما اذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الإيزو. وفيما يخص تدريب العاملين يتم طرح الاسئلة التالية:¹

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 و ISO 14000، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2002، ص 112.

² سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 194 .

³ سمير محمد عبد العزيز، المرجع نفسه ، ص ص 228-258

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريبا مناسباً؟
- هل تم تعريف المسؤولين عن الحاجات التدريبية؟
- ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟
- أيزو (10012): تتضمن إدارة أجهزة القياس والفحص والاختبارات لتوكيد ضمان كفاءتها وتندرج تحت هذه المجموعة:
- أيزو (1-10012): متطلبات تأكيد الجودة لأجهزة القياس - المنهجية (إصدار 1992) ؛
- أيزو (2-10012): متطلبات تأكيد الجودة لأجهزة القياس - ضبط عمليات القياس؛
- أيزو (10013): إرشادات حول تطوير أدلة الجودة (إصدار 1995).
- أيزو (10014): إرشادات لإدارة اقتصاديات الجودة.
- أيزو (10015): إرشادات حول التدريب والتعليم المستمرين.
- أيزو (10016): سجلات الفحص والاختبار - عرض النتائج.
- أيزو (10017): إرشادات حول تطبيق الأساليب الإحصائية.
- الأيزو (8402): يتضمن هذا المعيار المتطلبات الأساسية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة.

ج- سلسلة الأيزو 14000

تختص هذه السلسلة بأنظمة إدارة البيئة (Certification des systèmes de management environnemental) هي "مجموعة من المواصفات الاختيارية التي تحافظ على البيئة ومن ثم فهي تتيح للمنظمات والهيئات على مستوى العالم إتباع إدارة بيئية موحدة واحدة متفق عليها، وبالتالي فهي تضمن وتكفل حماية البيئة من التلوث وذلك بالتوازي مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية²."

¹ على السلمى ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 155.

² العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 102.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

كما هي " أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، تقدم ايزو و (14001) عناصر نظام إدارة بيئية فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى مما يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية و يتيح هذا النظام تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وإظهار التوافق مع هذه الأهداف.¹

إن أول ظهور لمواصفة دولية لنظام إدارة البيئة في بريطانيا وهي المواصفة (BS7750) بدء تطبيقها على 200 شركة صناعية وقد جاءت المواصفة في سنة 1996 و عدلت في 2004 لتصبح ايزو (14001-2004) بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة ، والجدول رقم (3/2) يوضح الاختلاف بين إصدار 2006 وإصدار 2004

الجدول رقم (3/2): الاختلاف بين إصدار ايزو 14001 لعام 1996 والإصدار لعام 2004

مضمون الاختلاف	إصدار 2004	إصدار 1996
تم دمج عنصر المتطلب 4.3.4 لمواصفة عام 1996 مع عنصر المتطلب 4.3.3 لإصدار عام 2004	4.3.3	4.3.4
كان من مهام المنظمة تزويد المصادر بينما في المحدثثة ضرورة توفر المصادر وليس تزويدها فقط	4.4.1	4.4.1
عنصر جديد أضيف للمواصفة لعام 2004 يستوجب ضرورة تقييم الالتزام وبشكل دوري وبإجراء موثق لضمان تنفيذ النشاط البيئي.	4.5.2	
أضيف مبدأ ضرورة التحري عن حالات عدم المطابقة ولمعالجتها فقط.	4.5.3	4.5.3

المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، لبث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ص407.

يهدف نظام الإدارة البيئية إلى التحكم في تأثير مختلف العمليات للمنتوجات أو الخدمات على

البيئة معتمدا على ما يلي:²

- أن يكون مسعى إراديا؛
- أن يكون مسعى مكملا للجانب القانوني؛
- يركز على مبدأ التحسين المستمر لتحقيق كفاءة بيئية للمؤسسة؛

¹ عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بريطانيا، 2010، ص22 .

² Ali Djendoubi, chef de projet qualité de Renault, magazine Conférences Qualité, 20-10-2007, France, p21 .

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- يوفر إمكانية المراجعة من طرف هيئة معتمدة.

تمثل شهادة الإيزو 14001 أساس مقابلة توقعات ومتطلبات العملاء المتعلقة بالأداء البيئي للمنظمة ويعتبر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 14001 مطلبًا حيويًا لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، بسبب اشتراط بعض الدول ضرورة حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 14001 كشرط أساسي لدخول منتجاتها إلى أسواقها، وبسبب زيادة وعي المستهلكين وزيادة عدد جمعيات حماية المستهلكين. هناك عدة مواصفات لسلسلة الإيزو 14000 وهي¹:

- إيزو 14000-1997 : تحتوي على المقاييس مع إرشادات الاستخدام.

- إيزو 14004 - 1996: تحديد الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها.

كما ان هناك مواصفات تخص للتدقيق البيئي (Lignes directrices de l'audit environnemental):

- إيزو 14001 - 1996: المبادئ العامة؛

- إيزو 14011 - 1996: تدقيق أنظمة الإدارة البيئية؛

- إيزو 14012 - 1996: معايير تأهيل المدقق البيئي؛

- إيزو 14013 - 1996: إدارة برنامج التدقيق البيئي.

اللاصقات البيئية والإعلان (Marquage et déclarations):

- إيزو 14020: اللاصقات البيئية والإعلانات - المبادئ الأولية؛

- إيزو 14021: الادعاءات البيئية الواضحة؛.

- إيزو 14024 : برامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة؛.

- إيزو 14031: الإدارة البيئية، إرشادات تقويم الأداء البيئي.

تحليل دورة الحياة (Analyse du cycle de vie):

- إيزو 14040: تحليل دورة الحياة - المبادئ والإطار؛

- إيزو 14041: تحليل دورة الحياة - الأهداف والمدى - التعاريف وتحليل الموجودات؛

- إيزو 14042: تحليل دورة الحياة - تقييم أثر دورة الحياة؛

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، نظم إدارة البيئة، متطلبات، تطبيقات إيزو 14000، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2007، ص 126، بتصرف.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

- إيزو 14043 : تحليل دورة الحياة - ترجمة دورة الحياة؛
 - إيزو 14050: إدارة البيئة - المخرجات؛
 - إيزو 14062: الاعتبارات البيئية في المواصفات القياسية للمنتجات؛
 - إيزو 14064: دليل الجوانب البيئية في مقياس المنتج.
- إن المواصفة إيزو 14044 المعدلة في 2006 تلغي وتحل محل كل من المواصفات التالية: (إيزو 14040-1997، إيزو 14041-1999، إيزو 14042-2000، إيزو 14043-2000)
- تحقق المؤسسة عدة فوائد من خلال حصولها على شهادة الأيزو (14001) وهي:¹
- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة؛
 - ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
 - تقليل الفاقد والحد من التلوث؛
 - التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية؛
 - التحسين المستمر؛
 - تحسين قنوات الاتصال بين المؤسسة والجهات الحكومية المتخصصة؛
 - تحسين صورة المؤسسة وأدائها البيئي.
- لكي تتمكن المؤسسة من الاستفادة جراء تبني نظام إدارة البيئة لا بد من العمل على تلبية المتطلبات التالية:²
- تبني السياسة البيئية بكل جوانبها.
 - التخطيط: يضم القضايا البيئية، المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، الأهداف والغايات، برامج الإدارة البيئية.
 - التنفيذ والتشغيل: يضم الهيكلية والمسؤوليات، التدريب، الوعي، الأهلية الاتصالات، توثيق نظام الإدارة البيئية، ضبط الوثائق، ضبط العمليات، الاستعداد والاستجابة للطوارئ.

¹ محمد صلاح الدين عباس حامد، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية إيزو 14000، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص148.

² ميسر ابراهيم أحمد الجبوري، نظم إدارة الجودة، ط1، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل العراق، 2008، ص 228.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- التفحص وإجراءات التصحيح: تضم الفحص والقياس، حالات عدم المطابقة وإجراءات التصحيح والمنع، السجلات، تدقيق نظام الإدارة البيئية، مراجعة الإدارة.

بالرغم من المزايا المتعددة لتطبيق هذه المواصفة على البيئة والمؤسسة كترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والتحسين المستمر والفائدة الملحقه بمنتجات المؤسسة وخدماتها وزيادة الأرباح عن طريق تجنب الخسائر المحتملة من المشاكل البيئية إلا أن تحقيق الجودة البيئية مازال يواجه عدة معوقات نذكر أهمها¹:

- نقص الوعي البيئي لدى الإدارة الصناعية: إن هناك العديد من المؤسسات لا يوجد لدى قياداتها الاقتناع الكافي بأهمية الحفاظ على البيئة وكذلك المعرفة الكافية بنظم إدارة البيئة وفوائدها وبالتالي فإنهم يعارضون إجراء أية تعديلات في عمليات الإنتاج من شأنها تحقيق الإنتاج الأنظف، وكذلك لا يهتمون بتدريب موظفيهم ورفع وعيهم البيئي خوفا من مطالبتهم بتوفير ظروف أفضل في بيئة العمل وخاصة أنهم يعتقدون أن التكاليف التي تتطلبها كل تلك الإجراءات المتعلقة بالبيئة هي تكاليف إضافية لا مردود لها.

- انعدام الضغوط بتطبيق نظام الإدارة البيئية: لا شك أن رغبة المؤسسات نحو تصدير منتجاتها إلى الخارج كان الحافز الأكبر لها في الاتجاه نحو تطبيق نظم الإدارة البيئية، فليس هناك ضغوطات أخرى من شأنها أن تجبر تلك المؤسسات بتطبيق نظم الإدارة البيئية، فمثلا لا توجد ضغوط رقابية على نشاطاتها الإنتاجية والخدمية حيث أن التشريعات والقوانين البيئية ضعيفة كما أنها غير ملزمة مع عدم كفاءة الأجهزة الرقابية البيئية ولا توجد ضغوط من المستهلكين فهم لا يفرقون بين السلع الصديقة للبيئة والسلع الأخرى وذلك لضعف الوعي البيئي لديهم كما لا توجد ضغوط من قبل الممولين المحليين الذين لا يدرجون أية اشتراطات بيئية في شروطهم الخاصة بمنح التمويل.

- ندرة الكوادر البيئية: إن تحول الدول العربية المختلفة نحو تطبيق نظم الإدارة البيئية بشكل واسع وشامل يتطلب توافر إطارات مؤهلة ومتخصصة في مجال أنظمة الإدارة البيئية بحيث تكون قادرة على إحداث التغييرات التقنية التي تجعل خطوط الإنتاج أكثر كفاءة في الإنتاج وأقل إهدارا للمواد الخام والمدخلات الأخرى، وذات انبعاثات ومخلفات منخفضة، كما لا توجد هناك برامج تدريبية مستمرة لتزويد الإطارات بكل ما هو جديد في تلك المجالات.

¹ عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، نظام الإدارة البيئية والمواصفات البيئية 14000، الشارقة، جامعة الدول العربية، 2005، ص 16-17.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- ضعف قدرات الأجهزة البيئية: إن الأجهزة البيئية في الأغلب أجهزة تنسيقية كما أنها أقل نفوذا على المستوى السياسي، والمخصصات المالية المخصصة لها من قبل الحكومة من أقل المخصصات مقارنة بالوزارات الأخرى مما يجعلها كل ذلك غير قادرة على تحقيق فاعلية القوانين والاشتراطات البيئية.

- نقص القدرة المعلوماتية والتكنولوجية: إن هناك نقص في المقدرة المعلوماتية حيث هناك حاجة إلى تلك النظم المعلوماتية على مستوى البلدان النامية يساعد على معرفة الانبعاثات القياسية في خطوط التصنيع وطرق التصنيع الأنظف والمدخلات الإنتاجية المساعدة على اتخاذ القرار بواسطة القيادات الصناعية، وبالنسبة لنقص المقدرة التكنولوجية فإن الدول النامية ما هي إلا دول مستوردة لتقنيات التصنيع التي قد لا تكون في المستوى المطلوب للتحكم في الملوثات الناتجة عن العمليات الصناعية والتي تحتفظ الدول الصناعية المصدرة لنفسها بالتقنيات الإنتاجية الأنظف، لما قد أنفقته هذه الدول في تطوير وتحسين أداء هذه الصناعات فالدول الصناعة لا تصدر إلا ما تم الاستغناء عنه نتيجة الضغوط البيئية عليها في دولها.

لقد جاء دليل الاستخدام للمواصفة في إصداره الثاني لعام 2001 بعدة ملاحظات تتلخص في ما

يلي:¹

- تستطيع المواصفة وكنظام إداري أن يتكامل مع التنظيمات الأخرى على مستوى المؤسسة بكفاءة وتماسك عالي، إذ تقدم المواصفة تسهيلات في عملية الاستفادة من الفرص البيئية المتاحة متجاوزة للحدود المخطط لها أساسا.
- تستطيع المؤسسة الكبيرة أن تطبق هذه المواصفة عن طريق الاختيار من مجموع آلاف العاملين، عاملين من كل اثني عشر عامل لتشرح لهم عناصر المواصفة بمرونة ووضوح وباستخدام طرق ملائمة وحسب نوع المؤسسة وحجمها بما يوفر لديهم خبرة وتدريب عالي يمكنهم من تنفيذ المواصفة.
- تلتزم المواصفة بالوقاية من التلوث وهو الأساس في كفاءة أدائها وهذا ما يجب أن ينعكس في سياسة وأهداف ونشاط المؤسسة خصوصا عندما يتم نقل متطلبات تطبيقها إلى الواقع العملي.
- لا تحتاج المؤسسة إلى نقطة بداية متكاملة لتنفيذ المواصفة إذ كثيرا ما تكون المعرفة بمتطلبات المواصفة كافية لتكون نقطة انطلاق نحو إنشاء نظام إدارة بيئية رصينة في التطبيق العملي.

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، مرجع سبق ذكره، ص 128.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

- ركزت المواصفة على مفهوم التحسين المستمر لكنه يعتبر مفهوما افتراضيا لا يمكن بلوغه وذلك بسبب عدم وجود مثالية لذلك فهي نظام يساعد المؤسسة في التحسين البيئي من خلال تحليل وتحديد المشاكل البيئية وتوثيقها منعا لتكرارها.

الإيزو 17024: مواصفة تأكيد جودة المستخدمين، تعتبر تحسينا للمواصفة الأوروبية (EN45013) الصادرة في 1989 وتهدف إلى التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الافراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم الافراد لطريقة عملهم، وهل يتماشون مع التطورات التكنولوجية الحديثة في المحيط الخارجي.

الإيزو 17025-2005 : سلسلة المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات المعايرة والاختبار

(Exigences Générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnage et des essais)

هي سلسلة المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات الفحص والمعايرة: وهي المواصفة الخاصة بالمختبرات أو بمعامل القياس والتحليل والمعايرة والتي تتبناها المنظمة الدولية للمعايير أيزو واللجنة الدولية للتقانة الكهربائية (IEC)¹.

يمكن العمل بهذه المواصفة في جميع المخابر مهما كان عدد عمالها ومجال عملها، كما أن هذه

المواصفة لا تعني تطبيق التعليمات القانونية الخاصة بأمن استغلال المخابر.

دجت هذه المواصفة المتطلبات التقنية مع متطلبات إدارة الجودة في مواصفة واحدة، تغطي المواصفة المتطلبات العامة لعمليات التحليل والاختبار والمعايرة، فعلى كل مخبر أن يجد الطريقة المثلى من خلال نظام ضمان الجودة لتلبية هذه المتطلبات آخذا في الاعتبار المتطلبات القانونية ومتطلبات الأمان والبيئة².

الإيزو 27001-2005:

سلسلة المواصفات لإدارة نظام أمن المعلومات (Système de gestion de sécurité de l'information)

وتعتمد بشكل أساسي على حلقة دمينغ وتتكون من الخطوات التالية: إنشاء نظام إدارة أمن المعلومات،

تنفيذ وتشغيل النظام، المحافظة على النظام والعمل على تحسينه، مراقبة ومراجعة النظام.³

- الإيزو 18000: مواصفة نظام الصحة وسلامة العمل.

¹ <http://www.iso.org/iso/home.html> , Résumé ISO/IEC 17025-2005, consulté le 21/04/2013.

² محمد تميم أحمد عليا، المواصفة الدولية 17025-2005 والاعتماد الدولي، مركز ضمان الجودة، جامعة تشرين، سوريا، 2010، ص8.

³ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، لبث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره،

ص 418-419.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

(Système de management de la santé et de la sécurité au travail)

"تحتوي هذه المواصفة على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام للحفاظ على الصحة والسلامة المهنية".¹

تقسم إلى نظامين:²

OHSAS 18001 (occupational health and safety assessment series) : هي المواصفات التي تحتوي على المتطلبات الأساسية لهذا النظام والتي يتم من خلالها منح الشهادة للمؤسسة بناء على مراجعة مدى تطبيق المتطلبات بالإضافة للمصطلحات الرئيسية؛ أصدرت في أبريل 1999 وتم تعديلها في 2007 وأصبحت المواصفة **OHSAS 18001-2007** وتحدد كذلك طريقة إرساء نظام الصحة والسلامة في العمل داخل المؤسسة وتعتمد على العناصر التالية:³

- تحديد كل الأخطار داخل المؤسسة وتقييمها؛
- تحديد برنامج لسلامة العمل داخل المؤسسة؛
- تحديد وظيفة خاصة بها وتحديد مسؤوليتها؛
- التدريب وإظهار القدرات لحماية العمل؛
- تسيير العمليات التشغيلية؛
- التحضير لعمليات الخطر وكيفية معالجتها؛
- قياس ومتابعة الانجازات المحققة.

هي "نظام يحدد المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين

الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها".⁴

¹ محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري، مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 453.

² Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, Qualité- Sécurité - Environnement, Construire un système de management intégré, AFNOR, Paris, France, 2002, p111.

³ <http://www.com/public/documents/guide> pour la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (ACFCI) consulté le: 25/08/2013.

⁴ AFNOR Certification, les principales évolutions du référentiel OHSAS 18001-2007, p01, Consulté le: 28/08/2013

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

تم تعديل هذا المعيار الذي اصدر في 1999 في سنة 2007 وأصبح OHSAS 18001-2007 يمكن أن يحقق هذا المعيار الفوائد التالية:¹

- التقليل إلى الحد الأقصى من الخطر الذي يؤثر على صحة وسلامة العمال وكل الأطراف الموجودة في المؤسسة؛

- تتم عمليات التقييم الذاتي لإثبات أن هذا النظام يمكنه الحصول على شهادة المطابقة للمعيار؛

- عملية التحسين مستمرة في هذا النظام.

يمكن إضافة عدة فوائد أخرى بالنسبة لهذا المعيار:²

- إرضاء العاملين والزبون ورفع الروح المعنوية وزيادة جودة مكان العمل،

- توفير في مواد الانتاج نتيجة استخدام عمليات امنة وخفض استهلاك الطاقة اثناء العمليات الانتاجية وغيرها،

- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الاصابات والحوادث جراء الظروف الأمنة لمكان العمل،

- الحفاظ على الأيدي العاملة والموارد الأخرى،

- تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أو الجروح أو أي ضرر آخر،

- زيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

الايزو 18002: هي المواصفات التي تقدم إرشادات بشأن تنفيذ متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

الايزو 19011-2002: إرشادات لتدقيق نظم إدارة الجودة و/ أو الإدارة البيئية

(Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental)

تقدم هذه المواصفة توجيهات في مبادئ التدقيق، إدارة برامج التدقيق، تدقيق نظم إدارة الجودة،

نظم إدارة البيئة، كما تقدم توجيهات بش أن كفاءة مدققي نظم إدارة الجودة البيئية وهي تطبق في

¹ Octave Gelinier et autres, développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable, ESF Editions, France, 2002, p.93.

² سعيد ابريق، الدور الذي يلعبه قائد الفريق في الصحة والسلامة والبيئة، مجلة اضاء للصحة والسلامة والبيئة، العدد الرابع، الامارات العربية المتحدة، 2005، ص 03.

³ الأمانة المركزية للمنظمة العالمية للتقييس، الترجمة المعتمدة للمواصفة 19011 : 2002 ، حنيف، سويسرا، 2010، ص 2.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

المؤسسات التي تحتاج لإجراء تدقيق داخلي أو خارجي على نظم إدارة الجودة البيئية أو لإدارة برامج التدقيق.

كما عرفت المواصفة عملية التدقيق بأنها عملية منهجية، مستقلة، تجرى للحصول على دليل التدقيق وتقييمه بطريقة موضوعية لتحديد مدى استفاء معيار التدقيق.

الإيزو 22000-2005: مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء

(Exigences système de management de sécurité des denrées alimentaires)

تتكون من عدة نظم فرعية هي:

- إيزو 22002: مرشد تطبيق الإيزو 9001 في الإنتاج النباتي؛

- إيزو 22003: حددت شروط المراجعة والمطابقة؛

- إيزو 22004: الخطوط العامة الموجهة لتطبيق المواصفة.

يتم استخدام مواصفات إيزو 22000-2005 بعدة مراحل:²

- تحليل أولي لاحتياجات وتوقعات العملاء،

- ضبط سياسة المؤسسة الخاصة بالمواصفة بأهداف قابلة للقياس،

- تحديد المتطلبات القانونية،

- تخطيط الأعمال والموارد لتحقيق الأهداف.

بعد استكمال هذه المراحل الأربعة وتحديد نظام سلامة الغذاء على المؤسسة أن تحدد الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين هذا النظام وهذا بواسطة الأعمال التالية:

- تحليل النتائج المحققة من النظام الموجود.

- تقييم مرتب (Evaluation combinée) لكل النتائج.

- صياغة التوصيات الخاصة بتحسين النظام.

إن طريقة بناء نظام ديناميكي لسلامة الغذاء يتطلب الإجابة على ثمانية أسئلة تعتبر مفاتيح لهذا

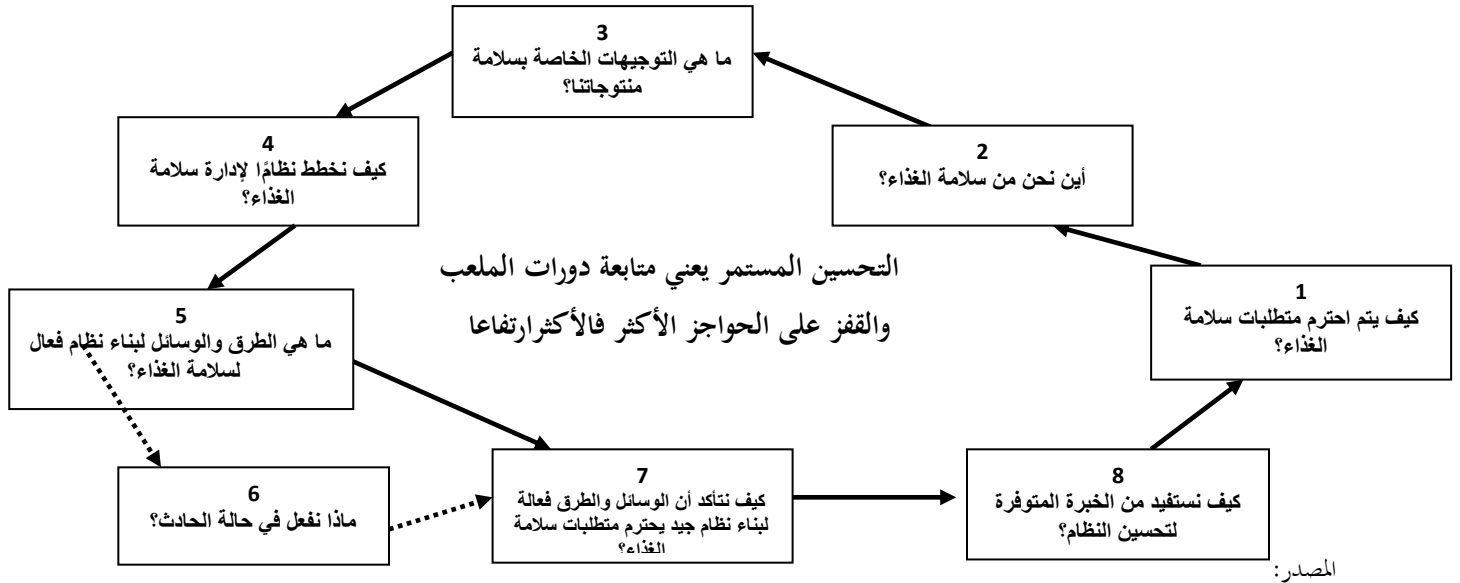
النظام كما هو مبين في الشكل رقم (2/2):

¹ <http://www.azaduar.com> ISO 22000 Une norme internationale dédiée à l'agroalimentaire, septembre 2006, P06, consulté le 08/08/2012.

² Olivier Boutou, Mise en œuvre d'iso22000 les huit clés de la réussite, ISO Management Systems, www.iso.org/ims, Mai-Juin 2008, p36, consulté le 30/08/2013.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

الشكل رقم (2/2): المفاتيح الثمانية لبناء نظام إدارة سلامة الغذاء المبني على iso 22000



www.iso.org/ims, Olivier Boutou, Mise en œuvre d'iso22000 les huit clés de la réussite, ISO Management Systems, Mai-Juin 2008, p36, consultée le 30/08/2013.

الإيزو 26000-2010: دليل إرشادي حول المسؤولية الاجتماعية¹

(Lignes directrices sur la Responsabilité Sociale) وتسمى أيضا (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE) حسب ترجمة الجمعية الفرنسية للمواصفات (Afnor) تم إعداد هذه المواصفة من طرف مجموعة العمل رقم 08 المسماة بنظم إدارة سلامة الغذاء تحت مسؤولية اللجنة التقنية رقم 34 المسماة بالمنتجات الغذائية في الاجتماع السادس بين 21 و22 من شهر جوان 2007 بيكبنهكن بالدانمارك ثم تم إصدارها في شهر ديسمبر 2008 إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى غاية شهر سبتمبر 2010.

"معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي أن تتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيا أو مجتمعا اتجاه كل الأطراف في المجتمع بدءا بالحوكمة التنظيمية، مراعاة حقوق الإنسان، ممارسات العمل، الاهتمام بالبيئة، الممارسات المتوازنة في الاستغلال، المساهمة في تنمية المجتمع، إن المسؤولية الاجتماعية عملية معقدة لأن المجتمعات مختلفة وتعمل على المحافظة على اختلافها وكذلك احتياجات المجتمع مختلفة مما يخلق ديناميكية مستمرة مع الوقت وأن عوامل المسؤولية الاجتماعية غير مترابطة ومتغيرة وتتطور بشكل دائم وتتميز هذه

¹ الأمانة المركزية للمنظمة العالمية للتقييس، دليل إرشادي حول المسؤولية الاجتماعية ايزو 26000:2010، حنيف، سويسرا، 2012، ص2.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

المواصفة أنها لا تحتوي على متطلبات فهي مواصفة إرشادية وبالتالي لا تتم عملية التأهيل للمؤسسات من طرف ثالث لمنح الشهادة، لكن يمكن تقييم مدى توافق المؤسسة مع تنمية المجتمع.¹

كما عرفت المنظمة العالمية للتقييس ايزو بأنها "ممارسات تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الاخلاقي، احترام القوانين والادوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة."²

تقدم هذه المواصفة الدولية دليلا إرشاديا لكافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو موقعها، وذلك فيما يتعلق بما يلي:

- المفاهيم والمصطلحات والتعاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية،
- خلفيات المسؤولية المجتمعية واتجاهاتها وخصائصها،
- مبادئ المسؤولية المجتمعية وممارساتها،
- الموضوعات الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية،
- دمج القضايا المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية وتطبيق وتعزيز سلوك المسؤولية الاجتماعية عبر المؤسسة ومن خلال سياستها وممارستها المتعلقة بمجال تأثيرها،
- تحديد الأطراف المعنية والعمل على إشراكهم،
- الإبلاغ بالالتزامات والأداء المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

تهدف هذه المواصفة الدولية من خلال هذا الدليل الإرشادي إلى مساعدة المؤسسات للمساهمة في التنمية المستدامة.

في الجزائر بدأت ستة مؤسسات عملية الحصول على المواصفة تحت إشراف (Ienor) في بداية سنة 2011 وهي:

¹ <http://www.iso.org/iso/home/standards/ISO26000.htm>, Tentations de la norme ISO26000, conseils sur la responsabilité sociale, pp, 03,08, consulté le 28/08/2013 من طرف المنظمة الدولية للتقييس

² Michel Capron et Françoise Quairel - Lanoizelée, " La responsabilité d'entreprise", éditions la découverte, Paris, France, 2007, p 23.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- مخبر مراقبة البناءات (CETIM) .
- المجمع الخاص للزراعة الغذائية وحدة المصبرات الجديدة (NCA) .
- المؤسسة الوطنية للقنوات فرع سوناطراك (ENAC) .
- اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) .
- مجمع عنتر للتجارة.
- مؤسسة كوندور وسيفتال بجاية.

الإيزو 29001-2003: نظام إدارة الجودة، صناعة النفط والغاز:¹

يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة للتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وخدمة منتجات البترول والبتروكيماويات، تم تطوير هذه المواصفة بشراكة المنظمة (ISO) والمعهد الدولي للنفط والغاز ومعهد البترول الأمريكي وتركز على النفط والغاز سلسلة التوريد وتعني سلسلة التوريد كل المؤسسات المصنعة لمعدات صناعة النفط والغاز وكذا مقدمي الخدمات من مقاولين واستشاريين، وضعت هذه المواصفة لتوفير الانسجام العالمي وضمان تحسين في نوعية المعروض من سلع وخدمات مما يضمن التوحيد والتحسين داخل القطاع.

أصبحت في 2010 الإيزو 29001-2010 نظام إدارة الجودة لشركات تجهيز منتجات وخدمة في تصفية النفط وصناعة الغاز والبتروكيماويات والاستخراج.²

المتطلبات العامة لهذه المواصفة:³

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها،
- تحديد تتابع وتفاعل هذه العمليات،
- تحديد المعايير والأساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل والتحكم في هذه العمليات،
- التأكد من توافر الموارد والمعلومات الضرورية لتدعيم تشغيل ومراقبة هذه العمليات،
- مراقبة وقياس وتحليل هذه العمليات إذا أمكن،

¹ موقع بيت الخبرة لتطوير الإداري www.s9s8.com بعنوان: دليلك نحو الجودة ، أطلع عليه بتاريخ 06 أفريل 2013.

² المواصفة القياسية الدولية الفنية الخاصة باستخراج وتصفية النفط وصناعة الغاز والبتروكيماويات ISO29001-2010 ، مجلة عالم الجودة (مجلة الكترونية) العدد الرابع، ديسمبر 2011، ص03.

³ المرجع نفسه، ص04.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- اتخاذ الأفعال اللازمة للوصول للنتائج المخططة والتحسين المستمر لهذه العمليات.
- الإيزو 30300 و 30130-2011: نظام إدارة وثائق النشاط: المبادئ الأساسية والمصطلحات¹
(Système de gestion des documents d'activité – Principes essentiels et vocabulaire)
- يسمح نظام إدارة وثائق النشاط بانتهاج سياسة التطوير المستمر للأداء من خلال ما يلي:
 - تحديد وتوثيق الممارسات (عمليات، مناهج، طرق عمل... وغيرها)؛
 - توجيه المراقبة بهدف مراجعة مطابقة ما تم فعله مقارنة بما كان منتظر بواسطة التدقيق الداخلي اعتمادا على الوثائق؛
 - تحليل النتائج بواسطة قياس فعالية نظام الوثائق؛
 - إنجاز النقائص والأعمال التصحيحية الضرورية.

المبحث الثاني : شهادة المواصفات ايزو (9000) وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

قرار الحصول على شهادة الإيزو أي كانت مواصفتها، يمنح المؤسسة امكانية ضمان استمراريتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة ، والإيزو (9000) هي مواصفة عالمية تهتم بالنظام التسييري للمؤسسات وليست مواصفة فنية خاصة بجودة المنتج، حيث تنطبق على كل المؤسسات مهما كان نشاطها وحجمها.

¹ ISO 30300-30301, système de gestion des documents d'activité, livre blanc n° 03, AFNOR, France, Mai 2012, p. 08.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

لقد أصبح الحصول على شهادة المطابقة الإيزو جسر عبور إلى السوق الدولي من هنا نجد أن دوافع المؤسسات في الحصول على شهادة الإيزو تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف أهدافها الاستراتيجية المبنية على تحليل بيئتها الداخلية وما يوفره المحيط الخارجي من فرص يمكن استغلالها وما يفرضه من تهديدات يمكن مواجهتها.

المطلب الأول: الحصول على شهادة المواصفات إيزو وتطبيقها:

يتطلب الحصول على شهادة المواصفات إجراءات تحضيرية في المؤسسة نوجزها في ما يلي:¹

-التزام الإدارة بشكل محفز وتام (Engagement de la direction ferme et motivé)؛

-تعيين مسؤول عن عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو؛

-اختيار نموذج يتماشى والإمكانيات المتوفرة في المؤسسة؛

-تحديد الوضعية الحالية لنظام الجودة وتقييمها (كل ما هو موجود في المؤسسة وغير مقيد)؛

-تعبئة كل المستويات الإدارية و العاملين عن طريق التكوين وتحديد مسؤولية كل فرد في المؤسسة؛

-إنجاز لوحة قيادة خاصة بالجودة لقياس مدى التقدم نحو الأهداف المحددة؛

-توثيق و إكمال نقائص نظام الجودة الحالي لكي يتماشى و المستويات المطلوبة.

للحصول على شهادة الإيزو يجب أن تمر المؤسسات بالمرحلة الثلاث التالية:²

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل : هي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو(9000).

ثانياً: مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة:

-اختيار المسجل : أي اختيار المؤسسة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن

تكون من المؤسسات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه المؤسسات من خلال قائمة دولية.

-تقديم نموذج طلب التسجيل والهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة التي

تطلب التسجيل.

¹ Daniel DURET et Maurice PILLET, Qualité en Production de L'ISO 9000 à Six Sigma, édition Organisation, Paris, France, 2005, p78.

² www . sab-uae.com, consulté le: 08/08/2012.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

- قبول عملية التقييم بناء على بيانات بطاقة الاستقصاء يقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو عدم قبولها، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل، فقد يستعين المسجل ببعض الخبراء للتقييم والمراجعة.

- التخطيط والإعداد للمراجعة: يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيدا

- نظام الجودة والعمليات والإجراءات في المؤسسة التي ستتم مراجعتها.

- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة: ويعنى ذلك الاتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام المؤسسة سيتم تقييمه.

- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة، إذ يجب أن تسجل المؤسسة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة، خاصة فيما يتصل بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات مواصفات الأيزو(9000).

ثالثا: مرحلة ما بعد التسجيل /الحصول على الشهادة:

بعد الحصول على شهادة الأيزو (9000) ودخول المؤسسة في سجل المؤسسات التي حصلت على

أي من شهادات الأيزو 9001 / 9002 / 9003، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه.

طلب تجديد الشهادة: بعد مرور ثلاث سنوات على الحصول على الشهادة يتحتم على المؤسسة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من أجل منح شهادة جديدة.

يتم الحصول على شهادة الأيزو 9001 بأربع مراحل أساسية هي:

المرحلة التحضيرية: في هذه المرحلة يتم تعيين مسؤول الجودة على مستوى المؤسسة الذي يتابع

عملية بناء نظام الأيزو والاشراف على عملية تسييره بعد الانتهاء من اقامته في المؤسسة.¹

¹ LAUDYER Guy, La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité, les Editions d'organisation, Paris, France, 2003, p.51.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

كما يتم تعيين اعضاء فريق الجودة بهدف المساهمة في تشكيل وصياغة هذا النظام وإقامة المشروع.¹
يقوم فريق الجودة بالتعاون مع مسؤول الجودة بعملية تحليل (Le Diagnostic) اي تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في النظام التسييري في المؤسسة مقارنة بما يتطلبه نظام الإيزو.²

مرحلة إقامة نظام الإيزو واستغلاله: تعتبر أهم مرحلة حيث يتم فيها ما يلي:³

- وضع مخطط للعمل (Mise en place d'un plan d'action): تحديد الأهداف المراد تحقيقها والوسائل التي يمكن استخدامها والمدة التي يجب أن تتحقق فيها تلك الاهداف في كل المحطات الضرورية.
- التكوين (Formation): عملية ضرورية لتكوين فريق الجودة وكذلك الافراد المعنيين بانطلاق العملية لتمكن من معرفة التغييرات المطلوبة وكذلك لابد من تحسيس كافة العاملين بأهمية الحصول على الإيزو.

- تحديد العمليات (Identification des processus): تعتمد مواصفة الإيزو 9001 على أسلوب التسيير بالعمليات فقد تم تخفيض الاجراءات (Procédures) في الإيزو 2000/9001 من عشرين اجراء في طبعة 94 إلى 06 إجراءات وفي تعديل 2008 تم تخفيض المتطلبات إلى أربع فقط تهدف إعطاء الحرية للمؤسسة لاتخاذ الإجراءات التي تناسبها.

- جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأنشطة العمليات: يقوم فريق الجودة بتحديد كل أنشطة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال جمع المعلومات ثم تحليلها لمعرفة كيفية إنجاز مختلف العمليات.
- توثيق نظام الجودة: يعني إعداد الوثائق اللازمة لسير نظام الجودة ككتابة دليل الجودة الذي يعتبر وسيلة العمل الداخلية للمؤسسة ويمكن الاطلاع عليها من طرف زبائن المؤسسة.

مرحلة التقييم الأولي: يكون التقييم الأولي بعد وضع نظام الجودة حيث تتم متابعة كيفية تطبيق الإجراءات الجديدة وما النتائج المحققة من ذلك.

¹ سيد مصطفى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² LAUDYER Guy, Op. cit. p 54.

³ AFNOR, Norme NF EN ISO 9001, Système de management de la qualité : exigences, Paris, France, 2000, pp 10-11.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

مرحلة التقييم النهائي: يكون التقييم النهائي من طرف مكتب الخبرة الذي يحدد الموافقة على عملية الاشهاد.

بعد الحصول على الأيزو لابد من البدء في عملية التطبيق التي تمر بالمراحل التالية:

- التعرف على الخطوات والعمليات التشغيلية والإدارية؛
- توثيق العمل (دون زيادة أو نقصان) ؛
- توثيق طرق العمل الإضافية الخاصة بالأيزو (9000) وهي:
 - المراجعة الداخلية؛
 - التدقيق الداخلي؛
 - الإجراء العلاجي؛
 - ضبط الوثائق والمستندات.
- القيام بعملية المراجعة مع الجهات المعنية أو المسؤولة عن طريقة العمل ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة حسب ما يتطلب الوضع، ثم يتم توزيعها كمسودة أولى للتطبيق؛
- التدريب على عملية التوثيق الداخلي والقيام به؛
- توزيع طرق العمل بصورة رسمية على القائمين بطرق العمل؛
- توثيق كتيب العمل وكتيب الجودة وإرسالهما إلى للجهة المعتمدة للتسجيل للحصول على الموافقة من قبل هذه الجهة؛
- القيام بالتعديلات المقترحة من قبل جهة التسجيل المعتمدة؛
- القيام بعملية التدقيق الداخلي للتأكد مرة أخرى من استمرارية الالتزام بما هو مكتوب.

المطلب الثاني: مزايا الحصول على شهادة الأيزو وصعوبة التطبيق:

تتمكن المؤسسة بعد حصولها على شهادة الأيزو من تحقيق عدة مزايا لها وللمستهلك أيضا تتمثل في ما يلي:¹

¹ قاسم نايف علوان، ادارة الجودة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص195.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- تقليل عدد مرات إجراء فحص المنتج وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المفروض والمعاد تصنيعه؛
 - استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات؛
 - التقليل من خدمات ما بعد البيع التي تؤرق المؤسسة وذلك راجع إلى سهولة حصول المستهلك على المعلومات التي يحتاجها؛
 - حصول المستهلك على المنتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم المؤسسة لرغباته وتوفيرها في الوقت والمكان المناسب؛
 - تجهيز العاملين من خلال رفع حالتهم المعنوية ورفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب؛
 - وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة؛
 - تغطية السوق المحلية وزيادة القدرة على التصدير؛
 - إمكانية منافسة المؤسسات الأخرى؛
 - تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- تحقق المؤسسات من خلال تطبيقها لمواصفات الايزو منافع عديدة لا تقتصر على المزايا التسويقية التي تعتبر من أهم أولويات المؤسسات من أجل بيع منتجاتها والحصول على حصة تسويقية تمكنها من مواجهة المنافسة، لكن هناك مزايا أخرى تتعلق بالتنظيم والأفراد وهي:"¹
- العمل على زيادة قدرة المؤسسات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية مما يمكن هذه المؤسسات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم؛
 - تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية؛
 - رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل؛
 - بناء علاقة قوية ومتينة مع العملاء؛

¹ سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزیادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص149.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- تدريب المسؤولين في المؤسسة على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛
 - إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية،
 - تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإتاحة المجال واسعا للمؤسسة لدخول السوق العالمي بقدرة فاعلة وكفاءة؛
 - تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة؛
 - استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات؛
 - تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية؛
 - فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع.
- كما يمكن أن تستفيد المؤسسة من المزايا التالية من خلال حصولها على تأهيل الإيزو:¹
- تقليل شكاوى الزبائن والمستهلكين،
 - احترام معايير الجودة العالمية مما يسهل اختراق الأسواق العالمية،
 - اكتساب ثقة الزبائن من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة،
 - تخفيض التكاليف وزيادة أرباح المؤسسة،
 - التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج،
 - المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة.

يختلف وضع المؤسسة بعد تطبيقها لمواصفات الإيزو (9000) عن الوضع السابق أي قبل حصولها عن الشهادة والعمل بها من حيث طرق العمل التي تتم بإجراءات موحدة، جودة المنتج، التكاليف الانتاجية المنخفضة مما يزيد في ربحية المؤسسة، العلاقة الجيدة مع الزبائن بعد انخفاض شكاويهم والجدول رقم (4/2) يوضح الوضعيتين

الجدول رقم (4/2): وضع المؤسسة قبل وبعد تطبيق الإيزو (9000)

بعد تطبيق الإيزو (9000)	قبل تطبيق الإيزو (9000)	
ألية العمل موثقة وجميع العاملون يعملون بنفس الإجراءات.	ألية العمل محفوفة في عقول العاملين والتي يمكن أن	01

¹ سملاي محضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، الجزائر، يومي 22-23 أفريل 2003، ص187.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

	تكون خاطئة أو قابلة للفقدان.	
02	ملامح الانتاج يعمل مبدأ أدفع بالمنتج خارج الصنع.	إطار الانتاج يعمل مبدأ أجعله صحيحا من المرة الأولى.
03	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة.	الجودة هي مسؤولية الجميع.
04	معدلات عالية من إعادة العمل.	انخفاض معدلات إعادة العمل.
05	كثرة في شكاوى الزبائن.	انخفاض في شكاوى الزبائن.
06	ارتفاع في التكاليف وانخفاض في الأرباح.	ارتفاع في الأرباح نتيجة انخفاض في التكلفة الخاصة بالجودة

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 45.

إن الحصول على شهادة الإيزو له مزايا متعددة فهي لا تمس فقط المؤسسة، بل تتعداها إلى العملاء والعاملين كما يوضحه الجدول رقم (5/2):

الجدول رقم (5/2): مزايا الإيزو للمؤسسة ، العملاء والعاملين

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للعميل	بالنسبة للعمال
<ul style="list-style-type: none"> - جودة المنتجات والتقليل من الفضلات. - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتماماتها. - إمكان دخول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة ISO9000. - زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التكاليف والمعيب من الإنتاج وزيادة مبيعاتها. - رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأحسن والأكفأ. - بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في 	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأن المؤسسة تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة. - تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم. - العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعطاء العاملين شعورا بالثقة والفخر بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكد أن في المؤسسة نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين. - تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

كل الأنشطة.

المصدر: علي السلمي - "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 32.

- رغم أن للحصول على الإيزو مزايا متعددة، إلا أن عملية تطبيق هذا النظام في المؤسسة تواجهه العديد من الصعوبات نذكر منها:¹
- التكاليف العالية نسبيا والتي يتوجب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية وبقاء عملية تقييم نظام الجودة والحصول على الشهادة والحفاظ عليها.
 - الحاجة إلى تسمية ممثل الإدارة يكون له إضافة إلى المسؤوليات الأخرى مهام جديدة تتعلق بتأسيس نظام الجودة وتدريب العاملين عليه.
 - الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة من أجل تلبية متطلبات المواصفة الأمر الذي يلاقي في بعض الأحيان مقاومة من قبل العاملين.
 - 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.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو ومختلف والنظم:

1 - الفرق بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

تسعى المنظمة العالمية للمعايير إلى توفير مستوى من الجودة مقبولا عالميا ويخضع لمعايير دولية وليس لمعايير تحددها المؤسسة لكن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام متكامل في كل مجالات العمل في المؤسسة يتم من خلاله إحداث تغييرات مهمة تؤدي إلى الانتقال من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الإدارة الحديثة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وإشباع رغبات عملائها آخذة بعين الاعتبار خصوصيتها، لكن المؤسسات الحائزة على الإيزو مجبرة على تطبيق القواعد والشروط دون الاهتمام بخصوصيتها.

وللتفريق بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة لابد من معرفة الحقائق التالية:²

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 34.

² مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 256-257.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- إن الإيزو ليست نظاما لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان الجودة الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة،
 - إن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من ش أنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الإيزو، حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الإيزو،
 - إن تطبيق نظام الإيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الإيزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة،
 - على الرغم من وجود اختلافات بين الإيزو ونظام الجودة الشاملة إلا أن هنالك تشابه كبير بينهما،
 - إن الاختلافات بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هنالك قصورا معنا في نظام الإيزو، فهذا النظام يوفر معيارا مهما للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمات لضمان وتوكيد الجودة، وبالشكل الذي يساعدها على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.
- يمكن توضيح الفروق بين معايير المواصفات العالمية الإيزو وإدارة الجودة الشاملة في الجدول رقم (6/2):

جدول رقم (6/2): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001

أوجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	الإيزو 9001
محور التركيز	- العميل بؤرة التركيز	- العميل ليس بالضرورة محور التركيز
العلاقة الاستراتيجية بالمؤسسة	- جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة	- غير متكامل مع استراتيجية المؤسسة.
العمل الجماعي	- التركيز على الفلسفة والمفاهيم.	- التركيز على النظم والإجراءات
التحسين والتطوير	- التأكيد على مشاركة العاملين	- ليس بالضرورة مشاركة العاملين
الثقافة	- التحسين المستمر هو الوجه الأخر لإدارة الجودة الشاملة	- التحسين المستمر ليس محل الاهتمام الأساسي
الانتشار	- تغلغل في المؤسسة ككل	- يمكن أن تتركز في قطاع أو قسم.
المسؤولية	- كل فرد مسؤول عن الجودة	- مسؤولية الجودة تقع على عاتق الإدارة المتخصصة في الجودة

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

مجال التأثير	-تتضمن تغييرات جذرية	- يزداد احتمال الحفاظ على الوضع القائم
--------------	----------------------	--

المصدر: محمد إبراهيم محمد ، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 121

كما أن هناك اختلاف بين خصائص المواصفة القياسية الأيزو 9001 ونظام إدارة الجودة الشاملة يتضح من الجدول رقم(7/2):

الجدول رقم(7/2): مقارنة بين طبيعة المواصفة القياسية ايزو9001 ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة

ايزو 9001	نظام إدارة الجودة الشاملة
- نظام دولي لقياس نظام الجودة.	- نظام مستق يتوافق مع طبيعة كل المؤسسة .
- يظهر ماذا (what) نفعل فقط.	- يوضح كل من: ما نفعل (what) وكيف نفعل how.
- يهتم بالمتطلبات وفقا لتوجيه العميل.	- الاهتمام بأنشطة المورد (المنظمة) .
- الاهتمام بالوضع الحالي وتوثيقه من خلال مستندات محددة.	- الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر.
- العمل وفقا لسيادة المتطلبات الواردة في المواصفة القياسية.	- التفويض ليس إجباريا حيث يتم الاهتمام بالعملية بدءا من مرحلة التصميم.
- التوجه بالتأكد من كافة الإجراءات ومن وجودها.	- التوجه بالأبحاث والتطوير.
- الاهتمام برضا ومتطلبات العميل.	- الاهتمام برضا كل من العميل والمورد.

المصدر: حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 97.

من الجدول رقم(7/2): يتضح مدى المرونة التي تتصف بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة فهي تمثل روح القانون وليس التعامل مع نصوص جامدة قد لا تتلاءم مع طبيعة المؤسسة، في حين أن المواصفة القياسية ايزو 9001 تهتم أساسا بالتوثيق وإثبات الوضع الحالي ولم يتبين من خلال هذه المواصفة التوجه إلى التطوير والتحسين المستمر والذي يعتبر هدفا استراتيجيا لبقاء ونمو أي مؤسسة.¹

توجد العديد من الفروق الجوهرية بين كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الأيزو

¹ حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 97.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

(9000) يمكن توضيح أهمها في ما يلي:¹

- فيما يتعلق بالتركيز على العملاء: تركز إدارة الجودة الشاملة تركيزا مطلقا على العملاء، ولكن ليس من الضروري أن تكون مواصفات الإيزو مركزة على العملاء.
- فيما يتعلق بالارتباط باستراتيجية المؤسسة: تمثل إدارة الجودة الشاملة محور الارتكاز الاساسي بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة، بينما لا ترتبط مواصفات الإيزو (9000) بهذه الاستراتيجية.
- فيما يتعلق بالتحسين والتطوير المستمرين: تتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء عمليات التحسين والتطوير باستمرار وهذه عمليات لا تنتهي، بينما لا تتطلب مواصفات الإيزو (9000) ذلك، حيث تعتبر مجرد قرار يعتمد على معايير محدودة بإجراءات وطرق عمل معينة.
- فيما يتعلق باهتمامات كل منهما: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على استخدام المفاهيم والأدوات والأساليب الشاملة، بينما تهتم مواصفات الإيزو (9000) بالإجراءات التشغيلية والنظم الفنية للمؤسسة، كما تهتم إدارة الجودة الشاملة بكل إدارات المؤسسة ووظائفها ومستوياتها المختلفة، بينما يكون اهتمام مواصفات الإيزو (9000) في هذا الصدد جزئيا حيث تركز على إدارات أو أقسام محددة بعينها.
- فيما يتعلق بمشاركة العاملين: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة وتأييد وحماس كل العاملين بالمؤسسة بينما لا يكون ذلك ضروريا بالنسبة لمواصفات الإيزو (9000).
- فيما يتعلق بمن يتولى المسؤولية: تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية كل الأفراد العاملين بالمؤسسة في كافة المستويات والوظائف والأقسام، بينما يتولى مسؤولية مواصفات الإيزو (9000) إدارة واحدة أو قسم مراقبة الجودة.
- وفيما يتعلق بالتغيير المطلوب: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى إجراء تغييرات جوهرية شاملة في مفاهيم وثقافة الافراد العاملين بالمؤسسة، وكذلك في النظم ومراحل التشغيل المعمول بها في تلك المؤسسة، بينما لا تتطلب مواصفات الإيزو (9000) إجراء أية تعديلات جوهرية في الأوضاع السائدة بالمؤسسة.

2- التقارب بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

رغم الاختلافات الواردة في الجدولين السابقين بين نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة

¹ أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 83 - 84 .

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

إيزو (9000)، إلا أن هناك تقارب بينهما كما بينه الجدول رقم (8/2)

الجدول رقم (8/2): التقارب بين إدارة الجودة الشاملة و (ISO 9000)

ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة
يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا لهم.	تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير
تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.	تركز على التحسين المستمر وتعدده أساسيا من مبادئها.
التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك	استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.
تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها، ووضع إطار مراجعتها، والتأكد من تنفيذها.	يتطلب تحسين سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة.
حددت متطلبات التوثيق وأعدت دليل خاص بالجودة.	يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.
تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.	تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.
التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.	الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 80-81.

"يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الأيزو قبل استكمال متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لكن

الحصول على شهادة هي خطوة على طريق إدارة الجودة الشاملة ويجب أن تستكمل المسيرة نحو تحقيق

إدارة الجودة الشاملة إذا رغبت المؤسسة في الاستمرار والبقاء."¹

يرى (Juran) أنه لا بد من الاهتمام بالأيزو من أجل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة " أنت لست

مجهرا على تطبيق الأيزو (9000) لكن بقاءك غير مضمون، لذلك يجب أن يعطى له الاهتمام الكافي فهو

الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة."¹

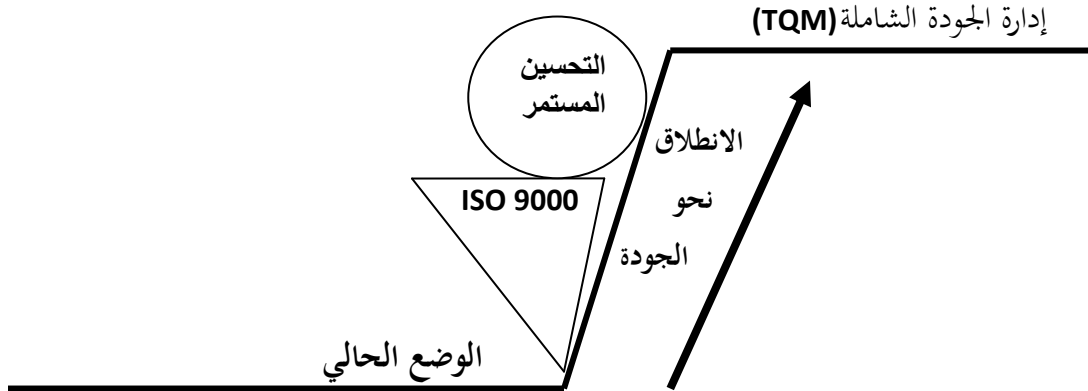
¹ محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 20.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

3- الإيزو (9000) القاعدة الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة:

الحصول على المواصفة الدولية الإيزو (9000) يعني أن المؤسسة لديها نظام إداري قوي وموثق يستجيب لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، "المواصفة الدولية توفر بيئة عمل بشكل هيكلي منظم يوجد فيه التنسيق بين عمليات التحسين وتكاملها من خلال توفير مجموعة من الأدوات والتقنيات والأساليب والمناهج التي تمثل المواصفة القاعدة الأساسية لها للوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة".² للتوضيح الشكل رقم (3/2) يبين انطلاق المؤسسة نحو الجودة بحصولها على تأهيل الإيزو (9000) ثم الاستمرار في عمليات التحسين المستمر وصولاً إلى تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (3/2): الإيزو (9000) قاعدة أساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، لبث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 358 بتصرف.

هناك العديد من الدراسات التي اعتبرت أن الحصول على شهادة الإيزو يعتبر خطوة أولى نحو تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ومن أهمها ما يبينه الجدول رقم (9/2):

الجدول رقم (9/2) أهم الدراسات التي اعتبرت شهادة الإيزو خطوة أولى نحو تبني نظام إدارة الجودة الشاملة

سنة الدراسة وصاحبها	مجال تطبيق الدراسة	النتائج
1998 Brown et al	يخص 160 مؤسسة استرالية حاصلة على شهادة الإيزو	الحصول على الإيزو (9000) مرحلة قبلية للوصول إلى الجودة الشاملة
1998 Quazi & Padibjo	مست الدراسة 300 مؤسسة سنغافورية حاصلة على الإيزو	الإيزو (9000) حجر الأساس لنظام إدارة الجودة الشاملة

¹ حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2003، ص113.

² يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، لبث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص355.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

يكون التوجه نحو ادارة الجودة من المبادئ الاساسية للمؤسسات الحاصلة على الإيزو	383 مؤسسة من هونغ كونغ حاصلة على الإيزو	1999 Lee et al
الحصول على الإيزو بداية عملية التحسين المستمر وهو من مبادئ ادارة الجودة	143 مؤسسة قطرية حاصلة وغير حاصلة على الإيزو	2000 Khalifa & Aspinwall
ضرورة ادماج الإيزو في نظام ادارة الجودة الشاملة	خصت الدراسة 363 مؤسسة نرويجية حاصلة على الإيزو	2000 Sun

المصدر: T.ioan Nguyen, Improving performance IT and TQM in Vitanamese organisations, Phd thesis, University of Fribourg, Switzerland, 2006, p 18.

- تتمثل أهم أوجه الاختلاف والتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو في ما يلي:¹
- أن المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو تتعامل مع زبائنها بصفة غير مباشرة وذلك بتطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجاتها.
 - أما المؤسسات التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة فتتعامل مباشرة مع زبائنها وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمتطلباتهم واحتياجاتهم، والعمل على توفيرها لهم، وبالتالي فالمستهلك من اهتمامات إدارة الجودة الشاملة أكثر من الإيزو.
 - إن الحصول على شهادة الإيزو ما هي إلا مقدمة أولية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أشمل وأعم بحيث ترى المؤسسة كنظام متكامل من حيث الأنشطة والعمليات والجوانب الفنية والإدارية، بينما الإيزو تركز على الجوانب الفنية والإدارية.
 - إن المؤسسات الحاصلة على الإيزو خاضعة للتفتيش والمراجعة الدورية للتأكد من مدى التزامها، بينما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فهي غير ملزمة بذلك وحررة في تصرفاتها.
 - إن المؤسسات الصغيرة تسعى للحصول على شهادة الإيزو من أجل اختراق أسواق جديدة، بينما المؤسسات الكبيرة تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتعزيز مركزها التنافسي بالتعامل المباشر مع زبائنها.
 - يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الإيزو دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو.
 - يمكن للمؤسسة أن تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على شهادة الإيزو.

¹ فيلالى عبد الرحمان، ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ، مداخلة في الملتقى العلمي الوطني ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 13- 14 ديسمبر 2010 ص 06.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

على ضوء ما سبق يمكن القول أن نظام الإيزو ومنهج ادارة الجودة متكاملان وليس متعارضان.

4 - إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء:

استخدام منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يمنحها إمكانية تحقيق التميز في أدائها إذا عملت الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف هذا المنهج وتفادت الأخطاء في مختلف المراحل مع توفير ظروف نجاح هذا الأسلوب من تدريب للأفراد وضبط المشكلات التي تواجهها المؤسسة وترتيبها من حيث الأولوية وتشكيل فرق عمل قادرة على حل هذه المشكلات، يمكن القول إن التطبيق الجيد لهذا الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في أداء المؤسسة.

إن مرتكزات التميز تعتبر مقومات أساسية لمنهج إدارة الجودة الشاملة والجدول رقم (10/2) التالي يبين كل منهما.

جدول رقم (10/2): منهج إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء (EFQM)

البند	منهج إدارة الجودة الشاملة	منهج التميز في الأداء (منهج EFQM)
الفلسفة	تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيد من الأفراد وتقنيات الجودة، تركز على هيكل فرعي للثقافة والقيمة لتحقيق تحسين مستمر في جودة المنتج ومن ثمة في كافة جوانب العملية.	تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في تحسين الأنشطة التي تقود إلى التميز في إشباع الأفراد والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء وأيضاً لدعم المدير في التعجيل بعملية صنع إدارة الجودة الشاملة كعامل فعال لتحقيق القدرة التنافسية الشاملة.
المبادئ	التوجه بالعميل والقيادة وتضمين الأفراد ومنهج العملية ومنهج نظام الإدارة والتحسين المستمر ومنهج لصنع القرار وعلاقات مفيدة تبادلية مع المورد.	التوجه بالنتائج والتوجه بالعميل والقيادة ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات والحقائق وتطوير وتطمين الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير المشاركة والمسؤولية العامة اتجاه المجتمع.
العملية	الرقابة الإحصائية على العمليات، الخطة، الفعل، الدراسة، الإجراء.	النتائج، المنهج، النشر، التقييم، المراجعة.
الأداء	التحسين المستمر للمنظمات، إشباع العميل، تطوير العاملين.	نتائج العميل، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية المالية وغير المالية.
المشكلة	إدارة الجودة الشاملة تعتبر شكلاً مفهوماً وفلسفياً ومنظور ثقافي قوي لا يمكن نشره بسهولة داخل المؤسسات.	يحتاج التميز في الأداء إلى تجنب افتقار أساسيات التوجه بالجودة.

المصدر: أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء والتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 274.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

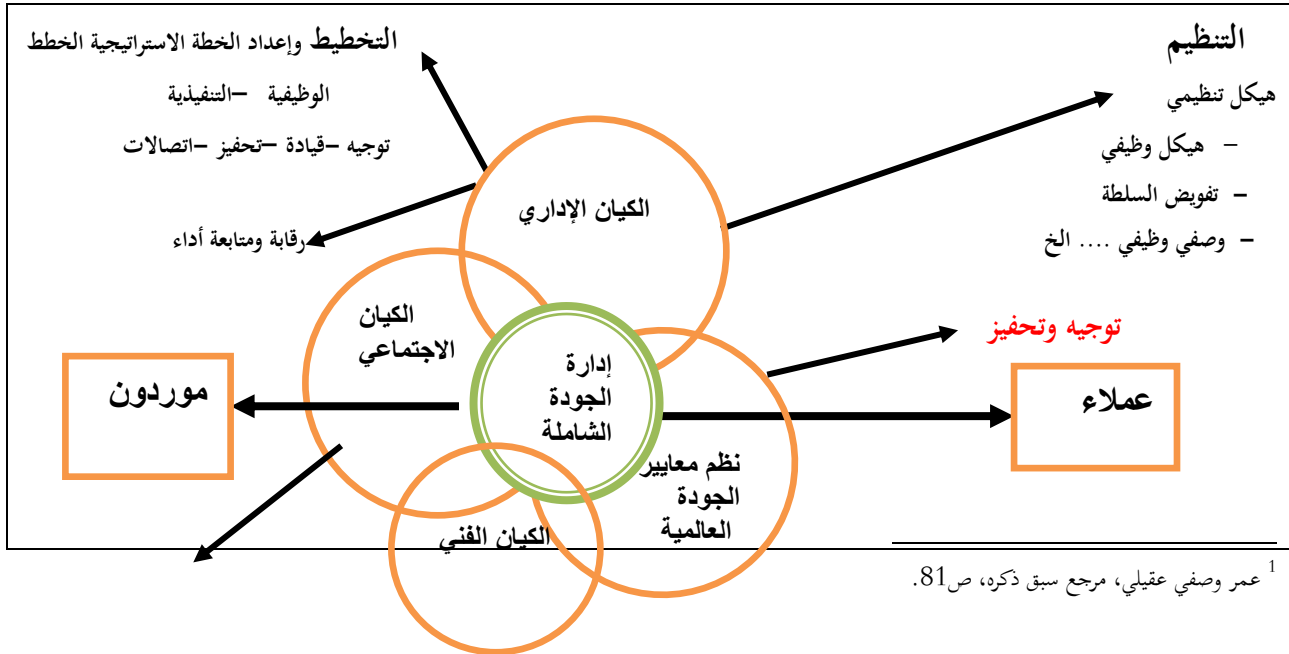
5- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنظم المختلفة في المؤسسة:

تعتبر المؤسسة مجموعة من الكيانات متمثلة في الكيان الإداري والفني والاجتماعي وإدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري ما هي إلا مزيج من النظم الفنية والاجتماعية والسلوكية والمعلوماتية والإدارية والتنظيمية و غيرها، "يمكن اعتبار أن تأهيل المؤسسة بشهادة الإيزو مرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة ونخص هنا سلسلة الإيزو لسنة 2000 إذ أنها تختلف عن سلاسل تأكيد الجودة لسنتي 1987 و1994 وبالتالي يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الإيزو 2000 دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن هذه الأخيرة أعم وأشمل من الإيزو فهي تهتم بالمستهلك الداخلي وتؤكد على تبني مبدأ المشاركة و العمل الجماعي وتهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها مثل القيادة، الاتجاهات، الحوافز، كما أنها تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين، في حين أن نظام الإيزو لا يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن اهتماماته."¹

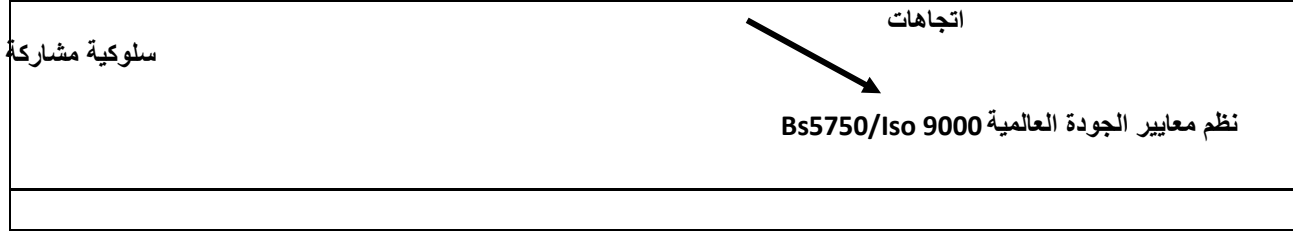
فبعد الحصول على شهادة الإيزو يمكن للمؤسسة أن تتجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة كما

يوضح الشكل رقم العلاقة بينهما (4/2)

الشكل رقم (4/2) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنظم المختلفة



الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو



المصدر: محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص122.

المبحث الثالث: جوائز الجودة

يهدف منح جوائز الجودة إلى تعزيز الوعي بأهمية تحقيقها على مستوى المؤسسة وتعتبر جوائز الجودة العالمية عن مكافئة المؤسسات التي نجحت في تطبيقات الجودة في أنشطتها وأنظمتها كما حققت أهدافها فيما يخص الجودة.

تمنح جوائز الجودة من خلال تقييم درجة مطابقة والتزام أنشطة المؤسسة وعملياتها بمعايير وبنود ومجالات محددة تختلف من حيث مضامينها من جائزة إلى أخرى وخلال فترات دورية في إطار قطاعات أو مجالات محددة مسبقاً في نموذج التقديم أو الترشيح، والحصول على الجائزة يعتبر تقديراً معنوياً مهماً للمؤسسة لأنه اعتراف من هيئات مستقلة عن المؤسسة (محايدة) يبين أن المؤسسة حققت تميزاً عن باقي المؤسسات من حيث تطبيق معايير الجودة والعمل بأدائها.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

تعد الحكومة اليابانية أول من أنشأ جائزة للجودة حملت أسم أب الجودة اليابانية ادوارد دومينغ (Deming)، سعت الدولة اليابانية من خلالها تشجيع المؤسسات اليابانية على التميّز والإصرار على الجودة بهدف إحتراق الأسواق العالمية.

المطلب الأول: جوائز الجودة العالمية

لقد أنشئت عدة جوائز للجودة لتشجيع المشاركة الفعّالة في مجال الجودة ، فكانت منها جائزة دومينغ اليابانية، الجائزة الأوروبية وجائزة مالكولم بالدريج للجودة الأمريكية وهذا لتشجيع المؤسسات للعمل بأنظمة الجودة.

1- الجائزة اليابانية للجودة (جائزة دومينغ)

تأسست الجائزة بناء على إقتراح مدير إدارة اتحاد العلماء والمهندسين الياباني (Union of Japanese Scientists and Engineers) في عام 1951 باسم (Deming) تقديراً لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير المتنامي في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان، وعليه لا بد أن يكون للمتقدم ميزة امتلاك الخبرات الواسعة والمبادئ الإدارية التي أسهمت في نجاح أعمالهم من خلال تحسين الجودة وهو الأمر الذي شجع شركات أخرى عديدة للبدء بتجربتها نحو إدارة الجودة بوصفها مفتاحاً مهماً لنجاح العمل.

تمنح جائزة دومينغ لخمس فئات هي:¹

- جائزة دومينغ للأفراد؛
- جائزة تطبيقات دومينغ؛
- جائزة تطبيقات دومينغ للمؤسسات الصغيرة؛
- جائزة تطبيقات دومينغ للأقسام؛
- جائزة ضبط الجودة للمصانع.

اعتمد الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) في 2004 معايير لتقييم أداء المؤسسات تتكون من

ثلاثة أجزاء هي:²

¹ قاسم نايف علوان الخياوي، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الاردن، 2006، ص 324.

² المرجع نفسه، ص 325-326.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- المتطلبات الأساسية؛

- الأنشطة الفريدة أو الاستثنائية؛

- دور الإدارة العليا.

فالمتطلبات الأساسية تتكون من 06 فئات والمجموع الكلي لنقاط الفئات يبلغ 100 نقطة وهي:

المتطلب الأول: صياغة ونشر سياسات إدارة الجودة ويتكون هذا المتطلب من:

- صياغة سياسات تعكس فلسفة عمل الإدارة، ونشاط المؤسسة و أهدافها التي تنصب حول الجودة والاهتمام بالزبون؛
- نشر هذه السياسات في جميع وحدات وفروع المؤسسة، ووضع طريقة موحدة لتنفيذها في كل المؤسسة.

