

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

بسكرة

قسم علوم التسيير

أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة - ENICAB-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية

إشراف الأستاذ الدكتور:

رحال علي

إعداد الطالبة:

علالي مليكة

السنة الجامعية: 2003-2004

خطة البحث:

مقدمة

الفصل الأول : مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.

• المبحث الأول : الجودة

المطلب الأول: تعريف الجودة

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة.

المطلب الرابع: أهمية الجودة.

• المبحث الثاني : الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة

المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أسس وأهداف الجودة الشاملة

المطلب الرابع: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة

• المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني : مواصفات الإيزو.

• المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ISO 9000.

المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000.

المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000.

المطلب الرابع: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9000.

المطلب الخامس: مراحل وتكاليف نظام إدارة الجودة ISO 9000.

• المبحث الثاني: نظام إدارة البيئة ISO 14000.

المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة البيئة ISO 14000.

المطلب الثاني: سلسلة معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000.

المطلب الثالث: شروط نظام إدارة البيئة ISO 14000.

المطلب الرابع: فوائد وتكاليف نظام إدارة البيئة ISO 14000.

• المبحث الثالث: نظام إدارة الصحة وملائمة العمل ISO 18000.

المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الصحة وملائمة العمل ISO 18000.

المطلب الثاني: فوائد اعتماد نظام إدارة الصحة وملائمة العمل ISO 18000.

الفصل الثالث: ماهية التنافسية.

• المبحث الأول: ماهية المنافسة.

المطلب الأول: تعريف المنافسة.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة.

المطلب الثالث: هيكل المنافسة (قوى المنافسة).

• المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: سلسلة القيم ودورها في الميزة التنافسية.

• المبحث الثالث: التنافسية.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.

المطلب الثالث: مجالات التنافس.

• المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

• المبحث الخامس: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة -EN.I.CA.Biskra-

• المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل -EN.I.CA..Biskra-.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهميتها الاقتصادية.

• المبحث الثاني: واقع وآليات الجودة الشاملة بمؤسسة صناعة الكوابل - EN.I.CA.Biskra -.

المطلب الأول: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الثانوية للمؤسسة.

المطلب الثالث: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة.

- المبحث الثالث: أثر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.
المطلب الأول: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو.
المطلب الثاني: نتائج حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.

خاتمة.

مقدمة

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد قوية وعميقة وسريعة، وقد طرحت هذه التحولات وبحدة لم تعرف من قبل مشكلة تكيف عدد كبير من المؤسسات خاصة في الدول النامية ، كما أن تأثير العولمة كان واضحا على تحرير التجارة العالمية وتسهيل حركة رؤوس الأموال ، والسلع والخدمات والمعلومات باستخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال N.T.I.C، وقد شجع ذلك على تجاوز بعض الحواجز للدخول إلى اقتصاديات كانت في يوم ما محمية، ويصعب اختراقها، مما زاد من حدة المنافسة وما انجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين واصبح صراع البقاء أكثر صعوبة، خاصة تلك التي تسمى بالمؤسسات الإستراتيجية أو الهامة والمحترقة تقليديا من طرف الدولة والمسيرة مركزيا.

إن ما يجب أن يدركه مسيرو مؤسساتنا الاقتصادية من اليوم هو أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما وبعد أكثر تهديدا، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هي تحقيق وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية والتي تتعدد مجالاتها ، إذ لا تكتفي المؤسسة مثلا بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون كذلك وفي جميع المجالات، خاصة مع شروع الجزائر لانضمامها لمنظمة التجارة العالمية والشراكة الأورومتوسطية.

وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها مواصفات الإيزو، تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك، ولكن اعتماد المؤسسات على تحقيق الجودة يفرض عليها الانتقال من المفهوم القديم لها الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج هذا المنتج، وقد أخذت الجودة في ظل هذه التحولات بعدا استراتيجيا وأساس لفلسفة إدارية جديدة يُطَلَقُ عليها إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي: هل يمكن اعتبار أن اعتماد مؤسساتنا لمواصفات الإيزو وتبنيها لمبادئ الجودة يعد أمرا ضروريا في هذه المرحلة؟ في الحقيقة ليست هذا إشكالية بحثنا لأن الإجابة عن هذا السؤال تساعدنا في صياغة فرضية بحثنا وهي: إن إرساء الجودة الشاملة واتباع مواصفات الإيزو يساعد المؤسسة على تحسين قدرتها التنافسية.

وعلى هذا الأساس يمكننا أن نطرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة؟

هذه الإشكالية التي حاولنا من خلالها أن نبين الجودة الشاملة ، ومواصفات الإيزو وأهمية كل منهما في تحسين قدرة مؤسساتنا على مواجهة منافسيها، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الدولية، وما انجر عنها من تحولات وتطورات لا سيما في الآونة الأخيرة، حيث المنافسة أكثر حدة والعمل من أجل البقاء أكثر صعوبة.

إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع بالإضافة للرغبة الشخصية ما يتضمنه من حداثة تكسبه صفة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، ولما يحمله موضوع الجودة من اهتمام باعتبارها حتمية على جميع المؤسسات، وأحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية، وأهم وسيلة لإرضاء المستهلك، كما أن ذلك أيضا دفعنا لتوضيح الإجراءات الضرورية التي تتخذها المؤسسات من أجل الحصول على شهادة الإيزو، والأهم أيضا أن موضوع اكتساب القدرة التنافسية بات أمرا حتميا على المؤسسات الجزائرية، كما أنها من الآن فصاعدا مجبرة على دمج هذه العوامل في قراراتها، لأن الجزائر ليست بمنأى عما يجري من تحولات.

وبغية الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا أن نتبع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، بالإضافة إلى دراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهي مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة - ENICAB - باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الصناعية الوطنية الحاصلة على شهادة الإيزو.

ولمعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا أن نتبع الخطوات التالية:

- نستعرض في الفصل الأول للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة.
- بينما نتناول في الفصل الثاني مواصفات الإيزو من خلال معالجتنا لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000، ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14000، ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000.
- ونتطرق في الفصل الثالث لموضوع التنافسية وذلك عن طريق تناولنا للنقاط التالية: ماهية التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.
- أما في الفصل الرابع مخصص لإسقاط ما سبق التطرق إليه في الجانب النظري، في شكل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة - ENICAB - من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة ثم الوقوف على واقع وآليات الجودة الشاملة بها، ثم دراسة أثر حصول هذه المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنًا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة (totale qualité) أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (totale qualité management)، وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور بالنقاط التالية:

- الجودة.
- الجودة الشاملة.
- إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الجودة.

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل نضفي عليها صفة الشمولية، لذلك سوف نعالج في مبحثنا هذا النقاط التالية:

تعريف الجودة، نشأتها وتطورها، التكاليف المتعلقة بها، أهميتها.

المطلب الأول: تعريف الجودة.

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددتها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»⁽¹⁾.
- «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها»⁽²⁾.

1 - J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998, P236

2- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001، ص 17.

- تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج⁽¹⁾

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتنال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعية سلفاً من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبي رغبة المستهلك.

ويرى البعض الآخر أنه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحاً حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيس في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المؤسسة أن تحققها في منتجاتها، إن أرادت تصريفها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك:

- «الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين»⁽²⁾
- « هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادراً على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية* للزبون»⁽³⁾.
- « تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى»⁽⁴⁾
- وفي نفس السياق تعرف الجودة على أنها «إشباع الحاجات أو الخدمات المحددة من طرف الزبائن والمستهلكين»⁽⁵⁾.

كما تعرف بأنها عبارة عن: «مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتوجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن»⁽⁶⁾.

ولكن نظراً لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، والتي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، بحيث تأخذ الطابع العالمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية **International Standard ISO**

1- محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

2- ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER : QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES, ED ECONOMICA, 2EM ED, PARIS, 1983, P 5.

*- المقصود بالحاجات المعلنة: الخصائص التي تكون معروفة لدى الزبون قبل تحصله على المنتج وتمثل في الخصائص الفيزيائية والوظيفية للمنتج مثل الجانب الشكلي، والأداء للوظيفة، أما الحاجات الضمنية: فهي الخصائص التي تظهر بعد الاستخدام لهذا المنتج كالصلاحية، سلامة الاستخدام، ملائمتها للمحيط، التوفيرية.....الخ.

3- MICHEL.G.VIGIER : LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992, P 15.

4- GUY LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3EM ED, PARIS,2000, P 56

5- PATRICK LYONNET: LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED, PARIS, 1991, p05.

6- C. JAMBER : L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE -ED . ECONOMICA, PARIS, 1995, P 7.

- (Organisation)، وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:
- «عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة»⁽¹⁾.
- «مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين»⁽²⁾.
- «عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك»⁽³⁾.
- حسب هذين التعريفين فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات.
- هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها فيما يلي:⁽⁴⁾
- من وجهة نظر فلسفية فإن: «الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج»، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج.
- من وجهة نظر إنتاجية: «الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه».
- من وجهة نظر تسويقية فإن الجودة: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين»، أي هي قدرة المؤسسة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك.
- من وجهة نظر قيمة فالجودة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين»⁽⁵⁾ وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.
- من وجهة نظر إستراتيجية فالجودة المثلى: «محددة بالزمن، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف»⁽⁶⁾، أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

1 - J-P. HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998, P83.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص63.

3- L.Krawseki et L.Ritzman: Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing company, USA, 1993, P91.

4- J.C. TARONDEAU: OP. CIT, P236.

5 - J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990 , P79

6- B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de getion , N° 52, PARIS, 1985, PP86-78.

مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها.

هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في: (1)

1. **جودة التصميم:** ويقصد بها توفر بعض المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة.
2. **جودة المطابقة:** ويقصد بها مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات التصميم، وخلوها من العيوب والأعطال، أي الجودة التي يجب تحقيقها أثناء العملية الإنتاجية.
3. **جودة الأداء :** ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة.

هذا وما يمكن الإشارة إليه أيضا فإن هناك بعض المصطلحات المرادفة للجودة، والتي سنحاول شرحها وتوضيح الفروقات بينها وبين مفهوم الجودة من خلال دراسات بعض الباحثين: (2)

حيث يرى P-V.NGOBO أن هناك فرق بين مصطلحي الجودة والإشباع في أبحاثه التي توصل من خلالها إلى أنه لا يمكن تعريف الجودة على أنها إشباع لحاجات الزبائن، بل يوجد فرق بين المصطلحين الجودة والإشباع من حيث: تجربة الاستهلاك أو الخدمة، حاجيات المنتج، أو الخدمة، والعد المعرفي والعاطفي، كما يضيف أنه توجد علاقات نسبية بين الإشباع والجودة، من خلال تحليله للموقف المتخذ من طرف المستهلك، فإذا كان المستهلك يقيم أولا تجربة الاستهلاك ثم يكون لديه إحساس فهذا يدل على أن الجودة تسبق الإشباع.

كما قام J.C.KOSKAS هو الآخر بتوضيح العلاقات بين الجودة والإشباع والوفاء حيث يرى أن وفاء الزبون يتشكل مع مرور الزمن من خلال الإشباع وكذا الجودة والحقيقة لمكونات الإبداع، وبالتالي فالوفاء ينطلق من الإنتظارات ثم التصميم ثم الانجاز ثم الانتقال إلى تجربة الزبون ولشباعه ومن ثم الوفاء له.

يرى البعض أن هناك فرق بين مصطلحي الجودة والنوعية⁽³⁾: من خلال تعريف النوعية على أنها: «اختلاف السلع أو الخدمات من حيث المظهر والمستويات». بأن النوعية ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة (كالحجم، اللون، الشكل)، في الوقت الذي ترتبط فيه الجودة بالخصائص الداخلية له. إن ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق ذكره أنه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن الجودة:

- هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
- تعطى لمنتجات المؤسسة صفة التمييز عن الغير.

1- سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، 1999، ص ص 09-10.
2- علي رجال والإهام بجاوي: الجودة والسوق، "مجلة آفاق"، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص ص 45-46.
3- سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 85.

- تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك والزبون المعلنة منها والضمنية.
- تشترط تطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.
- علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المؤسسة.
- ترتبط بأبعاد تصميم ومطابقة وأداء المنتج.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة:

لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مر بها هذا المفهوم:

إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها... إلخ، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرفية يتم وفقاً لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة.⁽¹⁾

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر.⁽²⁾ كما أن هذه التغيرات كانت سبباً في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الإنتاج القوي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك.⁽³⁾

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثرٌ هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصاً المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب F.Taylor.⁽⁴⁾

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فنية.⁽⁵⁾

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تنميط الإنتاج ومحاولة توحيدِه إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص22.

2- نفس المرجع، نفس الصفحة.

3- مأمون الترادكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، ص43.

4- J.C.TARONDEAU : op.cit, P232.

5- PATRICK Lyonnet : op.cit, P04.

الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دورا في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى:

H. Roming و H. Doge كما يعد Edwards Deming (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعاتها وجودتها في فترة الخمسينات.⁽¹⁾

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (Zero défaut) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق،⁽²⁾ بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة A. V. Feigenbaum سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة⁽³⁾، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة.⁴ لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (cercles de qualité) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم Kaoru Ishikawa، ويقصد بالحلقات النوعية «جماعات من العمال متكونة من سبعة

إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وبتحسينها»⁽⁵⁾. وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها:⁽⁶⁾

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص24.

2- تقس المرجع، ص25.

3- Patrick Lyonnet : OP. CIT, p 04

4- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999، ص544.

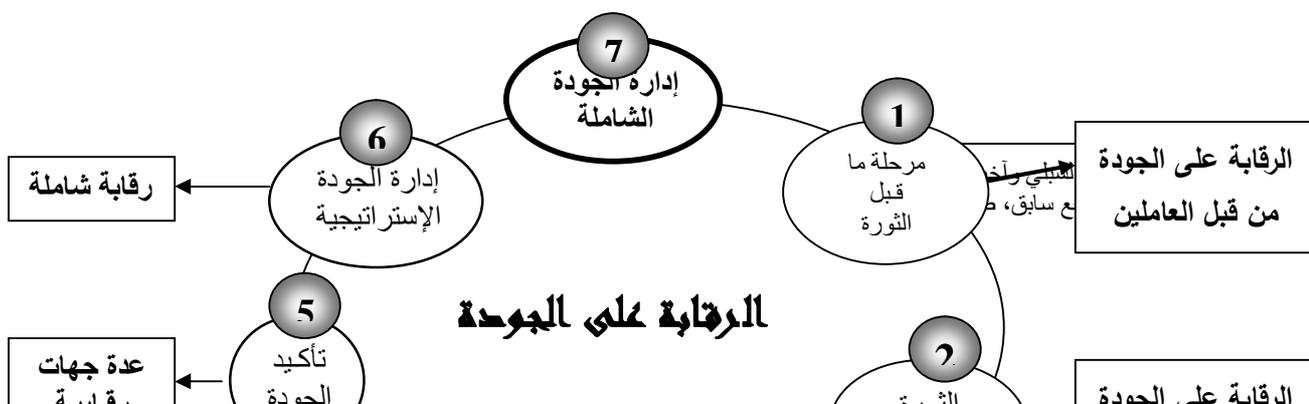
5- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص545.

6- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 26-27.

- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ.
- وقد تبنت كل من GOLD STAR و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980. وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها: (1)
- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.
- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.
- الاقتراب من السوق والزبائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) TQM منذ 1980 إلى يومنا الحالي: (2) وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، باستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها. ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل (1-I) التالي:

الشكل رقم (1-I): مراحل نشأة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 21.

ويمكن تناول مراحل الجودة بصفة مختصرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (I-1): مراحل الجودة.

مرحلة 5	مرحلة 4	مرحلة 3	مرحلة 2	مرحلة 1
الجودة الشاملة	يقوم العاملون بضبط الجودة	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظرا لاهتمامه بالكلم والريح السريع

المصدر: غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان: الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، الموقع:

[http : //www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm](http://www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm)

وسنحاول شرح ما جاء بالجدول بنوع من التفصيل:⁽¹⁾

- **المرحلة الأولى:** خلال هذه الفترة الزمنية فإن المؤسسة لم تكن تبالي بنوعية منتجاتها، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات، لأن الطلب كان يفوق العرض ولا يهتم كثيرا اتخاذ أي إجراءات تصحيحية عند تسجيل أي عيب في المنتج، إلا إذا تقدم الزبون بشكوى، وقام بإعادة المنتجات المعيبة للمؤسسة، الأمر الذي يحملها أعباء ومصاريف جد معتبرة، خاصة عندما يتمكن منافسيها من إنتاج منتجات بدون عيوب.

1- غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان، نفس المرجع.

- **المرحلة الثانية:** بدأت المؤسسة خلال هذه الفترة بتفحص المنتج في مرحلته النهائية، أي تقوم بالرقابة النوعية على السلع والخدمات، وقد ساهم ذلك في تقليص شكاوي الزبون، إلا أنها تحلّ المؤسسة أعباء أخرى.

- **المرحلة الثالثة:** ويطلق عليها جودة العملية الإنتاجية، حيث تمّ فيها تأسيس قسم الجودة في المؤسسة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل إنتاجه أي يقوم بضبط العمليات الإنتاجية من آلات ومعدات ومهام، وذلك باستخدام العينات الإحصائية، ولكن المشكل الذي عرفته هذه المرحلة هو صعوبة حصر كل العينات التي سيجرى عليها الفحص، وبالتالي ازدياد طول الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات، فكان الحل هو تدريب العامل على ضبط العمليات التي ينفذها.

- **المرحلة الرابعة:** يقوم العامل بنفسه بضبط العمليات التي ينفذها، وهذا ما ساعد على منع الحصول على منتجات معيبة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها، ولكن الاهتمام بضبط العملية الإنتاجية فقط، قد لا يساعد في تحقيق الجودة لما تنتجه المؤسسة كما ينبغي، وخاصة في ظل تطورات السوق والتنافسية بين المؤسسات لذا كان لا بد أن تشمل هذه الجودة كل وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها.

- **المرحلة الخامسة:** ويطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخلية، ومسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية التنسيقية يطلق عليها «إدارة الجودة الشاملة» وسنتطرق لشرح هذا المفهوم في مطلب لاحق.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة.

تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تقادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف والتي يُعبر عنها بتكاليف اللأجودة، لذا سنحاول التعرف من خلال هذا المطلب على هذا النوع من التكاليف، وأسبابه، وعلى عناصر التكاليف الكلية للجودة:

تُعرف اللأجودة بأنها: «انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلاً»⁽¹⁾.

أي هي الانحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط للجودة المنتج وما أنتج فعلاً.

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى اللأجودة نذكر منها:⁽²⁾

- عدم تعبئة كل أفراد المؤسسة بالقرارات المتعلقة بالجودة.
- إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية.
- عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون (تأخيرات التسليم، سوء المعاملة للزبون... إلخ).
- عدم الإلمام الكامل بالسوق والمنافسين.

تؤدي اللأجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها:⁽¹⁾

1- C. Jambart : Op. Cit, P11.

2- رحال علي والهلم يحيوي: اللأجودة تكلف باهضاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003، ص 199.

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية.
 - ارتفاع تكاليف الإنتاج.
 - اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية الحجم الكبير لتكاليف الإنتاج، وهذا ما سيؤثر على مكانتها التنافسية من حيث الأسعار وجلب الزبائن والمستهلكين، وبالتالي تأثر أرباحها وحصتها في السوق.
 - كثرة شكاوى الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بتعويضات.
 - تأثر سمعة المؤسسة.
- ونظراً لهذه الآثار السلبية للأجودة كان لابد على المؤسسة تفاديها من أجل تخفيض التكاليف الناجمة عنها، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة هذه الأخيرة التي يتم تصنيفها إلى: (2)

1. التكاليف الوقائية:

وتتمثل في تكاليف الوقاية من حدوث الأخطاء والعيوب والأعطال قبل حدوثها في الإنتاج، نذكر منها تكاليف:

- تصميم وتخطيط الرقابة على الإنتاج.
- الصيانة الوقائية للأجهزة.
- دراسات ضمان الجودة وتوفيرها في المنتج.
- برنامج التكوين وتدريب العاملين على الجودة وتسييره.

2. تكاليف التقييم أو الرقابة:

وتتمثل في تكاليف الفحص والاختبار لتقييم مستوى الجودة والرقابة عليها، نذكر منها تكاليف: (3)

- فحص واختبار المواد الأولية.
- فحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل.
- مستلزمات أنشطة الفحص والاختبار.
- الإشراف على أنشطة الفحص والاختبار.
- اهتلاك وصيانة معدات الاختبار والفحص.
- الفحص والاختبار الميداني في مواقع المستهلك، وغيرها من التكاليف التي تنشأ عن عملية الرقابة.

3. تكاليف عدم المطابقة الداخلية:

1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص58.
 2- Chantal Bussenault et Martine Prête: Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, paris, Juillet 1991, PP 15-16.
 3- ري إنش جاريسون و إيريك نورين: المحاسبة الإدارية، ترجمة: محمد عصام زايد، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، 2002، ص996.

وتتمثل في تكاليف اكتشاف عدم مطابقة المنتجات قبل تقديمها للمستهلك أو الزبون، ونذكر منها تكاليف:

- تحليل الأخطاء، وأسباب عيوب الإنتاج.
- حوادث العمل.
- زمن العطل عن العمل.
- إعادة فحص واختبار المنتجات.
- إصلاح المنتج.
- المنتجات المعيبة (المرفوضة).
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين نتيجة لعدم تحصلهم على المنتج في الوقت المناسب. ...إلخ.

4. تكاليف عدم المطابقة الخارجيّة:

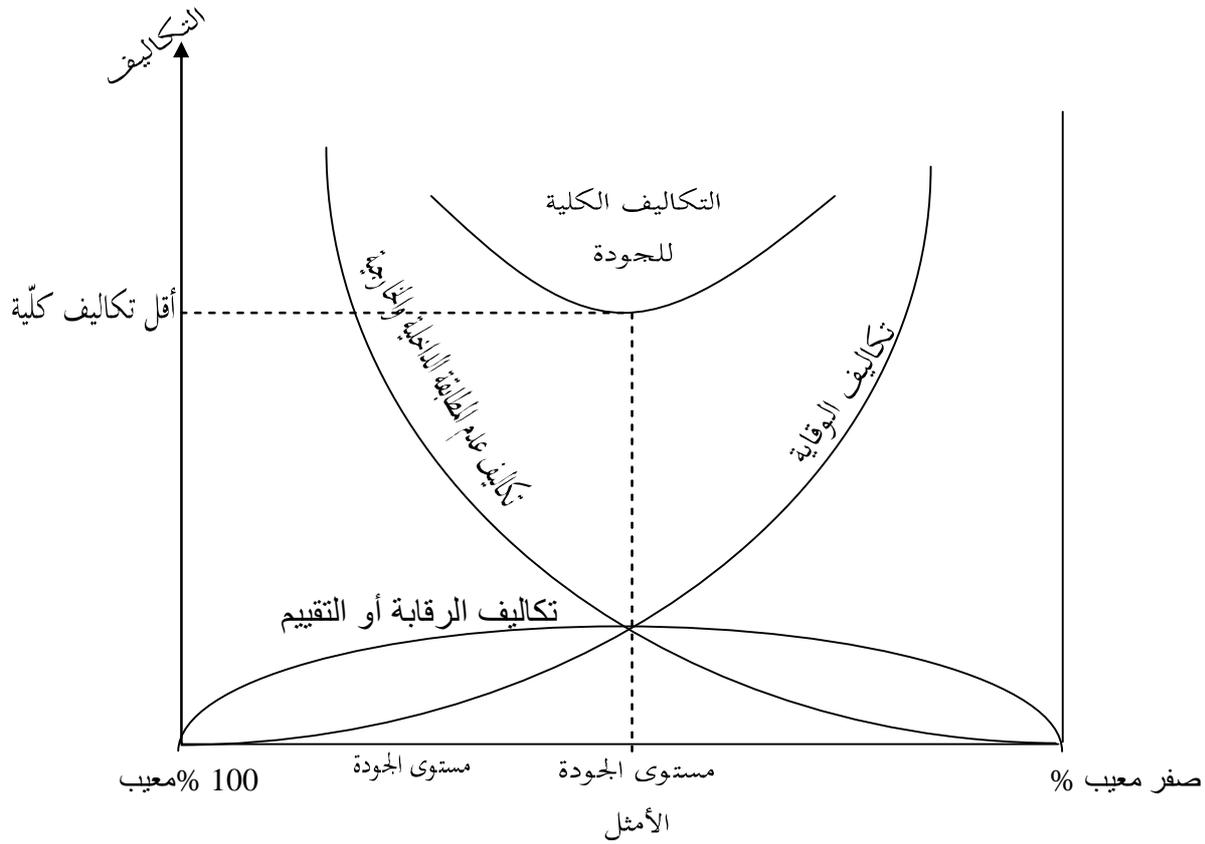
وهي التكاليف التي تظهر في المنتجات بعد تقديمها للزبون أو المستهلك، أي تكاليف تقديم منتجات معيبة وغير مطابقة للمواصفات له، ومن أمثلتها تكاليف:

- تسليم المنتجات للزبون.
- الأعطال والعيوب التي تظهر في المنتج بعد استعماله.
- تأخر الدفع.
- إصلاح وتغيير وتعويض عن قيمة الوحدات المعيبة.
- ضمان ما بعد البيع.
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بعد حصولهم على منتجات غير مطابقة للمواصفات، ومتطلباتهم وحاجاتهم.