المتطلب الثاني: تطوير المنتج ويشمل على ما يلي:

- أنشطة المؤسسة في مجال تطوير المنتج والعمليات الابتكارية التي تقوم بها؛
- مدى استجابة منتج المؤسسة إلى متطلبات الزبون.

المتطلب الثالث: المحافظة على جودة المنتج والعمل على تحسينها بشكل مستمر: ويتضمن هذا المتطلب العناصر التالية:

- الأنشطة التشغيلية للمؤسسة والمتمثلة بالتدريب والتعليم، ووضع المقاييس اللازمة لذلك، وتجاوز اختناقات العمل اليومية، واستقرار أساليب العمل اليومي؛
- التحسين المستمر: أن تجري المؤسسة تحسينات مستمرة في جودة منتجاتها بطريقة مخططة ومستمرة، بما يحقق لها رضا الزبون وتقليل الأخطاء.

المتطلب الرابع: نظام الإدارة : أن تقوم المؤسسة بتأسيس نظم ضرورية لإدارة الجودة والتكاليف وغير ذلك والعمل على توظيفها بشكل فعال.

المتطلب الخامس : جمع المعلومات وتحليلها : يتطلب من المؤسسة جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجودة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، والاستفادة منها في الحفاظ على جودة المنتجات والعمليات والعمل على تحسينها.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

المتطلب السادس: تطوير الموارد البشرية: أن تتبنى المؤسسة تطوير الموارد البشرية، بما يتضمن الحفاظ على جودة منتوجاتها وأداء عملياتها بشكل مستمر.

وتتضمن عشرة أصناف تقييم رئيسية:¹

السياسات والاهداف، المنظمة وعملياتها، التعليم واتساعه، التجميع والنشر للمعلومات، التحليل، التقييس، ضمان الجودة، الخطط المستقبلية.

كما تتميز جائزة دومينغ بالخصائص التالية:²

- ليست جائزة دومينغ سنوية؛

- هي تقرير يفيد أن المؤسسة قد حققت معايير معينة للجودة؛

- يقوم الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) بتدريب المؤسسة الراغبة في الحصول على الجائزة لفترة بين سنتين وخمس سنوات؛

- لا توجد قيود؛ التي تحصل على الجائزة سنويا؛

- تركز بنود المراجعة على الالتزام الدقيق بالمناهج الإحصائية؛

- تدرج الجائزة بند رضا العميل ضمن بنود المراجعة.

2- الجائزة الأمريكية للإدارة الشاملة للجودة:

تم إقرار قانون رقم 107-100 في أمريكا بتاريخ 1987/08/20 من قبل الرئاسة الأمريكية بمنح الجائزة للشركات الأمريكية فقط التي تنجح في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وسميت بجائزة مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) هو وزير التجارة ويشرف المعهد الوطني للمعايرة والتكنولوجيا الأمريكية على منحها وتعتمد على سبعة عناصر أساسية:³

- قيادة ذات رؤية: حيث يجب أن تكون قيادة المنشآت ذات رؤية ولديها اقتناع تام وحماس كبير

لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة والإصرار على تطبيق رغم الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التطبيق.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 70 - 71.

² فرنسيس ماهوني وكارل جي ثور، ثلاثية ادارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص 32.

³ حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 149-150.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- تغيير ثقافة العاملين: ويقصد بها أن يصبح منهج إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر والقضاء التام على العيوب والعمل ضمن فريق يضمن الثقافة السائدة في المؤسسة مع توحيد المفاهيم لدى جميع العاملين على نحو يؤدي إلى سهولة التعامل فيما بينهم عند وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

- وحدة الثقافة المتعلقة بالجودة: إذ نجد في هذه الحالة لا يكفي تغيير ثقافة العاملين بحيث تتفق مع فلسفة الجودة الشاملة بل يجب أن تتوافر وحدة الثقافة دون وجود اختلافات أو تباين في المعاني والمفاهيم وكيفية التطبيق وأبعاده وبحيث ينعكس ذلك على التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على الجودة الشاملة كوسيلة للتميز وعلى الهيكل التنظيمي وأساليب العمل داخل المنشآت المطبقة لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

- التخطيط الاستراتيجي: إذ أن الاعتماد على أسلوب التخطيط الاستراتيجي يحقق الاتفاق على الفلسفة والاتجاهات والخطوط العريضة التي تحكم أو توجه أداء المنظمة بوضوح ودور كل إدارة أو قسم في تحقيق هذه الأهداف وتحديد العملاء المستهدفين ورغباتهم المتعددة والمتباينة عند التعامل مع المنظمة.

- المنظومة التنظيمية الملائمة: ويقصد بذلك أن تكون المنظومة التنظيمية في ظل التخطيط الاستراتيجي ملائمة لتحقيق أهداف وبرامج التخطيط ووضعها موضع التنفيذ والاعتماد على المعلومات مع تبادلها بين الأقسام، فضلا عن توافر نظم عادلة وموضوعية للتحفيز والتعليم والتدريب المستمر وتطبيق منهج العمل الداخلي بين الإدارات والأقسام المحددة في الهيكل التنظيمي في المنظمة وانعكاس ذلك على طريقة إدارة العمليات.

- التركيز على العمليات: يعني ذلك الاهتمام بأنشطة العمل وليس نتائج العمل حيث يهتم العميل في مؤسسات الخدمات بالجودة الوظيفية أو بطريقة أداء الأعمال أو تقديم الخدمات خاصة عندما يكون من الصعوبة بمكان الحكم على الجودة الفنية للخدمة المقدمة، والتحسين المستمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الجودة للمخرجات ذاتها ثم اعتبار ما يتحقق من جودة وتميز مقياسا مرجعيا عند مقارنة الأداء الذي يتحقق بعد ذلك ومعرفة مدى ما تحقق من تحسين أو تجويد الخدمات والتعرف على درجة رضا العملاء الداخليين عن النظام وعدالته ومدى تلبية حاجتهم.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- تحقيق رضا العملاء: حيث تتعامل مؤسسات الخدمات عادة مع أعداد كبيرة من العملاء وتسعى إلى تحقيق رغباتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم وفي حالة تحقيق ذلك يكون بمثابة تحقيق للهدف النهائي لمنهج إدارة الجودة الشاملة.
وفقا للمعايير السبعة التالية:¹

1. - القيادة 100 نقطة
2. - نظام تحليل المعلومات 70 نقطة
3. - التخطيط الاستراتيجي للجودة 60 نقطة
4. - إدارة الموارد البشرية 150 نقطة
5. - إدارة عملية الجودة 140 نقطة
6. - نتائج الجودة 180 نقطة
7. - رضا الزبائن 300 نقطة
- المجموع 1000 نقطة

لكن نجد أن عملية تنقيط المعايير لهذه الجائزة مختلفة في مصادر أخرى حيث تعطي أكبر تنقيط للنتائج ثم تليها القيادة كما يبين الجدول رقم (11/2):

جدول رقم (11/2): تنقيط معايير جائزة مالكوم بالدريج

الرقم	المعيار	التنقيط
01	القيادة	120
02	القياس، التحليل وإدارة المعرفة (Measurement, analysis, and knowledge management)	90
03	التخطيط الاستراتيجي	85
04	القوى العاملة	85
05	التركيز على العمليات	85
06	النتائج	450
07	التركيز على العميل	85

¹ خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة دراسة نظرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012، ص213.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

المجموع	1000
---------	------

المصدر: تم الاطلاع عليه بتاريخ 2013/06/22 http://www.nist.gov/baldrige/business_nonprofit_cretirea.cfm

The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Performance Excellence 2011-2012

تم تفصيل معايير الجائزة كما يلي:¹

القيادة: 120 نقطة مقسمة إلى :

- القيادة العليا (70) نقطة؛

- الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (50) نقطة.

التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة مقسمة إلى:

- تطوير الاستراتيجية (40) نقطة؛

- تنفيذ الاستراتيجية (45) نقطة.

التركيز على العميل: (85) نقطة مقسمة إلى:

- المعرفة بالعملاء والسوق (40) نقطة؛

- العلاقة مع العملاء ومدى رضاهم (45) نقطة.

القياس والتحليل وإدارة المعرفة: (90) نقطة مقسمة إلى:

- القياس والتحليل (45) نقطة؛

- مراجعة الاداء للمؤسسة (45) نقطة.

القوى العاملة: (85) نقطة مقسمة إلى:

- نظم العمل (35) نقطة؛

- تعلم العاملين (25) نقطة؛

- جاهزية العاملين ورضاهم (25) نقطة.

التركيز على العمليات: (85) نقطة مقسمة إلى:

- عمليات توليد القيمة (45) نقطة؛

- دعم العمليات والتخطيط التشغيلي (45) نقطة.

النتائج: 450 نقطة مقسمة إلى:

¹ المصدر: Consulté le: 27/06/2013 http://www.nist.gov/baldrige/business_nonprofit_cretirea.cfm, Idem

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- مخرجات المنتج أو الخدمة (100) نقطة؛
- مخرجات التركيز على العميل (70) نقطة؛
- المخرجات المالية والسوقية (70) نقطة؛
- مخرجات الموارد البشرية (70) نقطة؛
- مخرجات فعالية المؤسسة (70) نقطة؛
- مخرجات الفعالية والمسؤولية الاجتماعية (70) نقطة.

إذا توفرت القناعة لدى قيادة المؤسسة بجدوى بناء نظام إدارة الجودة الشاملة وكانت متحمسة لتوفير متطلبات هذا النظام وعملت على ذلك بتقديم مختلف الموارد الضرورية، ف إن ذلك سيؤدي ذلك إلى تحفيز العمال باعتبارهم العنصر الأساسي في إحداث التغيير المنشود.

بما أن عملية تحقيق أهداف الجودة الشاملة عملية طويلة المدى تستدعي القيام بالتخطيط لترجمة عملية الإيفاء بمتطلبات الجودة الشاملة و أن تراعي الخطة إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية لا يمكن إعداد خطة محكمة ما لم تتوفر لدينا معلومات وبيانات دقيقة، كما يساهم توفر المعلومات الدقيقة في عملية متابعة ما تم تحقيقه في كل فترة من أجل متابعة إتمام عملية بناء النظام والقيام بعمليات تقييمه.

الاستفادة من قدرات العمال من خبرة وامكانيات إدارية ضرورية من خلال اشراكهم في كل مراحل العملية والعمل على تحسين قدراتهم عن طريق التدريب فيساهمون في تحسين الجودة عن طريق العمل الجماعي وبناء فرق العمل، كما لا بد من الاهتمام بسلامة العمال وصحتهم مع توفير بيئة عمل مناسبة تمكن العمل من إبراز كل قدراته التي يتم تقييمها دوريا بثمانين المجهودات الخاصة والمتميزة في تحقيق الجودة.

التنفيذ الجيد للعمليات مرتبط بمدى تناسقها لتأدية الأهداف المخططة، لذا لا بد أن يكون تصميم العمليات وإعادة هندستها بشكل يحقق الأداء العالي في الجودة، كما لا يمكن الاستمرار في عمليات

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

الجودة دون متابعة وقياس النتائج المحققة مقارنة مع ما تم تخطيطه وتشمل عملية قياس الجودة العناصر التالية:¹

- توفير نظام لقياس مستوى الجودة لكل عملية داخل المؤسسة ونظام آخر لقياس مستوى جودة المخرجات؛
- مقارنة مستوى الجودة المنجزة مع مستوى الجودة المحققة عند المنافسين بالاختصاص نفسه عن طريق معايير مقارنة بين المؤسسة والمنافسين؛
- تقييم المدخلات في ضوء نتائج المخرجات.

3- الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة:

تأسست الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة سنة 1988، من طرف الهيئة الأوروبية للجودة (European Foundation for Quality Management) وكانت تضم عند تأسيسها رؤساء أربعة عشرة مؤسسة أوروبية وهي: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault (Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips , Renault, Sulzer, Volkswagen).

وتضم الآن أكثر من 700 مؤسسة وتهدف إلى تحفيز ومساعدة المؤسسات في أوروبا من أجل العمل على تحسين الجودة لرضا العميل وكذا رضا العاملين داخل المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية عالمية، وقدمت أول جائزة سنة 1992.²

لهذه الجائزة 09 معايير هي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، تسيير العمال، الموارد، العمليات، إرضاء الزبائن، إرضاء العمال، الاندماج في الحياة الجماعية، نتائج (العمليات) الأداء وتنقسم هذه المعايير نفسها إلى 32 معيار فرعي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة نحو التحسين المستمر.³ تنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين تمثل كل مجموعة 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير، كما يوضحه الجدول رقم (12/2):

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 76-77.

² Martine Otter, Jacqueline Sidi, Laurent Hanaud, Guide des certifications SI, comparatif, analyse et tendance, ITIL, Cobit, ISO27001, ESCM, 2^o édition, 2009, Paris, France, p53.

³ OP. CIT, p 54.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

جدول رقم (12/2): معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي (EFQM)

البيان	عناصر التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
الممكنات	القيادة		10%
	السياسات والاستراتيجيات		9%
	العمال		8%
	الشركاء والموارد		9%
	العمليات		14%
		50%	
النتائج	نتائج للزبائن		9%
	نتائج للعمال		20%
	النتائج الاجتماعية		6%
	نتائج الأداء		15%
			50%

المصدر: علي السلمى، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص33.

يحدد هذا النموذج الأوزان العامة لكل عنصر ويشير كل وزن إلى الأهمية النسبية لهذا العنصر ودرجة التركيز من قبل النموذج، ويمكن تغيير هذه الأوزان تبعاً لاختلاف المقاييس، والأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

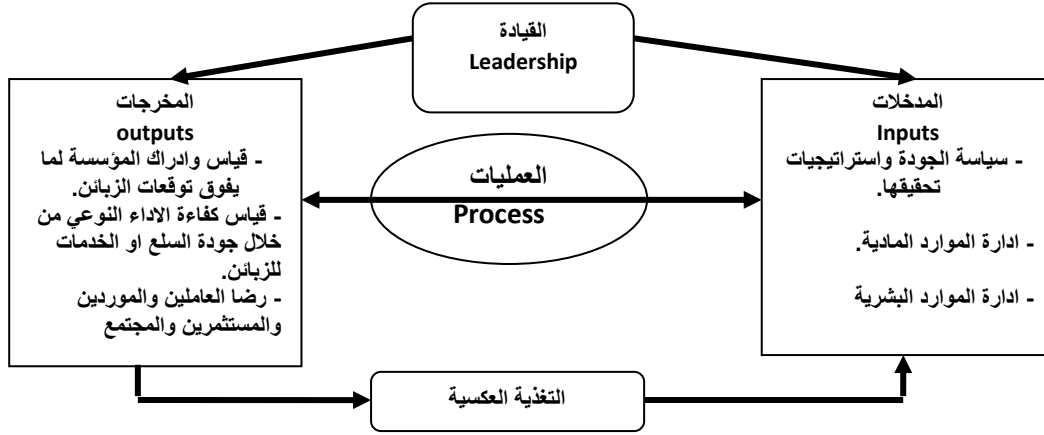
- كل عنصر من عناصر النموذج مرتبط بالآخر ويتوقف عليه؛
- إدراك الوزن المساهم به كل عنصر من عناصر النموذج في تحقيق الجودة الشاملة؛
- أن العمليات هي حلقة متوسطة بين الممكنات والنتائج؛
- التأكيد على المخرجات والنتائج وتنوعها؛
- أهمية تواجد القيادة وعملية إدارة الافراد؛
- التأكيد على إرضاء العميل.¹

¹ صالح الرشيد، التميز في الاداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال، مجلة افاق اقتصادية، العدد 116، الامارات العربية المتحدة، 2004، ص 118 - 119.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

تم تصميم الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة على أساس أن تحسين العملية داخل المؤسسة يؤدي حتما إلى تحسين الموقع التنافسي، أي أن يكون هناك مدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات بواسطة العمليات، كما يوضحه الشكل رقم (5/2):

الشكل رقم (5/2): عناصر الجائزة الأوروبية



المصدر: اسماعيل ابراهيم القزار، رامي حكمت حديثي، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 219.

لهذا النموذج ثمانية مبادئ هي:¹

- التوجه نحو العميل: على المؤسسة أن تعمل على تلبية احتياجات العميل بصفة مستمرة في السوق لأن تحقيق رقم الأعمال لا يتم إلا بالمبيعات والمساهمة بشكل فعال في السوق.
- التعاون مع الموردين: التعاون مع الموردين يكون مبنيا على الثقة لضمان عملية الإنتاج لان مدخلاتها تعتمد على ما يقدمه الموردون التي تؤدي إلى تحقيق الأمان التام مما يمنح المؤسسة إمكانية تسعير أفضل وزيادة جودة المنتج والخدمة.
- رفع مساهمة المتعاونين: إن اتخاذ القرارات في المؤسسة يعتمد على قدرات المتعاونين ف إذا كانوا يتمتعون بقدرات تسييريه عالية تكون قراراتهم ايجابية وتمس كل أنشطة المؤسسة وهذا برقع قدرات الابتكار والتحسين وكذا تحقيق المرونة في المؤسسة.

¹ موقع وزارة الطبقات المتوسطة والسياحة لكسمبورغ www.Servicequalitrit.lu اطلع عليه بتاريخ 2013/10/27.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

- العمليات: العمليات لا بد من تطويرها باستمرار كما يجب أن تنفذ بدقة وفعالية و أن يتم التحكم فيها بشكل تام.

- التحسين المستمر والابتكار: يعتمد التحسين المستمر على عملية التدريب واستخدام كل الأدوات الضرورية كدورة التحسين (PDCA) و (Benchmarking) وغيرها وتستمر عمليات التحسين وتحقيق الابتكارات لمسايرة التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة.

- التوجه نحو الهدف: إن مسيري المؤسسات مسؤولون عن تنفيذ استراتيجيات مؤسساتهم وذلك بإرضاء المتعاونين معهم والوصول إلى النتائج التجارية المطلوبة و أن تكون ممارسات المتعاونين مبنية على قيم راقية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

- المسؤولية الاجتماعية أو المجتمعية: إن المتطلبات الاجتماعية لا بد من مراعاتها داخل المؤسسة التي يجب أن تعمل على تحقيق التسيير المستدام و أن يتصرف المسيرون المتعاونون بشكل مندمج مع المجتمع.

- التوجه نحو العميل/التوجه نحو النتائج: لا بد من مراعاة التوازن في تحقيق رضا العملاء وتحقيق النتائج في المؤسسة، فيكون رضا العملاء مع ضمان نتائج تبقي المؤسسة في السوق وتؤدي إلى زيادة قدراتها.

تم تعديل النموذج الأوروبي في سنة 2009، التغييرات التي تمت في إصدار 2010 هي¹:

- المبادئ الأساسية: تم الاحتفاظ بثمانية مبادئ ، إلا أن تجديداً تمت فيها لتصبح عناوينها أكثر ديناميكية ومحتوياتها أكثر خصوبة واستعراضها يغلب عليه الشكل المنظم.

- المعايير التسعة: مثل الإصدار 2003 نجد في الإصدار 2010 أربعة معايير للنتائج وخمسة للوسائل إلا أن التسميات في الإصدار 2010 أصبحت بشكل أفضل مع زيادة في الاتساق في المعايير تقليلاً للتداخلات فيها.

كما تمت تعديلات أيضاً في ترجيح الأوزان بحيث أصبحت أكثر بساطة وتوازناً فكل معيار من معايير الوسائل له 10% بينما معايير النتائج نتائج العاملين ونتائج المجتمع 10% ونتائج المتعاملين والنتائج الرئيسية 15% .

¹ <http://www.efqm.org/en/PdfResources> consultée le 22/O3/2012.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- رادار (RADAR) للنتائج والوسائل: تمت تعديلات كبيرة للسماح التي يقيم بها نطاق نتائج أداء المؤسسة بالإضافة إلى أن سمات تقييم المناهج في الوسائل تم صقلها عبر إدخال الكفاءة والإبداع وحسن التوقيت والاندماج مع التطبيق والتقييم. إلى جانب هذه التعديلات الكبيرة فقد جري أيضا ترجيح درجة المعايير والتعديلات في درجات بعضها مع الاحتفاظ بالقيمة المتساوية لقدرة المنظمة من خلال خمسة معايير وأدائها من خلال أربعة معايير ولكل 50 درجة.

المطلب الثاني: الجائزة الجزائرية للجودة (Prix Algérien de la Qualité)

في إطار التوجه نحو اقتصاد السوق واهمية الزبون في نجاح المؤسسة، كان لابد من إنشاء جائزة تخص الجودة، تقدم للمؤسسات تشجيعا على الجهود التي تبذل في إطار تحقيق الجودة وكسب الزبون الذي يؤدي إلى المحافظة على بقائها.

لذا أنشئت الجائزة الجزائرية للجودة من قبل وزارة الصناعة في سنة 2002 ، حيث يمكن لكل مؤسسة تنشط في الجزائر أن تتقدم من أجل الحصول عليها،¹ إن تكاليف المسابقة وقيمة الجائزة المحددة بمبلغ 02 مليون دج تدفع من ميزانية الدولة.²

يخضع تقييم المؤسسات الراغبة في الحصول على الجائزة إلى عملية تقييم من قبل لجنة مكونة من:

- ممثلي الهيئات المعنية بعملية التأهيل والجودة؛
- خبراء في مجال الجودة وتسيير المؤسسات؛
- بعض الشخصيات الجامعية وفي مجال البحث العلمي؛
- أشخاص يمثلون (الصحافة المختصة، الجمعيات، وغيرها).

يتم الإعلان عن أسماء أعضاء اللجنة في الجريدة الرسمية في كل سنة وتسمى بلجنة التحكيم للجائزة الجزائرية للجودة من خلال قرار لوزارة الصناعة.

تم عملية التقييم وفق لشبكة تقييم النتائج (Grille d'évaluation des performances) ووفق معايير لقياس الجودة مقسمة على 1000 نقطة موزعة كما يلي:

¹ Article N° 2 du décret exécutif n° 02-05 du 06/01/2002 décret exécutif n° 2002-05 du 6 janvier 2002, Ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Direction Générale de la Compétitivité Industrielle, Algérie.

² الجريدة الرسمية رقم 13 الصادرة بتاريخ 05 ماي 2002 ، ص 20.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- التزام الإدارة العليا (L'engagement de la direction) : 120 نقطة.
- الاستراتيجية والاهداف (La stratégie et les objectifs) : 80 نقطة.
- الاستماع إلى العميل (L'écoute des clients) : 200 نقطة.
- التحكم في الجودة (La maîtrise de la qualité) : 120 نقطة.
- قياس الجودة (La mesure de la qualité) : 100 نقطة.
- تحسين الجودة (L'amélioration de la qualité) : 80 نقطة.
- مساهمة العاملين (La participation du personnel) : 100 نقطة.
- النتائج (Les résultats) : 200 نقطة.

تتكون الجائزة من:

- مكافأة مالية قدرها مليوني (2.000.000) دينار جزائري؛

- كأس استحقاق؛

- شهادة شرفية.

أول مؤسسة حصلت على هذه الجائزة هي مجمع صيدال (Groupe SAÏDAL) في 21 ديسمبر 2003 من بين 23 مؤسسة تقدمت للحصول على الجائزة ، وكانت ثاني مؤسسة تحصلت على الجائزة هي شركة الاسمنت عين التوتة (Société des Ciments Aïn Touta) من بين 17 مؤسسة تم تقييمها. الجدول رقم (13/2) يوضح المؤسسات الحاصلة على جائزة الجودة من 2003 إلى 2014

جدول رقم (13/2): المؤسسات الحاصلة على جائزة الجودة الجزائرية من 2003 الى 2014

النشاط	المؤسسة	السنة
انتاج المواد الصيدلانية	مجمع صيدال Groupe SAÏDAL	2003
انتاج وبيع الاسمنت ومختلف المواد الإسمنتية	شركة الاسمنت عين التوتة Société des Ciments Aïn Touta	2004
انتاج وبيع الحنفيات والبراغي	شركة BCR	2005
انتاج وتوزيع الملح	الشركة الوطنية للملح ENASEL	2006
صناعة الهياكل المعدنية وبناء المخازن والمسكن المعدنية	مؤسسة إنجاز الهياكل القاعدية الحديدية ALRIM	2007
النقل الاستثنائي، التفريغ والهندسة للتجهيزات	مؤسسة النقل الخاص للتجهيزات TRANSMEX	2008
الخدمات المينائية	مؤسسة ميناء بجاية	2009
انتاج الدهون والمواد الملحقة بالدهن	المؤسسة الوطنية للدهن ENAP	2010

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

2011	مؤسسة عنتر ترايد AN TAR TRADE	انتاج المواد الالكترونية والالكترو منزلية
2012	المؤسسة الجديدة للخزف بالأغواط	انتاج الخزف
2013	المؤسسة الوطنية للصناعة كهرومنزلية ENIEM	انتاج التجهيزات الكهرو منزلية
2014	مؤسسة انتاج الجبس وهران	انتاج المواد الجبسية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات وزارة الصناعة.

المطلب الثالث: جوائز عربية للجودة

نتناول الجائزة الاردنية والجائزة السعودية للجودة

1- الجائزة السعودية للجودة وتسمى جائزة الملك عبد العزيز للجودة، انشئت في 02 مارس 2000 وذلك من أجل تحقيق الاهداف التالية:¹

- نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها؛
 - تحفيز القطاعات الخاصة والعامة لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها على المستوى الوطني؛
 - العمل على رفع مستوى الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية؛
 - الارتقاء بمستوى القيادات الادارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها؛
 - تحفيز وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الانتاجية والخدمية؛
 - حث المنشآت على الالتزام بالمقاييس والمواصفات الوطنية والدولية؛
 - تكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق أعلى مستويات الجودة؛
 - زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع؛
 - التركيز على كسب الولاء الدائم والعلاقات المتينة مع العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين والموردين والمستثمرين بتطبيق افضل النظم لتحديد وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم؛
 - تأسيس قاعدة معلوماتية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة؛
 - تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط والاهداف ووسائل تحقيقها؛
 - تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط والاهداف ووسائل تحقيقها.
- تقدم الجائزة الى ثلاث فئات من المنشآت هي:¹

¹ سوسن شاكرا مجيد ، محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015 ص

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- المنشآت الكبيرة وهي المنشآت التي يتجاوز رأسمالها مئة مليون ريال سعودي؛
 - المنشآت المتوسطة التي يتراوح رأسمالها بين عشرة ملايين ومئة مليون ريال سعودي؛
 - المنشآت الصغيرة وهي التي يقل رأسمالها عن عشرة ملايين ريال سعودي.
- معايير الجائزة:** للجائزة مجموعة من المعايير ولكل معيار وزنه النسبي، كما يقسم كل معيار الى عدة عناصر وكل عنصر لديه الوزن النسبي (التنقيط) والجدول رقم (14/2) يوضح المعايير.
- جدول رقم (14/2) معايير الجائزة السعودية للجودة**

الرقم	المعيار	الوزن النسبي
01	القيادة الادارية	150 نقطة.
02	التخطيط الاستراتيجي	90 نقطة.
03	الموارد البشرية	100 نقطة.
04	إدارة الموردين الشركاء	50 نقطة.
05	إدارة العمليات	180 نقطة.
06	التركيز على العميل	100 نقطة.
07	المعلومات والتحليل	50 نقطة.
08	التأثير على المجتمع	100 نقطة.
09	نتائج الاعمال	180 نقطة.
	المجموع	1000 نقطة.

المصدر: سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 128-129.

لهذه الجائزة عدة فوائد على عدة مستويات وهي:²

فوائد للاقتصاد الوطني تتمثل في:

- زيادة الوعي بالجودة بين المنشآت؛
- إدخال اساليب العمل الحديثة التي تؤدي الى تحقيق التميز؛
- تبادل المعلومات حول استراتيجيات الاداء الناجحة؛

¹ عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، مرجع سبق ذكره ص 121 .
² سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ص 127-128.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- تحسين الموقف التنافسي للمنشآت السعودية؛

- زيادة الصادرات من السلع والخدمات السعودية.

فوائد للمتقدمين للجائزة:

- نشر الوعي بالجودة والتميز في الاداء بين الموظفين؛

- إدخال اساليب قيمة للاتصال والتدريب والادارة والتخطيط وتحليل المعلومات؛

- إدخال اسلوب التقويم الذاتي للمنشأة؛

- تنمية روح الفريق بين العاملين؛

- توفير تقرير مفصل عن وضع المنشأة يعده فريق من الخبراء والمقومين المستقلين ويشمل التالي:

- تقويم عام للمنشأة؛

- قائمة بنقاط القوة ومجالات التحسين لكل معيار؛

- مقارنة بالمنشآت الاخرى المتقدمة للجائزة؛

- وسيلة لقياس ومقارنة اجراءات الجودة في المنشأة.

فوائد الفوز بالجائزة:

- السمعة والمكانة الكبيرة التي تحتلها المنشأة باعتبارها واحدة من أبرز المنشآت المتميزة في المملكة؛

- الحصول على التكريم في احتفال كبير يقام بهذه المناسبة برعاية إحدى الشخصيات القيادية في

المملكة؛

- استخدام شعار الجائزة للترويج والاعلان عن المنشأة في وسائل الاعلام ووضعه على وثائق المنشأة؛

- المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تعقد بهدف تبادل الخبرات مع الآخرين حول أفضل الممارسات

والتميز في الأداء.

فوائد عامة:

- إدخال المفاهيم المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة في المنشأة؛

- تحسين الاداء للوصول الى الاهداف محددة؛

- زيادة رضا وولاء العملاء؛

- زيادة مشاركة وتحفيز العاملين؛

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الإيزو

- تعزيز العلاقات مع العالم الخارجي؛

- تشجيع تطبيق الأساليب والاليات الحديثة.

2- الجائزة الاردنية للجودة : وتسمى بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، تحت اشراف وزارة الصناعة والتجارة، تمنح الجائزة مرة واحدة كل عامين لفائز واحد في احدى القطاعات التالية:¹

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛

- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛

- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (أقل من 50 عامل)؛

- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (أقل من 100 عامل).

معايير الجائزة: للجائزة خمسة معايير رئيسية تتفرع إلى عناصر ولكل معيار لديه تنقيط محدد والجدول رقم (15/2) يبين معايير الجائزة.

الجدول رقم (15/2): معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للجودة

الرقم	المعيار	التنقيط
01	القيادة	200 نقطة.
02	التخطيط الاستراتيجي	150 نقطة.
03	إدارة العمليات	200 نقطة.
04	إدارة الموارد	250 نقطة.
05	النتائج	200 نقطة.
	المجموع	1000

المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 336.

تمر عملية تقييم المتقدمين لنيل الجائزة بأربعة مراحل رئيسية:²

- التقييم الفردي المستقل: في هذه المرحلة تتم دراسة كل تقرير من تقارير الاشتراك بشكل فردي مستقل من قبل فريق من المقيمين حيث يتم اختيارهم حسب خبراتهم واختصاصهم مع مراعاة عدم وجود أي تضارب في المصالح ويتم التقييم بناءً على نظام العلامات المذكور في الجدول السابق؛

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص 335.

² المرجع نفسه، ص 338.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

- التقييم الجماعي: يتم خلال هذه المرحلة عقد اجتماعات بين اعضاء فريق التقييم الواحد والذين قاموا بعملية التقييم الفردي المستقل للمؤسسة من اجل دراسة هذه التقارير بشكل جماعي والاتفاق على العلامات والملاحظات المعطاة لكل معيار من معايير التقييم وذلك تمهيدا للمرحلة الثالثة من مراحل التقييم وهي الزيارة الميدانية وكتابة التقارير التقييمية؛
- الزيارة الميدانية: في هذه المرحلة يتم زيارة المؤسسات المؤهلة ميدانيا في مواقع عملها. والهدف من هذه الزيارة هو التحقق من أن ما ورد في تقرير الاشتراك موجود ومطبق؛
- اختيار الفائزين والمصادقة النهائية: في هذه المرحلة يتم عقد اجتماع بين رئيس هيئة المقيمين الرئيسيين من أجل تحديد الفائز لكل قطاع من قطاعات الجائزة الاربعة.

خلاصة الفصل:

تعمل المنظمة العالمية للمقاييس بشكل دائم لتحسين مختلف المواصفات من خلال التعديلات المتعددة، فوجد مثلا أن الأيزو (9000) تم إصداره في 94 ثم عدل في 2000 وكان آخر تعديل له في 2008 على أن يعدل في نهاية 2015، من أجل الاستجابة لمختلف التغييرات الحاصلة في المؤسسات ومحيطها. تخضع المؤسسات بعد حصولها على الاشهاد للمراجعة بشكل مستمر من طرف ما يسمى بالهيئة المانحة وهذا يعني أن عملية تطبيق المعايير يتم تقييمها من طرفها في كل فترة، فنظام الجودة العالمي الأيزو هو أسلوب لتحسين جودة السلع والخدمات في المؤسسة، بصفته مجموعة من المعايير تضعها يجب تطبيقها في اطار السعي للحصول على شهادة الأيزو.

الفصل الثاني نظام الجودة العالمي الأيزو

يمكن الاستفادة من الحصول على الأيزو باعتباره مرحلة انطلاق نحو ترسيخ قيم إدارة الجودة الشاملة والعمل بها في المؤسسة.

بهدف تشجيع المؤسسات، لم تكتف العديد من الدول بحصول مؤسساتها على شهادة الأيزو، بل قامت لرفع مستوى جودة منتوجاتها بإنشاء جوائز للجودة وهذا إقرار أن الحصول على الشهادة لا يعني الوصول إلى أعلى مستويات الجودة (Top Qualité) كما يعتقد بعض مسيري المؤسسات في الجزائر.

الفصل الثالث

تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

مقدمة الفصل

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وأبعادها.

المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية التنافسية وشروط دقتها وجودتها.

المطلب الثالث: استراتيجية الجودة ومكونات استراتيجية المنافسة.

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة وأنواعها.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية.

المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس للمؤسسة.

خلاصة الفصل.

مقدمة الفصل.

إن التغير الدائم للبيئة المحيطة بالمؤسسات فرض عليها ضرورة الاستجابة السريعة والفعالة لتهديداتها المستمرة، واستغلال كل الفرص التي يمكن أن توفرها، ولا يمكن التعرف على الفرص والتهديدات إلا من خلال القيام بتشخيص المحيط الخارجي لتحديد الفرص التي يمنحها والتهديدات التي يفرضها عليها، كما لا بد من تشخيص الوضع الداخلي الذي يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، فلا بد أن تأخذ المؤسسة كليهما بعين الاعتبار عند تحديد اختياراتها وصياغة استراتيجيتها آخذة بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة فيها، والتي يمكن من خلالها تحقيق التفوق على باقي المنافسين.

لا بد أن تستفيد المؤسسة من وضعها الداخلي ووضع البيئة الخارجية في إطار استراتيجيتها المختارة، والتي لا يمكن أن تحقق الأهداف المسطرة ما لم تركز على اكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها من العوامل المؤثرة فيها.

وستتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- الإطار المفاهيمي لإستراتيجية المؤسسة.
- تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها.
- الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المؤسسة.

أمام زيادة حدة المنافسة أصبحت المؤسسة مجبرة للحفاظ على بقائها في السوق أن تنتهج الاستراتيجية التي تحقق لها الميزة التنافسية ، ليس فقط بالاهتمام ببيئتها الداخلية بل الاهتمام أيضا بمحيطها الخارجي من منافسين وعملاء ، حيث أصبحت رغبات وتوقعات العملاء لمواصفات المنتجات وأسعارها وجودتها هي العامل الرئيسي الذي يجب على إدارة المؤسسة تلبيةه بأعلى كفاءة ممكنة.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وابعادها.

1- مفهوم الاستراتيجية.

لقد أصبح تحقيق التميز على المنافسين يتطلب إعداد وتطبيق استراتيجية فعالة مبنية على التقييم الدقيق لمكانة المؤسسة التنافسية الحالية والمستقبلية وكذا تقييم إمكانياتها ونقاط ضعفها لإحداث التغيير اللازم من أجل المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة في الأسواق. تعتبر الاستراتيجية فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك. الاستراتيجية: هي (Stratégia) باللاتينية: "مناورة تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه وهي أيضا: إخضاع العدو دون اللجوء إلى القتال."¹

الاستراتيجية: هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.

الاستراتيجية: هي "السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب إلتزاماً بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة."²

الاستراتيجية: هي "تخطيط عملية التغيير بهدف إحداث توافق بين إمكانيات المؤسسة ومتطلبات

¹ محمد عايد عامر الجلال، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص 92.

²F.Lorey , Les stratégies des entreprises , édition Dunod, Paris, France,2000,p.86.

المحيط التنافسي لتحقيق الغايات والأهداف الأساسية.¹

الاستراتيجية: هي " نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما، لكي نعرف ما هو العمل الذي تقوم به المؤسسة وتريد أن تكون فيه والشكل الذي تريد أن تصبح عليه."²

أما الخبير الكندي في الإدارة هنري منزبرق (Henry Mintzberg) فيرى أنه لا بد من توفر خمسة عناصر (5P) لتعريف الاستراتيجية:

- تخطيط (Plan) عملية إعداد واعية؛

- منهج (Pattern) محدد ومهيكل؛

- تحرك (Ploy) عملية تهدف لإنجاز غايات محددة (عمليات تكتيكية)؛

- موقع (Position) البحث عن الموقع المقبول في المحيط من أجل المنافسة؛

- توقع (Perspective) توقع الوضعية التنافسية المستقبلية.

إن هذه العناصر الخمس مترابطة وتتفاعل في إطار تحرك استراتيجي مختلف يبين الترابط القوي بين رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، ولكي يحقق هذا التحرك الاستراتيجي أهدافه لا بد أن يكون متكاملًا ويضم العناصر الرئيسية التالية:

-آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية؛

-آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفير قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة؛

-هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها؛

¹ Michel Marchesnay, Management Stratégique, édition ADREG, Paris, France, 2004, p19.

² علي فلاح الرغبي، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 106.

- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج؛

- أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة؛

- صلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب؛

- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع؛

- نظم لاستثمار وتنمية الموارد البشرية وتوجيه العلاقات البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة؛

- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المؤسسة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة؛

- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة؛

- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.¹

كما أن مفهوم الاستراتيجية يتناول عدة معاني نوجزها في ما يلي:²

- نظرة طموح ورغبة مشتركة؛

- مسار مستقبلي، أفق يجب الوصول إليه؛

- تناسق وتماسك منظمي محكم؛

- موقع مقصود في ميدان نشاط محدد؛

- تحرك اختياري متعمد من أجل تحقيق الهدف.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 69. علي السلمي

² H. Mintzberg, P. Romelear, Grandeur et décadence de la planification stratégique, édition Dunod, Paris, France, 1999, P.44.

كما أن هناك خمس طرق مختلفة لإدراك معنى الاستراتيجية¹

- الاستراتيجية كعملية تسييرية لعلاقة المؤسسة بمحيطها؛
- الاستراتيجية كإمداد لعمل مسير المؤسسة؛
- الاستراتيجية كتعبير لآراء العاملين داخل المؤسسة؛
- الاستراتيجية كخط مرشد داخل المؤسسة؛
- الاستراتيجية كعملية بناء للميزة التنافسية.

2- أبعاد الاستراتيجية: لكل استراتيجية أهدافها، لابد أن تتكيف مع الغايات المراد الوصول إليها باستخدام الموارد المتاحة استخداما إيجابيا وفعالا ومرونة تسمح بدائل متعددة تساهم في تحقيق أهم الاهداف الموضوعية، كما يجب أن يتوفر في الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد لكي تحقق التميز للمؤسسة عن باقي المؤسسات وأهم تلك الأبعاد هي:²

- المجال: بمعنى النشاطات والموارد والتكنولوجيا واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة.
- العمليات: تعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والاجراءات وديناميكية العمل.
- الطرق: الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية والتفكير النظامي والمنهجي.
- الملكية أو الجهة المسؤولة عن وضع الاستراتيجية : وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.
- الاطار الزمني: الذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.
- الفلسفة: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي او تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أو في ضوء نموذج محدد.

¹ Francine Séguin, Taieb Hafsi, Christiane Demers , Le Management Stratégique de l'analyse à l'action, édition transcontinental, Montréal, Canada, 2008, p27.

² محمد حسين العيساوي، جليل كاضمالعارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص49.

- المحتوى: إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في اطار تنوع أو تركيز على حقل النشاط أو نمو بطرائق متعددة أو مختارة.

- التنفيذ: هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية وشروط دقتها وجودتها.

1- **صياغة الاستراتيجية:** تعتبر عملية صياغة الاستراتيجية مهمة في المؤسسة بحيث يتم فيها وضع الركائز الاساسية للاستراتيجية كتحديد كل الاهداف، وكذا رؤية ورسالة المؤسسة ، ولا بد أن تمس كل المستويات الادارية، المستوى الكلي، المستوى الإداري أي مستوى وحدات النشاط ثم المستوى الوظيفي أو التشغيلي.

لا تملك المؤسسات موارد وفيرة وغير محدودة لذا يجب أن يحدد القادة أي الاستراتيجيات هي الأكثر فائدة للمؤسسة؟ وبذلك فإن القرارات الخاصة بصياغة الاستراتيجية تلزم المؤسسة بمنتجات وموارد وأسواق وتكنولوجيات ضمن مدة زمنية محددة ، كما تحدد الاستراتيجيات الميزات التنافسية على المدى البعيد كما أن لها وظائف عدة وتأثيرات كبيرة على المؤسسة وتتطلب عملية تنفيذ الاستراتيجية تحقيق الاهداف السنوية وتحديد السياسات المتبعة وتحفيز الموظفين وتوزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها وبناء هيكل منظمي فعال وإعادة توجيه جمهور السوق (الزبائن) وهيئة الموازنات المالية وتطوير واستخدام أنظمة معلومات وكذلك ربط مكافآت الموظفين مع الأداء المنظمي.¹

أ - **عناصر صياغة الاستراتيجية:** تعتمد صياغة الاستراتيجية على أربعة عناصر أساسية:²

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛

- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛

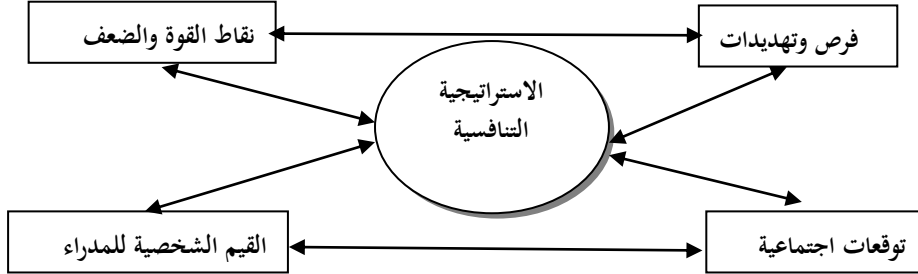
- الفرص والتهديدات؛

¹ المرجع نفسه، ص 94.

² فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص18.

-التوقعات الاجتماعية أي ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي .
والشكل رقم (1/3) يوضح صياغة الاستراتيجية.

الشكل رقم (1/3):الاستراتيجية التنافسية



المصدر: فلاح حسن عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص 17.

يتم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وهي مجمل العوامل التي تكون داخل المؤسسة وتؤثر فيها بشكل كبير وتتكون من: الهيكل التنظيمي، الموارد، القيادة أو الإدارة العليا، ثقافة المؤسسة ومن أهم الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحليل البيئة الداخلية نموذج (S.W.O.T) أو التحليل المزدوج (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) وسلسلة القيمة (La chaine de valeur) وهي مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة في المؤسسة تبدأ من أنشطة الحصول على الموارد الخام من الموردين وتنتهي بتسليم المنتج النهائي للعملاء وهي المصدر الأساسي للميزة التنافسية، كما عرفها بورتر على أنها تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.¹

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن باستخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق

¹Michel Porter, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, France, 2000, p 49.

لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلمزايا تنافسية.¹

أما الفرص فتمنحها البيئة الخارجية للمؤسسة كما يمكنها أن تفرض عليها تهديدات والبيئة الخارجية هي كل العوامل المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة وتنقسم البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين:

- عناصر البيئة الخارجية العامة: التي تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها نشاطها مثل: المتغيرات السياسية، التكنولوجية، الاقتصادية، القانونية والاجتماعية.

- عناصر البيئة الخارجية الخاصة: تشمل كل المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة مثل المنافسة، المستهلكون... الخ.

ب-العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية: تتأثر عملية صياغة الاستراتيجية بعدة عوامل يمكن اختصارها في مايلي²:

- الافق الزمني للاستراتيجية: يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي المدى القصير وهناك القرارات المتوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب وأخيرا القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.

- التركيز على الإنتاج: يقصد بالتركيز هنا عدد المنتوجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا تسهل على المؤسسة ذات التركيز العالي صياغة خططها الاستراتيجية.

- التناسق في السياسات: تعتمد المؤسسة مجموعة من السياسات، كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الاستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات المذكورة وبدون ذلك تؤول أعمال المؤسسة إلى فوضى وارتباك.

- نوع وكلفة الخدمات: تؤكد الاستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المسجلة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن اختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 90.

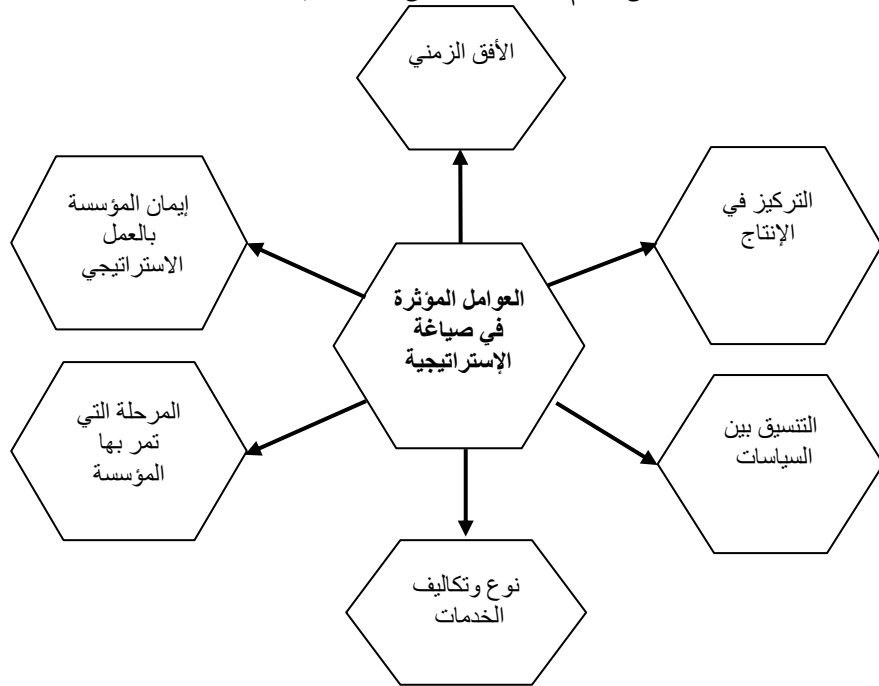
² مجيد محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 48-49.

- المرحلة التي تمر بها المؤسسة : تمر المؤسسة بمراحل عدة، فهناك مرحلة الإنشاء ومن ثمة مرحلة الصعود وهناك مراحل المنافسة ومن ثمة الاستقرار فالانكماش ثم الاضمحلال وكل مرحلة تتطلب استيعاباً كاملاً لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها.

- إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الاستراتيجي : فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية والعكس بالعكس.

والشكل رقم (2/3) يوضح العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية

الشكل رقم (2/3): العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية



المصدر: مجيد محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 50.

ج - الفرق بين صياغة الاستراتيجية وعملية تنفيذها.

تختلف عملية تنفيذ الاستراتيجية عن صياغتها، حيث يتم تحويل الأهداف المسطرة في الاستراتيجية إلى إجراءات عملية من خلال استعمال كافة الموارد المتاحة في المؤسسة (مادية، بشرية، تنظيمية،) مع مراعاة ما تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.

الاختلافات بين صياغة الاستراتيجية وعملية تنفيذها يوضحها الجدول رقم (1/3):

جدول رقم (1/3): الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية
--------------------	--------------------

الفصل الثالث تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

1-تركز على الفعالية.	1-تركز على الكفاءة.
2-التنبؤ والتوقع المستقبلي هو أساس صياغة الاستراتيجية.	2-أساس تنفيذ الاستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية.
3-يتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل جيدة.	3-يتطلب تنفيذ الاستراتيجية مهارات دفاعية وقيادة فعالة.
4-تتطلب التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.	4-يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المؤسسة.
5-مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في المؤسسات الكبيرة والصغيرة.	5-تطبيق الاستراتيجية مختلف كلياً مع اختلاف الأحجام وأنماط المؤسسات.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 222.

يبين الجدول رقم (1/3) أن صياغة الاستراتيجية تتطلب مهارات عالية لمسيرى المؤسسة (Staff de l'entreprise) في مجال التوقع المستقبلي، كما تتطلب تنسيقاً وتكاملاً بينهم. أما عملية الاستراتيجية فتركز على العمليات التشغيلية وتنفيذها بكفاءة مع التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المؤسسة.

2-شروط دقة وجودة الاستراتيجية:

إن دقة وجودة استراتيجية المؤسسة مرتبطة بمدى تحقيقها لأهدافها، ولا يمكن معرفة نتائج هذه الاستراتيجية قبل تنفيذها، وبالتالي لا بد من وضع بعض المؤشرات لمعرفة درجة دقة وجودة هذه الاستراتيجية وهي:¹

- أن تكون الاستراتيجية محددة وواضحة: إن الاستراتيجية غير الواضحة وغير المشروحة بمستوى كاف من الدقة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخلياً، لا يمكن أن تكون قابلة للاختيار أو المناقشة أو المنازعة، وتصبح ذات حظ كبير للفشل، نتيجة نقص في قوتها وفعاليتها أدائها كوسيلة مهمة في التسيير.

- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي: باعتبار أن الاستراتيجية نتيجة دراسات وتحليلات عدد من المعلومات، من المحيط الوطني والدولي الذي تعمل فيه، وترتبط به المؤسسة، فإن إهمال المزايا والفرص الملائمة لها، سواء من ناحية مدخلاتها أو مخرجاتها أو ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية، وظروف السوق للعناصر المختلفة، وطبيعة المنافسة التي لا ترحم كل هذا يعمل نسبياً على إضعاف الاستراتيجية.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 18-21 بتصرف.

- أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة: كلما كانت الاستراتيجية تتميز بدرجة مخاطرة مقبولة انطلاقاً من تلك الموارد والطاقات من جهة وبارتباطها بالتوازن العام للمؤسسة، والاشخاص العاملين فيها، من جهة أخرى، كانت أحسن.
- أن تكون مختلف شروط الاستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة: كثيراً ما يتم إعداد الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات، الوسطى والسفلى فيها، مما يؤدي إلى عدم تناسق وضعف تعاون بين عدد من مصالح، وأقسام المؤسسة فيما بينها، لتحقيق الهدف العام لاتباع بعضها خطوط توجيه غير متطابقة مع باقي اتجاه المؤسسة، لذا فلا بد من أن تكون شروط الاستراتيجية متناسقة مع مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد.
- أن تتناسب في درجة ملاءمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات وتساهم في تحفيز الالتزام العام: إن نظام القيم والثقافة في المؤسسة يختلف عادة حسب مستويات الإطارات العليا والإطارات المتوسطة والافراد، فإن عدم ملاءمة الاستراتيجية بشكل مقبول نسبياً لإحدى هذه القيم قد يؤدي إلى انسحاب معنوي من التجنيد الكافي للأشخاص الذين يمثلون هذه القيم، وكذا كلما كانت الحوافز التي تساهم بها الاستراتيجية متوفرة بنفس الدرجة للجميع كان الالتزام أكثر والالتفاف أحسن لتحقيق الأهداف المرسومة.
- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في افادة المجتمع: إن نمو المؤسسة مرتبط بمحيط بشري فعال وواع وله شروط معينة فإنه كلما كانت استراتيجيتها تدخل أو تقترب مما يرغبه المجتمع، ضمنت أحسن مساهمته في تحقيق أهدافها وبسهولة أكثر.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الاستراتيجية: لا بد أن تمتلك الاستراتيجية عناصر تمكن من متابعة درجة نجاحها، إذ ليس من المنطق انتظار النتائج بعد التنفيذ، حيث يكون من غير الممكن إعادة النظر والتصليح بشكل مفيد وفي وقت مناسب. لذلك من المنطقي تحديد بعض المؤشرات الكمية أساساً لمتابعة مدى نجاح تنفيذ خطط وأجزاء من الاستراتيجية في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: استراتيجية الجودة ومكونات استراتيجية المنافسة.

لا يمكن للمؤسسة بناء استراتيجيتها دون القيام بتشخيص استراتيجي والذي " يعمل على تشخيص وضعية المؤسسة من حيث تأثيرها بالمحيط الخارجي، الموارد والقدرات الداخلية، بالإضافة الى توقعات وتأثيرات المشاركين في المؤسسة وتعتبر هذه النقاط مهمة في بناء الاستراتيجية.¹" كما لا بد أن تدرج استراتيجية الجودة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي يتطلب وضعها القيام بدمج التشخيص الخارجي للمؤسسة بتشخيص الوضعية الحالية ومعرفة نقاط القوة ونقاط ضعف أي الحصول على صورة واضحة وشاملة عن المؤسسة بتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة، فالخطة الاستراتيجية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة من الداخل أو الخارج، باعتبار أن المؤسسة نظام متكامل يتفاعل مع محيطه. إن معظم المؤسسات تحاول بناء استراتيجيتها من خلال تمييزها عن باقي المنافسين لها في السوق وكذلك على إمكانياتها المتوفرة لتجسيد هذه الاستراتيجية.

أ - العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الجودة: تكون بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة على النحو التالي:²

- تحدد المؤسسة استراتيجية الجودة ضمن إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع الاستراتيجية العامة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد استراتيجية الجودة وهي مدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة.

- من الضروري أن تكون استراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل المؤسسة، من عاملين ورجال الإدارة، الموردين وكل المتعاملين مع المؤسسة، كذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة.

¹Gerry Johnson, HevanScholes, Frédéric Fréry, Stratégique, 2^o édition, Pearson, Paris, France, 2002,

p 36.

² مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص 74-75.

- القيام بعملية الرقابة على الجودة بأنواعها الأربعة: - الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج (مواد، آلات، أفراد، معدات وغيرها). - الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج وخلال كل مراحله.
- الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء. - الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.
- ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل وإعادة النظر في استراتيجية الجودة الموضوعه ومدى كفاية موارد المؤسسة.

ب - **مكونات استراتيجية المنافسة:** تعتمد استراتيجية المنافسة على جملة من المكونات هي:¹

- تحديد أهداف المنافسة: بعد تحديد المنافسين الرئيسيين للمؤسسة والوقوف على الاستراتيجيات المتبعة من قبلهم، ينتقل الرجل الاستراتيجي إلى تحديد أهداف المنافسة وتقييم التهديدات التي يمكن أن تمثلها، حسب كوتلر فإن كل منافس في السوق لديه مزيج من الأهداف تتمثل في الزيادة التكنولوجية، نمو حصة السوق، التدفقات النقدية، الزيادة في تقديم الخدمات.

من خلال التدقيق في هذا المزيج من الأهداف، نستطيع الوصول إلى ملخص حول كيف

يستجيب المنافس لتهديدات المنافسة، فالمؤسسة التي تضع نمو حصة السوق كهدف من المحتمل أن يكون رد فعلها سريعاً وعدوانياً بتخفيض الأسعار أو الزيادة في ميزانية الإعلان إذا كان للإعلان ارتباط قوي بالمبيعات، أن أهداف المؤسسة تتأثر بعوامل مختلفة منها على الخصوص حجم المؤسسة، تاريخها، الشروط الاقتصادية بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة نفسها.

- **تحديد استجابة ردود فعل المنافسة:** إن التعرف على أهداف المؤسسة ونقاط ضعفها وقوتها يمكن أن يزود أي محلل استراتيجي بفكرة معقولة عن الاستجابة الممكنة للمنافسة من ناحية تخفيض الأسعار، تقديم منتجات جديدة، القيام بحملات ترويجية عن طريق الإعلان وتنشيط المبيعات.

¹ هشام سفيان صلواتلشي، يوسف بودلة، مداخلة بعنوان: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2010، الجزائر، ص 10.

- توقع الأنماط المختلفة لردود فعل المنافسين : يمكن تصنيف ردود فعل المنافسة حسب تصنيف كوتلر حيث ميز بين أربعة أنواع من ردود الفعل:

● عدم حدوث رد فعل أو عدم حدوث رد فعل سريع للمنافسين إما لبطء التعرف على ما يفعله المنافس أو عدم توفر الأموال اللازمة لذلك، كما نجد الرد الفعل الانتقائي يحدث لمواجهة قرار معين كتخفيض المنافس للأسعار أو لا يحدث أي رد فعل ونجد أيضا رد الفعل القوي والسريع لأي قرار يأخذه المنافس وأخيرا رد الفعل المفاجئ وغير المتوقع.

● اختيار المنافسين: إن اختيار المنافسين الذين يجب أن تتم مهاجمتهم أو تفاديهم، يعتبر سلوكا إجباريا بقدر ما تختار المؤسسة أسواقها المستهدفة ويعتمد ذلك على نظم الاستخبارات التسويقية التي تتبعها المؤسسة، فبعض المؤسسات تفضل مهاجمة المنافسين الضعفاء دون الأقوياء وهناك بعض المؤسسات تفضل مهاجمة المنافسين الذين يحترمون قواعد المنافسة ولا يتبعون الأساليب الضارة كحرب الأسعار أو تقديم منتجات هينة، من هنا يمكن أن تحدد الكيفية التي يجب على المؤسسة إتباعها وهناك أربعة بدائل في هذا الصدد هي:

- التوجيه بالمنتج: حيث لا يتم التركيز على المنافس أو العميل؛
- التوجيه بالعميل: حيث يتم التركيز على العميل دون المنافس؛
- التوجيه بالمنافس: حيث يتم التركيز على المنافس دون العميل؛
- التوجيه بالسوق: حيث يتم التركيز على كل من العميل والمنافس.

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها.

إن نظرية التجارة الحرة تقوم على فرضية توفر المنافسة التامة التي توفر الربح للجميع وتوزيع

الموارد بصورة مثلى، لكن الواقع ليس هناك منافسة تامة لعدم توفر الكثير من المؤسسات على المستوى التكنولوجي العالي وخاصة في بعض الصناعات كصناعة الطائرات، التي بها احتكار لقلة من المؤسسات، كما أن هناك استثمارات ذات تكلفة عالية وبالتالي ليس في إمكانية كل المؤسسات الاستثمار فيها، وأدى التطور الاقتصادي العالمي إلى عولمة الأسواق ما خلق منافسا قويا،

فكان لابد أن تهتم المؤسسة بكل المتعاملين في مجال نشاطها والعمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق، فأصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تسعى في الوقت الحالي إلى زيادة قدراتها على التكيف السريع مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ومواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها في الأسواق المحلية والعالمية، الأمر الذي يتطلب منها التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة بهدف بناء مركزا تنافسيا متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها في إطار رؤية بعيدة المدى من خلال استراتيجية تنافسية مبنية على التقييم الموضوعي لقدرات المؤسسة التنافسية ومتوافقة مع بيئة التنافس بما توفره من فرص وما تفرضه عنها من تهديدات وأن لا تنظر إلى تحقيق الربح الآني فقط، بل تسعى إلى تحقيق التميز والتفرد مقارنة بمنافسيها المباشرين وغير المباشرين في مجالات متعددة بإحداث تغييرات تمس الجانب التنظيمي، الثقافي، القيمي، السلوكي، وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة وأنواعها .

1- مفهوم التنافسية (La Compétitivité).

أصبح مصطلح التنافسية من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية والاقتصادية في العقدين الآخرين ويختلف مفهوم التنافسية وفقاً لاختلاف المستوى الاقتصادي، فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، وتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع الاقتصادي، وتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المؤسسة، وستطرق لتعريف تنافسية المؤسسة.

إن ارتباط التنافسية بمتغيرات البيئة المختلفة وتعدد مستوياتها، أدى إلى غياب التحديد العلمي الدقيق لتفسير هذا المفهوم فهناك العديد من التعاريف.

تعريف1: يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق وفي نفس الوقت تحقق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل."¹

¹ عمر صفقر، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 92.

يعتبر هذا التعريف التنافسية هي تلبية أذواق المستهلكين وتحقيق رفاهية المجتمع من خلال قدرة الدولة على الانتاج للسلع والخدمات.

تعريف 2: التنافسية هي " قدرة المؤسسة على مقاومة منافسيها واحتوائهم حيث تتوقف هذه القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين."¹

يركز هذا التعريف على إمكانية المؤسسة في تقديم منتج للمستهلك يتميز على منتجات باقي المنافسين، فالتنافسية هي تفوق المؤسسة على باقي المنافسين من حيث المنتج، مما يؤدي إلى توجه المستهلك لاقتناء منتجاتها.

تعريف 3: التنافسية هي " قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة."²

يضيف هذا التعريف بالإضافة إلى التنافس في المنتج لابد من تنافس المؤسسة في الأسواق من حيث التكلفة، فلا بد أن تصل جودة منتجات المؤسسة إلى تعظيم الفرق بين التكلفة والقيمة والمقصود بالقيمة هي سعر المنتج وفي نفس الوقت تلبية الحد الأدنى من حاجات ورغبات المستهلك الذي يمنح المؤسسة فرصة دخول السوق من خلال شراء منتجاتها، فالمؤسسة تسعى إلى تحسين جودة منتجاتها مع مراعاتها ألا تبلغ أو تفوق تكاليفها قيمة المنتج.

تعريف 4: التنافسية هي " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية."³

¹AlouaniAoumeurAkki , le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises , séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Faculté des sciences économiques et de gestion , université de Biskra , Algérie, 29 – 30 Octobre , 2002, p 229 .

²Barraux.jacques,« Entreprise et performance globale », Editions Economica, Paris, France, 1997, p34.

³ فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص 11.

تعريف 5: التنافسية "تتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير: المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب، تمكن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوة، والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة فعالة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف ضمن قواعد اللعب".¹

من خلال التعريف فالتنافسية تستدعي ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المبنية على قدراتها الداخلية ومجموع المتغيرات لبيئتها الخارجية بالعمليات التنفيذية للمؤسسة التي لا بد أن تصب في تحقيق استراتيجيتها.

من خلال التعاريف السابقة لا بد من التمييز بين تنافسية المؤسسة وتنافسية الدولة، بإمكانية الدولة تصدير سلعها يقابله واردات من سلع مختلفة أخرى، أما المؤسسة فعليها بيع منتوجاتها مقابل نفس المنتوجات أو منتوجات بديلة تنتجها مؤسسات منافسة في السوق.

استنادا إلى ما سبق، يمكن أن نعرف التنافسية بأنها تلك القدرة التي تتوفر لدى المؤسسة والتي تمكنها من مواجهة القوى المضادة في الأسواق وأخذ نصيبها وفق استراتيجية تم إعدادها تتوافق وإمكانات المؤسسة، فلا يكفي أن تدخل المؤسسة الأسواق، بل عليها أن تعمل على ضمان بقائها في إطار تنافسي.

من أسباب ازدياد الاهتمام بالتنافسية نظرا للتحويلات الحاصلة على كافة المجالات ما يلي:²

- أ- تغير جميع جوانب النشاط البشري الاقتصادي، السياسي والاجتماعي، نظيرا وتنظيما، حيث ظهر تطور في نظريات النمو والتجارة، ونظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وبروز نظرية الجودة الكاملة كأساس للتنافس عوض السعر فقط .
- ب- تزايد وتيرة التطور على المستوى العلمي والتكنولوجي، وارتباط المؤسسة بالمحتوى المعرفي والمهارة، بدل المراهنة على كثافة رأس المال.

¹Berrah Lamia, « L'indicateur de performance: Concepts & Applications », CEPADUES Editions, Toulouse, France, 2002, p135.

² ميلود زيد الحيز، إشكالية الجودة كمحرك للتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2008، ص38.

ج- قادت التطورات السياسية والتوجهات الجديدة بعد انتهاء الحرب الباردة وبروز القطبية الواحدة في العالم . وتعزيز المؤسسات الدولية إلى أنماط نظم جديدة، تنعكس على الإنتاج والتبادل، الحاكمة، المشاركة ونظام القيم.

د- تنامي حقيقة العولمة وديناميكية تحقيق النمو الاقتصادي، فإن السوق الدولية الموسعة للسلع تسمح بزيادة التخصص.

لهذا أصبحت التنافسية حاجة ملحة للأفراد في فرصة العمل، وللمؤسسات في البقاء والنمو، وللدول في ضمان تحسين مستويات المعيشة لدى مواطنيها.

للتنافسية مجموعة من الخصائص هي:¹

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- اتساع وانتشار التحالفات الاستراتيجية.

لا بد من التمييز بين مجموعة من المصطلحات التي لها علاقة بمفهوم التنافسية ومن بينها:

- **الميزة التنافسية** (L'avantage concurrentiel): لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية " نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم، فلقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء ومنذ كتابات دافيد ريكاردو وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.²

وقد تعددت تعاريف الميزة التنافسية نذكر منها:

¹ عبد السلام ابو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص20.

² صاطوري الجودي ، طرطار أحمد، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس، يوم دراسي حول تقييم مؤشرات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2007/05/15، ص 2.

-تعريف لفليب كوتلر وجاري ارمترودج "هي ميزة على المنافسين تكتسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى".¹

- عرفها (Ehmke,Cole) على أنها ميزة متحققة من قبل المؤسسة على ما يقدمه المنافسون إلى الزبائن ولها قيمة وقد يكون التميز من خلال أسعارها المنخفضة أو الخدمة المضافة.²

- هي أيضا ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.³
كما لا بد من الإشارة إلى مفهوم الكفاءة التنافسية والتي تعني تلك الميزة التنافسية التي اكتسبتها المؤسسة في مدة طويلة ويصعب على أي منافس اكتسابها في فترة قصيرة مثل تخفيض الاسعار، التحكم الجيد في التكاليف اعتمادا على الخبرة، وغيرها.

يتم خلق المزايا التنافسية على ثلاث مستويات رئيسية:

-المستوى الأول: مستوى الدولة: هو المستوى الذي تحرص على إيجاده وصنعه كل الدول وتأكيد مقوماته وفاعليته وهو صورة ذهنية لها مكونات وخصائص تم اختيارها وتعمل الدولة على نشرها وترويجها لدى باقي دول وشعوب العالم.

-المستوى الثاني: مستوى الصناعة: حيث تقوم الصناعة على سمعة معينة يتم اكتسابها في المدى الطويل من بداية الصناعة.

-المستوى الثالث: مستوى المؤسسة: تعمل المؤسسة على حيازة هذه الصورة الذهنية المتميزة والخاصة بها وتطورها بشكل دائم ومستمر.⁴

أبرز النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي:⁵

¹ فيليب كوتلر وجاري ارمترودج، ترجمة سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص434.

² ثامر البكري وخالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP لاعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الملتقى الدولي السادس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-الجزائر، 2012 ص06.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

⁴ محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2004، ص199-200.

⁵ ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (SWOT) لبناء استراتيجيات التسويق حالة تطبيقية على شركة (TOYOTA) لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص5.

قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.

إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلك وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.

ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها في زيادة العوائد المالية المحققة والأرباح الصافية.

يعني تحقيق الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على التفوق في السوق على منافسيها، وللميزة

التنافسية القوية ستة خصائص هي:¹

- تقودها رغبات واحتياجات العميل، تقدم المؤسسة قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها؛
 - تعمل على دفع الروح المعنوية لإنجاح الأعمال؛
 - تجعل الموارد الفريدة للتنظيم متفقة مع الفرص الموجودة في البيئة، وتستخدم الاستراتيجية الجيدة للموارد بفعالية؛
 - تكون دائمة ومستمرة، ومن الصعب أن يقلدها المنافسون، فيكن لقسم الأبحاث والتطوير التفوق على سبيل المثال أن يطور منتجات أو عمليات جديدة بصورة متسقة للبقاء متفوقا على المنافسين؛
 - تقدم الأسس لمزيد من التحسين؛
 - تقدم الاتجاه الصحيح والتحفيز للمؤسسة.
- من الأسس والركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية نجد ما يلي:²

- الجودة أساسا لقدرة التنافسية؛
- الجودة هي تحقيق رغبات المستهلك؛
- الجودة ليست منحصرة في جزء واحد من المؤسسة ولكنها سلسلة تشمل كل الأجزاء؛

¹ James.W.Deran.JR & James R. Evans ترجمة محمد سرور على إبراهيم، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 487.