فهذه إذن التكاليف المتعلقة بالجودة والتي لا بد على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، من أجل تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.

ويمكن توضيح هذه التكاليف في الشكل (I-2) الموالي:

الشكل رقم (I-2): التكاليف الكلية للجودة.



المصدر: سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 82.

فمن خلال الشكل (2-1) نستنتج أن عناصر التكاليف الكلية للجودة تتأثر ببعضها البعض، لتأثر جميعها في التكاليف الكلية للجودة، وفيما يلي شرح لهذه العلاقة بين أنواع التكاليف: فكلما زادت تكاليف الوقاية وكذا الرقابة والتقييم نقصت تكاليف عدم المطابقة، وارتفع مستوى الجودة، إلا أن ذلك يرافقه ارتفاع في التكاليف الكلية للجودة، وكلما قلت تكاليف الوقاية وكذا تكاليف الرقابة والتقييم (الفحص والاختبار) زادت تكاليف عدم المطابقة ونقص مستوى الجودة، وزادت التكاليف الكلية للجودة، فكل من الجودة العالية والمنخفضة يتسبب في تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة، لذا لا بد عليها أن تبحث عن مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، الذي يتحقق عند أقل قيمة من التكاليف الكلية للجودة، بواسطة التحكم الجيد في العناصر المكونة لهذه الأخيرة.

مما سبق ذكره نستنتج أن تحقيق الجودة بالمؤسسة ومنتجاتها يرتبط بمجموعة من التكاليف أهمها: تكاليف الوقاية، والرقابة والتقييم، وتكاليف عدم المطابقة الداخلية والخارجية التي تشكل ما يسمى بالتكاليف الكلية للجودة، والتي تسعى المؤسسة لتخفيضها إلى أدنى مستوى للوصول إلى مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، لتحقيق التوازن بين تكاليف الجودة والأجود، مما يساهم في تخفيض التكاليف الكلية لهذه المؤسسة، وزيادة أرباحها، وكبر حصتها في السوق، وهذا ما يظهر أهمية الاهتمام بجانب الجودة في المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: أهمية الجودة.

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، والتي سنتعرف على أسبابها من خلال هذا المطلب.

تظهر أهمية الجودة من خلال:

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها بتحقيقها للجودة: ونذكر منها: (1)

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.

- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها بتحقيقها للجودة: ونذكر منها: (2)

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
 - تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
 - جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
 - انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
 - تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
 - القدرة على رفع الأسعار.
 - تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد - السابق ذكرها - التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتميز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة:

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
- مصدر لجذب المستهلكين والزبائن.
- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 77-79.

2- مأمون اليرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سابق، ص 53-54.

- مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق. وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"، والتي سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الجودة الشاملة.

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة، وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة (qualité totale) وسنتطرق لهذا المفهوم في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة.

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

- هناك من يعرف الجودة الشاملة بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة»⁽¹⁾.
- وتعرف بأنها: «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب»⁽²⁾.
- كما تُعرف بأنها: «تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات»⁽³⁾.
- أما Royal Mail فيعرفها بأنها: «الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين»⁽⁴⁾.
- كما تُعرف الجودة الشاملة بأنها: «جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك»⁽⁵⁾.
- وتعرف أيضا بأنها: «الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة»⁽⁶⁾.

1- Etienne Collignon et Michel Wissler: OP. CIT, P44.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص35

3- سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، يوليو 2002،

الموقع: <http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm>

4- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75.

5- علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص11.

6- علي السلمي، مرجع سابق، ص18.

- هناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما: (1) البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبون، فهذين البعدين يساهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير.

إن فمجل هذه التعريفات تبين كيف أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه الأسباب:

هناك من يلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية: (2)

1. المتغيرات الداخلية:

حيث أن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لابد أن تحترم المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان (الامتياز).
- خدمة الزبون والمستهلك.
- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.

2. المتغيرات الخارجية:

وتتمثل في التغيرات العديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970، ونذكر منها:

- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافسية المؤسسات.
- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.
- غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات... إلخ.

3. تكاليف الحصول على الجودة (COQ):

وتتمثل في تكاليف التقييم والوقاية مثل تكاليف الفحص، الاختبار... إلخ، وكذا تكاليف الوقاية وتكاليف الاعتمادية.

1- علي رحال وإلهام يحيى: الجودة والسوق، مرجع سابق، ص 44-45.

2- Chantal Bussenault et Martine Prétet : OP.CIT, PP8-9.

أما البعض الآخر فيرجع أسباب اعتماد المؤسسة للجودة الشاملة للعوامل المالية، التقنية، والاجتماعية التالية:⁽¹⁾

1. عولمة السوق:

حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، التي تسعى كلّها لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.

2. التطور التقني والتنظيمي:

حيث أصبحت المؤسسات تسعى للإنتاج بحجم كبير مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة، وإلى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغيرات السوق، وذلك باستخدام أساليب جديدة في تسيير الإنتاج، والتي ساهمت في تغير تنظيم النشاطات وتغير ذهنيات (عقليات) الأفراد تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.

3. التطور الاجتماعي: حيث ساهم هذا التطور في تغير حاجات الأفراد إلى:

- حاجات تحقيق وحب الذات بالنسبة لأفراد المؤسسة.
- حاجات الإشباع والرضا بالنسبة للمستهلكين والزبائن.

فهذه الأسباب وما قبلها تشترك في نقاط أساسية وهي أن اعتماد المؤسسات للجودة الشاملة كان رغبة منها لمسايرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة الناتجة عن عولمة السوق، سعياً منها للتكيف مع الحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم، وكذا رغبات وحاجات أفراد المؤسسة نفسها، حيث أن مبادئ الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الرضا والإشباع لكلا الطرفين سواء لأفراد المؤسسة أو المستهلكين والزبائن، ومن هنا ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة لهذه الفلسفة الجديدة للجودة كوسيلة لتحسين مكانتها التنافسية حيث أصبحت تسعى العديد منها.

المطلب الثالث: أسس وأهداف الجودة الشاملة.

إن مفهوم الجودة الشاملة يقوم على جملة من الأفكار تعتبر كأسس يقوم عليها، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة وأهدافها.

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص في:⁽²⁾

- توسيع مجالات تحسين النشاط.
- أولوية الرقابة.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- اللجوء مرفوضة وتساوي صفر خطأ (Zéro Défaut) وتساوي طموح، إتقان (جودة)، إرادة.
- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كلّ في مستواه.
- الزبون هو المستعمل.

1- Patrick Lyonnet : OP. CIT, PP8-9.

2- IBID, P10.

- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
 - الجودة مصدر للربح.
 - الجودة محتواة (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة.
 - ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.
- إن هذه جملة من الأسس التي تسعى المؤسسة انطلاقاً منها تحقيق جملة من الأهداف، والتي يلخصها البعض في: (1)
- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقاً لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
 - **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.
 - **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.
- هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في: (2)
1. **أهداف خارجية:** تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.
 2. **أهداف داخلية:** وتصنف إلى هدفين:
 - أ. اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.
 - ب. اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.
- فمن ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس التي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق التميز تنافسياً، من خلال تحقيق الجودة في كامل وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

1- عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص ص 27-28.

2- RENAUD DE MARICOURT: les samouraïs du management, vuibert, Paris, 1993, P35.

المطلب الرابع: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة.

إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط، والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

تقوم الجودة الشاملة على جملة من المبادئ التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن، والتي نذكر منها: (1)

1. **المطابقة:** ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

2. **الوقاية:** وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.

3. **القياس:** ويُقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

4. **الإتقان (الامتياز، الجودة) (L'excellence):** وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيراً.

5. **المسؤولية:** والتي تُوزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف. هذا وهناك من يرى أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في: (2)

- **الاندماج الكلي للإدارة:** فالإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة للجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

- **تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة:** من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد لتطبيق أفكار الجودة الشاملة بالمؤسسة.

- **الاحتياط من الأخطاء الوظيفية:** وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.

- **قياس الجودة:** وتتمثل في قياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليتم مقارنتها بما هو منجز، تحديد انحرافات الأداء.

- **تضافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة (5 Zéros):** والمتمثلة في: صفر مخزون، صفر ورق، صفر مئة، صفر خطأ، صفر عطب (سيتم شرحها في مطلب لاحق).

- **التحسين المستمر للجودة (استمرارية نشاط الجودة):** La Continuité de l'action qualité.

هذا بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، أما بالنسبة للشروط التي يتوقف ويقوم عليها هذا النجاح فنذكر منها: (1)

1- Chantal Bussenault et Martine Prête : OP. CIT, PP 9-12.

2- Michel Weill: le management, la pensée, les concepts, les faits, Armand Colin, Paris, 1994, P134.

- إعداد قاعدة للجودة.
 - الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز الإدارة العامة.
 - المشاركة الجماعية لكل إطارات وأفراد المؤسسة.
 - اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.
 - تكوين وتدريب وتحفيز أفراد المؤسسة على مفاهيم الجودة الشاملة من أجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.
- هذا وهناك من يرى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على إنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها الشروط التالية:⁽²⁾
- تزد على حاجات الزبائن والمستهلكين، وتحقق الأهداف الموضوعية للجودة.
 - تشبع وتلبي انتظارات وحاجات المستهلكين ومتطلباتهم.
 - تطابق المواصفات والخصائص الموضوعية والمطبقة.
 - تطابق المتطلبات التعديلية والمنظمة للمؤسسات الأخرى.
 - تساعد على تخفيض تكاليف المؤسسة وزيادة أرباحها.
 - تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزز قدرتها التنافسية.
- هناك من يرى أيضا أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يستدعي:⁽³⁾
- دراسة لوضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة.
 - اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس لتحويلها.
 - مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أي مشكلة تتعرض لها المؤسسة أي جعل الأفراد مسؤولون في كل المستويات.
 - الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكملة لتقييم وتحسين الجودة.
 - إذن فحتى تضمن المؤسسة تطبيق جيد للجودة الشاملة على أكمل وجه، من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين والزبائن، لا بد عليها أن تحترم المبادئ والشروط السالفة الذكر.
 - ومن خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة هي:
 - التكيف المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
 - تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك، ولأفراد المؤسسة، وتلبية كافة متطلباتهم.
 - تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة.
 - جعل الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة.

1- Chantal Bussenault et Martine Prétet : OP. CIT, P12.

2- Michel Weill: OP. CIT, P132.

3- علي رَحَال وإلهام يحيوي: الجودة والسوق، مرجع سابق، ص 45.

- وسيلة لمسايرة عولمة السوق، وما رافقها من تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية.
 - وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية.
- وبذلك فقد أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من المؤسسات، والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أو تسيير الجودة الشاملة، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة بإعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITE MANAGEMENT) التي سنتطرق إليها في هذا المبحث من حيث: التعريف، الأهمية والأهداف، الأسس والمبادئ، ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع»⁽¹⁾.
- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتنبطة من متطلبات الزبون»⁽²⁾.
- وتعرف إدارة الجودة على أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة»⁽¹⁾.

1- J.P – HUBERAC: OP .CIT. P113.

2- GERDF KAMISK, J .PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE , de A à Z, MASSON, PARIS, 1994, P 119

- أما 1986 DEMING فيعرفها بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا»⁽²⁾.

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته»⁽³⁾.

أيضا هناك من يعرفها على أنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء»⁽⁴⁾.

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «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، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»⁽⁵⁾.

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو: أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، و تنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

و من خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

- 1- عبد الستار محمد علي: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص 498.
- 2- محمد أحمد الطراونة: «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002، ص 36.
- 3- سعيد محمد الشيمي، مرجع سابق.
- 4- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 75.
- 5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 31.

أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات و نشاطات المؤسسة .

- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاثف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.
 - لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغييرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.
 - هذه التغييرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.
 - إن هذا الهدف يجب أن يتماشى واستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.
- عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بناءا على ما سبق ذكره فإنه يساعد والى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.
- المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.**

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا المطلب، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

- التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:⁽¹⁾
- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، أو اتفاقية* GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناftا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.
- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- **التطورات الاجتماعية:** والتي أدت إلى تطور الحاجات و تنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

- انتشار بعض الظواهر السلبية: كانهفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم.⁽²⁾

1- Patrick Lyonnet :OPCIT,p8

- * أنشأت اتفاقية GATT عام 1948 بهدف تنظيم العلاقات التجارية في اطر السوق الدولية المفتوحة، عن طريق رفع الحواجز الجمركية ، خفض نسبة الضرائب على الإستيراد إلى الثلث ،....و نتيجة لأعمال GATT و تطورها استبدلت بمنظمة التجارة العالمية O.M.C عام 1994 والتي تفرض ضرورة إنفتاح دول العالم الثالث على السوق الدولية.

2- سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج : الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية،1998،ص 370.

- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير. (1)
- فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لـ :
- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C (2).
- تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة. (3)
- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين. (4)
- أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين. (5)
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم. (6)
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء. (7)
- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيتها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم. (8)
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور. (9)
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة (10).

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص24

2- احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص567.

3- علي السلمي، مرجع سابق، ص24

4- اديجي بوداند باديرو، الدليل الصناعي الى الإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، ط2، 1999 ،ص73 .

5- ALAIN ASTOURIC :DIRIGER LES HOMMES OU MANAGER EN EQUIPE, PARIS,AVRIL 1997 ,P30.

6- عبيد علي احمد حجازي ،مرجع سابق،ص27.

7- بينو انجستروم، إدارة الجودة الشاملة، الموقع:

<http://www.iruarabic.org/doc/52/unit%208.doc>.

8- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص41.

9- علي السلمي، مرجع سابق، ص40 .

10- عبيد علي احمد حجازي، نفس المرجع، ص28 .

- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت (1).
 - تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة (2).
 - منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك (3).
 - التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة (4).
- إن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.
- وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من **المتطلبات** يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر منها:
- التمهيد قبل التطبيق: إذ لا بد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة (5).
 - التخطيط الإستراتيجي: إذ يجب على المؤسسة وضع خطة إستراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تسيّر وفقها المؤسسة انطلاقاً من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها (6).
 - تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة: وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم (7).
 - التركيز على الزبون والمستهلك: ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيةها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم (8).

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 81 .

2- RENAUD DE MARICOURT:OP.CIT.P35.

3- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 27 .

4- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 41 .

5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 112.

6- محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص 37.

7- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999، ص 237

8- سملاي يحضية: إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، ورقة 22- 23 أبريل 2003، ص 180 .

- منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (1).
 - اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة (2)
 - توفير معايير لقياس الجودة: حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات. (3)
 - التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها و فحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية. (4)
- فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة.
- ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال إستراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيري المؤسسة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

المطلب الثالث: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ومجموعة أفكار تتبناها المؤسسة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المؤسسة، والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ولكن ذلك يقوم على أسس ومركزات ومجموعة من المبادئ، التي سنتعرف عليها في هذا المطلب:
- إن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستند أو يبنى على مجموعة من الأسس والمركزات نذكر منها أن:

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك والزبون وتلبية لتوقعاتهم (5).
- الزبون والمستهلك هما محور وأساس المؤسسة (6).
- الزبون هو الذي يحدد الجودة.
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وشاملة لجميع أجزائها (7).
- ترابط وتكامل العمليات والإجراءات (8).

1- CLAUD YVES BERNERD : LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE, AFNOR , PARIS , 2000, P127

2- محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص37.

3- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص239

4- محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص37

5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 58.

6- علي السلمي، مرجع سابق، ص 30.

7- G. KAMSKE et J-P. BRAUER: OP.CIT, P 121.

8- علي السلمي، مرجع سابق، ص 30.

- التحسين المستمر لكل العمليات.
 - تحسين مستوى الجودة هو هدف المؤسسة⁽¹⁾.
 - الجودة مصدر للميزة التنافسية⁽²⁾.
- فهذه إذن بعض الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تعني أن الجودة الشاملة لكل عمليات ونشاطات وأفراد المؤسسة هي الطريقة المثلى لإشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة، ولكن هذه الأسس والمرتكزات يجب أن تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أفضل أداء ممكن ولتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه نستطيع أن نذكر ما يلي:
- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف، وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة⁽³⁾.
 - الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة .
 - إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة⁽⁴⁾.
 - التركيز على العمليات والنتائج معا: أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضا، وذلك لتفادي إنتاج سلع معيبة.
 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من اجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقتها هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية⁽⁵⁾.
 - إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية⁽⁶⁾.
 - بناء علاقات فعالة مع كل من المورد والزبون، مع منحهم حق المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات⁽⁷⁾.
 - التحسين المستمر: ويقصد به «المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك»⁽⁸⁾.

1- G KAMSKE et J.P. BRAUER: OP.CIT, P 121.

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص30.
 3- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، مرجع سابق، ص 29.
 4- علي السلمي، مرجع سابق، ص 31.
 5- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 374.
 6- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 182.
 7- علي السلمي، مرجع سابق، ص 32.
 8- محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 37

- إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة: من خلال النقاشات معهم لتقصي آراءهم عن منتجات المؤسسة، الشيء الذي يساعد على معرفة حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيتها وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ومن بين الأساليب التي اعتمدها المؤسسة لتحقيق ذلك نجد ما يسمى بـ «نشر وظيفة الجودة»، وقد ظهر هذا الأسلوب وأُعيد من قبل المؤسسات اليابانية عام 1978، بالإضافة إلى المؤسسات الأوروبية التي عرفت أرباحا كثيرة بتبنيها له، هذا الأسلوب يتمثل في اجتماع لمجلس يتكون من مسؤولين وتقنيين وتجاربيين وزبائن، وذلك كل فترة، لأجل التعرف على ظروف السوق، وحاجات الزبائن والمستهلكين⁽¹⁾.

فهذا الأسلوب يعمل على استعمال آراء الزبون وتوظيفها لتساعد في تصميم المنتج واختيار خصائصه ومواصفاته حسب رغبات ومتطلبات هذا الزبون، هذا مع مقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من أجل العمل على تحسينها بشكل أفضل منها⁽²⁾.

هذه بعض المبادئ التي يمكن أن تدعم بها المؤسسة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تحقيقها وتطبيقها بأفضل صورة أو طريقة ممكنة.

المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة .

إن عملية تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل، وإحداث العديد من التغييرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المؤسسة، التي سنتعرف عليها في هذا المطلب.

يتمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل:

تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق⁽³⁾: ويقصد بالثقافة التنظيمية «مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه»⁽⁴⁾. عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي، كما تتطلب وضع خطة لتسيير وفقها، كما تتطلب أيضا تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لنقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط أن يكون⁽⁵⁾:

1- JEAN –MARIE GOGUE : MANAGEMENT DE LA QUALITE,ECONOMICA ,2 eme ED ,PARIS ,P 98.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 57.

3- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 380.

4- ستيفن كوهين و رونالد براند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997، ص 104.

5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 97.

قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: «عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة»⁽¹⁾. ويتطلب تحليل للمجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل: القيادة، المعلومات الموظفين العمليات التجارية والصناعية، والنتائج مع ربطها بالأهداف الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء⁽²⁾ وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية، مروراً بالخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها سياساتها، إجراءاتها...⁽³⁾

2- تحليل بيئة العمل الداخلية: أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.

3- تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

4- وضع خطة إستراتيجية، تتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة⁽⁴⁾. بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة، يبدأ العمل في المرحلة الثالثة وهي⁽⁵⁾:

وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال:

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية⁽⁶⁾.
- توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.
- تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات.
- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.
- توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.⁽¹⁾

1- موسى اللوزي ، مرجع سابق ،ص244.

2- بينو انجستروم ، مرجع سابق .

3- عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ،ص79.

4- سملاي يحضية ، مرجع سابق ، ص183.

5- نفس المرجع ، نفس الصفحة .

6- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص94.

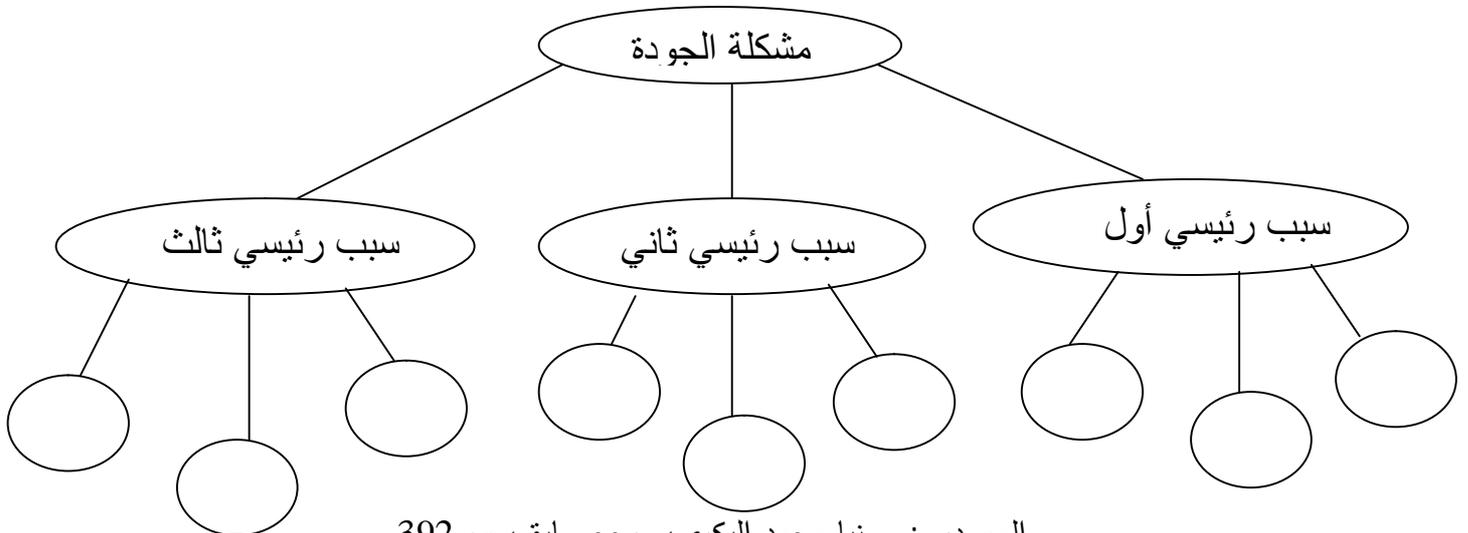
- تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والتي نذكر منها: (2)
أ- تحليل العمليات: ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

ب- خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة): ويطلق عليها مخططات ايشيكاوي (diagramme de Ichikawa)، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية، والأقل أهمية على العظام الفرعية (3).

يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها (4)

1- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية، وهذا ما يوضحه الشكل (3-I) الموالي:

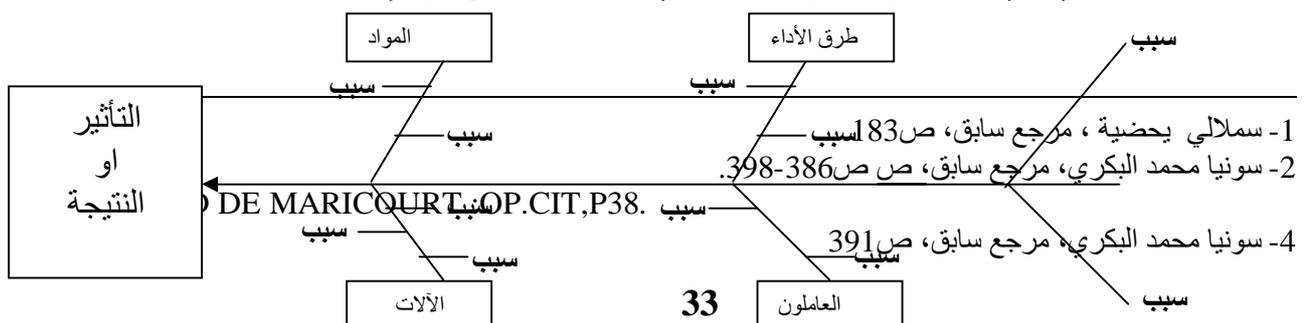
الشكل (3-I): شجرة الأخطاء (المشاكل)



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص392.

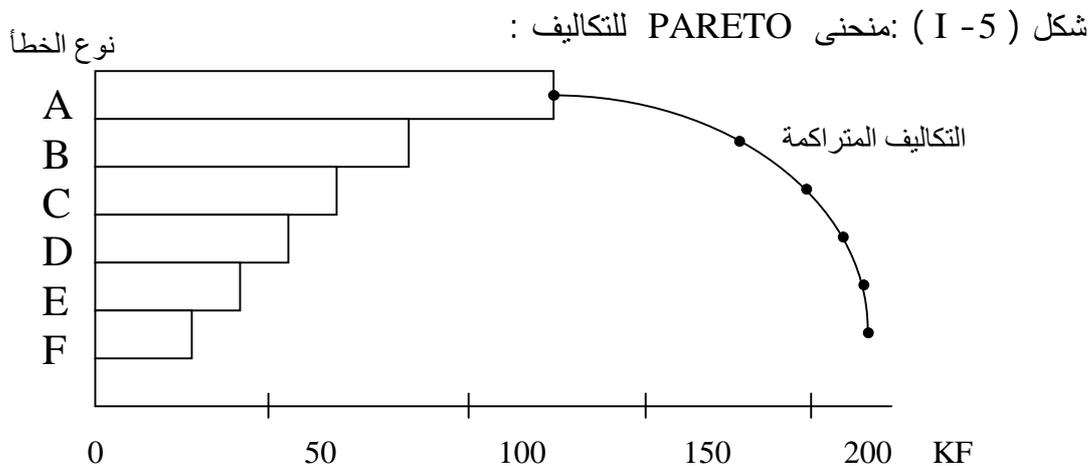
2- خرائط السمكة (هيكل السمكة): حيث توضح المشكلة الأساسية في مكان الرأس، أما الأسباب فتوضح على العمود الفقري (السلسلة الفقرية)، حيث تبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، أما الأسباب الفرعية فتبين على العظام الفرعية ويستعان بهذا النموذج لدراسة مسببات المشكلة حسب مستوياتها، ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية والشكل (4-I) يوضح هذا النموذج:

الشكل (4-I) مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة).



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 594.

ج. تحليل باريتو (ANALYSE DE PARETO) صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي **Vil Fredo Pareto**، وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء، نوع القطع (الوحدات) المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة...) على شكل مستطيلات مرتبة جنباً إلى جنب، وغالباً ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا (من أجل تكملة النسبة 100%)⁽¹⁾. وهذا ما يوضحه الشكل (I-5) الذي يمثل منحنى PARETO للتكاليف.



SOURCE : J. MARIE GOGUE :OP.CIT, P83.

هذا ويتم الحصول على هذا المنحنى ب:⁽²⁾ وضع قائمة لكل الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب، ليتم بعدها ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تنازلياً، ليتم توضيح ذلك من خلال منحنى يظهر تكرار الحدوث بواسطة مستطيلات أو أعمدة، تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي تحتاج إلى حل أسرع.

1- J. MARIE GOGUE :OP.CIT.P82.

2- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 393-394.

ويعتبر منحني PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس هو أن: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاءً أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، وأن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب.⁽¹⁾

هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الثالثة وهي:

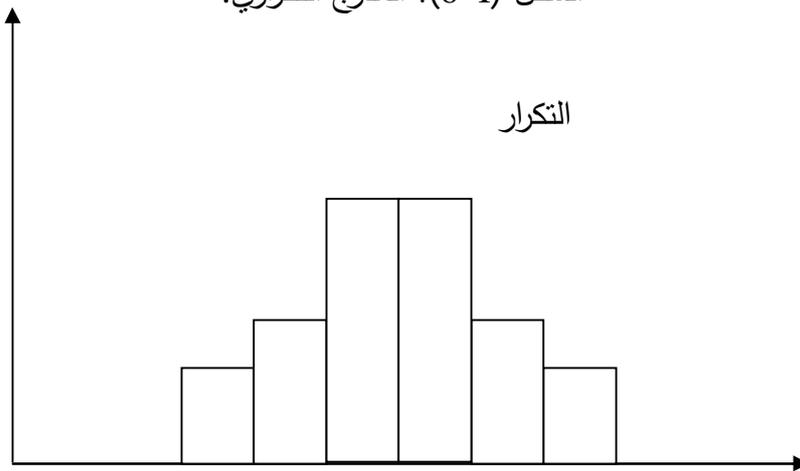
- **مرحلة التنفيذ والتطبيق:** ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المديرين والعمال.⁽²⁾
إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الرابعة وهي:⁽³⁾

- **مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة:** وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة، للتأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط، وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها، ومن بين هذه الأدوات نذكر:⁽⁴⁾

1- الأدوات الإحصائية الأساسية المتمثلة في:

أ. المدرج التكراري: وهو عبارة عن أعمدة تظهر التوزيع التكراري، ويستعان به لتقدير الانحرافات، كما يوضح الشكل (6-I).

الشكل (6-I): المدرج التكراري.



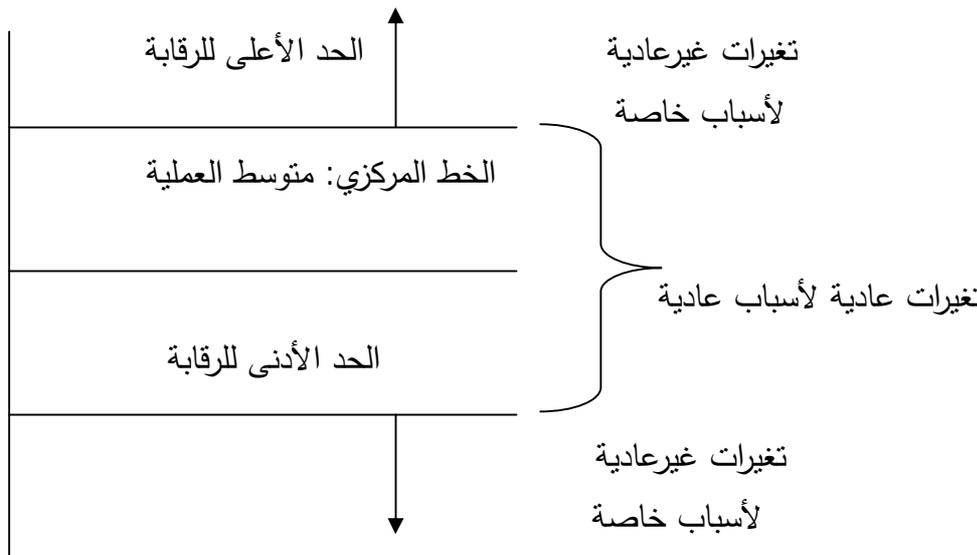
1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص ص 584-585.
2- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 247.
3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 183.
4- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 398-407.

الأبعاد

المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص399.

- ب. الارتباط: ويستعان به لقياس العلاقة بين متغيرين .
- ج. المتوسط، المدى، الانحراف المعياري: كلها أدوات إحصائية تساعد على توضيح الانحرافات.
2. **الانحرافات العادية وغير العادية**: فظهور الانحرافات العادية يعني أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، أما الانحرافات غير العادية تدل على أن العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.
3. **خرائط المراقبة**: وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط؛ الخط الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية، فأى نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني أن العملية غير مقبولة، في حين أن النقطة التي تقع داخل حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة، وهذا ما يوضحه الشكل (I-7).

الشكل (I-7): خرائط الرقابة.



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص404.

فمجموع هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها .

مما سبق ذكره من مراحل نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغيير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة

وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد أن تكون متزامنة مع التنفيذ.

ومن مجمل ما سبق ذكره فتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا بد أن يقوم على أسس ومرتكزات، والتي تدعم مجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المؤسسة ككل، تشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، الوظائف... الخ. لأن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر العادي أو مثله مثل الخطط الإستراتيجية التي اعتادت المؤسسة تنفيذها لأن ذلك الاعتقاد قد يعيق عملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزيون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات يطلق عليها سلسلة مواصفات الإيزو التي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: مواصفات الأيزو ISO

في ظل التغيرات الحالية وتحديات التجارة بما فيها اتفاق "النافتا" (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، واتفاقية GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، ونشأة المنظمة العالمية للتجارة OMC، أصبحت التجارة العالمية أكثر حية، وأصبحت السوق العالمية سوقاً واحدة، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وانتقال المستهلك إلى البحث عن السلعة الأفضل والسعر الأقل، لذا كان لزاماً على هذه المؤسسات البحث عن استراتيجيات لمواجهة التنافسية، فكان من بينها إنتاج سلع وخدمات تلبي متطلبات المستهلك أو الزبون الضمنية منها والمعلنة، كما تحافظ في نفس الوقت على البيئة والصحة والسلامة، وتتنافس المنتجات العالمية لا المحلية فقط، فكان السبيل إلى ذلك اعتماد مواصفات جديدة واعتماد معايير دولية في إنتاجها، وقد كان أول اعتماد للمعايير بأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية مثل: MQF (Mouvement français pour la qualité) الحركة الفرنسية من أجل الجودة، وقد تم الإعلان عن هذه المعايير في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات AFNOR (Association Française de Normalisation)⁽¹⁾.

هذا ويعتبر المعيار الذي أصدر سنة 1971 من طرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير ANSI (American National Standards Institute) -الذي أسس سنة 1918- تحت اسم "خصائص المتطلبات العامة لبرنامج الجودة"، أول معيار وضع ليتم إصدار معايير أخرى بعد ذلك في كل من: بريطانيا وألمانيا وفرنسا.⁽²⁾ وتعتبر منظمة ISO أهم منظمة عالمية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير الدولية، والتي يطلق عليها "معايير الـISO" وهي عبارة عن: «مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها»⁽³⁾. وقد تم تأسيس منظمة الـISO سنة 1946 بعد الحرب العالمية الثانية بجنيف بسويسرا، وهي عبارة عن اتحاد منظمات وطنية للمواصفات لأكثر من 110 دولة -عضو واحد عن كل دولة-، تقوم بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية، الاقتصادية، العلمية والتقنية بشكل موحد على مستوى عالمي، ومنح شهادات للمؤسسات التي تعتمد هذه المواصفات بفعالية.⁽⁴⁾ هذا ويعتبر اعتماد مواصفات الـISO ليس بأمر إجباري على المؤسسات ولكنه يساعدها في كسب ثقة الزبون أو المستهلك وحمايته، إذ تساهم في رفع مستوى الجودة وتوفير الأمان والاعتمادية والفعالية بواسطة الاستغلال الأمثل للموارد، وجعل التبادلات التجارية أكثر حرية وتوازناً وتطوراً.⁽⁵⁾

1- G. Laudoyer : OP. CIT, P18.

2- J. Marie GOGUE : OP.CIT, P49.

3- كرايغ ميسلر وتوماس فلايف: دليل الجيب إلى ISO 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999، ص ص 9-10.

4- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 257-258.

5- L'ISO et la normalisation internationale Site : <http://www.d1d.Net/Net/Management/Articles/TQM.htm>

لقد تم إصدار معايير ومواصفات الـ ISO على شكل أنظمة للجودة الشاملة نذكر منها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، نظام إدارة البيئة ISO 14000، نظام إدارة الصحة والسلامة ISO 18000، والتي سنتطرق لدراستها بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ISO 9000.

إن اتفاقية الـ GATT، ودورها في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، التي أصبح لزاما عليها البحث عن معايير عالمية للجودة، وتطبيق إدارة الجودة من خلال إتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج منتجات تتناسب مع متطلبات الزبائن، وتساعد على زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانة تنافسية، فكانت معايير ISO 9000 إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة، والذي سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

- تعريف النظام ونشأته.
- سلسلة معايير هذا النظام.
- متطلباته.
- مبادئه.
- مراحل وتكاليف الحصول على شهادة ISO 9000.

المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000.

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000، من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف هذا النظام وكيفية نشأته.

- يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO -سنة 1987- والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين»⁽¹⁾.
- كما يعرف أيضا بأنه: «سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها»⁽²⁾.

1- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 147.
2- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 186.

- كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه: «توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً»⁽¹⁾.
- كما يعرف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تقرضها هذه المنظمة»⁽²⁾.
- فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضعها من طرف منظمة ISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.
- هذا وقد سبق اعتماد المؤسسات لنظام إدارة الجودة ISO 9000 مجموعة من المراحل والتطورات:⁽³⁾
- بحيث يعود تاريخ اعتماد المواصفات والمعايير إلى سنة 1955 حيث قامت لجنة خبراء في منظمة معاهدة شمال الأطلسي، التي عرفت برقمها الرمزي (AC/25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمشورات الحلفاء لتأكيد الجودة (AQAPS) (Allied Quality Assurance Publication)، والتي أوكلت مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، وأكدت على أهمية وجود منظومة للإدارة تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على جودة الإنتاج.
- وفي عام 1965 اعتمدت منظمة معاهدة الأطلسي NATO معاييرها على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشترياتها، وعبر عن هذه السياسة بـ STANAQ 4108، حيث أسست كل دولة في دوائر مشتريات قواتها المسلحة قسماً لتأكيد الجودة التنفيذي، واختيار مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك، ليتم في سنة 1971 إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية (Défense standards) لتحصر القوات المسلحة تعاملها معها فقط.
- وفي سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (BSI Britain Standards International) معيارين هما: BS 4891، BS 5179 كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل المجالات الصناعية بنشر المواصفة BS 5750 من قبل جمعية المقاييس البريطانية.
- بعدها تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير وكانت المنظمة الدولية للمواصفات ISO هي الرائدة في ذلك، والتي قامت سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000، من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 176) (Comite Technique de ISO'S)، المطابق للمواصفات البريطانية BS 5750 بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وقد تم تطوير هذا المعيار ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم في معايير (ISO 9001,2,3) ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO 9000:1994) ليتم تعديله

1- حيدر محمد أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص 31.

2- عمر وصفي عقيقي، مرجع سابق، ص63.

3- حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص 39، 40، 41، 181.

مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 179) سنة 1996، ليتم إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (ISO 9000 version 2000) (ISO 9000:2000) وهكذا اعتمدت معايير ISO 9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى.

المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000.

يتكون نظام إدارة الجودة ISO 9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO9000 لكلا الإصدارين لتتعرف على جوانب هذه التعديلات.

1. سلسلة مواصفات (ISO 9000:1994):

وتتمثل في المواصفات التالية:

- ISO 9000: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.⁽¹⁾
- ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم، التطوير، الإنتاج والتكيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.⁽²⁾
- ISO 9002: وتطبق هذه المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO 9001، ما عدا نشاط التصميم أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع.⁽³⁾
- ISO 9003: وهي مواصفة لنظام الجودة من أجل ضمان الجودة في الرقابة والفحص النهائي.⁽⁴⁾
- ISO 9004: وهو عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.⁽⁵⁾ وتتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003.⁽⁶⁾

هذه إذن سلسلة مواصفات ISO 9000 حسب إصدار سنة 1994 (ISO 9000:1994) التي تم

تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة وهي:

1- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص137.

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص93.

3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص186.

4- J. Marie GOGUE : OP.CIT, P49.

5- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص137.

6- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص56.

2. سلسلة مواصفات (ISO 9000:2000):

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 في معيار واحد هو معيار ISO 9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.⁽¹⁾

وفي ما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000:2000):⁽²⁾

- ISO 9000: وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.
 - ISO 9001: وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يُقيم من خلال المراجعة الخارجية.
 - ISO 9004: ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001، إذ يشكل معه ثنائي، فما في معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية، والتقييم الذاتي.
 - ISO 10011: وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، وتقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة، ومعيار مماثل لمعايير مراجعة البيئة (التي سيتم شرحها في مطلب لاحق)، وذلك ما يساعد على تحقيق التناسق ما بين المعيارين نظام إدارة البيئة ISO 14000 ومعيار نظام إدارة الجودة ISO 9000.
- فهذه إذن أهم المواصفات لسلسلة ISO 9000 حسب الإصدارين 1994 و 2000، وفيما يلي جملة من المواصفات التي يضيفها البعض إلى قائمة هذه المواصفات⁽³⁾
- ISO 10005: وهي الخطوط المرشدة والموجهة لمخططات الجودة، فهي تمثل نصائح لإعداد مخطط الجودة من أجل التحكم أكثر في السلع، المشاريع، العقود الخاصة.
 - ISO 10006: وهي عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان جودة وإدارة المشاريع، وكذا العمليات والمنتج النهائي لها.

1- حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص 185.

2- G. Laudoyer : OP.CIT, P43.

3- NICK et Grice WOOD et IRLAND: Le management par la qualité totale implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises proceeding de séminaire, Bruxelles, 20-21 Octobre 1991, VNT GENEVE, PP 45-46.

- ISO 10007 : وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان استمرار منتج معقد التركيب لأداء وظيفته في حالة تغيير أحد مكوناته.
- ISO 10011 : وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة لمراجعة نظام الجودة.
- ISO 10012 : وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة لنظام المعايرة، وضمان جودة أجهزة هذا النظام من أجل تحكم أكثر في إجراءاته.
- ISO 10013 : وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة حول إنشاء دليل الجودة - (وهو المستند الذي يعلن عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة المعتمد في المؤسسة) -، ويعتبر كمرشد لكتيب الجودة وكتيب الإجراءات.⁽¹⁾
- ISO 8402 : ويتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة نظم تأكيد الجودة.⁽²⁾

فمن خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن سلسلة مواصفات ISO 9000، تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات ومنها ما يوضح المبادئ ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، وكلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000.

إن اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 يتطلب توافر مجموعة من العناصر هي بمثابة متطلبات لتطبيق هذا النظام، وقد عرفت هذه العناصر أو المتطلبات تعديلات من الشكل الذي كانت عليه في نظام إدارة الجودة (ISO 9000:1994)، إلى الشكل الذي أصبحت عليه في نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000)، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق لمتطلبات كلا الإصدارين لمعرفة جوانب التعديلات. إذن فحسب (ISO 9000:1944) يبلغ عدد العناصر (المتطلبات) التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة عشرين عنصراً (20)، إلا أن هذا العدد يختلف حسب نوع المواصفة المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام، حيث تضم المواصفة ISO 9001 عشرين عنصراً، في حين تضم المواصفة ISO 9002 ثمانية عشرة عنصراً، أما المواصفة ISO 9003 فتقتصر على اثنا عشرة عنصراً فقط.⁽³⁾ وهذا ما يوضحه الجدول (1-II) الموالي:

جدول (1-II): شروط (متطلبات) ISO 9000

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	9002	9001	
4/1	4/1	4/1	1. مسؤولية الإدارة

1- حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص48.

2- نفس المرجع، ص47.

3- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 64-65.

4/2	4/2	4/2	2. نظام الجودة
-	4/3	4/3	3. مراجعة العقود
-	-	4/4	4. رقابة التصميم
4/3	4/4	4/5	5. رقابة المستندات
-	4/5	4/6	6. المشتريات
-	4/6	4/7	7. المنتجات الموردة بمعرفة المشتري
4/4	4/7	4/8	8. تعريف المنتجات وتتبعها
-	4/8	4/9	9. رقابة العمليات
4/5	4/9	4/10	10. الفحص والاختبار
4/6	4/10	4/11	11. معدات القياس والاختبار
4/7	4/11	4/12	12. موقف الفحص والاختبار
4/8	4/12	4/13	13. رقابة المنتجات غير المطابقة
-	4/13	4/14	14. الإجراءات التصحيحية
4/9	4/14	4/15	15. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم
-	4/15	4/16	16. سجلات الجودة
4/10	4/16	4/17	17. مراجعة الجودة داخليا
4/11	4/17	4/18	18. التدريب
-	-	4/19	19. الخدمات
4/12	4/18	4/20	20. الأساليب الإحصائية

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 95.

أما بالنسبة لشرح هذه العناصر (المتطلبات) فهو كالتالي: (1)

1. مسؤولية الإدارة: وتتلخص مسؤوليات الإدارة في:

أ. سياسة الجودة: إذ يجب على المؤسسة تحديد سياسة الجودة، وتزويدها بالوثائق اللازمة، على أن

تتوافق هذه السياسة مع حاجات الزبائن، وأن يطلع عليها جميع أفراد المؤسسة.

ب. المسؤولية والسلطة: بحيث يجب أن تكون السلطة التي تمنحها الإدارة قادرة على التأثير في

نظام الجودة، وإدارة الأعمال بشكل فعال، لجعل الأفراد قادرين على تحمل المسؤوليات المسندة

إليهم.

ج. تحديد الموارد: بحيث يجب على الإدارة تدريب فريق منفصل عن عملية الإنتاج على وظيفة

التدقيق الداخلية، للتأكد من أن العملية الإنتاجية تسير حسب الخطة المرسومة للجودة، لمساعدة

الجهة الموردة لمتطلبات المؤسسة على تحديد هذه المتطلبات وتوفيرها بشكل مطابق للمواصفات

التي تحقق الجودة، على أن تدعم عملية التدقيق هذه بوثائق.

1- جون رايبوت وبيتر بيرغ: دليل الجيب إلى ISO 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص 1، ص 18-85.

- د. تحديد ممثل الإدارة: إذ يجب تعيين من يمثل المؤسسة إثناء اعتمادها لنظام إدارة الجودة.
- هـ. مراجعة الإدارة: بحيث يجب على الإدارة القيام بمراجعة دورية لنتائج نظام الجودة، والتي يشترط أن تكون قائمة على التدقيق الداخلي، والمعلومات التي ترد من الزبائن والمستهلكين من أجل ضمان أكثر فعالية لتطبيق هذا النظام.
2. نظام الجودة: ويقصد بهذا العنصر انه يجب على المؤسسة تحديد نظام الجودة الذي ستعتمده، وتدعيم ذلك بالوثائق المطلوبة، إذ تقوم المؤسسة بتوفير كتيب يشمل توضيحات عن معيار ISO9000 المعتمد ويشمل مراجع حول الإجراءات المدعومة بوثائق، يطلق عليه "كتيب الجودة" ليتم مراقبة مدى تطبيق هذه الإجراءات.
- أيضا على المؤسسة وضع خطة للجودة (مدعومة بوثائق)، توضح نوع السلعة التي تنتجها، والشروط المطلوب توافرها في التصميم والإنتاج، والتركيب، وإجراءات الرقابة، والتفتيش والفحص، وإعداد سجلات عن سير الجودة بالمؤسسة.
3. مراجعة العقد: إذ يجب على المؤسسة تدعيم نظام جودتها بوثائق تربطها بالزبائن تتمثل في العقود، إذ تقوم المؤسسة بإبرام عقد «يوضح المتطلبات المتفق عليها بين المورد والزيون، وكذا شروط الاتفاق»⁽¹⁾.
- تتمثل مراجعة هذا العقد في مراجعة طلبيات الزبائن قبل الموافقة عليها، و التأكد من أنها مدعومة بالوثائق المطلوبة، وان المؤسسة قادرة على تلبيةها، وفي حالة تغير طلبيات الزبون لابد من إجراء تعديل للعقد وتدعيم ذلك بوثائق، وبعد مرحلة المراجعة لطلبية الزبون يتم إعداد سجل لها لفترة زمنية محددة.
4. مراقبة التصميم: بحيث يجب أن تقوم المؤسسة بإتباع إجراءات مدعومة بوثائق من أجل تصميم السلعة وفق متطلبات الزبائن وتتضمن هذه الإجراءات:
- **تخطيط التصميم والتطوير:** إذ يجب على المؤسسة إعداد خطة مع تدعيمها بالوثائق بكل ما يتعلق بعملية التصميم، يُحدّد فيها الأفراد المسؤولين على التنفيذ، والجهات التي تزود عملية التصميم بمعلومات، والمتمثلة في المؤسسات والأطراف الأخرى التي تشارك في تصميم السلعة، مع مراجعة عملية التصميم دوريا، من قبل موظفين معتمدين.
- **تحديد مدخلات التصميم:** أي تحديد متطلبات التصميم من مدخلات تتعلق بالسلعة، مع توثيقها مستنديا بما يتوافق مع العقد المبرم مع الزبائن.
- **مخرجات التصميم:** وتتضمن هذه المخرجات الرسومات المدعومة بوثائق، وخصائص وشروط التصميم، ومعايير تجميع السلعة واستخدامها.
- **مراجعة التصميم:** إذ تعتبر كشرط أساسي للتصميم، على أن تتم طيلة مراحل عملية إنتاج السلعة، وتشمل كل مدخلات ومخرجات هذا التصميم.
- **التحقق من التصميم:** لابد من التحقق من أن تصميم السلعة يتم وفقاً للمعايير المطلوبة.

1- حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص59.