² على السراي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 30

- أساس إدارة الجودة هو علاقة العميل/المورد داخليا وخارجيا؛
- في كل عملية إجراء لابد من ترابط وتكامل بين جودة التصميم وجودة التنفيذ.

المنافسة (La concurrence):

يقصد بها " ظروف السوق الذي يتميز بالمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والتي تصل إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات."¹

هي أيضا "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع وغيرها."²

هناك نوعان من المنافسة " المنافسة المباشرة وتخص جميع المؤسسات العاملة في السوق حيث تتنافس على المواد الأولية ودخول الأفراد والكفاءات وأخرى مباشرة تخص المؤسسات العاملة في قطاع اقتصادي واحد للحصول على أكبر حصة سوقية."³
أما العوامل الأساسية المحددة لدرجة المنافسة فهي:⁴

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينها والعكس بالعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول المؤسسات إلى السوق فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس بالعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتوجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتوجات فكلما زاد المعروض من المنتوجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس بالعكس صحيح.
- هناك العديد من الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب¹:

¹ شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص3.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص10.

³ عبد السلام أبو فحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعب (آليات السيطرة على السوق) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص33

⁴ عبد السلام أبو فحف، المرجع نفسه ص 34 .

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة اتفاقيات الجات والمنظمة العالمية للتجارة؛

-وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي(*)، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛

-سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت والانترانت (Intranet) وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛

-تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛
-مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط،ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ويمكن تصنيف المنافسة إلى تصنيفين:

أ -**تصنيف قانوني:** يركز هذا التصنيف على طبيعة الأساليب المتبعة من طرف المنافسين وينقسم إلى:
- المنافسة المشروعة: هي "حق كل تاجر في المنافسة المشروعة ويتمثل في مجموعة السلطات

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 102-103.
• القياس المرجعي او المقارنة المرجعية (BenchMarking) هو أحد الاساليب الحديثة التي تستخدم في تطوير الاعمال في المؤسسات بشكل عام وفي تحسين الجودة بشكل خاص وهو عملية مستمرة لقياس ومقارنة المتوجات والخدمات من حيث الخصائص والجودة في المؤسسة مع المتوجات والخدمات التي يقدمها المنافسون المتميزون أي يكون المنافس هو المرجع بالنسبة للمؤسسة.

والصلاحيات التي تمكنه من استخدام كافة الوسائل العادلة التي لا تتعارض مع الأعراف التجارية من أجل تحقيق أفضل النتائج.¹

- المنافسة غير المشروعة: وهي تلك "المنافسة التي تقع جراء أي فعل يتعارض مع معطيات التعامل التجاري سواء كانت تلك المعطيات مقررة بحكم القواعد القانونية أو بحكم القواعد المتعارف عليها."²

ب- **تصنيف الاقتصادي:** ويحدد هذا التصنيف هيكل المنافسة من الناحية الاقتصادية وله أربعة أشكال المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية والاحتكار الكامل، كما يوضحه الجدول رقم (2/3):

الجدول رقم (2/3): أشكال المنافسة

البيان	المنافسة التامة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار التام
هل السلع المنتجة من قبل المؤسسة المعنية فريدة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المتنافسين (المنتجين)	كثير	قليل	كثير لكن أقل	لا توجد منافسة
حجم المتنافسين	صغير	كبير	صغيرا أو كبيرا	لا توجد منافسة
مرونة طلب السلعة	مرن تماما	مرن نسبيا	قد يكون مرن نسبيا	قد يكون مرنا او غير مرن لكنه إذا كان مرنا فهو قليل المرونة
مرونة الطلب للصناعة	قد يكون مرنا لكن نسبيا	غير مرن	قد يكون مرنا لكن في حدود	قد يكون مرنا لكن نسبيا
سيطرة المؤسسة على الاسعار	لا توجد	بعض السيطرة	بعض السيطرة	سيطرة كاملة

المصدر: محمد صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الاكاديمية، مصر، 2001، ص 61.

- القدرة التنافسية:

اختلف الاقتصاديون حول تحديد مفهوم دقيق للقدرة التنافسية فتعددت التعاريف نذكر منها تعريف لبورتر وآخر لكوتلر ونقصد هنا القدرة التنافسية للمؤسسة.

¹ زينة غانم عبد الجبار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، الحامد للطباعة و النشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص17.

² المرجع نفسه، ص 42.

تعريف بورتر: "القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقه الزبائن، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج عوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه."¹

تعريف كوتلر: القدرة التنافسية هي "مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده."²

هي أيضاً "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن ما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه المنافسون الآخرون."³

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

لكي تتمكن المؤسسات من معرفة درجة تنافسياتها مقارنة بباقي المنافسين وذلك بهدف تقييم استراتيجيتها لضمان بقائها في السوق لا بد من قياس هذه التنافسية ويبقى جوهر المنافسة بين المؤسسة ومنافسيها هو العميل (Client) الذي تسعى كل المؤسسات للوصول إلى رضاه وذلك من خلال تقديم قيم ومنافع نادرة له مقارنة بباقي المنافسين ولا بد أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نقاط الضعف والقوة بالإضافة إلى احتياجات السوق وموقع المنافسين، ويقدم "اوستن (Austin) نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي:

- تهديد الداخلين المحتملين في السوق؛
- قوة المساومة والتفاوض التي يملكها الموردون للمؤسسة؛
- قوة المساومة والتفاوض التي يملكها المشترون لمنتجات المؤسسة؛

¹Michael Porter, Op Cit, p08.

² فوائدهجيب الشيخ وفادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة وحكمة، المجلد 44، العدد 03 سبتمبر، الرياض، العربية السعودية، 2004، ص 634 .

³ بقعة الشريف، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 10.

- تهديد الإحلال أي البدائل المقدمة عن منتجات المؤسسة؛

- المنافسون الحاليون للمؤسسة في قطاع صناعتها.¹

تهديد الداخلين المحتملين في السوق : لا يقتصر تحليل القطاع على تحليل المجموعات الحالية المنافسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، بل لابد من الاهتمام بالمنافسين المحتملين أي الداخلون الجدد فإذا تمكنوا من دخول السوق بدون صعوبات تواجههم فسيسعون إلى فرض سيطرتهم عليه. قوة المساومة والتفاوض التي يملكها الموردون للمؤسسة : للموردين قوة مؤثرة على المؤسسة التي يجب عليها أن تجيد التفاوض لتعظيم مكاسبها بالإمداد في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. قوة المساومة والتفاوض التي يملكها المشترون لمنتجات المؤسسة : يمكن للمؤسسة أن تضمن توزيعاً جيداً لمنتجاتها في السوق إذا أحسنت التفاوض مع العملاء.

يمكن حصر قوة التفاوض لكل من الموردين والمشتريين في الجدول رقم (3/3) :

جدول رقم (3/3): مصادر قوة الموردين والعملاء

قوة الموردين	قوة العملاء
- عدد الموردين الأساسيين.	- عدد العملاء المهمين (الأساسيين).
- مدى توافر البدائل لمنتجات الموردين.	- مدى توافر البدائل لمنتجات الصناعة.
- التميز وتكاليف التحول عن منتجات الموردين.	- تكاليف التحول بالنسبة للعملاء.
- تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي.	- تهديد العملاء بالاتجاه نحو التكامل الخلفي.
- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي.	- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي.
- مدى مساهمة الموردين في جودة منتجات الصناعة.	- مساهمة منتج الصناعة في جودة منتجات العملاء.
- نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة؟	- نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للعملاء.
- أهمية الصناعة في تحقيق ربح المورد.	- ربحية العملاء.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص71.

تهديد الإحلال أي البدائل المقدمة عن منتجات المؤسسة: إذا توفرت منتجات بديلة لإشباع حاجات العملاء محل منتجات القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، فتعتبر عاملاً مهماً لتحديد مدى جاذبية الصناعة، كما يمكن أن تكون البديلة مهدداً لربحية الصناعة.

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 11.

المنافسون الحاليون للمؤسسة في قطاع صناعيتها : يعتبر المنافسون في القطاع من أهم عوامل تحديد جاذبية الصناعة وأهم محددات هذه المنافسة هي: نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تميز المنتج، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين، زيادة الطاقة بشكل متقطع، مركز العلامة في السوق، حواجز الخروج والمخاطر الاستراتيجية.

يمكن حصر المؤشرات الأكثر قياسا للتنافسية المؤسسة في ما يلي:

- **المرونة (Flexibilité):** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب ومدى نجاحها في تكييف نظامها الانتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب، وقد تصطدم رغبة المؤسسة في تنويع منتجاتها بنظامها الإنتاجي بالإضافة إلى زيادة في التكاليف، فعندما تتمكن المؤسسة من زيادة عدد منتجاتها بإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية استجابة إلى حاجات الزبائن دون إرباك نظامها الإنتاجي ومن ثمة زيادة تكاليفها فتكون مرونة المؤسسة إيجابية أما إذا كانت العلاقة عكسية بين هذين المتغيرين فتعتبر هذه المرونة سلبية.

- **الربحية (Profitabilité):** يشكل مؤشر الربحية أحد أهم المؤشرات التنافسية للمؤسسة، فيمكن

للمؤسسة أن تحقق ربحية عالية في سوق يتجه نحو التراجع وبالتالي لا يمكن ضمان التنافسية من خلال الربحية ويحسب مؤشر الربحية كما يلي: "مجموع التدفقات المخصومة / الاستثمار".¹

كما يمكن ربط الربحية بالسوق أي بحجم المبيعات المحققة ويعبر عنها بالنسبة التالية:²

$$Pf = B/V$$

حيث تمثل Pf نسبة الربحية، B قيمة الربح المحقق، و V هي مبيعات المؤسسة

ينبغي على المؤسسة التي تريد البقاء في السوق أن تكون ربحيتها مستمرة وهذا ما يربط القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها، وتتوقف الربحية المستمرة للمؤسسة على عدة عناصر نذكر منها: تكلفة عوامل الإنتاج؛ جاذبية منتجات المؤسسة؛ إنتاجية المؤسسة.

- **التكلفة (Coût):** تعتبر المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الإنتاج يفوق سعر بيع منتجاتها في السوق ويكون سبب ذلك أيما انخفاض إنتاجية المؤسسة أو ارتفاع تكلفة عوامل الإنتاج أو يكون

¹ Patrice Vizzavona, Gestion Financière (Analyse financière Analyse prévisionnelle), 8^éédition, Berti, Paris France, 1994 , p432.

²Pierre lauzel et rebertteller, contrôle de gestion et budgets, 5eme édition, Sirey, Paris, France, 1989, p33 .

كلا السببين معا وهذا في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متنوعة إما إذا كان قطاع نشاط المؤسسة ذا منتجات متجانسة فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الإنتاج المتوسطة أعلى من تكاليف المنافسين.

إن تكلفة الإنتاج المتوسطة مقارنة بتكاليف المنافسين تعتبر مؤشرا كافيا عن التنافسية في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس على ألا يكون هذا الانخفاض على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

- **الإنتاجية (Productivité):** هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية:

- **الإنتاجية الجزئية:** والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال، الإنتاجية متعددة العوامل والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات.

- **الإنتاجية الكلية:** التي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات.

إن الإنتاجية الكلية لا تعكس التفاعل بين كل عامل من عوامل بشكل منفرد والمخرجات فهي لا تستخدم كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات كما أنه إذا تم قياس الناتج بالكميات، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا تحدد جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.¹

كما يمكن القول أن الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.²

- **مؤشرات أخرى¹:** تبقى الدراسات مستمرة ومتباينة ومتعددة في تحديدها لمؤشرات التنافسية، وقد أعطت في ذلك منظمة التعاون والتنمية في أوروبا (OCDE) مجموعة من المصادر وهي:

¹ عبد الكريم محسن، صباح كجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق، 2004، ص 21-23.

² نبيل ابراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية : الإنتاجية والكفاءات، التغير التقني، العمل ورأس المال، عمان، 2008، ص 15 .

- ارتباط التنافسية بالبحث والتطوير والإبداع في المجال الصناعي.
 - التسيير الجيد لتدفقات الإنتاج، مخزونات المواد الأولية وغيرها.
 - ادارة ذكية قادرة على التوفيق بين تخطيط السوق، البحث والتطوير، التصميم وصناعة المنتجات.
 - قدرة ربط وظائف البحث والتطوير مع الجامعات والمؤسسات البحثية.
 - التحديد الجيد والدقيق لخصائص الطلب وتطور الحصة السوقية وتضمينهما استراتيجيات التصميم والإنتاج.
 - إيجاد علاقات جيدة مع موردي مختلف المواد الأولية وموزعي المنتجات.
 - إجراءات تحسين كفاءات وقدرات العاملين من خلال الاستثمار في التدريب.
 - تمكين العاملين من المسؤولية في مجالات الإنتاج.
- فالتنافسية ليست بالضرورة مرتبطة بأسعار وتكاليف عوامل الإنتاج، بل هناك عوامل أخرى غير مرتبطة بسعرها ووزنها في توضيح الاختلافات الحاصلة في إنتاجية اليد العاملة ورأس المال، كإقتصاديات الحجم، حجم المخزون، الإدارة والتنظيم، علاقات المؤسسة بالعاملين والموردين والزبائن، ومواصفات الجودة وغيرها من العوامل الأخرى.
- كما أن اعتماد بعض المشروعات على تكلفة عوامل الإنتاج لتحقيق تنافسيته قد يجر لها نتائج عكسية، ولن يمكنها ذلك من تحقيق هدفها في حال واجهت منافسة من مشاريع لها قدرة الحصول على عوامل إنتاج أقل تكلفة.
- وقد قدم ميشال بورتر (Michael Porter) نموذج القوى الخمس لتحديد جاذبية الصناعة للمؤسسة وتحليل قدرات المنافسين في قطاع معين، من خلال خمسة نقاط أساسية:²
- قوة المنافسين الحاضرة (la force des concurrents en présence) :** ويقصد بها الحجم، الاستراتيجية، الحصة السوقية ورقم الأعمال، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين.

¹ قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع ENAD، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011، ص 165.

² www. Marketing-stratégique. Com, consulté le 24/06/2012.

الداخلون المهمون (Les entrants potentiels): ويقصد بهم المنافسين الجدد، أي كلما كان العدد أكبر كلما كانت المنافسة في القطاع اشد ويعتمد تهديد المنافسين الجدد على شروط دخول السوق كحجم المؤسسة، صورتها، الاختراعات الجديدة المقدمة، إمكانيات توزيع السلع وغيرها.

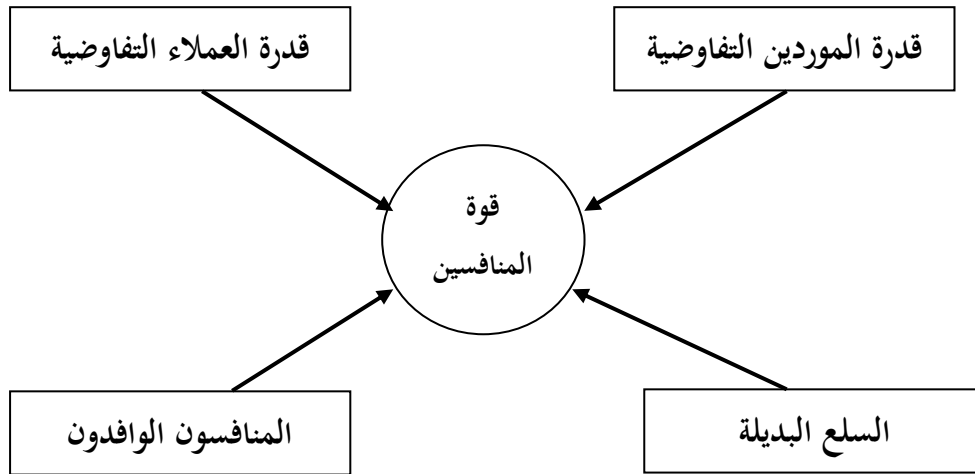
قدرة العملاء التفاوضي (Clients et leur pouvoir de négociation) : كلما زادت نسبة مساهمة العملاء في رقم أعمال المؤسسة، كلما زادت قدراتهم التفاوضية وخاصة إذا كان هؤلاء العملاء لديهم إمكانية الارتباط بمجموعة بديلة من الموردين وبالتالي أصبحت هذه القدرة تؤثر بشكل كبير في القدرة التنافسية للقطاع.

- قدرة الموردين التفاوضية (Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation) : كلما كانت قيمة الواردات كبيرة كلما زادت قدرة المورد على التفاوض وتصبح القدرة التنافسية للمؤسسة مرتبطة بإمكانية التغيير السهل لهذا المورد.

- وجود السلع البديلة (L'existence de produits de substitution) : السلع البديلة هي التي يمكن أن تحل محل السلع الموجودة في السوق، وقد تكون هذه السلع أقل تكلفة وبالتالي كلما توفرت السلع البديلة كلما قلت مبيعات المؤسسة وتقلصت قدرتها التنافسية في القطاع.

الشكل رقم (3/3) يوضح تفاعل القوى الخمس للمنافسة في القطاع.

الشكل رقم (3/3): القوى الخمس للمنافسة



المصدر: www.Marketing-strategique.Com Consulté le: 24/06/2012

يرى بورتر أن أي قطاع من القطاعات يعتمد على القوى التنافسية الخمسة المذكورة وكل مؤسسة في أي قطاع تواجه تهديدات هذه القوى المختلفة وتختلف سيطرة هذه القوى وتأثيرها من قطاع لآخر، فإذا كانت لصالح المؤسسة يقل التأثير السلبي على نتائج المؤسسة. تعرض نموذج بورتر للانتقادات من قبل العديد من الأكاديميين والخبراء الاستراتيجيين مثل "ستيوارت نييل" و"كيفين كوين" و"سومو سوبرامانيام" الذين ذكروا أن النموذج التحليلي بني على فرضيات غير صحيحة وهي:

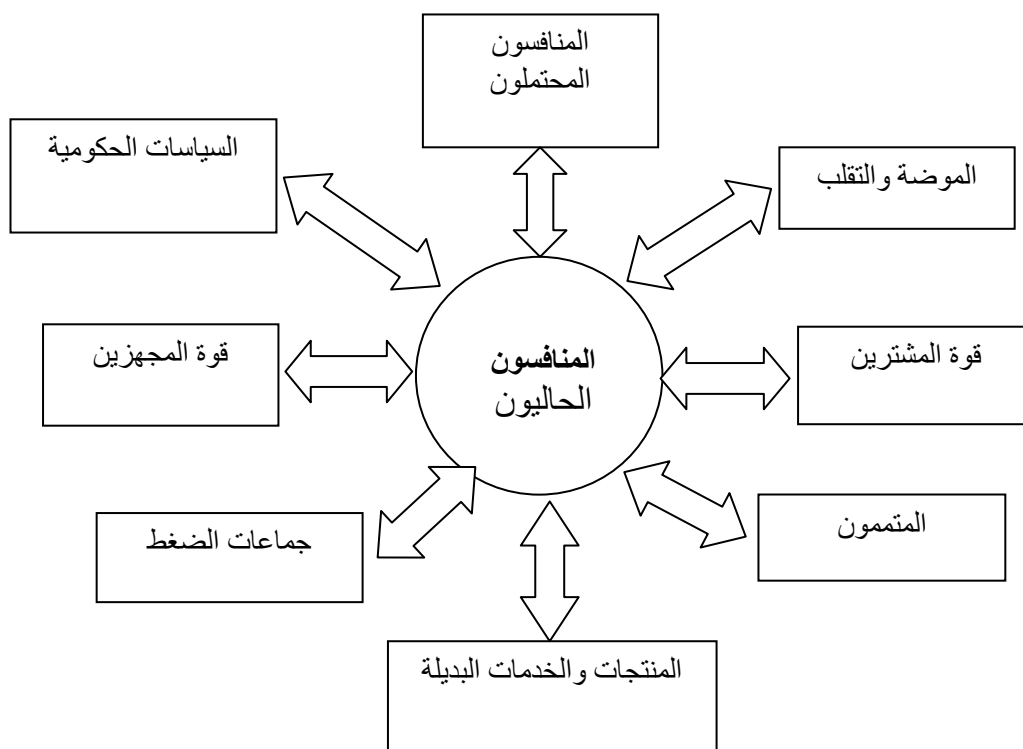
- إن المشترين، المنافسين، والموردين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض ولا يتواطؤون.
- إن مصدر القيمة المضافة هيكلية وتنظيمية (خلق حواجز أمام دخول المنافسين).

كما أشار بعض الباحثين أن نموذج القوى الخمس الذي قدمه بورتر يمكن استخدامه في أسواق وصناعات الدول المتقدمة حيث الاقتصاديات حرة والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا.

انطلاقا من هذا الفهم فقد أضاف أوستن (Austin 1990) تعديلا على النموذج كي يتماشى وبيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية من خلال إضافة السياسات الحكومية كما أضاف قروف (Grove 1996) عاملا آخر وهو قوة المتمردين وهم المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات متممة لمنتجاتها أو خدماتها وأخيرا أضاف ماكميلون وتنبو (Macmillan&Tampoe, 2000) عاملان أخران هما جماعات الضغط والموضة أو التغيير في الولاء للعلامة التجارية أو أنماط الحياة ليصبح النموذج بصيغته النهائية كما هو في الشكل رقم (4/3)¹:

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة، مرجع سابق، ص 354 .

الشكل رقم (4/3): النموذج المعدل للعوامل المؤثرة في الصناعة



المصدر: محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، ص 355.

المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية:

يعتبر نموذج بورتر أداة لتحديد مدى أهمية كل عنصر من عناصر القوى التنافسية من حيث التأثير في نتائج المؤسسة ومن ثمة تحديد الضغوطات التنافسية فيها.

1- **قوة المنافسين الحاضرة:** هي التنافس بين المنافسين داخل الصناعة ويتحدد تركيز المنافسة فيها بعدة عوامل هي:¹

- المرحلة في دورة حياة المنتج لها أثر، فالنمو الطبيعي يمثل مرحلة مستقرة نسبياً توصل المؤسسة للنضج وبهذا فإن أفضل طريقة للاستمرار بالنمو في الصناعة هي الحصول على حصة سوقية من منافسيها.

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، المرجع نفسه، ص 340-352.

- الحجم النسبي للمنافسين هو عامل مهم، في صناعة معينة عندما يكون المنافسون صغار الحجم فإن المنافسة تتركز فيما بينهم ليحصلوا على مركز ريادي متقدم، أما في الصناعات التي يكون فيها المؤسسات الكبيرة المسيطرة معروفة فإن المنافسة تكون أقل.
- الصناعات التي بها تكاليف ثابتة مرتفعة، فالمؤسسات تحاول الحصول على أكبر حجم ممكن وهذا يجعل المنافسة تصبح على أساس خصومات الأسعار.
- قد تكون هناك حواجز تمنع المؤسسات من الانسحاب من الصناعة، فقد تكون هناك مصانع متخصصة بطبيعتها ولذلك لا يمكن ان تتحول لاستخدامات اخرى، فقوة العمل لا يمكن أن تنقل مهاراتها التخصصية، فإذا كانت الصناعة ناضجة ومتوجهة نحو الانحدار فالمنافسون لا يمكنهم بسهولة ترك الصناعة فالمنافسة ستزداد بشكل لا شك فيه.
- إن أكثر القوى التنافسية شدة هو كسب رضا الزبون من بين العديد من المؤسسات المنافسة، ففي بعض الصناعات يتركز التنافس على السعر إذ ينشأ بعضها نتيجة الاسعار المنخفضة لمستوى التكلفة وتوجيه وإجبار منافسيهم على الخسارة، أما في بعض الصناعات الاخرى، يعد التنافس السعري عاملا ثانويا وإن المنافسة تتركز على عوامل عدة مثل خصائص الأداء والمنتجات الجديدة والجودة والكفاءة وخدمات ما بعد البيع والضمان والعلامة التجارية ، وتعد هذه القوى من أهم القوى التنافسية التي تلبي احتياجات الزبون وزيادة الضغط على تحسين الاداء وكل مؤسسة تتمتع بهذه الخاصية تكون لديها تنافسية ذات حد أدنى تمكنها من تقوية موقعها في نظر المشتريين.
- 2-الداخولون الجدد:** يعد تهديد القادمون الجدد أمرا مهما، نظرا لكون القادمون الجدد بإمكانهم ان يهددوا الحصة السوقية للمنافسين الموجودين، فإن أحد أسباب تهديد القادمون الجدد هو أنهم يجلبون طاقة إنتاجية إضافية، وما لم يزداد الطلب على السلعة أو الخدمة فإن الطاقة الإضافية تخفض تكاليف الزبائن الناجمة عن إيرادات أقل وعوائد المنخفضة بالنسبة للمؤسسات المتنافسة.
- كما أن القوى الجديدة الداخلة إلى السوق تجلب قدرة انتاجية جديدة والرغبة في تأسيس مكان آمن في السوق والحصول على موارد أولية بديلة، وتعتمد جدية التهديد التنافسي للمؤسسات الداخلة للسوق حديثا على عنصرين هما حواجز الدخول وردة الفعل المتوقعة من قبل المؤسسات الموجودة في

السوق أساسا ويحدث حاجز الدخول إلى السوق عندما يكون من الصعب على القادم الجديد (المنافس) أن يضع قدمه في السوق أو أن العوامل الاقتصادية لا تشجعه للدخول في السوق.

المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية التي اتسمت بجدة المنافسة، لم يعد كافيا الاعتماد على مقومات المؤسسة الداخلية بل يجب الاهتمام بالمحيط الخارجي وخاصة منها حاجات ورغبات العملاء فيما تقدمه من منتجات وخدمات وبأية جودة وبأي سعر، فالعميل هو المقيم الرئيسي والمؤثر الذي يجب على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار ما يريده حاليا وكذا العمل على استكشاف توقعاته المستقبلية بهدف الاستجابة لها.

لذا لا بد أن تقوم الإدارة العليا في المؤسسة باختيار أحد البدائل الاستراتيجية التي تمكنها من البقاء في السوق وضمان استمرارها وتطورها وعادة ما يكون الاختيار بين تلك البدائل صعبا لارتباطه بإمكانية تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

تسمى أيضا استراتيجية الأعمال وتتم بخلق التميز بين مركز المؤسسة ومراكز منافسيها، ومن أجل تكوين المركز يجب ان تحدد المؤسسة أيما إنجاز نشاطاتها بشكل مختلف أو أن تؤدي نشاطات مختلفة مقارنة بمنافسيها، فهي خيار مقصود بشأن الكيفية التي بها تدار النشاطات الأساسية الداعمة لسلسلة القيمة والتي ستخلق قيمة مميزة.¹

تعرف استراتيجية التنافس بأنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين."²

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة، مرجع سابق، ص53.

² غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مداخلة بالملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية مرجع سابق، ص07.

كما أنها: "وضع رؤية للمنظمة وتطويرها، وتحديد الاهداف وتنفيذها، واعداد وإدارة البرامج التسويقية لتلبية متطلبات العملاء في الاسواق المستهدفة"¹.

عرف كل من منزبرغ وكوين (Mintzberg & Quinn) "الاستراتيجية التنافسية بأنها فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها وتتصف بالديمومة"².

في حين عرفها تومسن وستركلند (Thomson & Strickland) بأنها "التحركات والمداغل كافة التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، ومواجهة الضغط التنافسي وتحسين موقعها التنافسي قياسا بالمنافسين"³.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسات من خلال استخدام كل مواردها المالية، البشرية والتكنولوجية وغيرها من أجل تلبية حاجات الزبون بشكل متميز عن باقي المنافسين.

– أنواع الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

وهي أيضا توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة.

كما يمكن اعتبارها إمكانية المؤسسة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق.⁴

¹ يونس عبد العزيز، مقداد خالد احمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبحي دحيور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، المجلد 5، 2012، ص 71.

² محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة، مرجع سابق، ص 429.

³ المرجع نفسه، ونفس الصفحة.

⁴ ثامر البكري، خالد بن حمدان، الاطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة (HP) في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 9، 2013، ص 7.

ب - مصادر الميزة التنافسية.

لا يمكن أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات ما لم تعمل على إعداد وتهيئة قدراتها وإمكانيتها والعمل على تقويتها بهدف اكتساب هذه الميزة ثم المحافظة عليها من خلال أداء فعال يحقق مركزا تنافسيا جيدا في السوق.

إن مصادر الميزة التنافسية متعددة نذكر أهمها¹:

-الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار أن المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، أرض، مواد أولية.... الخ، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين مختلف الوظائف المختلفة.

-الجودة: نتيجة لتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق أن تنتج منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم

¹ عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مرجع سابق، ص ص 9-11.

ويزيد الكفاءة ومن ثمة تخفيض التكاليف الأمر الذي يسمح ببناء ميزة تنافسية، فالجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة.

-المرونة: مع دخول مرحلة التسعينيات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، أصبحت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك أن المرونة ومواجهة تحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

إن هذا المفهوم يقتضى القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

- مرونة الحجم: ونعني بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها، والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

-الوقت: بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يهرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:

- تخفيض زمن التسليم للعميل: أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع (Fast Delivery Time).

- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق: ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج على مستوى تقديمه للأسواق (Time To Market) وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.

- تخفيض زمن تحويل العمليات: إذا كانت عملية التصنيع ليس سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد (Just In Time) يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

- سرعة التطوير: ونعني بها الفترة المرتبطة باختكار وتطوير المنتجات (Développement Speed) وتقليصها ما أمكن والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

- الإبداع: يعتبر الإبداع بعداً رئيسياً للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج أو التكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن الطرق القائمة، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوي للموقع التنافسي للمؤسسة.

- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات فرد أو جماعة أو مجتمع في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة انفجار للمعرفة في عصرنا هذا، حيث أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق المعرفة الجيدة وتجسدها في شكل سلع وخدمات، تكنولوجيا حديثة، خطوط إنتاج وتسويق جديدة... الخ، فالمعرفة اليوم أصبحت دعامة أساسية لخلق المزايا التنافسية.

بالإضافة إلى المصادر سالفة الذكر فقد عدد الباحثون مصادر أخرى للميزة التنافسية نذكر منها

في الجدول رقم (4/3):

جدول رقم (4/3): مصادر الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية	الباحث
- تكلفة إنتاج أقل من المنافسين،	مايكل بورتر (الميزة التنافسية)

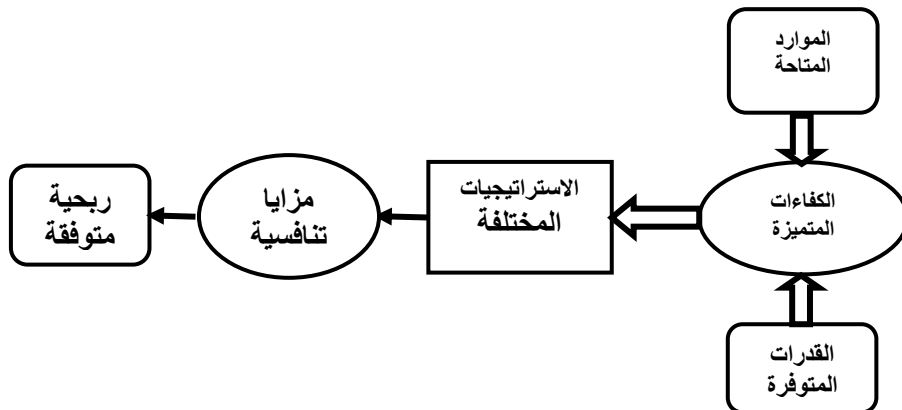
الفصل الثالث تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

<p>- تميز منتجات المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين، - التركيز على سوق جغرافي محدد أو استخدامات معينة.</p>	<p>Michael Porter (Compétitive Advantage) 1985</p>
<p>- المهارات الفردية للعاملين (مهارات فنية، ادارية، ... الخ) - موارد المؤسسة (الطاقة الإنتاجية، شبكات التوزيع، القوة التسويقية، التكنولوجيا، ... الخ)</p>	<p>روبرت م. قرانت (الاسس النظرية للميزة التنافسية في صياغة الاستراتيجية Robert M. Grant (The Resource-Based theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation) 1991</p>
<p>- السعر المقدم من قبل الزبون لامتلاك المنتج حيث تحدد قيمة المنتج من خلال سعره. - المنتجات أو الخدمات الجديدة: تقديم منتجات جديدة يؤدي إلى إشباع رغبات المؤسسة وبالتالي استمرار المؤسسة. - تحسين الجودة: العمل على إشباع وتلبية رغبات العملاء من خلال مجموعة من الخصائص التي تتوفر في المنتج أو الخدمة والتي يجب تحسينها باستمرار. - السرعة في تقديم الخدمة: الاستجابة لطلب العميل في الوقت المحدد مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة. - الحصة السوقية: نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات الصناعة مقارنة بالمنافسين.</p>	<p>محمد إبراهيم عبيدات (سلوك المستهلك مدخل استراتيجي) 2004</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المصادر المذكورة في الجدول (Michael Porter, Robert M. Grant, محمد إبراهيم عبيدات)

مهما كانت الكفاءات التي تميز المؤسسة والقدرات الموجودة بها تحتاج المؤسسة لتحديد استراتيجية مناسبة مستغلة هذه القدرات والكفاءات المتوفرة لتحقيق ميزة تنافسية تؤدي إلى التفوق وزيادة ربحية المؤسسة مقارنة بمنافسها كما يبينه الشكل رقم (5/3):

الشكل رقم (5/3): نموذج الميزة التنافسية



المصدر: www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage consulté le 2011/2/2014

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس للمؤسسة.

تعتمد المؤسسات في صياغة استراتيجيتها على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال التشخيص الداخلي وفي نفس الوقت يعطي تحليل البيئة الخارجية فرصا وتحديات للمؤسسة، فعلى المؤسسة أن تستغل نقاط القوة بهدف مواجهة التهديدات وتقتنص الفرص المتاحة من المحيط الخارجي من أجل معالجة نقاط الضعف وهذا في إطار استراتيجي، وتعتبر المتغيرات الأربعة سابقة الذكر هي مكونات مصفوفة S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats) تسمى بطريقة التحليل الرباعي من خلال دمج عناصر البيئة الخارجية وعناصر الأداء الداخلي للمؤسسة وتعتبر من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي الذي هو أساس بناء القرارات الاستراتيجية وتهتم بكل من الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة ثانية والفرصة هي " تلك العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة كثيرا في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها أو تجاوز هذه الأهداف."¹ أما التهديدات فهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا.²

تعود فكرة التحليل الرباعي (S.W.O.T) لطروحات المواءمة بين العوامل الداخلية للمؤسسة وظروف بيئتها الخارجية التي قدمها (Philip Sielznick) عام 1957، ثم تم تطوير هذه الفكرة من طرف مجموعة من خبراء في الإدارة العامة بمدرسة هارفرد للأعمال، وأصبحت أداة يعتمد عليها في تحديد القدرات المميزة في المؤسسة، وتحديد الفرص التي لا يمكن الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاكها للموارد المناسبة.³

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاضمالعازضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مرجع سابق ص 279 .

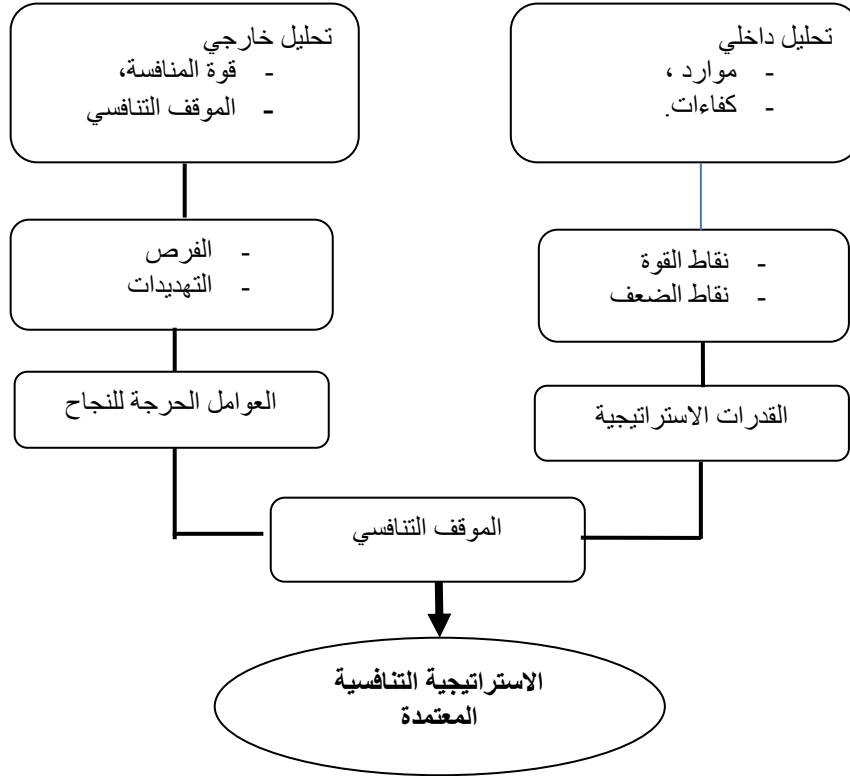
² نفس المرجع ص 280.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2008، ص 264.

* أنظر كتاب رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005، من الصفحة 53 إلى الصفحة 67

يعتبر التحليل الرباعي (S.W.O.T) الإطار العام لتحديد الموقف التنافسي ومن ثمة البديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ومقابلة الفرص والتهديدات كما يوضحه الشكل رقم (6/3):

الشكل رقم (6/3): اعتماد الاستراتيجية التنافسية بواسطة تحليل (S.W.O.T)



المصدر: Lopes DA Silva, (2002), L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes , outils et applications à la veille, thèse de doctorat (non publié), université de droit d'économie et des sciences d'Aix, Marseille, p 4.

هناك من الباحثين من يسمي البيئة الداخلية للمؤسسة بالبيئة المصغرة والبيئة الخارجية بالبيئة الموسعة وتضم البيئة المصغرة (الداخلية) كل الإدارات الموجودة بالمؤسسة أما البيئة الموسعة (الخارجية) فتتضمن قوى اقتصادية، قوى ديمغرافية، طبيعية، سياسية، تكنولوجية، ثقافية. تعتمد استراتيجية التنافس على ثلاثة مكونات أساسية هي¹:

- **طريقة التنافس:** تشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع وهكذا.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 79.

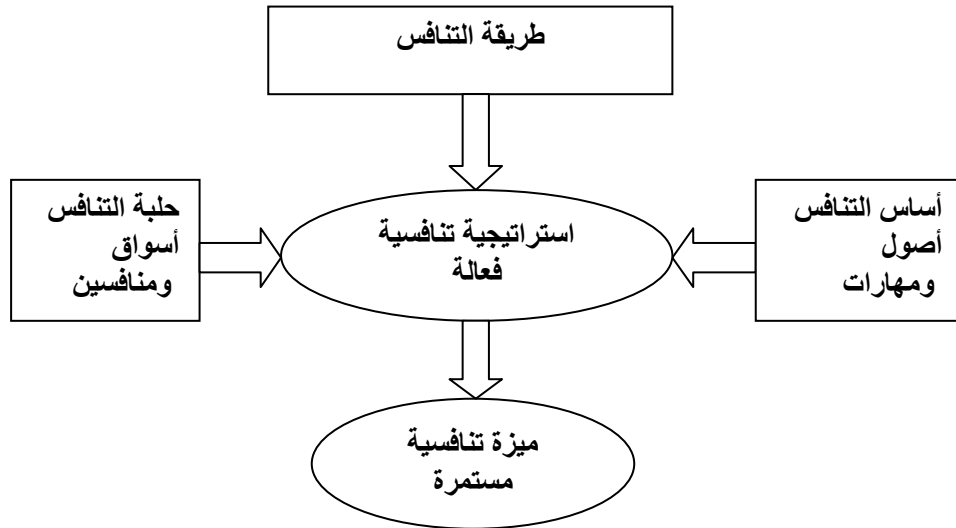
الفصل الثالث تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

- حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: يشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة أو الأداء في الأجل الطويل.

إن الاختيار الأحسن للسوق والمنافسين وطريقة التنافس مع الاستخدام الأمثل للأصول والمهارات يمكن المؤسسة من تحقق ميزة تنافسية مستمرة بفضل اكتشافها لطرق جديدة أكثر فعالية بما يستخدمه منافسيها بحيث تنفرد عن باقي المؤسسات.

فعملية دمج المكونات الأساسية بشكل جيد يؤدي إلى استراتيجية التنافسية فعالة تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها كما يبين الشكل رقم (7/3):

الشكل رقم (7/3): دمج مكونات استراتيجية التنافس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد عن ما سبق (المكونات الأساسية لاستراتيجية التنافس)

اقترح "Michael PORTER" *ثلاث استراتيجيات للتنافس بهدف تحقيق المؤسسة أداء أفضل عن بقية المنافسين في نفس القطاع وسميت بالاستراتيجيات العامة أو الشاملة للتنافس وهي:¹

¹ Michael Porter, l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition Dunod, Paris, France, 1999, p153.

* مايكل بورتير (Michael Porter): يعتبر من أهم علماء الإدارة في العهد الحديث، اهتم بدراسة الاستراتيجيات التنافسية كما له مؤلفات في دراسة المزايا التنافسية للمؤسسات والصناعات (Competitive Advantage) وتنافسية الدول، حاصل على ليسانس في علم الفضاء والميكانيك وعمل مستشارا لعدة شركات امريكية في مجال الاستراتيجية التنافسية وتحصل على عدة جوائز كما تم إنشاء جائزة مايكل بورتير في اليابان في عام 2001 خاصة بالشركات العالمية المتميزة في مجال الاستراتيجية.

1- استراتيجية القيادة بالتكلفة أو السيطرة بالتكاليف (Stratégie par les couts) :

1- التعريف باستراتيجية القيادة بالتكلفة : تعتمد هذه الاستراتيجية على الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع من خلال توفر مجموعة من الحوافز والفرص التي تتاح للمؤسسة لتخفيض التكلفة، وفي هذه الحالة تحقق المؤسسة أرباحاً مرتفعة مقارنة بالمنافسين وعلى المؤسسة أن تجتهد في متابعة المنافسين من منتجين جدد أو دخول منتجات جديدة في السوق مع ممارسة الضغط على المنافسين من خلال الأسعار المنخفضة، كما يستدعي توفر الهوامش (قدرة تمويلية عالية) أن تعمل المؤسسة على رفع قدراتها الإنتاجية عن طريق الاستثمار ومن ثمة تعزيز مركزها التنافسي.

إن التنافس من خلال التكلفة المنخفضة يتطلب مراعاة مستوى الجودة المستهدف، تحديد وتحليل كل عناصر التكلفة والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كل مستويات المؤسسة، خاصة من خلال تشجيع العاملين على طرح أفكارهم لضبط التكاليف وتقييمها وفقاً لمعايير موضوعية وتركز المؤسسة على تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الانتاجية المرتفعة، وإن التحسينات في الجودة تؤدي إلى التحسينات في الانتاجية التي تؤدي إلى خفض التكاليف.¹

وبهذه الاستراتيجية تحقق المؤسسة عدة مزايا:

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض السعر.
 - تحقيق الأمان من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات.
- هناك من قسم تكاليف الجودة إلى ثلاثة أنواع هي:²

- **تكاليف الوقاية:** ترتبط هذه التكاليف بنشاطات صممت للوقاية من الجودة الرديئة في المنتجات والخدمات على سبيل المثال قد تقرر مؤسسة لصنع السيارات تطبيق مشروع لتحسين الجودة أو

¹ جيمس إيفان، جيمس الدين، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 489 .

(دليل الشركات المصدرة الصغيرة والمتوسطة، إدارة جودة التصدير، الطبعة الثانية، 2011، ص24) <http://www.intracen.org>² أطلع عليه بتاريخ 2014/07/23 .

الاستثمار في التعليم والتدريب من أجل تفادي النوعية الرديئة في خط التصنيع.

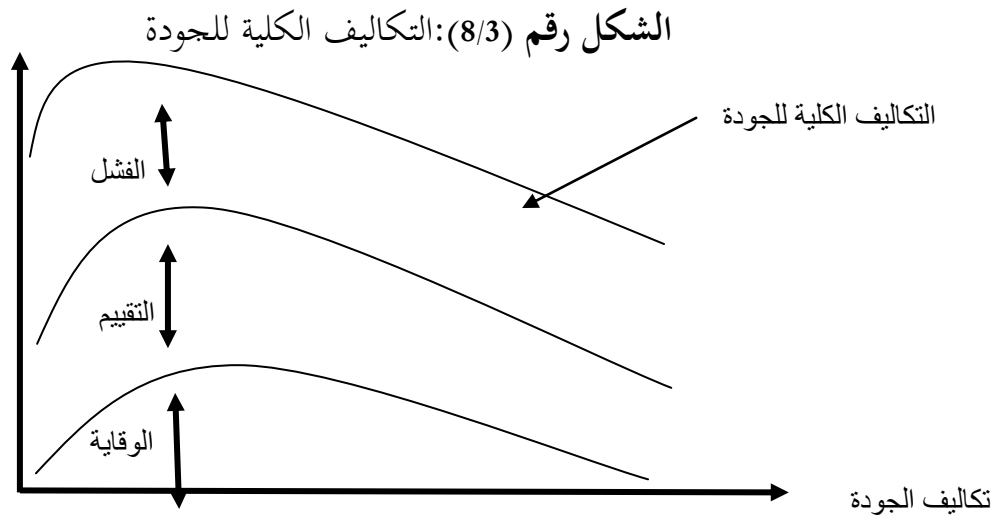
- تكاليف التقييم: ترتبط هذه التكاليف بقياس أو تقييم المنتجات والخدمات من أجل تقييم مطابقتها للمتطلبات على سبيل المثال تريد مؤسسة إنتاج السيارات فعلها فحص القطع التي زودها بها موردها للتأكد من أنها تلي متطلبات الجودة الخاصة بها.

- تكاليف الفشل: ترتبط هذه التكاليف بالمنتجات أو الخدمات التي لا تطابق المتطلبات أو لا تلي حاجات العميل وتنقسم الى:

أ- تكاليف الفشل الداخلي: وتحدث قبل تسليم المنتج أو الخدمة.

ب- تكاليف الفشل الخارجي: وتحدث بعد شحن المنتج أو أثناء تقديم الخدمة.

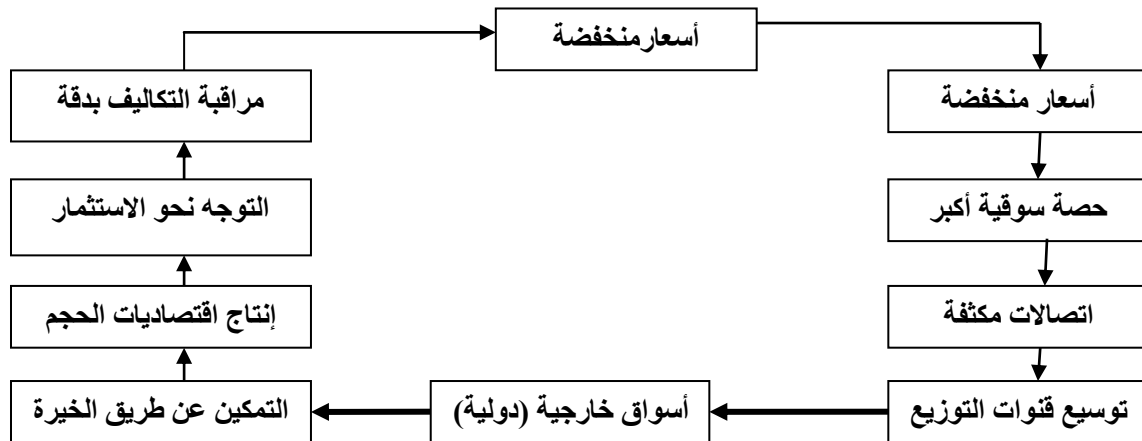
أما بالنسبة لمؤسسة السيارات فإن تكاليف الفشل الداخلي هي إعادة تشغيل باب لا يركب جيدا في مكانه عند تجميع السيارة مثلا بينما قد تنتج تكاليف الفشل الخارجي عن شكوى يقدمها العميل، والشكل رقم (8/3) يبين مستوى كل نوع من تكاليف الجودة وكذا التكاليف الكلية للجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 45.

بعد أن تعمل المؤسسة على إلغاء التكاليف الزائدة والوصول إلى أسعار منخفضة ومن ثمة حصولها على حصة سوقية أكبر يمكنها توسيع قنوات توزيعها والانتقال إلى الأسواق الخارجية وذلك بالتوجه إلى الاستثمار في الوسائل المتطورة من أجل خفض التكاليف مجددا في إطار دورة متكاملة كما يوضحه الشكل رقم (9/3):

الشكل رقم (9/3): دورة استراتيجية السيطرة بالتكاليف



المصدر:

Jean Pierre helfer et autres: Management, Stratégie et Organisation, 5^e édition, édition Vuiber, Paris, France, 2004, p169.

ب- متطلبات وخصائص استراتيجية القيادة بالتكلفة:¹

ب-1 متطلبات استراتيجية القيادة بالتكلفة : يتطلب إتباع استراتيجية القيادة بالتكلفة مقومات منها مايلي:

- ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتالف والفاقد في استخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق، وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة.

- ليس بالضرورة أن تبحث المؤسسة على العميل المتميز وممن لديهم طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة مالية مرتفعة واستعداد قوي لدفع سعر مرتفع مقابل أن يتوفر أمامهم منتجات أو خدمات بمواصفات غير عادية.

ويعني هذا أن تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

¹ فيصل بن محمد بن مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص ص 56-58.

مع توجه المؤسسة لتقديم منتج عادي لعميل عادي فإنها تتجه إلى خدمة عدد محدود من فئات أو شرائح معينة من العملاء وخاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية أكبر لعنصر السعر في اتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة.

- ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزا أو متفردا أو ذا مرتبة عالية بالمقارنة بالمنافسين، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة عكسية تبادلية بين الاتجاه إلى التفرد والتميز في المواصفات والاتجاه إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق ويعني هذا أن الاتجاه إلى التفرد والتميز في المواصفات له تكلفته وقد تكون مرتفعة ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.

ب-2 خصائص استراتيجية القيادة بالتكلفة من أهمها ما يلي:

- توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.

- توفير أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.

- إمكانية القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.

- تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول منافسين جدد.

ب-3 عيوب استراتيجية القيادة بالتكلفة: كما أن لهذه الاستراتيجية خصائص يمكن الاستفادة منها إذا

توفرت للمؤسسة إمكانيات استخدامها إلا أن لها عيوب نذكر أهمها¹:

- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل؛

- قد يتحول اهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.

2- استراتيجية التميز² (Stratégie de différenciation):

أ- التعريف باستراتيجية التميز:

تقوم المؤسسة بخلق مركزا تنافسيا متميزا عن طريق الوصول بمنتجاتها إلى تميز كبير مقارنة

بمنافسيها ويمنح هذا التميز للمؤسسة إمكانية رفع أسعارها وكذا رفع حجم مبيعاتها والحفاظ على ولاء

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص110

² Michel Porter, Op Cit, p158.

زبائنها (Fidélité des clients) ويكون هذا التمييز في الأداء المتميز للمنتوج أو في نوعيته وشكله وغيرها من علامات التمييز.

تكون المؤسسة عند انتهاج هذه الاستراتيجية أمام مشكلة التقليد للعلامات المميزة للمنتوج من طرف المنافسين، فعلى المؤسسة الحفاظ على الاختلاف لمنتجاتها كمزايا فريدة وواضحة ليت مكن الزبون من التمييز.

تميزت عدة مؤسسات عالمية بميزة خاصة في منتجاتها، فشرية رولزرويس للسيارات تميزت بتصميمها ومرسيدس بنوعيتها وجينرال موتورز بخدمات زبائنها وماكنتوش بتقنيها العالية وغيرها من المؤسسات.

كما يمكن ان يكون التمييز في تنوع طرق البيع وتوفير المنتوج في الوقت المناسب وسرعة تلبية طلبات الزبائن وخفض تكاليف الصيانة في إطار خدمات ما بعد البيع وغيرها من صفات التمييز التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها.

ب-متطلبات وخصائص استراتيجية التمييز¹

ب-1 متطلبات استراتيجية التمييز: يتطلب إتباع استراتيجية التمييز مجموعة من المقومات منها مايلي:

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

- يميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها.

- ليس بالضرورة أن يرتبط التمييز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره. (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات ببعضها) وإنما يرتبط هذا التمييز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمييز منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة.

¹ فيصل بن محمد بن مطلق، مرجع سبق ذكره، ص 54-56.

- تتطلب استراتيجية التميز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.
- تناسب استراتيجية التميز أو التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة يعتذر على الآخرين تقليدها مما يعمق استعداد المستهلك لدفع مبالغ مرتفعة نسبيًا مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، كومبيوتر، أجهزة منزلية كهربائية وغير ذلك)
- توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التميز أو التفرد، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة العملاء مصدرًا لتحقيق التميز أو التفرد، ويكون الشكل أو المظهر الخارجي مصدر للتمييز أو التفرد، وقد تكون الحالة النفسية للعميل وإحساسه بالأمن والأمان والاختلاف عن الآخرين هو مصدر تميز أو تفرد المنتج، وقد يكون إعلام الآخرين المحيطين بالعميل ومعرفتهم بارتفاع سعر المنتج بصورة لا يستطيع أي فرد الحصول عليه من مصادر التميز أو التفرد، وقد يكون شيوع أن هذا المنتج الخاص بالشباب والفئة المثقفة أحد مصادر تميز، وقد يكون مجرد الإعلان أنه يتم الشراء من مؤسسة لها إسم مشهور هو مصدر التميز.
- ترتبط استراتيجية التميز بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب وغيرها.
- تتطلب استراتيجية التميز أن يكون لدى المؤسسة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التميز باختلاف هذه الأسواق.
- تتطلب استراتيجية التميز أن تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة قد تفوق توقعات العميل.
- إتباع استراتيجية التميز واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتميز لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لاستراتيجية التميز.

يتطلب تحقيق التميز عدة عوامل من أهمها ما يلي:¹

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع احتياجات العملاء.
- عدم وجود عدد كبير من المؤسسات المقلدين لنظام المؤسسة في تمييز منتجاتها.
- إدراك العميل للاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها.

ب-2 خصائص استراتيجية التميز:

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج واندماجه للمؤسسة.
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.
- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تميز المنتج وولاء العميل واندماجه للمؤسسة.

ب-3 عيوب استراتيجية التميز: كما أن لاستراتيجية التميز ميزات فإن لها عيوب أيضا منها:²

- إن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميزا بدرجة تبرر ارتفاع سعره مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.
- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز خاصة إذا كان التميز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة....) فإنه من الصعب التقليد وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

3 - استراتيجية التركيز (Stratégie de concentration):³

¹ بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2013، ص21.

² نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ Michel Porter, Op Cit, p 163.

أ- التعريف باستراتيجية التركيز : تقوم المؤسسة بالتركيز على تقديم منتج يلبي حاجات قطاع معين من المستهلكين أي مجموعة خاصة من الزبائن أو في منطقة جغرافية محددة أو في قطاع سوقي لمجموعة من المنتجات وهي استراتيجية تركز للنشاط بحيث تختار المؤسسة مجال معركتها التنافسية وتنفيذ هذه الاستراتيجية يمكن أن يأخذ شكلين:

- استراتيجية التركيز مع خفض التكاليف : تعتمد هذه الاستراتيجية على خفض التكلفة مع التركيز على قطاع معين من السوق وتحقيق المؤسسة الميزة التنافسية في قطاع السوق المستهدف على أساس التكلفة المنخفضة.

- استراتيجية التركيز مع التميز : يتم خلق تميز في المنتج والتوجه إلى قطاع محدد من السوق وليس للسوق ككل وذلك بالتركيز على الهدف المختار الذي لا بد أن يكون مضبوطا من أجل إيصال قيمة التميز بسهولة مع توضيح هذا التميز بواسطة الاتصالات.

والشكل رقم (10/3) يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتير (Porter).

الشكل رقم (10/3): الاستراتيجيات العامة للتنافس

التميز	تكلفة منخفضة	
استراتيجية التميز	استراتيجية القيادة بالتكلفة	هدف واسع
استراتيجية التركيز مع التميز	استراتيجية التركيز مع خفض التكاليف	هدف ضيق

الحقل التنافسي

المصدر: M. Porter, l'avantage concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1997, P24.

ب-متطلبات وخصائص استراتيجية التركيز¹

ب-1 متطلبات استراتيجية التركيز: يتطلب إتباع استراتيجية التركيز مجموعة من المقومات منها مايلي:

- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين الاعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.

- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.

- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

- يتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.

- يتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة.

- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة لإنفاقها على البحث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

ب-2 خصائص استراتيجية التركيز: تعتمد على:

- تحفيز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.

- تحفيز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.

- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين وخدمة فئة معينة.

- توفر قدر من الحماية للمؤسسة، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.

¹ فيصل بن محمد بن مطلق: المرجع السابق، ص 52-53.

ب-3 مبررات اتباع هذه الاستراتيجية: وتشمل ما يلي:¹

- الاستفادة من مزايا التخصص؛
- القدرة على التجديد والابتكار؛
- اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب اشباع حاجات المستهلكين.

ب-4 عيوب استراتيجية التركيز: لهذه الاستراتيجية عيوب هي:²

- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع القيادة بالتكلفة هذا لصغر حجم الإنتاج؛
- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين؛
- إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، يقدمون منتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.
- لكل استراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة مختلفة عن غيرها والجدول رقم (5/3) يوضح مقارنة بين الاستراتيجيات والميزة التنافسية لكل منها.

الجدول رقم (5/3) المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض اسعار منتوجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة بالتكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز	قطاع معين من السوق	المستهدف
ادراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه	التركيز		

المصدر: غراب السيد، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص120.

يتطلب إستخدام أي استراتيجية من استراتيجيات العامة للتنافس من المؤسسة توفر الموارد

والإمكانيات المادية وكذا الموارد البشرية مع إحداث تغييرات في الجانب التنظيمي داخل المؤسسة، كما

¹ يونس عبد العزيز، مقداد خالد احمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبيحي دحبور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد10، المجلد5، عمان، الاردن، 2012، ص 73.

² شارلز هولوجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص328.

الفصل الثالث تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

لا بد من الإشارة أنه لا توجد استراتيجية تنافسية مثالية من الاستراتيجيات العامة للتنافس سالفه الذكر، فلا يمكن ضمان النجاح التام والمستمر وذلك لصعوبة تغير محيط المؤسسة أي ظهور فرص جديدة وتهديدات جديدة وكذا تغير معطيات المؤسسة نفسها، فمهما كان الاختيار لأي من الاستراتيجيات فإنه ينطوي على بعض المخاطر والجدول رقم (6/3) يبين متطلبات ومخاطر استخدام هذه الاستراتيجيات.

جدول رقم (6/3): متطلبات استخدام ومخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد والتنظيم	مخاطر
قيادة التكلفة	استثمار رأسمالي وإمكانية توفر رأس المال، مهارات هندسية وفنية، إشراف مكثف وكفء على اليد العاملة، تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع، نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة، رقابة شديدة على التكلفة، تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة، هيكلية تنظيمية ذات مسؤوليات محددة، حواجز تعتمد على حجم المبيعات.	هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: التقليد من جانب المنافسين، التغيير التكنولوجي، قواعد أخرى لتدهور القيادة بالتكلفة، معدات جديدة الية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية، الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على إدراك احتياجات السوق
التمييز	قدرات ومهارات تسويقية عالية، مواصفات متميزة في المنتجات، قدرات عالية في مجال البحث والتطوير، شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجية، قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء. تنسيق قوي خاصة بين بحث والتطوير والتسويق، مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية، جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين.	هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: أساليب التميز فقد تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم، زوال عوامل التمييز، التقليد من جانب المنافسين، السعر المرتفع لا يبرر عوامل تمييز المنتج بالنسبة للمستهلك، اختيار المنافسين لعوامل تمييز أكثر فعالية من التي اختارها المؤسسة، لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز.
التركيز	مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلقطاع	يتم تقليد استراتيجية التركيز في الحالات:

الفصل الثالث تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

معين من السوق.	يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الاخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل، ظهور مؤسسات جديدة تتبع استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.
----------------	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، ثابت عبد الرحمن، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، صص 262 265.

إذا كان هدف اختيار أي استراتيجية من الاستراتيجيات العامة بالنسبة للمؤسسة هو الحصول على أعظم النتائج الممكنة تحقيقها في السوق وبالتالي التفوق على المنافسين، وكما ذكرنا سابقاً إن لكل استراتيجية عيوب وهناك نقاط اختلاف بين الاستراتيجيات العامة للتنافس كما يبين الجدول (7/3):

الجدول رقم (7/3): نقاط الاختلاف بين الاستراتيجيات العامة للتنافس

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
القيادة بالتكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع، من خلال السعر/او تقديم منتج متفرد	مجال واحد او عدد محدود من المجالات	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2011، ص 54.

يتبين من الجدول أن المنتج الذي يمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين إذا كان متميزاً أو يمكن طرحه في السوق بسعر أقل من المنافسين أو بواسطته يمكن اختراق مجالاً أو عدة مجالات في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة.

أما الاستراتيجيات القاعدية للتنافس فهي تندرج ضمن الاستراتيجيات العامة لبورتر وتنقسم كذلك إلى ثلاثة أقسام هي:¹

- الطرح الكلي للخيارات الاستراتيجية وتشمل الخيارات التالية: استراتيجية تدعيم الوضعية الحالية، الاستراتيجيات الأفقية، الاستراتيجيات التوسعية؛

- الخيارات المرتبطة بمحفظات النشاطات وتشمل: استراتيجية التنويع، استراتيجية التخصص، استراتيجية التكامل، واستراتيجيات التدويل والعالمية... الخ؛

- الخيارات المرتبطة بتطور المؤسسة وتشمل: استراتيجيات النمو واستراتيجيات المنافسة والتعاون. كما يمكن تصنيف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة إلى مايلي:²

- استراتيجيات القائد (Stratégie du leader): تتبعها المؤسسات الكبيرة التي تطرح المنتجات الجديدة، وتمتلك أوسع نظام للتوزيع وأكبر ميزانية للتوزيع، ويعتبر قطبا مرجعيا يحاول المنافسون تقليده، ولهذا يسعى القائد للحفاظ على وضعيته في السوق باستعمال الطرق التالية:

- رفع الطلب الأولي (Accroissement de la demande primaire): وهذا باستعمال ثلاثة وسائل: البحث عن مستهلكين جدد، إيجاد استعمالات جديدة للمنتوج، رفع حجم المبيعات؛

- حماية الحصة السوقية (Protection de la part du marché): مع زيادة الطلب وهذا باستعمال الاستراتيجية الهجومية والدفاعية المختلفة؛

- زيادة الحصة السوقية.

- استراتيجية المتحدي (Stratégie du challenger): تكون المؤسسة في هذه الحالة في وضعية أقل من القائد، حيث تشغل المركز الثاني أو الثالث أو الرابع في السوق، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى استعمال الطرق والوسائل التي تمتلكها بهدف زيادة حصتها السوقية على حساب المنافس، ومن بين الوسائل المستعملة بغية تحقيق هذا الهدف نذكر مايلي:

- تخفيض الأسعار؛

- تشجيع الإبداع لغرض إنتزاع وضعية القائد؛

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية " منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007 ص 402 .

² Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, édition, public union, 10^{ème} éditions, Paris, France, 2000, p387.

- رفع حجم الاستثمار الاشهاري؛
 - تكيف منتجاتها والتركيز على خدمات ما بعد البيع.
- إن هدف هذه الاستراتيجية هو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، ويتم ذلك كما يلي:
- أ- اختيار الهدف والمنافس: يكون أمام المؤسسة عدة حالات:
- الهجوم على المؤسسة القائد (Attaquer le leader) وهذه حالة خطيرة لكن النجاح فيها يحقق نتائج جيدة وهي انتزاع مكانة المؤسسة القائد في السوق؛
 - الهجوم على منافس في متناول المؤسسة؛
 - الهجوم على المنافس الضعيف (Canards boiteux).
- وتكون استراتيجية الهجوم بالإشكال التالية:
- هجوم مقابل (l'attaque frontale): يتم فيه مهاجمة نقاط الدعم لدى المنافس، تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف.
 - هجوم الجهة (l'attaque de côté): يكون ذلك من خلال اختيار قسم من نشاط المنافس وتحديد احتياجاته لكي يتم تلبيتها وبالتالي استهداف مستهلكي هذا القسم عند المنافس.
 - هجوم الإحاطة (L'encerclement): تقوم المؤسسة بعدة هجمات على المؤسسة القائد في نفس الوقت، توجه المؤسسة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكانياته للتحصين.
 - هجوم الفارق (l'écart): هي استراتيجية هجومية غير مباشرة وذلك بالاتجاه نحو الأسواق التي تكون خارج سيطرة المؤسسة القائد.
 - هجوم العصابات (La guérilla): القيام بمهاجمة المؤسسة القائد بهجمات محددة ووقتيية حتى إنهاكه والحصول على حصته السوقية.
 - استراتيجية التابع (Stratégie du suiveur): في هذه الحالة تحاول المؤسسة الحفاظ على وضعيتها في السوق، حيث تركز جهودها بالاحتفاظ على الزبائن وتجنب المواجهات مع القائد، وهذا بالتطوير النوعي لا الكمي، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تحسين المردودية؛

- تقوية ثقة الزبائن المكتسبين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وهذا بإدخال تعديلات على المنتجات الحالية حسب ما يتطلبه ذوق المستهلكين.

ويمكن لها أن تتبع البدائل الاستراتيجية التالية:¹

أ-التبعية عن قرب: وفقا لهذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور (cloner). وقد يظهر من خلال هذه الاستراتيجية المؤسسة التابعة كمتحدية للمؤسسة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.

ب-التبعية عن بعد (Suiveur à distance): تحتفظ المؤسسة التابعة لنفسها من خلال هذه الاستراتيجية بنواحي تميزها عن المؤسسة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبع المؤسسة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد (Imitateur).

ج-التبعية الاختيارية: يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمؤسسة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياته وظروفها، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو محور (Adaptateur).

غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الاستراتيجية يمكن أن تتحول المؤسسة من تابعة إلى متحدية.

- استراتيجية المتخصص²: هي عملية التخصص في السوق المريح، وذلك من اجل ضمان سير وتطور مستمر للمؤسسة، حيث تسعى إلى البحث عن أي نشاط وتخصص فيه، وتخصص له كل الموارد دون أن يثير ذلك ردود أفعال المؤسسات القائدة.

ولكي يكون النشاط ذو مردودية ومستمر وله الخصائص التالية:

- أن يكون حجم النشاط مقبول مع قدرة شرائية كبيرة للمستهلكين؛

- أن تكون إمكانية نمو النشاط معتبرة؛

¹ سامية لحوّل، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 184.

²Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management op. cit., p388

- أن يكون النشاط من غير اهتمامات المؤسسات المنافسة؛

- أن يتلاءم مع قدرات المؤسسة المتوفرة؛

- أن توجد إمكانية حماية النشاط في حالة هجوم المنافسين.

أما نموذج (Mile and Snow) فقسم الاستراتيجيات التنافسية إلى أربع أنواع:¹

- الاستراتيجية الدفاعية (Defender): وتختص في التركيز على نطاق محدود من المنتجات والأسواق

بهدف المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة في السوق من خلال التركيز على خفض التكلفة وزيادة كفاءة المؤسسة.

- استراتيجية الريادة (Prospector): تعتبر هذه الاستراتيجية النقيض لاستراتيجية الدفاع، من جانب

التفاعل الإيجابي مع بيئتها الخارجية المتغيرة وتهدف المؤسسات التي تتبع استراتيجية الريادة إلى الإبداع وتفترض أن المؤسسة قادرة على صنع البيئة التي تعمل فيها لكي تحقق فرصا للنمو.

- استراتيجية التحليل (Analyzer): حيث تجمع المؤسسات التي تركز على استراتيجية تحليل خصائص

كل من المؤسسات الريادية والدفاعية، أي أنها تهتم بجانب الإبداع والكفاءة، وتهدف هذه

المؤسسات إلى استغلال التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية عن طريق اقتناصها للفرص المتاحة.

- استراتيجية رد الفعل : هذه المؤسسات لا تحمل نسقا ثابتا من الاستراتيجية وتفترض أن البيئة

الخارجية لها تأثير محدود على المؤسسة لذلك لا تولي المؤسسة اهتماما لما يحدث في بيئتها الخارجية ولا تسعى إلى تحليلها.

من خلال هذا النموذج يمكن القول أن الاستراتيجية الدفاعية تعتمد على خفض التكلفة في

حين أن استراتيجية الريادة أساسها الإبداع، أما المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية التحليل فهي

تمزج كل من الإبداع وكفاءة المؤسسة بهدف تحقيق التميز عن باقي المؤسسات، أما المؤسسة التي

¹ محمد خير سليم أبوزيد، محمد عواد زيادات، الاستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرها في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر العدد 2010/04، ص 50-51.