- المصادقة على التصميم: بعد إخضاع السلعة للتجربة والتحقق من أن تصميمها يتوافق مع متطلبات الزبون، تتم المصادقة على هذا التصميم.
- التغييرات في التصميم: إن أي تغيير في التصميم يجب أن يدعم بوثائق تحدد مجال التغيير وطبيعته، مع مراعاة جميع المعايير الواجب احترامها عند تنفيذ التصميم الجديد.
- 5. مراقبة الوثائق والبيانات: حيث لا بد من أن تتم مراقبة جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة المعتمد، وكذا عملية تغييرها وتعديلها.
- 6. الشراء: لا بد على المؤسسة من اعتماد نظام شراء فعال مدعم بالوثائق اللازمة يضمن شراء مواد تتوافق مع المتطلبات والشروط، ومع ما يحدده المصممون، ويتضمن نظام الشراء:
 - أ - تقييم المتعاقدين الفرعيين: ويتطلب ذلك اختيار الموردين القادرين على توفير موارد تلبى شروط الجودة الموضوعه، وتقييم أنظمة الجودة لديهم مع الاحتفاظ بسجلات توضح قائمة هؤلاء الموردين المتعامل معهم.
 - ب - بيانات الشراء: بحيث يجب توفير وثيقة تفصيلية عن المواد المشتراة وشكلها، ونوع المعيار المعتمد، مع شرط إجراء مراجعة لهذه الوثيقة، ليتم الموافقة عليها.
 - ج - التأكد من السلعة التي تم شراؤها: بحيث يتحقق الشاري من صلاحية المواد المشتراة، واحترامها لشروط الجودة، وتوضيح ذلك في وثيقة الشراء.
- 7. مراقبة السلعة التي يؤمن الزبون معداتها: وهذا في حالة ما إذا كانت المعدات التي تقوم بإنتاج السلعة مؤمنة من طرف الزبون، إذ يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق، تتضمن إجراءات للكشف والتخزين والمعاملة، وصيانة هذه المعدات بما يتماشى مع معيار ISO 9000 المعتمد.
- 8. تحديد وتعريف السلع ومتابعة خطوات إنتاجها: إذ يجب توفير وثائق تتضمن تعريفا للسلعة ونوعها، ومراحل إنتاجها، حتى تاريخ تسليمها الزبون.
- 9. مراقبة عملية الإنتاج: إذ يجب على المؤسسة توفير مراقبة مستمرة لعملية الإنتاج، تضمن تطابق السلع مع متطلبات وشروط المعيار المعتمد، هذا مع إعطاء إرشادات حول إجراءات التحكم بكل العمليات.
- 10. الكشف والاختبار (التفتيش والفحص): ويتطلب ذلك اعتماد نظام تفتيش واختبار مدعوم بالوثائق أثناء العملية الإنتاجية، وذلك بواسطة الرقابة للعملية الإحصائية، كأحدى طرق هذه الرقابة، مع إجراء عملية كشف واختبار نهائيتين للسلعة النهائية، للتأكد التام والشامل بان السلعة تستجيب للشروط الموضوعه، ولمتطلبات الزبون، وتوضيح نتائج التفتيش والفحص في سجلات والاحتفاظ بها.
- 11. مراقبة تجهيزات الكشف والقياس والاختبار: ويقصد بهذا العنصر الحرص على صيانة كل معدات المعايرة وتجهيزات الفحص والقياس، للتأكد من أنها تؤدي وظيفتها بشكل جيد.
- 12. حالة (نتيجة) الكشف والاختبار: وذلك بتوفير معلومات عن نتيجة فحص واختبار السلعة، وتزويد الجهات المعنية بها.

13. مراقبة السلعة غير المطابقة للشروط: حيث لا بد أن تتم متابعة السلعة التي لا تتطابق مواصفاتها مع الشروط المطلوبة، ومعرفة أسباب ذلك، وتدوينه في السجلات، وإعلام الأطراف المعنية وتبئهم بذلك، مع محاولة إصلاح هذه الانحرافات، أو التخلص من السلعة نهائياً إن تعذر إصلاحها.
14. العمل التصحيحي والوقائي: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق والسجلات، يتولى القيام بأعمال تصحيحية لنواحي عدم التطابق في هذا النظام مع الشروط الموضوعه، انطلاقاً من ملاحظات الزبائن، وقبل ذلك لا بد على المؤسسة القيام بإجراءات وقائية متمثلة في المراجعة المستمرة للعمليات.
15. المناولة، التخزين، التوضيب، الحفظ والتسليم: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد إجراءات مدعومة بالوثائق تتعلق بمناولة، ونقل السلعة، وتخزينها، وحفظها وتسليمها، وتوضيبها، وتغليفها وتمثل في:
- اعتماد إجراءات خاصة حول كيفية مناولة المواد مع تقادي إتلافها، أو إلحاق الضرر بها.
 - توفير مواقع تخزين ملائمة للمواد ونقلها، مع القيام بمراجعة دورية لها من اجل ضمان سلامتها، وتوضيح ذلك في سجلات.
 - ضمان طريقة ملائمة للتوضيب والتغليف ووضع العلامات التجارية على السلع ومراقبتها، بما يتلاءم مع أدواق الزبائن ومتطلباتهم، ومع ما يتماشى مع الشروط الموضوعه.
 - اعتماد مناهج لحفظ السلع، وتزويد ذلك بوثائق إلى غاية تسليمها للزبون بناءً على عقد الاتفاق.
 - تزويد طرق التسليم بوثائق، مع تدريب العاملين على ذلك.
16. مراقبة سجلات الجودة: وتعتبر هذه السجلات بمثابة وثائق تثبت تطابق عناصر نظام إدارة الجودة مع الشروط الموضوعه، حيث توضح عليها كل التوضيحات والملاحظات على عناصر النظام المعتمد من رقابة ومراجعات، وعقود، وتفتيش وفحص، على أن تتم عملية حفظ هذه السجلات لإظهارها عند الحاجة كإثباتات، عند طلبها من جهة الاعتماد، أو الزبائن.
17. التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية للجودة): حيث يجب أن تكون عملية التدقيق أو المراجعة مبرمجة زمنياً، في مختلف مجالات وعناصر نظام إدارة الجودة، على يد فريق مدرب من العاملين، مع تدوين نتائج التدقيق في وثائق تنتقل إلى الجهات المعنية بها.
18. التدريب: بحيث يجب توفير تدريب ملائم لكل العاملين المعنيين بنظام الجودة، ورافق ذلك بوثائق، تبين وصفاً للتدريب، وأهدافه، ومستلزماته، وشروطه، وإجراءاته التي يجب أن ترتكز على مواصفات الوظيفة.
19. تقديم خدمات: بحيث يجب اعتماد إجراءات مدعومة بالوثائق لمجموع الخدمات المقدمة للزبون والتي تتوافق مع متطلباته.
20. التقنيات الإحصائية: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد تقنيات إحصائية مرفقة بوثائق تضمن حسن استخدامها في حالة حاجة العملية الإنتاجية لذلك.

هذه إذن عناصر (متطلبات) نظام إدارة الجودة حسب (ISO 9000 : 1994)، التي تم تقليصها إلى ثمانية عناصر فقط في إصدار سنة 2000 أي حسب نظام (ISO9000:2000) بالشكل التالي:⁽¹⁾

1. مجال التطبيق: حيث يُطبق (ISO9000:2000) من أجل:

- إثبات قدرة المؤسسات على تقديم منتجات تطابق متطلبات الزبائن والمستهلكين، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية المطبقة.

- ضمان التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة.

2. مصدر التوصيف: أي الجهة المسؤولة عن منح الشهادة.

3. مصطلحات وتعريف: ويقصد بها توضيح المصطلحات والتعاريف المرتبطة بنظام إدارة الجودة المطبق، وما يميز هذا النظام أن:

- مصطلح منتج يشمل الخدمة أيضا، وليس السلعة فقط.

- مصطلح مورد يعوض مصطلح "متعاقد" في إصدار 1994.

4. نظام إدارة الجودة: ويتضمن:

أ. متطلبات عامة: وتتمثل في المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة وهي:

- تحديد العمليات المهمة لنظام إدارة الجودة، وتطبيقها في كامل المؤسسة.

- تحديد تتابع وتداخل العمليات.

- تحديد المعايير والمناهج الضرورية من أجل ضمان فعالية التنفيذ والتحكم في هذه العمليات.

- توفير الموارد والمعلومات الضرورية للتنفيذ، ومراقبة العمليات.

- مراقبة، قياس، تحليل العمليات.

- تنفيذ النشاطات الضرورية من أجل الحصول على النتائج المخططة، والتحسين المستمر لهذه العمليات.

فالمؤسسة يجب أن تسيير العمليات بشكل يطابق متطلبات النظام المعتمد.

ب. متطلبات متعلقة بالتوثيق: حيث أن التوثيق في نظام إدارة الجودة لا بد أن يحتوي على:

- مصطلحات التوثيق لسياسة الجودة وأهدافها.

- دليل الجودة: ويتضمن مجالات تطبيق نظام الجودة، وإجراءات التوثيق ووصف لتداخل عمليات نظام إدارة الجودة المطبق.

- إجراءات التوثيق المطلوبة من طرف المعيار المطبق.

- الوثائق الضرورية للمؤسسة واللازمة للتخطيط، التنفيذ، والتحكم الفعال في العمليات.

- السجلات اللازمة للمعيار المعمول به.

5. مسؤولية الإدارة: وتتضمن:

1 - NORME EUROPEENNE : « norme Française » AFNOR , INDICE de classement : X50-131. EN ISO9001
DECEMBRE 2000 , PP 1-14.

- أ. **إلتزام (تعهد) الإدارة (Engagement de la direction):** فمن أجل ضمان التحسين المستمر وفعالية تطبيق نظام إدارة الجودة لابد على إدارة المؤسسة أن:
- تكون على اتصال بكامل أقسام وأفراد المؤسسة، من أجل ضمان إشباع متطلبات الزبائن والمستهلكين، والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
 - تضع سياسة للجودة.
 - تضع أهدافا للجودة.
 - تضمن مراجعة للإدارة.
 - تضمن توفير الموارد.
- ب. **الاستماع للزبائن:** إذ لابد على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمتطلبات الزبون، وأن تركز عليها بتحديددها من أجل العمل على تلبيتها -وهذا ما يميز هذا النظام عن النظام السابق (ISO9000:1994) -.
- ج. **سياسة الجودة:** لابد على الإدارة أن تقوم بإعداد سياسة للجودة تكون:
- متأقلمة مع أهداف المؤسسة.
 - تحتوي على إجراءات إشباع المتطلبات والتحسين المستمر لضمان فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة.
 - تقدم إطار من أجل وضع ومراجعة أهداف الجودة.
 - متصلة ومفهومة لدى كل أفراد المؤسسة.
- د. **التخطيط:** أي لابد على المؤسسة أن تضع مخططا يتضمن:
- **أهداف الجودة:** بالتركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات المنتج، وتلائم مع الوظائف والمسويات المختلفة للمؤسسة، على أن تكون قابلة للقياس ومرتبطة ومتناسقة مع سياسة الجودة.
 - **التخطيط لنظام إدارة الجودة:** لضمان إشباع كل المتطلبات.
- هـ. **المسؤولية، السلطة، الاتصال:** إذ يجب على الإدارة أن تحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بتطبيق النظام، وأن تكون على اتصال داخلي فُعل بكامل أطراف المؤسسة.
- و. **مراجعة الأداء:** إذ لابد على الإدارة أن تقوم بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة، من أجل تقييم فرص التحسين، وتحديد احتياجات التعديل والتغيير لسياسة الجودة وأهدافها، على أن يتم الاحتفاظ بسجلات مراجعة الجودة، مع العلم أن لهذه المراجعة مدخلاتها ومخرجاتها. بالنسبة للمدخلات فتنتمل في:
- نتائج المراجعات السابقة.
 - المعلومات العائدة من الزبائن.
 - تحليل أداء العمليات، ومطابقة المنتجات.
 - الوضع الحالي للإجراءات الوقائية والتصحيحية.
 - الإجراءات الموضوعية لمراجعة الإدارة السابقة.
 - التغيير الذي يمكن أن يؤثر على نظام إدارة الجودة.

أما بالنسبة للمخرجات فتتمثل في:

- تحسين فعالية نظام إدارة الجودة وعملياته.
- تحسين المنتج تبعاً لمتطلبات الزبون.
- احتياجات الموارد.

6. إدارة الموارد: وتتضمن:

أ. **تحديد الموارد:** فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بتحديد وتوفير الموارد الضرورية لـ:

- تنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان فعاليته وتحسينه المستمر.
- تنمية إشباع الزبائن وتلبية متطلباتهم.

ب. **الموارد البشرية:** إذ لا بد على المؤسسة أن توفر الموارد البشرية الملائمة واللازمة لتطبيق النظام بفعالية، باختيار أفراد أكفاء، مدربين، ذوي معارف وخبرات لضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.

ج. **المهارات، الوعي (الإدراك) (sensibilisation) التكوين:** فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بـ:

- تحديد المهارات اللازمة توفرها في الأفراد العاملين من أجل ضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج.
- الاستعانة بالتكوين والتدريب ونشاطات أخرى من أجل إشباع المتطلبات.
- تقييم فعالية نشاطات المؤسسة.
- ضمان أن أفراد المؤسسة على وعي وإدراك بأهمية النشاطات التي يقومون بها، الشيء الذي يساهم في تحقيق أهداف الجودة.
- الاحتفاظ بالسجلات التي تتعلق بالتكوين، التمهين، المعارف، التجارب.

د. **البنية الأساسية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بتحديد المنشآت الضرورية لضمان مطابقة المنتج، وتمثل في:

- العمارات، مساحات العمل.
- التجهيزات المرتبطة بالعمليات.
- الخدمات المدعمة مثل: وسائل الاتصال.

هـ. **محيط العمل:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد وتسير محيط العمل الضروري والملائم للحصول على مطابقة المنتج للمتطلبات.

7. تحقيق المنتج (Réalisation du produit): ويتضمن:

أ. **التخطيط لتحقيق المنتج:** إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتطور العمليات الضرورية لتحقيق المنتج، على أن يكون هذا التخطيط مرتبط ومتناسق مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة، وأن تحدد المؤسسة من خلاله:

- أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
- إنشاء الوثائق وتقديم الموارد الخاصة بالمنتج.

- أنشطة المراجعة والمراقبة والفحص الخاصة بالمنتج ومعايير قبوله.
 - السجلات الضرورية المتضمنة لمراجعات عمليات تحقيق المنتج، والسلع المنتجة.
 - ب. **العمليات المتعلقة بالزيائن:** وتتضمن:
 - تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج.
 - مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج.
 - الاتصال الفعال مع الزيائن.
 - ج. **التصميم والتطوير:** ويتضمن:
 - **تخطيط التصميم والتطوير:** ويتضمن هذا التخطيط تحديد:
 - مراحل التصميم والتطوير.
 - نشاطات المراجعة والفحص لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.
 - المسؤوليات والسلطات المتعلقة بالتصميم والتطوير.
 - **مدخلات التصميم والتطوير:** وتتمثل في المتطلبات التي تتعلق بالمنتج التي تحدد وتحفظ في سجلات وتتمثل في:
 - المتطلبات الوظيفية والأداء.
 - المتطلبات التنظيمية والقانونية المطبقة.
 - المتطلبات الأخرى للتصميم والتطوير.
 - المعلومات المتعلقة بالتصميم والتطوير.
 - **مخرجات التصميم والتطوير:** والتي يجب أن تكون قابلة للمقارنة مع مدخلات التصميم والتطوير كما يجب أن:
 - تحقق الإشباع لمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير.
 - تقدم المعلومات الملائمة للشراء والإنتاج.
 - تحتوي على معايير قبول المنتج.
 - تحدد وتوضح المواصفات الأساسية الخاصة بالمنتج من أجل الاستعمال الصحيح والأمن له.
 - **مراجعة التصميم والتطوير:** بحيث يجب أن تتم مراجعة التصميم والتطوير في كامل المراحل من أجل:
 - تقييم إمكانيات نتائج التصميم والتطوير للاستيفاء بمتطلبات الجودة.
 - تحديد كل المشاكل، واقتراح حلول لها.
- ولابد أن يشارك في هذه المراجعة ممثلين عن عمليات التصميم والتطوير، وأن تسجل النتائج في سجلات محفوظة.

- **التصميم والتطوير:** ويتم ذلك من أجل التأكد من مطابقة مخرجات التصميم والتطوير لمتطلبات مدخلاته، ولما خطط له، مع الاحتفاظ بنتائج التأكد في سجلات.
- **سريان مفعول (المصادقة) (Validation) التصميم والتطوير:** ويهدف للتأكد من أن المنتج يتطابق مع المواصفات، وقابل لتأدية المتطلبات واشباعها. ويتم هذا الإجراء قبل تسليم المنتج للزبون، وتحفظ نتائجه في سجلات.
- **التحكم في التغييرات التي تطرأ على التصميم والتطوير:** بحيث يجب أن تحدد هذه التغييرات، وتحفظ في سجلات على أن يتم مراجعتها وفحصها وتصحيحها قبل تنفيذها.
- د. **المشتريات (Achat):** ويتضمن:
 - **عمليات الشراء:** والتي يجب أن تضمن مطابقة المنتج لمتطلبات الشراء المحددة، وأن تخضع لمعايير في اختيار وتقييم الموردين، من أجل ضمان منتجات مطابقة للمتطلبات، والاحتفاظ بذلك في سجلات.
 - **المعلومات المتعلقة بالشراء:** وتتضمن:
 - متطلبات مطابقة المنتجات، والإجراءات، المراحل والمعدات.
 - متطلبات تأهيل الأفراد.
 - المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.
- مع العلم أنه يجب على المؤسسة ضمان المطابقة مع متطلبات الشراء المحددة قبل الاتصال بالمورد.
- **فحص المنتج المشتري:** وذلك من أجل ضمان مطابقة هذا المنتج لمتطلبات الشراء المحددة.
- هـ. **الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات:** ويتضمن:
 - **التحكم في الإنتاج وإعداد الخدمات:** إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتنفذ نشاطات الإنتاج، وتحضير الخدمات في شروط محكمة، ومفهومة، تتمثل في:
 - توفير معلومات كافية عن مواصفات المنتج .
 - توفير معلومات مهمة عن الانتاج.
 - استعمال الأجهزة والمعدات الملائمة.
 - توفير أجهزة للقياس والمراقبة.
 - تطبيق نشاطات المراقبة والقياس.
 - تطبيق نشاطات التسليم والالتزام بخدمات ما بعد تسليم المنتج.
- **صلاحية (مصادقية) Validation عمليات الإنتاج وتحضير الخدمات:** إذ يجب على المؤسسة أن تصادق على صلاحية كل عمليات الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات، لتثبت قدرتها على تحقيق النتائج المخططة وتم ذلك بواسطة:
 - وضع معايير لمراجعة العمليات.

- توفير معدات ملائمة وأفراد مؤهلين.
- استعمال مناهج (طرق)، وإجراءات خاصة.
- الإيفاء بمتطلبات التسجيل.
- **تحديد المنتج ومتابعته:** بحيث يجب على المؤسسة تحديد السلعة وتعريفها على طول مراحل إنتاجها، بتوضيح حالتها مقارنة مع متطلبات القياس والمراقبة، وتوضيح ذلك في سجلات خاصة بكل سلعة من أجل متابعتها.
- **ملكية الزبون:** بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ على ممتلكات الزبون التي في عهدها، مع تحديدها (تعريفها)، فحصها، حمايتها، تخزينها وإعلام الزبون بعد صلاحيتها أو تلفها في حالة حدوث ذلك، مع تدوين ذلك في سجلات.
- **صيانة (وقاية) المنتج:** إذ لا بد على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الوقائية لضمان المطابقة للمنتجات على كامل مراحل إنتاجها، مع احتواء هذه الوقاية (الصيانة) لعمليات تحديد، ترتيب، تعبئة، تخزين وحماية المنتج وكل مكوناته.
- **التحكم في أجهزة القياس والمراقبة:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد نشاطات المراقبة والقياس والأجهزة الخاصة بها من أجل ضمان مطابقة المنتجات للمتطلبات المحددة، على أن يتم بتسجيل نتائج تقييم أجهزة القياس ونتائج المعايرة والفحص في سجلات خاصة والاحتفاظ بها.
- 8. **قياس، تحليل وتحسين:** إذ يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين الضرورية من أجل:
 - برهنة مطابقة المنتجات.
 - ضمان المطابقة لنظام إدارة الجودة.
 - التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.
 ويتم ذلك بالاعتماد على طرق (مناهج) وتقنيات إحصائية.
- أ. **المراقبة والقياس:** وتتضمن:
 - **إشباع الزبائن:** فعلى المؤسسة أن تقوم بمراقبة للمعلومات المتعلقة برد فعل الزبائن حول مستوى إشباع متطلباتهم من طرف هذه المؤسسة، مثل قياس أداء نظام إدارة الجودة، واعتماد طرق تسمح بالحصول على المعلومات واستعمالها.
 - **المراجعة الداخلية:** إذ يجب على المؤسسة أن تقوم بمراجعة داخلية للتأكد من أن نظام إدارة الجودة.
 - مطابق لما هو مخطط، وللمتطلبات نظام إدارة الجودة المعمول به.
 - مطبق بشكل فعال.
 - **رقابة وقياس العمليات:** إذ لا بد على المؤسسة أن تعتمد طرق ملائمة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة، التي يجب أن تثبت قدرة العمليات على الحصول على النتائج المخططة، وفي حالة

عدم الحصول على النتائج، يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراءات تصحيحية من أجل ضمان مطابقة المنتجات.

● **رقابة وقياس المنتج:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بمراقبة وقياس مواصفات وخصائص المنتج من أجل التأكد من إشباع متطلبات هذا المنتج، على أن يتم ذلك على كامل المراحل الملائمة لعمليات تحقيق المنتج، مع تسجيل نتائج المراجعة في سجلات والاحتفاظ بها.

ب. **التحكم بالمنتجات غير المطابقة:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد المنتجات غير المطابقة للمتطلبات، لتفادي تقديمها للزبون، والقيام بمعالجتها، وتوضيح ذلك في إجراءات موثقة، وفي حالة ما إذا عولجت عدم مطابقة المنتج تتم إعادة فحصه لإثبات قدرته على الوفاء بالمتطلبات.

ج. **تحليل المعطيات:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بتحليل المعطيات الملائمة من أجل إثبات فعالية نظم إدارة الجودة، وتقييم إمكانية تحسين فعاليتها، ويمكن أن تكون هذه المعطيات عبارة عن نتائج نشاطات المراقبة والقياس. هذا ويفيد تحليل المعطيات في تقديم معلومات حول:

- مستوى إشباع الزبائن.

- المطابقة للمتطلبات المتعلقة بالمنتج.

- الخصائص وتطورات العمليات والمنتجات.

- الموردين.

د. **التحسين:** ويتضمن:

● **التحسين المستمر:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة بالاعتماد على سياسة الجودة، وأهدافها، نتائج المراجعات، تحليل المعطيات، النشاطات التصحيحية والوقائية، ومراجعات الإدارة.

● **الأنشطة التصحيحية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بأنشطة تصحيحية تقلص من أسباب عدم المطابقة، وتتضمن الإجراءات التصحيحية:

- إجراء مراجعة عدم المطابقة (مع الأخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن).

- تحديد أسباب عدم المطابقة.

- تقييم الحاجة لنشاطات تضمن عدم حدوث عدم المطابقة.

- تسجيل نتائج الأنشطة المنفذة.

- القيام بمراجعة النشاطات التصحيحية المطبقة.

● **الأنشطة الوقائية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بنشاطات وقائية تقلص من أسباب عدم المطابقة المحتملة وتتضمن هذه الأنشطة:

- تحديد عدم المطابقة المحتملة وأسبابها.

- تقييم الحاجة لاعتماد أنشطة تمنع ظهور عدم المطابقة.

- تحديد وتنفيذ الأنشطة المهمة.

- تسجيل نتائج النشاطات المطبقة.

- القيام بمراجعة الأنشطة الوقائية المنفذة.

مما سبق نلاحظ أن متطلبات (ISO9000:1994) تم تعديلها وتطويرها بحيث تقلص حجمها من عشرين عنصراً إلى ثمانية عناصر فقط، وذلك بإدماج بعض المتطلبات مع بعضها، وإضافة عناصر جديدة أهمها: التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ولكن هذه المتطلبات تحتاج إلى ما يدعمها من مبادئ سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000.

إن نظام إدارة الجودة ISO9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، وتتخلص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO9000:2000)، فيما يلي: (1)

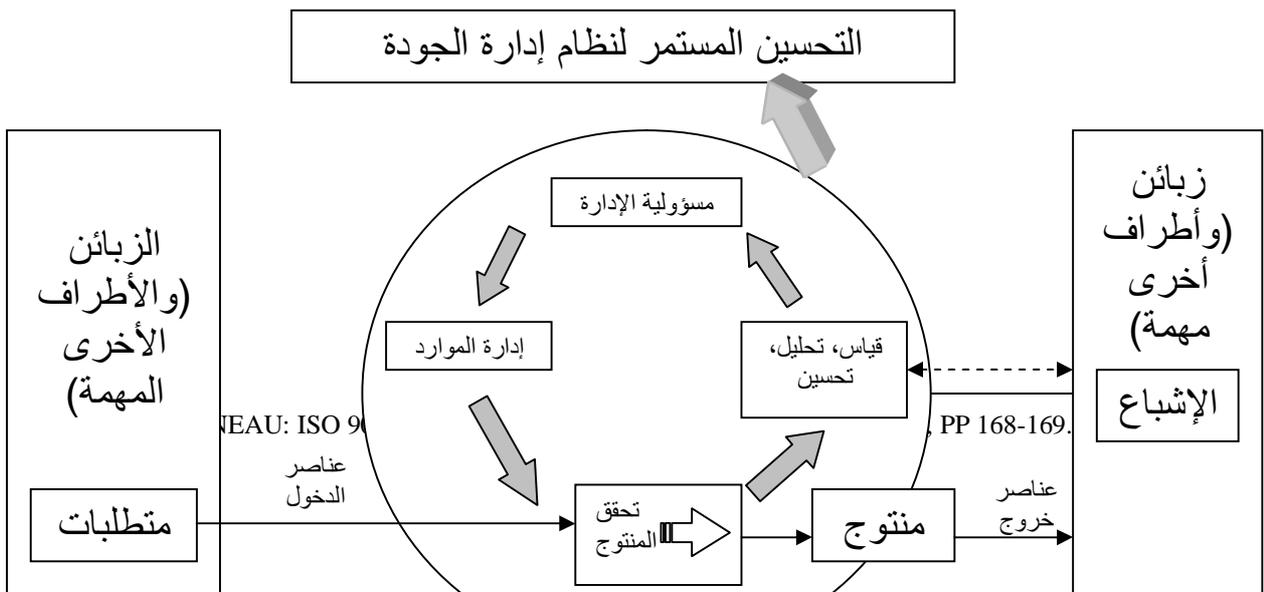
1. **الاستماع للزبون:** بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها.

2. **القيادة:** حيث يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعّالة من طرف الإدارة أو المسيرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المطبق، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

3. **إشراك الأفراد (Implication de personnel):** إذ لا بد من إشراك أفراد المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

4. **النظرة العملية (Approche processus):** حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة بحيث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية، ولكن يجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها، والشكل (1-II) يوضح تركيز نظام إدارة الجودة على هذه النظرة.

الشكل (1-II): نموذج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات



SOURCE :Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-130, En ISO 9000 Décembre 2000, P03.

فهذا الشكل يوضح لنا تركيز نظام إدارة الجودة حول العمليات في سلسلة معايير ISO 9000، كما يبين الدور الذي تلعبه الأطراف المهمة مثل الزبائن في تقديم عناصر الدخول لنظام التي تم معالجتها بالمرور بعمليات لتصبح على شكل منتجات أي عناصر خروج تشبع متطلبات هؤلاء الزبائن.

ملاحظة: هذا الشكل لا يوضح النظرة العملية بشكل مفصل.

5. الإدارة بواسطة النظرة النظامية (Management par approche système): يقصد بذلك تحديد

وتسيير العمليات المترابطة واعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

6. المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات: بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل اتخاذ قرارات فعّالة.

7. علاقات تبادل المنافع مع الموردين: بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردين والمؤسسة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساعد على خلق القيمة.

8. التحسين المستمر: حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكمي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة. ويتمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة ويتضمن العناصر التالية:⁽¹⁾

- تحليل وتقييم الوضعية الموجودة من أجل تحديد مجالات التحسين.

- وضع أهداف التحسين.

- البحث عن الحلول الممكنة من أجل الحصول على الأهداف.

- تقييم الحلول والاختبار.

- قياس، فحص، تحليل نتائج التنفيذ من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.

- تشكيل التبادلات (Formalisation des changements).

هذا ويعتبر التحسين نشاط مستمر لأنه يستخدم المعلومات العائدة من الزبائن، ويقوم بمراقبة وفحص

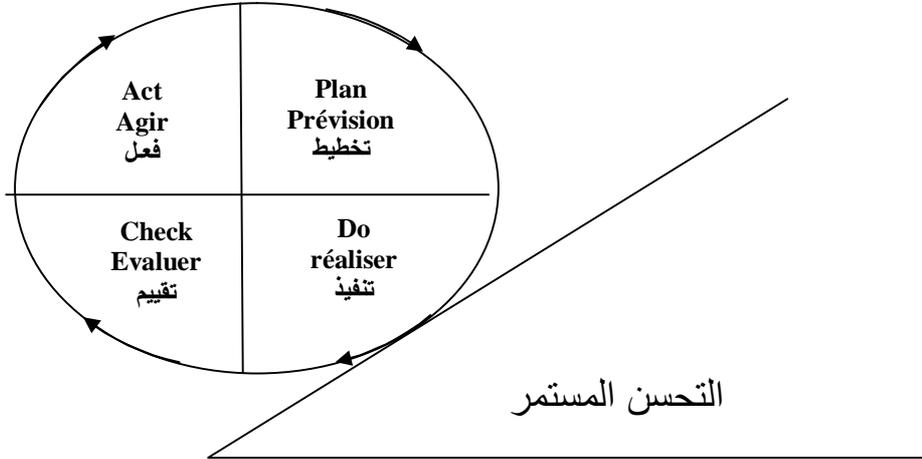
ومراجعة نظام إدارة الجودة من أجل تحديد فرص التحسين.⁽²⁾

1- Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-130, En ISO 9000 Décembre 2000, P5.

2- Ibid.

هذا ويمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة (Deming) التي يرمز لها بـ (PDCA), (Plan Do Check Act) (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، رد فعل)، والتي تشبه التحسين المستمر بظاهرة دائرية كما يوضحه الشكل (2-II) الموالي:

شكل (2-II): دورة Deming (La roue de Deming)



Source: Henri Mitonneau: OP.CIT, P98.

ويمكن إسقاط دورة Deming على نظام إدارة الجودة كما يلي: (1)

تخطيط (Plan): تحديد ووضع الأهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق متطلبات الزبائن وسياسات المؤسسة.

التنفيذ (Do): تنفيذ العمليات.

مراجعة (تقييم) (Check): مراقبة وقياس العمليات والمنتج ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات وأهداف ومتطلبات المنتج.

رد الفعل (Agir): مباشرة إجراءات التحسين الدائم لأداء العمليات، ومعالجة الانحرافات.

فمجملة هذه المبادئ تشكل قاعدة لمعايير نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000) من أجل ضمان تطبيق جيد لها.

المطلب الخامس: مراحل وتكاليف الحصول على شهادة ISO 9000.

إن الحصول على إحدى شهادات مواصفات ISO9000 يتطلب المرور بعدة مراحل، بالإضافة إلى تحمل مجموعة من التكاليف، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لكل من مراحل وتكاليف الحصول على إحدى شهادات ISO 9000.

تتمثل المراحل والخطوات التي تمر بها المؤسسة للحصول على شهادة ISO 9000 في: (2)

7. تحديد المواصفة المطلوب الاعتماد وفقاً لها، وكذا النطاق الذي سيشمله في المؤسسة.

1- Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-131, En ISO 9000 Décembre 2000, Pvi.

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 163-166.

8. تحديد جهة الاعتماد التي سيتم التقدم لطلب التسجيل لديها: ويتوقف اختيار هذه الجهة على نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة الطالبة للاعتماد، وكذا التكاليف التي تفرضها هذه الجهة.
9. المناقشة المبدئية مع جهة الاعتماد: وتتمثل في النقاشات التي تدور حول طبيعة المؤسسة، والمجال الذي يشمل نظام الجودة بها، وعدد ونوعية العاملين، ونوع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ونوع المواصفة التي تريد المؤسسة اعتمادها، ليتم توضيحها في استيفاء استبيان.
10. الحصول على عرض من جهة الاعتماد: انطلاقاً من المناقشة المبدئية وتحليل بيانات الاستبيان يتم تقديم عرض يتم فيه تحديد تكاليف ونفقات التسجيل، التقييم، والمراجعة التي ستتحملها المؤسسة، من طرف جهة الاعتماد، وذلك حسب نوع المواصفة التي سيتم الإعداد وفقاً لها.
11. التقدم بالطلب: ويتمثل في التقدم بطلب التسجيل وسداد الرسوم من قبل المؤسسة، في حالة قبولها للعرض المقدم لها من جهة الاعتماد.
12. تطبيق نظام إدارة الجودة: يتم الشروع في اعتماد نظام إدارة الجودة المختار مروراً بالخطوات التالية:

(1)

- تحديد حاجات ومتطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة.
- إنشاء سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة.
- تحديد العمليات والمسؤوليات اللازمة للحصول على أهداف الجودة.
- تحديد وتوفير الموارد اللازمة للحصول على أهداف الجودة.
- تحديد المناهج والطرق التي تسمح بقياس كفاءة وفعالية كل عملية.
- تطبيق وتنفيذ هذه الطرق والمناهج من أجل قياس كفاءة وفعالية كل عملية.
- تحديد الوسائل التي تمنع حدوث عدم المطابقة، وتقلص من أسبابها.
- إنشاء وتطبيق عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

ولضمان اعتماد وتطبيق جيد لنظام إدارة الجودة لا بد أن تضمن المؤسسة: (2)

- تعهد الإدارة العامة: إذ يجب على الإدارة العامة أن تتعهد بالحصول على شهادة ISO9000 جنباً إلى جنب مع جميع أفراد المؤسسة، وضمان اختيار موفق للمسؤولين، من أجل ضمان تحقيق الأهداف.
- إعلام وتوعية جميع أفراد المؤسسة ببرنامج ISO9000 الذي سيعتمد، وتوضيح الهدف منه، وسبب اختياره، وتدريب ممثلي الإدارة عليه، من أجل تهيئة بيئة ملائمة لتطبيقه. (3)

1- Norme Européenne : «norme française» AFNOR, Indice de classement : X50-130. En ISO9000 décembre 2000.

2- فرانكلين أوهارا: دليل ISO9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999، ص ص 89-98.

3- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 178.

- إنشاء مجلس توجيهي ISO9000: تتمثل مهمته في وضع برنامج لنظام إدارة الجودة الذي سيعتمد، وتنظيمه، ومتابعته، وتحريك عملية تطبيقه.
 - اختيار وكيل تسجيل: تقع عليه مسؤولية التعامل مع مكتب التسجيل.
 - تحديد مسؤوليات الجودة وإجراءاتها: وذلك بتحديد وتوزيع المسؤوليات والسلطات والمهام على فريق العمل، وتوضيح الإجراءات العامة والتفصيلية التي سيتم العمل وفقها.
 - تحديد مقاييس التوثيق: أي توفير جميع المستندات المطلوبة من طرف المجلس التوجيهي والتي يجب عليه العمل بها بعد تحويلها إلى إجراءات.
7. التقييم المبدئي من طرف ثالث: ويعمل هذا الطرف الثالث كجهة مستقلة لتنظيم سير نظام الجودة للمؤسسة قبل استكمال إجراءات منح الشهادة، حيث يقوم بتقييمه مروراً بالخطوات التالية⁽¹⁾.
- أ. الاتصال بجهة منح الشهادة: من أجل تبادل المعلومات وعرض عن دليل الجودة والمعلومات المطلوبة.
- ب. زيارة الموقع محل التقييم ومباشرة المراجعة: وذلك بفحص الوثائق والسجلات واللقاءات مع العمال والمسيرين.
- ج. إعداد تقرير رسمي عن نتيجة المراجعة، التي يجب متابعتها باستمرار بالموازاة مع المراجعة الداخلية، هذه الأخيرة التي تتمثل في: «الرقابة الداخلية لنظام الجودة من أجل التعرف على أبعاد المشكلة ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وكشف نواحي الضعف في النظام ومحاولة معالجتها والتأكد من وجود الإجراءات والمتطلبات القانونية واتباعها»⁽²⁾.
8. التقييم النهائي: ويتم هذا التقييم من طرف جهة الاعتماد، التي تقوم بمراجعة شاملة دقيقة ونهائية لنظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة، للتأكد من مدى مطابقته للشروط المطلوبة.
- هناك حالتين محتملتين لنتائج هذا التقييم تتمثلان في:
- الحالة الأولى:** استيفاء نظام إدارة الجودة المعتمد للشروط المطلوبة، وبالتالي تمنح للمؤسسة شهادة المطابقة المطلوبة من طرف المؤسسة المانحة للشهادات أو جهة الاعتماد على أن يتم تحديد مدة سريانها تزامناً مع ذلك والشروع في التسجيل المبدئي لمدة ثلاث سنوات.
- الحالة الثانية:** عدم استيفاء نظام إدارة الجودة المعتمد للشروط المطلوبة أي في حالة ما إذا كانت نتيجة التقييم النهائي سلبية، فإن المؤسسة المانحة للشهادة في هذه الحالة إما:⁽³⁾
- أ. تعطي فرصة لهذه المؤسسة بمنحها فترة زمنية أخرى، تقوم خلالها بإجراءات تصحيحية يتبعها تقييم جزئي للتأكد من تدارك هذه المؤسسة لأخطائها، وفي حالة حدث ذلك تمنح لها الشهادة.

1- أديجي بوداند باديرو، مرجع سابق، ص ص 50-53.

2- أديجي بوداند باديرو، مرجع سابق، ص ص 47-48.

3- حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص ص 139-140.

ب. تتمتع عن منح الشهادة لهذه المؤسسة، لأن النظام المعتمد بها بعيد كل البعد عن الشروط المطلوبة.

هذا وتتبع مرحلة منح الشهادة مرحلة أخرى هي:

9. **المراجعة والتقييم المستمر لنظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة التي حصلت على الشهادة:** ويتم ذلك على فترات دورية (عادة مرة خلال كل ستة أشهر) للتأكد من أن فعالية تطبيق النظام طيلة مدة سريان الشهادة، وللتأكد من أن منتوجات هذه المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية، وإن حدث عكس ذلك تُمنح لها فرصة إصلاح عدم المطابقة أو تسحب منها الشهادة.⁽¹⁾

هذا ويتم تقييم شامل لنظام الجودة بالمؤسسة بعد ثلاث سنوات من منح الشهادة.

هذه إذن مراحل الحصول على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، التي يستدعي الحصول عليها مجموعة من التكاليف تتوقف قيمتها على:⁽²⁾

1. طبيعة نظام الجودة القديم المعتمد بالمؤسسة قبل اعتماد النظام الجديد حيث أنه كلما كان النظام القديم فعال فإن ذلك سيساعد المؤسسة في عدم تحمل تكاليف كبيرة عند شروعها في اعتماد نظام الجودة الجديد للأيزو 9000، في حين أن عدم فعالية وضعف النظام القديم أو عدم وجوده أصلاً، سيجعل المؤسسة تتحمل تكاليف كبيرة عند شروعها في اعتماد النظام الجديد.

2. قيمة التكاليف التي تفرضها المنظمات التي يتم التسجيل لديها؛ بحيث تختلف قيمة هذه التكاليف من منظمة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر، وحسب نوع الشهادة التي تريد المؤسسة الحصول عليها، أو حسب حجم المؤسسة أو الفرع الذي ستمنح له هذه الشهادة.

ويمكن تصنيف التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة في سبيل حصولها على الشهادة كالتالي:⁽³⁾

- رسوم طلب التسجيل والتقديم: إذ لا بد على المؤسسة من دفع حقوق التسجيل للجهة التي يتم التسجيل لديها، وتكاليف مراجعة نظام جودتها من قبل هذه الجهة.
- أتعاب الاستشاري: وتتمثل في النفقات التي تدفعها المؤسسة للجهات الاستشارية الخارجية التي تساعد في إستراتيجيتها للحصول على الشهادة التي ترغبها.
- نفقات الخبراء الداخليين: تتمثل في الرواتب والمكافآت التي تقدمها المؤسسة للأطراف التي تساهم في العمل من أجل الحصول على شهادة الأيزو كالخبراء الداخليين.
- تكاليف النظم والبيانات التي تعتمد عليها المؤسسة في نظام إدارة الجودة.
- تكلفة الالتزام والوقت: إذ أن المؤسسة لا بد عليها من وقت طويل تلتزم فيه بالسير وفق شروط نظام الجودة المعتمد.

هذا ويمكن للمؤسسة أن تستعيد التكاليف التي تحملتها في سبيل الحصول على شهادة ISO 9000، في حالة حصولها عليها لأن ذلك يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي جذب أكبر عدد من الزبائن

1- نفس المرجع، ص 28.

2- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 181-182.

3- علي السلمي، مرجع سابق، ص 98.

والمستهلكين، وزيادة حصتها في السوق، وزيادة أرباحها وتجاوز وتعويض التكاليف والخسائر التي تحملتها قبلاً.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن نظام إدارة الجودة ISO 9000 هو وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة، إذ يعتبر كنظام لإدارة الجودة الشاملة، يقوم على مجموعة من المتطلبات والمبادئ التي تتركز على الزبون ومتطلباته، لذا فقد أصبح هذا النظام مسعى العديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق الجودة في كامل نشاطاتها من أجل كسب ثقة الزبائن والمستهلكين، وتحقيق ميزة تنافسية بذلك، ولكن هذا التميز لا ينبغي أن يكون على حساب سلامة المحيط أو الفرد بالمؤسسة، لذا كان لزاماً على هذه المؤسسات اعتماد مواصفات تضمن سلامة البيئة والمستهلك التي تتدرج ضمن نظام إدارة البيئة الذي سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: نظام إدارة البيئة ISO 14000

رغم أن التطور المتزايد للمؤسسات الصناعية كان له الأثر الإيجابي في توفير سلع وخدمات للزبائن والمستهلكين بشكل أسرع وأحسن، إلا أنه كان له أثر سلبي في نفس الوقت على البيئة والمحيط، بسبب بعض الصناعات التي لا تحترم قوانين البيئة منها، لذا كان من الضروري على هذه المؤسسات اعتماد معايير أو نظام يساعدها على احترام قوانين حماية البيئة من أخطار التلوث، الفوضى والإشعاعات... إلخ، فكانت فكرة إصدار معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000 من طرف المنظمة العالمية للمواصفات هي السبيل إلى ذلك والذي سنحاول التعرف إليه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

تعريفه ونشأته، سلسلة معايير نظام إدارة البيئة ISO14000، شروطه، فوائده وتكاليفه.

المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة البيئة ISO 14000.

كان لظروف التنافسية الحالية سبب في سعي المؤسسات إلى أن تكون هي الأفضل في السوق، باعتمادها لأنظمة تميزها عن باقي المؤسسات تنافسياً، وقد كان نظام إدارة البيئة ISO 14000 أحد هذه الأنظمة التي سعت المؤسسة لاعتمادها، لذا سنحاول في هذا المطلب التعريف بهذا النظام وبظروف نشأته.

لقي تعريف نظام ISO 14000 لإدارة البيئة اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين وفيما يلي بعضاً من التعاريف التي قدمت له:

- يعرف نظام إدارة البيئة ISO 14000 على أنه: «مجموعة إجراءات تتخذها المؤسسة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة»⁽¹⁾.

- كما يعرف بأنه: «نظام للتسيير يتضمن مجموعة من معايير محددة يجب توفيرها في السلع والخدمات، وعملية تصنيعها بهدف حماية البيئة»⁽²⁾.

1- كرايغ ميسلر، توماس فلايف، مرجع سابق، ص57.
2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص66.

فمن خلال التعاريف نستنتج أن نظام إدارة البيئة ISO 14000 عبارة عن نظام لتسيير الجوانب المتعلقة بمحيط المؤسسة، يشمل على مجموعة من المعايير تساعد المؤسسة على احترام قوانين حماية البيئة.

هذا ولقد تم الإعلان عن معايير ISO 14000 لنظام إدارة البيئة من طرف اللجنة التقنية ISO/TC207 للمنظمة العالمية للمواصفات ISO وذلك عام 1996، وذلك بفضل استراتيجية الفريق الاستشاري للمحيط (S.A.G.E) (Stratigic Advisory Group On Environment) الذي أنشأ سنة 1991، ويضم أكثر من 100 خبير في المحيط، تم اختيارهم من طرف معهد المعايير الوطني لـ 66 دولة عضوة في اللجنة التقنية ISO/TC207، وقد حاول هذا الفريق إنشاء معايير عالمية ليتم اعتمادها في إدارة النواحي البيئية للمؤسسة، ومواجهة تحديات المحيط، فكان نتيجة ذلك إنشاء معايير عالمية ليتم اعتمادها في إدارة البيئة، الذي صُمم بطريقة تتلاءم مع جميع أنواع المؤسسات حجماً ونوعاً، وقد كان أكثر هذه المعايير استعمالاً معايير ISO 14001، ISO 14004، وقد قدر عدد المؤسسات التي اعتمدت معايير هذا النظام وتحصلت على شهادة المطابقة لـ ISO 14000 في نهاية سنة 2001 تقريبا سبعة وثلاثون مؤسسة من مائة واثنا عشرة دولة.

المطلب الثاني: سلسلة معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000.

يتكون نظام إدارة البيئة ISO 14000 من سلسلة من المعايير والمواصفات تتمثل في: (1)

- ISO 14001 : تم إصداره عام 1996، وهو أهم معايير نظام إدارة البيئة، إذ يمثل نقطة البداية للمؤسسات التي تريد اعتماد هذا النظام إذ يزود المؤسسة بشروحات وتعليمات عن متطلبات نظام إدارة البيئة، ويوضح أهدافه الداخلية والخارجية.
- ISO 14004 : تم إصداره عام 1996 : وهو نظام لإدارة البيئة ، وهو عبارة عن دليل يعطي توضيحات وشروحات للمؤسسة عن كيفية إنشاء واستعمال معيار ISO14000، وعن أهم المبادئ، والأنظمة التقنية التي يتطلبها هذا النظام، ويعتبر هذا المعيار كمكمل لمعيار ISO 14001.
- ISO 14010 : وقد تم إصداره عام 1996 ويتضمن إرشادات حول التدقيق البيئي، والمبادئ العامة له.
- ISO 14011 : تم إصداره عام 1996، ويتضمن إرشادات حول التدقيق البيئي، وإجراءاته كما يحتوي على معايير لاختيار وتركيب فريق التدقيق (المراجعة).
- ISO 14012 : تم إصداره عام 1996، يزود المؤسسة بإرشادات حول المؤهلات المعيارية للمدققين الداخليين والخارجيين للبيئة.
- ISO 14013 : إدارة برنامج التدقيق البيئي.

1- The ISO 14000 Model, Site: <http://www.ISO.org>

- ISO 14014: ويوضح العمليات الأساسية للمراجعة.
- ISO 14015: تم إصداره عام 2001، يمكن المؤسسة من إدارة المحيط والتقييم البيئي للمواقع والمؤسسات.
- ISO 14020: تم إصداره عام 2000، يزود المؤسسة بالمبادئ العامة التي تحتاجها في تطوير إرشادات الأيزو، ومعايير المتطلبات البيئية و مبادئها.
- ISO 14021: تم إصداره عام 1999، يزود المؤسسة بإرشادات حول المفاهيم والرموز والاختبار والفحص، والمنهجيات التي يستحسن استعمالها في المطالب الذاتية المتعلقة بجوانب المحيط لسلعها وخدماتها. (نموذج 2: العلامات البيئية).
- ISO 14022: ويتعلق بالعلامات البيئية، فيما يخص الأنظمة والرموز.
- ISO 14023: يتعلق بالعلامات البيئية فيما يخص منهجيات الاختبار والفحص.
- ISO 14024: تم إصداره عام 1999، يزود المؤسسة بالمبادئ الموجهة، وإجراءات القسم الثالث للعلامات البيئية وبرمجة الشهادات. (نموذج 1: علامات بيئية، مبادئ وإجراءات).
- ISO/TR 14025: (TR^(*)) تم إصداره عام 2000، يتعلق بالعلامات والمبادئ البيئية، يستعمل في تحديد ووصف العناصر والإصدارات من أجل أخذها بعين الاعتبار عن الإعلان عن الكمية المنتجة، يركز على دورة حياة جرد المعلومات والبيانات (نموذج 3: مبادئ بيئية).
- ISO 14031: تم إصداره عام 1999، ويتعلق بإدارة المحيط، ويزود المؤسسة بتعليمات عن كيفية اختيار واستعمال مؤشرات لقياس الأداء البيئي.
- ISO 14032: تم إصداره عام 1999، يتعلق بإدارة المحيط، يزود المؤسسة بمثال واقعي ليُوضح كيفية تقييم الأداء البيئي، من أجل شرح تعليمات معيار ISO14031.
- ISO 14040: تم إصداره عام 1997، يتعلق بإدارة المحيط، ويزود المؤسسة بالمبادئ العامة للعمل، والمتطلبات المنهجية لتقييم دورة حياة السلع والخدمات.
- ISO 14041: تم إصداره عام 1998، ويتعلق بإدارة المحيط، يزود المؤسسة بتعليمات لتحديد أهداف دراسة تقدير دورة الحياة، وتحليل جردة الحياة.^(**)
- ISO 14042: تم إصداره عام 2000، يتعلق بإدارة المحيط، وتقدير دورة الحياة، والتصادمات التي يتعرض لها تقدير دورة الحياة.
- ISO 14043: تم إصداره عام 2000، يتعلق بإدارة المحيط، وتقديم توجيهات حول التفسيرات المتعلقة بنتائج دراسة تقييم دورة الحياة.
- ISO/TR 14047: يتعلق بإدارة المحيط، وتقدير دورة الحياة، و يقدم مثال عن تطبيق ISO 14042.