تعتمد استراتيجية رد الفعل فلا تقتنص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية كما لا تهتم بمعالجة المخاطر التي تفرضها هذه البيئة.

بالإضافة إلى استراتيجيات بورتر واستراتيجيات نموذج (Mile and Snow) ظهرت مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الأكثر تفصيلاً والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستراتيجيات الأساسية لبورتر وهي:¹

- استراتيجية التكامل الخلفي: تعني محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه وهناك أسباب تدعو المؤسسات لإتباع تلك الاستراتيجية منها:

- حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل عائداً مقبولاً إذا أرادت المؤسسة الاستثمار في شراء مصدر التوريد؛

- عدم قدرة المورد على الوفاء باحتياجات المؤسسة من ناحية الوقت والجودة والسعر؛

- قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق؛

- ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.

- عند زيادة مخاطر توقف الإنتاج نتيجة لعدم كفاية الموارد الأولية في السوق.

- استراتيجية التكامل الأمامي: تعني محاولة المؤسسة للسيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج، وتلجأ المؤسسات لإتباع هذه الاستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المؤسسة.

- استراتيجية التكامل الأفقي: تعني السيطرة على المؤسسات المنافسة بالشراء أو التملك.

- استراتيجية اختراق السوق: أي استخدام الجهود البيعية والإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة معدل الاستهلاك الحالي عن

طريق الجهود الإعلانية بجذب عملاء المنافسين أو جذب عملاء جدد لم يكونوا يستخدمون المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- استراتيجية تنمية السوق: تعني زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، أي التوسع الجغرافي في أسواق المؤسسة ولكن ببيع نفس المنتج أو الخدمة.

- استراتيجية تطوير المنتج: أي إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي يجعله أصغر أو أكبر وتحسين طريقة التغليف والألوان وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.

- استراتيجية الاختراعات: أي إنتاج منتج أو عمل دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، فمثلاً إحلال الترانزستور محل الأنابيب المفرغة، ثم إحلال الدوائر المتكاملة محل الترانزستور (Transistor) مما أعطى للحاسبات الإلكترونية دورة حياة جديدة.

- استراتيجية التحالفات: هي استراتيجية توسعية وتصلح أن تكون دفاعية، وهي تدرج ضمن اتفاقات التعاون في مجال التسويق والإعلانات والبحث والتطوير، وقد تتطور إلى المشروعات المشتركة، وتعني إقامة مشروع جديد يمثل كياناً منفصلاً تماماً عن المؤسسات الأصلية التي أقامت المشروع المشترك، وآخر مرحلة من مراحل التحالفات هي الاندماج، ويعني اتفاق شركتين أو أكثر على التحالف معاً لإنشاء كيان واحد يجمعهما معاً.

لهذه الاستراتيجية عدة أسباب فقد تكون تحالفات لدخول أسواق معينة وهذا ما قامت به مؤسسة موتورولا مع مؤسسة توشيبا اليابانية لإنتاج الأجهزة الدقيقة فتمكنت من دخول السوق اليابانية وقد يكون التحالف بهدف تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة إلى تطوير منتجات أو استثمارات جديدة وهذا أيضاً ما قامت به كل من موتورولا وتوشيبا في مشروع صناعة المعالجات الدقيقة والذي كانت كلفته مليار دولار، كما يمكن أن يكون التحالف من أجل الجمع بين المهارات وهذا ما قامت به مؤسسة (AT&T) والمؤسسة اليابانية (NEC) في عام 1990 لتبادل المهارات التقنية.¹

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاضمالعازضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص725-726.

- إستراتيجية الانكماش: وتتم لمواجهة أزمات طارئة، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، كما حدث لشركات الطيران الأمريكية عقب أحداث 11 سبتمبر 2001.

- إستراتيجية التصفية: قد يكون جزئياً بالتخلص من أحد أنشطة المؤسسة أو منتجاتها نهائياً لاستمرار انخفاض المبيعات وقلة الأرباح، وقد يكون كلياً وهو بيع أصول المؤسسات والخروج من النشاط نهائياً وتجنيد إعلان الإفلاس.

كما أن هناك تصنيف للاستراتيجيات من حيث متخذ القرار والبيئة المؤثرة في اختيار الاستراتيجية فتعتبر استراتيجيات هجومية أو وقائية إذا قام متخذ القرار باتخاذها قبل ان تدفعه الظروف البيئية إلى ذلك واستراتيجيات دفاعية أو علاجية إذا اتخذها متخذ القرار كرد فعل للضغوط البيئية المحيطة.¹ بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة، هناك استراتيجيات أخرى هي:²

الاندماج العمودي: يعني تعزيز نشاط المؤسسة في نفس فرعها وذلك إما خلفياً أو امامياً، ففي الحالة الأولى تعمل المؤسسة على التوسع باستثماراتها في مجال المادة الأولية التي تستعملها في نشاطها الأول وهذه العملية تسمح لها ضمان مدخلاتها وانتظامها كميًا وقيميًا وبشكل يسمح لها من تحقيق تراكم أحسن في الأرباح إذ كلما زادت اندماجا في هذا الاتجاه ، تحسنت القيمة المضافة لديها وخاصة في مرحلة انتعاش فرع النشاط.

أما الاندماج نحو الأمام فهو تنوع نشاط المؤسسة في نفس الفرع بتوجيهها نحو استعمال مخرجاتها، وتقديم منتج أكثر إنتاجاً أو تصنيعاً، وبالتالي تقديم أكثر قيمة مضافة، وتحقيق أحسن نتائج، سواء بالتحكم في الأسعار أيضاً أو بالتحكم في الفرع.

التنويع: هو سعي المؤسسة إلى التنويع في نشاطها في السوق ومن أسباب التوجه نحو التنويع محاولة المؤسسة توزيع مواردها وإمكاناتها على أكثر من تخصص حتى تكون بمنأى عن المشاكل عند إصابة فرعها السابق بتدهور النتائج وهكذا تحقق التعويض بين تخصصات نشاطها، لضمان بقائها وأرباحها

¹ زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 34 - 36.

وهناك نوعان من التنوع: المتمركز والمتكامل، ففي النوع الأول يتم التوسع مع بقاء الارتباط بالنشاط الأول، بواسطة الزبائن، التكنولوجيا، طاقات التسيير، والعلامة الخاصة بالمؤسسة. أما التنوع المتكامل فيتحقق بواسطة الاستثمار في فروع أو أنشطة مغايرة للنشاط السابق للمؤسسة كان تتجه مؤسسة لإنتاج الاجهزة التلفزيونية إلى إنتاج أدوات الزينة أو الأثاث. الانسحاب: في أوقات الأزمات تقوم المؤسسات بعملية الانسحاب كاستراتيجية لتفادي الخسائر في لحظة واحدة، أو على الأقل للتخطيط وتوزيع نتائج الأزمة بشكل واع. لهذا الاختيار عدة أشكال فهي تبتدئ من اتخاذ قرارات قصيرة الأجل للتغيير من تكوين رقم أعمالها أو تخفيض جزء من الأعباء والتكاليف لتحقيق رقم أعمال أقل ولكن بنتائج أحسن، إلى التخلي عن بعض الأقسام أو الورشات في المؤسسة أو حتى فروع نشاطها مثل مجال البحث والتنمية، باعتباره يمثل أعباء معتبرة في المدى القصير وحتى المتوسط، وهو ما يسمح باسترجاعها ولكن قد يكون له مخاطرة على حياة المؤسسة على المدى الطويل.

رغم تعدد الاستراتيجيات التنافسية إلا أن عملية اختيار استراتيجية من قبل القيادة تتلاءم مع السوق و تتوافق و تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب مجموعة من الارشادات:¹ ضمان درجة عالية من التوافق بين السوق والاستراتيجية من جهة، ودرجة عالية من التوافق بين الفرص والموارد المتاحة للمؤسسة من جهة أخرى. تجنب الدخول إلى أسواق جد محدودة، وكذا بها منافسة شديدة.

هناك من ربط بين بناء الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة بمتغيرات التحليل الرباعي (S.W.O.T) التي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أي معرفة عناصر قوتها وضعفها وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية والمتمثل في الفرص المتاحة للمؤسسة والتهديدات التي تواجهها، والفرصة هي المكان الايجابي الذي يتوفر في بيئة المؤسسة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها وقد تكون الفرصة عادية أو استراتيجية حيث يمكن استغلالها لتغيير مصير المؤسسة، فعندما تمتلك

¹ عبد الحميد المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1998، ص 134.

الفصل الثالث تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

المؤسسة نقاط قوة لا بد من استخدامها بالشكل الإيجابي لإنجاز أهدافها بما يجعلها متفوقة على المنافسين، أما نقاط الضعف فلا بد من معالجتها من خلال تدارك النقص في الإمكانيات والقدرات الداخلية المتاحة للمؤسسة من أجل بلوغ ما سطرته من أهداف.

أما خارجيا، فلا بد من اقتناص الفرص والمجالات المتوفرة والأحداث المحتمل حدوثها مستقبلا، كما لا بد من مواجهة التهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي والتي قد تؤثر سلبا على أهداف المؤسسة.

إن العلاقة بين هذه العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر بها أي عنصر ببقية العناصر الأخرى وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر وفي نفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجابا كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن عناصر الضعف والتهديدات أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها.

من خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتخطط الاستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية لها من فرص وتهديدات.¹ كما يبينه الجدول رقم (11/3):

الشكل رقم (11/3): العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات الممكن اعتمادها في التحليل الرباعي

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية انسحاب	استراتيجية دفاعية	التهديدات

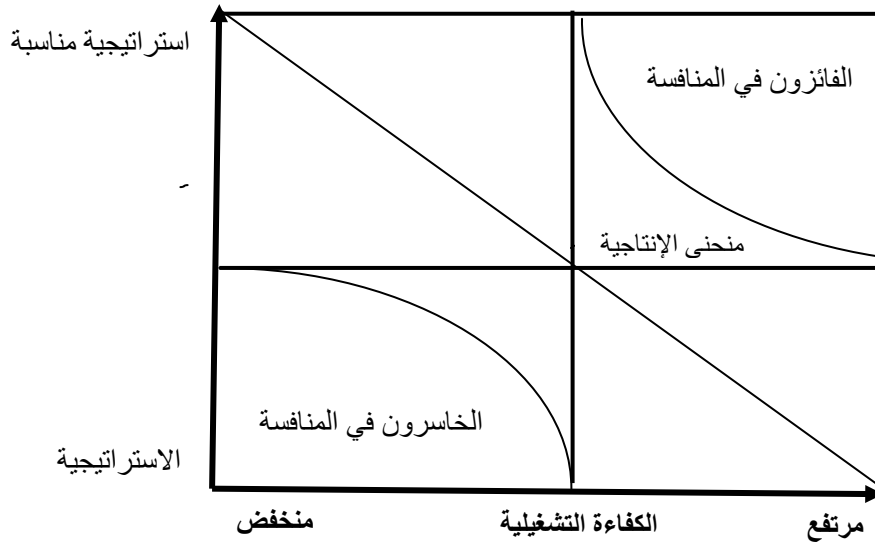
المصدر: ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (SWOT) لبناء استراتيجيات التسويق حالة تطبيقية على شركة (TOYOTA) لصناعة السيارات، مرجع سابق، ص 13.

¹ ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (S.W.O.T) لبناء استراتيجيات التسويق حالة تطبيقية على شركة (TOYOTA) لصناعة السيارات، مرجع سابق، ص 12.

إن الاستراتيجية المناسبة هي التي تحقق الكفاءة التشغيلية العالية، بمعنى الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لدى المؤسسة، حيث يعرف منحنى الإنتاجية بالعلاقة بين استراتيجية المؤسسات والكفاءة التشغيلية العالية ويستخدم هذا المنحنى لبيان كيفية تحقيق قدرة تنافسية عالية من خلال تبني الاستراتيجية المناسبة بتوظيف الموارد بكفاءة عالية وبالتالي الانتقال من زاوية التابعين في المنافسة إلى زاوية القائدين.¹

والشكل رقم (12/3) يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (12/3): العلاقة بين الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية



المصدر: بركات شرين، عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ص 08.

كما أن تبني استراتيجية ديمومة التنافسية (La stratégie de la pérennité compétitive): تستدعي

ربط التنافسية المستدامة في المؤسسة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي المتغير اعتمادا على عنصرين

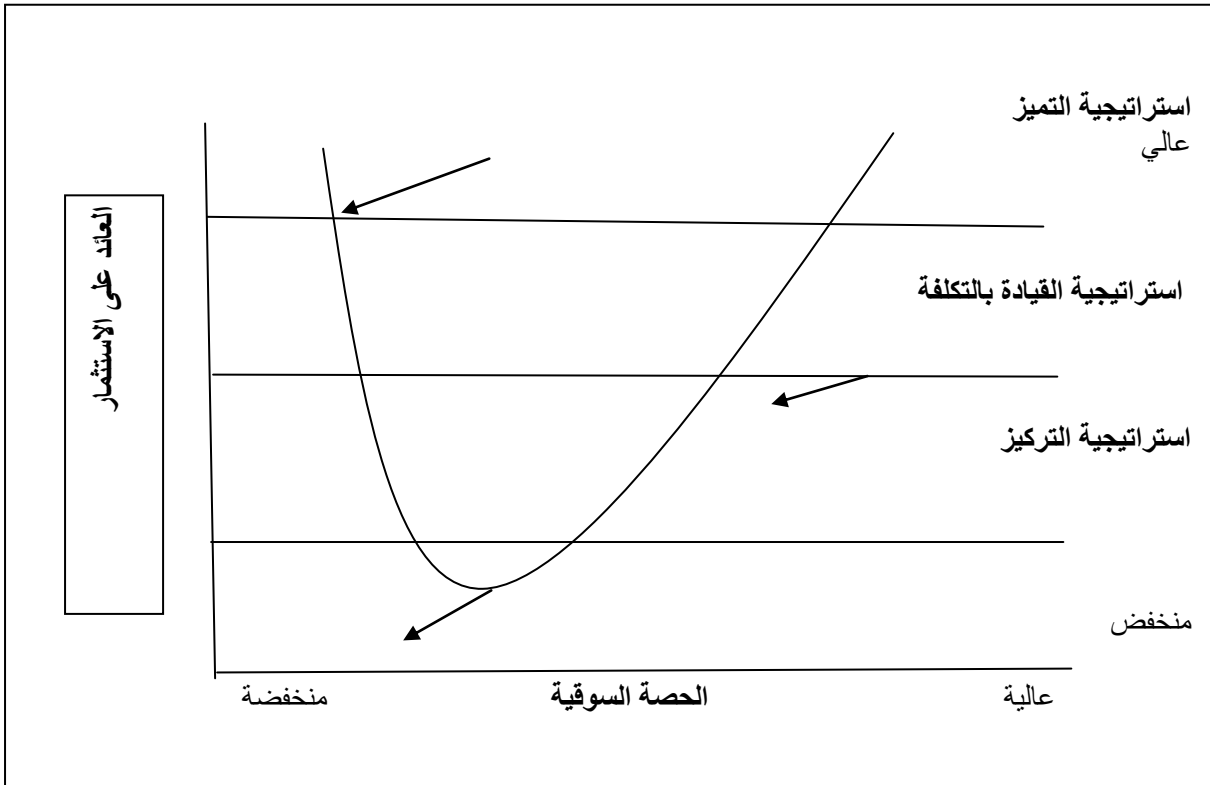
¹ بركات شرين، عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، بدون تاريخ، الكويت، ص 07.

الفصل الثالث تحليل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

مهمين وهما: مهمة المؤسسة ومشروعيتها أي قبولها من طرف المجتمع، فمطلوب من المؤسسة أن تقوم بخلق مجال تناسق بين العنصرين¹.

ارتبط تحقيق حصة سوقية وربحية عالية للمؤسسة بتنفيذ إحدى الاستراتيجيات الثلاث التي ذكرها بورتر (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والشكل (13/3) يوضح ذلك.

الشكل رقم (13/3): علاقة الاستراتيجية التنافسية بالحصة السوقية وربحية المؤسسة



¹ A. Rollet, Stratégie de pérennité compétitive, équipe de recherche sur la firme et l'industrie, ERFI, Université Montpellier 1, France, 2002, P03.

المصدر: محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الامارات العربية المتحدة، 2005 ص14.

يتضح من الشكل أن اختيار المؤسسة لاستراتيجية تنافسية محددة ينعكس على ربحيتها وحصتها السوقية بصورة واضحة، فاستراتيجية التميز تحقق أعلى مستوى للعائد على الاستثمار لأنها تقوم على إنتاج منتج مبتكر عالي الجودة يتمتع بمواصفات تجبر فئة محددة من المستهلكين على شرائه بالسعر الذي تحدده المؤسسة، وغالبًا لا تكون هناك منافسة في إنتاج هذا المنتج لفترة زمنية تتفاوت حسب طبيعته وحجم الطلب المتوقع عليه.

من ناحية أخرى، تحقق استراتيجية التركيز أدنى مستوى من العائد على الاستثمار لأنها تقوم على أساس التركيز على نوعية مختلفة من المنتجات التي قد لا ترغب المؤسسات المنافسة في إنتاجها، وتحقق هذه الاستراتيجية قدرًا أكبر من الحصة السوقية مقارنة باستراتيجية التميز¹.

كما تم ربط استراتيجيات التنافس للبورتر بمجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات كالتطور التكنولوجي وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية القيادة في التكلفة مع استراتيجية التميز تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة في ظل وجود التطور التكنولوجي، وإن إمكانية إتباع استراتيجيتي القيادة في التكلفة والتميز في نفس الوقت غير مستبعدة ومثال ذلك شركة تويوتا وهوندا للسيارات والتي تقدم منتجًا منخفض التكلفة بالمقارنة بالمنافسين مع الاحتفاظ بتميز واضح بالجودة ويستهدفون به أسواقًا واسعة².

¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، العدد الأول، المجلد 21، جامعة الامارات العربية المتحدة، جويلية 2005، ص 14.

² يونس عبد العزيز، مقداد خالد احمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبحي دحبور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، المجلد 5، 2012، ص 73.

خلاصة الفصل.

نستنتج من خلال ما ذكرناه في هذا الفصل النقاط التالية:

- إن صياغة استراتيجية المؤسسة كما تحتاج إلى معرفة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، لا بد من إدراك الإدارة العليا لأهمية المحيط الخارجي، وكذا كل العوامل المؤثرة في إعداد الاستراتيجية المناسبة.

- فتحقيق الميزة التنافسية مرهون بمدى الاهتمام واستخدام مصادرها المتعددة من كفاءة، جودة، مرونة ، معرفة وغيرها من المصادر.

- لكل استراتيجية تنافسية من الاستراتيجيات العامة للتنافس التي ذكرها بورتر مزايا وعيوب، لكن يبقى العمل الأهم هو اختيار استراتيجية تتوافق مع قدرات المؤسسة وتحافظ على مركزها التنافسي، كما يمكن المزج بين استراتيجيتين في نفس الوقت.

- لا يمكن المحافظة على التفوق عن المنافسين بشكل دائم، ما لم يتم قبول المؤسسة من طرف المجتمع واستمرار وفاء زبائنهما.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي، ثقافة تنظيمية وأساليب عملية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي ومحدداته.

المطلب الثاني: صنع الخيار الاستراتيجي وأدواته.

المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها وخصائصها.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات بناء الثقافة التنظيمية وإمكانيات تغييرها.

المبحث الثالث: بعض الأساليب العملية لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: التحسين المستمر (KAIZEN).

المطلب الثاني: توليد الأفكار (Brainstorming، Diagramme d'affinité).

المطلب الثالث: سيغما السداسي (SIX-SIGMA).

خلاصة الفصل

مقدمة الفصل.

يمر سعي المؤسسات لتحقيق أهدافها حتما عبر صياغة استراتيجية تؤدي إلى ضمان الوصول إلى نتائج وفقا للأهداف المسطرة ويعتبر الخيار الاستراتيجي جوهر عملية صياغة هذه الاستراتيجية، فالإدارة العليا للمؤسسة تجد نفسها أمام مجموعة من التحديات تجربها على إيجاد قدرات تنافسية والعمل على تنميتها بشكل مستمر لمواكبة كل التطورات الحاصلة في محيطها لضمان بقائها. أصبحت الجودة أسبقية تنافسية لدى العديد من المؤسسات، فجلب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق يمر حتما عبر إرضاء الزبون الذي يتأثر بجودة المنتج أو الخدمة. لقد أصبح منهج إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع استراتيجيا في العديد من المؤسسات، كما أن من بين مبادئ التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من وضع برامج وخطط شاملة مستندة إلى تحليل معمق لكل من البيئة الداخلية والخارجية في إطار دعم الميزة التنافسية للمؤسسة. يمنح ترسيخ منهج إدارة الجودة الشاملة المؤسسة الثقافة التنظيمية التي تحدد ملامح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتكون فخر العاملين بها، خاصة إذا ما أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والمنافسة، فالمؤسسة مرتبطة بمحيطها "لأن المؤسسة لا تقف عند حدود مجموعة من الشركاء والمساهمين ووسائل الإنتاج فقط فهي جزء من نظام شامل وهي فيه نظام فرعي وبالتالي لا يمكن عزلها عن المحيط الثقافي والاقتصادي والجغرافي والسياسي الموجودة فيه، فالمؤسسة تقيم علاقات متعددة مع كل عناصر هذا المحيط، وبهذا فهي تؤثر في المحيط وتتأثر هي في حد ذاتها".¹ لذا لا بد أن تسعى الإدارة العليا في المؤسسة لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار، ما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفعالية وذلك باستخدام أدوات هذا المنهج في تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والحفاظة عليه.

¹ Mohamed Nouiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel- essai de modélisation systémique et application, thèse de doctorat, école nationale supérieure des Arts et métiers, Paris, France, 2003,p 19.

المبحث الأول: إدارة الجودة كخيار استراتيجي.

يمثل التركيز على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من أهم التطورات في البيئة التنافسية الحالية، حيث أصبحت تعد خيارا استراتيجيا للإدارة العليا، لذا قامت المؤسسات بإعداد برامج الجودة الشاملة في كل الوظائف وتغيير طرق العمل في إطار التكيف مع ما يحدث من حولها من تحولات فهي تعمل على خلق الفرص وتجنب المخاطر لمواجهة التهديدات المختلفة.

يمكن أن تكون المؤسسة ناجحة وذكية إذا كانت لديها القدرات التالية:¹

- الليونة والتعامل مع الظروف والمواقف المختلفة.
- الاستعداد المسبق لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة والمحيط.
- تطبيق المعارف.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار أفضل الوضعيات المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي ومحدداته.

1- مفهوم الخيار الاستراتيجي.

تواجه الإدارة العليا في المؤسسة صعوبات كبيرة في عملية صنع الخيارات الاستراتيجية وذلك لأهمية الخيار الاستراتيجي الذي يجب أن يحقق أكبر قدر ممكن من أهدافها ومتطلبات أصحاب المصالح المرتبطة بها.

وقبل التطرق إلى الصعوبات التي تواجه الخيار الاستراتيجي، لابد من تعريف الخيار

الاستراتيجي.

لقد تباينت آراء الباحثين في اعطاء مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي، ووردت عدة مفاهيم

للخيار الاستراتيجي منها:

¹ www.urfist.cict.fr/sompub7.html , N. Souleymane et J.Link-pezet " Vielle stratégique, Intelligence stratégique et management , enjeux et approches" consulté le : 05/07/2013.

"الخيار الاستراتيجي هو الذي يقابل احتياجات و أولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح."¹

هو أيضا "قرار للاختيار بين البدائل الاستراتيجية والذي يلبي أهداف المؤسسة بشكل أفضل من بقية البدائل المحدودة العدد بطبيعتها وفقا لمعايير يستند إليها."²

أما سواير (Sawyer) فيعرفه بأنه " البديل الذي يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غريبة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف."³

وهو "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى."⁴

كما يمكن اعتبار الخيار الاستراتيجي هو "مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه والذي يضمن نجاحها المستقبلي."⁵

مما سبق ذكره يمكن اعتبار أن الخيار الاستراتيجي هو أفضل بديل ممكن أن يلبي احتياجات المؤسسة ويحقق أهدافها من خلال الأخذ بعين الاعتبار لنقاط القوة والضعف و اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات التي يفرضها المحيط بهدف تحقيق النجاح مستقبلا.

2- محددات الخيار الاستراتيجي: تعد عملية الخيار الاستراتيجي عملية صعبة إذ لا بد أن يحقق هذا الخيار أهداف المؤسسة ويلبي طموحاتها، فيكون أمام المؤسسة عدد محدود من البدائل الاستراتيجية الأساسية، وخاصة البدائل الممكنة التطبيق، كما لا بد أن يلائم هذا الخيار قدرات المؤسسة حتى تكون قادرة على تطبيقه، هناك مجموعة من المحددات لهذا الخيار هي:

¹ محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 20.

³ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 162.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 98.

⁵ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 400.

-المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي، أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، يقل العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمرا غير مناسباً.

-الوقت وضوابط الكلفة: إذ أنه في حالة تحطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز التكلفة المسموح بها، فإن فاعلية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.

-انقطاع الاتصال: إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة فعلا في المؤسسة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.

-السوابق المماثلة: إذ إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد تفسدا التفكير والتزوي عند صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.

-الإدراك والتبصر: إن الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي القرار معتمدا على المشاهدة،

ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية، يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.¹

-اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح وبالتالي يخلق عند بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعل اختيارهم محصورا في

الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغييرات تحدث في البيئة. وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا محدودا إلى حد كبير.²

إن المحددات السابقة هي محددات تخص المؤسسة في مجملها، لكن هناك محددات خارج

المؤسسة تؤثر على صانع القرار في عملية الخيار بين مختلف البدائل وهي:

-زيادة معدلات التغيير: يلاحظ تزايد في معدلات التغيير في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية... الخ، هذا التغيير الحاصل في بيئة المؤسسة يفرض

¹ محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، المرجع السابق، ص 21-22.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص209.

- عليها قيودا كثيرة ويضعها في مواجهة التهديدات المختلفة، كما أنه يوفر لها فرص استثمار ونمو متعددة، وهو ما يعتبر تحدي للمؤسسة لمواجهته والوصول إلى بر الأمان.
- **شدة المنافسة** : لا تقتصر المنافسة اليوم على جودة السلعة وسعرها فقط إنما تعدت ذلك لتشمل مختلف الوظائف بالمؤسسة، كما أن زيادة المعاملات الدولية والعملة الاقتصادية وفتح الأسواق جديدة زاد من شدة هذه المنافسة أكثر فأكثر، فأصبح الحصول على ميزة تنافسية يصعب تقليدها أمر عسير وإنما ضروري لنجاح المؤسسة ونموها واستمرارها.
- **تغير طبيعة قوى العمل** : لم تعد المؤسسات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة ومتكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لأخر، بل أصبح نجاح المؤسسات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة عالية وفعالية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات.
- **التحول من الفكر الصناعي إلى الفكر الخدمي** : أصبحت المعرفة اليوم أكثر قوة استراتيجيا، وهي القدرة على تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية لأن المعرفة والفكر الابتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع، وبالتالي تحديد الفرص الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة. كما يعتقد البعض أن المعرفة الإدارية يمكن أن تقود المؤسسات باستمرار نحو النجاح بشرط أن تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات ذات التأثير المباشر والغير مباشر على نشاطاتها.
- **زيادة دور جماعات الضغط** : لقد زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بحماية البيئة، والصحة والسلامة والأمن الذي يجب توفرهم للعمال، والاهتمام بجودة وخدمة العملاء وتصاعد المطالبة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسات مما يتوجب مراعاة هذه القيود والضغوطات عند صياغة الاستراتيجية استعدادا لمواجهة مختلف التحديات.

- ندرة الموارد المتاحة: إن الواقع الاقتصادي اليوم يشكو من ندرة في الموارد المطلوبة سواء المادية أو الفنية أو حتى البشرية، وهذا يعد تحديا كبيرا تواجهه المؤسسات اليوم حتى تتمكن من إعداد الاستراتيجية وتطبيقها.

- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية: التغيير المستمر الحاصل في بيئة الأعمال على مختلف مستوياتها يجعل هذه البيئة معقدة وصعبة التحليل والدراسة، كما أن تداخل العوامل البيئية مع بعضها البعض وتعدد العلاقات التي تربطها تضع الإدارة في مواجهة وضعية خطيرة تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية عالية من أجل فهمها وتقييمها.¹

كما أن هناك جملة من العوامل التي تؤثر على تبني المؤسسة لخيارات استراتيجية معينة تحقق اهدافها وتضمن لها الاستمرارية من أهمها ما يلي:²

- مواقف المسيرين ومختلف الأطراف الفاعلة أو شركاء المصلحة فيها فيما يخص عمليات المؤسسة؛
- نوعية الهيكله والعلاقات التنظيمية القائمة بين مختلف الوحدات الإنتاجية؛
- طبيعة النوايا الاستراتيجية للمؤسسة؛
- خصوصيات الموارد التي تملكها والتي يمكن أن تطورها؛
- توجهات عوامل المحيط وخصوصا التكنولوجيا؛
- السياسات الاقتصادية الحكومية المعتمدة؛
- هيكله الأسواق والمنافسة في الأسواق.

المطلب الثاني: صنع الخيار الاستراتيجي وأدواته.

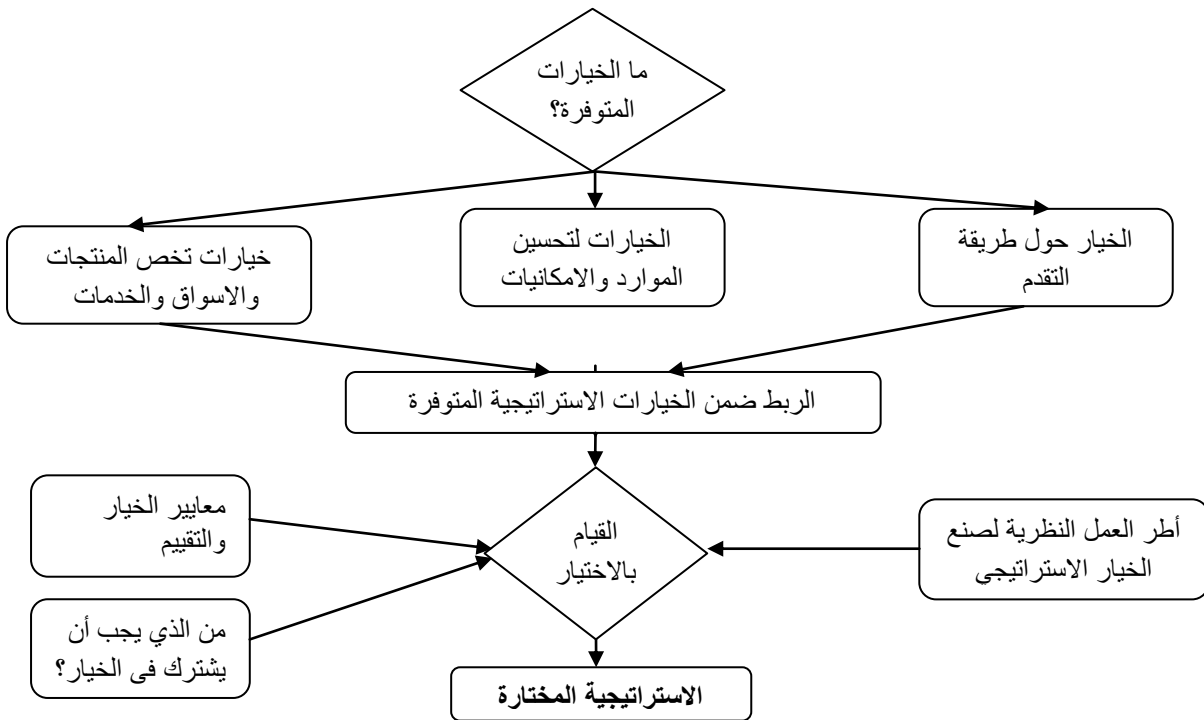
أ- صنع الخيار الاستراتيجي.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 54-56.

² مجاوي مفيدة، يزغش كامبليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2011، ص 126.

لا يمكن أن تقوم المؤسسة بعملية الاختيار بين مجموعة من البدائل دون تحديدها والأخذ بعين الاعتبار لموارد المؤسسة ومهارتها وكل إمكانياتها المتاحة، فلا بد أن تمر عملية صنع الخيار الاستراتيجي عبر هيكل لصنع هذا الخيار، فبعد تحديد الخيارات المتوفرة التي يتم طرحها من خلال دراسة العلاقة بين السوق وحاجته من المنتجات والخدمات، يمكن أن تتوفر عدة بدائل قادرة على تحسين الموارد المختلفة للمؤسسة على أن تتقاطع هذه البدائل لتنتج بدائل يتم الاختيار منها على أساس معايير محددة تحقق الهدف النهائي كما هو مبين في الشكل رقم (1/4):

الشكل رقم (1/4): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص23.

تتبنى المؤسسة الخيارات الاستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتضمن لها الاستمرارية، إن الوصول إلى الاستراتيجية المختارة لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار معايير أساسية عند تقييم أي بديل استراتيجي من بين مختلف البدائل وهي:¹

¹ محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

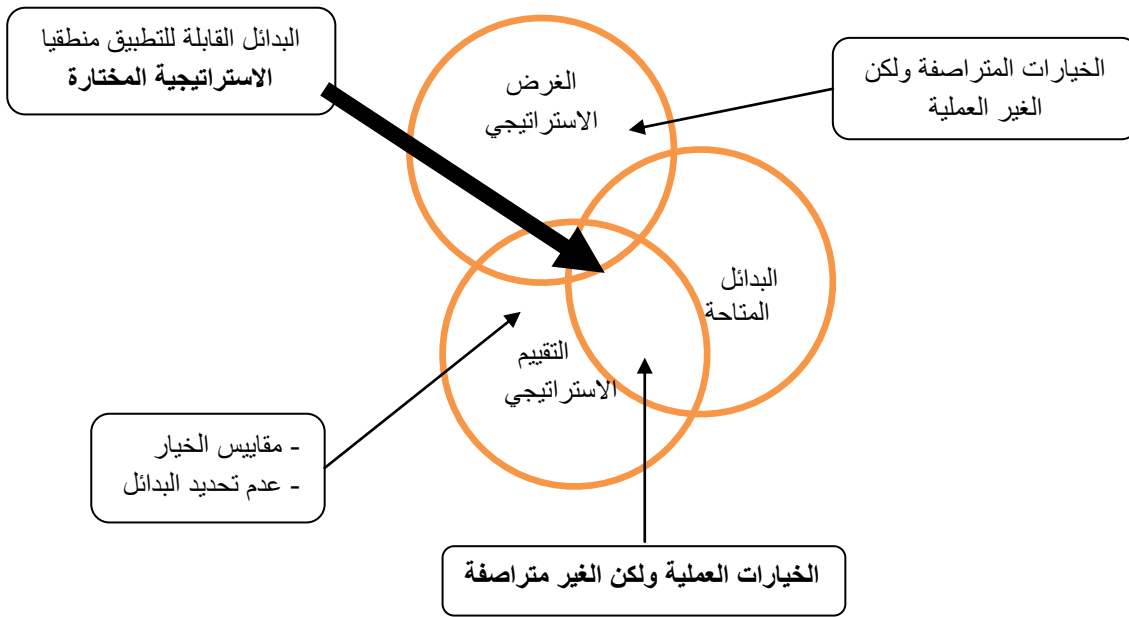
- أن تكون الاستراتيجية ملائمة: أي مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل فيها المؤسسة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية، وإلى أي مدى تناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات.

- أن تكون الاستراتيجية مقبولة: أي ان تكون مقبولة لمختلف أصحاب المصالح، وأن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.

- أن تكون الاستراتيجية ممكنة: أي المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.

كما يجب أن تكون الاستراتيجية المختارة من ضمن البدائل المتاحة والخاضعة للتقييم والمحققة للغرض الاستراتيجي، كما هو مبين في الشكل رقم (2/4):

الشكل رقم (2/4): اختيار الاستراتيجية من خلال البدائل المتاحة

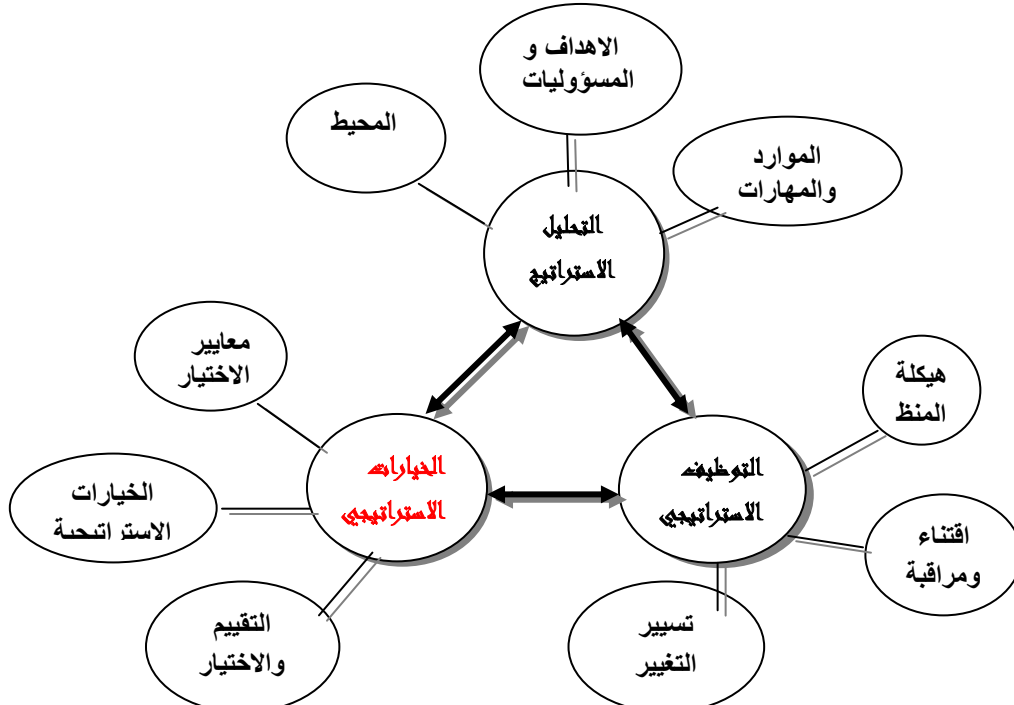


المصدر: محيي الدين القطب الخيار، الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 29.

يتبين من الشكل أن بعض البدائل العملية تكون غير متراففة أي أنها لا تتوافق مع جهود وإمكانيات المؤسسة، والبعض الآخر يتناسب مع إمكانيات المؤسسة لكن لا يمكن تنفيذه أي أنه غير عملي، فالبديل الاستراتيجي الذي يتم اختياره وفق مقاييس الخيار يجب أن يحقق الغرض الاستراتيجي أي تحقيق الأهداف وأن تتوفر إمكانية تطبيقه مع توافقه والقدرات المتاحة للمؤسسة.

يعتبر الخيار الاستراتيجي أحد عناصر ثلاثية التسيير الاستراتيجي الذي يربط الأفعال العملية بالتوجهات الاستراتيجية في المؤسسة والتي تتمحور حول اختيار الأهداف، تبني الخيارات الاستراتيجية ، تفعيل الموارد من أجل تحقيقها، فبعد عملية التحليل الاستراتيجي من خلال معرفة إمكانيات المؤسسة ومعرفة ما يوفره المحيط من فرص وما يفرضه من تهديدات يتم القيام بالتوظيف الاستراتيجي بميكلة المؤسسة واقتناء الموارد ومراقبتها مع متابعة كل التغييرات الحاصلة عند التنفيذ، فالخيار الاستراتيجي يخضع لمعايير ولا بد أن تتم عملية تقييمه في إطار تحقيق أهداف المؤسسة كما يبينه الشكل رقم (3/4):

الشكل رقم (3/4): عناصر ثلاثية التسيير الاستراتيجي



المصدر: عبد الملك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006، ص94.

ب- أدوات الخيار الاستراتيجي.

تحتاج المؤسسة لكي تقوم بلختيار الاستراتيجية المناسبة إلى أدوات تساعد في تحليل موقفها الحالي وتحديد البدائل الأكثر ملائمة ومن بين الأدوات التي تستخدمها المؤسسات مصفوفتي (Boston Consulting Group) و (General Electric)

مصفوفة (BCG):¹ تسمى أيضا بتحليل مجموعة بوسطن الاستشارية وتستخدم هذه المصفوفة محورين أساسين هما: الحصة السوقية والنمو السوقي فهي تتشكل من أربعة خلايا يتم الانتقال فيها عكس عقارب الساعة كما يبين الشكل رقم (4/4):

1- الشكل رقم (4/4): مصفوفة (BCG)

مرتفع	الحصة السوقية	منخفض
نمو السوق	II- النجوم الساطعة افضل موقف يمكن ان تكون عليه المؤسسة	I - علامة الاستفهام معدل نمو عال وحصة سوقية منخفضة
منخفض	III- الأبقار الحلوب فرصة تجميع اكبر قدر ممكن من النقود	IV - الكلاب الجائعة الوضع الميئوس منه

المصدر: محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 463.

ففي المربع الأول علامة الاستفهام: نجد أن الحصة السوقية للمؤسسة منخفضة رغم معدل نمو السوق المرتفع والمتنامي على هذا النوع من المنتجات لذا تبرز التساؤلات لماذا؟ هنا يلاحظ وجود طاقات كامنة في السوق ونمو في الطلب الكلي الحالي والمتوقع وفي نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي لمنتجات المؤسسة ولمعالجة الوضع تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية أخرى أو إضافة عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع منتجاتها في السوق وهنا الاستراتيجية تكون استراتيجية التحالفات سواء بهدف تعزيز قدرتها التنافسية أو لجمع المهارات التقنية وتطوير منتجاتها بما يتطلبه السوق.

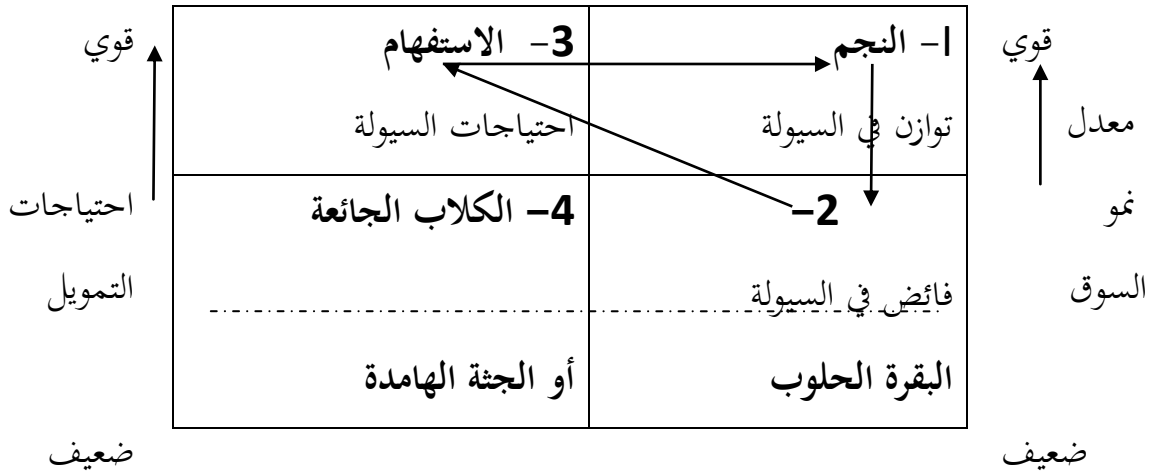
¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 463 - 466، بتصرف.

أما المربع الثاني النجوم الساطعة: تكون المؤسسة أمام فرصة كبيرة فحصدتها السوقية مرتفعة مع طلب متزايد على منتوجاتها فهنا لا بد أن تعمل على تعزيز موقعها الحالي أو المحافظة عليه من خلال اعتماد عدة استراتيجيات، استراتيجية التكامل العمودي أو استراتيجية التكامل الأفقي وإذا كانت المؤسسة كبيرة مع قدرات عالية فالاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية القائد.

في المربع الثالث الأبقار الحلوب : تحقق المؤسسة موقعا تنافسيا عاليا بحصتها السوقية المرتفعة رغم انخفاض الطلب على مثل هذا النوع من المنتوجات، فيتعين على المؤسسة المحافظة على حصتها السوقية وذلك بانتهاج استراتيجية تطوير المنتج. ولكن إذا انخفض الطلب على المنتج بدرجة كبيرة فيجب إتباع استراتيجية الانكماش.

المربع الرابع الكلاب الجائعة : حصة المؤسسة السوقية منخفضة كما أنها تعمل في سوق منخفض النمو فالاستراتيجية التي يجب إتباعها هي استراتيجية الانكماش بهدف تخفيض عناصر التكلفة والبقاء أطول مدة ممكنة في السوق. ويتم قراءة مصفوفة BCG كما في الشكل رقم (5/4) وفق اتجاه السهم.

الشكل رقم(5/4): مصفوفة (BCG) وفق اتجاه السهم.



المصدر:

A.HAMADOUCHE "Méthodes et Outils d'analyse stratégique" ' Les édition Chihab, Algerie,1997, p 57.

تحتاج المؤسسة إلى سيولة كبيرة عند نشأتها، ثم تنتقل من خلال نشاطها إلى حالة تكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناتجة عن النشاط، ثم تنتقل إلى حالة الفائض في السيولة

وهي الحالة المرغوب فيها ويجب على المؤسسة أن تبقى أطول مدة ممكنة في هذه الحالة، وقد تعرضت هذه الأداة لانتقادات متعددة من بينها اعتمادها على العمل في بيئة مستقرة، وظهرت المصفوفة الجديدة عام 1980 وبها أربعة أنواع من البيئة.

هناك من ربط بين بناء الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة بمتغيرات التحليل الرباعي (S.W.O.T) التي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أي معرفة عناصر قوتها وضعفها وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية والمتمثل في الفرص المتاحة للمؤسسة والتهديدات التي تواجهها، والفرصة هي المكان الإيجابي الذي يتوفر في بيئة المؤسسة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها، وقد تكون الفرصة عادية أو استراتيجية حيث يمكن استغلالها لتغيير مصير المؤسسة، فعندما تمتلك المؤسسة نقاط قوة لا بد من استخدامها بالشكل الإيجابي لإنجاز أهدافها، بما يجعلها متفوقة على المنافسين، أما نقاط الضعف فلا بد من معالجتها من خلال تدارك النقص في الإمكانيات والقدرات الداخلية المتاحة للمؤسسة من أجل بلوغ ما سطرته من أهداف.

أما خارجياً، فلا بد من اقتناص الفرص والمجالات المتوفرة والأحداث المحتمل حدوثها مستقبلاً، كما لا بد من مواجهة التهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي والتي قد تؤثر سلباً على أهداف المؤسسة.

إن العلاقة بين هذه العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يوتر ويتأثر بها أي عنصر ببقية العناصر الأخرى وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من تأثير أكبر على تلك العناصر وفي نفس الوقت تكون تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجابياً كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكان عناصر الضعف والتهديدات أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها.

من خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتخطط الاستراتيجية المناسبة، على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية لها من فرص وتهديدات.¹

الشكل رقم (6/4) العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات الممكن اعتمادها في التحليل الرباعي

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية انسحاب	استراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر: ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (SWOT) لبناء استراتيجيات التسويق حالة تطبيقية على شركة (TOYOTA) لصناعة السيارات، مرجع سبق ذكره، ص13.

فالاستراتيجية المناسبة هي التي تحقق الكفاءة التشغيلية العالية، بمعنى الاستخدام الأمثل لكل

الموارد المتاحة لدى المؤسسة، حيث يعرف منحى الإنتاجية بالعلاقة بين استراتيجية المؤسسات

والكفاءة التشغيلية العالية ويستخدم هذا المنحى لبيان كيفية تحقيق قدرة تنافسية عالية من خلال

تبني الاستراتيجية المناسبة بتوظيف الموارد بكفاءة عالية وبالتالي الانتقال من زاوية التابعين في المنافسة

إلى زاوية القائدين.²

كما أن تبني استراتيجية ديمومة التنافسية (La stratégie de la pérennité compétitive) : تستدعي

ربط التنافسية المستدامة في المؤسسة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي المتغير اعتمادا على عنصرين

مهمين وهما: مهمة المؤسسة ومشروعيتها أي قبولها من طرف المجتمع، فمطلوب من المؤسسة أن

تقوم بخلق مجال تناسق بين العنصرين.³

¹ ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (SWOT) لبناء استراتيجيات التسويق حالة تطبيقية على شركة (TOYOTA) لصناعة السيارات، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² بركات شرين، عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، بدون تاريخ، الكويت، ص07.

³ A. Rollet, Stratégie de pérennité compétitive, équipe de recherche sur la firme et l'industrie, ERFI, Université Montpellier 1, France, 2002, p03.

ارتبط تحقيق حصة سوقية ورجحية عالية للمؤسسة بتنفيذ إحدى الاستراتيجيات الثلاث التي ذكرها بورتر (قيادة التكلفة، التميز، التركيز).

كما تم ربط استراتيجيات التنافس لبورتر بمجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات كالتطور التكنولوجي وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية القيادة في التكلفة مع استراتيجية التميز تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة في ظل وجود التطور التكنولوجي، و إن إمكانية إتباع استراتيجيتي القيادة في التكلفة والتميز في نفس الوقت غير مستبعدة ومثال ذلك شركة تويوتا وهوندا للسيارات والتي تقدم منتجا ذا كلفة منخفضة بالمقارنة بالمنافسين مع الاحتفاظ بتميز واضح بالجودة ويستهدفون به أسواقا واسعة.¹

المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم المتغيرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لاختراق الأسواق وتحقيق الربح، إذ لا بد من وضع أهداف طويلة المدى للجودة والعمل على متابعة تطبيق برامج الجودة وتقييم أداء المؤسسة في إطار الاستراتيجية المعدة سلفا، ومن هنا أصبحت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لضمان ميزة تنافسية.

لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عن طريق التميز من خلال تقديم أعلى جودة في منتجاتها لا بد أن تقوم المؤسسة بما يلي:²

- قيام الإدارة العليا بمسؤولية ضبط الجودة، إذ يكون رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام مسؤولا عن إدارة أنشطة الجودة والرقابة على الجودة؛
- تدريب الجودة المكثف، ليشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة، إذ يقود تدريب الجودة المكثف كل فرد في المؤسسة إلى فهم أنشطة الجودة؛

¹ يونس عبد العزيز، مقدار خالد أحمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبحي دحبور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الاردن، العدد10، المجلد5، 2012، ص 73.

² حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص107.

- التركيز على الزبائن، إذ تسعى المؤسسات إلى التركيز على الزبائن عن طريق دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيةها؛
- الضبط الإحصائي للجودة، تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات.
هناك أربع مستويات للجودة تجعل منها أداة استراتيجية تستخدمها المؤسسة حسب برادلي¹: (Bradly)

- جودة المطابقة: أي مطابقة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم؛
- إرضاء الزبائن: من خلال الاقتراب منهم وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبيةها؛
- القيمة المطلوبة من السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته؛
- إدارة القيمة للزبون: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة / زبون).

يتطلب وضع إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية مساهمة جميع المستويات الإدارية عن طريق تقديم بلقتراحتهم لوضع خطة استراتيجية من خلال الخطوات التالية:²

- وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها؛
- وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها في قناة تحقيق الأهداف؛
- دراسة الإمكانيات الحالية للمؤسسة من أجل تحديد النواقص، في مسعى لتوفير احتياجات وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ؛
- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية، يجري تنفيذها على مراحل متتالية، تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف العامة لاستراتيجية المؤسسة وهي إدارة الجودة الشاملة.
تسعى المؤسسات في إطار البحث عن ميزة تنافسية تمنحها الأسبقية، بالتوجه نحو منهج إدارة الجودة، لتحقيق الأهداف التالية:³

¹ Brilman Jean, les meilleurs pratiques de management: au cours de la performance, édition Organisation, 3^e édition, Paris, France, 2001, p91.

² حيدر على المسعودي، المرجع نفسه، ص 107-108.

³ مأمون سليمان الداركة، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

1- لا بد أن يتم السعي لتحقيق الجودة الشاملة قبل السعي لتحقيق الأرباح، ويتطلب ذلك إجراء تغيير جوهري للمفاهيم التقليدية لجميع العاملين في المؤسسة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا أن تقوم بما يلي:

- تحديد الأهداف للجودة الشاملة طويلة الأجل كعنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة؛

- المحافظة على الدعم المتواصل للجودة؛

- المحافظة على المواصفات والمقاييس؛

- الاهتمام بالسلوكيات الداعمة لتحسين الجودة في جميع أنشطة المؤسسة.

2- العمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب وتفويض الصلاحيات، والدعم الإيجابي المتواصل، إذ يرتبط نجاح الجودة الشاملة بدرجة مشاركة العاملين في نشاطاتها، ولهذا تعتبر مواقف وسلوك الأفراد العاملين في المؤسسة الأساس في رفع مستوى الجودة،

3 - بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من إشراك جميع النشاطات المختلفة في المؤسسة لتوضيح وتلبية هذه الحاجات، لذا فعلى المؤسسة بناء جدار ثقة وتعاون مع مورديها حيث يعتبر المورد ضمن مفهوم الجودة الشاملة أحد المساهمين الفعليين في عملية تحسين الجودة وللوصول إلى التعاون المنشود بين المؤسسة ومورديها فإن عليها تطوير علاقة قوية مع عدد قليل من الموردين، وتحميل المورد مسؤولية توريد موارد خالية من أخطاء عيوب مع إشراك الموردين في نشاطات تطوير منتجات المؤسسة وطرق استخدامها.

4- إطلاع العاملين في المؤسسة على الحقائق والمعلومات الإحصائية وتحفيزهم من خلال استخدام أدوات القياس ويكمن نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة في قدرته على الكشف على المشكلات، والتأكد من إيصال المعلومات عنها لجميع العاملين في المؤسسة، ويترتب على التعامل مع المشكلات استخدام لغة مفهومة للجميع، وتعتبر المعلومات الإحصائية والقياس اللغة الأساسية المستخدمة في أنظمة الجودة.

5- تطوير نظام عام لإدارة الجودة ليشمل جميع العاملين، ووجود بيئة مؤيدة لتحسين جودة المنتوجات وتعريف العاملين بمهامهم وبالنتائج المترتبة على عدم الالتزام بها تعتبر من الأمور الضرورية

بحيث تتيح للعاملين زيادة الشعور بالمسؤولية والقدرة على العمل الصحيح، وللوصول إلى هذا الهدف لا بد أن تتوفر قنوات اتصال فعالة لإيصال المعلومات بين النشاطات المختلفة في المؤسسة من أجل زيادة فرص نجاح الوصول إلى النتائج المرجوة.

تركز إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري في المؤسسة، من خلال انخراط جميع العاملين ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير ويتطلب هذا منحهم إمكانية حرية التصرف والمساهمة في اتخاذ القرارات وهذا ما يسمى بتمكين العامل داخل المؤسسة ولكي يساهم العامل لا بد من خلق جو ملائم داخل المؤسسة يتمثل في ما يلي:

1 - تفويض السلطات والمسؤوليات: إن منهج إدارة الجودة الشاملة يربط عملية تفويض العامل

بالخطة الاستراتيجية التي حددها المؤسسة من خلال الخطوات التالية:¹

- دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغباتهم في تحمل المسؤولية؛

- تحديد رؤية واتجاه المؤسسة بحيث تكون عملية اتخاذ القرارات والتأكيد على إدراكها وفهمها من

قبل جميع العاملين من المهام الأساسية لمسيرى المؤسسة؛

تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتهم ومهامهم؛

تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة واستخدام أساليب التحليل المالي والإحصائي لحل

المشاكل.

2 - الاندماج*: لتعزيز شعور العاملين بأهميتهم، يتوجب توفير المناخ المناسب بحيث يصبح لهم تأثير

في القرارات التي تتعلق بوظائفهم فيتولد لديهم الإحساس أنهم جزءا مهما في المؤسسة

ويساهمون في كل النواحي الإدارية. تستخدم عدة أساليب لتحفيز العاملين لأداء عملهم

بشكل جيد ورغبتهم في التحسين المستمر لوظائفهم ولتفادي الأخطاء البشرية لا بد من توفر

المعرفة كما اقترح جوران:²

¹ محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الاردن، ص96.

² جوزيف كيلا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الموارد البشرية، تعريب سرور على سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص248.

*الاندماج: تستخدم كلمة اندماج لتعبير على مدى ارتباط العامل بمؤسسته، فتصبح أهداف العامل تماشي وأهداف المؤسسة سوءا على المدى القصير أو البعيد.

- معرفة ما يؤديه الفرد بالفعل؛

- معرفة ما المفروض أن يؤديه الفرد؛

- معرفة كيف تصحح الأخطاء.

لكي يمكن للفرد داخل المؤسسة دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون لديه معرفة تامة بالعمل الذي يؤديه أي معرفة ما الذي يجب أن يؤديه بواسطة بطاقة المهام (Fiche de Tâches) وبعد تأدية المهام لا بد من معرفة كيف أدى المهام عن طريق المراقبة بواسطة التغذية العكسية وأخيرا توفر كينفيتي تصحيح الخطأ ويمكنه اكتساب هذه المعرفة من خلال تكوينه سواء كان أكاديميا أو مهنيا أو من خلال عمليات التدريب داخل المؤسسة، كما لا بد من توفر المهارات، مهارات فطرية كفرد وأخرى مكتسبة من خلال خبرته في تأدية واجباته المهنية، كما يجب أن يتم تفويضه وإعطاءه الصلاحيات أي منحه السلطة التي تمكنه من تأدية المهام كما هو مطلوب منه (محدد داخل المؤسسة) ولا بد أن تكون التفويضات تقابل المهام المفروض تأديتها وهذا ما يعطي الفرد دافع للتحسين والابتكار، وأخيرا لا بد من توفر الحافز الذي يلبي احتياجات الفرد وذلك عندما ترتبط أهدافه بأهداف المؤسسة.

لا بد أن تنسجم استراتيجية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة مع استراتيجية المؤسسة و أن تصب في نفس الأهداف المراد تحقيقها من الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لا بد من تحديد أولا مفهوم ثقافة المؤسسة، لقد كان ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة في الخمسينيات من القرن الماضي من خلال الأعمال التي قام بها معهد تفيستوك للعلاقات الإنسانية (Tavistock Institute of Human Relations) بلندن في مجال التحليل

البيسيكولوجي بمؤسسة فلاسسي ميغال (Glacier Metal Company) لمعرفة كيفية تحديد تصرفات الأفراد داخل المؤسسة، وعرفت نجاحا كبيرا في الثمانينيات فقد إعتبر كل من بتر وويتزمان (Peters et Watermann) أن ثقافة المؤسسة هي أهم عامل من عوامل تحقيق الأداء في المؤسسة في كتاب عنوانه جائزة الامتياز (Le Prix d'excellence) في عام 1983.

يعرف أوليفي ماير (Olivier Meyer) ثقافة المؤسسة أنها مجموعة الكيفيات الخاصة بالتفكير والإحساس والتصرفات المشتركة بين كل أعضاء المؤسسة.¹

لثقافة المؤسسة مهام كثيرة، يمكن إيجزها في أربعة وظائف أساسية حسب كينيكي ووليامز (Kinicki & Williams) هي:²

- منح أفراد المؤسسة الهوية التنظيمية: بعض المؤسسات تعامل العاملين بها كزبائن وتحتفل بالذين لديهم مساهمات مما يقوي رسالة المؤسسة.

- تسهيل الالتزام الجماعي: المؤسسة تقدم ما يجعل العاملين فيها فخورين ب أن يكونوا جزءا منها، وهذا ما جعل المؤسسات ذات معدل دوران عمل لا يزيد على ثلاثة انحرافات معيارية بين العاملين ذوي المرتبات الدنيا، وأن العامل فيها يقول أنا من المؤسسة كذا.

- تشجع استقرار النظام الاجتماعي: إن الثقافة يمكن أن تعزز النظام الاجتماعي للمؤسسة بكل علاقاته وتفاعلاته. إن المؤسسات التي تهتم بالعاملين الكفاء وتقدم فرص أفضل للترقية والتفاعل الأفضل والتعلم الأفضل، تعمل على تدعيم النظام الاجتماعي في المؤسسة.

- تشكيل السلوك من خلال مساعدة العاملين على الإحساس بما حولهم و أن ثقافة المؤسسة تساعد العاملين على فهم لماذا تقوم المؤسسة بما تقوم به وكيف تعمل على إنجاز أهدافها طويلة الأمد.

يستلزم التحول إلى إدارة الجودة الشاملة أن تكون ثقافة المؤسسة قائمة على الاستجابة للبيئة الخارجية والتركيز على التحسين المستمر والزبون. ويمكن الاستعانة في تفسير ذلك بنموذج أنماط

¹ Olivier Meier, Management Interculturel: Stratégie - Organisation- Performance, 5° edition, Dunod, Paris, France, 2013, p39.

² نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص55.

ثقافة المؤسسة بالاعتماد على البعدين: الأول هو البعد الداخلي الذي يتمثل في التركيز الاستراتيجي والبعء الثاني يتمثل في البيئة الخارجية من حيث الاستقرار والمرونة. وفي هذين البعدين ف إن إدارة الجودة الشاملة تنحاز إلى التركيز الاستراتيجي على ما هو خارجي حيث الزبون يحدد الاحتياجات والمنافسون يتم تحديدهم حسب المعايير التنافسية وقدرة ونجاح المؤسسة على الإيفاء بهذه الاحتياجات تجعلها أفضل من باقي المؤسسات. كما أن التركيز على البيئة الخارجية يعني أن المؤسسة تقوم على المرونة التي هي الأكثر استجابة لحاجات الزبون المتغيرة دائماً ولحاجات المؤسسة في التحسين المستمر الذي يفرضه إدارة الجودة الشاملة. إن هذا النموذج يصنف أنماط ثقافة المؤسسة حسب هذين البعدين إلى أربعة أنماط. كما يبين الشكل رقم (7/4):

الشكل رقم (7/4): الأنماط الأربعة لثقافة المؤسسة

المرونة	الاستقرار	حاجات البيئة
ثقافة الإنجاز Achievement Culture	ثقافة التكيف Adaptability Culture	خارجي
الثقافة البيروقراطية Bureaucratie Culture	ثقافة الطائفة Clan Culture	داخلي

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص57.

1- **ثقافة التكيف:** تنبثق في البيئة التي تتطلب استجابة سريعة وصنع قرار عالي المخاطر، فالمديرون يشجعون القيم التي تدعم قدرة المؤسسة للاستكشاف والترجمة السريعة للإشارات من البيئة إلى استجابات سلوكية سريعة ويكون للعاملين استقلالهم في صنع القرارات والعمل بحرية للإيفاء بالاحتياجات الجديدة.

2- **ثقافة الإنجاز:** هي ملائمة للمؤسسات التي تهتم بحاجات زبائن معينين في البيئة الخارجية ولكن دون حاجة واسعة للمرونة والتغير السريع، وهذه هي الثقافة الموجهة للنتائج التي تقيم التنافسية، العدوانية، المبادرة الشخصية والرغبة في العمل الطويل والصعب لتحقيق النتائج.

3- ثقافة الطائفة: ثقافة ذات تركيز داخلي على الانخراط ومشاركة العاملين للإيفاء بالحاجات المتغيرة السريعة الناجمة عن البيئة، هذه الثقافة تضع قيمة مالية للإيفاء بحاجات العاملين والمؤسسة تتميز بالرعاية والجو العائلي والمديرون يؤكدون على قيم مثل: التعاون، التضامن، الاهتمام بالعاملين والزبائن وتجنب الاختلافات.

4- الثقافة البيروقراطية: ذات تركيز داخلي والتوجه نحو الاتساق من أجل بيئة مستقرة يتطلبها إتباع القواعد والتمسك بها في عالم متغير بسرعة لأن القليل من المؤسسات تعمل في بيئة مستقرة مما يتطلب التحول من الثقافة البيروقراطية إلى ثقافة أكثر مرونة.¹

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها وخصائصها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف شين (Shein) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها."² هي أيضا " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم."³

"الثقافة التنظيمية تعبر عن الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تشمل مجموعة من المقومات التي لا يمكن مشاهدتها أو لمسها لكنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه جميع المؤسسات بأنواعها العامة والخاصة، فهي القيم التي ترسم حدود التفاعل بين الموظفين وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض

¹ المرجع نفسه، ص ص 56-58.

²Jean François Souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur , paris, France,2006, p 425.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص 131.

ومع المتعاملين معهم من خارج المؤسسة، وهي نظام لمعانٍ مشتركة يحرص العاملون على الالتزام بها والتعامل من خلالها.¹

هي أيضا " مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات.²

تعني كذلك "مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.³

يلجأ أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي ما يميزها عن غيرها من ناحية المبادئ، القيم، الأخلاق، التي تتعامل بها داخل المؤسسة ومع الغير.

كما ترتبط الثقافة التنظيمية بالمناخ التنظيمي في المؤسسة الذي هو عبارة عن البيئة الاجتماعية والنظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد.

للثقافة التنظيمية بعدين هما:⁴

- البعد الاجتماعي: يشير إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المؤسسة وقيم هذا البعد عن طريق المقاصد، ويعتبر مستقلا بتأثيره على أداء المؤسسة من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم.

- البعد التضامني: يشير إلى امكانية مشاركة الأفراد في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر.

2- مكونات الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها:⁵

¹ سعيد علي عوض هديه، آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارة العامة للتربية والتعليم أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 03.

² حسين محمود حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 262.

³ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 80.

⁴ شاكر جار الله الحشالي، إباد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة لتخاذ القرار، دراسة ميدانية في شركة تكنولوجيا المعلومات الاردنية، مجلة البصائر، العدد 1، المجلد 13، الاردن، 2009، ص 219.

⁵ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 352.

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد؛
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
- المنافع التي يحصل عليها كل عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه؛
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي:
- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع؛
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة؛
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.

3- خصائص الثقافة التنظيمية .

تتسم الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:¹

- **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية؛ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأطعمة...الخ).

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص407.

- الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- الثقافة نظام تراكمي، متصل ومستمر : حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل هذه العناصر والخصائص.

- الثقافة نظام مكتسب، متغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

- الثقافة لها خاصية التكيف : فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

ثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية المطلوبة، فقد يكون مصدر قوة وتدعم التغيرات الاستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الاستراتيجية.¹

يمكننا القول أن صفات الثقافة التنظيمية الملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة باختصار تتمثل

في:

- تركز على العمل الجماعي (مساهمة جميع العاملين) ؛

- توفر الاستقرار للعاملين؛

- توفر الانسجام والترابط بين العاملين؛

¹ فيليب اتكسون، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول التغيير الثقافي، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996 ص89.

- داعمة للابتكار والتطوير.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأهداف المؤسسة.

- إن الثقافة التنظيمية الجيدة تدعم رضا العاملين الذي يؤدي إلى بذل الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة والسعي إلى رضا العميل في إطار التحسين المستمر ويتم هذا الدعم من خلال ما يلي:¹
- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية تمد العاملين برؤية أوضح وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
 - يوفر الإطار الثقافي الايجابي، استقرار العمالة وتخفيض معدلات الدوران والغياب والتغيب وغيرها؛
 - تنمي الإحساس والانتماء للمؤسسة لدى العاملين فيها؛
 - تركز على الاهتمامات الجماعية (فرق العمل/جماعات العمل) بدلا من التركيز على الاهتمامات الفردية؛
 - وجود نظام اجتماعي ثابت ومستقر يؤدي إلى تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
 - الثقافة الأساسية للمؤسسة هي جزء أساسي وفعال ومتم للجودة وتحسين الأداء؛
 - تجعل المؤسسة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها؛
 - توجد بيئة فعالة وصحيحة للابتكار والإبداع؛
 - بدون إطار ثقافي فإِنَّ طاقات الأفراد سوف تتبدد؛
 - لها دور متميز في الكفاءة التنظيمية حيث تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
 - تساعد على التكيف مع التغيير التنظيمي ومن ثم تقلل درجات مقاومة العاملين للتغيير وعدائهم له؛

¹ جاد الرب سيد محمد، مراجع إدارة الأعمال: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 181-182.