*- Technical Report: Tr، تقارير تقنية.
**- الجردة: قائمة بضائع المؤسسة.

- ISO /TS 14048 : تم إصداره عام 2002، يتعلق بإدارة المحيط ، وتقدير دورة الحياة، كما يزود المؤسسة بمعلومات تتعلق بتكوين البيانات والمعلومات المساعدة في تقييم دورة الحياة.
 - ISO/TR 14049 : تم إصداره عام 2000، يتعلق بتسيير المحيط وتقييم دورة الحياة، ويعطي مثال عن تطبيق ISO 14041 للأهداف وتعريفها وتحليلات الجرد.
 - ISO14050: يتعلق بإدارة المحيط والمصطلحات، حيث يساعد المؤسسة في فهم المصطلحات المستعملة في سلسلة معايير ISO 14000.
 - ISO/TR 14061: تم إصداره عام 1998، يزود المؤسسة بمعلومات تساعد في استعمال معياري ISO 14001 و ISO 14004 من طرف مؤسسات إدارة الغابات والمنتجات الصناعية للغابات.
 - ISO/TR14062: تم إصداره عام 2002، يتعلق بإدارة المحيط ، وادماج جوانب المحيط في تصميم وتطوير المنتجات.
 - ISO/WD 14063 (WD^(*)): يتعلق بإدارة المحيط، والاتصالات المتعلقة بتنظيم جوانب المحيط والأداء.
 - ISO /AWI 14064 (AWI^(**)): يزود المؤسسة بمعلومات حول القياسات، التقارير، المراجعة الذاتية لمشاريع.
 - ISO 19011 : تم إصداره عام 2002، يزود المؤسسة بتوجيهات حول الجودة، مراجعة نظام إدارة المحيط، هذا المعيار يعوض ISO14010، ISO14011، ISO14012، فيما يتعلق بالمبادئ والبرامج، وكفاءة المراجعين.
 - ISO GUIDE 64 : تم إصداره عام 1997، وهو عبارة عن دليل لتضمين النواحي البيئية في معايير السلعة.
 - ISO/IEC GUIDE 66 : تم إصداره عام 1999، ويتعلق بالمتطلبات العامة لعمليات التقدير والشهادات، وتسجيلات نظام إدارة المحيط.
- هذه هي سلسلة معايير ISO14000 وأكثرها استعمالاً من طرف المؤسسات ISO14001 و ISO14004، إلا أن تطبيقها واعتمادها يتطلب توافر مجموعة من الشروط سننتظر إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: شروط نظام إدارة البيئة ISO 14000.

- يتوقف نظام إدارة البيئة ISO14000 على وجود مجموعة من الشروط التي لا بد من توافرها فيه لضمان فعالية تطبيقه التي سنحاول التعرف عليها في المطلب الموالي.
- وتتمثل شروط نظام إدارة البيئة ISO14000 في:⁽¹⁾

*- Working Draft:WD، خريطة العمل.
 **- Approved Work Item :AWI. عناصر العمل المستحسنة.
 1- كرايغ ميسلر، توماس فلايف، مرجع سابق، ص ص 29-49.

1. **السياسة البيئية:** بحيث يجب على الإدارة العليا للمؤسسة توفير بيان، يوضح السياسة البيئية لها، تحدد فيها المبادئ والأهداف الأساسية لنظام إدارة البيئة الذي ستعتمده مع العمل على تطبيق ما جاء فيها، ويشترط في هذه السياسة أن تكون:

- واقعية وتتلاءم مع طبيعة عمليات المؤسسة ونشاطاتها ومنتجاتها.
- أن تساعد على تشجيع التحسين المستمر، وتحقيق الأهداف، والوقاية من التلوث.
- أن تحت المؤسسة على التقيد بالأنظمة الأخرى للبيئة.
- أن تدعم هذه السياسة بوثائق، توزع على كافة موظفي المؤسسة.

2. **التخطيط:** بحيث يجب على المؤسسة إعداد خطة لتسير وفقها أثناء اعتمادها لنظام إدارة البيئة، أي يجب عليها التخطيط بيئياً، والذي لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار:

- أ. **النواحي البيئية:** بحيث يجب أن تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للعمليات المتعلقة بالنواحي البيئية، وذلك بمراقبة المدخلات والمخرجات والاستخدامات والعمليات التي تتفاعل مع البيئة، والتي يمكن مراقبتها والتأثير عليها، مع الإطلاع المستمر على المستجدات والتغيرات البيئية ليتم تعديل الخطة وفقها.
- ب. **الشروط القانونية والشروط الأخرى:** بحيث لا بد أن تأخذ الشروط المتصلة بالبيئة بعين الاعتبار في وضع الخطة، تتمثل هذه الشروط في المعايير القانونية، والتنظيمية والتجارية والصناعية، التي يجب على المؤسسة تحديدها واتباعها والتقيد بها، والتي تصدرها الحكومة، والمنظمات والبيانات التجارية... الخ.

ج. **الأهداف والغايات:** بحيث يجب على المؤسسة تحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها باعتمادها هذا النظام، مع إرفاق ذلك بوثائق، على أن تكون هذه الأهداف مدعمة للسياسة البيئية، وواقعية وقابلة للقياس، نذكر منها:

- تخفيض استخدام الطاقة والمواد الخام.
- تخفيض المدخلات والمخرجات الملوثة للبيئة من أجل تخفيض نسبة التلوث.
- إجراء عمليات التحصل على السلع دون الضرر بذلك بيئياً.

د. **برامج الإدارة البيئية:** إذ يجب أن يرفق التخطيط البيئي بخطط وجدول زمنية.

3. **التطبيق والتشغيل:** إذ تبدأ المؤسسة بتطبيق ما جاء في الخطة انطلاقاً من:

أ. توفير البنية التنظيمية الملائمة وذلك بـ:

- توفير جميع الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- تحديد المسؤوليات والمهام للأفراد المعنيين بنظام إدارة البيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار في ذلك بمواصفات الوظيفة، والمراجعة الدورية.
- التدريب المستمر للعمال على تحمل هذه المسؤوليات والمهام المسندة إليهم.

ب. **التدريب:** إذ يجب تدريب العاملين بما يتلاءم مع النظام المعتمد لإدارة البيئة، بإطلاعهم على أسباب وفوائد اعتماد هذا النظام، والسياسات، والعمليات، والمسؤوليات التي لابد عليهم تحملها، للحصول على نتائج إيجابية لهذا النظام.

ج. **الاتصال:** إذ لابد أن تكون هناك عملية تواصل مستمر لنقل المعلومات بين النواحي البيئية، والأطراف المعنية للمؤسسة، الداخلية منها والخارجية.

د. **توفير الوثائق اللازمة لنظام إدارة البيئة:** إذ لابد من تدوين ما جاء في الخطة من إجراءات على وثائق، وذلك لتسهيل عملية إتباعها، على أن يطلع على هذه الوثائق جميع الأفراد المعنيون، بتوفير كتيب يتضمن إرشادات خاصة بالنظام البيئي المعتمد، بالإضافة إلى تقارير وسجلات واستمارات.

هـ. **مراقبة الوثائق:** إذ لابد من مراجعة الوثائق والمصادقة عليها من طرف كل الأقسام المسؤولة عن استخدام الأحكام والإجراءات الواردة فيها، مع اعتمادها نظام لمراقبة هذه الوثائق.

و. **مراقبة العمل:** إذ يجب على المؤسسة إجراء مراقبة مستمرة للعمليات المتصلة بالنواحي البيئية، وذلك بتوفير الإرشادات والسجلات اللازمة، وصيانة التجهيزات، وتطبيق التكنولوجيات الحديثة في ذلك.

ر. **الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها:** إذ لابد أن يصمم النظام بطريقة تتكيف مع الحوادث والطوارئ وكيفية تقاؤها، والاستجابة لها، بإعداد فريق عمل كفؤ للاستعداد لهذه الطوارئ والمتغيرات، مع إجراء مراجعة دورية للقيام بالتغييرات اللازمة إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

4. **التدقيق والتصويب:** إذ لابد على المؤسسة من اعتماد نظام تدقيق للتأكد من تطابق النظام المعتمد مع الشروط المطلوبة ومع الأهداف البيئية للمؤسسة، تتمثل مهمة هذا النظام في المراقبة، واكتشاف حالات عدم التطابق، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة لتفادي هذه الحالات، ويشمل هذا النظام على:

أ. **عملية الإشراف والقياس:** وتجرى هذه العملية، وتتعلق بالنواحي البيئية، وعمليات المؤسسة، وأنشطتها، والأداء البيئي، التطابق مع الأهداف والغايات، ومعايرة تجهيزات القياس، والمقارنة مع الأنظمة والشروط البيئية الأخرى مع ضرورة تسجيل نتائج عملية الإشراف والقياس في سجلات.

ب. **عدم التطابق والتصويب والوقاية:** إذا لابد أن تقوم المؤسسة بإزالة حالات عدم التطابق بتدابير تصحيحية ووقائية مناسبة، والبحث عن أسباب هذه الحالات مع تصحيحها من أجل تفادي حدوثها مرة أخرى.

ج. **السجلات:** إذ يجب على المؤسسة اعتماد نظام لإدارة وإعداد السجلات المتعلقة بإدارة البيئة، مع الاحتفاظ بها وإظهارها كل ما دعت الحاجة إلى ذلك.

د. **التدقيق في نظام الإدارة السليمة بيئياً:** إذ يعتبر التدقيق أهم عنصر في نظام ISO14001 لإدارة سليمة بيئياً إذ يساعد المؤسسة في تقييم مدى تطابقها مع شروط ISO14001، وتقيدها بالقوانين والأنظمة، أثناء اعتمادها لنظام إدارة البيئة، على أن تتم عملية التدقيق دورياً مع توضيح نتائجها.

تحتاج هذه العملية تدريباً لبعض الموظفين عليها، ووضع خطة لها مدعومة بجدول زمني، كما أنها لا بد أن تتبع إرشادات معيار ISO14011 في إجراءاتها، بتوضيح مدى التدقيق، مناهجه وشروط تقاريره، والأحكام المتعلقة بالتدابير التصحيحية والوقائية.

5. مراجعة الإدارة: إذ لا بد من القيام بمراجعة شاملة لنظام إدارة البيئة المعتمد، للتأكد من مدى فعاليته، وتعتمد هذه المراجعة على نتائج عمليات التدقيق والتقييم، ويتم توضيح نتائج المراجعة في اجتماع يرأسه ممثل الإدارة، ويُعقد دورياً إما أسبوعياً أو فصلياً حسب حاجة المؤسسة، لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

تلك هي إذن الشروط التي لا بد من توافرها في نظام إدارة البيئة المعتمد من قبل المؤسسة لضمان تطبيق فعال له، هذا التطبيق الذي رغم فوائده يحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: فوائد وتكاليف اعتماد نظام إدارة البيئة ISO 14000.

تسعى العديد من المؤسسات لاعتماد معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000 إذ أن ذلك سيعود عليها بفوائد كبيرة، إلا أنها في نفس الوقت تتحمل مجموعة من التكاليف، وسنحاول من خلال المطلب الموالي معرفة كل من فوائد وتكاليف اعتماد المؤسسات لنظام إدارة البيئة ISO 14000.

اعتماد المؤسسات لنظام إدارة البيئة ISO14000 يمكنها من تحقيق العديد من الفوائد يلخصها البعض في:⁽¹⁾

- تمكين المؤسسة من اعتماد نظام يضمن احترام قوانين البيئة.
- التحسين المستمر للأداء البيئي للمؤسسة، والمتمثل في النتائج القابلة للقياس والمتصلة بالنواحي والانعكاسات البيئية.*
- تمكين المؤسسة من امتلاك إدارة سليمة بيئياً.
- التقليل من حدة مراقبة وكالات حماية البيئة للمؤسسة، لأن اعتمادها لهذا النظام يدل على أنها تحترم قوانين البيئة، وهذا ما يساعد أيضاً في التقليل من نسبة الضرائب المفروضة على المؤسسة والاستفادة من ذلك مالياً.
- تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها.
- تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنه يأخذ الطابع العالمي في معاييرها.
- تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطور والتحسين في مجال البيئة العالمية.
- المساهمة في زيادة وعي أفراد المؤسسة بقوانين حماية البيئة، وحرارز تغييرات ثقافية عميقة.

أما البعض الآخر فيرى أن فوائد اعتماد نظام إدارة البيئة تمثل في:⁽²⁾

1- كرايغ ميسلر، توماس فلايف، مرجع سابق، ص 11، 55.
* - النواحي البيئية: أقسام من أنشطة المؤسسة أو سلعها أو خدماتها التي تؤثر على البيئة
- الانعكاسات البيئية: التغيرات التي تطرأ على البيئة بفعل النواحي البيئية للمؤسسة.
2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 66.

- تحسين تسيير المحيط بتحسين تنظيم وإدارة المحيط، ومراقبة الجوانب المتعلقة به.
 - حماية البيئة بالمساهمة في تخفيض نسبة التلوث، وإزالة النفايات.
 - تعزيز ثقة الزبون والمستهلك بالمؤسسة، نظرا لتماشيا مع قوانين حماية البيئة، وتميزها بذلك تنافسيا.
- إذن هذه هي الفوائد التي قد تعود على المؤسسة عند اعتمادها لمعايير نظام البيئة ISO 14000، والتي جعلت العديد منها يسعى للحصول على شهادة المطابقة لمعايير هذا النظام، إلا أن ذلك كلفها مجموعة من التكاليف نذكر منها: (1)
- المبالغ التي يتم دفعها لخبراء الأنظمة البيئية، الذين تستخدمهم المؤسسة كمساعدين استشاريين وكموجهين لها في تطبيق استراتيجية نظام إدارة البيئة.
 - الموارد الداخلية بما فيها ساعات العمل التي يتطلب من المؤسسة تخصيصها عند اعتمادها لهذا النظام.
 - تكلفة التقدم بطلب التسجيل التي تختلف قيمتها حسب حجم المؤسسة الطالبة للتسجيل، وحسب المؤسسة التي يتم التسجيل عندها والتي تختلف تكاليفها من بلد لآخر.
- إلا أن المؤسسة يمكنها استعادة ما خسرت من تكاليف في حالة تطبيقها لنظام إدارة البيئة بشكل صحيح، لأنه يوفر عليها الضرائب التي قد تفرض عليها من طرف وكالات حماية البيئة، كما يساعدها في تقادي المشاكل التي قد تتجم عن البيئة، وبالتالي يوفر عليها تكاليف حل هذه المشاكل.
- كما أن المؤسسة باعتمادها لهذا النظام ستحقق ميزة تنافسية، تساعدها على الحصول على أكبر حصة في السوق، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح التي تعوضها عن التكاليف التي تحملتها.
- ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن نظام إدارة البيئة ISO 14000:
- هو نظام لتسيير الجوانب المتصلة بالنواحي البيئية للمؤسسة.
 - يجعل المؤسسة تحترم قوانين حماية البيئة.
 - يعزز ثقة المستهلك بالمؤسسة، ويحقق لها ميزة تنافسية.
 - يساعد على حماية البيئة من أخطار التلوث والفوضى والإشعاعات...إلخ.
 - يحتوي على سلسلة من المعايير التي تعمل جنبا إلى جنب للحصول على إدارة سليمة بيئيا، شرط توفره على جميع العناصر اللازمة.
 - يعمل جنبا إلى جنب مع نظام إدارة الجودة ISO 9000 لتحقيق جودة شاملة بالمؤسسة، ففي الوقت الذي يسعى فيه نظام إدارة الجودة للحصول على سلع وخدمات تتصف بالجودة ومطابقة لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، يسعى نظام إدارة البيئة ISO 14000 لتوفير هذه السلع والخدمات دون إلحاق الضرر بالبيئة، فكل النظامين يعمل على تحقيق الرضا والإشباع لرغبات ومتطلبات الزبون والمستهلك اللذان يمثلان العنصر الأساسي في البيئة المحيطة بهذه المؤسسة.

1- كرايغ ميلسر، توماس فلايف، مرجع سابق، ص19.

ولكن ذلك لابد أن يكون على حساب أفراد المؤسسة الذين لابد أن تتوفر كل الظروف الملائمة لأداء عملهم بفعالية، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة لنظام يضمن حقوقهم، فكان نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000 هو السبيل إلى ذلك، والذي سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: نظام إدارة الصحة والعمل ISO 18000.

نظراً للتطور الذي شهده مجال العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى والتعقيد الذي عرفته طرقه وشروطه، فقد عرفت هذه المؤسسات ارتفاعاً كبيراً في عدد حوادث العمل، والأمراض المهنية، مما كلفها ذلك تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة، وجعلها تسعى لاهتمامات أخرى غير الاهتمام بتحقيق متطلبات ورغبات الزبائن والمستهلكين بتوفير أجود السلع والخدمات لهم، مع الحرص على أن لا تؤثر طريقة الحصول على ذلك سلباً على المحيط، وذلك من خلال اعتمادها نظامي إدارة الجودة ISO9000 ونظام إدارة البيئة ISO14000، إذ غوّت اهتماماتها ووجهتها داخل المؤسسة أولاً بالبحث عن نظام يحمي أفراد المؤسسة من هذه الأخطار المهنية، ويضمن حقوقهم، ومتطلباتهم، لذلك اقترحت منظمة الأيزو للمواصفات العالمية نظاماً يحقق ذلك هو نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000.

لنتعرف على بعض جوانب هذا النظام في هذا المبحث من خلال التطرق لـ:

- تعريفه ونشأته.

- فوائد اعتماده.

المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000.

يعتبر نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000، من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة لاعتمادها في سياساتها التنافسية، بضمان توفير أفضل الظروف العملية لأفرادها، وبالتالي زيادة إنتاجهم، وسنحاول التعرف أكثر على هذا النظام من خلال بعض التعاريف، والظروف التي نشأ فيها هذا النظام التي سنتطرق إليها في هذا المطلب:

يعرف نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000 بأنه عبارة عن: «جزء من النظام العام للإدارة، يهدف تسهيل تسيير المخاطر، والحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة»⁽¹⁾.

كما يعرف بأنه عبارة عن: «تقرير رسمي مدعم بالقوانين ويعلق بالحوادث الخطيرة في العمل»⁽²⁾.

من خلال التعريفين نستنتج أن نظام إدارة الصحة وسلامة العمل هو نظام لتسيير الأمور المتعلقة والمرتبطة بحوادث العمل، وكذا الأمراض المهنية انطلاقاً من قوانين يقوم عليها.

هذا وترجع نشأة مواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000 إلى سنة 1996، باقتراح من المنظمة العالمية للمواصفات ISO، وقد صاحب ذلك حدوث ضجة كبيرة في عالم المقايسة، إذ لقيت

1- Management de la santé et de la sécurité au travail, site: <http://www.iso.org>.

2- BS8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité, site: <http://www.bs8800presentation.htm>.

عملية التصويت على هذا النظام معارضة من طرف الدول الأعضاء، وقرّر تأجيل ملفاته إلى خمس سنوات نتيجة لذلك، ولكن في المقابل انطلقت أشغال إعداد مواصفات ومرجعيات هذا النظام على شكل دليل توضيحي، التي تمت متابعتها في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات AFNOR سنة 1996 وقد شملت مواصفات (BS 8800) بالمملكة المتحدة، و(ENE 81900) بإسبانيا، و(NPR – 5001) بهولندا، و(AS 1470) بالنرويج، و(OHSAS 18001) للمجموعة المشتركة (الولايات المتحدة، إيرلندا، إسبانيا، ماليزيا، وبعض المنظمات الخاصة). وفي سنة 1999 شرعت المنظمة العالمية للمواصفات ISO وبناءً على اقتراح من المملكة المتحدة في إعداد معايير نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000. وفي سنة 2000 تمت إعادة التصويت على مواصفات هذا النظام، التي عرفت آراء مختلفة منها المؤيدة، ومنها المعارضة.

ليتم في سنة 2001 إصدار دليل لنظام إدارة الصحة وسلامة العمل، وهكذا بدأت المؤسسات في اعتماد معايير ومواصفات هذا النظام.⁽¹⁾ تسعى المؤسسات لاعتماد معايير هذا النظام للحصول على مجموعة من الفوائد التي سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: فوائد اعتماد نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000.

تسعى العديد من المؤسسات لاعتماد معايير نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 رغبة منها في تحقيق العديد من الفوائد التي سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المطلب. من بين الفوائد التي قد تحققها المؤسسات باعتمادها لمعايير نظام إدارة الصحة وسلامة العمل بكفاءة وفعالية نجد:⁽²⁾

- تحديد الأخطار المهنية وتقديرها.
- مساعدة المؤسسة على توفير إطار قانوني يفصل المتطلبات الضرورية، ويساعد على تحديد الأخطار العملية ومسبباتها، والعمل على تفاديها.
- حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل، والأخطار المهنية، بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الأخطار، وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأخطار المهنية.
- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل، بتوفير تعليمات وتوجيهات لإدماج مبادئ إدارة الصحة وسلامة العمل في إدارة الجوانب الأخرى للأداء.
- مساعدة المؤسسة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العملية.

1- Management de la santé et de la sécurité au travail : OP.CIT

2- BS 8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité : OP.CIT.

- تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة، مما يساعد في تحفيزهم على العمل بطريقة أفضل، وتحقيق أحسن أداء، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحقيقها بذلك تميز تنافسي.

إذن ما يمكن أن نستنتجه من خلال ما سبق ذكره هو أن نظام إدارة الصحة وسلامة العمل هو نظام للتسيير، يسعى لحماية أفراد المؤسسة، وضمان حقوقهم في حال تعرضهم للحوادث المهنية، الشيء الذي سيساعد على تحسن ورفع مستوى أداء العمل بالمؤسسة، بما في ذلك مستوى الجودة، فهذا النظام يعمل جنباً إلى جنب مع الأنظمة الأخرى نظام إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة البيئة ISO 14000، من أجل تحقيق جودة شاملة بالمؤسسة، وبالتالي تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد وزبائن ومحيط المؤسسة.

وكخلاصة لما جاء في هذا الفصل فاعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو من خلال بعض الأنظمة وعلى رأسها الأنظمة الثلاثة المتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000، ونظام إدارة البيئة ISO 14000، يساعدها على تحقيق أهداف الجودة الشاملة، إذ أنها باعتمادها لهذه الأنظمة تكون قد أخذت بعين الاعتبار كل الجوانب، فاعتماد نظام إدارة الجودة ISO 9000 يساعدها على تحقيق جودة المنتجات وتلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، في الوقت الذي يساعدها نظام إدارة البيئة ISO 14000 على تحقيق وتلبية متطلبات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع المحافظة على سلامة البيئة والمحيط، وهذا كله يتوقف على توفير الظروف الملائمة لعمال المؤسسة بحمايتهم من الحوادث والأخطار المهنية، وضمان حقوقهم باعتماد هذه المؤسسة لنظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000، وبالتالي فهذه الأنظمة تعمل جنباً إلى جنب من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد وزبائن المؤسسة، بدون التأثير على سلامة المحيط، ومنه فتكامل هذه الأنظمة يساعد المؤسسة على تجسيد أفكار الجودة الشاملة وتحقيق أهدافه، ومن ثم فمواصفات الإيزو تعتبر الوسيلة لتعزيز الجودة الشاملة بالمؤسسة، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية، التي ترتبط بمدى قدرتها على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن والمستهلكين. وسنحاول في الفصل الموالي التعرف على معنى التنافسية، ومدى أهمية كل من الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تعزيزها.

الفصل الثالث: ماهية التنافسية

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة، هذه التحولات السريعة والعميقة والتحديات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، وهذا التكيف ترتب عن فاعليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمراً حتمياً، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضاً تتم على المستوى العالمي، نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبه وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقاً لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العامة ومتطلبات الزبون.

ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر والشامل على أساس التوجه للمستهلك والاهتمام أكثر برغباته وجمع المعلومات عن احتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة والعلامة التجارية، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى .

بناء على ما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- 1- ما المقصود بالمنافسة؟
- 2- الميزة التنافسية.
- 3- ما المقصود بالتنافسية؟
- 4- الإستراتيجيات التنافسية.
- 5- دور الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول : ماهية المنافسة

لقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان، حيث تسعى الدول المنتمة إلى هذه المنظمة للاستفادة من تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية. كما أن لنشأة مؤسسات النظام الاقتصادي العالمي الأخرى المتمثلة في صندوق النقد الدولي FMI، البنك الدولي BM دور هي الأخرى في تحرير حركة السلع والخدمات، ورأس المال والمعلومات والأيدي العاملة عبر الحدود الوطنية والإقليمية، وتطوير تكنولوجيات الاتصال التي جعلت العالم يبدو وكأنه قرية صغيرة، وقد ساعدت هذه التغيرات والتطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على: مفهوم المنافسة وأنواعها، وهيكلها.

المطلب الأول : تعريف المنافسة

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، واعطاء تعاريف لها، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

- هناك من يعرف المنافسة على أنها: «حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق»⁽¹⁾

فحسب هذا التعريف منافسة السوق تتحدد على أساس الثنائية (منتج، سوق).

كما تعرف المنافسة بأنها: «المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية»⁽²⁾

- وتعرف المنافسة أيضا على أنها: «النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو»⁽³⁾

فنحن من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير الاقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات، من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول.

- هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها: «مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج»⁽⁴⁾

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبية نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.

ولكن هذه المنافسة تعرف أشكالا عديدة سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالا وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير التي سنحاول التطرق لبعض منها في هذا المطلب:

تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، وفقا للعديد من المعايير كما يلي:

1. معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁽⁵⁾

1- J. C.TARON DEAU: op.cit,p33.

2- Achoche Mohamed : contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR, (mémoire de magistère, université Frhat Abbas, No publié, Stif, 1997, P38.

3- A. Mohamed : OP.CIT, P13.

4- توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص152.

5- عبد السلام أبو حف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، 1997، ص25.

أ. منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والطبيعية....

ب. منافسة مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر.

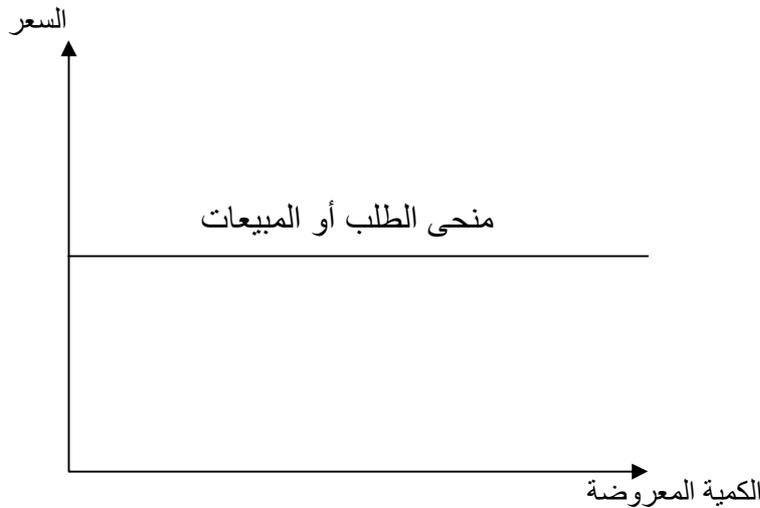
2. معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁽¹⁾

أ. المنافسة الكاملة: وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:⁽²⁾

- كثرة البائعين والمشتريين (العارضين والطلبين): أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المباعية، وهذا ما يوضحه الشكل: (1-III) الموالي:

الشكل (1-III) حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة.



المصدر: طارق الحاج، مرجع سابق، ص 331.

- تجانس المنتجات: أي يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك.

1- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص73.
2- طارق الحاج: تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص ص 327-330.

- العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطالبين (الباعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق .

- حرية تنقل عناصر الإنتاج: ويقصد بها حرية تنقل عمل ورأس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر. نلاحظ أن توافر كل هذه الشروط في السوق نادر الحدوث، وبالتالي فهذا النوع من المنافسة نادر الوجود.

ب. المنافسة الاحتكارية: وتعني وجود عدد كبير نسبياً من الباعين والمشتريين (العارضين والطالبين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة - (متشابهة غير متماثلة) -، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية. فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في: (1)

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.
 - حركية الدخول والخروج من السوق.
 - هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح .
- أما وجه الاختلاف فيتمثل في: (2)

تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

ج. احتكار القلة (Oligopole): وتعني: «سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع» (3)

أي وجود عدد قليل من المنتجين (العارضين والباعين) كل واحد منهم يتمتع بكبر حجم إمكانيته، ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق، والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات، وجذب الزبائن والمستهلكين، الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات مختلف المنافسين. من أمثلة هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات والأدوات الكهربائية.

وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى: (4)

1- عبد القادر محمد عبد القادر عطية: التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 331-332.
 2- نفس المرجع، ص 331.
 3- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.
 4- طارق الحاج، مرجع سابق، ص 396.

- تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحيدة للإنتاج، وبالتالي حصة كبيرة من السوق، والسيطرة عليه.
- وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي إحتكار المؤسسات الموجودة للقطاع.

د. الإحتكار الكامل (MONOPOLE): وتعني «سيطرة مؤسسة واحدة على السوق»⁽¹⁾

ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيتها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور.

ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك.⁽²⁾

3- معيار السعر: وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية:⁽³⁾

أ. المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.

ب. المنافسة الغير سعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على

عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج...إلخ.

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁽⁴⁾

- منافسة في مجال السلع والخدمات .
- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.
- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق، في ظل إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكّلة للسوق، والذي سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث : هيكل المنافسة (قوى المنافسة)

يقتضي تلبية البيئة الصناعية للمؤسسة إجراء تقييم للهيكل التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديدا بل هناك خمس عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس لـ MICHAEL PORTER، التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لهذه القوى (العوامل) الخمس التي تشكل هيكل المنافسة.

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

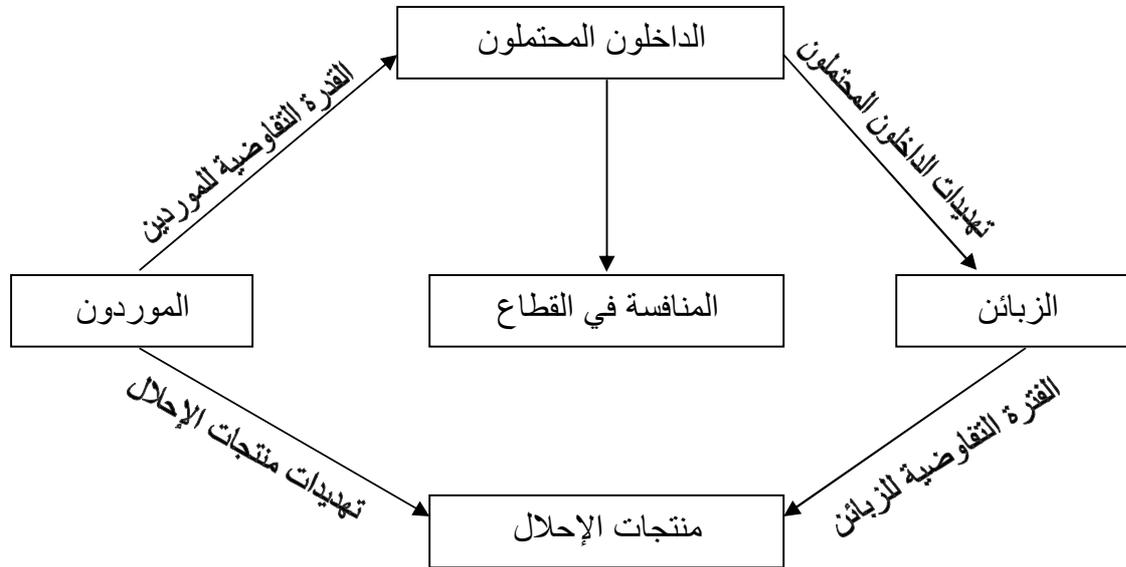
2- طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 74.

3- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

4- نفس المرجع، نفس الصفحة.

يلخص MICHAEL PORTER قوى المنافسة في خمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس الموضحة في الشكل (III-2) الموالي:

الشكل (III-2): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب M.PORTER



Source : M. Porter : choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Ed economica, Paris, 1982, P04.

وفي ما يلي شرح موجز لتأثير هذه القوى:⁽¹⁾

1- **الداخولون المحتملون:** يشكل الداخولون الجدد تهديدا للمؤسسات الموجودة في القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات، وقدرات وتقنيات جديدة، تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق، ولكن درجة تهديد الداخلين الجدد تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في القطاع، وعلى حواجز الدخول الموجودة به التي تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ونذكر منها:⁽²⁾

أ. **الوفورات الاقتصادية (اقتصاديات الحجم):** «وتتمثل في إنتاج المؤسسة بحجم كبير يسمح لها بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، لأنها تقوم بتوزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد الوحدات المنتجة»⁽³⁾ فهذا العامل يشكل عائق أمام الداخلين الجدد، إذ أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخول بطاقة إنتاجية كبيرة، وتحمل رد فعل قوي من طرف المؤسسات الموجودة في القطاع، وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخول، وفي حالة دخولهم بطاقة وحجم إنتاج ضعيف فإن ذلك سيرفع تكاليف الإنتاج الوحدوي لديهم والاضطرار بذلك لرفع الأسعار مقارنة بالمؤسسات الموجودة، وهذا ما يهدد بقائهم واستمراريتهم في السوق.

1- IBID, PP 7-31.

2- M. Porter : OP.CIT, PP 7-19.

3- J. C.Tarondeau: OP.CIT, P 83.

ب. **تميز المنتج:** حيث أن تميز منتجات المؤسسة، سيمنحها كسب ثقة ووفاء الزبائن والمستهلكين وصعوبة تحولهم إلى مؤسسات أخرى، وهذا ما سيكون عائقا أمام الداخلين الجدد.

ج. **صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع:** حيث أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع، يشكل عائقا للداخلين الجدد، لأن دخولهم للقطاع يتطلب اللجوء إلى تخفيض الأسعار، والقيام بحملات إعلانية من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف كبيرة.

د. **أثر التجربة*:** ويقصد به التخفيض المنتظم للتكلفة الوحيدة للإنتاج مع تزايد تراكم المنتجات بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر التعلم، حيث أن المؤسسات الموجودة بالقطاع لها الظروف الملائمة للاستفادة من هذا العامل، واستغلاله كحاجز أمام دخول منافسين جدد.

هـ. **السياسات الحكومية:** إذ تشكل هي الأخرى حاجز أمام الداخلين المحتملين ومن بينها السياسة الجمركية.

و. **قوة المؤسسات الموجودة بالقطاع:** وتتمثل في قدرة المؤسسات الموجودة بالقطاع على مواجهة الداخلين الجدد بامتلاكها لقدرات مالية، وبصلايتها وبقدرتها التفاوضية مع الزبائن والموردين، وبالقدرة على تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وهذا ما يشكل عائقا أمام الداخلين المحتملين.⁽¹⁾

فمجموع هذه الحواجز تشكل عامل إيجابي لمؤسسات القطاع للحفاظ على إكثانتها في السوق، ولكن تعتبر عامل سلبي وعائق أمام الداخلين المحتملين الذين يستدعي دخولهم إلى القطاع التمتع بقدرة كبيرة على مواجهة ومقاومة هذه الحواجز ورد الفعل للمؤسسات الموجودة في القطاع، وكذا التحضير لها بكل الإمكانيات.

2- **شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع:** بحيث تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة والمنافسة فيما بينهما وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة عوامل نذكر منها:⁽²⁾

- عدد المؤسسات المتنافسة.
 - سرعة أو بطء نمو القطاع، ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية.
 - أهمية التكاليف الثابتة، وتكاليف الخروج من السوق.
 - غياب التميز.
 - وجود أو عدم وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.
- 3- **منتجات الإحلال:** وهي المنتجات التي تقوم بنفس وظائف منتج المؤسسة، وأخطرها على مؤسسات القطاع هي تلك المنتجات التي تتميز بجودة مرتفعة وسعر منخفض، ويعائد أرباح مرتفع يعزز

*- سيتم شرح هذا العنصر بالتفصيل في مطلب لاحق.

1- J. C.Tarondeau. OP.CIT, P 34.

2- M. Porter : OP.CIT, PP 19-23.

حظوظها في البقاء في السوق والسيطرة عليه، الشيء الذي سيؤثر على سياسة المنتج لدى مؤسسات القطاع من ناحية: الجودة، النوعية، السعر، التكلفة، هامش الربح.

4- القدرة التفاوضية للزبائن: وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار، وتحسين وتنويع الخدمات المرتبطة بالمنتجات، مما يؤثر سلباً على مردودية وأرباح المؤسسة. ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:

- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

- أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرته التفاوضية.

- توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون: وخاصة المتعلقة بالأسعار، التي ستزيد من قدرته التفاوضية.

- انخفاض مستوى أرباح الزبون: بحيث ستكون سبباً في سعيه للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

5- القدرة التفاوضية للموردين: وتتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وفي آجال تسليمها، وفي فرض شروط معينة للبيع، وتتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها:

- درجة أهمية سلع المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو النصف مصنعة، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك في القدرة التفاوضية للمورد.

- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: فكلما نقصت درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد (أي لا تشكل زبون مهم له)، زاد ذلك في قدرته التفاوضية.

- عدم وجود سلعة إحلالية للموردين الآخرين: الشيء الذي سيزيد في القدرة التفاوضية لهؤلاء الموردين.

وحتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض، لا بد أن يكون لديها فائض في المنتجات، وأن تتبع إستراتيجية تنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية للموردين.

فهذه إذن القوى الخمس لـ M. PORTER المحددة لشدة المنافسة والمؤثرة على تنافسية المؤسسة والتي تستوجب على هذه الأخيرة أن تقوم بدراسة أثر هذه القوى وما تشكله من فرص وتهديدات، لخصها كل من PORTER و DEREK في النقاط التالية:⁽¹⁾

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ص ص 151 - 152 .

1- بناء تصور ورؤية واضحة حول طبيعة، ومدى النجاح المتوقع للإستراتيجيات المحتملة لكل منافس، أي دراسة ردود الأفعال المحتملة لكل منافس في مواجهة هذه القوى الخمس، وكذا التغيرات الذي يمكن أن يجريها في سلوكه الإستراتيجي.

2- التعرف على السلوكات المحتملة التي يمكن أن تنتهجها هذه القوى مستقبلا وتأثيرها على السلوك الإستراتيجي المحتمل للمؤسسة.

3- دراسة الفرص والتهديدات والتي تستوجب رد فعل من طرف المؤسسة.

4- توقع بعض التغيرات الإستراتيجية مثل احتمال انتقال المنافس إلى قطاعات أخرى من السوق أو إمكانية قيامه بالدخول لأسواق جديدة ... إلخ وأثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، ونوع الإستراتيجيات الواجب إتباعها.

مما سبق ذكره نستنتج أن المنافسة، هي ذلك الإطار للمزاحمة والصراع بين المؤسسات من أجل ضمان إستمراريتها وبقائها في السوق، وتأخذ هذه المنافسة أشكالا عديدة تبعا لمعايير عديدة، وتتأثر هذه المنافسة حسب M.PORTER بخمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس تتمثل في: الداخلون المحتملون، شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، منتجات الإحلال، القدرة التفاوضية للزبائن، القدرة التفاوضية للموردين، وتستوجب على المؤسسة القيام بدراسة أثرها، من أجل تهيئة جميع الظروف الملائمة لمواجهتها. إن قدرة المؤسسات على مواجهة قوى المنافسة الخمس يتوقف على امتلاكها لمزايا تنافسية، تؤهلها على أن تكون لها قدرة تنافسية، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة، واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءاتها المتميزة، وبشكل مستمر، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة المنفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السريعة لحاجات المستهلك، والمحافظة على ولائه للماركة، إضافة إلى تعزيز هذه الأفضلية وحمايتها من التقليد والمحاكاة لاسيما في محيط صناعي، ديناميكي. تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي.

ونظرا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية سنتطرق إليها في هذا البحث من خلال:

- تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.

- مصادرها.

- طرق البحث عن هذه المصادر.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.

نظرا لما عرفته الميزة التنافسية، من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفه اهتماما كبيرا لدى المحللين والباحثين الاقتصاديين، وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

- يعرف MICHAEL.E.PORTER الميزة التنافسية - ويعتبر أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه الصادر عام 1985 - بأنها: «قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة»⁽¹⁾.

- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة إستعمالها، والإستثمار فيها لتحقيق غايتين:

1- إنتاج سلع وخدمات أفضل مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها»⁽²⁾

إن تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، لأن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق، وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول، وبذلك فالميزة التنافسية تعرف أيضا على أنها:

«مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها»⁽³⁾

- كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: «قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر بها على سلوك الزبائن والمستهلكين في إطار تعاملهم مع المؤسسة»⁽⁴⁾

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تنفرد به المؤسسة في منتجاتها عن بقية المنافسين ويخلق لها قيمة لدى الزبائن والمستهلكين، تؤثر بها على سلوكهم على مدى طويل مما يحقق لها السبق والتفوق النفساني، والحصول على أكبر حصة من السوق، والنمو والبقاء والإستمرارية.

ولكن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس جميع النشاطات والوظائف التي تقوم بها كالإنتاج والتسويق والتموين.... إلخ، كما أن التفوق التنافسي نسبي ومصادره مختلفة، فإما أن تكون داخلية أو خارجية، وكذلك يميز بين نوعين للميزة التنافسية:⁽⁵⁾

1- الميزة التنافسية الخارجية: وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتجات وتمثل قيمة لدى المستهلك.

1- عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص 77

2- أمل عياري ورجب نصيب: الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص13.

3- J. Jaques Lambin : le marketing stratégique, 2eme Edition, Paris, 1993, P 209.

4- كمال رزيق ومسودور فارس: مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30، 29 أكتوبر 2002، ص 105.

5 - J. Jaques Lambin : OPCIT, P 210.

2- الميزة التنافسية الداخلية: وهي الميزة التي تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة، مما يعطي للمنتجات قيمة، وذلك خلال سعر التكلفة المنخفض مقارنة بالمنافسين.

من جمل ما سبق ذكره نستنتج أنه حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية لا بد عليها أن تتفرد بالتميز في مخرجاتها من السلع وخدمات حتى وإن كانت المنتجات (المخرجات) من الاستهلاك الواسع، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت، وأن تكون لهذه القيمة أهمية ضرورية لكل من المستهلك والمؤسسة، وأن تكون متميزة عما هو موجود في السوق، ولها القدرة على إحداث أثر إيجابي في السوق وتحقيق مردودية للمؤسسة على المدى الطويل وأن تكون صعبة التعليم من قبل المنافسين.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من أين تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية؟ إذا لا بد أن يكون لها مصادر، فإنا نرى ما هي هذه المصادر؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المطلب الموالي.

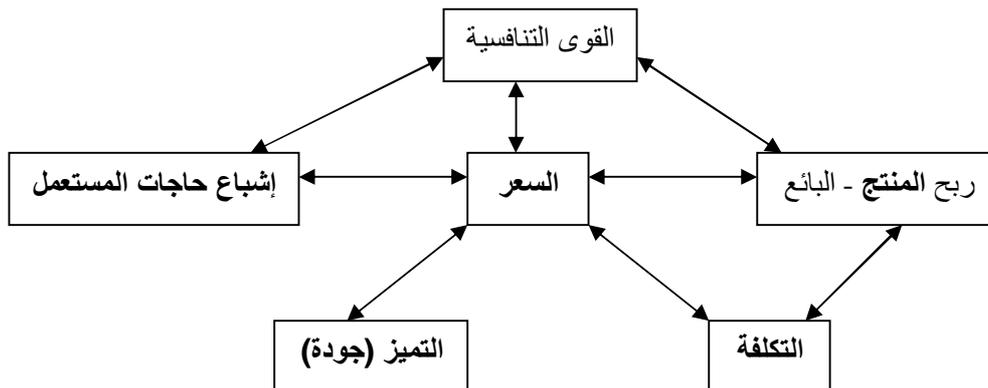
المطلب الثاني مصادر الميزة التنافسية.

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، وحسب إمكانياتها لذا سنحاول التعرف على بعض هذه المصادر من خلال هذا المطلب:

لقد قام MICHAEL PORTER بتحديد مصادر الميزة المنافسة، وحصرها في التكلفة، والتميز، إلى جانب بعض المعايير الكلاسيكية مثل: الوفرة الاقتصادية، زيادة إنتاجية، عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف.

بالنسبة لمعيار التميز: نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج والتي على أساسها يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق، وفي ما يلي شرح وتوضيح لفكرة M.PORTER من خلال الشكل (3-III) الموالي:

الشكل (3-III) مصادر الميزة التنافسية أو القيمة.



Source: Tugrul Atamer et Roland Calori: Diagnostic et décisions stratégiques, édition DUNOD, Paris, 1998, P13 .

فالشكل يوضح لنا مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية M. Porter والتمثلة في التكلفة، التميز (الجودة)، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مستوى الأسعار بخفضها أو رفعها، ويمكن أن تكون عاملا في إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وفي زيادة أرباح المؤسسة، مما يساعدها على مواجهة القوى التنافسية .

بالنسبة للتكاليف : يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، إذ تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات، بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أو خفض أسعارها بكل حرية، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها⁽¹⁾.

أما التمييز فيمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، إذا استطاعت المؤسسة إنتاج منتجات متميزة بخصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن بالنسبة لمنتجات المنافسين الآخرين وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أسعارها⁽²⁾.

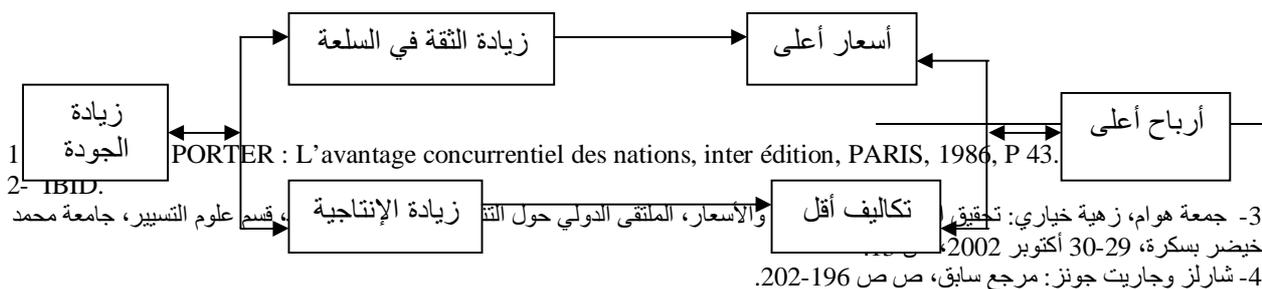
هذا ويمكن اعتبار السعر كمصدر للميزة التنافسية، إذا كانت المؤسسة القدرة على تخفيضه على المدى الطويل بنسبة أقل لنفس المنتجات التي تنتجها مؤسسات منافسة، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها أو تكاليف الإنتاج لديها⁽³⁾.

هذا وهناك من يلخص مصادر التنافسية في أربع عناصر هي:⁽⁴⁾

1- **الكفاءة:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من المدخلات (موارد أولية ..) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف واكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين.

2- **الجودة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها، تخلق قيمة لدى زبائنها، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدرا هام لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها. والشكل (III-4) يوضح هذه الأهمية:

الشكل (III-4): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2001، ص 201.

3- التجديد: (الابتكار): ويعتبر أهم مصادر بناء ميزة تنافسية، ويعرف بأنه «توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج، وتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين»⁽¹⁾

كما يعتبر التجديد خاصة التكنولوجي منه بأنه «المحور الذي تقوم عليه وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات (Le savoir et savoir –faire)، والكفاءات التي تسعى المؤسسة لامتلأها باعتماد المعرفة في إستراتيجيتها»⁽²⁾.

فالتجديد حسب هذين التعريفين يمكن المؤسسة من طرح منتجات متميزة وجديدة في السوق، انطلاقاً من الكفاءات والمهارات التي تمتلكها وهذا ما سيمنحها صفة التميز والقدرة على تخفيض تكاليفها وفرض أسعار مرتفعة.

4- الاستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين (العلاء): ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك والعمل على إشباعها والاستجابة لها، مما يخلق لها صفة التميز، وترتبط هذه الاستجابة بعدة عوامل منها:

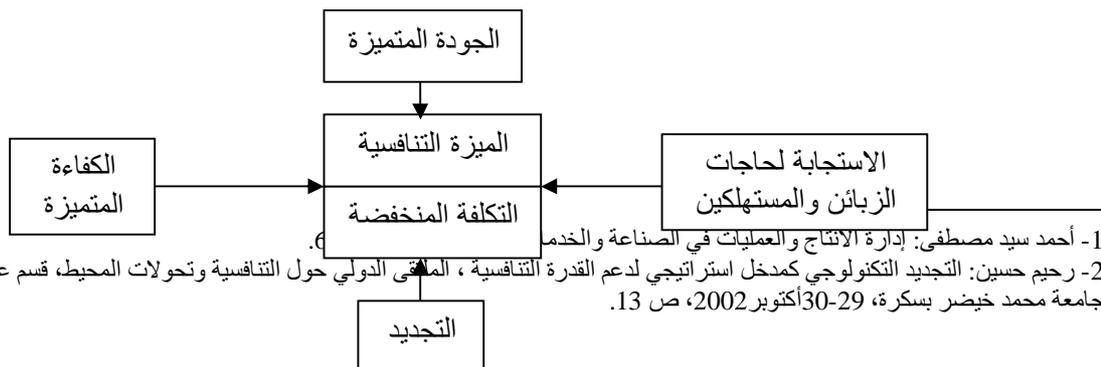
- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتوافق ويتلاءم مع حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك.