- تدعم الاتصالات، العلاقات الإنسانية، تقوية الولاء والانتماء التنظيمي وتخفيض الأخطاء، هذا بخلاف المزايا الأخرى التي يوفرها الإطار الثقافي التنظيمي سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، عمليات التحسين المستمر في جودة وأداء العمل، أو في تحقيق أهداف العملاء؛

تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية من حيث قدرة تأثيرها على فعالية المؤسسة، فالثقافة القوية يمكن أن تكون مصدر ميزة تنافسية لعلاقتها داخليا بالعاملين بكل المستويات الإدارية وخارجيا بمحيط المؤسسة.

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيتهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛

- تعزز الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة؛

- تعزز استقرار النظام: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛

- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.¹

كما تقوم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بعدة وظائف أساسية أهمها:²

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين في المؤسسة.

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة.

¹ حسين رحيم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الاردن، العدد 2، المجلد 2، 2006، ص 231.

² فلاح بن حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000 ص 93.

المطلب الثالث: أدوات بناء الثقافة التنظيمية وإمكانيات تغييرها في المؤسسة.

لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة، على المؤسسة إحداث التغييرات المطلوبة في شخصيات العاملين بها، من خلال مجموعة من الأنشطة باستخدام الأدوات التالية:¹

- الشعائر والتقاليد : يتم غرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال شعائر، وتقاليد تؤكد القيم والتقاليد المستهدفة، فمثلا للكثير من المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على ترقية أو الذين يتعرضون لحادث وغيرها، كما لها تقاليد حول الملبس المناسب والسيارة المناسبة والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب وغيرها، وهناك مؤسسات لها نشيد معين يتم تأديته في مناسبات معينة وهذا السلوك يقدر القيم المهمة للمؤسسة ويولد الشعور بالانتماء لها.
- النشاطات الاجتماعية : تتم ممارسة الكثير من الشعائر خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل، كالسفريات والحفلات وغيرها... الخ وقد تشترك فيها أسر العاملين، فهذه تسهم في تحقيق التماسك، كما توفر الفرصة لممارسة الشعائر والتقاليد.
- تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالنشاطات الاجتماعية : على المؤسسة تشجيع تكوين هذه الجماعات وتدعمها، فنجد أن بعض المؤسسات تحرص على تشجيع مثل هذه الجماعات لزيادة التماسك وتعزيز مشاعر الانتماء.
- الاهتمام بحالة الرضى والمعنويات ورصد التغير فيهما : الغرض من ذلك معرفة أية اتجاهات سلبية في هذا المجال ومحاولة علاجها إذا كانت سلبية وتعزيز الجانب الإيجابي منها.
- تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين : تعتبر هذه الأداة ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة، بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين، ف إن أي تماسك افقي (بين العاملين) فقط وكانت العلاقة بين المستويات سلبية فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة.

¹ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 485.

- إدارة الصراع التنظيمي : من الوسائل الأخرى التي تساعد في خلق ثقافة تنظيمية تخدم المؤسسة وتحافظ على الإنسان فيها، التأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي، فإختلافات تحدث ولا يمكن تجنبها ويمكن أن تكون مصدر لتنم ومشاكل إنسانية، أو وسيلة تطور، وإنضاج. وهذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع، كما عليها استخدام نظام فاعل للتظلم يسمح لكل فرد يشعر بأنه تعرض للغبن أن يوصل شكواه ويحصل على حقه.

هناك العديد من العوامل المؤثرة على عملية التحول الثقافي نذكر منها:¹

- خصائص الفرد؛
- علاقة الفرد بالبيئة؛
- أهداف الفرد وتوجهاته الحياتية؛
- علاقة الفرد بالمؤسسة؛
- الأنشطة التي يمارسها الفرد؛
- اتصالات وعلاقات الفرد بالآخرين؛
- انعكاس ثقافة المجتمع على ثقافة المؤسسة.

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبياً وهي تتغير عبر السنين في المؤسسة فهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى المحافظة عليها كفلسفة المؤسسة ورسالتها، بناءاتها ومواقع عملها، أسلوب قيادتها وغيرها، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تعمل على تغيير ثقافتها التنظيمية رغم صعوبة هذه العملية تماشياً مع الظروف التي تفرضها بيئتها أو حتى الظروف الداخلية للمؤسسة ومنها ما يلي:²

- أزمة قوية جداً: هذه الأزمة التي تقوض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية ومن الأمثلة على هذه الأزمات: التقليل المفاجئ للتمويل، أو خسارة زبون أساسي أو تغيير تكنولوجي أساسي.

¹ محمود مصطفى أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 407.

² سعيد علي عوض هديه، آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 03.

- تغيير القيادة: تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى فهي تتطور بشكل مستمر ولا يمكن القول أن ثقافة هذه المؤسسة احسن من ثقافة تلك، لكن يمكن القول أن لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية جيدة عند مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

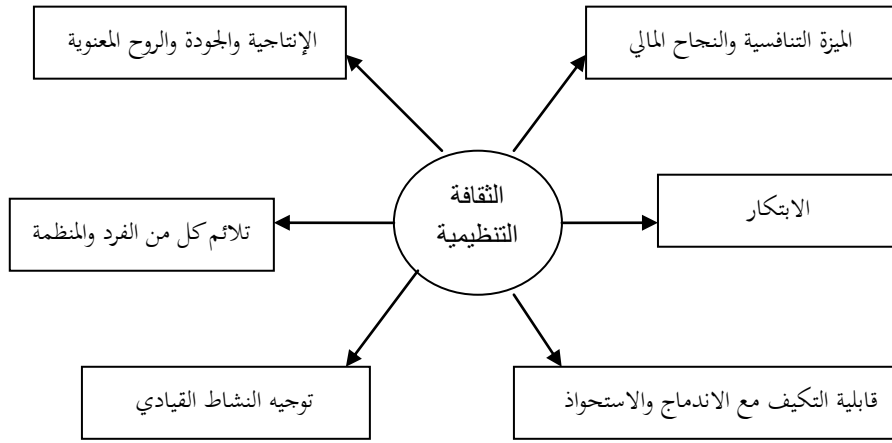
باعتبار أن قرار تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من القرارات الاستراتيجية وذلك للتغيرات الجذرية التي تحدث في كل مستويات المؤسسة، فهذا التطبيق يستدعي أن تتمثل الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الايمان بما يلي:¹

- ضرورة تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة الاتصالات التي تجرى داخل المؤسسة؛
- توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين في المؤسسة؛
- أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي؛
- ان تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين؛
- ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء؛
- ضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ؛
- ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين و أن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين؛
- ضرورة أن تعمل كافة إدارات المؤسسة في تناغم وتناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح الجميع وليس للأفراد؛
- أن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنها تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطائنا؛
- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية؛
- ضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الايزو، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 169 - 170.

تمس الثقافة التنظيمية كل جوانب المؤسسة فهي تؤثر على زيادة الإنتاجية وجودة المنتوجات، كما ترفع الروح المعنوية للعاملين مما يدفعهم نحو العمل الجاد والابتكار وهذا ما يؤدي إلى تحسين نتائج المؤسسة ونجاحها المالي وميزتها التنافسية أيضا، كما يكون من السهل قيادة المؤسسة مما يمنحها إمكانية التكيف مع أي وضع تفرضه عليها البيئة الخارجية وهذا ما يبينه الشكل رقم (8/4):

الشكل رقم (8/4): تأثير الثقافة التنظيمية على نتائج المؤسسة



المصدر:

DuBrin, Andrew J: Essentials of Management, 8th ed., South – Western Cengage Learning, Australia, 2009, p 276.

المبحث الثالث: بعض الأساليب العملية لإدارة الجودة الشاملة.

لإدارة الجودة الشاملة عدة أساليب تستخدمها لضمان وتحقيق جودة منتوجاتها من خلال تطوير مختلف عمليات المؤسسة والتحكم فيها بفضل التخطيط، المراقبة والتحسين وهي الثلاثية التي اعتمدها جوزيف جوران في إدارة الجودة الشاملة وسنركز على التحسين المستمر، توليد الأفكار والحيود السداسي.

المطلب الأول: التحسين المستمر.

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ولا بد أن يشمل جميع أنشطة المؤسسة ويعتبر من بين أهم التقنيات الإدارية الحديثة التي تم استعمالها من قبل المؤسسات الرائدة فقد ابتكرها المؤسس الرئيسي لنظام مؤسسة تويوتا (Toyota) الإنتاجي تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) وتقوم فلسفته على جعل العملية أفضل بشكل مستمر، ثم عملت به مؤسسات أخرى مثل توشيبا (Toshiba) ومتسيشيتا الكتريك (Matsushita Electric)، فحاجة المؤسسات لعملية التحسين حاجة دائمة ولا يمكن الاستغناء عليها في أنشطتها ومنتجاتها أي لا يمكن تلبية حاجيات العميل المتغيرة بدون تحسين في المنتج والعمليات داخل المؤسسة كما لا يمكن مواجهة متغيرات البيئة الخارجية ما لم تبادر المؤسسة إلى عمليات التحسين.

يعتمد التحسين المستمر على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الموارد البشرية لتحقيق جودة عالية للمنتجات وضمان أقصى إشباع للعملاء بهدف تحقيق التميز التنافسي في السوق، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أنّ التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقدم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى. فقد أكد كروسبي أن الجودة ليست مكلفة لكن تكلفة عدم الجودة عالية بكثير من تكلفة التحسين.¹

1- التحسين المستمر المفهوم، المبادئ والطرق.

1-1 مفهوم التحسين المستمر : إن أول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني ماساكي اماي حيث استخدم مصطلح (Kaizen) إشارة إلى فكرة التحسين المستمر، من خلال

¹ Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, "Manager la qualité pour la première fois" (Diagnostic, Plan d'action, certification ISO 9001) édition Organisation, Paris, France, 2006, p172.

الأدوات الإحصائية للرقابة على العملية، ويعتمد التحسين المستمر على مبدأ تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة.¹

مفهوم التحسين المستمر : هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.²

هو أيضا " فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي يتطلبها تقديم الخدمة للزبون، وبشكل مستمر، ولضمان توافقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، و أن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس ويتحقق ذلك من خلال:

- تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها؛

- تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لها؛

- تصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.³

يتم التحسين المستمر عن طريق الوصول إلى الإتقان الكامل في العمليات الإنتاجية للمؤسسة وهو هدف صعب التحقيق ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه ، كما أن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات.

فالتحسين المستمر حسب المفهوم الياباني كايزن (kaizen) وتعني باليابانية (Kai) التغيير

و (Zen) الجيد أي التغيير نحو الأفضل يعتبر سر نجاح المؤسسات اليابانية التي اعتمدته منها

(Matsushita Electric) في 1950 وشركة (Toyota) في 1951 (للاطلاع أكثر أنظر الجودة في

المنظمات الخدمية لمأمون الدرادكة وطارق الشلبي ط 1 عمان (2001)، وهو أيضا السعي المستمر

لإيجاد وسائل لتحسين طرق الأداء في المؤسسة وبالتالي لا يمس التحسين جودة المنتج فقط بل

أيضا تحسين العمليات.

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 181.

³ قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره ، ص 203-204.

يجب أن يكون التحسين مستمرا دون توقف لأن الجودة لا يوجد لها نهاية وإنما هي عملية تتطلب المضي قدما دون هواده أو توقف.¹

يتم تجسيد التحسين المستمر ميدانيا من خلال بعض الأدوات كحلقات الجودة، * العصف الذهني،* مجموعات حل المشكلات، معالجة عدم المطابقة، الأعمال التصحيحية، الأعمال الوقائية، عمليات المراجعة الإدارية وغيرها، كما يتطلب التحسين المستمر تدعيمه بمجموعة من الوسائل:²

- تدريب العاملين على طرق وأدوات التحسين المستمر؛
 - تشجيع ومكافأة العاملين على جهودهم المبذولة في التحسين المستمر ماديا ومعنويا؛
 - قياس التحسين وتقييم أثره على رضا الزبائن وعلى نتائج المؤسسة.
- وتشمل عملية التحسين ما يلي:³
- السعي من أجل تقديم كل ما هو جديد؛
 - تقليل الأخطاء ونسبة العيوب والتلف؛
 - تحسين استجابة المؤسسة وتقليص الدورة الإنتاجية؛
 - تحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات والطاقات.

¹ محمود حسين الوادي، على فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية) المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، المجلد الرابع، الاردن، 2011، ص77.

* حلقات الجودة نشأت بناء على فكرة ان العاملين أدري من غيرهم بمشاكل أعمالهم، ففي عام 1961 قدم الدكتور كاروا اشيكوا (Kaora Ishikawa) أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو اقتراح تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها التعرف على المشكلات المتعلقة بأعمالهم إذن هي مجموعة من العاملين تنطوع لدراسة وحل مشكلات العمل، فظهرت أول حلقة جودة في اليابان في شركة نيبون للتلفون والتلغراف، ثم بدأت تنتشر بسرعة في المؤسسات اليابانية وبعد ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية.(للاطلاع أكثر على حلقات الجودة انظر كتاب دوائر الجودة للدكتور بجميرة الموجي إصدار المنظمة العربية للتنمية الادارية إدارة البحوث والدراسات القاهرة.

* العصف الذهني: أسلوب لتوليد الأفكار الإبداعية من خلال إتاحة الفرصة لكل مشارك في فريق العمل لتقديم فكرة أو أكثر حول المشكلة المطروحة فيتم حث المشاركين على توليد قائمة من الافكار باستخدام مقدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف الخروج بأفكار إبداعية، لا يمكن أن يصل إليها كل منهم بصورة استقلالية وفي وقت قصير.

وذكر صلاح محمد عبد الباقي في كتابه " قضايا إدارية معاصرة" مبادئ العصف الذهني: التركيز على طرح كمية كبيرة من الأفكار، التفكير بحرية وغير مسموح بالانتقاد لأي فكرة في المرحلة الأولى، تأجيل عملية التقييم إلا بعد التأكد من توليد كل الأفكار، تسجيل الأفكار والاقتراحات بشكل واضح للجميع.

² Ouaret. A, Les dirigeants Algériens face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité, édition Grand livres, Alger, Algérie, 2005, p77.

³ عواطف يونس إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على راس المال الزبائني دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة نينوى للصناعات الغذائية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 159.

كما أن للتحسين المستمر عدة مكونات منها:

- توثيق إجراءات التحسين؛
- تعيين فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛
- توطيد التطوير المستمر من خلال دورة (PDCA) وهي دورة للتحسين المستمر أَعدها (Shewhart) بهدف عرض التحسينات المستمرة على المنتج واستخدامها (Deming) وهي عملية ذات أربع خطوات (خطط، نفذ، دقق، صحح) PCDA (Plan، Do، Check ، Act) تبدأ بالتخطيط وتنتهي بتصحيح العملية، (للاطلاع أكثر أنظر إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة لنزار عبد المجيد البرواري الطبعة الأولى عمان 2011 من الصفحة 89 إلى 93).

2-1 المبادئ الأساسية لتحسين المستمر.

قد تختلف مبادئ التحسين من مؤسسة إلى أخرى، لكنها تشمل المبادئ الأساسية التالية:¹

- ضرورة تمتع العاملين بالمؤسسة بصفة التفتح الذهني مع سعة الأفق؛
- ضرورة التساؤل باستمرار عن أسباب الوضعية الحالية لأداء العمل؛
- أهمية التنفيذ الفوري للأفكار المتولدة بالاعتماد على الموارد المتاحة؛
- تحقيق الاستغلال الأمثل لخبرات فريق العمل المكلف بأداء التحسين فضلا عن خبرات العاملين في المؤسسة؛
- تحقيق المساواة والعدالة لجميع أعضاء فريق العمل فلكل عضو منهم دوره في تحقيق التحسين؛
- رفض الإغذار وتركيز البحث عن الحلول؛
- مساندة اتجاهات وأراء العمل الإيجابية.

إن تطبيق التحسين المستمر بواسطة دورة (Deming) يمر بالمراحل الأساسية التالية:¹

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلدوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعوّلة (الموثوقة) والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 113-114.

المرحلة الأولى: تحديد الفرصة (Identify the Opportunity): في هذه المرحلة نقوم بتحديد وترتيب الأولويات لفرص التحسين، وكذلك تحديد المشاكل التي يجب أن تحل لتحسين العملية.

المرحلة الثانية: تحليل العمليات الحالية (Analyze Current Processes): الهدف في هذه المرحلة هو تحديد الأداء الحالي للعملية وهذا بتحديد الأنشطة الرئيسية في العملية، وتحديد حدودها، ومخرجاتها، والزيائن، والمومنين وتدفق العمليات. ولكي يتم قياس مدى تطابق مخرجات العملية مع توقعات ورغبات الزيائن قياس درجة الرضا، يتم جمع البيانات عن العملية وتحليلها.

المرحلة الثالثة: تطوير أنسب الحلول (Develop Optimal Solutions): وهذا بالبحث عن أحسن الحلول التي يتفق الجميع على أنها تؤدي إلى تحسين العملية والرفع من مستوى جودة مخرجاتها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ التغييرات (Implement Changes): بعد أن تم الوصول إلى أحسن الحلول تأتي مرحلة تنفيذ هذه الحلول على واقع العملية ويقوم الفريق العامل على تحسين العملية بالعمل على وضع خطة لتنفيذ التحسينات على العملية والبدء بتنفيذها.

المرحلة الخامسة: دراسة وتقييم النتائج (Study and Evaluate the Results): الهدف من هذه المرحلة هو تقييم التحسينات التي أجريت على العملية وهذا عن طريق مراقبة العملية وتغييرات خصائص المنتج فيها، يتم جمع البيانات عن العملية وتحليلها من أجل تقييم التطور الناتج عن التحسينات المدخلة على العملية.

المرحلة السادسة: تمييط وتأسيس الحلول المعيارية (Standardize the solution): بعد أن نتأكد من أن التحسينات المدرجة في العملية أدت إلى النتائج المتوقعة وإلى تحسين في مستوى جودة المخرجات، نقوم بتدوين هذه الحلول وجعلها حلولاً معيارية. كما يجب أن تبقى العملية خلال هذه الفترة تحت المراقبة، كما نقوم بإجراء تحسينات بصفة دورية حتى يتم تحقيق عملية التحسين المستمر.

المرحلة السابعة: التخطيط للمستقبل (Plan for the future): هدف هذه المرحلة هو التحقيق الدائم والمستمر لأعلى مستويات الأداء للعملية. فبغض النظر عن التحسينات المهمة التي تم الحصول

¹ محمد أحمد عيشوني، مقدمة الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الاصحاح للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 15-16.

عليها في المراحل السابقة ولكن التحسين في العملية يجب أن يكون مستمرا بحيث يبحث دائما عما هو أفضل، وهذا لأن توقعات الزبون التي تعتبر الغاية من وراء عملية التحسين، في تغير مستمر. ولهذا فيجب أن يكون التركيز قويا على عملية التخطيط المستقبلي للجودة. يتطلب تنفيذ عملية التحسين وفق دورة ديمينغ استخدام الأدوات السبع الأساسية للجودة في الخطوات الأربعة للدورة كما يبينه الجدول رقم (1/4):

الجدول رقم (1/4): استخدام أدوات الجودة في دورة دومينغ للتحسين المستمر

دورة التحسين المستمر (PCDA)				الأدوات (TOOLS)	المهام
التخطيط	الفحص	التحسين والتنفيذ	المستقبل		
الأولويات تحديد العملية محايل الحلول تطوير	محايل الحلول	تنفيذ الحلول تقسيم النتائج الحلول تخطيط	المستقبل		
✓	✓	✓	✓	خرائط التدفق (Flow Charts)	

		√	√	√		√	قوائم الإختبار (Check Sheets)
√		√	√			√	مخطط باريتو (Pareto Diagram)
√						√	التوزيع التكراري (Histograms)
√			√	√	√	√	مخطط السبب والنتيجة Cause and Effect) (Diagram)
√		√		√	√		مخطط التبعثر (Scatter Diagram)
√		√		√		√	خرائط المراقبة (Control Charts)

المصدر: محمد احمد عيشوني، مقدمة الدليل العلمي للتحسين المستمر باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الأصحاب للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 17.

2- طرق التحسين المستمر: هناك طريقتين للتحسين هما:¹

- الطريقة اليابانية: وفقا لهذه الطريقة يتم النظر إلى التحسين على أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة وأن واجب الإدارة يجب أن يقسم إلى عمليتين أساسيتين هما:

- الصيانة أي وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها؛

- التحسين أي تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى.

وتتم هذه الطريقة وفقا لفلسفة أن العنصر البشري ذو مهارة عالية محفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة يمكنه أن يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز.

- الطريقة الأمريكية: يركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجية معقدة ومتطورة جدا وإمكانيات مالية كبيرة وهذا الاتجاه لا

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سابق، ص ص 144-146.

يركز مثل الاتجاه الياباني على العنصر البشري في عمليات التحسين بل أن تركيزه ينحصر في التكنولوجيا المتطورة والجدول رقم (2/4) يوضح أوجه الاختلاف بين الطريقتين.

جدول رقم (2/4): مقارنة بين الطريقة اليابانية والامريكية في التحسين المستمر

وجه المقارنة	الطريقة الامريكية	الطريقة اليابانية
طريقة التحسين	يتم التحسين على دفعات قصيرة الأجل تحقق تغيرات جذرية.	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية.
مجال التحسين	يشمل التحسين مجالا محدد وبعد الانتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر وهكذا.	التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد.
أسلوب التحسين	هدم وإعادة بناء.	إصلاح وهدم في آن واحد.
التفكير في التحسين	تفكير فردي.	تفكير جماعي.
متطلب- التحسين	استثمارات عالية ضخمة وتكنولوجيا متطورة ومعقدة مع التركيز على الجوانب الفنية.	استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري.

المصدر: محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الإيزو، سلسلة اصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 146.

التحسين المستمر عند اليابانيين، يؤدي إلى تطوير الأداء في المؤسسة من خلال ما يلي:¹

- تركيز التطوير والتحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل؛
 - التحسين المستمر للأداء في المجالات الإنتاجية، التسويقية... إلخ؛
 - التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين .
- 3- أهداف التحسين وعوامل نجاحه.

3-1 أهداف التحسين المستمر: يهدف التحسين المستمر إلى تحقيق الإتقان الكامل في العمليات في أي وقت ومن أول خطوة بهدف تحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنافسين ومواجهة متغيرات البيئة

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995 ص 928.

سواء أكانت داخلية أم خارجية والتي تستدعي التغيير نحو الأفضل وبشكل مستمر، وللتحسين المستمر عدة أهداف نوجزها في ما يلي:

- **تخفيض التكاليف** : تعتمد فلسفة التحسين المستمر على الاستغلال الأفضل للموارد الحالية والمتاحة، وبالتالي فلن معظم أدواتها لا تحتاج إلى أموال كبيرة للتطبيق، بل هي فقط بحاجة إلى التحفيز ثم المحافظة على المكتسبات التي تحققت جراء التطبيق.

- **تحسين الجودة** : إن التحسين المستمر يعد خريطة تمكن المؤسسات من المواظبة على تقديم منتوجات وخدمات ذات جودة عالية وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.

- **إرضاء الزبون** : إن لهذا الهدف أهمية كبيرة، لأن إرضاء الزبون ليس مستقرا ولا ثابتا ويتغير باستمرار، وإن المؤسسات التي ترغب في الحصول على هذه الميزة يتوجب عليها مواكبة التغييرات المحيطة وقيادة هذه التغييرات عن طريق البدء في عمليات التحسين المنصبة على كل من الأفراد والعمليات.

- **يهدف إلى المحافظة على مستوى أداء يومي يتساوى مع أحسن أداء ممكن الحصول عليه.**¹
2-3 عوامل نجاح التحسين المستمر: يتوقف نجاح التحسين المستمر في المؤسسة على عدة عوامل هي:
- **تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتوجات.**

- **جعل أساليب ضبط العملية إحصائيا عملا طبيعيا من الأعمال اليومية؛**

- **تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها؛**

- **تطوير وعي مشغل الماكينة بشأن العملية التي يكون مسؤولا عنها.**²

4- الخطوات الأساسية للتحسين المستمر.

¹ماجدة محسن عبد الرحمان، العلاقة والاثر بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعملياته " دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، مجلد 32، العراق، 2010، ص 194.

² سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسين علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة الجديد، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 80-81.

- 1- تشكيل فريق العمل وجمع المعلومات : يتم في هذه الخطوة تسمية أعضاء فريق العمل مع تحديد دقيق لمسؤوليات هذا الفريق من خلال التركيز على حاجات الزبائن والموقف التنافسي للمؤسسة مع تكوين صورة واضحة للبيئة التسويقية للمؤسسة.
- 2- وصف دقيق للعملية المراد تطويرها : يتم خلال هذه المرحلة دراسة تفصيلية دقيقة للآلية التي يتم بموجبها أداء العملية المراد تطويرها ليقوم فريق العمل الخاص بعملية التطوير بتشخيص نقاط القوة والضعف في الآلية الحالية.
- 3- تحديد الهدف من إجراء التحسين: يقوم فريق العمل بتشخيص الهدف الذي دفع إدارة المؤسسة لتطبيق هذه التقنية ولا بد أن يكون هذا الهدف مشتقا ومتناغما مع الأهداف الأساسية للإدارة العليا في المؤسسة.
- 4- تصميم سبعة (7) أفكار للآلية الحالية : يلجأ فريق العمل إلى تصميم سبعة أفكار لآلية العمل المقترحة كبداية لآلية العمل الحالية مع تحديد دقيق لمزايا وعيوب كل فكرة من الأفكار السبعة المقترحة.
- 5- تقييم واختبار أفضل الأفكار: بعد دراسة مستفيضة يقوم بها فريق العمل لمزايا وعيوب كل فكرة من الأفكار السبعة المقترحة يتم تحديد الفكرة التي وقع عليها الاختيار كبديل للآلية الحالية.
- 6- المحاكاة والتقييم للبديل المقترح: يلجأ فريق العمل إلى أسلوب المحاكاة (Simulation) الذي يعد تقنية ممتازة لتصميم وتقييم التسهيلات الإنتاجية والعملياتية وذلك لتحديد مدى إمكانية تنفيذ البديل المقترح للحكم على مدى نجاح البديل في تحقيق النتائج المتوخاة من تنفيذه مثل تقليل وقت التوقف عن الإنتاج، تحسين مستوى الإنتاجية، تقليل الوقت اللازم لأداء العملية، تقليل عدد الموظفين القائمين بالعملية وبهدف الوصول إلى حكم صحيح عن مدى إمكانية تنفيذ البديل المقترح بصورة تحقيق النتائج المتوخاة فلجأ فريق العمل يلجأ إلى تصميم النموذج الريادي (Prototype) الذي يعد أداة فاعلة من أدوات أسلوب المحاكاة وبهدف توضيح الفرق بين الآلية القديمة والمقترحة يلجأ فريق العمل إلى الاستعانة بمقارنة موضحة لبعض أبعادها.

فإذا ما تم بموجب عملية المقارنة نجاح البديل المقترح فإن فريق العمل سيستمر قدما في الإجراءات المعتمدة أما في حالة فشل النموذج الريادي أي الآلية المقترحة فسيتم الرجوع إلى الخطوة الثانية لاختيار بديل آخر من البدائل السبعة المقترحة.

7- تحليل التكاليف: يلجأ فريق العمل إلى انتهاز تحليل التكاليف وذلك للتأكد من نجاح الآلية المقترحة في تحقيق انخفاض في التكاليف وعلى مختلف المستويات.

8- البدء بالتنفيذ الفعلي للآلية المقترحة.¹

كما يمكن أن تتم خطوات التحسين المستمر وفقا لدورة دومينغ (P.D.C.A):

التخطيط (Plan): يقوم فريق حل المشكلات في هذه المرحلة باختيار موضوع التحسين ويتم توثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة (قوائم الفحص، مخطط السبب-النتيجة، مخطط باريتو، مخطط التشتت ... الخ) ومن ثم تحديد أهداف التحسين والكلف والمنافع المترتبة على بدائل تحقيق تلك الأهداف.

التنفيذ (Do): يسعى فريق حل المشكلة هنا لتنفيذ ومراقبة تقدمها وجمع لبيانات بشكل مستمر لقياس التحسين المحقق في العملية الخاضعة للتحسين وأية تغييرات فيها لا بد أن توثق ويعاد النظر بها إذا دعت الحاجة.

المراجعة (Check): في هذه المرحلة يقوم فريق العمل بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى قربهم من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة التخطيط وفي حالة وجود أي خلل أو قصور فلا بد أن يعاد تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها.

التصحيح (Act): إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها في المرحلة الثالثة ناجحة، فإن فريق العمل يعيد النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للمعالجة وتصحيح تلك الإجراءات قياسا للتطبيق.²

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلدوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والموعية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، مرجع سابق، ص

114-118.

² قاسم محمد مظلوم العنزي، امكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة مركز

دراسات الكوفة، العدد 12، العراق، 2009، ص 163.

والجدول رقم(3/4) يبين الأنشطة التي تحتويها كل مرحلة وكذا الجهة المسؤولة عنها في المؤسسة.

الجدول رقم(3/4): خطوات التحسين وفقا لدورة دومينغ

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيط - التقييم	P	الإدارة العليا	وضع الخطة للتحسين وتطوير الأعمال وتصميم المنتج.
التنفيذ - الأداء	D	المستويات التنفيذية	تنفيذ الخطة أو تحقيق المنتج الذي تم التخطيط له.
المراجعة - التقييم	C	مسؤولي السيطرة النوعية	فحص مؤشرات رضا الزبون الداخلي والخارجي عن جودة المنتج.
التصحيح والمعالجة	A	الإدارة العليا وبعض الأجهزة التنفيذية المعنية	في حالة شكوى الزبون يتم اتخاذ اجراء تصحيحي في تصميم المنتج وهو يقابل تعديا الخطط في الإدارة.

المصدر: قاسم محمد مظلوم العنزي، امكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة،

مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 12، العراق، 2009، ص163.

المطلب الثاني: توليد الأفكار.

هناك العديد من الأساليب العملية التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة وتحقيق اهدافها، وأسلوب توليد الأفكار أحد هذه الأساليب الذي يوفر من خلال العمل جماعي مختلف الحلول إلى الوصول إلى الحل الأنسب للمشكلة بحلول إبداعية تأتي من خلال حث كل المعنيين بالمشكلة لإيجاد حلول قد تتعدد وتختلف ولكنها تمنح إمكانية اختيار أحد الحلول والذي يتناسب مع المشكلة.

1 - مفهوم العصف الذهني:

يقوم العصف الذهني على أساس أن الجماعة يمكن أن تنتج حلول أفضل للمشكلات والتوصل إلى أفكار أكثر في العدد وأفضل في الابتكار في معالجة المشكلات عموما ومنها ما يتعلق بالتلف وتحسين الجودة، حيث يقوم مجموعة من العاملين بعقد جلسات لطرح أفكارهم بأسلوب حر

ومشجع حول مشكلات الجودة لتوصل إلى المقترحات الخلاقة والجديدة التي يمكن توظيفها لتحسين الجودة.¹

إن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداماً وشيوعاً حيث أقربها للمعنى، فالعقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة لها.

عملية العصف الفكري (Brainstorming Process): أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو الحلول للمشكلات، وهي عملية ذات قواعد محددة، والمطلوب طرح أية أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم أية أفكار أخرى تطرح، ثم تجميع الأفكار معاً.²

هو أيضاً: طريقة عملية جماعية إبداعية حيث بها تحاول المجموعة إيجاد حل لمشكلة معينة بتجميع قائمة من الأفكار العفوية التي يساهم بها افراد المجموعة.³

كان أول من أوجد العصف الذهني هو أليكس أوزبورن (A.Osborn) في عام 1939 كطريقة إبداعية لحل المشكلات، فقد أحبطه عدم قدرة الموظفين على تطوير و إيجاد أفكار خلاقية فردياً للحملات الإعلانية. وكرد فعل، قام باستضافة جلسات تفكير جماعي ووجد تحسناً كبيراً في الجودة والكمية للأفكار التي ينتجها الموظفون، بعد تنظيم وترتيب اكتشافه، نشر اوزبورن كتابه (التخيل التطبيقي) عام 1953 حيث قنن طريقه لحل المشاكل الإبداعية. هذا الكتاب نشر وشهّر مصطلح العصف الذهني وأستقبل بشكل جيد وكبير في هذه الصناعة.⁴

هو: تقنية إبداعية جماعية تسمح بإنتاج عدد أكبر من الأفكار في أقصر وقت ممكن خاصة بموضوع معين تستخدم كوسيلة لحل المشكلات.⁵

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، مرجع سابق، ص177.

² عبدالله بن مبارك آل سيف، التدريب على راس العمل وتحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة الايزو العالمية، على موقع www.alukah.net

بمساهمة المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) اطلع عليه بتاريخ 2014/11/14.

³ الموسوعة الحرة ويكيبيديا، بعنوان العصف الذهني، اطلع عليها بتاريخ 2014/10/05.

⁴ اطلع عليه بتاريخ 2014/10/05 <http://www.case.edu/artsci/engl/emmons/writing/assignments/Hyde-Brainstorm.pdf>

⁵ اطلع عليه بتاريخ 2014/10/20 www.cdumortier.fr/outils/brainstorming.doc

كما هو: أسلوب يعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء، يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة، حيث يتداولون النقاش حول مشكلة ما بكل حرية.¹
يتم عمليا من خلال ما يلي:

- **الانطلاق (Lancement):** يقوم المنشط بشرح قواعد العمل للفريق، ثم يتم تحديد موضوع العمل (المشكلة) بالضبط الذي يراد إيجاد الأفكار من أجلها.

- **إنتاج الأفكار (Production d'idées):** يعبر كل عضو في الفريق بكل عفوية عن أفكاره المرتبطة بالموضوع في فترة لا تتجاوز خمس دقائق ولا يتم إثارة الموضوع بل يقوم المنشط بتسجيل كل فكرة يقدمها أي عضو مهما كانت.

- **استغلال الأفكار (Exploitation des idées):** يقوم المنشط بقراءة كل الأفكار التي سجلها ثم يتم تصفية وتجميع وتصنيف وإعادة صياغة كل الأفكار من طرف المنشط وبمساهمة أعضاء الفريق.²
ولكي تكون عملية العصف الذهني فعالة فقد اقترح اوزبورن في كتابه المبادئ والطرق الخلاقة للحل الإبداعي للمشكلات عام 1961 الطبعة الثالثة عنصرا هاما في عملية العصف الذهني هما:

- تأجيل الحكم على أي فكرة يقدمها من أي فرد أو مجموعة.

- الوصول إلى كمية كبيرة من مختلف الأفكار أثناء جلسات حل المشكلات.

أما المبادئ فقد أدرج أربعة مبادئ هي:

- التركيز على الكم: يعني هذا المبدأ تعزيز إنتاج الأفكار المختلفة، ويهدف لتسهيل حل

المشكلة من خلال الكمية الكبيرة من الأفكار التي تؤدي إلى تولد الافكار الجيدة، هذه

الفرضية هي أن أكبر عدد من الأفكار تتولد تزيد من فرص إنتاج حل قوي وفعال؛

¹ Yves Chirouze, Le marketing: de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau, tome1, 4° édition, Chotard et associés, 1991, p 130- 131.

² www.cdumortier.fr/outils/brainstorming.doc , consulté le 24/10/2014 .

- عدم النقد: في العصف الذهني، يجب تجنب النقد، حيث لا بد أن يركز المشاركون في التوسيع والإضافة لأفكارهم، وحفظ النقد لوقت لاحق، وبالتالي سيقوم الأفراد بتطوير وتوليد أفكارهم غير الاعتيادية؛

- الترحيب بالأفكار غير الاعتيادية: وذلك للحصول على قائمة عريضة وطويلة من الأفكار، فالأفكار غير الاعتيادية مرحب بها. هذه الطرق الجديدة للتفكير يمكن لها أن تزودنا بحلول أفضل؛

- خلط وتطوير الأفكار: يمكن خلط الأفكار الجيدة لتكوين فكرة واحدة أفضل، فهي تثير بناء الأفكار بطريقة الاشتراك والعمل في مجموعات من خلال الأفكار الفردية أو التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد.

يتم استخدام العصف الذهني وفقا للقواعد التالية:

- تطرح الأفكار من أعضاء المجموعة ويقوم قائد المجموعة بتسجيلها على اللوح أو دفتر قلاب؛
- يشجع الأعضاء على طرح أكبر كمية من الأفكار، ويمنع منعاً باتاً تقييم أي فكرة مهما بدت غريبة أو سخيفة؛

- يوضع معيار أو معايير لتصنيف الأفكار التي طرحت؛

- يجري انتقاء الأفكار القابلة للتنفيذ؛

- توضع خطة عمل لتنفيذ الأفكار؛¹

- تركز المناقشة على الأفكار وليس على الأشخاص لهذا فلن الأفكار لا ترتبط بالأشخاص الذين لا يتحملون أية مسؤولية عن أية فكرة يطرحونها؛

- إن كل فكرة تقدم تنتمي إلى الجماعة وليس إلى الشخص الذي يطلقها، وبهذه الطريقة يمكن أن يستخدم أعضاء الجماعة أفكار الآخرين وتطويرها.²

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة منحي نظامي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2011، ص342.

² نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، مرجع سابق، ص 178.

هناك طريقة أخرى لتوليد الأفكار تسمى بطريقة (5-3-6) وهي طريقة تتم من خلال توجيه الاسئلة لسته مشاركين على أن يكتبوا في خمس دقائق ثلاثة أفكار على بطاقات بشكل منفصل، هذه البطاقات تمرر إلى المشاركين من أجل التنقيح وتقديم أفكار إضافية عنها وتستخدم هذه الطريقة من أجل:

- توليد قائمة كبيرة من الأفكار لحل المشكلة؛

- تشجيع الابتكار في فرق العمل؛

- تحديد فرص تحسين المنتج أو العملية؛

- تنقيح الأفكار السابقة والبناء عليها.

يتطلب العمل بهذه الطريقة تحديد ما يلي:

- أختار وحدد المشكلة أو فرصة التحسين؛

- حدد وحلل الأسباب أو التغيير المحتمل؛

- طور وخطط الحل أو التغيير؛

- نفذ وقيم الحل أو التغيير؛

- قس ودون نتائج الحل أو التغيير؛

- ميز وكافئ جهود الفريق.

تنفيذ هذه الطريقة يتطلب الخطوات العملية التالية:

- تحديد وصياغة المشكلة، تقاسم المشكلة مع فريق من ستة مشاركين؛

- توزيع بطاقات على كل مشارك مع توجيه بتقديم ثلاثة أفكار على كل بطاقة لكل مشارك

وبمحدود خمس دقائق؛

- قيام كل مشارك بكتابة ثلاثة أفكار ذات علاقة بالمشكلة؛

- بعد خمس دقائق يقوم كل مشارك بتمرير الأفكار الثلاثة التي كتبها إلى زميله من أجل تطوير

الأفكار أو إضافة أفكار أخرى إلى جانب الأفكار السابقة؛

- المشاركون يقرأون كل الأفكار التي تم تمريرها لهم والأفكار التي طوروها أو أضافوها؛

- بعد خمس دقائق تبدأ الدورة الثانية، حيث يتم تلخيص الخطوتين (4-5)؛
- العملية تستمر حتى يسترجع كل مشارك بطاقته التي دون أفكاره الثلاثة الأولى عليها؛
- يتم تجميع وعنقدة الأفكار، ثم يتم تدوين التاريخ والحفظ على الملف للاستفادة منها في خطوات لاحقة.¹

ب- **مخطط التجانس (Diagramme d'affinité)**: ويسمى أيضا بطريقة KJ لصاحب هذا الأسلوب (Jiro kawakita) ويعرف أيضا بمخطط التصنيف أو التجميع، يستخدم لجمع الأفكار الناجمة عن العصف الذهني بحيث يتم تجميع المعلومات في شكل مجموعات تحمل كل مجموعة عنوانا، مما يعني هيكلية المعلومات.

هو أسلوب يسمح بتحليل المعلومات المحصل عليها من العصف الذهني والتي من خلالها يتم تحديد مدى تجانس أو تطابق هذه المعلومات في مجموعات تدل على فرص التحسين والحلول البديلة.² وكان أول من عمل بهذا المخطط هما الأستاذ اندري دلباك (André Delbecq) من جامعة اوهايو (Ohio) والأستاذ ويسكونسن (Wisconsin) في عام 1968، يستفاد منه خاصة في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد أسباب مشكلة معينة .

وهو أيضا أسلوب لترتيب الأفكار يسمح للفريق بتحديد عن طريق الأولوية الأسباب المؤدية للمشكلة، والتعريف بلحسن الحلول لتخفيض أثر هذه الأسباب من أجل حل المشكل، ويستخدم في مدة تتراوح بين 15 دقيقة و01 ساعة حسب عدد أعضاء الفريق.³

يتم ترتيب الأفكار الناتجة عن عملية العصف الذهني حسب أولويتها ودرجة أهميتها لحل المشكلة، ويمكن إستخدامه في عدة حالات منها عند عملية التعريف بالمشكلة، حالة البحث عن الأسباب المحتملة لأي مشكلة أو حالة تعميم الحلول المتوصل إليها.
منهجية العمل بالمخطط: إن إنجاز هذا المخطط يمر بعدة مراحل وهي:

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، المرجع نفسه، ص ص 216-218.

² Jean-François Takvorian, Outil de la qualité, Fiche outil: le diagramme d'affinité, INFOQUALITE, lettre d'information du management par la qualité, 01/09/2008, www.accordance.fr/infoqualite
أطلع عليه بتاريخ 2014/08/17

³ Andersen Arthur, A Princes Guide book: Tools & Technique for effective facilitation
http://portals.wi.wur.nl/ppmefr/technique du groupe nominal (classement simple) 2014/09/04
أطلع عليه بتاريخ 2014/09/04

- تحديد الموضوع والهدف من التحليل ومعرفة الحاجة إلى القيام العصف الذهني؛
- البحث عن كل الأفكار المتعلقة بالموضوع باستخدام العصف الذهني وكتابة كل فكرة بشكل واضح ومحدد في لاصقة (autocollant)؛
- إصاق البطاقات دون ترتيب؛
- البحث عن النقاط المشتركة للبطاقات وتجميعها في عدد من المجموعات تتراوح بين (05 و 10) مجموعة، بهدف الوصول إلى الروابط المنطقية بين هذه البطاقات؛
- التأكد من النقاط المشتركة في كل مجموعة؛
- لكل مجموعة لابد من كتابة بطاقة التجانس والتي يتم فيها تحديد أهم المميزات للمجموعة؛
- رسم الشكل النهائي لمخطط التجانس يضم كل المجموعات.¹

المطلب الثالث: سيغما السداسي (SIX-SIGMA)

أدى استخدام منهج إدارة الجودة الشاملة في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات من القرن الماضي إلى ظهور بعض التقنيات الإحصائية بهدف الكشف عن المشكلات والعمل على حلها في المؤسسات ومنها مقياس six sigma، حيث يعمل هذا المقياس على الربط بين أعلى جودة وأقل التكاليف في الإنتاج والخدمات ويطبق في كل المراحل الإنتاجية والخدمية وليس على المنتج النهائي فقط.

إن الرمز (σ) هو الحرف الثامن عشر من الأبجدية الإغريقية، استخدمه الإحصائيون هذا الرمز للدلالة على الانحراف المعياري، يستخدم في المؤسسات كمصطلح إحصائي يعني مقياس التغير في مستوى مخرجات عمليات التصنيع أو العمليات الخدمية أو عمليات التصميم.

¹Jean-François Takvorian, op, cit, p 05.

يتم استخدام مصطلح (sigma) للدلالة على الانحراف المعياري هو طريقة إحصائية لقياس مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي وفي مجال الجودة يعتبر مقياس مدى قدرة المنشأة على تصنيع منتجات مطابقة للمواصفات المحددة وذلك لأنه يستخدم لقياس التباين أو الانحراف عن المواصفات المحددة وارتفاع مستوى الانحراف المعياري أي مستوى السيغما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الجودة وذلك من خلال تقليل عدد العيوب في العمليات الإنتاجية.¹

تعتبر قيمة سيغما عن مدى الجودة في أداء العمليات فكلما زادت قيمة سيغما دل ذلك على نسبة أقل في العيوب أو الأخطاء في مخرجات العمليات. وهذا المقياس الإحصائي مرتبط بقدرة العمليات على تقليل العيوب في الوحدات المنتجة أو الخدمة المقدمة للعملاء في كل مليون فرصة لإنتاج وحدة أو تقديم خدمة.

كانت شركة موتورولا (Motorola) الأمريكية أول الشركات الأمريكية التي استخدمت هذه التقنية نظرا لكثرة شكاوي زبائنها فعملت على التقليل من الأخطاء والعيوب انطلاقا من عملية التصميم إلى المنتج النهائي بحيث حققت نتائج باهرة تمثلت في خفض التكاليف ومدة الإنجاز بنسبة تصل إلى 90% وهذا أدى إلى تحقيق رضا ربائنها، ثم تبعتها عدة مؤسسات أخرى مثل جنرال إلكتريك وسوني، هوندا وفورد وغيرها. (للاطلاع أكثر عن ما حققته شركة موتورولا أنظر كتاب الن لارسن (Alain Larsan) وهو المدير الاقليمي للجودة في الشركة " ازالة الغموض عن ستة سيغما الأسلوب الشامل لتحسين المستمر في المنظمات " الصادر في 2003).

تهدف هذه التقنية إلى تركيز الجهد للحصول على منتجات وخدمات تقترب إلى حد كبير من المثالية في الجودة والإتقان وتطبيقها يتطلب استخدام منتظم ودقيق لمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحديد مصادر النفقات والمصاريف الغير ضرورية وتبين الخطوات المحددة التي ينبغي اتخاذها لتحسين العملية المسببة لحصول هذه النفقات.

فعندما يتم قياس عدد العيوب والأخطاء الحاصلة في أية عملية، فإن هذه يساعد على التخلص من هذه العيوب والأخطاء بشكل منتظم وذلك للاقتراب من الوضع المثالي للمنتج الذي يمكن التعبير

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، six sigma تحقيق الدقة في ادارة الجودة، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 4.

عنه بصفر عيب (Zéro défaut). لا يمكن اعتبار مقياس ستة سيغما تقنية فقط بل هو أيضا نظام إدارة يركز على الطريقة المثلى لتقديم الحلول للمشاكل المطروحة وتحسين طرق القيام بالعمليات، واعتبره رئيس مؤسسة جينرال الكتريك جاك وولش (Jack Welch) هو قلب استراتيجية المؤسسة سنة 1995.¹

مفهوم مقياس (SIX-SIGMA):

هو عبارة عن أسلوب يهدف لتحقيق أعلى مستويات جودة الأداء من خلال الاعتماد على بيانات متعلقة بالأداء الفعلي للمؤسسة والمتمثل بمخرجاتها سواء أكانت سلع أم خدمات يتم جمعها وتحليلها ومقارنة تلك البيانات بمتطلبات أو رغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة بهدف تحليل نتائج المقارنة لتشخيص الانحرافات والسعي لمعالجتها بصورة جذرية من خلال تقليل نسب الإنتاج المعيب وصولا إلى النسبة المثالية والمتمثلة بال(6 Sigma).²

الهدف الرئيسي من أسلوب (six sigma) هو الوصول إلى الرضا التام للزبون بواسطة العمل على تخفيض التكاليف مع زيادة معتبرة في مستوى الجودة، فلا بد أن يتم تخفيض كل التغييرات في المسار الإنتاجي من وجهة نظر الزبون.³

كما أنه ليس مبادرة للجودة بل هو التزام من الإدارة وفلسفة للتمييز والتركيز على الزبائن وتحسين العمليات وتفعيل دور القياس، بدلا من الاقتصار على الشعور والاعتقاد، ويعتبر (Six Sigma) أفضل أسلوب في مواجهة الاحتياجات المتغيرة للزبائن والسوق من أجل منفعة ومصالحة الموظفين والمساهمين.⁴

¹ Azzabi Lotfi, Contribution à l'amélioration d'un système de production: intégration de la méthode Six Sigma et approche multicritère d'aide à la décision dans SIDELEC internationale, thèse de doctorat, Université D'ANGERS, France, 2010, p 62.

² عبد الحميد عبد المجيد البلودي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعلوية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، مرجع سابق، ص 106.

³ Ewa LESEURE – ZAJKOWSKA, Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus, thèse de Doctorat, école Doctorale de Lille, France, 2012, p29.

⁴ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مرجع سابق، ص 47.

أما مؤسسة موتورولا فعرفت (six sigma) بأنه برنامج لتحسين الجودة من خلال الوصول لهدف تقليل وتخفيض عدد العيوب ليصل إلى نسبة 3,4 وحدة في مليون فرصة.¹ فهذا يعني أن أداء المؤسسة قد يصل إلى ما نسبته 99, 99966 %، مما يحقق ربحية عالية ويضمن بقائها في السوق وإرضاء زبائنها وقد حققت مؤسسة موتورولا جراً استخدام (six sigma) وتخفيض عيوب انتاجها ما مقداره 13 بليون (billion) دولار في مدة عشر سنوات بين (1987-1997)، كما حققت مؤسسة إيتلتي (Ulility) ربحاً من تطبيق هذه التقنية وصل إلى 107 مليون دولار بين 2000 و2001 وغيرها من المؤسسات.

يعتبر أسلوب إدارة ووسيلة لتحسين الجودة والربحية عن طريق استخدام المراقبة الإحصائية على العمليات.²

عرفه الباحث هاري (Harry) بأنه عبارة عن مبادرة استراتيجية لزيادة ربحية المؤسسة وزيادة حصتها في السوق وتحسين إرضاء زبائنها من خلال الأدوات الإحصائية التي يمكن أن تؤدي إلى طفرة نوعية في حجم المكاسب.³

ج-1: مبادئ سيغما السداسي.

يقوم أسلوب ستة سيغما على المبادئ الأساسية التالية:⁴

- التركيز على الزبائن ويشمل مفهوم الزبائن المستثمرين، الموظفين والمستفيدين من السلعة ... والمجتمع ككل؛

- إدارة العملية واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والبيانات؛

- التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية والمقصود بالعمليات الداخلية كل نشاط تقوم به

المؤسسة مهما كان حجمه حتى أن إصدار فاتورة يعد عملية؛

¹ محمد احمد عيشوني، ضبط الجودة: التقنيات الاساسية وتطبيقاًها في المجالات الانتاجية والخدمية ، دار الاصحاب للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 34-35.

² خالد بن سعد بن سعيد، سيجما ستة: تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2004، ص 46.

³ Sung H. Park, Six Sigma for Quality and Productivity Promotion, Published by the Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan, 2003, p01.

⁴ محمد احمد عيشوني، مرجع سابق، ص 36.

- التحسين المستمر باستخدام أدوات علمية مع التركيز على الأولويات والمبادرات الأقل عددا والأكثر حيوية؛
- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط الاستراتيجي المسبق، حيث يعمل مقياس ستة سيغما على تحويل إدارة رد الفعل إلى إدارة معالجة المشكلات قبل وقوعها؛
- التعاون بين جميع العاملين في المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني والبعد عن المنافسة؛
- التخطيط والسعي نحو الكمال، وتحمل الفشل؛
- الوقاية بدلا من التفتيش.

ج- 2: خطوات ومتطلبات تطبيق (6 Sigma).

1- خطوات تطبيق (6 Sigma):¹ تمر عملية تطبيق هذا المقياس بخمس مراحل متسلسلة ومعروفة

(DMAIC) (Define, Measurement, Analysis, Improvement, Control)

- **التعريف:** يتم في المرحلة الأولى تحديد وتعريف وتوثيق لحاجات ورغبات الزبائن لغرض محاولة إشباعها فضلا عن دراسة تأثير المنتجات المنافسة الأخرى على منتجات المؤسسة ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يعرف بصوت الزبون (voice of customer) ومخطط كانو (Kano) الذي هو ذلك المخطط الانسيابي لعملية الحصول على شهادة الجودة والذي يبدأ من مرحلة اتخاذ القرار بالحصول على شهادة المطابقة مع نظام الجودة في المؤسسة وينتهي بمرحلة صيانة نظام الجودة وذلك بعد الحصول على شهادة المطابقة وتسجيلها، تم وضع هذا المخطط من طرف خبير الجودة الياباني نوريأكي كانو فالمخطط يركز على صفات الخدمة أو المنتج و أهميتها من حيث كيف يراها الزبون وكيف تؤثر في رضاه.

- **القياس:** يتم قياس الأداء الفعلي للمؤسسة مع تحديد العوائق التي تعترض عملية تحقيق الأداء الأمثل والتوافق مع رغبات الزبائن ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة مخطط بارتنو الذي

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلدوي، زينب شكري محمود نلم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، مرجع سابق، ص 107-108 بتصرف.

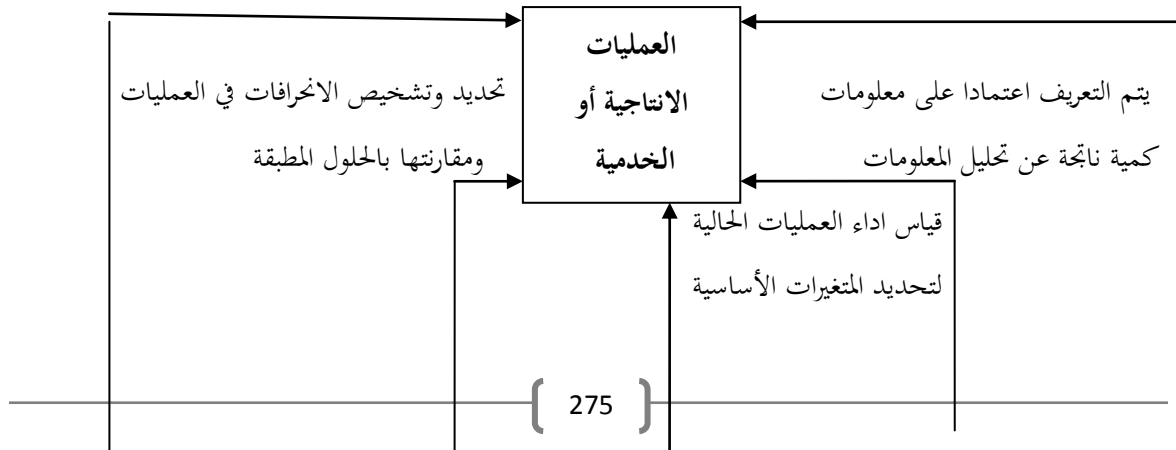
ينطلق من ملاحظة العالم الإيطالي باريتو حيث لاحظ أن حوالي 20% من الأسباب مسؤولة عن 80% من المشاكل ويمكن اعتماد مقياس تكرار حصول العيب خلال وحدة زمنية معينة أو مقياس الكلفة التي يسببها العيب ويبدأ المخطط من تحديد المشكلة المراد بحثها إما عن طريق العصف الذهني بين أعضاء الفريق أو باستخدام البيانات المتوفرة فعليا وينتهي بتحديد عدد مرات حدوث العيب أو تحديد لحجم التكلفة، أما خريطة المراقبة فتحدد حجم الاختلاف في العملية والذي يعود لأسباب عشوائية كما يحدد إذا كانت العملية تقع داخل نطاق المراقبة الإحصائية أم هي خارجها.

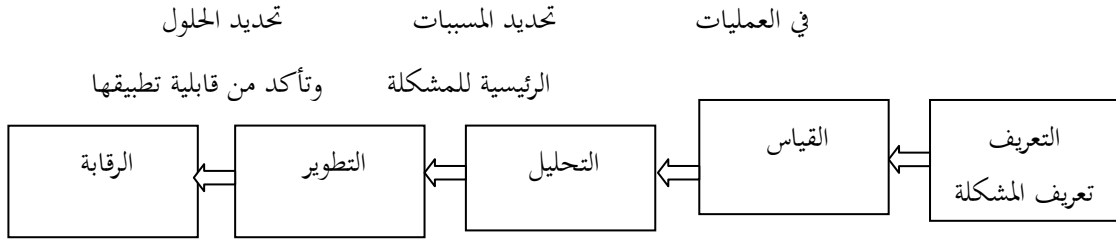
- التحليل: يتم في المرحلة الثالثة دراسة الأسباب الرئيسية والجذرية لحدوث عوائق عملية التنفيذ كما يتم تشخيص مصادر تلك العوائق مع ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية والكمية أثناء عملية التحليل مثل مصفوفة السبب والنتيجة تستخدمها الإدارة عند البحث عن الأسباب المحتملة لمشكلة ما، ويتم تحديد العلاقة بين النتيجة وجميع الأسباب المحتملة والمؤثرة فيها ويتم اختيار الأسباب الأكثر احتمالا لإحضائها لمزيد من البحث ومن ثم تشخيص الأسباب التي يتكرر ظهورها أو ب إيجاد التكرار النسبي لكل سبب.

- التطوير: يتم في المرحلة الرابعة تصميم تجارب وفرضيات لإيجاد الحلول لعوائق عملية التنفيذ في محاولة لتقليل الفجوة بين الأداء الحالي الفعلي للمؤسسة وتوقعات الزبائن باستخدام عدة طرق أهمها طريقة العصف الذهني.

- الرقابة: تتم في المرحلة الأخيرة وتستخدم أدوات الرقابة الإحصائية لتشخيص الانحرافات قبل وأثناء وبعد حدوثها واتخاذ التدابير التي تمنع حدوثها مستقبلا. والشكل رقم (9/4) يحدد مراحل تطبيق (6 Sigma).

الشكل رقم (9/4): مراحل تطبيق (6 Sigma)





المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الخطوات السابقة الذكر(عبد الحميد عبد المجيد البلدي، زينب شكري محمود نسيم، ادارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

إن بعض الممارسين لا يستخدمون مرحلة التحديد أي التعريف، ويعتبرونها جزءاً من عملية الإعداد، فأساس مقياس ستة سيغما هو نموذج (DMAIC) سوءاً استخدمت الخطوات الخمسة أو أربعة، فإنه يرتب الخطوات الضرورية لتحقيق النتائج المطلوبة، فلا بد من تحديد المشكلة والأهداف والنتائج للزبائن الداخليين والخارجيين، وقياس الأداء الحالي للعملية، وتحديد الأسباب الرئيسية للعيوب، وتحسين العملية من أجل التخلص من العيوب والأخطاء، والتحسين في مستوى أداء العملية، وكل مرحلة لها نتائج أساسية يتم استخدامها مثل التوثيق والتقييم.¹

ج-3: طرق تطبيق (6 Sigma).

للمعمل بمقياس ستة سيغما لا بد من تجميع المعلومات المهمة مع استخدام التحليل الإحصائي لتحديد مصادر الخطأ وطرق التخلص منه، لذا تم تحديد ثلاثة طرق لتطبيق ستة سيغما وهي:²

الطريقة الأولى: تحويل المؤسسة: وهو طريقة لدراسة وضع المؤسسة والتحقق من فعالية الأعمال الخاصة بها ومعرفة خسائرها وإمكانية تقديمها لسلع ومنتجات جديدة، وهل لدى المؤسسة زبائن جدد وهل تمتلك تكنولوجيا جديدة وهل استفادة من الفرص القائمة بهدف زيادة ربحيتها، وعلى الأشخاص المشرفين على إدارتها استشعار ذلك والتخلص من العادات القديمة والتحول إلى الأفضل بعد تشخيص الواقع ومحاولة الانتقال من المستوى الذي هي عليه لإتباع معايير الجودة الشاملة.

الطريقة الثانية: التطور الاستراتيجي: تعتبر هذه الطريقة في تبني مقياس ستة سيغما من أكثر الأساليب التي تقدم خيارات متعددة، حيث يمكن استخدامه إما لاستطلاع أهم الفرص المتاحة

¹ برو جريج، سيغما 6 للمديرين، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 12.

² محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مرجع سابق، ص 69.

للتغير أو التعرف على نقاط الضعف، ويمكن اعتبار هذه الطريقة هي الطريقة الشمولية في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في المؤسسة ولكنها ليست الوحيدة لتحقيق ستة سيغما.

الطريقة الثالثة: حل المشكلات: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون هناك مشكلات دائمة في

المؤسسة رغم الجهود التي بذلت لحلها ولكنها لم تنجح في ذلك، وعليه يتم تشكيل فريق عمل مدرب على استخدام هذا المقياس للبدء في عملية التغيير.

تعتمد المؤسسات في اختيار طريقة تطبيق ستة سيغما على احتياجاتها الخاصة وذلك لأن كل طريقة لها بعض المزايا وبعض المخاطر، فلذا استخدمت طريقة تحويل المؤسسة فهذا يؤدي إلى تغيير سريع وتطورات ملحوظة في مدة قصيرة مما يتطلب مساهمة فعالة للعاملين مع إدارة جيدة للوقت لتتماشي مع عملية تحويل المؤسسة.

أما إذا استخدمت المؤسسة طريقة التطور الاستراتيجي فلا بد من التركيز على الفرص ذات الأولوية العليا وإلى تقليل التحديات في إدارة التغيير في المؤسسة ككل وذلك لأن بعض العمليات يتم تطويرها وتبقى العمليات الأخرى وهنا يشعر العاملون بنقص في تطوير مؤسستهم وهذا ممكن أن يؤدي إلى حالة إحباط من استخدام ستة سيغما.

أما طريقة حل المشكلات فتعطي للمؤسسة إمكانية استخدام أدوات هذا المقياس ولكن يتم حل المشكلات ذات الأولوية والأكثر إلحاحاً في المؤسسة، وبالتالي فلا تتم عملية التغيير، وتبقى كيفية استخدام أي طريقة من هذه الطرق هي التي يجب الاهتمام بها من قبل المؤسسة.

(6 Sigma): هي بمثابة نهضة قوية لمفهوم الجودة تتميز بأنها تبحث عن التباين في العمليات لكي تحدد مصدره وتتغلب عليه، بينما النظم الأخرى تتعامل في المتوسطات التي تخفي التباين حيث تعكس القيمة المتوسطة ومن ثمة لا تكتشف الفروق والانحرافات بسهولة، ومعنى الجودة وفق هذه المنهجية أن تسعى الإدارة إلى تخفيض أو تضيق شقة التباين في العمليات ومن ثمة في المخرجات بحيث تكون المواصفات المحددة التي تحقق رغبات المستفيد محصورة في المساحة ب 6 انحراف معياري وهو ما تعبر عنه 6 سيغما.¹

¹ علي السلمي، ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص170.

ج-4: متطلبات وفوائد تطبيق (6 Sigma).

- تفادي التفرد في قيادة التطبيق و اعتماد مبدأ القيادة الجماعية لأن التطبيق يعد من القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة فضلا عن أنها تخص مخرجات المؤسسة ككل؛
 - ضرورة تحقيق التكامل والتنسيق في عمليتي التخطيط والتطبيق سواء على مستوى الاستراتيجية الشاملة أو على مستوى استراتيجية وحدات الأعمال أو على المستوى الأخير وهو مستوى الاستراتيجية الوظيفية، إذ تعد الاستراتيجية الشاملة من اختصاص الإدارة العليا أما استراتيجية وحدات الأعمال فهي من اختصاص الإدارة الوسطى و أخيرا فلين الاستراتيجية الوظيفية من اختصاص الإدارة التنفيذية وذلك لتلافي سوء التنسيق بين المستويات الاستراتيجية الثلاث؛
 - التركيز على التفكير العملي أثناء التطبيق لما تتميز به (6 Sigma) من أنها مدخل كمي يستخدم لمقارنة أداء المؤسسة مع متطلبات الزبائن؛
 - الاهتمام بتقليل الفجوة ما بين أداء المؤسسة الفعلي المتمثل بجودة مخرجاتها ومنحنى متطلبات الزبائن.
 - القدرة على جمع وتحليل المعلومات الخاصة بمتطلبات الزبائن والسوق في آن واحد إذ لا بد من قياس مستوى الشعور بالرضا لديهم فضلا عن دراسة مدى شعورهم بالولاء لمنتجات المؤسسة كما لا بد من دراسة ومتابعة أداء المؤسسات المنافسة الأخرى بهدف تحقق التميز على منتجاتهم؛
 - السعي لتحقيق عوائد على الاستثمار من خلال تعظيم الكفاءة والفعالية وتقليل نسب التلف باستخدام (6 Sigma)؛
 - الاستعانة بدورات تدريبية من خلال التواصل مع المؤسسات الرائدة في تطبيق هذا المقياس.
- فوائد تطبيق (6 Sigma): يحقق هذا الأسلوب عدة فوائد أهمها:¹
- تخفيض تكلفة الأداء؛
 - تحسين الإنتاجية؛
 - المحافظة على رضا العملاء؛

¹ علي السلمي، مرجع سابق ذكره، 2002، ص 167.

- تخفيض الوقت المستغرق في دورة الأداء؛
- تغيير ثقافة المؤسسات بتنمية الوعي بالدقة والجودة والسعي نحو الكمال؛
- تطوير المنتجات والخدمات وتحسين نوعيتها.

خلاصة الفصل.

من بين أهم أسباب نجاح المؤسسات هو اتخاذها للقرارات الاستراتيجية رغم صعوبتها لبيستخدام الأدوات المناسبة، بهدف اختيار أفضل الوضعيات المستقبلية لمواجهة التحديات، ويعتبر تبني نظام إدارة الجودة الشاملة قرارا استراتيجيا مهما في المؤسسة.

يمكن للثقافة التنظيمية في المؤسسة أن تدعم منهج إدارة الجودة الشاملة عندما توفر الإطار الثقافي الإيجابي الذي يؤدي إلى استقرار العمال، كما ينمي لديهم الإحساس بالانتماء لهذه المؤسسة ويركز على اهتماماتهم الجماعية مما يخلق انسجاما للعاملين فيها وبالتالي انسجام المؤسسة.

عندما تتبنى المؤسسة نظام إدارة الجودة الشاملة يمكنها تطبيق أسلوب ستة سيغما في كل عملياتها من خلال تحديد المشكلة والتعريف بها ثم قياس أداء العمليات الحالية لتحديد أهم المتغيرات وبعد ذلك لابد من تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة والقابلة للتطبيق وفي الأخير مقارنة الحلول المطبقة بوضعية العمليات سابقا ويتم العمل بهذا الأسلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل النتائج

مقدمة الفصل

المبحث الأول: عملية تأهيل الايزو في الجزائر والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة

المطلب الأول : عملية تأهيل الايزو في الجزائر.

المطلب الثاني : المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة.

المطلب الثالث : المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات العامة للمستجوبين والمؤسسات.

المطلب الأول: تحليل لبيانات الشخصية للمستجوبين

المطلب الثاني: تحليل بيانات التعريف بالمؤسسات.

المطلب الثالث: أهم نتائج تحليل بيانات المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة.

المطلب الثاني : تحليل الاستبيان.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

خلاصة الفصل.

مقدمة الفصل (الدراسة الميدانية)

تعرضنا في الفصول السابقة المتعلقة بالجانب النظري إلى مختلف مجالات التنظير حول عملية التأهيل للإيزو، منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، ثم عملية اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، قبل التطرق إلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لابد من التعريف بعملية تأهيل الايزو عالميا، حسب معطيات المنظمة العالمية (ISO) في دراسة أجرتها بعنوان (L'ISO FACILE)¹، وصل عدد المؤسسات المؤهلة إيزو (9001) في العالم بنهاية 2012 إلى 1.101.272 مؤسسة منها 474.574 في أوروبا وفي فرنسا 31.631 مؤسسة.

نجد أن العشر دول الأولى في العالم من حيث تأهيل الإيزو (9001) هي كما في الجدول رقم (1/5):

جدول رقم (1/5): عدد المؤسسات المؤهلة إيزو 9001 في العشر دول الاولى

الرقم	البلد	عدد المؤسسات
01	الصين	334.000
02	إيطاليا	140.000
03	إسبانيا	53.816
04	ألمانيا	50.094
05	اليابان	50.000
06	إنجلترا	48.670
07	فرنسا	31.631
08	الهند	26.793
09	الولايات المتحدة الأمريكية	26.000
10	البرازيل	24.648

المصدر www.iso.org/isp/fr/home/iso-survey.htm _consulte le 14/05/2014

يبين الجدول أن الولايات المتحدة الأمريكية أكبر منتج صناعي عالمي يحتل المرتبة التاسعة من عشر دول في عدد المؤسسات المؤهلة إيزو(9001)، وكذا اليابان وهي من بين أكبر المنتجين العالمين تحتل المرتبة الخامسة، وهذا يعني أن عملية التأهيل لا تعني بالضرورة التفوق، فلماذا قارنا عدد المؤسسات الأمريكية بالمؤسسات الإيطالية المؤهلة فعددها يفوق الخمس وهذا لا يعني أن هذه المؤسسات أكثر تنافسية من الأخرى.

¹ [http:// www.iso.org/isp/fr/home/iso-survey.htm](http://www.iso.org/isp/fr/home/iso-survey.htm), consulté le 14/05/2014.

ندرس في الجانب التطبيقي أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بعد حصولها على تأهيل الايزو(9001).

لذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- عملية تأهيل الايزو في الجزائر والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة.
- التحليل الوصفي لمجتمع وعينة الدراسة.
- تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عملية تأهيل الايزو في الجزائر والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

في الجزائر كغيرها من البلدان ازداد اهتمام مؤسساتها الاقتصادية الخاصة والعمومية بتأهيل الايزو والحصول على شهادة المواصفات العالمية الخاصة بالجودة من اجل تحقيق تنافسية في السوق، وهذا ما استدعى دعما متواصلا من الحكومة مند سنوات.

المطلب الأول : عملية تأهيل الايزو في الجزائر

لقد اتجهت الجزائر إلى دعم كل المؤسسات الراغبة في عملية تأهيل الإيزو منذ بداية 2000، وذلك في إطار المخطط الوطني للمعايرة (Plan national de normalisation) المقدم من طرف الحكومة في مارس 2000 في إطار قانون المالية لسنة 2000.¹ والمرسوم التنفيذي رقم 192/02 بتاريخ 2000/07/16 المحدد لطرق تسيير الحساب المخصص رقم 102-239 بعنوان صندوق ترقية التنافسية الصناعية (Fond de la Promotion de la Compétitive Industrielle)، فكانت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار تتعاقد مع المؤسسات الراغبة في الحصول على الإيزو بعقد يسمى بعقد تمويل التأهيل (convention de financement de certification)، تسمى عملية التأهيل في كل من (ISO 9001، ISO 14001، OHSAS 18001، ISO 22000)، أنظر الملحق رقم (02) وهذا وفقاً لدفتر شروط تم وضعه من طرف الوزارة يحدد شروط المساهمة، ملف المؤسسة المرشحة، نوع التأهيل، مجال التطبيق، تسليم الملف. تمول المرحلة الاولى بمبلغ 02 مليون دج والثانية بمبلغ 01 مليون دج على أن تقدم المؤسسة ثلاثة عروض لهيئات التأهيل شرط أن تكون معتمدة من طرف الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGRAC).

كما حددت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار المكاتب التي ترافق المؤسسات في المرحلة الأولى، أما عدد المؤسسات الحاصلة على تأهيل (ISO 9001) فكانت 50 مؤسسة

¹ loi n° 99-11 du 23 décembre 1999, portant loi de finances 2000, articles 89 et 92.

تم إنشاء **ALGRAC** بموجب المرسوم التنفيذي 05-466 في الرابع من ذي القعدة 1426 الموافق لـ 05 ديسمبر 2005 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري لها استقلالية مالية تعمل تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة وترقية الاستثمار مهمتها اعتماد الهيئات الخاصة بتقييم المطابقة (accréditation de tout organisme d'évaluation de la conformité) كما تحدد نوع التأهيل الذي يمكن أن تقوم به وكذلك القطاعات المعنية (أنظر اعتماد مكتب (Vincotte international) ملحق رقم (03) الخاص بعملية تأهيل الإيزو 17021-2011 الذي يبدء من 2012/12/31 إلى غاية 2015/12/31.

فقط في سنة 2000، ثم بلغ 1100 مؤسسة بنهاية 2014،¹ وكانت أول مؤسسة في الجزائر حصلت على تأهيل (ISO 9002-94) هي المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو -منزلية (ENIEM) في جويلية 1998، وتهدف برامج تأهيل المؤسسات إلى تحقيق ما يلي:²

-تكييف المؤسسة مع محيطها؛

-إدخال طرق التحسين؛

-تحقيق تنافسية المؤسسة في الأسعار والجودة والابتكار؛

-التحكم في التطور التكنولوجي وتطور الأسواق.

وفي إطار عملية التأهيل أعدت الجزائر عدة برامج داعمة للعملية منذ سنة 2000 وهي:³

- برنامج وزارة الصناعية و إعادة الهيكلة (MIR) بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية

الصناعية؛

- برنامج (MEDA) مع الاتحاد الأوروبي؛

- برنامج (PME II) بدعم من الاتحاد الأوروبي؛

- برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة بين الجزائر وألمانيا ؛

- برنامج تأهيل جديد (Mise à niveau II) تم انطلاقه في سنة 2011.

كما سعت الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية

للتجارة(OMC) ومشاركة التكتلات الاقتصادية الكبرى، ولا يتحقق ذلك إلا بمؤسسات ذات مستوى

عالٍ من الأداء و هو العامل الغائب في المؤسسات الجزائرية.

في غياب شرط الاندماج في الاقتصاد العالمي دخلت المؤسسات الجزائرية في تطبيق إصلاحات

جذرية تحاول فيها استدراك التأخر الذي يفصلها عن المؤسسات المؤهلة دوليا، وذلك عن طريق برنامج

يستند أساسا إلى:

¹ دراسة الهيئة الدولية للمقاييس (Etude ISO.htm) أطلع عليها في فيفري 2014.

² بكوش ناصر، رئيس قسم بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مداخلة بالمؤتمر الدولي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان:

المؤسسات (ص م) الجزائرية عنصر تنمية للاقتصاد المحلي والابتكار، مدريد، إسبانيا، 2012/10/22، ص 09.

(La PME Algérienne comme élément de développement de l'économie local et innovation)

³ بكوش ناصر، المرجع نفسه، ص 11.

- الإنتاج بالمواصفات الدولية؛
 - اعتماد المنافسة الشديدة كمتغيرة يجب مواجهتها؛
 - الإنتاج للخارج أي الاهتمام بالتصدير كهدف أساسي في استراتيجية المؤسسة.
- لتنفيذ برنامج التأهيل يجب توفير بعض الشروط الضرورية كالرغبة الشديدة والإرادة القوية للبقاء، بالإضافة إلى إمكانية إنعاش الوضعية الاقتصادية والمالية لهذه المؤسسات بعد التشخيص الكلي لها والموافقة عليه من طرف مكاتب الدراسات تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة: وتتضمن هذه البرامج المحاور الآتية:
- إعادة النظر في المحيط الاقتصادي للمؤسسة، بتحديد وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، أي كل ما يتعلق بالتسيير وفق قواعد اقتصاد السوق؛
 - تحسين عناصر المؤسسة والمجتمع بصفة عامة، أي ضرورة التخلي عن منطق وثقافة التسيير المركزي وهو من أهم العوائق التي كانت سائدة في المؤسسات العمومية؛
 - التركيز على الموارد البشرية ، بل اعتماد عامل التكوين المستمر والذي يدفع المؤسسة للمنافسة والإنتاج بالمقاييس الدولية.
 - الاقتناع بأن عملية التأهيل عملية مستمرة في الزمن، تبنى أساسا على التجديد والبحث والتطوير؛
 - إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية بإدخال طرائق تسييرية وإنتاجية تعتمد على آليات السوق.
- لقد تمكنت بعض المؤسسات الجزائرية من الاستفادة من برامج التأهيل والمتمثلة في الخبرة التقنية والمهنية لرفع تحدي الاندماج.
- يسمح اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي الذي أوقع في 22 أبريل 2002 ودخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 للمؤسسات من الاستفادة من الفرص التالية:¹
- فتح الأسواق الأوربية أمام المنتوجات الجزائرية؛
- احتكاك المؤسسات الجزائرية مع المؤسسات الأوربية ذات الخبرة والكفاءة في مجال الإدارة؛

¹ يحي بويقات، شيخي عزالدين، بن عريبة نادية، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 18-19 أبريل 2012 .

وضع المؤسسات الجزائرية أمام الأمر الواقع، والمتمثل في المنافسة الشرسة من المؤسسات الأوربية، مما يشجعها ويحثها على تعزيز قدراتها التنافسية؛

تقليل تكاليف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية، الناتج عن انخفاض أسعار المواد الأولية والمواد نصف مصنعة الواردة بسبب التخفيض في التعريفات الجمركية؛

تشجيع الاستثمار في مجال البحث والتطوير، وتأمين الموارد البشرية وجعلها عاملا في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية؛

تدفق التقنيات والتكنولوجيا الحديثة.

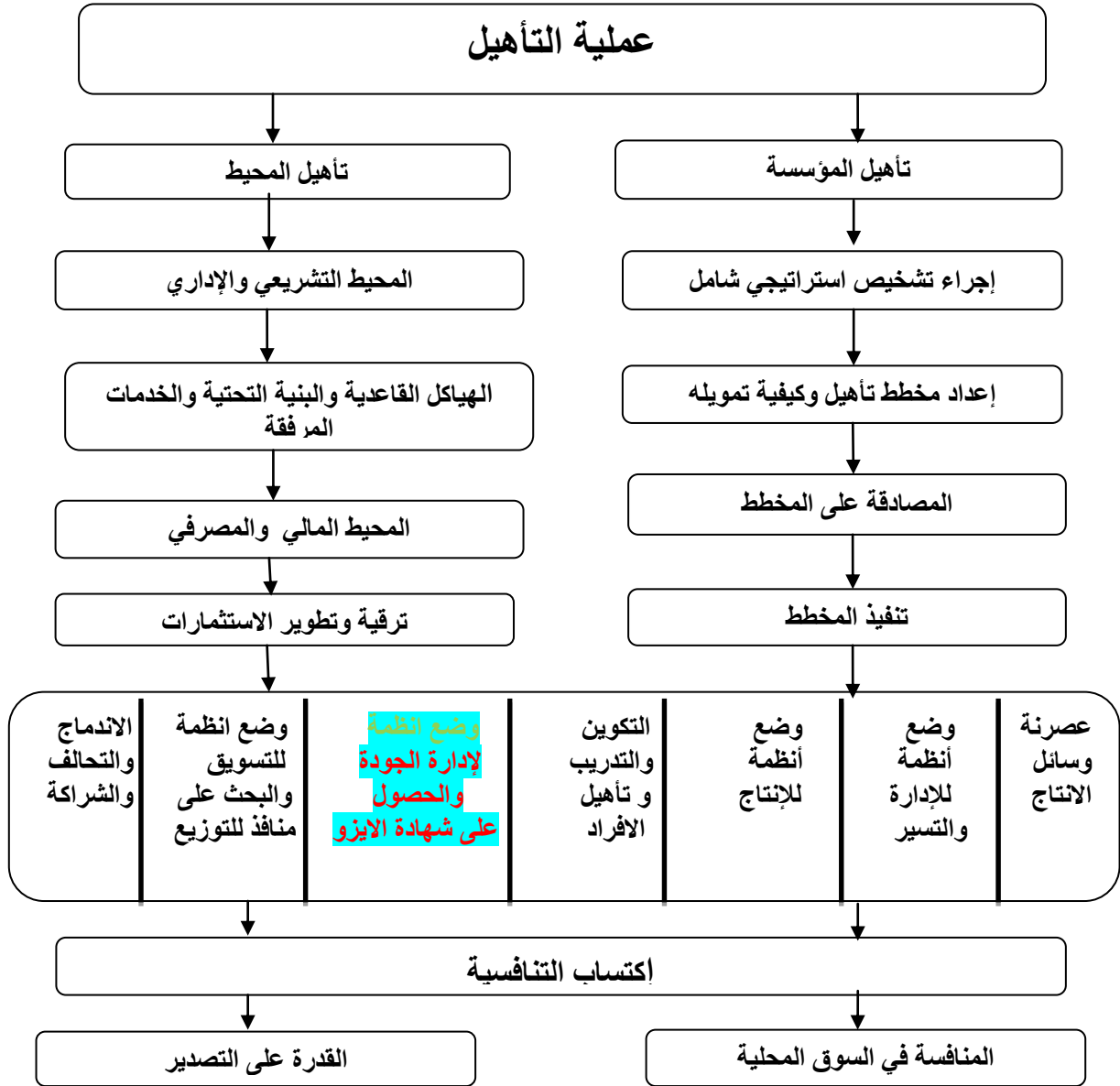
الاستفادة من البرامج والمساعدات المالية التي يقدمها الاتحاد الاوربي واستخدامها في تأهيل المؤسسات الجزائرية والتي تساعد في تعزيز قدراتها التنافسية.

إضافة إلى المساعدة المالية التي قدمها الاتحاد الأوربي للجزائر والتي قدرت بـ 164 مليون أورو كمساعدة تقنية في برنامج (MEDA)، لكن البرنامج الوطني للتأهيل المعلن عنه من طرف الحكومة في 11 جويلية 2010 يعتبر أهم برنامج حيث ارتفعت الموارد المالية المقدمة من طرف الحكومة إلى مبلغ 386 مليار دج وكذا تخفيض ما قيمته 1000 مليار دج بالنسبة لفوائد القروض المترتبة على المؤسسات والذي يمتد إلى سنة 2014.

فمخطط تأهيل المؤسسات يمس تأهيل كل من المؤسسة وكذا تأهيل محيطها من خلال توفير الهياكل القاعدية والبنية التحتية والخدمات الضرورية لعمل المؤسسة بالإضافة إلى محيط إداري وتشريعي ومالي يتوافق ونشاط المؤسسات التي تهدف إلى تحسين وضعيتها وتحقيق أهدافها، ولا تتم المصادقة على مخطط تأهيل أي مؤسسة قبل إجراء تشخيص استراتيجي شامل وإعداد المخطط وتحديد كيفية تمويله ثم المرور إلى عملية التنفيذ التي يمكن أن تفسر عصرنة وسائل الإنتاج، وضع أنظمة للإدارة والتسيير، وضع أنظمة للإنتاج، الاهتمام بالتكوين وإعداد برامج تدريب للعاملين بهذه المؤسسات، وضع أنظمة لإدارة الجودة والحصول على شهادة الايزو، وضع أنظمة للتسويق والبحث على منافذ التوزيع، العمل في الإطار الاستراتيجي على الشراكة، التحالف أو الاندماج مع المؤسسات التي يمكن

أن تحقق أهداف هذه المؤسسات وهذا ما يوضحه مخطط تأهيل المؤسسات وفق برنامج التأهيل في الجزائر الذي أعده صندوق تحسين التنافسية كدليل لإجراءات للمخطط.

الشكل رقم (1/5):مخطط تأهيل المؤسسات وفق برنامج التأهيل في الجزائر



المصدر: دليل الإجراءات لصندوق تحسين التنافسية

المطلب الثاني : المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة

تم التعريف بالمؤسسات محل الدراسة بشكل موجز، وهي مؤسسات حاصلة على تأهيل الإيزو (9001)، وفي قطاعات مختلفة بعضها عمومية وبعضها خاصة والبعض الآخر مختلطة، لقد

خصت دراستنا الميدانية أربعة وثلاثين (34) مؤسسة اقتصادية منها الإنتاجية والخدمية متواجدة في (9) ولايات عبر الوطن (المسيلة، برج بوعريبيج، سطيف، الجزائر العاصمة، عنابة، البليدة، سكيكدة، تيزي وزو) و المؤسسات الانتاجية محل الدراسة هي:

1- المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)

تم إنشاء مصنع لإنتاج العدادات وخاصة الكهربائية منها بهدف وضع هيكل قاعدية في خدمة الصناعات الثقيلة وفقا للمخطط التنموي بتاريخ 12/06/1975 وتكفلت شركة سونلغاز بإنجازه بداية 1976، وبقي المصنع تحت إشراف سونلغاز إلى غاية إنشاء المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة في إطار إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز ووفقا للمرسوم رقم 83/633 الصادر في شهر نوفمبر 1983، استقلت عن الشركة الأم سونلغاز في 19/03/1989 لتصبح شركة ذات أسهم وبرأسمال قدره 03 مليار دينار جزائري، عملت المؤسسة على تلبية الحاجات الوطنية في مجال العدادات (عدادات الماء، الكهرباء، الغاز) كما انتقلت إلى صناعة موزعات البنزين في 1991 ويمكن إنجاز مراحل التصنيع في المؤسسة كما يلي:

- تصنيع عدادات الكهرباء 1980.

- تصنيع عدادات الماء 1981.

- تصنيع عدادات الغاز 1982.

- تصنيع القواطع 1985.

- تصنيع موزعات البنزين 1991.

أما حاليا فهي شركة ذات أسهم (SPA) تمتلك الدولة أسهمها بنسبة 100% برأسمال اجتماعي يقدر بـ1.462.825.000,00 دج تربع على مساحة 13 هكتار منها 7.5 مغطاة بمدينة العلة ولاية سطيف، مختصة في البحث، التطوير، ونتاج وتسويق اجهزة القياس، التحكم، الحماية، والضبط مع مكوناتها ولواحقها مرخصا لها من الشركات العالمية المتخصصة ونذكر منها:

(ABB·DRESSER·WAYNE·ACTARIS·SCHNIEDER)

تأهيل الإيزو في المؤسسة: تعتبر المؤسسة من بين المؤسسات السبّاقة إلى عملية تأهيل الإيزو ، حصلت على تأهيل (ISO9002/94) بتاريخ 2001/01/18 وحصلت أيضا على تأهيل (ISO9001/2000) في 2004/01/07.¹

2- شركة إنجاز البنى التحتية الطاقوية إنيرقا (INERGA)

(Société de Réalisation d'Infrastructures)

شركة ذات أسهم (SPA)، جميع أسهمها مملوكة للدولة ، فهي مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) رأس مالها الاجتماعي 35 مليون دينار جزائري، تكونت في عام 1979 كوحدة للهندسة المدنية من طرف سونلغاز وأصبحت مؤسسة إنجاز البنية التحتية الطاقوية بتاريخ 1984/01/01 وحصلت على الاستقلالية التامة من المؤسسة الأم سونلغاز في 1990/03/03 في إطار عملية تفريع النشاطات المحيطة بالمؤسسة (Filialisation des activités périphériques) لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية ، ثم تم إدماجها في المجموع سونلغاز من جديد في جانفي 2006.²

تقوم بالنشاطات التالية:

- الدراسة والانجاز للبنية التحتية الطاقوية وكل ملاحقها من الهندسة المدنية الصناعية ، الطرق والشبكات وكل الاشغال الثانوية.

- كل العمليات التجارية الصناعية العقارية والمالية الخاصة بنشاط المؤسسة وتؤدي إلى تطويرها.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: تم تجديد تأهيل المؤسسة في الإيزو (9001-2008) والإيزو (14001 -

2004) وكذلك (OHSAS18001-2007) في شهر فيفري 2015 من طرف هيئة التأهيل

(Vincotte International) صالحة إلى تاريخ فيفري 2018.³

3-شركة إنجاز القنوات كنگاز (KANAGHAZ) (La Société de Réalisation de Canalisations)

شركة ذات أسهم (SPA)، مملوكة للدولة بنسبة 100% ، فهي مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) رأس مالها الاجتماعي 450 مليون دينار جزائري، حيث في عام 1970 تم إنشاء شركة الدراسات والانجاز

¹ Ministre de l'industrie, Direction Générale de la régulation et la normalisation, Annuaire des certifiées ISO 9000, septembre 2005, p 160 et 163.

² WWW.inerga-dz.com Consulté le 15/12/2014.

³ Revue de la société INDJAZ, édité par sonelgaz, dernier N° de 2014.

للصناعات الغازية (SERIG) في إطار شراكة جزائرية إسبانية بمساهمة سونلغاز بنسبة 51% ومكتب الدراسات الإسباني (HEYMO) بنسبة 49% وفي عام 1976 تم شراء مساهمة مكتب الدراسات الإسباني من طرف سونلغاز ، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية تم هيكلة مؤسسة سونلغاز في عام 1983 وعندها تم انشاء مؤسسة إنجاز القنوات، وأصبحت إحدى فروع مجمع سونلغاز في 2006.¹

تقوم بالنشاطات التالية:

- بناء خطوط الأنابيب (Construction pipelines)؛

- إنجاز شبكة توزيع الغاز (Réalisation de réseau de distribution gaz)؛

- التركيب الصناعي (Montage industriel)؛

- الدراسات الهندسية (Engineering).

يتكون هيكلها التنظيمي من 07 مديريات فرعية هي: مديرية العتاد، مديرية الاشغال، مديرية

التجارة، مديرية الموارد البشرية ، مديرية المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير، مديرية المشتريات، مديرية

الدراسات الهندسية، بالإضافة الى خلية التدقيق وخلية نظام المعلومات ، قسم الوسائل العامة

ومساعد مدير الرئيس المدير العام.²

تحصلت المؤسسة على تأهيل الإيزو (ISO 9001/2000) في 2004، ثم حصلت على شهادة ISO

(9001/2008) في عام 2010 وفي 2014/05/17، تم تجديد الشهادة والتي تمتد إلى غاية 2017/05/17.

4- المؤسسة الوطنية للقنوات (ENC) (Entreprise Nationale Des Canalisations)

¹ Revue (Actualité), édité par Kanaghaz, Algerie, 2013.

² مديرية الموارد البشرية لشركة شركة إنجاز القنواتكغاز، بتاريخ 2013/07/29

تم إنشاء المؤسسة في إطار إعادة هيكلة شركة سوناطراك في شهر أوت 1981، ولم تبدأ النشاط الفعلي إلا في جانفي 1984، وفي عام 1999 تحولت إلى شركة مساهمة و أصبحت فرع من شركة سوناطراك حيث تمتلك أسهمها بنسبة 100%، تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية:

- هندسة الهياكل الموجهة للنقل عبر قنوات المحروقات السائلة والغازية؛

- إنجاز خطوط القنوات والأنابيب؛

- تركيب تجهيزات الهياكل لتجديد القنوات.

- المتابعة والإشراف على الاشغال الخاصة بأجهزة الغاز والبخار.

الجودة وتأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000، ثم حصلت على

الإيزو 9001-2008 الذي تم تجديدها في 2014/08/27 من طرف هيئة التأهيل (SGS ICS France).

5- مؤسسة مخصبات الجزائر فرتيال

(Société des Fertilisants d'Algérie) FERTIAL SPA/ Groupe Willar Mir

تم وضع حجر الأساس لإنشاء مركب الامونيak والاسمدة الأزوتية في 30 سبتمبر 1967 من طرف الرئيس هواري بومدين والملك فيصل، وبدء في الانتاج مع بداية 1970 بطاقة انتاجية تقدر ب 1000 طن يوميا من الامونيak معدة للتصدير، وبعد إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك في 1984 وظهور مؤسسة أسميدال ثم وضع المركب تحت مسؤوليتها وبتاريخ 08 / 01 / 1997، أصبحت أسميدال مؤسسة ذات أسهم.¹

المؤسسة فرتيال هي مركب بتروكيميائي (Complexe Pétrochimique) لديها مصنع عنابة ومصنع

ارزيو ومقرها الاجتماعي متواجد بعنابة وهي مؤسسة ذات أسهم (SPA) تابعة لمجمع وايلرمير

(WillarMir) الاسباني، أنشأت بعد عملية فتح رأسمال مؤسسة اسميدال في سنة 2005، حيث أصبح

لمجمع وايلرمير 66 % من رأسمال المؤسسة و34% للمؤسسة اسميدال.²

¹ Revue Mensuelle, Fertil News, édité par la société des Fertilisants d'Algérie, N° 32, titre:45 Ans d'histoire, septembre, 2012, Annaba, ALGERIE, pp 4-5.

² Revue Mensuelle ,Fertil News, édité par la société des Fertilisants d'Algérie, N° 27, Avril 2012., Annaba, ALGERIE, p 13.

تنتج المؤسسة الاسمدة (Engrais) ومادة الامونياك (Ammoniac)، يتم بيع الاسمدة إلى موزعان هما (Asfe) و (Rade) التي هي فرع من اسميدال، كما يتم تصدير نحو 74% من منتوجاتها نحو الخارج وخاصة مادة الامونياك، واستثمرت المؤسسة من 2005 إلى 2012 ما مقداره 220 مليون دولار كما أنجزت مخطط استثماري لسنة 2014 بمبلغ 250 مليون دينار، وتحتل المرتبة الأولى من حيث الطاقة الانتاجية في حوض البحر الابيض المتوسط والثانية عالميا بعد مصانع العربية السعودية.¹

الجودة وتأهيل الإيزو في المؤسسة : تحصلت المؤسسة على تأهيل الإيزو 9001-2008 وكذلك الإيزو 14001-2004 في شهر ديسمبر 2010 من طرف مكتب التأهيل (VERITAS) وفقد رافق المؤسسة في عملية التأهيل المعهد العالي للتسيير بعناية (ISGA) كمستشار ومرافق حتى الحصول على الإشهاد.²

كما تحصلت المؤسسة على شهادة الأداء المتميز +300 وفق نموذج الأوروبي (EFQM Modèle) في سنة 2013، وتسعى للحصول على شهادة الأداء المتميز + 400 وفق نموذج الأوروبي والتي تشمل أهم عوامل الأداء كنظام الوظيفي في العمليات ، تسيير التدريب، الاتصال، المشتريات والتمويل، المالية الاندماج ، المؤسسة والشركاء.³

6- مؤسسة كوندور (CONDOR)

تنتمي إلى مجمع بن حمادي المتواجد بالمنطقة الصناعية لبرج بوعريريج الذي يضم عدة مؤسسات في ميادين مختلفة، انتاج الاجر والمواد الحمراء ارجيلور (ARGILOR)، إنتاج القمح ومشتقاته جريور (GERBIOR)، إنتاج الأكياس البلاستيكية (POLYBEN)، إنتاج البلاط (GEMAC) وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ، الاسم التجاري للمؤسسة عنتر ترايد (ANTAR TRADE) وهي علامة مسجلة في الديوان الوطني للابتكارات تم إنشائها في أفريل 2002.⁴

¹ Données du directeur technique du complexe Annaba dans un N° spécial.

² Revue Fertil News, édité par la société des Fertilisants d'Algérie, N° 12, Janvier, 2011, Annaba, ALGERIE, pp 6-7.

³ Revue Mensuelle ,Fertil News, édité par la société des Fertilisants d'Algérie, N° 46, Janvier – février 2014, Annaba, ALGERIE

⁴ معلومات قدمها مسؤول الادارة التجارية عند المقابلة التي جرت بتاريخ 2006/08/17.

حصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001-2000 بتاريخ 27-03-2007 من طرف مؤسسة التأهيل الفرنسية AFAQ (Association française d'assurance qualité)¹ التابعة للجمعية الفرنسية للمعايرة (Association française de normalisation)AFNOR.

أما شهادة الإيزو 9001-2008 فتحصلت عليها المؤسسة من طرف المخبر الألماني للجودة في جويلية 2010، كما تم منح المؤسسة شهادة الجودة لدخول الاسواق الاوربية بالنسبة لمنتوج التلفزيون (LCD). عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تغيرات منذ بدء نشاطها وهذا بالإضافة لبعض النشاطات الجديدة في المؤسسة إلى أن أصبحت للجودة أهمية كبيرة للجودة بحيث هناك نائب للمدير العام مكلف بالجودة في المؤسسة.

7- مؤسسة الالكترو الصناعي (EI) ELECTRO INDUSTRIE

تم إنشاء المؤسسة عام 1999 في إطار اعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكتروتقنية ، وهي مؤسسة ذات أسهم، حيث تم إنجاز المصنع من طرف الشركة الألمانية سيمنس (SIEMENS) وكلفت شركة (FRITZ WERNER) بالجانب الهندسي، وأنجزت الهياكل القاعدية من طرف مؤسسات جزائرية هي اكوتاك، كوسيدار، بتيميطال بقدرة إنتاجية أولية سنوية: 1500- محول كهربائي (Transformateurs de 50 à 1600 KVA)؛ 50000 - محرك غير متزامن ثلاثي الأطوار (Moteurs asynchronies triphasé)؛ 2000 - مولد كهربائي (Alternateurs).

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت المؤسسة على أول تأهيل الإيزو 9001-2000 لجميع أنشطتها في شهر جويلية 2004، كما تحصلت على الإيزو 14001-2004 وكذلك OHSAS 18001-2007 في 2009.

8- المؤسسة الوطنية للمنتوجات الالكتروكيمياوية

Entreprise Nationale des Produits de l'Electrochimie (ENPEC)

¹مجلة كوندور عنتر ترايد، منشورات مجمع بن حمادي، العدد 02، ماي 2007، ص50.

هي إحدى فروع شركة تسيير مساهمات الدولة (Cabelq S.G.P) متواجدة بسطيف، رأسمها الاجتماعي 3150 مليون دينار، بدأت نشاطها في جانفي 1983 في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية سونالك (SONELEC)، تحصلت على الاستقلالية في 1989 ، وهي مؤسسة مساهمة (SPA)، لديها 05 مديريات (المالية والمحاسبة، التجارة ، التدقيق الداخلي، الموارد البشرية، التطوير الصناعي والوسائل) ، تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية:

- إنتاج وتسويق البطريات؛

- إنتاج مادة الرصاص بمختلف أنواعه لوحدها وبعض زبائنها؛

- إنتاج القواطع الكهربائية.

لديها 05 وحدات إنتاجية منها ثلاث وحدات بسطيف ووحدة بواد السمار وأخرى بسوقر.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 في 2000 من طرف هيئة

التأهيل (VERITAS FRANCE).

9- مؤسسة مصبرات نقاوس (Conserverie N'GAOUS)

مؤسسة خاصة ذات أسهم ، تم إنشائها في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإدارة وتنمية

المواد الغذائية (SOGEDIA) بتاريخ 1982/12/11، ثم تم بيعها في إطار حوصصة المؤسسات إلى مؤسسة

(SARL SIMA GROF) في 2007/02/17، تنازلت عن 71% من أسهمها لمجموعة ترافل (Trefle) وأهم

منتجاتها:

- عصير الفواكه (Boissons de fruits): عصير المشمش، عصير البرتقال، عصير الليمون؛

- نكتار الفواكه (Nectar de fruits): فاكهة المشمش؛

- المياه الثمرية (Eaux fruitiers): مياه ثمرية متنوعة بفاكهة البرتقال وثمار العنب؛

- الثلاثي المركز (Triple Concentré): مركز المشمش ، البرتقال ، المندرين، الليمون الهندي؛

- مزيج الفواكه (Cocktail de fruits): يتكون من مزيج البرتقال، المشمش، الفرولة، العنب،

التوت والموز.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 في 2005 ثم حصلت على الإيزو 9001-2008 في سنة 2008 من طرف هيئة التأهيل (SGS ICS France).

10- الجزائرية لإنجاز التجهيزات والهيكل المعدنية

Algérienne de réalisation d'équipements et d'infrastructures métallique (ALRIM)

شركة ذات أسهم (SPA) متواجدة بالمنطقة الصناعية لواد سمار، تعود تاريخها إلى شركة المعدنية (Société Métallurgique) التي انشأت في 1947، تم إلحاقها بالشركة الوطنية للبناءات المعدنية (SN. Métal) وبعد هيكلتها في 1983، أصبحت الشركة الوطنية للمعادن (ENCC)، وفي 2001 الجزائرية لإنجاز التجهيزات والهيكل المعدنية وهي مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE)، رأسمالها الاجتماعي 2949 مليون دينار جزائري .

نشاطها صناعي يتمثل في: صناعة الهياكل المعدنية وبناء المخازن والمسكن المعدنية.

تأهيل الإيزو في المؤسسة : حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 والإيزو 9004-2000 في سنة 2002، ثم حصلت على الإيزو 9001-2008 في 2011/06/27 من طرف هيئة التأهيل (SGS ICS France)

11- مؤسسة كوابل اتصالات الجزائر (كاتل)

(Câbleries de télécommunication d'Algérie)

شركة ذات أسهم (SPA) متواجدة بالمنطقة الصناعية لواد سمار، يعود تاريخ بداية نشاطها إلى 1928، تم إنشاؤها في 1997/11/04، أسهمها موزعة كما يلي:

- 60% لمجمع المعادن (Holding métallique)؛

- 40% لمؤسسة كاتل؛

رأسمالها الاجتماعي 1002,8 مليون دينار جزائري.

نشاطها الصناعي يتمثل في إنتاج خيوط واسلاك نحاسية للاتصالات

(Production des fils et câble de télécommunication en cuivre en fibre optique , des câbles d'énergie BT et des câbles spéciaux)

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 والإيزو 9004-2000 في سنة 2003، ثم حصلت على الإيزو 9001-2008 في 2010 من طرف الهيئة الفرنسية (Label Qualité).

12 - مؤسسة التعبئة العامة (Général Emballage)

مؤسسة انتاج وتحويل الكرتون المتموج (fabrication et transformation de carton ondulé)، مقرها الاجتماعي اقبو بجاية، وهي مؤسسة خاصة أنشئت سنة 2000 برأسمال اجتماعي قدره 32 مليون دينار جزائري، ارتفع في 2009 ليصبح 02 مليار دج، وبدأت الإنتاج في 2002، لديها ثلاث وحدات (اقبو ، سطيف، وهران) تقوم بالنشاطات التالية:

- إنتاج أوراق الكرتون المتموج. (production de feuilles en carton ondulé)؛

- إنتاج التعبئة الكاملة. (la fabrication d'emballages finis)؛

- إعادة صنع بقايا الإنتاج وما تطرحه الصناعة.

(Recyclage de l'ensemble des déchets de production et des rejets industriels)

تأهيل الإيزو في المؤسسة : حصلت على أخر تأهيل للإيزو 9001-2008 في جانفي 2013 والوحدات الثلاث هي مؤهلة ايزو 9001-2008.

13- مؤسسة حضنة ميطال (HODNA METAL)

مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، مقرها بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، وهي مؤسسة خاصة وإحدى فروع مجمع بن حمادي الصناعي مقره برج بوعريريج، بدأت الإنتاج في جويلية 2007، تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية:

- إنتاج هياكل محشوة للغطاء (Panneaux Sandwichs de couverture)؛

- إنتاج هياكل محشوة للغطاء للوقاية (Panneaux Sandwichs de bardage)؛

- إنتاج صفائح معدنية مضلعة ومبرقة (Tôlenervurée TR35 galvanisée et pré-laquée)؛

- إنتاج صفائح معدنية مملوءة ومبرقة (Tôle plane galvanisée et pré-laquée)؛

- هياكل شبه شفافة إنتاج صفائح (Feuille ou panneaux en translucide)؛

- إنتاج لواحق في شكل قطع مطوية (Accessoires en pieces pliées)؛.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت المؤسسة على تأهيل للإيزو 9001-2008، من طرف مؤسسة التأهيل الفرنسية (AFAQ AFNOR).

14- مؤسسة فيطاجي (VITAJUS)

مؤسسة إنتاج المشروبات غير الكحولية وهي تنشط في مجال الزراعة الغذائية (Agro-alimentaire)، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية أولاد يعيش بالبليدة، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL) أسسها الإخوان بلفار سنة 2000، فهي مؤسسة خاصة، تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية:

- عصائر الرمان (Boisson orange sanguine grenade)؛

- رحيق الفواكه

- Concentré de jus de fruits (Orange, Pomme, Citron, Ananas, Poire, passion, Pamplemousse et Abricot)

- مشروبات الطاقة اللاكحولية؛

- عصائر الفواكه؛

- مشروبات لينة للطاقة.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 في أفريل سنة 2001، ثم حصلت على الإيزو 9001-2008، كما حصلت على الإيزو 22000-2005 في نوفمبر 2010.

15- مجمع سوفيغال للصناعات الغذائية (CEVITAL AGRO INDUSTRIEL)(GROUPE)

أنشئ المجمع في عام 1998 برأسمال خاص عائلي وهو عبارة عن شركة مساهمة (SPA)، يعتبر أكبر مجمع خاص في الصناعات الغذائية في الجزائر، متواجدة في ميناء بجاية ولديها عدة وحدات:

- وحدة تصفية الزيت (raffinerie d'huile)؛

- وحدة تصفية السكر (raffinerie de sucre)؛

- وحدة الزبدة مارغرين (margarinerie)؛

- وحدة تعبئة المياه المعدنية (conditionnement d'eau minérale)؛

- وحدة إنتاج وتعبئة المشروبات (fabrication et conditionnement de boisson).

منتجات المجمع يتم بيعها للعديد من الدول في أوروبا، إفريقيا، بلدان الشرق الأوسط والبلدان

المغربية.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 ، ثم حصلت على الإيزو 9001-2008 .

16- شركة السلام الالكترونيكس(Société ESSALEM Electronics)

أنشئت شركة السلام الالكترونيكس سنة 1999، تقوم بإنتاج وتسويق الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بالتعاون من الشركة العالمية (LG Electronics)، كما تقدم خدمات ما بعد البيع، مقرها الاجتماعي بباب الزوار الجزائر العاصمة ولديها عدة نقاط بيع عبر الوطن، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، تنتج علامة التجارية (Starlight).

من بين أهم منتوجاتها :

- عدة أنواع من الشافطات(Aspirateurs)؛

- عتاد الغسيل المنزلي (Matériel de lavage a usage ménager)؛

- عدة انواع من الثلاجات (Réfrigérateurs)؛

- عتاد التهوية (Matériel de ventilation) ؛

- المكيفات (Climatiseurs) ؛ - التليفزيونات (Téléviseurs)؛

- عتاد الاجهزة الصوتية (Materiel de diffusion sonore) ؛

- عتاد التخميم (Matériel de camping)؛

- العتاد الخاص بالطبخ (Matériel de cuisson) ؛

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 ، ثم حصلت على الإيزو 9001-2008 بتاريخ 2013/06/03 من طرف الهيئة (INTERTEK MOODY).

17- شركة الاسمنت بعين الكبيرة S.C.AEK (La société des ciments d'ainelkébire)

شركة مساهمة (SPA) إحدى فروع المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر (GICA) الذي يضم 12 شركة لإنتاج الاسمنت بطاقة إنتاجية إجمالية 11 مليون و500 الف طن سنويا ، مقرها الاجتماعي بعين الكبيرة سطيف، بدأت الشركة نشاطها في 1978م، رأس مالها الاجتماعي 2200 مليون دينار جزائري ، يتمثل

نشاطها في إنتاج وتسويق الاسمنت بطاقة إنتاجية واحد مليون طن سنويا، لديها مخطط لزيادة الانتاج والتطوير يحقق ابتداءً من تاريخ جويلية 2016 طاقة انتاجية 03 مليون و650 الف طن سنويا لتصل هذه الطاقة الى 04 مليون و200 الف طن في مارس 2018.

تأهيل الإيزو في المؤسسة : حصلت على شهادة الايزو 9001-2000 في سنة 2004، ثم حصلت على الايزو 9001-2008 بتاريخ 2011/12/29 ، ليتم تأكيده في إطار عملية التدقيق من طرف الهيئة الفرنسية (AFAQ/AFNOR) بتاريخ 2012/12/25.

18- شركة فداركو (La société FADARCO)

شركة خاصة عائلية مختصة في إنتاج مشتقات القطن (fabrication de dérivés de coton) من مواد التنظيف الشخصية والمنزلية (Produits d'hygiène corporelle et domestique)، مقرها الاجتماعي بالكاليتوس الجزائر، بدأت نشاطها منذ 1986، يتمثل نشاطها في إنتاج ما يلي:

-منتجات للإناث(L'hygiène féminine) بعلامة أوان (awane)؛

- منتجات للأطفال (L'hygiène infantile)؛

- مشتقات القطن (Les derives de coton)؛

-ورق التنظيف (L'hygiène papier).

لديها ثلاث وحدات بالكاليتوس ، واد السمار وسطيف.

تأهيل الإيزو في المؤسسة : حصلت على شهادة الايزو 9001-2000 ، ثم حصلت على الإيزو 9001-2008 من طرف الهيئة (Vincotte Belgique).

19-مؤسسة قارورات الغاز (Entreprise de bouteilles à gaz-BAG)

مؤسسة ذات أسهم (SPA)، رأسمالها الاجتماعي 3550,2 مليون دينار جزائري، لديها ثلاث وحدات عبر الوطن هي: وحدة باتنة، وحدة معسكر ووحدة الجزائر العاصمة، بدأت نشاطها في 1972

وأصبحت إحدى فروع مجمع (EMB) في 1995، تم تحويلها إلى شركة نفطال في 2011 وأصبحت تمتلك أسهمها بنسبة 100%.

تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية: إنتاج وتسويق قارورات الغاز

- قارورات الغاز ذات السعة مختلفة (Bouteilles à gaz 3kg, 6kg, 11/13kg et 35/42kg)؛

- خزانات الغاز والوقود الاسطوانية سعة 40 و 60 لتر.

(Réservoirs GPL Carburant cylindriques)؛

- المطفئات مختلف السعات (Extincteurs CO2 et à poudre)؛

- حنفيات قارورات الغاز (Robinetterie pour bouteilles à gaz)؛

- الصناديق المعدنية لقارورات الغاز (Casiers métalliques pour bouteilles à gaz)؛

الجودة وتأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 في سنة 2003 من طرف

الهيئة الفرنسية للتأهيل (SGS France)، ثم حصلت على الإيزو 9001-2008 من طرف الهيئة

(Vinçontte international) بتاريخ 25 مارس 2013.

20- شركة العجائن الصناعية (Société des Pâtes industrielles SOPI)

شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، وهي مؤسسة خاصة منتجة ومصدرة، مقرها الاجتماعي

13 طريق بوفاريك البلدة الجزائرية، رأسمالها الاجتماعي 331,4 مليون دينار جزائري، بدأت نشاطها في

1999م، يبلغ عدد عمالها 132 عامل بنهاية ماي 2014، تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية:

- إنتاج وتسويق كسكس ماما (couscous mama)؛

- إنتاج وتسويق عجائن ماما (pasta mama)؛

- تستورد القمح الصلب واللين؛

- إنتاج الطحين ودقيق القمح.

الجودة وتأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على الإيزو 9001-2008 في سنة 2010.

21- شركة سوسابال (SOSAPAL)

مؤسسة ذات أسهم (SPA)، عمومية إقتصادية (EPE)، مقرها الاجتماعي 24 شارع بوقرة الايبار الجزائر، رأس مالها الاجتماعي 60 مليون دينار جزائري، تم إنشائها في عام 1963، تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية:

- تصنيع العتاد الخاص بالصناعة البترولية والغازية سواء الخاص الذي تطلبه الشركات البترولية أو النمطي (Standard) أي الذي يكون لمختلف الاستخدامات وموجود بالسوق؛
 - تصنيع وتسويق جمعي ع أنواع الأربطة المعدنية (Brides) والتوصيلات (Raccords)، السكرات (Vannes)، والمفاصل (Joints)، الانابيب الغير ملحومة (Tube noir sans soudure) عالية درجة الحرارة، الحنفيات المعدنية (Robinetterie métallique)، القطع المانعة للتسرب، وغيرها مما تتطلبه الصناعة البترولية؛
 - لديها ورشة تصنيع ميكانيكي لتصليح كل اللواحق؛
- تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2008 في سنة 2012.

22- الشركة الصناعية لتحويل المطاط والبلاستيك (توبلاست)

(Société industrielle de traitement des élastomères et polymères) Tuboplast

شركة خاصة، وهي ذات مسؤولية محدودة (SARL)، مقرها الاجتماعي 4 طريق مفتاح واد سمار الجزائر، تم إنشاؤها في عام 1966، رأس مالها الاجتماعي 500 مليون دينار جزائري، وتوسع نشاطها الصناعي في 1976 لتلبية احتياجات السوق الوطنية من المواد البلاستيكية نوع (PVC) وكذلك مادة (POLYÉTHYLÈNE)، وكذا المواد التقليدية نحاس، حديد وأميونت، تقوم الشركة بإنتاج المواد التالية:

- أنابيب البوليثلان (Tube Polyéthylène) كبيرة الحجم ابتداء من قطر 20 إلى 400 والتي تحمل ضغط 25 بار (bars)؛

- أنابيب (PVC) للتطهير تصل حتى قطر 500 وأنابيب الضغط؛

- أنابيب تصريف المياه الزراعية من قطر 63 القطر 400سم؛

- أنابيب التنقيب عن المياه في شكل مصفاة أو شكل مضلع؛

- شبكة التحذير (Grillage avertisseur) لمختلف الاشغال.

تأهيل الإيزو في الشركة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 وكذا الإيزو 9001-2008.

23-المجمع الصناعي قوميدي لإنتاج الحليب ومشتقاته

(Groupe industrielle Goumidi Production du lait et dérivés) GIG

مجمع خاص، في شكل قانوني شركة ذات اسهم (SPA)، مقره الاجتماعي بالمنطقة الصناعية أولاد

يعيش البليدة الجزائر، تم إنشاؤه في 28 جويلية 1998، بهدف انتاج وتسويق منتوجات الحليب وكذا

تعليب مختلف مواد التغذية الزراعية (Agro-alimentaire) رأسماله الاجتماعي 651 مليون دينار

جزائري، يقوم المجمع بإنتاج المواد التالية:

- الحليب غبرة (Lait entiere en poudre)؛

- حليب مركز ومسكر (Lait entier concentré sucré)؛

- الجبن نصف دهني (Fromage demi- gras)؛

- جبن عجينة نصف صلبة (Fromage à pâte demi- dure)؛

- جبن مذاب (Fromage fondus)؛

- جبن مزبد (Fromage à tartiner)؛

- جبن مبشور (Fromage râpés).

- جبن مذاب بالقطع (Fromage fondus a portions).

تأهيل الإيزو في الشركة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2008 في فيفري 2009.

24-شركة دراسة صناعة وصيانة آلات منتوجات الزراعة الغذائية

(société d'étude, fabrication et maintenance machines produits agro- alimentaires)

(EFMPA)

شركة خاصة، وهي ذات مسؤولية محدودة (SARL)، مقرها الاجتماعي شارع (B) رقم 27 بأولاد

يعيش البليدة، رأسمالها الاجتماعي 03 مليون دينار جزائري، تم إنشائها بتاريخ 2003/09/07، تقوم

الشركة بالنشاطات التالية :

- إنتاج مرافقات بالربط (Convoyeurs a bandes)؛

- إنتاج ناقلات بالسلاسل (Transporteurs a la chaine)؛

- إنتاج مروحات ناقلة (Hélices transporteuses)؛
 - إنتاج ناقلات بالحزام وبالعنق (Transporteurs a courroie et a gorge)؛
 - إنتاج عجانات لمساحق الخليط الصلب (Pétrisseurs pour les poudres des alliages durs)
 - تركيب وصيانة عتاد صناعة الزراعة الغذائية.
- (Installation et maintenance matériels de l'industrie agroalimentaires).

تأهيل الإيزو في الشركة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2008.

25-شركة كارل ورد (Société Carl world)

مؤسسة خاصة تنشط في مجال البناء وتختص بإنتاج مواد تلبس الأرضية، وهي ذات الشخص الوحيد (EURL)، مقرها الاجتماعي 02 مركز بوعقاب بوفاريك، رأسمالها الاجتماعي مليون دينار جزائري، تم إنشؤها في 2004، تقوم الشركة بإنتاج مربعات الغرانيت والرخامية وتشكيلة منتوجاتها موضحة فيجدول رقم (2/5) :

جدول رقم (2/5):تشكيلة منتوجات مربعات الغرانيت والرخامية (Carl world)

البيان	Dimension السعة	مساحة المربعات م ²	عدد المربعات المنتجة بالساعة
مربعات القرانيت	40X40	24.96	156
مربعات القرانيت	60X60	27,36	76
مربعات الرخام	40X40	24,96	156

المصدر: معطيات مصلحة الانتاج للشركة

كما تنتج اللواحق (Accessoires) التالية:

-وطيدة الجدار (Plinthes)؛

- السدادات (Bouchons)؛

تأهيل الإيزو في الشركة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2008 في سنة 2012.

26-شركة متيجة لتحويل البلاستيك

(Société Mitidja transformation de plastique-SMTP)

شركة خاصة تنشط في مجال تحويل البلاستيك، وهي ذات مسؤولية محدودة (SARL)، مقرها الاجتماعي طريق المقبرة الأوروبية بأولاد يعيش البلدية، رأسمالها الاجتماعي 06 مليون دينار جزائري، تم إنشائها بتاريخ 1993/01/01، تقوم بإنتاج وتسويق المواد التالية :

- قطع وحيوط بلاستيكية - (Ficelles)؛
- أكياس ، أغلفة ومحافظ ورقية (Sacs, poches, sachet, et pochettes en papier)؛
- أوراق وأشرطة بلاستيكية (Feuilles et film en plastique)؛
- أكياس وأغلفة بلاستيكية (Sacs et sachet en plastique)؛
- مواد بلاستيكية للزراعة (Articles en plastique pour l'agriculture)؛
- تعبئة وتغليف للصناعة الغذائية (Emballage en plastique pour l'industrie alimentaire)؛
- عتاد التغليف (Matériel pour emballage)؛
- انابيب وخرطوم بلاستيكية (Tube et tuyaux en plastique)؛

تأهيل الإيزو في الشركة: حصلت على شهادة الإيزو 9001-2000 في سنة 2007، ثم حصلت على شهادة الإيزو 9001-2008.

27- شركة التسطیح الهندسة المدنية والاشغال البترولية

(Société de terrassement génie civile et travaux pétroliers) TGCTP

شركة خاصة ، وهي ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، مقرها الاجتماعي تعاونية الفتح الرمال الحمراء رقم 12 بوارسون الايبار الجزائر، رأسمالها الاجتماعي 70 مليون دينار جزائري ، تم إنشائها بتاريخ 2003/07/08م في إطار إعادة هيكلة شركة إبراهيم كو التي تأسست في 1993، تقوم بالأشغال التالية:

- تسطیح وتهیأت الأراضي؛

- هندسة مدنية وأشغال البنية التحتية؛

- بناء خطوط الأنابيب؛

- أشغال أنابيب نقل الماء؛

- المباني والمنشآت الحديدية؛

- حاويات التخزين؛

- الأعمال الكهربائية مد وسحب الكابلات.

يضم هيكلها التنظيمي أربع مديريات هي: مديرية المشتريات ، مديرية الاشغال، المديرية التقنية التجارية والمديرية المالية بالإضافة الى مدير الإدارة ومدير الأمن¹.
تأهيل الإيزو في الشركة: حصلت على شهادة الايزو 9001-2008 في سنة 2009.

28- ملبنة ترافل البليدة (Laiterie Trefle Blida)

مؤسسة خاصة ، شكلها القانوني شركة ذات اسهم (SPA)، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بن بولعيد البليدة الجزائر، تم إنشائها في 1983م وبدأت النشاط الفعلي في 1985 ، بهدف إنتاج وتسويق منتجات الحليب ومشتقاته رأسمالها الاجتماعي 2850 مليون دينار جزائري.
تقوم بإنتاج العلامات التالية :

- بال دي شون (Belle Des Champs)؛

- ميلك (Milk)؛

- ترافل (Trefle).

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على شهادة الايزو 9001-2000 في سنة 2006.

29- مجمع رحماني بالمسيلة (Groupe Rahmani)

مجمع خاص، وهو مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة (EURL)،مقرها الاجتماعي بالمنطقة الاقتصادية ومنطقة النشاط رواق بأولاد منصور المسيلة، يضم المجمع ثلاث وحدات هي: نيوايرن (NEWIRON)، رحماني (RAHMANI) ، سورادار (SORADAR)، تم إنشاؤه في 1999، يقوم المجمع بإنتاج ما يلي:

البلاط المربع وحيد وثنائي الطبقة (Carrelage bicouche et monocouche)؛

- اللوحات الحديدية المحشورة (Panneaux Sandwiches)؛

- العوازل البلاستيكية للعمارات (Eléments d'ossature en plastique pour bâtiments)؛

¹ : مديرية الإدارة للمؤسسة

- القنوات الحديدية بكل أنواعها (cornières en acier).

تأهيل الإيزو في المجمع : حصل المجمع على شهادة الايزو 9001-2008 في ديسمبر 2009.

المطلب الثالث : المؤسسات الخدمية محل الدراسة

1-شركة صيانة التجهيزات الصناعية

(Société de maintenance des équipements industriels) MEI

هي شركة ذات أسهم (SPA MEI) وأحد فروع المجمع الصناعي سونلغاز وتمتلك الدولة أسهمها بنسبة

100%، تقدم المؤسسة كل خدمات الصيانة لمختلف التجهيزات الصناعية فهي مختصة في

ما يلي:

- صيانة العنفات الكهربائية أي التربينات (Maintenance de turbo -machines)؛

صيانة محركات الديزل والتجهيزات الصناعية المختلفة (Maintenance des groupes électrogènes et

équipements industriels)؛

- إصلاح المحركات الكهربائية بسيطة ومتوسطة الشدة ؛

(Réparation des moteurs électriques – MT/BT)

- اصلاح وتصنيع المغيرات الحرارية (Réparation et fabrication des échangeurs thermiques)؛

العدد الاجمالي للعاملين في المؤسسة هو 625 مقسمة إلى ثلاث فئات¹

- الإطارات: 98 ، أعوان التحكم : 269 ، الاعوان: 258

- تحصلت المؤسسة على تأهيل الإيزو 9001/2000 في عام 2004 ثم حصلت على شهادة الايزو

9001/2008 في عام 2010 وفي 2014/11/11 تم تجديد الشهادة والتي تمتد إلى غاية 2017/11/11.

2- مؤسسة التركيب الصناعي (Société de Montage Industriel-ETTERKIB)

- شركة ذات أسهم (SPA) تأسست في 1978م تقوم بالمهام التالية :

- تركيب وصيانة الأجهزة الكهربائية (Montage et maintenance d'équipements industriels)؛

- أشغال القياس (Travaux d'instrumentation)؛

- تركيب وصيانة الأجهزة المعدنية (Montage et maintenance équipements de chaudronneries)؛

¹ معطيات مصلحة المستخدم من 2014 لشركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI).

- أشغال الأنابيب والتلحيم (Travaux de tuyauterie et de soudage)؛

- تركيب أجهزة التدفئة والتبريد (Montage des équipement de chauffage et climatisation)؛

- أشغال العزل (Travaux d'isolation)؛

- معالجة زيوت المحولات (Traitement d'huile des transformateurs).

تضم المؤسسة في الهيكل التنظيمي خمس (05) مديريات وهي: مديرية الإمداد، مديرية الموارد البشرية، مديرية الاشغال ، المديرية التجارية ومديرية المالية ، وهناك وظائف مستقلة عن المديريات وتحت السلطة المباشرة للرئيس المدير العام منها بالخصوص وظيفة الجودة¹.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: تعتبر المؤسسة من المؤسسات السبّاقة إلى عملية التأهيل إيزو، فقد حصلت على تأهيل الإيزو 9002/94 بتاريخ فيفري 2001 أما تأهيل الإيزو 9001/2000 في ماي 2004، حصلت على تأهيل الإيزو 9001/2008 في شهر جويلية 2011، كما حصلت على جائزة الأداء (Prix de performance) بتاريخ 13 جويلية 2005.²

3- شركة النقل والتفريغ الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية

(Société de transport et de manutention exceptionnels des équipements industriel et électriques) TRANSMEX

تم إنشاء شركة النقل والتفريغ الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية عام 1993م في إطار عملية تفريع النشاطات المحيطة لشركة سونلغاز (filialisation des activités périphériques)،

وهي شركة مساهمة (SPA) وتتمثل نشاطاتها في ما يلي:

- النقل الاستثنائي (Transport exceptionnel)؛

النقل التعاقدية (Transport conventionnel)؛

التفريغ (Manutention)؛

الهندسة (Engineering).

¹ مديرية الموارد البشرية لمؤسسة التركيب الصناعي.

² Revue le lien N° 19 du mois de décembre 2005, trimestrielle, éditée par Etterkib, Alger , ALGERIE

تأهيل الإيزو في المؤسسة: تحصلت المؤسسة على أول تأهيل الإيزو 9001-2000 بتاريخ 2003/04/07 والايزو 14001-2004 وكذلك OHSAS 18001-1999 في ماي 2007، تمت عملية التجديد في 2010، وحصلت ايضا على جائزة الجزائرية للجودة لسنة 2008 المقدمة من طرف وزارة الصناعة.¹ كما تحصلت على تأهيل الإيزو 9001-2008 بتاريخ 06 أبريل 2014 صالحة إلى تاريخ 05 أبريل 2017 من طرف الهيئة المعتمدة في فرنسا (SGS ICS).

4- مؤسسة إنجاز وصيانة الإنارة العمومية للجزائر العاصمة

(Etablissement de Réalisation et de maintenance de l'éclairage public d'Alger) ERME

مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تم إنشاء المؤسسة في جوان 1995 بقرار من المجلس الشعبي الولائي للجزائر العاصمة بغرض القيام بصيانة شبكة الكهرباء للجزائر العاصمة التي كانت من مهام بلديات العاصمة وكلفت المؤسسة القيام بالمهام التالية:

- استغلال وصيانة شبكة الكهرباء لكل بلديات ولاية الجزائر؛

- إنجاز الدراسات الخاصة بالإنارة العمومية؛

- إنجاز مشاريع الانارة العمومية؛

- صناعة وتجهيز الزخرفة الضوئية

يرأسها مدير عام ولديها أربعة اقسام (Départements) وثمانية مصالح ووحدتان وحدة الصيانة، وحدة الصناعة والاشغال.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: حصلت على الايزو 9001-2008 في جوان 2010.

5- المؤسسة المينائية لسكيكدة (Entreprise Portuaire de skikda) EPSKIKDA

مؤسسة ذات أسهم (SPA) تمتلك الدولة أسهمها بنسبة 100%، مقرها الاجتماعي بمدينة

سكيكدة، رأسمالها الاجتماعي يقدر ب 800 مليون دج، تقوم بالمهام التالية:

- تسيير واستغلال العتاد والمنشآت المينائية.

- سحب البواخر إلى الميناء؛

¹ Bulletin trimestriel, info transmex N° 00 /13, édité par transmex, Algérie, septembre 2013

- عمليات الشحن والتفريغ؛

- القيام بأعمال الصيانة والتهيئة في الميناء.

تظم المؤسسة عدة مديريات في هيكلها التنظيمي، أما وظيفة الجودة فهي تحت الإشراف المباشر للمسؤول الأول في المؤسسة أي المدير العام وهذا يعني أن المؤسسة تولي أهمية لهذه الوظيفة.

تأهيل الإيزو في المؤسسة: تحصلت المؤسسة على أول تأهيل الإيزو 9001-2000 في

جانفي 2004، تجديد تأهيل الإيزو 9001-2008 في 16 نوفمبر 2011 من طرف هيئة التأهيل مودي

انترناشنال (MODDY INTERNATIONAL).

المبحث الثاني. تحليل البيانات العامة للمستجوبين والمؤسسات

بيانات الأفراد المستجوبين تخص الوظيفة، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية في المؤسسة، أما بيانات التعريف بالمؤسسات محل الدراسة فتخص الشكل القانوني للمؤسسة، تاريخ الإنشاء والعمل بالمقابلة من الباطن، تاريخ الحصول على الايزو والهيئة المانحة، تصنيف الجودة ك إدارة في الهيكل التنظيمي ثم تبعيتها في مختلف هياكل المؤسسة (إدارة الاشراف).
المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية للمستجوبين.
أولا : حسب الوظيفة:

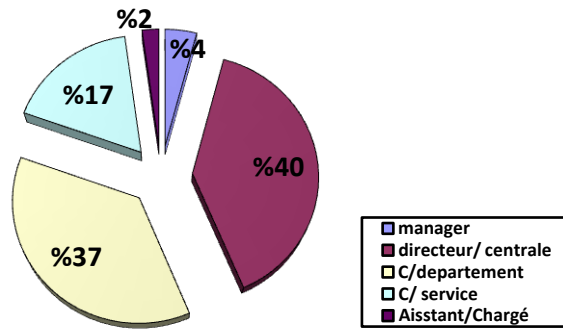
الجدول رقم (3/5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المسير	19	4.2	4.2	4.2
مدير دائرة	179	39.4	39.4	43.6
رئيس قسم	167	36.8	36.8	80.4
رئيس مصلحة	79	17.4	17.4	97.8
مساعد/مكلف	10	2.2	2.2	100.0
المجموع	454	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل التالي يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة

شكل رقم (2/5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم (3/5)

يبين الجدول أن نسبة 4,2% من المستجوبين هم مسيرون بمختلف مناصبهم (مدير، مدير عام، رئيس مدير عام)، ونسبة 39,4% هم مدراء مركزيون، ونسبة 36,8% هم رؤساء أقسام ونسبة 17,4% هم رؤساء مصالح ، ونسبة 2,2% هم مساعدون أو مكلفون، من هذه المعطيات نجد أن أكبر نسبة تخص المدراء المركزيين ثم تليها النسبة الخاصة برؤساء الأقسام وهاتان الفئتان هما الأكثر ارتباطا بعمليات الجودة في المؤسسة.

ثانيا : حسب الجنس:

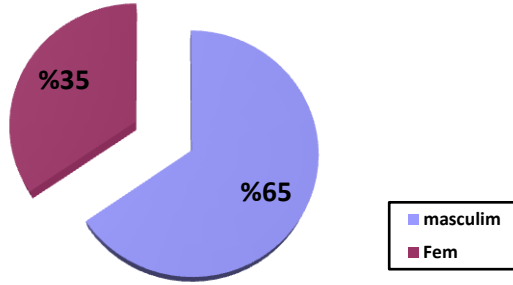
الجدول رقم (4/5) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	297	65.4	65.4	65.4
انثى	157	34.6	34.6	100.0
المجموع	454	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل التالي يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة

شكل رقم (3/5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم (4/5)

يبين كل من الجدول أن نسبة 65,4 % من المستجوبين هم ذكور ، في حين أن نسبة الإناث قد بلغت 34,6 %، أي أن الأغلبية هم ذكور ، يعني هذا أن المؤسسات المستجوبة توظف الذكور أكثر من الإناث في مناصب الإطارات العليا والمتوسطة.

ثالثا : حسب المؤهل العلمي:

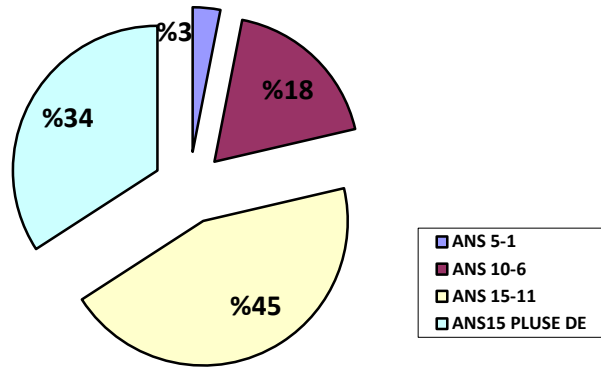
الجدول رقم (5/5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	104	22.9	22.9	22.9
جامعي	233	51.3	51.3	74.2
شهادة اخرى	117	25.8	25.8	100.0
المجموع	454	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يمثل الشكل التالي: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

شكل رقم (4/5): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم (6/5)

يوضح الجدول أن نسبة 3,1 % من المستجوبين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين سنة وخمسة سنوات، وأن نسبة 18,3 % تتراوح خبرتهم المهنية بين 06 سنوات و 10سنوات، و 44,5 % تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 سنة و 15 سنة، وبلغت نسبة 34,1 % ممن لديهم خبرة مهنية تفوق 15 سنة، فإذا جمعنا نسبة من تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 سنة و 15 سنة ونسبة من لديهم أكثر من 15 سنة تصبح النسبة الاجمالية 78,6 %.

نستنتج مما سبق أن أغلب الإطارات العليا والمتوسطة في المؤسسات محل الدراسة لديهم خبرة مهنية طويلة تفوق 10 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل بيانات المؤسسات.

بعدما عرفنا الأشخاص المستجوبين في المؤسسات وهم من الإطارات العليا والمتوسطة ولديهم مسؤوليات، لابد من التعريف بالمؤسسات محل الدراسة من حيث الشكل القانوني، تاريخ الإنشاء، العمل بالمقاولة من الباطن، تاريخ الحصول على الايزو والهيئة المانحة للشهادة، ثم تصنيف إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تبعية الجودة لمختلف الإدارات في الهيكل التنظيمي.

اولا: حسب الشكل القانوني:

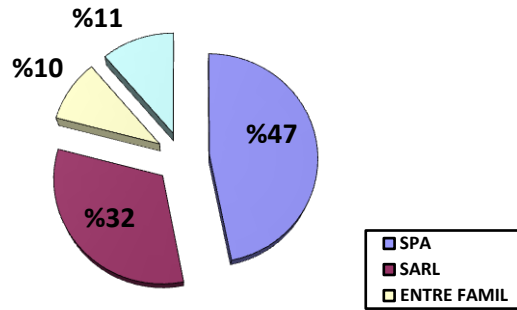
الجدول رقم (6/5) توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
SPA	213	46.9	46.9	46.9
SARL	146	32.2	32.2	79.1
ENT FAMILIALE	44	9.7	9.7	88.8
EPIC	51	11.2	11.2	100.0
Total	454	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يمثل الشكل التالي: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الشكل القانوني

شكل رقم (5/5): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الشكل القانوني



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من الجدول رقم (7/5)

لاحظ من الجدول أن مؤسسات المساهمة تمثل نسبة 46,9 %، والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة فنسبتها 32,2 %، أما المؤسسات العائلية فتمثل نسبة 9,7 %، ونجد أن المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تمثل نسبة 11,2 % .

نستنتج إن مؤسسات المساهمة (SPA) هي التي تمثل أكبر نسبة بخلاف الأشكال القانونية الأخرى.

ثانياً: حسب تاريخ الإنشاء.

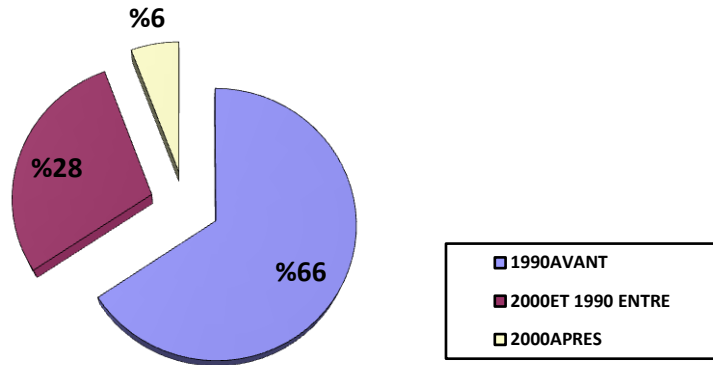
الجدول رقم (7/5) توزيع المؤسسات حسب تاريخ الانشاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قبل 1990	298	65.6	65.6	65.6
بين 1990 و 2000	130	28.6	28.6	94.3
بعد 2000	26	5.7	5.7	100.0
المجموع	454	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يمثل الشكل التالي: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب تاريخ الانشاء

الشكل رقم (6/5): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب تاريخ الإنشاء



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من الجدول رقم (8/5)

يبين الجدول أن المؤسسات التي نشأت قبل 1990 تمثل نسبة 65,6 %، أما المؤسسات التي تم إنشائها بين 1990 و 2000 فنسبتها 28,6 %، وتمثل نسبة 5,7 % المؤسسات التي أنشئت بعد سنة 2000، وهذا يعني أن أغلب المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات يعود تاريخ إنشائها إلى قبل 1990 أي أنها حافظت على بقائها واستمرارها في السوق.

ثالثاً: حسب العمل بالمقابلة من الباطن:

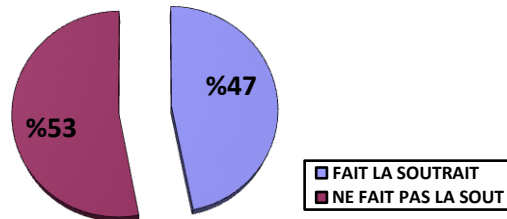
الجدول رقم (8/5): توزيع المؤسسات حسب العمل بالمقابلة من الباطن.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تعمل بالمقابلة من الباطن	213	46.9	46.9	46.9
لا تعمل بالمقابلة من الباطن	241	53.1	53.1	100.0
المجموع	454	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يمثل الشكل التالي: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب العمل بالمقابلة من الباطن

الشكل رقم (7/5): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب العمل بالمقابلة من الباطن



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من الجدول رقم (9/5)

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن المؤسسات التي تستخدم المقاوله من الباطن نسبتها 46,9 %، في حين أن المؤسسات التي لا تستخدم المقاوله من الباطن نسبتها 53,1 %، يعني أن أغلب المؤسسات تعتمد على نفسها في صناعة منتوجاتها أو تقديم خدماتها أي أن مسؤولية الجودة تقع على المؤسسات نفسها.

رابعا: حسب تاريخ الحصول على الايزو:

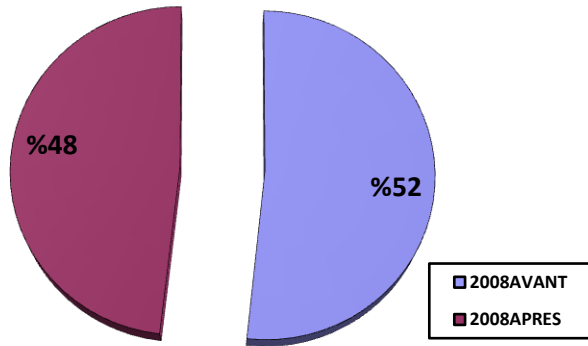
الجدول رقم (09/5): توزيع المؤسسات حسب تاريخ الحصول على الايزو

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قبل 2008	235	51.8	51.8	51.8
بعد 2008 Valide	219	48.2	48.2	100.0
المجموع	454	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يمثل الشكل: توزيع المؤسسات محل الدراسة تاريخ الحصول على الايزو

الشكل رقم (8/5): توزيع المؤسسات محل الدراسة تاريخ الحصول على الايزو



المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم (10/5)

يبين الجدول أن المؤسسات التي حصلت على تأهيل الايزو قبل سنة 2008 نسبتها 51,8 %، أما المؤسسات التي حصلت على شهادة الايزو بعد سنة 2008 فتمثل نسبة 48,2 %، نجد أن هناك تقارب بين عدد المؤسسات الحاصلة على الايزو قبل وبعد سنة 2008 .

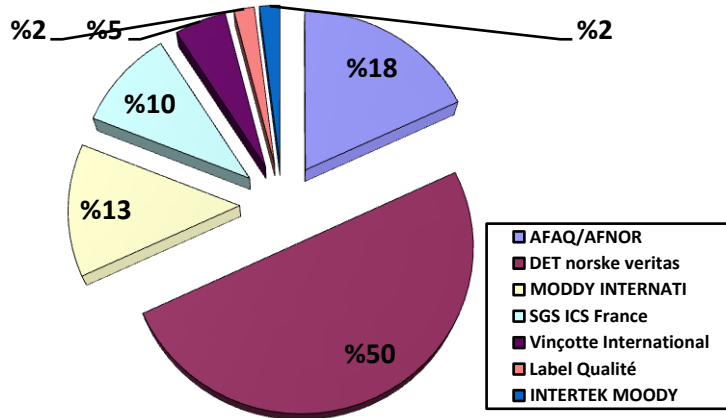
خامسا: حسب هيئات التأهيل المانحة لتأهيل الايزو:

الجدول رقم (10/5): توزيع المؤسسات حسب هيئات المانحة لتأهيل الايزو

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide AFAQ/AFNOR	82	18.1	18.1	18.1
DET norskeveritas	227	50.0	50.0	68.1
MODDY INTERNATI	59	13.0	13.0	81.1
SGS ICS France	45	9.9	9.9	91.0
Vinçotte International	23	5.1	5.1	96.0
Label Qualité	9	2.0	2.0	98.0
INTERTEK MOODY	9	2.0	2.0	100.0
Total	454	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يمثل الشكل التالي: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الهيئات المانحة لتأهيل الايزو
الشكل رقم (09/5) توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الهيئات المانحة لتأهيل الايزو



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم (11/5)

من الجدول نلاحظ أن هيئة التأهيل (DET norske VERITAS) قد منحة التأهيل للمؤسسات محل الدراسة بنسبة 50 %، أما (AFAQ/AFNOR) فأهلت ما نسبته 18 % من المؤسسات، في حين حصلت (MODDY INTERNATIONAL) على نسبة 13 %، وهيئة التأهيل (SGS ICS France) لما نسبته 10 %، و (Vinçotte International) حصلت على نسبة 5 %، أما كل من (Label Qualité) و (INTERTEK MOODY) فأهلت ما نسبته 2 % من المؤسسات محل الدراسة.

نلاحظ أن الهيئة المانحة للايزو (VERITAS) تهمين على عملية التأهيل فهي تغطي نصف هذه المؤسسات.

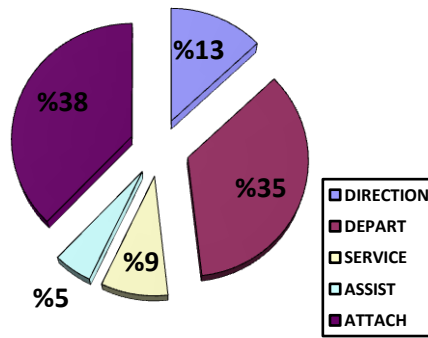
سادسا: حسب تصنيف ادارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الجدول رقم (11/5) توزيع المؤسسات حسب تصنيف إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مديرية	59	13.0	13.0	13.0
قسم	160	35.2	35.2	48.2
مصلحة	40	8.8	8.8	57.0
مساعد	23	5.1	5.1	62.1
ملحق	172	37.9	37.9	100.0
المجموع	454	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يمثل الشكل التالي: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب تصنيف إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي الشكل رقم (10/5) توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب تصنيف إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي.



المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم (12/5)

يبين الجدول أن إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات هي مديرية بنسبة 13 %، وقسم بنسبة 35,2 %، ومصلحة بنسبة 8,8 %، ومساعد بنسبة 5,1 %، وملحق بنسبة 37,9 %، وهي أكبر نسبة مما يعني أن إدارة الجودة مصنفة كملحق في عدد معتبر من المؤسسات.

سابعاً: حسب تبعية الجودة لمختلف الإدارات في الهيكل التنظيمي:

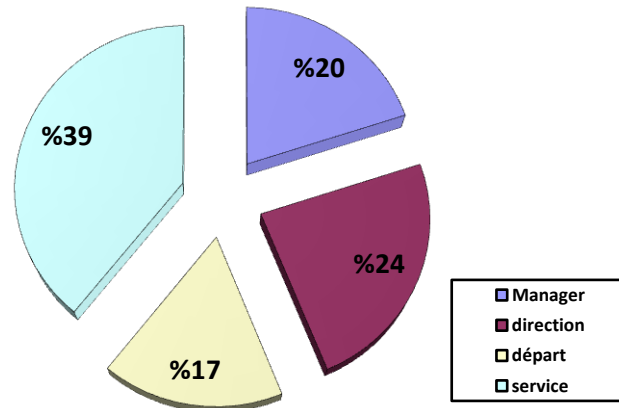
الجدول رقم (12/5): توزيع المؤسسات حسب تبعية الجودة لمختلف الإدارات في الهيكل التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المسير	91	20.0	20.0	20.0
مديرية	108	23.8	23.8	43.8
قسم	77	17.0	17.0	60.8
مصلحة	178	39.2	39.2	100.0
المجموع	454	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (13/5): يمثل توزيع المؤسسات حسب الإشراف عن الجودة من مختلف الإدارات الموجودة في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات.

الشكل رقم (11/5): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب تبعية الجودة لمختلف الإدارات في الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من الجدول رقم (13/5)

من الجدول نجد أن إدارة الجودة تحت إشراف المسيرين في المؤسسات بنسبة 20 %، وتحت إشراف مديريات بنسبة 23,8 %، وبنسبة 17 % تحت إشراف الأقسام، وبنسبة 39,2 % تحت إشراف المصالح، يعني أن نسبة 20 % من المؤسسات التي تعطي أهمية لإدارة الجودة تجعلها تحت إشراف المسير.

المطلب الثالث: نتائج تحليل بيانات المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة:

1 - تحليل نتائج بيانات المؤسسات:

أغلب المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات إنتاجية يصل عددها إلى 29 مؤسسة من العدد الاجمالي وتشكل نسبة 85,30 % من مجموع المؤسسات، تنتمي إلى قطاعات مختلفة منها الطاقة والكهرباء، الإلكترونيك، الاتصالات، الصناعة الغذائية، الكهرو منزلية، الاسمنت ... وغيرها، يشكل فيها القطاع الخاص أكبر نسبة من القطاع العمومي، حيث بلغ ما نسبته 56 % ، أما المؤسسات الخدمية فهي تشكل نسبة 14,70 % تنتمي إلى قطاعات مختلفة الصناعة، النقل، الكهرباء، والموانئ، وهناك مؤسسة واحدة مختلطة جزائرية إسبانية (شراكة القطاع العمومي جزائري مع القطاع الخاص الاسباني) هي مؤسسة مخصبات الجزائر (Société des Fertilisants d'Algérie)، كما أن أعلى نسبة من المؤسسات 65,6 %، قد تم إنشؤها قبل سنة 1990 أي أنها حافظت على وجودها في السوق منذ أكثر من 26 سنة واكتسبت خبرة مكنتها من مواجهة التحديات وحافظت على بقائها، أما عملية تأهيل الايزو نجد أن المؤسسات محل الدراسة قد حصلت بنسبة 62% على تأهيل الايزو قبل التعديل الأخير (2008-9001)، فمنها من حصل أول مرة على الايزو (1994-9001) ثم الايزو المعدل لسنة 2000 كما أنها جددت بعد الايزو (2008-9001)، رغم أن هذه المؤسسات حصلت على الايزو منذ مدة معتبرة إلا أننا لا نجد فيها الجودة مهيكلتة في أعلى الهرم الإداري، فهي ملحقه بالمسير بنسبة 20% وفي شكل مديرية بنسبة 24 %، أما النسبة الأكبر 39% فهي مصلحة فقط.

2 - تحليل نتائج بيانات المستجوبين:

أعلى نسبة في المستجوبين هم مدراء مركزيين بلغت 39,4 % ، ثم يليها رؤساء الاقسام بنسبة 36,8 % يعني أنهم من فئة الاطارات العليا في المؤسسة كما يسمون بالإطارات المسيرة (Cadres dirigeants) أي أنهم الفئة المعنية بتبني نظام ادارة الجودة الشاملة والعمل على ترسيخ طرق واجراءات تطبيقه في المؤسسة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فلن أكثر من 50 % لديهم مؤهل جامعي، فلأغلب الإطارات العليا والمتوسطة تحمل مؤهلات جامعية بالإضافة إلى أن أكبر نسبة من المستجوبين 44,5 % لديهم خبرة

مهنية بين 11 و15 سنة و34,1% لهم خبرة أكثر من 15 سنة وهذا يعني أن المؤسسات تحتفظ بإطاراتها ولديها استقرار وهناك تراكم في الخبرة وهذا مهما جدا لعملية الانتقال إلى منهج إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

يتناول هذا المبحث في المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة في تحليل البيانات، ثم تحليل الاستبيان في المطلب الثاني وأخيرا اختبار الفرضيات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل المؤسسات الحاصلة على تأهيل الايزو 9001 إلى غاية نهاية 2014

والبالغ عددهم 1100 مؤسسة، قمنا بتوزيع 470 إستبيان على 34 مؤسسة موزعة عبر عدة ولايات

وكان نصيب كل مؤسسة كما يلي:

جدول رقم (14/5) توزيع الاستبيان على المؤسسات

الرقم	المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة
المؤسسات الانتاجية		
01	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)	14
02	شركة إنجاز البنى التحتية الطاقوية إنيرقا (INERGA)	13
03	شركة إنجاز القنوات كنگاز (KANAGHAZ)	15
04	المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC)	13
05	مؤسسة المخصبات الجزائر (FERTAIL)	16
06	مؤسسة كوندور (CONDOR)	17
07	مؤسسة الالكترو الصناعي (ELECTRO INDUSTRIE(EI)	15
08	المؤسسة الوطنية للمنتوجات الالكتروكيمياوية (ENPEC)	16
09	مؤسسة مصبرات نقاوس (Conserverie N'GAOUS)	13
10	الجزائرية لإنجاز التجهيزات والهياكل المعدنية (ALRIM)	12
11	مؤسسة كوابل إتصالات الجزائر كاتل (CATEL)	14
12	مؤسسة التعبئة العامة (Général Emballage)	13
13	مؤسسة حضنة ميطلال (HODNA METAL)	12
14	مؤسسة فيطاجي (VITAJUS)	11
15	مجمع سوفيطال للصناعات الغذائية (CEVITAL)	16
16	شركة السلام الالكترونيكس (ESSALEM Electronics)	14
17	شركة الإسمنت بعين الكبيرة (S.C.AEK)	13
18	شركة فداركو (FADARCO)	12
19	مؤسسة قارورات الغاز (BAG)	14

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل النتائج

16	شركة العجائن الصناعية (SOPI)	20
16	شركة (SOSAPAL)	21
17	الشركة الصناعية لتحويل المطاط والبلاستيك - توبلاست	22
14	المجمع الصناعي قوميدي لإنتاج الحليب ومشتقاته (GIG)	23
15	شركة صناعة وصيانة آلات منتوجات الزراعة الغذائية (EFMPA)	24
12	شركة كارل ورد (Société Carl world)	25
13	شركة متيحة لتحويل البلاستيك (SMTP)	26
15	شركة التسطيح الهندسة المدنية والاشغال البترولية (TGCTP)	27
15	ملبنة ترافل البليدة (Laiterie Trefle Blida)	28
13	مجمع رحمانى بالمسيلة (Groupe RAHMANI)	29
المؤسسات الخدمية		
10	شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI)	30
12	مؤسسة التركيب الصناعي (ETTERKIB)	31
16	شركة النقل والتفريغ الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX)	32
10	مؤسسة إنجاز وصيانة الإنارة العمومية للعاصمة (ERME)	33
13	المؤسسة المينائية لسكيكدة (EPSKIKDA)	34
470	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تم استرجاع 458 إستبانة من مجموع 470 أي بنسبة 97,44 %، واستخدمنا منها 454 إستبيان صالح للتحليل حيث تم إستبعاد 04 إستبيانات، وهي موزعة حسب الجدول رقم (15/5):

جدول رقم (14/5): الإستبيانات المسترجعة من المؤسسات

الرقم	المؤسسة	عدد الاستبيانات المسترجعة
المؤسسات الانتاجية		

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل النتائج

13	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)	01
13	شركة إنجاز البنى التحتية الطاقوية إنيرقا (INERGA)	02
14	شركة إنجاز القنوات كнгаز (KANAGHAZ)	03
13	المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC)	04
14	مؤسسة المخصبات الجزائر (FERTAIL)	05
15	مؤسسة كوندور (CONDOR)	06
15	مؤسسة الالكترو الصناعي (ELECTRO INDUSTRIE(EI)	07
16	المؤسسة الوطنية للمنتوجات الالكتروكيمياوية (ENPEC)	08
13	مؤسسة مصبرات نقاوس (Conserverie N'GAOUS)	09
12	الجزائرية لإنجاز التجهيزات والهياكل المعدنية (ALRIM)	10
12	مؤسسة كوابل اتصالات الجزائر كاتل (CATEL)	11
12	مؤسسة التعبئة العامة (Général Emballage)	12
11	مؤسسة حضنة ميطال (HODNA METAL)	13
11	مؤسسة فيطاجي (VITAJUS)	14
15	مجمع سوفيطل للصناعات الغذائية (CEVITAL)	15
14	شركة السلام الالكترونيكس (ESSALEM Electronics)	16
15	شركة الإسمنت بعين الكبيرة (S.C.AEK)	17
11	شركة فداركو (FADARCO)	18
13	مؤسسة قارورات الغاز (BAG)	19
14	شركة العجائن الصناعية (SOPI)	20
16	شركة (SOSAPAL)	21
17	الشركة الصناعية لتحويل المطاط والبلاستيك - تبوبلاست	22
14	المجمع الصناعي قوميدي لإنتاج الحليب ومشتقاته (GIG)	23
15	شركة دراسة صناعة وصيانة آلات منتوجات الزراعة الغذائية (EFMPA)	24
12	شركة كارل ورد (Société Carl world)	25
13	شركة متيجة لتحويل البلاستيك (SMTP)	26
15	شركة التسطيح الهندسة المدنية والأشغال البترولية (TGCTP)	27
15	ملبنة ترافل البلدية (Laiterie Trefle Blida)	28
13	مجمع رحمانى بالمسيلة (Groupe RAHMANI)	29

المؤسسات الخدمية		
10	شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI)	30
12	مؤسسة التركيب الصناعي (ETTERKIB)	31
14	شركة النقل والتفريغ الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX)	32
10	مؤسسة إنجاز وصيانة الإنارة العمومية للعاصمة (ERME)	33
12	المؤسسة المينائية لسكيكدة (EPSKIKDA)	34
454	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث (بعد عملية استرجاع الاستبيان)

ثانيا: أداة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبيان لمعرفة أثر انتقال المؤسسات من تأهيل الايزو إلى العمل بمنهج إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيتها التنافسية، وكانت أهم مبادئ هذا المنهج والتي تطرقنا لها في الجانب النظري هي جوهر الاستبيان، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات والتي تم حصرها في استراتيجيات التنافس الثلاث التي اقترحها (Michael Porter) وتسمى بالاستراتيجيات العامة للتنافس والتي تطرقنا إليها أيضا في الفصل الثالث من الجانب النظري.

وقد تم إعداد الإستبانة من خلال عدة مراحل :

- 1- إعداد إستبانة أولية بالاعتماد على استبيانات الدراسات السابقة وخاصة في القسم الثاني منها الخاص بأهم مبادئ منهج إدارة الجودة الشاملة.
- 2- عرض الإستبانة الأولية على المشرف بغرض اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الإستبانة بشكل أولى حسب توصيات المشرف.
- 4- عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة في مجال تخصص البحث والذين قدموا لنا التعديلات اللازمة لذلك.
- 5- تم إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للإستبانة على عينة تجريبية من بين المؤسسات محل الدراسة وقمنا بإجراء التعديلات المطلوبة ومنها إعداد نفس الاستبيان باللغة الفرنسية لتمكين المستجوبين من تقديم إجابات صحيحة.
- 6- توزيع الإستبانة على عينة الدراسة.

تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة تتعلق ببعض المعلومات عن المؤسسات محل الدراسة ومجموعة أخرى تتعلق بالسمات الشخصية لأفراد العينة.

القسم الثاني: يناقش هذا القسم تطبيق أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، ويتكون من 08 محاور مقسمة كما بينه الجدول رقم (16/5):

الجدول رقم (15/5): محاور القسم الثاني من الاستبيان

الرقم	المحور	عدد الفقرات	النسبة المئوية
01	التركيز على الزبون	06	10,71
02	التركيز على العمليات والنتائج	09	16,07
03	التزام الإدارة العليا بالجودة	11	19,64
04	التحسين المستمر	08	4,28
05	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	05	8,92
06	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	06	10,71
07	شحن وتعبئة خبرات العاملين	07	12,50
08	نظام المعلومات والتغذية العكسية	04	07,14
	المجموع	56	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22.

يتضح من الجدول أن عدد فقرات محور (التزام الإدارة العليا بالجودة) هي الأكبر حيث تصل نسبتها إلى مجموع فقرات القسم الثاني 19,64 % لأننا نعتبر أن التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة يؤدي إلى نجاح تطبيقها ، كذلك اعتبار الكثير من المسيرين والإطارات العليا في المؤسسات أن الحصول على تأهيل الايزو يعني تحقيق الجودة الشاملة وبالتالي فقد حققت مؤسساتهم ما يعتبرونه أعلى جودة وهذا ما ذكرناه سابقا في أسباب اختيارنا لموضوع البحث.

القسم الثالث: يناقش هذا القسم الاستراتيجيات التنافسية (الاستراتيجيات العامة)، ويتكون من 03 محاور مقسمة كما بينه الجدول رقم (17/5) :

الجدول رقم (16/5): محاور القسم الثالث من الاستبيان

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل النتائج

الرقم	إسم المحور	عدد الفقرات	النسبة المئوية
01	استراتيجية خفض التكاليف	06	33,33
02	استراتيجية التميز	07	38,89
03	استراتيجية التركيز	05	27,78
	المجموع	18	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22

يبين الجدول أن عدد فقرات القسم الثالث متقاربة فهي ليست أقل من 05 فقرات ولا أكثر من 07، فإجمالي عدد فقرات القسم الثاني والثالث هو 74 فقرة وهي التي تكون الاستبيان. أضفنا إلى محاور القسم الثاني والثالث محورين في القسم الأول، محور للبيانات العامة الخاصة بالمستجوبين (الجنس، الوظيفة، المستوى العلمي، الخبرة المهنية) ومحور خاص بالمؤسسات محل الدراسة وتعلق ب(الشكل القانوني، تاريخ الإنشاء، العمل بالمقاولة من الباطن، تاريخ التأهيل، الهيئة المانحة للتأهيل، تصنيف الجودة في الهيكل التنظيمي، تبعية إدارة الجودة وإشرافها في الهيكل التنظيمي). في تصميم الاستبيان استخدمنا سلم ليكارت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات محاور الاستبيان كلها، الموجهة للإطارات العليا والمتوسطة في المؤسسات الجزائرية المؤهلة ايزو 9001 بهدف التعرف على آراءهم في يخص تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

ثالثا : متغيرات الدراسة

لمعرفة أثر متغير إدارة الجودة الشاملة (أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على الاستراتيجية التنافسية (الاستراتيجيات العامة للتنافس)، كمتغير تابع، كما وضعنا ذلك في المخطط الفرضي للدراسة في المقدمة العامة للأطروحة بهدف معرفة مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجيات الثلاث (استراتيجية خفض التكاليف، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) تتمثل متغيرات الدراسة في ما يلي :

1- منهج إدارة الجودة الشاملة: عرف منهج إدارة الجودة الشاملة عدة تعاريف منها بأنه مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق ميزة تنافسية للشركة ورضا الزبون.¹

- التركيز على الزبون؛

- التركيز على العمليات و النتائج؛

- التزام الإدارة العليا بالجودة؛

- التحسين المستمر؛

- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها.

- شحن وتعبئة خبرات العاملين؛

- نظام المعلومات والتغذية العكسية.

2- الاستراتيجيات التنافسية وهي الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر:

- استراتيجية خفض التكاليف؛

- استراتيجية التميز؛

- استراتيجية التركيز.

المطلب الثاني : تحليل الاستبيان:

قمنا بتحليل الاستبيان وذلك من خلال إجراء اختبارات الثبات لمتغيرات والمحاور وكذا قياس صدق الاستبيان.

أولاً: تحليل ثبات وصدق الاستبيان:

قمنا بتقييم ثبات متغيرات ومحاور الاستبيان، كما قمنا بقياس صدق الاستبيان.

1 -ثبات الاستبيان.

¹عبود نجم عبود ، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2010، ص44.

قمنا بإجراء اختبار ثبات الاستبيان لمجمل المحاور باستخدام معامل الثبات (Alpha de Cronbach)، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي في الاستبيان وكلما اقتربت من الصفر دلت عن عدم الثبات، يبين الجدول رقم (18/5) أن قيمة معامل ثبات الاستبيان قد بلغت: 0,955.

الجدول رقم (17/5): قيمة معامل ألفا كرونباخ

Fiabilité

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ \KHATIM SPSS.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	454
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 Q61 Q62 Q63 Q64 Q65 Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71 Q72 Q73 Q74</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
Alpha de Cronbach		Nombre d'éléments
.955		74
	N	%
Observations	Valide	454 100.0

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل النتائج

Exclus ^a	0	.0
Total	454	100.0

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تدل قيمة معامل الثبات أن هناك ثبات كبير في بيانات الاستبيان لأنها اقتربت من الواحد، وهذا يعني أن الاستبيان المتكون من 74 فقرة، ثابت ويمكن إجراء باقي الاختبارات الإحصائية. أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونبرغ لكل محور فهي كالتالي:

الجدول رقم (18/5): قيمة معامل ألفا كرونبرغ لكل محور من القسم الثاني

الرقم	اسم المحور	قيمة معامل الثبات
01	التركيز على الزبون	0,605
02	التركيز على العمليات والنتائج	0,804
03	التزام الادارة العليا بالجودة	0,828
04	التحسين المستمر	0,768
05	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	0,637
06	الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها	0,731
07	شحن وتعبئة خبرات العاملين	0,758
08	نظام المعلومات والتغذية العكسية	0,971
	المجموع	0,958

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 22

أما القسم الثالث الخاص بالاستراتيجيات التنافسية، فكانت قيمة معامل الثبات لمحاوره كما يلي:

الجدول رقم (19/5): قيمة معامل ألفا كرونبرغ لكل محور من القسم الثالث

الرقم	اسم المحور	قيمة معامل الثبات
01	استراتيجية خفض التكاليف	0,670
02	استراتيجية التميز	0,940
03	استراتيجية التركيز	0,608

0,793	المجموع
-------	---------

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 22

2- صدق الاستبيان.

يتم قليس صدق الاستبيان من خلال تجذير قيمة معامل ثبات الاستبيان (ألفا كروبخ) والتي بلغت في دراستنا **0,955**، فتكون قيمة معامل صدق الاستبيان = **0,977** والتي اقتربت من الواحد وهذا يعني أن استبيان دراستنا يتمتع بصدق كبير جداً.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بهدف اختبار فرضيات الدراسة، قمنا بلتخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) من أجل معرفة علاقة مبادئ منهج إدارة الجودة الشاملة والتي تم ضبطها في ما يلي: (التركيز على العميل ، التركيز على العمليات والنتائج ، التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، شحن وتعبئة خبرات العاملين، نظام المعلومات والتغذية العكسية) والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) يستخدم لدراسة التوزيع المشترك لمتغيرين أحدهما متغير يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل (Independent variable) والآخر يأخذ قيمة تعتمد على قيمة المتغير المستقل ويسمى التابع (Dependent variable). الانحدار هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً لتغير في قيم المتغير المستقل. الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

H₁: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

H0-1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين التركيز على العميل والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H0-2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين التركيز على العمليات والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H0-3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين التزام الإدارة العليا بالجودة والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H0-4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين التحسين المستمر والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H0-5: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H0-6: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H0-7: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين شحذ وتعبئة خبرات العاملين والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

H0-8: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين نظام المعلومات والتغذية العكسية والاستراتيجية التنافسية المتبعة.

تصبح علاقة الارتباط ذات دلالة (معبرة) عند قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.05 أي ما نسبته خمسة بالمائة، نجد قيمة معامل الارتباط بيرسون حسب مخرجات SPSS v22 للفرضيات الفرعية من (H0-1 إلى H0-8) كما يلي:

جدول رقم (20/5) قيمة معامل الارتباط بيرسون

	التركيز على العميل	(الاستراتيجية التنافسية) y4
Corrélation de Pearson	1	.631**
Sig. (bilatérale)		.000

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل النتائج

	N	454	454
Corrélation de Pearson		.631**	1
y4	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
	التركيز على العمليات		(الاستراتيجية التنافسية)y4
Corrélation de Pearson		1	.743**
opert	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
Corrélation de Pearson		.743**	1
y4	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
	إلتزام الإدارة العليا بالجودة		(الاستراتيجية التنافسية)y4
Corrélation de Pearson		1	.630**
Adminst	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
Corrélation de Pearson		.630**	1
y4	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
	التحسين المستمر		(الاستراتيجية التنافسية)y4
Corrélation de Pearson		1	.542**
Amel	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
Corrélation de Pearson		.542**	1
y4	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق		(الاستراتيجية التنافسية)y4
Corrélation de Pearson		1	.695**
y4	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
Corrélation de Pearson		.695**	1
decision	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها		(الاستراتيجية التنافسية)y4
Corrélation de Pearson		1	.545**
y4	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
Corrélation de Pearson		.545**	1
faute	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454

		شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة	(الاستراتيجية التنافسية)y4
trav	Corrélacion de Pearson	1	.734**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	454	454
y4	Corrélacion de Pearson	.734**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454
		نظام المعلومات والتغذية العكسية	(الاستراتيجية التنافسية)y4
trav	Corrélacion de Pearson	1	.737**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	454	454
y4	Corrélacion de Pearson	.737**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	454	454

-- La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات SPSS 22 بالاعتماد على معطيات الاستبيان

من الجدول رقم (21/5) فإذ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محاور القسم الثاني (أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21/5): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

الرقم	المحور	قيمة معامل الارتباط بيرسون	
01	التركيز على العميل	0.631	متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة
02	التركيز على العمليات	0.743	
03	التزام الإدارة العليا بالجودة	0.630	
04	التحسين المستمر	0.542	
05	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	0.695	
06	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	0.545	
07	شحن وتعبئة خبرات العاملين	0.734	
08	نظام المعلومات والتغذية العكسية	0.737	

يبين الجدول رقم (22/5) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل المحاور موجبة وتفوق خمسة بالمئة النسبة الدالة معنويا كما هو موضح في مخرجات SPSS في الجدول (21/5)، حيث نجد معامل الارتباط بين متغير التركيز على العمليات والاستراتيجية التنافسية بلغت 0.743 وهي أكبر قيمة مقارنة بباقي متغيرات ادارة الجودة الشاملة في حين أن متغير التحسين المستمر له أقل قيمة معامل ارتباط والتي تساوي 0.542 مما يعني أن التركيز على العمليات أكبر تأثيرا والتحسين المستمر أقل تأثيرا على الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

يمكن اعتبار أن هناك ارتباط ذو دلالة معنوية موجبة بين متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وكذلك الفرضيات الفرعية المذكورة سابقا.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀: يوجد تأثير معنوي لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

H₁: لا يوجد تأثير معنوي لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضيات الفرعية التالية:

H₂₋₁: يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₂₋₂: يؤثر التركيز على العمليات والنتائج في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₂₋₃: يؤثر التزام الإدارة العليا بالجودة في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₂₋₄: يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₂₋₅: يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H₂₋₆: تؤثر الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H2-7: يؤثر شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

H2-8: يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة

H2-9: يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H2-10: يؤثر التركيز على العمليات والنتائج في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H2-11: يؤثر التزام الإدارة العليا بالجودة في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H2-12: يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H2-13: يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H2-14: يؤثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H2-15: يؤثر شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H2-16: يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية التميز للمؤسسة.

H2-17: يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية التركيز للمؤسسة

H2-18: يؤثر التركيز على العمليات والنتائج في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H2-19: يؤثر التزام الإدارة العليا بالجودة في استراتيجية التركيز للمؤسسة

H2-20: يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H2-21: يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H2-22: يؤثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H2-23: يؤثر شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

H2-24: يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

لتحليل علاقات التأثير بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية ، كان لابد من تحديد

علاقات التأثير بين كل متغير من متغيرات ادارة الجودة الشاملة وكل استراتيجية من الاستراتيجيات

العامة للتنافس الثلاث.

تنص الفرضية الثانية الرئيسية على وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات منهج إدارة الجودة

الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فلا بد من معرفة أولا علاقة التأثير

بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية القيادة بالتكلفة وباستخدام الانحدار الخطي البسيط ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22، كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (22/5): علاقة التأثيرين متغيرات إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية القيادة بالتكلفة

متغيرات إدارة الجودة الشاملة استراتيجية القيادة بالتكلفة	التركيز على العميل	التركيز على العمليات	التزام الإدارة العليا بالجودة	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة	نظام المعلومات والتغذية العكسية
	0.870	0.970	0.941	0.974	0.909	0.954	0.933	0.044
R^2	0.757	0.940	0.885	0.948	0.825	0.911	0.870	0.02
المحسوبة t الجدولية	37.509	84.204	58.910	90.505	46.221	68.014	55.013	0.942
	17.275	8.445	11.547	10.107	9.320	16.602	12.801	46.377
F	1406,91	7090,32	3470,42	8191,24	2136,37	4625.97	3026,42	0.887
مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.347

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22

– الفرضية الفرعية (H₂₋₁): يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية القيادة بالتكلفة

إن معامل الارتباط R بين التركيز على العميل واستراتيجية القيادة بالتكلفة يساوي 0.870 عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود ارتباط طردي قوي بينهما .

أما معامل التحديد R² فقيمته 0.757 مما يعني أن تأثير متغير التركيز على العميل على استراتيجية القيادة بالتكلفة وصل لما نسبته 75,70% والنسبة المتبقية 24,30% ترجع إلى عوامل أخرى.

كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 37.509 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدر ب 17.275 وهذا يعني أن التركيز على العميل له أثر على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية القيادة بالتكلفة.

F =1406,91 عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود علاقة معنوية بين التركيز على العميل واستراتيجية القيادة بالتكلفة، مما سبق الفرضية الفرعية الأولى محققة.

-الفرضية الفرعية H₂₋₂: يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية القيادة بالتكلفة

إن معامل الارتباط R بين التركيز على العمليات واستراتيجية القيادة بالتكلفة يساوي 0.970 عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود ارتباط طردي قوي بينهما .

أما معامل التحديد R² فقيمته 0.940 مما يعني أن تأثير متغير التركيز على العمليات كبير على

استراتيجية القيادة بالتكلفة وصل لما نسبته 94 % والنسبة المتبقية 06 % ترجع إلى عوامل أخرى.

كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 84.204 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 8.445 وهذا

يعني أن التركيز على العمليات له أثر على اتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية القيادة بالتكلفة.

F =1406,91 عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود علاقة معنوية بين التركيز على العمليات

واستراتيجية القيادة بالتكلفة، مما سبق الفرضية الفرعية الثانية محققة .

-الفرضية الفرعية H₂₋₃: يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية القيادة بالتكلفة

إن معامل الارتباط R بين التزام الإدارة العليا بالجودة واستراتيجية القيادة بالتكلفة يساوي 0.941

عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود ارتباط طردي قوي بينهما .

-أما معامل التحديد R² فقيمته 0.885 مما يعني أن تأثير متغير التزام الإدارة العليا بالجودة كبير على

استراتيجية القيادة بالتكلفة وصل لما نسبته 88,5% والنسبة المتبقية 11,5% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 58.910 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 11.547 وهذا

يعني أن التزام الإدارة العليا بالجودة له أثر على اتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية القيادة

بالتكلفة.

F =3470,42 عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود علاقة معنوية بين التزام الإدارة العليا

بالجودة واستراتيجية القيادة بالتكلفة، مما سبق الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

-الفرضية الفرعية H₂₋₄: يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

- إن معامل الارتباط R بين التحسين المستمر واستراتيجية القيادة بالتكلفة يساوي 0.974 عند

مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود ارتباط طردي قوي بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.948 مما يعني أن تأثير متغير التحسين المستمر كبير على استراتيجية القيادة بالتكلفة وصل لما نسبته 94,8% والنسبة المتبقية 05,2% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد ان t المحسوبة قيمتها 90.505 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 10.107 وهذا يعني أن التحسين المستمر له أثر على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية القيادة بالتكلفة.

- $F=8191,24$ عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود علاقة معنوية بين التحسين المستمر واستراتيجية القيادة بالتكلفة، مما سبق الفرضية الفرعية الرابعة محققة.

-الفرضية الفرعية H₂₋₅: يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

- إن معامل الارتباط R بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق واستراتيجية القيادة بالتكلفة يساوي 0.909 عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود ارتباط طردي قوي بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.825 مما يعني أن تأثير متغير اتخاذ القرارات على أساس الحقائق كبير على استراتيجية القيادة بالتكلفة وصل لما نسبته 82,5% والنسبة المتبقية 17,5% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد ان t المحسوبة قيمتها 46.221 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 9.320 وهذا يعني أن اتخاذ القرارات على أساس الحقائق له أثر على اتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية القيادة بالتكلفة.

- $F=2136,37$ عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود علاقة معنوية بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق واستراتيجية القيادة بالتكلفة، مما سبق الفرضية الفرعية الخامسة محققة.

-الفرضية الفرعية H₂₋₆: تؤثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في استراتيجية القيادة بالتكلفة للمؤسسة.

- إن معامل الارتباط R بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستراتيجية القيادة بالتكلفة يساوي 0.954 عند مستوى معنوية (Sig =0.000) يعني وجود ارتباط طردي قوي بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.911 مما يعني أن تأثير متغير الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها كبير على استراتيجية القيادة بالتكلفة وصل لما نسبته 91,1% والنسبة المتبقية 08,9% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 68.014 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 16.602 وهذا يعني أن الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها له أثر على اتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية القيادة بالتكلفة.

- $F=4625,97$ عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) يعني وجود علاقة معنوية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستراتيجية القيادة بالتكلفة، مما سبق الفرضية الفرعية السادسة محققة .

- الفرضية الفرعية 7-H₂: يؤثر شحن وتعبئة خبرات العاملين في استراتيجية القيادة بالتكلفة

- معامل الارتباط R بين شحن وتعبئة خبرات العاملين واستراتيجية القيادة بالتكلفة يساوي 0.933 عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) يعني وجود ارتباط طردي قوي بينهما.

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.870 مما يعني أن تأثير متغير شحن وتعبئة خبرات العاملين كبير على استراتيجية القيادة بالتكلفة وصل لما نسبته 87% والنسبة المتبقية 13% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 55.013 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 12.801 وهذا يعني أن شحن وتعبئة خبرات العاملين له أثر على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية القيادة بالتكلفة.

- $F=3026,42$ عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) يعني وجود علاقة معنوية بين شحن وتعبئة خبرات العاملين واستراتيجية القيادة بالتكلفة، مما سبق الفرضية الفرعية السابعة محققة .

- الفرضية الفرعية 8-H₂: يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية

القيادة بالتكلفة للمؤسسة

- معامل الارتباط R بين نظام المعلومات والتغذية العكسية واستراتيجية القيادة بالتكلفة يساوي 0.044 عند مستوى معنوية ($Sig = 0.347$) يعني لا يوجد ارتباط بينهما.

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.02 مما يعني أن تأثير متغير نظام المعلومات والتغذية العكسية ضعيف جدا على استراتيجية القيادة بالتكلفة وصل لما نسبته 02 % والنسبة المتبقية 98 % ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.942 وهي اقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 46.377 وهذا يعني أن نظام المعلومات والتغذية العكسية ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية القيادة بالتكلفة.

$F = 0,887$ عند مستوى معنوية (Sig = 0.347) يعني لا توجد علاقة معنوية بين نظام المعلومات والتغذية العكسية واستراتيجية القيادة بالتكلفة، مما سبق الفرضية الفرعية الثامنة غير محققة.
كل متغيرات إدارة الجودة الشاملة تؤثر في استراتيجية القيادة بالتكلفة، ما عدا نظام المعلومات والتغذية العكسية.

جدول رقم (23/5): علاقة التأثير بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية التميز

متغيرات إدارة الجودة الشاملة استراتيجية التميز	التركيز	التركيز	التزام الإدارة العليا بالجودة	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها	شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة	نظام المعلومات والتغذية العكسية
R	0.067	0.050	0.047	0.054	0.043	0.061	0.050	0.625
R^2	0.004	0.002	0.002	0.003	0.002	0.004	0.003	0.391
t	1.421	1.057	1.007	1.153	0.915	1.292	1.072	17.034
المحسوبة	12.617	10.720	11.407	10.795	11.132	11.812	11.616	15.010
الجدولية	2,020	1.117	1.013	1.330	0.838	1.660	1.149	290,15
F	0.156	0.291	0.315	0.249	0.360	0.197	0,284	0.000
Sig مستوى الدلالة								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22

- الفرضية الفرعية 9.H2: يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية التميز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين التركيز على العميل واستراتيجية التميز يساوي 0.067 عند مستوى معنوية (Sig = 0.156) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.004 مما يعني أن تأثير متغير التركيز على العميل ضعيف جدا على استراتيجية التميز وصل لما نسبته 0,4% والنسبة المتبقية 99,6% ترجع إلى عوامل أخرى. كل متغيرات إدارة الجودة الشاملة تؤثر في استراتيجية القيادة بالتكلفة، ما عدا نظام المعلومات والتغذية العكسية.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 1.421 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 12.615 وهذا يعني أن التركيز على العميل ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التميز.

$F = 2.020$ عند مستوى معنوية ($Sig = 0.156$) يعني لا توجد علاقة معنوية بين التركيز على العميل واستراتيجية التميز ، مما سبق الفرضية الفرعية التاسعة غير محققة.

- الفرضية الفرعية H2-10: يؤثر التركيز على العمليات والنتائج في استراتيجية التميز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين التركيز على العمليات واستراتيجية التميز يساوي 0.050 عند مستوى معنوية ($Sig = 0.291$) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.002 مما يعني أن تأثير متغير التركيز على العمليات ضعيف جدا على استراتيجية التميز وصل لما نسبته 0,2% والنسبة المتبقية 99,8% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 1.057 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 10.720 وهذا يعني أن التركيز على العمليات ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التميز.

$F = 1.117$ عند مستوى معنوية ($Sig = 0.291$) يعني لا توجد علاقة معنوية بين التركيز على

العمليات واستراتيجية التميز ، مما سبق الفرضية الفرعية العاشرة غير محققة .

- الفرضية الفرعية H2-11: يؤثر التزام الإدارة العليا بالجودة في استراتيجية التميز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين التزام الإدارة العليا بالجودة واستراتيجية التميز يساوي 0.047 عند مستوى معنوية ($Sig = 0.315$) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.002 مما يعني أن تأثير متغير التزام الإدارة العليا بالجودة ضعيف جدا على استراتيجية التميز وصل لما نسبته 0,2% والنسبة المتبقية 99,8% ترجع إلى عوامل أخرى.
- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 1.007 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 11.407 وهذا يعني أن التزام الإدارة العليا بالجودة ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التميز.

$F=1.013$ عند مستوى معنوية (Sig=0.315) يعني لا توجد علاقة معنوية بين التزام الإدارة

العليا بالجودة واستراتيجية التميز ، مما سبق الفرضية الفرعية الحادية عشر غير محققة.

- الفرضية الفرعية H2-12: يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية التميز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين التحسين المستمر واستراتيجية التميز يساوي 0.057 عند مستوى معنوية (Sig=0.249) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.003 مما يعني أن تأثير متغير التحسين المستمر ضعيف جدا على استراتيجية التميز وصل لما نسبته 0,3% والنسبة المتبقية 99,7% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 1.153 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 10.795 وهذا يعني أن التحسين المستمر ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التميز.

$F=1.330$ عند مستوى معنوية (Sig =0.249) يعني لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر

واستراتيجية التميز ، مما سبق الفرضية الفرعية الثانية عشر غير محققة.

- الفرضية الفرعية H2-13: يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية التميز المؤسسة

- معامل الارتباط R بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق واستراتيجية التميز يساوي 0.043 عند مستوى معنوية (Sig=0.360) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.002 مما يعني أن تأثير متغير اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ضعيف جدا على استراتيجية التميز وصل لما نسبته 0,2% والنسبة المتبقية 99,8% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.915 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدره ب 11.132 وهذا يعني أن اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التميز.

$F=0.838$ عند مستوى معنوية ($Sig=0.360$) يعني لا توجد علاقة معنوية بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق واستراتيجية التميز ، مما سبق الفرضية الفرعية الثالثة عشر غير محققة.

- الفرضية الفرعية H₂₋₁₄: يؤثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في استراتيجية التميز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستراتيجية التميز يساوي 0.061 عند مستوى معنوية ($Sig=0.197$) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.004 مما يعني أن تأثير متغير الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ضعيف جدا على استراتيجية التميز وصل لما نسبته 0,4 % والنسبة المتبقية 99,6 % ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 1.292 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدره ب 11.812 وهذا يعني أن الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التميز.

$F=1.660$ عند مستوى معنوية ($Sig=0.197$) يعني لا توجد علاقة معنوية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستراتيجية التميز ، مما سبق الفرضية الفرعية الرابعة عشر غير محققة.

- الفرضية الفرعية H₂₋₁₅: يؤثر شحن وتعبئة خبرات العاملين في استراتيجية التميز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين شحن وتعبئة خبرات العاملين واستراتيجية التميز يساوي 0.050 عند مستوى معنوية ($Sig=0.284$) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.003 مما يعني أن تأثير متغير الوقاية من شحن وتعبئة خبرات العاملين ضعيف جدا على استراتيجية التميز وصل لما نسبته 0,3 % والنسبة المتبقية 99,7 % ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 1.072 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 11.616 وهذا يعني أن شحن وتعبئة خبرات العاملين ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التميز.

F=1.149 عند مستوى معنوية (Sig =0.284) يعني لا توجد علاقة معنوية بين شحن وتعبئة خبرات العاملين واستراتيجية التميز ، مما سبق الفرضية الفرعية الخامسة عشر غير محققة.

- الفرضية الفرعية H₂-16: يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية التميز للمؤسسة

- معامل الارتباط R بين نظام المعلومات والتغذية العكسية واستراتيجية التميز يساوي 0.625 عند مستوى معنوية (Sig=0.000) يعني وجود ارتباط بينهما.

- أما معامل التحديد R² فقيمته 0.391 مما يعني أن تأثير متغير نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية التميز وصل لما نسبته 39.1% والنسبة المتبقية 60.9% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 17.034 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 15.010 وهذا يعني أن نظام المعلومات والتغذية العكسية ليس له تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التميز.

F= 1.149 عند مستوى معنوية (Sig=0.000) يعني توجد علاقة معنوية بين نظام المعلومات

والتغذية العكسية واستراتيجية التميز ، مما سبق الفرضية الفرعية السادسة عشر محققة.

كل متغيرات إدارة الجودة الشاملة لا تؤثر في استراتيجية القيادة بالتكلفة، ما عدا نظام المعلومات والتغذية العكسية وهذا عكس تأثيرها في استراتيجية القيادة بالتكلفة.

جدول رقم (24/5): علاقة التأثير بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية التركيز

متغيرات إدارة الجودة الشاملة استراتيجية التميز	التركيز على العميل	التركيز على العمليات	التزام الإدارة العليا بالجودة	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة	نظام المعلومات والتغذية العكسية
	0.041	0.001	0.003	0.014	0.039	0.010	0.014	0.004
R ²	0.002	00	00	00	0.002	00	00	00

0.079-	0.293	0.012	0.840-	0.288	0.058	0.021	0.869	المحسوبة	t
42.958	22.369	23.360	22.377	21.613	22.113	21.011	24.194	الجدولية	
0.006	0.086	0.000	0.706	0.083	0.003	0.000	0,756	F	
0.937	0.770	0.990	0.401	0.773	0.954	0.984	0.385	مستوى الدلالة Sig	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-22

- الفرضية الفرعية H₂-17: يؤثر التركيز على العميل في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين التركيز على العميل واستراتيجية التركيز يساوي 0.041 عند مستوى

معنوية (Sig=0.385) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R² فقيمته 0.002 مما يعني أن تأثير متغير التركيز على العميل ضعيف جدا على

استراتيجية التركيز وصل لما نسبته 0,2% والنسبة المتبقية 99,8% ترجع إلى عوامل أخرى.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.869 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدره ب 24.194

وهذا يعني أن التركيز على العميل ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية

التركيز.

=F 0.756 عند مستوى معنوية (Sig =0.385) يعني لا توجد علاقة معنوية بين التركيز على العميل

واستراتيجية التركيز ، مما سبق الفرضية الفرعية السابعة عشر غير محققة.

- الفرضية الفرعية H₂-18: يؤثر التركيز على العمليات في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين التركيز على العمليات واستراتيجية التركيز يساوي 0.001 عند مستوى

معنوية (Sig=0.984) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R² فقيمته 00 مما يعني أن تأثير متغير التركيز على العمليات منعدم على

استراتيجية التركيز لأن نسبته 00% يعني أن بقية العوامل الاخرى تؤثر بنسبة 100%.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.021 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدره ب 21.011

وهذا يعني أن التركيز على العمليات ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة

استراتيجية التركيز.

=F 0.000 عند مستوى معنوية (Sig =0.984) يعني لا توجد علاقة معنوية بين التركيز على العمليات

واستراتيجية التركيز ، مما سبق الفرضية الفرعية الثامنة عشر غير محققة.

- الفرضية الفرعية H2-19: يؤثر التزام الإدارة العليا بالجودة في استراتيجية التركيز للمؤسسة.
- معامل الارتباط R بين التزام الإدارة العليا بالجودة واستراتيجية التركيز يساوي 0.003 عند مستوى معنوية (Sig=0.954) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .
- أما معامل التحديد R^2 فقيمتها 00 مما يعني أن تأثير التزام الإدارة العليا بالجودة منعدم على استراتيجية التركيز لأن نسبته 00% يعني أن بقية العوامل الأخرى تؤثر بنسبة 100%.
- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.058 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدره ب 22.113 وهذا يعني أن التزام الإدارة العليا بالجودة ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التركيز.

=F 0.003 عند مستوى معنوية (Sig =0.954) يعني لا توجد علاقة معنوية بين التزام الإدارة العليا بالجودة واستراتيجية التركيز ، مما سبق الفرضية الفرعية التاسعة عشر غير محققة.

- الفرضية الفرعية H2-20: يؤثر التحسين المستمر في استراتيجية التركيز للمؤسسة.
- معامل الارتباط R بين التحسين المستمر واستراتيجية التركيز يساوي 0.014 عند مستوى معنوية (Sig=0.773) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .
- أما معامل التحديد R^2 فقيمتها 00 مما يعني أن تأثير التحسين المستمر منعدم على استراتيجية التركيز لأن نسبته 00% يعني أن بقية العوامل الأخرى تؤثر بنسبة 100%.
- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.288 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدره ب 21.613 وهذا يعني أن التحسين المستمر ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التركيز.

=F 0.083 عند مستوى معنوية (Sig =0.773) يعني لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر واستراتيجية التركيز ، مما سبق الفرضية الفرعية العشرون غير محققة

- الفرضية الفرعية H2-21: يؤثر اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في استراتيجية التركيز للمؤسسة
- معامل الارتباط R بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق واستراتيجية التركيز يساوي 0.039 عند مستوى معنوية (Sig=0.401) يعني لا يوجد ارتباط بينهما.

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 0.002 مما يعني أن تأثير متغير اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ضعيف جدا على استراتيجية التركيز لأن نسبته 0.2% يعني أن بقية العوامل الأخرى تؤثر بنسبة 99.98%.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.840 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 22.377 وهذا يعني أن اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التركيز.

$F=0.706$ عند مستوى معنوية ($Sig=0.401$) يعني لا توجد علاقة معنوية بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق واستراتيجية التركيز ، مما سبق الفرضية الفرعية الواحد والعشرين غير محققة.

- الفرضية الفرعية H2-22: يؤثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستراتيجية التركيز يساوي 0.010 عند مستوى معنوية ($Sig=0.990$) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 00% مما يعني أن تأثير الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها منعدم على استراتيجية التركيز لأن نسبته 00% يعني أن بقية العوامل الأخرى تؤثر بنسبة 100%.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.012 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 23.360 وهذا يعني أن الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التركيز.

$F=0.000$ عند مستوى معنوية ($Sig=0.990$) يعني لا توجد علاقة معنوية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستراتيجية التركيز ، مما سبق الفرضية الفرعية الثانية والعشرين غير محققة .

- الفرضية الفرعية H2-23: يؤثر شحن وتعبئة خبرات العاملين في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين شحن وتعبئة خبرات العاملين واستراتيجية التركيز يساوي 0.014 عند مستوى معنوية ($Sig=0.770$) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 00% مما يعني أن تأثير شحن وتعبئة خبرات العاملين منعدم على استراتيجية التركيز لأن نسبته 00% يعني أن بقية العوامل الأخرى تؤثر بنسبة 100%.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها 0.293 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 22.369 وهذا يعني أن شحن وتعبئة خبرات العاملين ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التركيز.

$F = 0.086$ عند مستوى معنوية ($Sig = 0.770$) يعني لا توجد علاقة معنوية بين شحن وتعبئة خبرات العاملين واستراتيجية التركيز ، مما سبق الفرضية الفرعية الثالثة والعشرين غير محققة.

- الفرضية الفرعية H₂₋₂₄: يؤثر نظام المعلومات والتغذية العكسية في استراتيجية التركيز للمؤسسة.

- معامل الارتباط R بين نظام المعلومات والتغذية العكسية واستراتيجية التركيز يساوي 0.004 عند مستوى معنوية ($Sig = 0.937$) يعني لا يوجد ارتباط بينهما .

- أما معامل التحديد R^2 فقيمته 00 مما يعني أن تأثير نظام المعلومات والتغذية العكسية منعدم على استراتيجية التركيز لأن نسبته 00% يعني أن بقية العوامل الأخرى تؤثر بنسبة 100%.

- كما نجد أن t المحسوبة قيمتها - 0.079 وهي أقل بكثير من قيمة t الجدولية المقدرة ب 42.958 وهذا يعني أن نظام المعلومات والتغذية العكسية ليس له أي تأثير على إتباع المؤسسات محل الدراسة استراتيجية التركيز.

$F = 0.006$ عند مستوى معنوية ($Sig = 0.937$) يعني لا توجد علاقة معنوية بين نظام المعلومات والتغذية العكسية واستراتيجية التركيز، مما سبق الفرضية الفرعية الرابعة والعشرين غير محققة. كل متغيرات إدارة الجودة الشاملة لا تؤثر في استراتيجية التركيز.

-الفرضية الثالثة: يختلف مستوى التأثير المعنوي لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة لمجتمع على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₃₁- يؤثر تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية خفض التكاليف في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية.

H₀₃₂- يؤثر تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية.

H033- يؤثر تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية التركيز في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية.

لمعرفة الاختلاف في مستوى التأثير المعنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة على كل

الاستراتيجيات، يستدعي الامر مقارنة مستوى التأثير على كل استراتيجية.

جدول رقم (25/5): مستوى التأثير لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجيات التنافسية

t الجدولية			t المحسوبة			R ²			R			
ا. التركيز	ا. التميز	ا. التكلفة	ا. التركيز	ا. التميز	ا. التكلفة	ا. التركيز	ا. التميز	ا. التكلفة	ا. التركيز	ا. التميز	ا. التكلفة	
24.194	12.617	17.275	0.869	1.421	37.509	0.002	0.004	0.757	0.041	0.067	0.870	التركيز على العميل
21.011	10.720	8.445	0.021	1.057	84.204	00	0.002	0.940	0.001	0.050	0.970	التركيز على العميات
22.113	11.407	11.547	0.058	1.007	58.910	00	0.002	0.885	0.003	0.047	0.941	التزام الإدارة العليا
21.613	10.795	10.107	0.288	1.153	90.505	00	0.003	0.948	0.014	0.054	0.974	التحسين المستمر
22.377	11.132	9.320	0.840 -	0.915	46.221	0.002	0.002	0.825	0.039	0.043	0.909	اتخاذ القرارات على اساس الحقائق
23.360	11.812	16.602	0.012	1.292	68.014	00	0.004	0.911	0.010	0.061	0.954	الوقاية من الازخام قبل وقوعها
22.369	11.616	12.801	0.293	1.072	55.013	00	0.003	0.870	0.014	0.050	0.933	شحن وتعبئة خبرات العاملين
42.958	15.010	46.377	-0.079	17.034	0.942	00	0.391	0.02	0.004	0.625	0.044	نظام المعلومات والتغذية العكسية
<p>بمقارنة t المحسوبة لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة ب t الجدولية فهي دائما أكبر في استراتيجية القيادة بالتكلفة، ماعدا متغير نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي فيه t المحسوبة اقل من t الجدولية، ونجدها أكبر منها عند استراتيجية التركيز</p>						<p>كل متغيرات إدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيرا قويا على استراتيجية التكلفة ماعدا متغير نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي يؤثر أكثر على استراتيجية التميز</p>			<p>هناك فروق في معامل الارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة وكل استراتيجية، فاستراتيجية التكلفة لديها ارتباط طردي قوي مع مجمل المتغيرات</p>			النتيجة

من الجدول رقم (26/5) الفرضية الفرعية H031 محققة ، فمنهج إدارة الجودة الشاملة يؤثر على استراتيجية خفض التكاليف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية H032 غير محققة ، فمنهج إدارة الجودة الشاملة لا يؤثر على استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية H032 غير محققة، فمنهج إدارة الجودة الشاملة لا يؤثر على استراتيجية التركيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال ما سبق، هناك اختلاف في مستوى التأثير المعنوي لمتغيرات منهج إدارة الجودة

الشاملة على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وبالتالي الفرضية الرئيسية الثالثة محققة.

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا إلى عملية تأهيل المؤسسات الجزائرية في إطار مخطط التأهيل الهادف إلى زيادة تنافسية هذه المؤسسات من خلال الحصول على تأهيل الايزو، ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على أربعة وثلاثين (34) مؤسسة متواجدة في تسع (09) ولايات عبر الوطن حاصلة على تأهيل الايزو وعند حصولنا على الإجابات تم تفرغها في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS VERSION 22)، قمنا بلختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة ثم تحليل كل فقرات الاستبيان وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة بلستعمال الاختبارات المناسبة.

توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون لمتغير التركيز على العمليات (0.743) وهي الأعلى ، أما التحسين المستمر فبلغت (0.542) وهي الأدنى.
- أوضحت الدراسة أن متغيرات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي على استراتيجية القيادة بالتكلفة ، ما عدا نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي لا يؤثر على هذه الاستراتيجية، بخلاف ذلك فإن كل المتغيرات ليس لها تأثير على استراتيجية التميز ماعدا نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي له ارتباط قوي وتأثير على استراتيجية التميز، أما استراتيجية التركيز فكل المتغيرات ليس لها تأثير عليها.
- أظهرت الدراسة وجود اختلاف في مستويات التأثير لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة، فهي تؤثر على استراتيجية القيادة بالتكلفة ولا تؤثر على كل من استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة اقتصادية تتميز بحدة وشدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، جراء التطورات المختلفة (تنظيمية، ثقافية، تكنولوجية... الخ) السريعة والمتلاحقة التي أسهمت في بروز مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع الواقع الجديد، ومن أكثرها هذه المفاهيم انتشاراً اليوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بهدف اكتساب مزايا تنافسية قادرة على إعطاء المؤسسة مكانة تمنحها الاستمرار في السوق ومواجهة التحديات، من خلال التركيز على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم وتخفيض تكاليف التشغيل ورفع مستوى الأداء، بإحداث التغيير والتطوير اللازم في أنماط العمل والأساليب السائدة في المؤسسات.

أصبح التركيز على كل العمليات في المؤسسة، فالنظام الإنتاجي مثلاً يجب أن يشمل عمليات التصميم بهدف تلبية رغبات الزبون وعمليات المشتريات، من أجل الحصول على المادة الأولية التي تحقق المنتج بالجودة المطلوبة من الزبون، كما أن عمليات المشتريات لا بد أن تهتم بالوقت الذي يجب أن يتوفر فيه المنتج أي وقت استلام السلعة أو الخدمة من طرف الزبون مع مراعاة التكاليف، فعمليات المشتريات لا بد أن تحصل على المادة الأولية بجودة عالية وبأدنى التكاليف وفي الوقت المطلوب لضمان سير العملية الإنتاجية، فزيادة حدة المنافسة دفع المنتجين إلى العمل الجاد في سبيل توفير منتجات على درجة عالية من الجودة وبأقل الأسعار، وتقوم الجودة على تقديم منتج يحقق توافقاً عالي بين ما يتوقعه المستهلك وما يتلقاه من خلال استعماله للمنتج، كما يحقق توازن بين الجودة التي يقبلها المستهلك والسعر الذي يرغب في دفعه بالمقابل، أما كيفية تحقيق هذه الجودة بما يتلاءم مع حاجات الزبائن فلا يعتمد فقط على عملية ضبط الجودة، وإنما يعتمد على الرقابة الذاتية وأداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة ورفض الوحدات المخالفة بشكل مباشر في كافة مراحل العمل وبالتالي يلغي أي فرصة لرفض المنتج النهائي من قبل المستهلك.

لقد كان الاعتقاد أن نجاح المؤسسة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، لكن مبادئ الجودة غيرت هذا المفهوم القديم واستبدلته بمفهوم آخر وهو إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص، فالجودة

العالية تحقق الربح والتسويق الناجح للبضائع, والربح ينتج عن تخفيض نسبة الضياع وتقليل عدد الوحدات المرفوضة, كما ينتج من تحقيق قيمة مضافة للمنتوجات النهائية ، أما التسويق الناجح فينتج من أن المنتوجات ذات الجودة تسوق نفسها. كما أن الجودة تحقق الرضا والشعور بالفخر لدى جميع الأفراد المشاركين في العملية الإنتاجية وتعزز من صورة المؤسسة في السوق وبالتالي يجب إيجاد الطرق الكفيلة لإلهام العاملين وتحفيزهم لأداء أعمالهم بشكل يفوق التوقعات.

إن نجاح المؤسسة وضمان بقائها في السوق يعتمد بالأساس على تبني أساليب إدارية حديثة واستراتيجيات مناسبة تمكنها من مواجهة المنافسين، تم إعدادها بمراعاة وضعية المؤسسة من حيث طاقاتها ومواردها المتوفرة وكذا كل النقائص الموجودة التي يجب تداركها والأخذ بعين الاعتبار كل الفرص التي يمنحها المحيط الخارجي وكذا كل القيود التي يفرضها عليها، بإستخدام منهج إدارة الجودة الشاملة، وعلى القيادة أن تطمح لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

بعد تناولنا دراسة أثر الانتقال من تأهيل الايزو إلى نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الجانب النظري والتطبيقي الذي مس عددا معتبرا من المؤسسات توصلنا إلى ما يلي:

- أن مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة لا يدخل ضمن اهتمامات مسيري المؤسسات الجزائرية سواء العمومية او الخاصة، حيث يظل الاهتمام مركزا على تطبيق متطلبات تأهيل الايزو وذلك لاعتقادهم أن الحصول على تأهيل الايزو (Certification ISO) يعني تحقيق قمة الجودة (Top Qualité)،
- التركيز على تطبيق المقاييس التي تفرضها عملية التأهيل في الجانب التقني ونقص الاهتمام بالجودة كنظام متكامل يمس كل الجوانب في المؤسسة.
- الحرص على تجديد التأهيل بشكل دوري مع العمل على احترام الآجال بالقدر الممكن.

1 - النتائج النظرية للدراسة

- لا يجب الاكتفاء بالحصول على تأهيل الايزو، بل العمل على اتخاذ قرار تبني نظام إدارة الجودة الشاملة واعتبار مرحلة التأهيل مرحلة أساسية لتسهيل العمل بهذا النظام في إطار علاقة تكاملية لدعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

لا يتم الانتقال من تأهيل الايزو إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ما لم تلتزم كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بتحقيق الجودة وخاصة الإدارة العليا من مديرين ومساعدين (Staff de la direction) والتي لا بد أن تعمل على ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفاء وفعال مع ضمان تنفيذه والمحافظة عليه للوصول إلى تحقيق أهداف الجودة من خلال التركيز على احتياجات العملاء، توفير الموارد الضرورية، نشر وتعميم نظام إدارة الجودة الشاملة في كافة هياكل المؤسسة مع العمل على زيادة وعي العاملين بأهمية هذا النظام واتخاذ كافة القرارات الضرورية لتطويره كتأسيس إدارة خاصة بالجودة الشاملة وربط المكافآت والتحفيز بالنجاح في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المستويات وتوفير الوسائل لذلك وخاصة المادية منها.

يستدعي النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير جو ملائم والحرص على تأكيد قيمة العمل الجماعي، تطوير خطة استراتيجية تجسد العمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، العمل على ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التحكم في التقنيات الضرورية المطلوبة للعمل بهذا النظام كتقنية فرق العمل، التحسين المستمر وفقا لدورة دومينغ (P.D.C.A)، العصف الذهني، سيغما السداسي (SIX-SIGMA) ويتطلب التحكم في هذه التقنيات وغيرها برامج تدريب متواصلة لعمال المؤسسة وفي كل مستوياتهم ومتابعة مستمرة يقوم بها قسم إداري يمنح صلاحيات واسعة لمواجهة أي عراقيل لعمليات التدريب .

- يمكن الاستعانة بالمؤسسات الكبرى الأجنبية التي تطبق هذا النظام أو مكاتب دراسات متخصصة في هذا المجال والاستفادة من خبرتها وفق برامج يتم تطبيقها في المؤسسة.

2 - النتائج التطبيقية للدراسة.

أعدت الجزائر عدة برامج من اجل تأهيل مؤسساتها منذ سنة 2000 منها برنامج وزارة الصناعة مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبرنامج (MEDA) مع الاتحاد الأوروبي، برنامج (PME II)، وغيرها من البرامج، إلا أن برنامج التأهيل الوطني للمؤسسات لسنة 2010، هو الذي أدرج وفق مخططة عملية وضع أنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة الايزو من بنود تنفيذ المخطط مما زاد في عدد المؤسسات الحاصلة على التأهيل.

لقد حافظت المؤسسات محل الدراسة على وجودها في السوق منذ 1990 بما نسبته 65% وهذا يدل على أنه لديها إمكانيات مكنتها من البقاء.

منحت هيئة التأهيل فيريتاس (Veritas) شهادة تأهيل الايزو لما نسبته 50% من المؤسسات محل الدراسة.

تحتل الجودة مكانة متواضعة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات ، حيث أن 13% منها فقط من المؤسسات بها مديرية للجودة في المقابل فان 37,9% تحتل الجودة بها وضع ملحقين بالمديرية العامة. يحمل 51,3% من الإطارات المستجوبة في المؤسسات محل الدراسة مؤهلات جامعية مما يدل على مساهمة هذه الفئة في تسيير المؤسسات.

أما فيما يخص الإجابة على فرضيات الدراسة فكانت لها يلي:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون لمتغير التركيز على العمليات (0.743) وهي الأعلى ، أما التحسين المستمر فبلغت (0.542) وهي الأدنى.
- أوضحت الدراسة أن متغيرات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي على استراتيجية القيادة بالتكلفة ، ما عدا نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي لا يؤثر على هذه الاستراتيجية، بخلاف ذلك فإن كل المتغيرات ليس لها تأثير على استراتيجية التميز ماعدا نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي له ارتباط قوي وتأثير على استراتيجية التميز، أما استراتيجية التركيز فكل المتغيرات ليس لها تأثير عليها.

- أظهرت الدراسة وجود اختلاف في مستويات التأثير لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة، فهي تؤثر على استراتيجية القيادة بالتكلفة ولا تؤثر على كل من استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

3 -الاقتراحات وآفاق الدراسة.

بعد هذه الدراسة نقدم اقتراحات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية.

-الاقتراحات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية:

- ✓ تهدف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كباقي المؤسسات إلى خلق الثروة وتعظيم الربح بغية ضمان البقاء في السوق، ولا يمكنها تحقيق ذلك ما لم تهتم بالأساليب التسييرية الحديثة، وفي هذا الإطار وبعد تطرقنا إلى عدة مؤسسات في دراستنا هذه، إرتبنا أن نقدم الاقتراحات التالية للمؤسسات:
- ✓ اهتمام المؤسسات بالبعد الاستراتيجي من دون إغفال العلاقات التسويقية مع تحديد أهداف حقيقية يجب بلوغها في إطار رؤية مستقبلية واضحة.
- ✓ سعي المؤسسات المؤهلة للانتقال إلى تبني منهج إدارة الجودة وعدم التوقف بعد الح وصول على الإشهاد واعتباره مرحلة أولية، وكذلك المؤسسات غير المؤهلة عليها العمل على تطبيق هذا المنهج من خلال ترسيخ قناعة لدى المسيرين بضرورة وأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة فيصبح العمود الفقري الذي تقوم عليه المؤسسة.
- ✓ تقوم الإدارة العليا (المسيرون) بتقديم الدعم الكامل لتحسين الجودة لبلوغ نظام متكامل يعمل على أساس إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ قيام المؤسسات بعمليات تدريب مستمر للعاملين بهدف تغيير الثقافة السائدة داخلها واعتبار أن عمليات التحسين يجب أن تكون مستمرة ولا يجب التوقف عند الاستجابة لمتطلبات تأهيل الايزو فقط.
- ✓ خلق إدارات متخصصة في الجودة تحتل مراتب مهمة في الهيكل التنظيمي مع التنسيق بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة.

- ✓ الاستعانة بالمؤسسات العالمية التي تتبنى منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال إبرام اتفاقيات لتجسيده وتخصيص ميزانية لمواجهة تكاليف عملية التغيير.
- ✓ تقوم المؤسسات بدخول التنافس من أجل الحصول على جائزة الجودة وذلك بتحسين ظروف عملياتها الخاصة بمعايير الجائزة كبناء استراتيجية وتحديد الأهداف والاستماع إلى الزبون، قياس الجودة وغيرها.
- ✓ استخدام الأساليب العلمية لإدارة الجودة الشاملة في عمليات التسيير كتوليد الأفكار، التحسين المستمر، وسيغما السداسي.
- ✓ توظيف الإطارات المختصة في هذا النظام والعمل على تكوين الإطارات الحالية ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ القيام بالمقارنة المرجعية مع المؤسسات الرائدة في العمل بهذا النظام فيما يخص قدرتها التنافسية ، إشباع حاجيات الزبائن ... وغيرها.
- ✓ خلق المناخ الايجابي لقبول هذا النظام داخل المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية ومن طرف الجميع.
- ✓ أكدت الدراسة أن تأهيل الايزو مرحلة أولية وعلى القيادة العليا في المؤسسات المرور إلى المرحلة الثانية بتبني إدارة الجودة الشاملة.

افاق الدراسة.

من خلال دراستنا أوضحنا أهمية منهج إدارة الجودة الشاملة سواء بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على الايزو أو غيرها، وأثره على الاستراتيجية التنافسية التي يجب أن تنتهجها المؤسسة لضمان استمراريتها، وهذا المجال من الدراسة يفتح آفاقا بحثية مهمة مكتملة في نفس الإطار:

- تعميم الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة على القطاعات الحكومية وليس فقط المؤسسات الاقتصادية بهدف تحقيق نجاعة الإدارة الحكومية.
- دراسة إمكانية الاستفادة من المؤسسات العالمية الرائدة مع مقارنتها بالمؤسسات الجزائرية وتحديد الفوارق.
- تناول أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة في دراسات تفصيلية وتحديد أثرها على استراتيجية المؤسسة كدراسة أثر التحسين المستمر أو التزام الإدارة العليا ... وغيرها.
- دراسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخاصة والعمومية في ظل ثقافة المؤسسة الجزائرية الحالية.
- اقتراح نموذج تطبيقي بإجراءات محددة وتفصيلية يمكن تطبيقه في المؤسسات الراغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم: الآية 88 من سورة هود.

أولاً: الكتب

1. ابراهيم، محمود، نبيل، تحليل المتغيرات الاقتصادية : الانتاجية والكفاءات، التغير التقني، العمل وراس المال، عمان، 2008.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
3. أبو قحف، عبد السلام، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الاشعاع للنصر، الاسكندرية، مصر، 2001.
4. أبو قحف، عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (أليات السيطرة على السوق)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2010 .
5. إدريس، ثابت عبد الرحمان ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. إدريس، طاهر محسن الغالي، صبحي، وائل محمد ، الإدارة الاستراتيجية " منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. أحمد الخضيري، محسن، صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، ط 1، مصر، 2004.
8. أحمد جودة، محفوظ ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط 1 عمان، الأردن، 2004.
9. أحمد جودة، محفوظ ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة 3، 2008.
10. أحمد، سيد مصطفى ، الجودة الشاملة والايزو 9000 ، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر، 1998.
11. أحمد، سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، دليل عملي، القاهرة، مصر، 2001.

12. أحمد، زغدار، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2011.
13. أحمد عيشوني، محمد، مقدمة الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2010.
14. أحمد عيشوني، محمد، ضبط الجودة: التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الانتاجية والخدمية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
15. أحمد عليا، محمد تميم، المواصفة الدولية 17025-2005 والاعتماد الدولي، مركز ضمان الجودة، جامعة تشرين، دمشق، سوريا، 2010.
16. أحمد ، ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000.
17. البلدوي، عبد الحميد عبد المجيد، وزينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
18. الترتوري، محمد عوض ومحمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2009.
19. الخضيري، محسن احمد، صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، ط 1، مصر، 2004.
20. الحسيني، فلاح حسن عداوي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
21. الدرادكة، مأمون سليمان وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2002.
22. الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2008.

23. المسعودي، حيدر علي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. الصيرفي، محمد ، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
25. الصيرفي، محمد، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الإيزو، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2006.
26. الصميدعي، محمود جاسم، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط 1 ، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
27. المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
28. المرسي، جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
29. الجلاذ، محمد عايد عامر، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
30. المغربي، عبد الحميد ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1998.
31. المغربي، كامل، وآخرون، أساسيات في الادارة، ط 1 دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
32. الطائي، حميد عبد النبي ورضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2003.
33. الطائي، رعد عبد الله وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
34. الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، لبث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
35. البكري، سونيا ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
36. العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية، ط2، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
37. العلي، عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

38. العيساوي، محمد حسين وجليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
39. التميمي، فواز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، دار عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008.
40. النجار، فريد، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
41. النعيمي، محمد عبد العال، وراتب جليل صويص، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
42. العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،
43. العزاوي، نجم وعبد الله حكمت النجار، نظم إدارة البيئة، متطلبات، تطبيقات إيزو 14000، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2007.
44. السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
45. الغالي، طاهر محسن، ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية " منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
46. السلمي، علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
47. السلمي، علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
48. السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
49. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.

50. السلمي، علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
51. السقاف، حامد عبد الله، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
52. السيد، غراب، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
53. سيد محمد، جاد الرب، مراجع إدارة الأعمال، (جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية)، مطبعة العشري، مصر، 2008.
54. القطب، محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
55. القزار، اسماعيل ابراهيم، ورامي حكمت حديثي، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
56. القطب، محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
57. الكرخي، مجيد محمد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
58. الزغبى، علي فلاح، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
59. بازرة، محمد صادق، إدارة التسويق، المكتبة الاكاديمية، مصر، 2001.
60. بن نايف، محسن، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الاولى، المملكة العربية السعودية، 2007.
61. بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
62. برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
63. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

64. جريج، برو ، سيغما 6 للمديرين ، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
65. جيمس دورن وجيمس افن، ترجمة محمد سرور على إبراهيم، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
66. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الموارد البشرية ، تعريب سرور على سرور ، دار المريخ،، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2003.
67. حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
68. حمود، خضير كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
69. حریم، حسين محمود ، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006.
70. دادي عدون، ناصر، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
71. درة، عبد الباري ومحفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة منحى نظامي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2011.
72. ريتشارد ل .ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة نشر وتوزيع مكتبة جرير، ط 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.
73. شارلزهل وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
74. صقر، عمر، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
75. صلاح عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

76. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهس جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2008.
77. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2008.
78. عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، نظام الإدارة البيئية والمواصفات البيئية 14000، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2005.
79. عبد العظيم، حمدي، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
80. عبد الجبار، زينة غانم ، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، الحامد للطباعة و النشر، ط1، عمان الأردن، 2002.
81. علي، حسن، الإدارة الحديثة لمنظمات الاعمال، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 1999.
82. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001.
83. فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب ، القاهرة، مصر، 1996.
84. فليب كوتلر وجاري ارمتروودج، ترجمة سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2007.
85. فيليب اتكسون، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول التغيير الثقافي، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996.
86. فرنسيس ماهوني وكارل جي ثور، ثلاثية ادارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.

87. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 إصدار 2000، ط 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
88. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الاردن، 2006 .
89. محمد إبراهيم، محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
90. محمد عبد العزيز، سمير، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000.
91. محمد صلاح الدين عباس حامد، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية إيزو 14000 ، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
92. محمد غنيم، أحمد، ادارة الجودة الشاملة، سلسلة اصدارات (م.ها.ر. ت. ك)، دار الادارة للبحوث والتدريب والاستشارات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 - 2009 .
93. محمود سليمان، عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات الإنشاء، اراك للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
94. محسن، عبد الكريم وصباح كجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق، ط1، 2007.
95. مجيد، سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.
96. مرسي خليل، نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
97. معجزو، رعد حسن، الجودة الشاملة والإيزو، دار علاء، دمشق، سوريا، 2001.
98. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثانيا : المقالات المنشورة في المجالات

I-1: المقالات المنشورة في المجالات المحكمة

99. يجياوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2011.
100. عبد الجليل محمد الربيعي، مقالة بعنوان: ملاحظات للاستفادة من أنظمة الجودة والإيزو 9001، مقدمة لوزارة النفط العراقية، 2009.
101. يونس عبد العزيز، مقداد خالد أحمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبحي دحبور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، المجلد 5، 2012.
102. عبد المالك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
103. حسين رحيم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد 2، المجلد 2، 2006.
104. محمود حسين الوادي، على فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية) المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، المجلد الرابع، الاردن، 2011.
105. عواطف يونس إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على راس المال الزبائني دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة نينوى للصناعات الغذائية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
106. ماجدة محسن عبد الرحمان، العلاقة والاثر بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعملياته " دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، مجلد 32، العراق، 2010.

107. سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسين علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة الجديد، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص ص 80-81.
108. قاسم محمد مظلوم العنزي، إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 12، العراق، 2009.
109. شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة بإتخاذ القرار، دراسة ميدانية في شركة تكنولوجيا المعلومات الاردنية، مجلة البصائر، العدد 1، المجلد 13، الاردن، 2009.
110. محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الامارات العربية المتحدة، 2005.
111. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع و العشرون، 2003.
112. يونس عبد العزيز، مقداد خالد أحمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبحي دحبور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، المجلد 5، 2012.
113. ثامر البكري، خالد بن حمدان، الاطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة (HP) في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 9، 2013.
114. محمد خير سليم أبوزيد، محمد عواد زيادات، الاستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر العدد 2010/04.
115. سعيد ابريق، الدور الذي يلعبه قائد الفريق في الصحة والسلامة والبيئة، مجلة اضواء للصحة والسلامة والبيئة، العدد الرابع، الامارات العربية المتحدة، 2005.

116. خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة دراسة نظرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012.
117. صالح الرشيد، التميز في الاداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 116، الامارات العربية المتحدة، 2004.
118. عبد الرحمان محمد أحمد الهيجان، منهج علمي لتطبيق إدارة الجودة الكلية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 3، المجلد 34، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
119. عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر العدد 2009/7-2010.
120. عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغربان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
121. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
122. فالخ عبد القادر الحوري، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية " دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة، مجلة البصائر، العدد 1، المجلد 12، جوان، 2008.
123. كامل محمد الحواجرة، حسين علي الزيود، سليمان إبراهيم الحوري، عنبر إبراهيم شلاش، اثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية، المجلة الأردنية، العدد 4، المجلد 7، الأردن، 2011.
124. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع و العشرون، 2003.
125. فوائد نجيب الشيخ وفادي محمد بدر: العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة، الرياض، المجلد 44، العدد 03 سبتمبر 2004.

126. زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 8، 2012.

I-2: المجالات الالكترونية:

127. المواصفة القياسية الدولية الفنية الخاصة باستخراج وتصفية النفط وصناعة الغاز والبتروكيماويات ISO29001-2010، مجلة عالم الجودة العدد الرابع، ديسمبر 2011.

I-3: مجلات الشركات.

128. مجلة كوندور عنتر ترايد، منشورات مجمع بن حمادي، العدد 02، الجزائر، ماي 2007.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية والايام الدراسية.

129. حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة،

مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الاردن، 2004.

130. أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء والتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

131. فيلالى عبد الرحمان، ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ، مداخلة في الملتقى العلمي

الوطني ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 13-14 ديسمبر 2010.

132. بقة الشريف، تأهيل وظيفية الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية

العمومية والخاصة الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية بعنوان نحو اداء متميز للقطاع

الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

133. معين أمين السيد، دندن صالح، مكانة ثقافة الجودة الشاملة، مداخلة في المؤتمر العلمي

الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، من 15 الى 17 ديسمبر 2012.

134. هشام سفيان صلوانلشي، يوسف بودة، مداخلة بعنوان: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة

وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع ، المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن

بوعلي، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.

135. غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مداخلة بالملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
136. بكوش ناصر، رئيس قسم بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مداخلة بالمؤتمر الدولي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان: المؤسسات (ص م) الجزائرية عنصر تنمية للاقتصاد المحلي والابتكار) (La PME Algérienne comme élément de développement de l'économie local et innovation)، مدريد، إسبانيا، 2012/10/22.
137. صاطوري الجودي ، طرطار احمد، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس، يوم دراسي حول تقييم مؤشرات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2007/05/15.
138. ثامر البكري وخالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP لاعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الملتقى الدولي السادس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-الجزائر، 2012.
139. ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (S.W.O.T) لبناء استراتيجيات التسويق حالة تطبيقية على شركة (TOYOTA) لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
140. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
- رابعا: الرسائل والاطروحات العلمية بالعربية.

I- الاطروحات:

141. أحمد عبد الله الرشددي ، استخدام إدارة الجودة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمينية، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2009.

142. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
143. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2013.
144. بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية (ISO)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
145. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
146. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
147. عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، بريطانيا، 2010.
148. ميلود زيد الخير، إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2008.
149. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع ENAD، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011.
150. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

II- الرسائل:

151. شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.

152. فيصل بن محمد بن مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.

خامسا: القوانين والمراسيم:

153. قانون رقم 11/99، المتعلق بقانون المالية لسنة 2000، المادة 89 والمادة 92.

154. المرسوم التنفيذي 05-02 الصادر بتاريخ 22 شوال 1422 الموافق لسادس من جانفي لعام 2002 لإنشاء جائزة الجودة الجزائرية.

سادسا : وثائق المنظمة الدولية للتقييس.

155. دليل إرشادي حول المسؤولية الاجتماعية ايزو 26000:2010، الأمانة المركزية للمنظمة العالمية للتقييس، حنيف، سويسرا ، 2012.

المراجع باللغة الاجنبية

I- Livres.

156. Anne Gratcap, Pierre Medan, Management de production: concept, méthodes, cas, édition Dunod, Paris, France, 2005.

157. Berrah Lamia, L'indicateur de performance: Concepts & Applications , édition CEPADUES, Toulouse, France, 2002.

158. Bernard Froman, " Du manuel qualité au manuel de management: l'outil stratégique", Editions, AFNOR, Paris, France, 2001.

159. Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, Qualité- Sécurité- Environnement, Construire un système de management intégré, AFNOR, Paris , France, 2002.

160. Bernillon .A et Cerutti .O , Planter et gérer la qualité totale, édition organisation, Paris, France, 2000.

161. Barraux Jacques, *Entreprise et performance globale*, Editions Economica, Paris, France, 1997.
162. Brilman Jean, *les meilleures pratiques de management: au cours de la performance*, édition Organisation, 3^{ième} édition, Paris, France, 2001.
163. Claude Pinet, *10 Clés pour réussir sa certification ISO 9001: 2008*, édition AFNOR, France, 2009.
164. Daniel Duret et Maurice Pillet, *Qualité en Production de L'ISO 9000 à Six Sigma*, édition Organisation, Paris, France, 2005.
165. Dubrin, Andrew J.: *Essentials of Management*, 8th ed., South – Western Cengage Learning, Australia, 2009.
166. F.Lorey, *Les stratégies des entreprises*, édition Dunod, Paris, France, 2000.
167. Francine Séguin, Taieb Hafsi, Christiane Demers, *Le Management Stratégique de l'analyse à l'action*, édition transcontinental, Montréal, Canada, 2008.
168. Frédéric Canard, *Management de la Qualité*, édition Lextenso, Paris, France, 2009.
169. Gerry Johnson, Hevan Scholes, Frédéric Fréry, *Stratégique*, édition Pearson, Paris, France, 2002.
170. Guy Laudoyer, *La certification iso 9000: Un moteur pour la qualité*, éditions Organisation, Paris, France, 2004.
171. H. Mintzberg, P. Romelear, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, édition Dunod, Paris, France, 1999.
172. Jacques Lendrevie, Denis Lindon, *Mercator*: Dalloz, 5^{ème} édition, Paris, France 1997.

173. Jean Pierre Helfer et autres: Management, Stratégie et Organisation, 5^e édition, édition Vuiber, Paris, France, 2004.
174. Jean Pierre Madoz, 100 questions pour comprendre et agir sur l'amélioration continue, AFNOR, Paris, France, 2005.
175. Jean François Souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur, Paris, France, 2006.
176. Jean Pierre Helfer et autres: Management, Stratégie et Organisation, 5^e édition, édition Vuiber, Paris, France, 2004.
177. Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, "Manager la qualité pour la première fois" (Diagnostic, Plan d'action, certification ISO 9001) édition Organisation, Paris, France, 2006.
178. Martine Otter, Jacqueline Sidi, Laurent Hanaud, Guide des certifications ISO, comparatif, analyse et tendance, ITIL, Cobit, ISO 27001, ESCM, 2^e édition, Paris, France, 2009.
179. Michel Porter, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, France, 2000.
180. Michael Porter, l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition Dunod, Paris, France, 1999.
181. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, "La responsabilité d'entreprise", éditions la découverte, Paris, France, 2007.
182. Michel Marchesnay, Management Stratégique, édition ADREG, Paris, France, 2004.
183. Patrice Vizzavona, Gestion Financière (Analyse financière Analyse prévisionnelle), 8^e édition, Berti, Paris France, 1994.

184. Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, édition, public union, 10ème éditions, Paris, France, 2000.
185. Pierre lauzel et robert teller, contrôle de gestion et budgets, 5eme édition, Sirey, Paris, France, 1989.
186. Octave Gelinier et autres, développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable, ESF Editions, France, 2002.
187. Olivier Meier, Management Interculturel: Stratégie- Organisation- Performance, 5° édition, Dunod, Paris, France, 2013.
188. Ouaret. A, Les dirigeants algériens face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité, édition Grand livres, Alger, Algérie, 2005.
189. Rollet. A, Stratégie de pérennité compétitive, équipe de recherche sur la firme et l'industrie, ERFI, Université Montpellier 1, France, 2002.
190. Sung H. Park, Six Sigma for Quality and Productivity Promotion, Published by the Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan, 2003.
191. Yves Chirouze, Le marketing: de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau, Tome1 , 4° édition, Chotard et associes, France, 1991.

II- Thèses.

192. Lopes DA Silva, L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes ,outils et applications à la veille, thèse de doctorat (non publié), université de droit d'économie et des sciences d'Aix, Marseille, France, 2002.
193. Roxane LOPEZ, "D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les

connaissances", thèse de doctorat, Institut polytechnique de Grenoble, France, 2005.

194. Mohamed Nouiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel- essai de modélisation systémique et application, thèse de doctorat, école nationale supérieure des Arts et métiers, Paris, France , 2003.

195. Ewa LESEURE – ZAJKOWSKA, Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus, thèse de Doctorat , école Doctorale de Lille, France, 2012.

196. Azzabi Lotfi, Contribution à l'amélioration d'un système de production: intégration de la méthode Six Sigma et approche multicritère d'aide à la décision dans SIDELEC internationale, thèse de doctorat, Université D'ANGERS, France, 2010.

197. Jérôme LÉRAT-PYTLAK, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Université de Toulouse, France, 1992.

III- Séminaires.

198. Alouani Aoumeur Akki , le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement , Faculté des sciences économiques et de gestion , université de Biskra , 29 – 30 Octobre , 2002.

IV- Documents ISO et AFNOR.

199. ISO 30300-30301, système de gestion des documents d'activité, livre blanc n° 03, AFNOR, France, Mai 2012.

200. Directive ISO/CEI, Règles de structure et de rédaction des Normes internationales, 5ème édition, ISO, Genève, 2004.

201. AFNOR Certification, les principales évolutions du référentiel OHSAS 18001-2007.

202. ISO 30300–30301, système de gestion des documents d’activité, livre blanc n° 03, AFNOR, France , Mai 2012.

203. AFNOR, Norme NF EN ISO 9001, Système de management de la qualité : exigences, Paris, France 2000.

V- Revues des Entreprises.

204. Revue Mensuelle, Fertial News, éditée par la société des Fertilisants d'Algérie, N° 32, titre: 45 Ans d'histoire, Annaba, ALGERIE, septembre 2012.

205. Revue Mensuelle, Fertial News, éditée par la société des Fertilisants d'Algérie, N° 27, Annaba, ALGERIE, Avril 2012.

206. Revue Mensuelle, Fertial News, éditée par la société des Fertilisants d'Algérie, N° 12, Annaba, ALGERIE ,Janvier, 2011.

207. Revue Mensuelle ,Fertial News, éditée par la société des Fertilisants d'Algérie, N° 46, Annaba, ALGERIE, Janvier – février 2014.

VI- Sites Electroniques.

208. <http://www.comment ça marche.net /qualité/démarche qualité.>

209. <http://www.iso.org/iso/home.html>.

210. <http://www.afnor.fr> " systèmes de management de l’énergie pour améliorer la performance énergétique et renforcer la compétitivité .

211. <http://www.iso.org/iso/home.html> , Résumé ISO/IEC.

212. <http://www.com/public/documents>,guide pour la mise en place d’un système de management de la santé et de la sécurité au travail (ACFCI).

213. <http://www.azaduar.com> ISO 22000 Une norme internationale dédiée à l’agroalimentaire, septembre 2006.

214. www.iso.org/ims, Mise en œuvre d’iso22000 les huit clés de la réussite, ISO Management System, Mai–Juin 2008.

215. <http://www.iso.org/iso/home/standards/ISO26000.htm>, Tentations de la norme ISO26000, conseils sur la responsabilité sociale,13/07/2012.

216. www.sab-uae.com.

217. http://www.nist.gov/baldrige/business_nonprofit The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Performance Excellence2012.

218. http://www.nist.gov/baldrige/business_nonprofit_cretirea.cfm, Idem.
219. www.Servicequalitrit.lu (موقع وزارة الطبقات المتوسطة والسياحة لكسمبورغ)
220. <http://www.efqm.org/en/PdfResources>.
221. <http://www.oil.gov.iq/oil%20arab/iso/2012>.
222. www.Marketing-strat%C3%A9gique.Com
223. www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage.
224. www.urfist.cict.fr/sompub7.html , N. Souleymane et J.Link-pezet " Vielle strat%C3%A9gique, Intelligence strat%C3%A9gique et management , enjeux et approches.
225. <http://www.intracen.org>
(دليل الشركات المصدرة الصغيرة والمتوسطة، إدارة جودة التصدير الطبعة الثانية 2011)
226. www.alukah.net
- (عبدالله بن مبارك آل سيف، التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة الايزو العالمية، بمساهمة المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)).
227. <http://www.case.edu/artsci/engl/emmons/writing/assignments/Hyde-Brainstorm>.
228. www.cdumortier.fr/outils/brainstorming.
229. www.accordance.fr/infoqualite.
230. [http://portals.wi.wur.nl/ppmefr/technique du groupe nominal](http://portals.wi.wur.nl/ppmefr/technique%20du%20groupe%20nominal).
231. <http://www.iso.org/isp/fr/home/iso-survey.htm>
232. www.inerga-dz.com
233. www.s9s8.com (موقع بيت الخبرة لتطوير الإداري بعنوان: دليلك نحو الجودة)

الملاحق

محتوى الملاحق

ملحق رقم 01:

دليل المؤسسات الجزائرية المؤهلة ايزو 9000 (سبتمبر 2005).

(Annuaire des entreprises Algériennes certifiées ISO 9000)

ملحق رقم 02:

Cahier des charges relatif à la sélection des entreprises et organismes au programme d'aide de l'Etat à l'accompagnement pour la certification des systèmes de management selon les normes ISO9001, ISO1001, ISO2200 et le référentiel OHSAS18001.

ملحق رقم 03:

Accréditation de l'organisme Vinçotte International Par ALGERAC

ملحق رقم 04: الاستبيان باللغة العربية والفرنسية.

ملحق رقم (01)

المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000

Ministère de l'Industrie

Direction Générale de la Régulation et de la Normalisation

ANNUAIRE DES ENTREPRISES

CERTIFIÉES ISO 9000

SEPTEMBRE 2005

المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000

الرقم	اسم المؤسسة	نوع الشهادة	الجهة المانحة	تاريخ الحصول على الشهادة
01	ENIEM	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	01/07/98 التجديد في 09/01/02
02	INERGA	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	15/12/9991
03	SCIMAT	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	07/03/2000
04	NCA	Iso 9002/94	Samson belair deloitte & touche كندا	20/04/2000
05	Entreprise portuaire - Bedjaia	Iso 9002/94	QMI-كندا	27/11/2000
06	E.E.C	Iso 9002/94	AIB- vinçotte بلجيكا	1/12/2000
07	B.C.R	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	20/12/2000
08	B.C.R (filiale ofree)	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	11/01/2001
09	A.M.C	Iso 9002/94	فرنسا- DET norske veritas AFAQ	18/01/2001
10	Etterkib	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	12/02/2001
11	Sarpi filiale de sonatrach et du groupe ABB(Italie)	Iso9001/94	DET norske [إيطاليا] veritas	30/03/2001
12	Belcol s.p.a	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	17/04/2001
13	Enica Biskra	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	01/06/2001

14	Alfa tub	Iso9001/94	/	1999
15	insim	Iso9001/94	ITS intertek كندا	2001
16	Vitajus	Iso 9002/94	/	2001
17	Socothyd	Iso 9002 EN46002	SGS ICS بلجيكا	24/04/2001 تجديد في 06/2002
18	Soltane peinture	Iso 9002/94	DET norske - فرنسا veritas	2002
19	Groupe el bousten conserverie alimentaire	Iso9001/94	Samson belair deloitte & touche كندا	19/02/2001
20	Société des ciments de -TEBESSA-	Iso 9002/94	AFAQ - فرنسا	2001
21	Entreprise Nationale des travaux aux puit -unité des équipements tubulaires	Iso9001/94	AFAQ - فرنسا	06/2001
22	Groupe saidal-(siège- unite commerciale centre- centre de distribution de Batna et Oran	Iso9001/94	AFAQ - فرنسا	11/2001
23	Groupe saidal centre de recherche et de develepement (el	Iso9001/94	AFAQ - فرنسا	11/2001

	Harrachy)			
24	Groupe saidal filiale antibiotical de Médéa	Iso 9002/94	AFAQ - فرنسا	11/2001
25	Groupe saidal- filiale biotique de gué de Constantine	Iso 9002/94	AFAQ - فرنسا	11/2001
26	EPE - Entreprise de récupération Ouest- ERO	Iso9001/94	QMI- كندا	01/2002
27	Conserverie des Aurès - EL-TAREF	Iso 9001/2000	MOODY - فرنسا	09/2001
28	PIP-GAZ-GHARDAIA	Iso9001/94	API- regestered FRIM	01/2001
29	ALFET-TIARET filiale fondal	Iso 9002/94	QMI- كندا	10/2001
30	Société des produits dérives du centre- SPDC-ERCC	Iso 9002/94	QMI- كندا	02/2002
31	Industries médico chirurgicales-IMC	Iso 9001/2000	QMI- كندا	07/01/2002
32	Entreprise des équipements de transformation et de distribution Électrique - ENEL	Iso9001/94	AFAQ - فرنسا	03/2002
33	Institut supérieur de	Iso 9001/2000	AIB -vinçotte	27/03/2002

	gestion -ISG		بلجیکا	
34	Office national - Groupe monassier OPN AMMAD	Iso 9001/2000	فرنسا - AFAQ	06/03/2002
35	Kahrakib SPA	Iso 9001/2000	AIB -vinçotte بلجیکا	29/03/2002
36	Société de construction métalliques - crmetal SPA	Iso 9001/2000	فرنسا -	09/04/2002
37	ALGRIENNE DE REALISATION DEQUIPEMENT ET DINFRASTRUCTUR ES METALLIQUES - ERCC	Iso 9001/2000	فرنسا - SGS international certification service	05/2002
38	SOCIETE DES CIMENTS DE SOUR EL GHOZLANE - ERCC	Iso 9002/94	فرنسا - AFAQ	25/04/2002
39	TREFISOUD	Iso 9002/94	فرنسا - AFAQ	06/2002
40	SMIF-FILIALE EROCC	Iso 9002/94	کندا - QMI	
41	GAZ INDUSTRIELS	Iso 9002/94	فرنسا - AFAQ	06/2002
42	ALGAL spa FILIALE de metanof	Iso 9002/94	فرنسا - AFAQ	06/2002
43	Société des tubes	Iso 9002/94	فرنسا - AFAQ	03/07/2002

	plastique-sotuplast- FILIALE ENPC			
44	Modern ceramics	Iso 9001/2000	QMI-كندا	09/2002
45	STPM CHIALI	Iso 9001/2000	QMI-كندا	10/08/2002
46	Entreprise algérienne des textile d'akbou - ALCOVEL	Iso 9002/94	QMI-كندا	10/2002
47	Entreprise nationale de travaux d'électrification KAHRIF	Iso 9001/2000	AFAQ-فرنسا	11/2002
48	Société de tréfilage de l'EST(TREFILEST) FILIALE TPL	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	20/2002
49	BKL	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	03/2003
50	MANTAL	Iso 9001/2000	QMI-كندا	15/12/2003
51	SACOLIN	Iso 9001/2000	DET norske-فرنسا veritas DNV	15/01/2003
52	ENERGICAL EX - TECHNOGAZ	Iso 9001/2000	QMI-كندا	2002
53	KANAGHAZ	Iso 9001/2000	QMI-كندا	2002et2005
54	CABEL	Iso 9001/2000	MOODY-فرنسا	2003
55	SAFILCO	Iso 9002/94	QMI-كندا	2002

56	GL2Z - complexe GNL ARZEW SONATRACH	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	11/2002
57	TRANSMEX-SPA FILIALE SONELGAZ	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte s.a بلجيكا	07/04/2003
58	HYDRO- AMENAGEMENT ROUIBA	Iso 9001/2000	QMI- كندا	03/2003
59	TREFISIG-SIG	Iso 9001/2000	فرنسا- DET norske veritas DNV	13/10/2002
60	TREFILOR-ORAN	Iso 9001/2000	فرنسا- DET norske veritas DNV	19/10/2002
61	SOTREFIT-TIARET	Iso 9001/200F0	فرنسا- DET norske veritas DNV	25/10/2002
62	SOFARM	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	07/04/2003
63	VENUS / SAPECO	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	05/2003
64	BROWN & ROOT- CONDOR	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	09/12/2002
65	ENMTP-PELLES ET GRUES		فرنسا- AFAQ	08/2001
66	ENCC-DTC	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	27/03/2003

67	ALGERIAN INDUSTRIAL EQUIPEMENT COMPAGNY ALIECO/SPA GROUPE ENCC	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	15/04/2003
68	AMIMER ENERGIE	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	05/2003
69	IRRAGRIS-B.B.A	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	
70	BAG -BOUTEILLES A GAZ-BATNA	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	
71	EPE infra fer	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	23/06/2003
72	ENTP-HASSI - MESSAOUD	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	04/04/2003
73	Société ALGERIENNE DE CHLORE DE MOSTAGANEM- FILIALE GIPEC	Iso 9001/2000	كندا- QMI	07/2003
74	Société D'EMBALLAGE ET DES ARTS GRAPHIQUES DE BORDJ-BOU	Iso 9001/2000	كندا- QMI	07/2003

	ARRERIDJ FILIALE GIPEC			
75	Société de sacherie et de cartonnerie d'el oued- FILIALE GIPEC	Iso 9001/2000	QMI-كندا	07/2003
76	Entreprise nationale Des peintures	Iso 9001/2000	AFAQ-فرنسا	04/07/2003
77	Entreprise des ciments et dérivées d'ech-chlef - ECDE	Iso 9001/2000	AFAQ-فرنسا	07/2003
78	BATICIM	Iso 9001/2000	AFAQ-فرنسا	20/10/2003
79	SAEL	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	
80	AMOUR	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	
81	COLAITAL	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	15/10/2003
82	ENHYD	Iso 9001/2000	/	06/11/2003
83	Les câbleries de telecommunications d'algerie- CATEL	Iso 9001/2000	MOODY-فرنسا	07/11/2003
84	La société de maintenance des	Iso 9001/2000	AFAQ-فرنسا	07/11/2003

	équipements industriels MEI filiale SONELGAZ			
85	FERPHOS (FILIALES phosphates)	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	19/11/2003
86	ENSP servicing	Iso 9001/2000	فرنسا- MOODY	09/12/2003
87	Société MECATOP filiale de ALTRO	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	18/12/2003
88	BATICERAM Sté de production de carreaux céramique groupe khenfri	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	29/12/2003
89	ALELEC SPA Entreprise d'algerie	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	01/2004
90	ENAFOR	Iso 9001/2000		
91	KCA-KHENTEUR COMPOSANT AUTOMOBILES	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	
92	EIS	Iso 9001/2000	/	
93	SACAR FILIALE GIPEC	Iso 9001/2000	كندا-QMI	02/2004
94	SOMIVER	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	28/01/2004
95	BATIGEC (siège pôles et	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	02/2004

	projets)			
96	ENTEPRISE PORTUAIRE DE SNIKDA	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	13/01/2004
97	SOCIETE DES MINES DE BARYTE D'ALGERIE - SOMIBAR FILIALE ENOF	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	01/2004
98	Batenco ouest filiale BATIMETAL	Iso 9001/2000	کندا-QMI	22/11/2003
99	NOVER Filiale ANAVA	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجیکا	03/2004
100	TARSI	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	29/01/2004
101	La minoterie aissat-idir groupe ERIAD - ALGER	Iso 9001/2000	کندا-QMI	04/12/2003
102	Le centre de soudure et d'expertise de GTP ARZEW	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجیکا	22/03/2004
103	L'Entreprise National de grands travaux pétroliers (ENGTP)	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجیکا	22/03/2004

104	CTC-CENTRE	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification	04/2004
105	SAPTA	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	01/03/2004
106	HYDRO PROGET OUEST	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	03/2004
107	Société ALGERIENNE des travaux routiers- ALTRO	Iso 9001/2000	فرنسا- MOODY	23/03/2004
108	Société nationale de genie - civile et batiment-GCB	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	03/2004
109	la société nouvelle de la céramique sanitaire de ghazaouet CERAMIG	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	22/03/2004
110	Société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'OUEST -SEROR	Iso 9001/2000	كندا- QMI	26/01/2004
111	CERAMIT TENES GROUPE ECO	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	19/04/2004
112	CERAMIR REMCHI	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte	22/03/2004

	GROUPE ECO		بلجیکا	
113	AMALO- APPLICATION MODERNE DU LATEX	Iso 9001/2000		05/2004
114	Société ALGERIENNE des MATELAS	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	10/05/2004
115	ALVER Société ALGERIENNE des Verres	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجیکا	01/06/2004
116	Entreprise Nationale de grands travaux pétroliers - SPA GTP	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجیکا	22/03/2004
117	GCB	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	30/03/2004
118	Centre de soudure et d'expertise d'Arzew	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجیکا	22/03/2004
119	Société de tréfilage d'alger-TREFAL	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجیکا	03/05/2004
120	Unité de prémélanges minéraux et vitaminés (UPCMV) de oued tlelat-groupe ONAB	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	14/04/2004
121	Unité de prémélanges minéraux et vitaminés (UPCMV) de EL HARROUCHE-	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	21/04/2004

	groupe ONAB			
122	SARL AGRO - FILM packaging -SOCIETE DE PRODECTION D'emballage souple imprime -groupe KHENFRI	Iso 9001/2000	AFAQ - فرنسا	01/07/2004
123	Entreprise Publique des travaux Publics de Constantine	Iso 9001/2000	SGS - فرنسا international certification service	21/07/2004
124	Entreprise Nationale des Sels-ENASEL	Iso 9001/2000	AFAQ - فرنسا	27/07/2004
125	Société Nationale des travaux Publics	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	05/07/2004
126	SARL MAHBOUBA	Iso 9001/2000	SGS - فرنسا international certification service	15/07/2004
127	BATICIC Groupe BATIMETAL	Iso 9001/2000	AFAQ - فرنسا	//
128	TANNERIE DE JIJEL	Iso 9001/2000	SGS - فرنسا international certification service	01/08/2004
129	Centre d'application et de développement des techniques pétroliers et gazières-NAFTOGAZ	Iso 9001/2000	SGS - فرنسا international certification service	08/2004

130	L'Algérienne des assurances -2A	Iso 9001/2000	QMI-کندا	16/09/2004
131	Hydro pompes- Oran	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	30/08/2004
132	GROUPE CNERU	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	01/10/2004
133	SACAHEH GROUPE GIPEC	Iso 9001/2000	QMI-کندا	18/04/2005
134	EPLF SIKKDA	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	08/11/2004
135	Algérienne des tubes métallique ALTUMET Spa	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	12/2004
136	Cosider canalisation SPA	Iso 9001/2000	EURO qualité فرنسا system	02/2005
137	Laboratoire central des travaux publics	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	02/2005
138	ICA ORAN	Iso 9001/2000	QMI-کندا	19/02/2004
139	SARL le plastique de l'Ouest	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	28/01/2005

140	EPE HYDRO- technique SPA	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	24/01/2005
141	Société de réalisation et construction immobilière -Groupe EPLF BOUMERDES	Iso 9001/2000	AFAQ - فرنسا	03/2005
142	Cosider ALREM	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	20/12/2004
143	Entreprise de viabilisation de sidi --moussa -EVSM	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	28/01/2005
144	EPLF TISI -OUZOU	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	15/03/2005
145	Laboratoire des travaux publics sud LTPS	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	14/02/2005
146	FOREMHYD SPA	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	02/05/2005
147	GERAL	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	02/05/2005
148	CACQE	Iso 9001/2000	SGS-فرنسا international certification service	01/2005

149	Complexe GP 1Z de bethiouna	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجیقا	05/2005
150	ELECTRO INDUSTRIES	Iso 9001/2000	QMI-کندا	16/07/2004
151	CODESID	Iso 9001/2000	MOODY - فرنسا	23/03/2004
152	ENTP	Iso 9001/2000	//	06/2005
153	ENTP		//	06/2005
154	SACAEH filiale Groupe GIPEC	Iso 9001/2000	//	06/2005
155	REELEC	Iso 9001/2000	AFAQ - فرنسا	02/08/2005
156	NAFTAL	Iso 9001/2000	//	//
157	Centre d'imagerie médicale YOUGHOURTA	Iso 9001/2000	QMI-کندا	23/07/2004
158	SIDET filiale ENAD	Iso 9001/2000	QMI-کندا	10/09/2004
159	ARAB LEASING CORPORATION	Iso 9001/2000	QMI-کندا	07/05/2005
160	INSTITUT SUPERIEUR MARITIME ISM BOU ISMAL	Iso 9001/2000	QMI-کندا	24/03/2005
161	FAIENCERIES ALGERIENNES	Iso 9001/2000	QMI-کندا	09/05/2005
162	EIMS MILIANA filiale ENIEM	Iso 9001/2000	QMI-کندا	06/06/2005

163	SARL BRIQUETERIE DE LA TAFNA	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	10/2005
164	Centre technique métal construction groupe BATIMETAL	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	17/08/2005
165	MOUBYDAL	Iso 9001/2000	TUV rheinland ألمانيا	2005
166	CCS ORAN	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	25/07/2005
167	TUBEX	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	25/08/2005

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de
l'Investissement.

Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle

Cahier des charges

*relatif à la sélection des entreprises et organismes au
programme d'aide de l'Etat à l'accompagnement pour la
certification des systèmes de management selon les normes
ISO9001,ISO1001,ISO2200 et le référentiel OHSAS18001*

PREAMBULE :

Considérant la prochaine adhésion de notre pays à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), ainsi que l'application de l'Accord d'Association avec l'Union

Européenne (UE) et toutes les implications qui en découlent.

Vu l'importance de la qualité pour le développement de l'Entreprise Algérienne qui est soumise à de rudes épreuves et le besoin accru des entreprises en l'accompagnement à la certification, le Gouvernement a **mis en place** un programme pour le développement du système National de la qualité qui consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité (norme ISO 9001), de l'Environnement (norme ISO 14001), de la santé et la sécurité au milieu de travail (référentiel OHSAS 18001), et de management des Denrées Alimentaires (norme ISO 22000), dans l'Entreprise Algérienne.

I- **OBJET :**

Le présent cahier des charges a pour objet de fixer les règles générales pour la sélection des entreprises (toute activité confondue), à l'accès au programme d'aide à l'accompagnement pour la certification des systèmes de management selon les normes internationales sus citées.

CONDITION D'ELIGIBILITE :

Ne sont concernés que les entreprises et organismes de droit Algérien, ayant exercés aux moins durant les trois (03) dernières années et ayant un personnel de plus de 20 personnes dont **au moins 10 personnes à titre permanent.**

II- **DOSSIER DE CANDIDATURE :**

Le dossier de candidature doit comporter les pièces suivantes :

1. Une copie conforme du registre de commerce ;
2. Une copie conforme de la carte d'identification fiscale ;
3. Une copie du statut.
4. Une attestation d'affiliation à un organisme de sécurité sociale ;
5. Une fiche de présentation de l'Entreprise selon le modèle de **l'annexe I ;**
6. Une lettre de Motivation et d'Engagement du premier responsable de l'Entreprise (**voir modèle en annexe II**).

Les dossiers de candidature à la présélection peuvent être déposés ou adressés par courrier recommandé à l'adresse suivante :

***Ministère de l'Industrie et de la Promotion des
Investissements Division de la Qualité et de la Sécurité
Industrielle***

Immeuble le Colisée, 2 rue Ahmed bey – Alger.

Tél : 021-23-95-06 / Fax : 021-23-94-28/88

E-mail : www.mipmepi.gov.dz

III- CHAMP D'APPLICATION :

Le programme d'aide est destiné aux entreprises et organismes intéressés par l'obtention d'une certification à travers la mise en place de :

- Système de management de la qualité (norme ISO 9001);
- Système de management de l'Environnement (norme ISO 14001),
- Système de management de la santé et sécurité au milieu de travail (référentiel OHSAS 18001);
- Système de management des denrées alimentaires (norme ISO 22000).

IV- CHOIX DE L'ORGANISME ACCOMPAGNATEUR :

L'Entreprise qui souhaite s'engager dans un processus d'accompagnement à la certification et bénéficier des aides financières prévues, choisira et établira un contrat après négociation, avec un des bureaux d'études pour l'accompagnement figurant sur *la liste établie et arrêtée par le Ministère chargé de la normalisation.*

VI - NATURE DES MESURES INCITATIVES :

Les aides financières prévues dans le cadre de ce programme sont :

- **Une contribution de l'Etat à raison de 80%** du coût en dinars, du contrat d'accompagnement pour la mise en place du (des) système(s) de management à mettre en place, dans la

limite de deux (02) millions de dinars par système.

- **Une contribution de l'Etat à raison de 80%** du coût en dinars, de la certification, dans la limite d'un (01) million de dinars par système.

VII- MODALITES D'EXECUSION :

Le délai maximum autorisé pour l'ensemble des prestations est fixé à **dix huit (18) mois**, à la demande de l'entreprise ou organisme concerné, un délai supplémentaire de **six (06) mois**, est accordé sur la base d'un avenant.

Une convention entre le Ministère chargé de la normalisation et l'Entreprise ou l'organisme bénéficiaire de l'aide, fixera les droits et obligations des parties, au titre de l'aide financière accordée pour l'accompagnement, ainsi que pour la certification et prendra effet à compter de la date de signature.

Toute Entreprise ou organisme ayant entamé le processus d'accompagnement et de certification, avant la signature de la convention ne pourra pas bénéficier du remboursement de la partie accompagnement.

Important : les dossiers complets seront traités dans la limite des financements disponibles et dans l'ordre de leur réception après examen.

ANNEXE I

1. INFOATIONS GENERALES Dénomination : Sigle :

N° identification fiscale :

Statut juridique :

Capita

l social : Date de création :

Adresse du siège :

Téléphone :

Fax :

Site web :

E-mail :

Lieu(x) de

production :

Début de

l'activité :

Nom et Prénoms du Gérant

ou Responsable:

2. DOMAINE D'ACTIVITE:

- **Nature des produits, les capacités de production, la gamme des produits ...etc. (pour les entreprises de production)**

- **Nature des prestations et services (pour les organismes et entreprises de services).**

3. L'INVESTISSEMENT DANS LES ACTIVITES

PRINCIPALES DES TROIS DERNIERS ANNEES (en

millions de DA).

Année	n-	n-	n

4. LES EFFECTIFS :

Année	n-	n-	n
Cadres (a)			
Maîtrise (b)			
Exécution (c)			
Effectif des			
Taux d'encadrement (a/d)			

5. EVOLUTION DES PRINCIPAUX AGREGATS :

7. Autres informations jugées utiles :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

	n-	n-	n
Chiffre d'affaires			
Valeur ajoutée			
Exportations			
Autres			

ANNEXE II

LETTRE DE MOTIVATION ET D'ENGAGEMENT

Je soussigné :

.....

..... Premier responsable de

l'entreprise

:.....

.....

..... Sise à

:.....

.....

.....

.....

..... Déclare que

les raisons majeures incitant la mise en place dans mon entreprise

(organisme) d'un système de management certifié selon les normes

internationales sont :

-

-.....

-.....

Et je m'engage à mettre en œuvre l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers pour la réussite de cette opération

Fait à, le

.....

Signature

(Qualité du
signataire)



Division de la Qualité et de la Sécurité industrielle

CAHIER DES CHARGES POUR LA PRESELECTION DE BUREAUX D'ETUDES ET CABINETS CONSEILS POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES A LA CERTIFICATION

1 – PREAMBULE :

. Conscient de la nécessité de la mise en place d'un système d'aide au développement de l'Entreprise Algérienne ;

. Compte tenu de la prochaine adhésion de notre pays à l'organisation Mondiale du Commerce (OMC), ainsi que

l'application de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne (UE), et toutes les implications qui y découlent ;

Le Gouvernement a mis en place un programme intitulé :

Programme pour le

Développement d'un Système National de

Normalisation qui permettra à terme l'intégration complète du management de la Gestion de la Qualité et de l'Environnement dans les Entreprises Algériennes.

Un des points du programme consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs d'exportation, pour la Certification ISO 9000 Version 20001, ISO 14001, ISO2200 et le référentiel OHSAS18001.

Ceci devra permettre à court et moyen terme :

- D'accroître les exportations hors hydrocarbures ;
- D'accroître la production nationale en diminuant les coûts de non qualité ;

2 – OBJET :

Le présent cahier des charges a pour objet de fixer les règles générales pour la

présélection et l'établissement d'une liste (révisable périodiquement) de bureaux d'études et cabinets conseils qui seront chargés, dans le cadre de contrats les liants à des entreprises, pour leur accompagnement à la certification de leur système de management de la qualité ou de l'environnement en conformité avec les normes ISO 9001/2000 et ISO 14001/2004.

3 – CONDITIONS DE PARTICIPATION :

Peut prétendre à la présélection et figurer sur la liste du ministère, tous bureaux d'études et cabinets conseils de droit algérien et ayant plus de deux années d'existence.

4 – DOSSIER DE CANDIDATURE :

Le dossier de candidature à la présélection doit être constitué des pièces suivantes :

- a-** Une copie conforme du registre de commerce
- b-** Une copie conforme de la carte d'identification fiscale.
- c –** Une copie du statut.

d – Une Attestation d’affiliation à un organisme de sécurité sociale.

5 – références dans l’accompagnement à la certification :

5-1 Indiquer la liste des entreprises avec la nature de leurs activités, leur statut, leur implantation géographique, la date de début de l’accompagnement ainsi que les activités réalisées à ce jour.

5-2 Indiquer la liste des entreprises ayant abouties dans leur démarche de certification ainsi que la liste des organismes ayant procédé à la certification.

6 – Les références dans les activités de formation dans les disciplines de la qualité (indiquer le contenu de ces formations).

7–La liste et les qualifications des experts notamment en matière de management la qualité devant intervenir dans ces opérations.

8– Une liste des autres activités, en rapport avec la qualité réalisée en ALGERIE ou à l’Etranger.

4 – PERIMETRE D’APPLICATION :

La certification des systèmes de management de la qualité et de l’environnement des entreprises qui bénéficieront de

l'accompagnement couvrira l'ensemble des exigences spécifiées dans les normes ISO 9001/2000 et ISO 14001 version 2004, OHSAS 18001 et ISO 22000.

5 – CHAMP D'APPLICATION :

Les cabinets conseils et bureaux d'études doivent pouvoir couvrir les activités suivantes :

- L'animation de séminaires de sensibilisation et de motivation.
- La formation aux normes ISO 9000 version 2000 et ISO 14001 version 2004.
- La rédaction des documents des systèmes de la qualité et de l'environnement.
- La réalisation des audits internes.
- La formation d'auditeurs qualité.
- La formation aux outils de la qualité et de l'environnement.
- L'assistance à la certification.

6 – REMISE DES DOSSIERS :

Les dossiers de candidature à la présélection peuvent être déposés ou adressés par courrier recommandé à l'adresse suivante :

**Ministère de l'Industrie et de la
Promotion des investissements**

**Division de la qualité et de la sécurité
industrielle**

(D Q S I)

Immeuble le Colisée, 2 Rue Ahmed Bey –Alger.

Tél. : 021-23.95.06 Fax : 0-21-23.94.28 et 88 E-mail :

www.mipmepi.gov.dz

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN



ALGERAC

الهيئة الجزائرية للاعتماد
Organisme Algérien d'Accreditation

CERTIFICATION SYSTEMES

Certificat d'Accréditation

VINÇOTTE INTERNATIONAL ALGERIE
Résidence Belle Vue N° 2 Mahelma
ALGER ALGERIE

Est accrédité par le département CERTIFICATION selon la norme
ISO/CEI17021:2011 et les règles d'application d'ALGERAC
Sous le numéro :
3-001

Pour les activités de : **CERTIFICATION DES SYSTEMES DE MANAGEMENT**

Les activités couvertes par l'accréditation ainsi que la validité sont précisées
dans l'attestation et l'annexe technique qui font partie intégrante du présent
certificat

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les
exigences de l'accréditation.

Date d'octroi : 31/12/2012
Date de fin de validité : 31/12/2015

Le Directeur Général

Noureddine BOUDISSA

الملحق رقم (04)

الاستبيان

رسالة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الى السيد./ السيد(ة).....المحترم(ة)

الموضوع: إستبيان

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: اثر الانتقال من تأهيل الازو الى تبني ادارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، حيث تعد احدى متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم التجارية. لغرض جمع المعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان ونعلمكم أن المعلومات التي سوف تفضلون بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم لحسن تعاونكم

قسم العلوم التجارية

الباحث: الاستاذ ختيم محمد العيد

الجزء الأول: خاص بالشخص المستجوب والمؤسسة

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب

- 1 -الموظيفة:.....
 - 2 -الجنس:
ذكر انثى
 - 3 -المستوى الدراسي:
متوسط ثانوي جامعي در ات اخرى
 - 4 -الشهادة المحصلة:
اكاديمية:..... مهنية:.....
 - 5 -الخبرة المهنية:
من 01 الى 05 سنوات. من الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة
- التعريف بالمؤسسة
- 1 - الاسم والمقر الاجتماعي.....
 - 2 - الشكل القانوني.....
 - 3 - الرأسمال الاجتماعي.....
 - 4 - تاريخ الانشاء.....
 - 5 - النشاط الرئيسي:.....
 - 6 - العدد الاجمالي للعاملين: اطارات اعوان تحكم اعوان تنفيذ
 - 7 - تستخدم المؤسسة المقاوله من الباطن:
نعم لا
 - 8 - الاسواق التي تنشط فيها المؤسسة:
سوق محلي سوق جهوي سوق وطني سوق دولي

الجزء الثاني: خاص بتأهيل الازرو للمؤسسة

1- ما نوع الاشهاد المحصل من قبل مؤسستكم ؟ تاريخ التأهيل.....

2- ما هي الهيئة المانحة للشهادة؟

3- هل يتم احترام تجديد التأهيل بشكل دوري؟

4- هل توجد ادارة خاصة بالجودة في مؤسستكم ؟

نعم

لا

في حالة نعم ما نوع ادارة الجودة الموجودة في مؤسستكم؟

- مديرية الجودة

- قسم الجودة

- مصلحة الجودة

- اخرى (اذكر)

4- ما موقع هذه الادارة في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم؟

الجزء الثالث: خاص بأهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة

	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين					
2	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن					
3	تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم.					
4	تحرص المؤسسة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن					
5	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.					
6	تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.					

	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعتمد عملية إنتاج المنتجات على حاجات الزبائن وتتوافق مع إمكانيات المؤسسة.					
2	تهتم المؤسسة بجودة تصميم المنتج.					
3	يتم تعديل منتوجات المؤسسة وفق لرغبات وحاجات المستهلكين.					
4	يتم التحقق من جودة المنتوجات من خلال أساليب					

					المراقبة المستمرة للجودة
					5 يتم التخطيط لكل العمليات في المؤسسة قبل البدء في تنفيذها
					6 يتم اختيار الموردين للمؤسسة وفق معيار الجودة
					7 تعتمد المؤسسة في اختيار المواد الأولية على الموردين المؤهلين
					8 لدى قسم المشتريات قاعدة بيانات خاصة بالموردين والمواد الأولية
					9 تتعامل المؤسسة مع الموردين المؤهلين فقط

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					1 توجد لدى الإدارة العليا في المؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
					2 تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماته اتجاه الزبائن.
					3 تعتبر إدارة المؤسسة الجودة من اهم شعاراتها.
					4 تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.
					5 تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة لتدعيم التزامها بالجودة.
					6 تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميعا لأقسام والمستويات الإدارية.
					7 تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة.
					8 تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات المؤسسة متميزة.

					9	تسعى الإدارة لبناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان.
					10	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.
					11	تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسؤولة عن جودة المنتج.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	
					1	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة.
					2	تسعى المؤسسة لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
					3	تحرص المؤسسة بشكل مستمر على تقليل التفاوت بينما يتوقعه المستهلك لجودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.
					4	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
					5	إن تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة غير متجزئة لتحسين الجودة.
					6	امتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتقويم المستمر.
					7	تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.
					8	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه

جزءًا من متطلبات الجودة.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	
					تعتمد المؤسسة على الحقائق عند اتخاذها قراراتها في كل عملياتها.	1
					تستغل المؤسسة كل المعلومات الواردة إليها من جميع أصناف العمال.	2
					تؤخذ توصيات الأقسام والوحدات بعين الاعتبار عند اتخاذها القرارات الخاصة بجودة عملياتها.	3
					تهتم المؤسسة بدراسة المحيط الخارجي من اجل الحصول على المعلومات الوافية عند اتخاذها لقراراتها.	4
					تتخذ القرارات الخاصة بالجودة من خلال مناقشة العمال والاطلاع على الوثائق.	5

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	
					يتم تحليل العمليات والنتائج وشكاوى العملاء لتفادي تكرار الأخطاء.	1
					تقوم وظيفة الجودة بتعديل العمليات قبل بداية الإنتاج.	2
					تعطي المؤسسة أهمية لعملية التخطيط في مختلف العمليات بهدف ضبطها قبل البدء فيها.	3
					يتم اعداد كل البدائل لأي متغيرات تواجهها المؤسسة.	4
					يتم تنفيذ الخطط بدقة في كل العمليات من اجل	5

					الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة.
					6 تقوم المؤسسة بتقييم العمليات بشكل دوري وإدخال التعديلات اللازمة.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					1 تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة.
					2 يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة.
					3 تجري عملية تقييم رؤساء الأقسام على أساس جودة منتوجات أقسامهم.
					4 يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مديرية أو قسم خاص بالجودة.
					5 توجد خطة تدريب نوية لتنمية قدرات العاملين.
					6 يتم تنفيذ البرامج التدريبية على أسس معايير واضحة وتجري تقييمات سنوية .
					7 تعتمد المؤسسة أسلوب العمل الجماعي التعاوني.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					1 يتم وضع أهداف قابلة للقياس والتطبيق في مخططات المؤسسة.

					2	تعمل المؤسسة على تحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع أضافه ابتكارات جديدة بعد تحديد عيوب المخرجات.
					3	يتم اتخاذ القرار بناء على المعطيات المرتدة في جميع أقسام المؤسسة.
					4	يتم نقل المعطيات بين الأقسام بعد تقييمها والاستفادة منها في التصحيحات الضرورية.

الجزء الرابع: خاص بالاستراتيجية التنافسية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	
					تعتبر المؤسسة ان تخفيض التكاليف هدفا استراتيجيا تعمل من اجل تحقيقه.	1
					تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع لتقليل الارجاع	2
					تقوم المؤسسة بعمليات البحث والتطوير لتقليل التكاليف.	3
					تعمل المؤسسة على زيادة إنتاجية العاملين.	4
					تفرض المؤسسة رقابة دقيقة وصارمة على كل التكاليف.	5
					تقوم المؤسسة باستكشاف الأسواق لتحقيق مزايا في السعر عند التموين (الشراء).	6

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	
					تعتمد المؤسسة في تموينها (مشتريتها) على موردين عالميين واهم جودة عالية.	1
					تستخدم المؤسسة طرق جديدة في عملياتها كما	2

					تحرص على الابتكار.
					3 تقوم المؤسسة بتوظيف العاملين من أصحاب المؤهلات العالية والخبرة .
					4 لدى المؤسسة شبكة توزيع واسعة ومتخصصة لخدمة الزبون.
					5 تمتلك المؤسسة نظام متكامل ودقيق لجودة منتوجاتها.
					6 تهتم المؤسسة بالإعلان والترويج لمنتوجاتها .
					7 تتميز المؤسسة باستخدام تقنيات متقدمة في كل عملياتها.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					1 تركز المؤسسة على تقديم منتوجاتها لقطاع سوقي واحد لتركيز جهودها.
					2 تعمل المؤسسة على تقديم منتوجاتها لقطاع سوقي محدد يزيد من كفاءة وفاعلية انشطتها.
					3 تسعى المؤسسة من خلال تقديم منتوجاتها لقطاع محدد بهدف تقليل التكاليف.
					4 تقدم المؤسسة منتوجات لزيائنها بصفات محددة.
					5 تسعى المؤسسة لبيع منتوجاتها لزيائن محددين.

الاستبيان باللغة الفرنسية

QUESTIONNAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université MOHAMED BOUDIAF de MSILA
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences commerciales
N°/2014

M'sila, le

A Monsieur :
.....

Objet : Demande de réalisation d'une étude par le biais d'un questionnaire

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir accueillir l'enseignant chercheur M: KHATIM Mohamed Laid dans votre entreprise et de faciliter sa mission relative a la distribution d'un questionnaire adressé aux cadres de votre entreprise.

Nous portons a votre connaissance que Monsieur : KHATIM occupe actuellement le poste de maitre-assistant classe (A) au sein de notre département et en même temps prépare une thèse de doctorat en sciences commerciales,

Intitulée : **L'impact de passage d'une certification ISO à un management par la qualité totale sur la stratégie compétitive, une étude de cas d'un échantillon des entreprises économiques Algériennes.**

Nous vous assurons Monsieur, que les informations obtenues seront conservées en toute confidentialité et utilisées à des fins de recherche scientifique.

Le chercheur, quant à lui s'engage par la présente de vous présenter dès l'achèvement de l' étude, un rapport des résultats obtenus.

Veillez, accepter Monsieur nos salutations les plus distinguées.

L'enseignant chercheur

Téléphone et adresse électronique
Tél : 06.66.62.76.96 E-mail : khatim54@yahoo.fr

Première partie relative aux personnes interrogées et entreprises

Questionnaire :Personne interrogée

1-Fonction de la personne interrogée

2- Sexe de la personne interrogée

Masculin Féminin

3- Niveau d'instruction

Etude moyenne Etude secondaire Etude Universitaire Autre

4- Diplôme acquis :

Académique,.....

Professionnel.....

5- Nombre d'années de travail à l'entreprise (expérience professionnelle)

de 01 à 05 Ans de 06 à 10 Ans de 10 a 15 Ans plus de 15 Ans

Questionnaire : Identification de l'entreprise

1-Nom ou raison sociale de l'entreprise.....

2-Forme Juridique

3-Capital social.....

4-Date de création.....

5-Activité principale.....

6-Effectifs totale de l'entreprise.....

Cadre.....MaitriseExécution.....

7-L'entreprise fait-elle la sous-traitance

Oui Non

8-Type de marché dont l'entreprise exerce

Marché local Marché National

Marché Régional Marché International

Deuxième partie relative a la certification de l'entreprise

Certification ISO de l'entreprise

1-Type de certificationDate de certification

2- Organisme certificateur

3- Implantation du système de Management par la qualité totale

Structure de qualité

Direction département Service

Autre à préciser.....

5- Le renouvellement de la certification est respecter périodiquement?

4-Quelle est la position de la structure dans l'organigramme de l'entreprise?

Troisième partie relative aux principes de la gestion par la qualité totale (QTM)

Orientation client ou (Concentration sur le client)

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	La détermination des besoins de la clientèle par l'entreprise est subordonnée à l'étude permanente de marché.					
02	L'entreprise est caractérisée par la satisfaction des attentes de sa clientèle.					
03	L'entreprise accorde une importance particulière à la satisfaction des clients par l'étude de leurs exigences et besoins.					
04	L'entreprise assure une large gamme de produit pour satisfait les besoins et attentes d'un grand nombre de sa clientèle.					
05	L'entreprise procède au suivi des réclamations de la clientèle et donne des solutions convenables.					
06	Pour le staff de l'entreprise la qualité est déterminée à travers la satisfaction des besoins de la clientèle.					

Orientation ou (Concentration sur les opérations et les résultats)

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	L'opération de production est subordonnée aux besoins des clients et correspond aux moyens de l'entreprise.					
02	L'entreprise accorde une importance au désigne des produits.					
03	la modulation des produits de l'entreprise est conforme aux besoins des clients.					
04	L'assurance qualité des produits ce fait à travers les outils de contrôle permanantde la qualité.					
05	Avant d'entamer toute opération, l'entreprise procède a sa planification.					
06	Le choix des fournisseurs de l'entreprise est basé sur le critère qualité.					
07	L'entreprise compte sur des fournisseurs qualifiés pour choisir de la matière première.					

08	Le département d'approvisionnement dispose d'une base de données des fournisseurs et des matières premières.					
-----------	--	--	--	--	--	--

Engagement de la direction pour la qualité

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	La direction utilise et applique un plan de qualité avec des objectifs déterminés.					
02	La direction assure la fidélité de ses engagements envers ses clients d'une manière continue.					
03	La qualité constitue le slogan de l'entreprise pour la direction.					
04	La direction favorise le principe de délégation de pouvoir et facilite la transmission d'informations entre les différents services.					
05	La direction de l'entreprise développe la connaissance aux différents niveaux administratifs pour renforcer ses engagements envers la qualité.					
06	La direction cherche à propager la culture de la qualité pour tous les services et les niveaux administratifs.					
07	Le client est l'objectif le plus important pour l'entreprise ce qui provoque le changement de la culture.					
08	La direction déploie des efforts énormes pour la spécificité de ses services.					
09	La direction est engagée pour une bonne image de marque caractérisée par la qualité.					
10	La direction définit la qualité autant que philosophie dans la gestion des affaires.					
11	La direction accepte la vérité qui affirme sa responsabilité sur la qualité du produit.					

Amélioration continue

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	L'entreprise insiste sur l'amélioration continue du système productif et de services pour améliorer la qualité.					
02	L'entreprise met en place une politique d'amélioration continue pour ses produits et services.					
03	L'entreprise penche toujours sur la réduction d'écart entre les attentes de clients sur la qualité des produits et la qualité fournie réellement.					
04	La direction utilise des outils et méthodes scientifiques afin d'améliorer la qualité.					
05	La planification et le développement des produits ainsi que sa présentation au marché est une opération complète de l'amélioration de la qualité.					
06	L'acquisition des compétences de qualité totale est subordonné à la détermination des problèmes, des objectifs et l'analyse et l'évaluation permanente.					

07	L'entreprise s'engage envers sa responsabilité sociétale par l'amélioration continue de produit.					
08	L'entreprise considère l'amélioration continue au travail est une partie des exigences de la qualité.					

Prise de décision sur les réalités

(Approche factuelle pour la prise de décision)

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	La prise de décision pour l'ensemble des opérations de l'entreprise est basée sur les réalités.					
02	L'entreprise exploite toutes les informations fournies par toutes les catégories des employés.					
03	Les recommandations du département sont pris en considération lors de prise de décision par l'entreprise.					
04	L'entreprise accorde une importance à l'environnement extérieur pour l'obtention des informations lors de la prise de décision.					
05	La prise de décision relative a la qualité est subordonnée a un débat avec les employés et la consultation des documents.					

Prévention des défauts avant incidence

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	Pour éviter la répétitivité des défauts, l'entreprise procède a l'analyse des opérations ainsi que les réclamations des clients.					
02	L'entreprise met en place une politique d'amélioration continue pour ses produits et services.					
03	L'entreprise accorde une importance a l'opération de planification des différents opérations pour les réajustés avant de l'entamer.					
04	La direction utilise des outils et méthodes scientifiques afin d'améliorer la qualité.					
05	La planification et le développement des produits ainsi que sa présentation au marché est une opération complète de l'amélioration de la qualité.					
06	L'acquisition des compétences de qualité totale est subordonné à la détermination des problèmes , des objectifs et l'analyse et l'évaluation permanente.					

Mobilisation de l'expérience des employés

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	L'entreprise accorde une importance à la participation de l'ensemble des employés dans					

	l'amélioration de la qualité.					
02	Les employés participe a l'élaboration des plans d'amélioration de la qualité.					
03	L'évaluation des chefs de département est basée sur la qualité des produits de leurs départements.					
04	L'organigramme de l'entreprise comporte une direction ou un département pour la qualité.					
05	Existe –il un plan de formation annuel pour développer les compétences des employés.					
06	La réalisation des programmes de formation sur la base des critères clairs avec une évaluation annuelle.					
07	L'entreprise utilise un système de travail basé sur la participation et la collaboration.					

Systeme d'information et feed- back

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	L'entreprise met des objectifs aux plans mesurable et réalisable.					
02	L'entreprise cherche à améliorer les outputs et augmenté l'efficience des opérations avec plus de nouvelles créativité après la détermination de défauts des outputs.					
03	La prise de décision est subordonnée au retour des données de l'ensembles des départements.					
04	L'échange des données entre département ce fait après leurs évaluation et l'attient de profit des corrections nécessaires.					

Quatrième partie relatives aux stratégies compétitives

Stratégie de domination par les couts

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	La réduction des couts constitue un objectif stratégique pour l'entreprise.					
02	L'entreprise offre le service après-vente pour réduire le retour des ventes.					
03	L'entreprise procède à des opérations recherche-développement pour réduire les couts.					
04	L'entreprise procède a l'augmentation de la productivité des employés.					
05	L'entreprise exige un contrôle strict et précis sur les couts.					
06	Pour obtenir le moindre prix de ses achats, l'entreprise procède a la prospection des marchés.					

Stratégie de différenciation

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	L'entreprise s'approvisionne auprès des fournisseurs reconnus mondialement par la haute qualité de leurs produits.					
02	L'entreprise utilise des nouvelles méthodes dans ses opérations et cherche à réaliser des innovations.					
03	L'entreprise recrute des employés diplômés et expérimentés.					
04	L'entreprise dispose d'un réseau de distribution spécialisé au service de la clientèle.					
05	L'entreprise obtient un système complet et précis pour la qualité de ses produits.					
06	L'entreprise accorde une importance à la publicité et la promotion de ses produits.					
07	L'entreprise est distincte par l'utilisation des techniques développées dans ces opérations.					

Stratégie de Concentration

	Libelle	Tout à fait en accorde	En accord	Neutre	En désaccord	Tout à fait en désaccord
01	L'entreprise concentre ces vente à un seul secteur du marché pour intensifier ses efforts.					
02	L'entreprise vend ses produits à un segment du marché précis ce qui augmente l'efficacité et l'efficiencie de activités.					
03	L'entreprise cherche par la vente à un secteur bien précis la réduction des couts.					
04	L'entreprise offre ses produits à des clients avec des caractères précis.					
05	L'entreprise cherche à vendre ses produits pour une clientèle bien spécifique.					

إن بقاء المؤسسات في هذا العالم التنافسي مرهون بالاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة من خلال استخدام أدوات الإدارة الحديثة كأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر الانتقال من تأهيل الإيزو إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مع دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية. فالحصول على تأهيل الإيزو بمختلف المواصفات يشكل مرحلة تدريب مهمة لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة ، ويؤدي إلى اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة.

شملت الدراسة عينة من المؤسسات المؤهلة. صحيح أن الحصول على الإيزو سمح بعدة تحسينات لنظام الإدارة ولكنها بعيدة على أن تكون قمة إدارة الجودة مما يؤدي إلى ضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، كما تمت ملاحظة أن تبني هذا النظام يؤثر على إستراتيجية خفض التكاليف في هذه المؤسسات. وتوصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات التي تؤدي إلى تفعيل أنظمة التسيير في هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: تأهيل الإيزو – المؤسسة الإقتصادية – إدارة الجودة الشاملة – الإستراتيجية التنافسية – المؤسسات الجزائرية.

Résumé.

La pérennité des entreprises dans ce monde concurrentiel, dépend de l'exploitation optimale des moyens disponibles à travers l'utilisation des nouveaux outils de gestion modernes, tel que le management par la qualité totale.

L'objectif de cette thèse est d'étudier l'impact de passage d'une certification ISO à un management par la qualité totale sur la stratégie compétitive de l'entreprise, avec un échantillon des entreprises économiques Algériennes.

L'obtention de la certification aux différents normes de l'iso, constitue une étape d'apprentissage importante, qui conduit à l'instauration d'un système de management par la qualité totale qui va permettre de choisir la stratégie concurrentielle adéquate.

L'échantillon de notre étude à toucher uniquement les entreprises Algériennes certifiés, certainement que cette certification a contribué aux améliorations de système de gestion, mais elle est loin d'être le top du management par la qualité d'où la nécessité d'instauration du système de management par la qualité totale, et nous avons constaté que ce système influe sur la stratégie compétitive de domination par les coûts.

Nous nous sommes parvenu a un ensemble de conclusions et des recommandations qui conduisent à l'activation des systèmes de gestion dans ces entreprises.

Mots Clés: Certification ISO, entreprise économique, management par la qualité totale, Stratégies compétitive, entreprises Algériennes.

Abstract.

The survival of the enterprises in this competitive world depends on the optimal utilization of available means through the use of modern management tools such as the method of total quality management.

This thesis aims to study the impact of the transition from the certification of ISO to adopt total quality management system for the comprehensive competitive strategy of the economic enterprise with a practical study of a sample of Algerian enterprises. Access to the certificate of ISO various specifications constitutes an important training to adopt the system of total quality management and lead to the selection of the appropriate competitive strategy to the enterprise.

The study included a sample of eligible enterprises. It is true that obtaining ISO allowed several improvements in the system of management, but far to be the top of quality management, which lead to the necessity of adopting a total quality management. It was also noted that the adoption of this system affects the strategy of costs reduction in these enterprises. Moreover, the study reached a number of conclusions and recommendations that lead to the activation of the management system in these enterprises.

Keywords : ISO certificate – Economic Enterprise – Total Quality Management – Competitive Strategy. The Algerian Enterprises.