- تقليص وقت تقديم السلعة أو الخدمة للزبون أو المستهلك.

- التفوق بخدمات ما بعد البيع.

وهذه المصادر الأربع تشكل مصدراً للميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالعمل جنباً إلى جنب بطريقة متكاملة تسمح للمؤسسة بتخفيض التكاليف، وفرض أسعار مرتفعة، وهذا ما يوضحه الشكل (III-5) الموالي:

الشكل (III-5): مصادر بناء الميزة التنافسية.



1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمة
2- راجح حسين: التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 196.

تصنف القدرة المالية في قائمة مصادر الميزة التنافسية، باعتبار المصدر الذي يمد المؤسسة بالإمكانات والوسائل الضرورية للاستثمار في بعض النشاطات والاستراتيجيات التنافسية، والتميز بها في السوق⁽¹⁾.

ومما سبق ذكره نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة هي تلك الموارد والوسائل التي تمكنها من خلق قيمة مضافة لدى زبائنها والتميز في السوق، إذا أحسنت استغلالها، وتختلف هذه المصادر من مؤسسة إلى أخرى حسب إمكانياتها وظروفها، وتعتبر الجودة وتخفيض التكاليف والكفاءة والتجديد، والاستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين والسعر أهم هذه المصادر.

المطلب الثالث: سلسلة القيم ودورها في بناء الميزة التنافسية

حتى تستطيع المؤسسة تعزيز مكانتها، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، لا بد عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق، والقدرة على مواجهة قوى المنافسة التي تهددها، ولكن هذا التميز يتوقف على مدى إدراكها لمصادره، بالبحث عنها بطرق علمية، واستغلالها بشكل أمثل. وسنحاول في هذا المطلب معرفة دور سلسلة القيم التي اقترحها M.PORTER في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

يرى M.PORTER أن الميزة التنافسية تتجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، والانتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية⁽²⁾.

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، والتي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص، وتقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما يلي:⁽³⁾

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة.
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.
- تحديد المصادر الممكنة للتميز.

1- RICHARD ET DAVENI : Hyper compétition, vuibert, paris, 1995, pp 166-167.

2- M.E. PORTER : L'avantage concurrentiel des nations, OPCIT, P8.

3- ALAIN MARION : Le diagnostic de l'entreprise, édition ECONOMICA, PARIS, 1996, P .

هذا ويعرف M.PORTER سلسلة القيم على أن «المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج»⁽¹⁾.

وفيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل (III-6) الموالي.

الشكل (III-6): سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



Source : M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, P 44.

من خلال الشكل، ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، ويساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فإن M.PORTER يعتبر أن: «الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، وأخرى مدعمة»⁽²⁾.

وفيما يلي شرح للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة:

1- الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة

للمستهلك، وقد قام M.PORTER بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:

- الإمداد الداخلي: ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة،... إلخ.
- الإنتاج: ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية... إلخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة⁽³⁾.
- الإمداد الخارجي: ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة، النقل... إلخ.

1- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 205.

2- M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, P8.

3- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 207.

- التسويق والبيع: وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والاشهار، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
 - الخدمات ما بعد البيع: وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة، وتكوين، وارشادات وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.
- 2- **الأنشطة الداعمة:** وتتمثل في التمويل، والتطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي، وكذا المساهمة في خلق القيمة، كل نشاط بدوره.
- مما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة، أو ما يعبر عنه بالتنافسية، والتي سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: التنافسية.

نتيجة للتقلبات الكبرى وللتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في العشريتين الأخيرتين خاصة منها المصاحبة لظاهرتي العولمة والشمولية وما رافقهما من موجة تحرر للتجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية ورؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات بكل أبعادها، أدت إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها، وتحولت المنافسة نفسها إلى تنافس كما تحولت قاعدة البقاء من (البقاء للأصلح) إلى (البقاء للأسرع) بل أصبح البقاء للأطول قسماً⁽¹⁾ (Le plus DURABLE) حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها ولهذا سنتناول في هذا المبحث مصطلح التنافسية، بالتطرق للنقاط التالية:

- تعريف التنافسية وأنواعها.
- مؤشرات التنافسية.
- مجالات التنافس.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية، فهناك من يرى ان للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوماً مختلفاً يتركز على مؤشرات جزئية مثل: التكاليف، الجودة... إلخ، ويعود عدم الاتفاق هذا لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية:

1- عيسى حيرش: محاضرات في تسيير المعارف، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المرسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2003، ص 3 (غير منشورة).

هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة، ومن أمثلة هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «تنافسية الدولة في الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، وتوسع فيها على المدى الطويل»⁽¹⁾ وذلك حسب منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE).
- «تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية، في حين يتسع المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء»⁽²⁾ وذلك حسب LAURA D'ANDREA TYSON.

من خلال التعريفين نستنتج أن تنافسية الدولة تعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، لذلك فالدول تتنافس فيما بينها مثل ما تتنافس المؤسسات، وتختلف في قدراتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية... الخ. هذا وهناك من يعرف التنافسية على مستوى فرع النشاط (القطاع) وينظر إليها مقارنة مع فرع نشاط مماثل لإقليم أو بلد آخر على أن يتضمن فرع النشاط مؤسسات تنافسية جهويا أو إقليميا أو دوليا. ومن أمثلة هذه التعاريف نورد التعاريف التالية:

- «تنافسية فرع النشاط (القطاع) هي: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة»⁽³⁾
- هذا ويرى البعض انه حتى يكون فرع النشاط تنافسيا لابد أن تكون: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج له، متساوية أو أعلى منها في فرع النشاط المماثل في البلد أو الإقليم المنافس.⁽⁴⁾
- مما سبق نستنتج أن تنافسية القطاع (فرع النشاط) ترتبط بمدى قدرة هذا القطاع على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية وارتفاع إنتاجيته بالنسبة لقطاعات البلد أو الإقليم المنافس.
- هناك أيضا من يعرف التنافسية على مستوى المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:
- «تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة».⁽⁵⁾
- «تنافسية المؤسسة هي قدرتها الدائمة على المنافسة، بامتلاكها لمجموعة من القدرات التي تسمح لها حسب الحالة، إما على الدخول أو الحماية أو التطور في المجال التنافسي المتكون من

1- كمال رزيق وفارس مسدور، مرجع سابق، ص 106.

2- أمال عياري، رجب نصيب، مرجع سابق، ص 13.

3- كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سابق، ص 105.

4- نفس المرجع، ص 108.

5- التنافسية وتجربة الاردن، التكتلات الاقتصادية العالمية، ودخول الاردن في اتفاقيات دولية، ص 2.

الموقع: <http://www.d1d.net/net/management/articles.html>

مجموعة القوى التي تنشأ عن المحيط، والتي من المحتمل أن تواجه أهدافها، مشاريعها، عملياتها»⁽¹⁾

هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين:⁽²⁾

الأول: قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

مما سبق نستنتج أن تنافسية المؤسسة تعني قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة.⁽³⁾ معتمدة على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس عالمياً.⁽⁴⁾

بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة النظر للتنافسية من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية القطاع (فرع النشاط) إلى تنافسية المؤسسة، إلا أن M.PORTER يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول واعتبر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.⁽⁵⁾

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج انه إذا كانت المنافسة هي الشروط التي يتم وفقها انسياب وتدفق وتداول السلع والخدمات في سوق معينة، فان التنافسية هي القدرة علي تصريف هذه السلع والخدمات في الأسواق العالمية، وكل منهما يشكل عنصراً رئيسياً في أي إطار تحليلي لإعداد وتشخيص المكانة التنافسية للمؤسسة، وأي إجراءات تهدف لتعزيز قوة التنافس سيكون تأثيرها على هيكل السوق وعلي شكل المنافسة، وأي ضوابط تحكم المنافسة سوف تؤثر على تنافسية المؤسسة، «فسوء النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يعود بالدرجة الأولى الى انخفاض الإنتاجية، أو تخلف التكنولوجيا، بقدر ما يكمن في فشل المؤسسة في أن تكون منافساً قوياً»⁽⁶⁾

وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك مجموعة من الكفاءات (التنظيمية، والتسييرية، والتكنولوجية... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، المتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهلكين والسهر على إرضائهم بفعالية ونجاعة تعكس تنافسيته ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة. ولكن السؤال المطروح هنا هو كيف نحكم على هذه المؤسسات بان لها قدرة تنافسية؟، إذ لا بد من وجود مؤشرات تثبت ذلك، ما هي؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المطلب الموالي.

1- E. COLLI GNON ET M. WISSLER: OP.CIT.P15.

2- احمد سيد مصطفى: التغيير كمدخل لتفريز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.
3- محمود حسن الحسيني: الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر: بحث حول الاقتصاد المصري في مواجهة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية بجامعة حلوان، مصر، 1999، ص

4- SOURCE :INTERNET, SITE : <http://mafhom.com/press2/comp76.hym>.

5- عبيد علي احمد أحمد حجازي، مرجع سابق، ص 77.

6- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 152.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها الى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية، والتموقع فيها، ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- **مؤشرات مالية:** بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشراتنا المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية... الخ.

- **مؤشرات تجارية:** حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع،... الخ.

مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة: ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار... الخ.

مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية او لا مركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ.

مؤشرات تسييرية: وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون... الخ.

مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

هذا ويرى البعض الآخر أن للقطاع "فرع النشاط" مؤشرات هو الآخر تستخدم لقياس تنافسيته شرط أن تتم المقارنة مع قطاع آخر مماثل له داخليا أو خارجيا، وتتمثل هذه المؤشرات في: (1)

- ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع (فرع النشاط) في السوق على المدى الطويل.
- ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة.
- انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى.
- زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية، مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.

نلاحظ أن مجال قياس ومقارنة مؤشرات تنافسية القطاع، أوسع نطاقاً من مجال القياس والمقارنة بالنسبة لمؤشرات تنافسية المؤسسات.

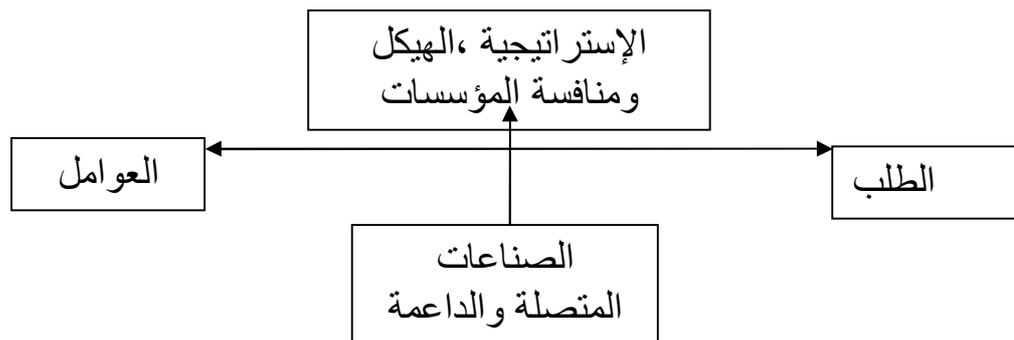
هذا وهناك من يحدد مؤشرات تنافسية الدولة وتتمثل في: (2)

1- كمال رزيق ومسعود فارس، مرجع سابق، ص108.
2- نفس المرجع، نفس الصفحة.

- مستوى الانفتاح الوطني علي التجارة العالمية الخارجية.
- حجم الاستثمار الاجنبي.
- نوعية البنية التحتية.
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي.
- تطور الاسواق المالية.
- المستوى التقني.
- مرونة سوق العمل.
- نوعية الادارة في قطاع الاعمال.
- نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

هذا ولقد لخص M.PORTER مؤشرات تنافسية الدولة -في اطار ما سماه بـ(الماسة الوطنية) في اربع محددات يوضحها الشكل (III-7) الموالي:

الشكل (III-7) محددات تنافسية الدولة.



Source: M.E.PORTER :L'avantage concurrentiel des nations, op.cit, p 80.

وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:⁽¹⁾

1. **العوامل:** ويلخص M.E Porter هذه العوامل في:

- أ. **الموارد البشرية:** والتمثلة في اليد العاملة الماهرة والمهندسين، والمبرمجين، وشروط عمل هذه اليد العاملة...، أي الثروة البشرية للدولة.
- ب. **الموارد الفيزيائية:** المتمثلة في الوفرة والجودة، السيولة (حرية التصرف)، تكاليف الأرض، الخامات الأولية مثل: الماء، الطاقة، الظروف المناخية للدولة، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي الاستراتيجي لهذه الدولة الذي يسمح لها بتخفيض تكاليف النقل، وتسهيل التبادل الثقافي والتجاري مع الخارج.

1 - M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, pp 82- 119

- ج. **موارد المعارف (Ressource en Savoir):** وتتمثل في المعارف والمهارات العلمية والتقنية، التي تتوفر عليها الدولة وتلعب الجامعات ومراكز البحث العلمية، دورا في نشرها لتوظيفها في المجالات الصناعية للمؤسسات.
- د. **موارد رأس المال:** وتتمثل في حجم وتكلفة رؤوس الأموال السائدة التي تتوفر عليها الدولة، ومصادر الحصول على هذه الأموال.
- هـ. **المنشآت:** وتتمثل في نوع وحجم وتكلفة وجودة المنشآت (البنية القاعدية) التي يستعان بها في المجال التنافسي مثل نظام النقل، الاتصال، الشبكات الرئيسية، نظام الصحة، المعاهد الثقافية.
2. **الطلب:** بالتركيز على ظروف وطبيعة وخصائص الطلب (حاجات الزبائن والمستهلكين) وحجمها ونوعها التي لا بد أن يكون للدولة الاسبقية في إدراكها وتلبيتها بشكل أسرع، قبل تحول هؤلاء الزبائن والمستهلكين إلى السوق الخارجية.
3. **الصناعات المتصلة (ذات العلاقة) والداعمة:** ويقصد بها وجود الصناعات المعنية ذات العلاقة والداعمة في دولة ما، والتي تتمتع بسمات تنافسية دولية، حيث أن الاستثمار فيها يساعد الدولة على تحقيق مركز تنافسي عالمي.
4. **الإستراتيجية، الهيكل، المنافسة:** وتتمثل في الظروف التي تنشأ بها مؤسسات الدولة، وتنظم وتوجه خلالها خاصة المتعلقة منها بالمنافسة المحلية، بالإضافة إلى أهداف، واستراتيجيات، ونوعية تنظيم المؤسسات وهياكلها، إذ تعتبر كلها عوامل تساعد على تحسين المركز التنافسي للدولة محليا وخارجيا، بتحفيز المؤسسات إلى تحسين كفاءتها وجودتها، وعلى التجديد والابتكار، في صناعاتها، خاصة إذا كانت بنية السوق تتميز بطابع تنافسي.

مما سبق ذكره نستنتج أن مؤشرات التنافسية وإن اختلف مجال قياسها، ودراستها، حسب الانواع المختلفة للتنافسية، تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة، فإنها تركز على مدى قدرة هذا المجال (مؤسسة أو قطاع أو دولة)، على جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والفوز بأكبر حصة من السوق، لذلك فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال استثمار و واستغلال قدراتها وامكانياتها ومزاياها التنافسية، في مجالات مناسبة للتنافس سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مجالات التنافس.

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سنتطرق إليها في هذا المطلب:

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد: (1)

1- سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

1. **التنافس بالوقت:** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا مثل ما هو معمول في نظام (1) (Juste a Temps)، (J.A.T)، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة، ويرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي: (2)

أ. **الوقت الاستراتيجي:** وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية، من أجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات، والتقييم السريع للحلول الممكنة، واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح والإرشادات في ذلك، والحرص على أن تكون هذه القرارات الإستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى. **وقت الإمداد:** نعلم أن المؤسسة معبر للعديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، والتدفقات الداخلية، وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الإمداد أي تقليص وقت الإمداد، ومن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد: نظام (J.A.T)، (Juste a Temps): الذي أعتمد في اليابان خلال فترة السبعينات قبل أن ينتشر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ويعرف بأنه: «اتجاه تسييري تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات خلال أقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات صغيرة، وضبط حركة الإنتاج، وإتاحة نظام للعمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين أو الآلات أو لتسليم السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين» (3).

كما يعرف بأنه: «فلسفة تركز فيها المؤسسة على التبسيط، ومنع التبذير، تقوم على ثلاث أفكار

متمثلة في:

- استبعاد كل النشاطات التي لا تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمنتج.
- الالتزام بمستوى عالي من الجودة في كافة نشاطات وعمليات المؤسسة.
- الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات. (4)

يسعى هذا النظام لتحقيق الأصفار الخمس (Cinq Zéros) وهي: (5)

1- عصام الدين مصطفى: الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 2.

2- J. C. TARONDEAU : OP.CIT, PP 292-308.

3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 525.

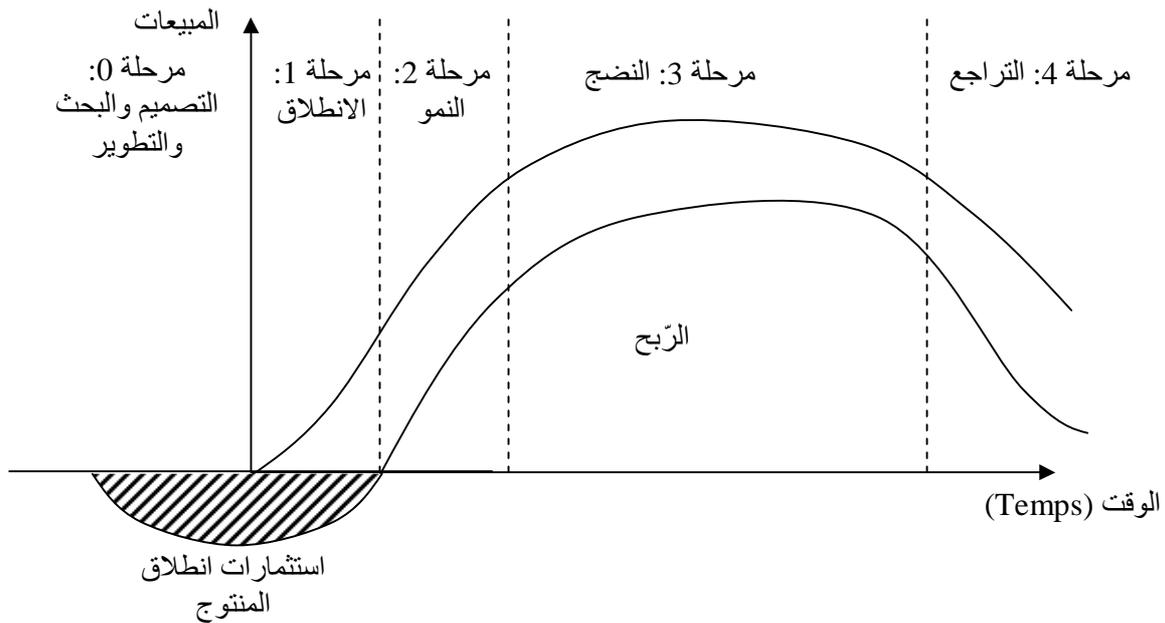
4- ري أتش جاريسون وإريك نورين، مرجع سابق، ص 217-218.

5- JEAN-LUC CHARRON et SABINE SEPARI: organisation et gestion de l'entreprise, dunod, Paris, p180.

- صفر مخزون: أي تقليص المخزونات عن طريق الانتاج حسب الطلب.
 - صفر مدة: أي تقليص مدة الانتاج.
 - صفر الخطأ: وذلك بالرفع من مستوى الجودة.
 - صفر عطب: أي ضمان صلاحية وتفاذي الاعطاب التي قد تؤثر على تلبية الطلب.
 - صفر ورق: وذلك عن طريق تخفيض البروقراطية وتبسيط الاجراءات وتبادل المعلومات.
- نجاح تطبيق هذا النظام يساهم في تحقيق المزايا التالية:⁽¹⁾
- تقليص زمن دورة الانتاج وزيادة حجمه، وبالتالي الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن والمستهلكين.
 - زيادة انتاجية المؤسسة.
 - تخفيض حالات عدم التطابق من خلال رقابة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، التي يقوم عليها هذا النظام.
- فهذا النظام يعتبر كأهم اسلوب تعتمده المؤسسات من أجل تقليص وقت الامداد وتدعيم قدرتها في مجال التنافس بالوقت.

ج. **وقت التجديد(الابتكار):** ففي ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي تقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق، والتجديد الدائم لها. أي التقليص في دورة حياة المنتج التي تعبر عن: «دورة ميلاد وحياة وموت المنتج التي تترجم على شكل مراحل متتابعة تتمثل في الانطلاق، النمو، النضج، التدهور».⁽²⁾ والشكل (III-8) الموالي يوضح لنا هذه المراحل:

الشكل (III-8): دورة حياة المنتج.



1- ري اتش جاريسون، اريك نورين، مرجع سابق، ص217.

2- J. C. Tarondeau : OP.Cit, P 87.

Source : Armand DAYAN ; Marketing industriel, Vuibert, 4^e Edition, 1999, P 95.

من خلال الشكل (III-8) نستنتج أن دورة حياة المنتج تتشكل من المراحل التالية:⁽¹⁾

المرحلة الصفر: مرحلة التصميم والبحث والتطوير: سميت بالمرحلة الصفر لأن المنتج خلال هذه المرحلة لم يطرح في السوق بعد، بل ان المؤسسة مازالت في مرحلة البحث عن تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين، وتقييم قدرتها تقنيا على إشباع هذه الحاجات، وكذا الفوائد التي سيعود بها إطلاق المنتج في السوق وذلك من خلال دراسة تقوم بها هذه المؤسسة على السوق، والمنتجات المنافسة المباشرة وغير مباشرة، وقدرات المنافسين، وأسعار الدخول وكميتها، بالإضافة إلى تقييم الفائدة الإستراتيجية لتطوير مجال نشاط هذا المنتج على المدى الطويل، كل هذه النقاط تتم معالجتها من أجل الشروع في تصميم المنتج.

وما يميز هذه المرحلة هو تحميل المؤسسة لتكاليف كبيرة.

المرحلة الأولى: مرحلة الانطلاق: بعد اتخاذ المؤسسة قرارها في نوع المنتج الذي سيطرح للسوق، تشرع في مرحلة الانطلاق التي تتميز بتكاليفها الباهضة، حيث يتم فيها الاستثمار في الإنتاج والبحث والتطوير، والتوزيع، والاتصال التجاري والحملات الاشهارية من أجل التعريف بالمنتج الجديد، ولكن في اغلب الحالات تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، من أجل كبح الطلب الأولي وتخفيف التضيق على الإنتاج في بدايته، وتعويض ما تحملته من تكاليف في وقت قصير.

المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتطور: وتتوجه المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى سوق أوسع، مع المحافظة على ارتفاع السعر للاستفادة من نمو السوق، مما يساعد على زيادة مبيعاتها، ولكن ذلك يرافقه ظهور منافسين جدد لمنتج المؤسسة. التي تحاول إبراز ميزات التنافسية، وتقليص نشاطات الترويج والتعريف بالمنتج من أجل تخفيض نسبة التكاليف.

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج: وهي مرحلة أكثر استقرارا بالنسبة للمرحلة السابقة، تتميز بأسعارها المستقرة، والإنتاج المنظم حسب طلب منظم، وبطول مدتها، وتتشكل من ثلاث مراحل هي: مرحلة النضج المتزايد والتي تتميز بتزايد زبائن المؤسسة، ثم مرحلة النضج المستقر، ثم مرحلة النضج المتراجع، والتي يجب أن تبدأ فيها المؤسسة بالبحث عن تطبيقات وتغييرات جديدة للمنتج وإعطائه حياة جديدة، وكسب زبائن جدد.

المرحلة الرابعة: مرحلة التراجع: وهي المرحلة التي تنتهي فيها حياة المنتج بسبب ظهور بدائل عديدة له في السوق، أو انتهاء الحاجة له من طرف الزبائن والمستهلكين.

تتميز هذه المرحلة بتراجع مبيعات المؤسسة وتقلص حدة المنافسة⁽²⁾.

لذا تلجأ المؤسسة لإتباع كل من:⁽³⁾

- إستراتيجية الترويج: من أجل إعطاء مكانة جديدة للمنتج.

1- ARMAND DAYAN : OP.CIT, PP 92-95.

2- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، 2000، ص 104.

3- ستيفن مورس، مرجع سابق، ص ص 104-105.

- إستراتيجية التجديد: وذلك بإعادة تصميم وتغليف المنتج بطريقة جديدة، أو تقديم خدمات جديدة مرافقة له.

- إستراتيجية الإحلال: ويقصد بها ابتكار وتطوير منتجات جديدة تحل محل القديمة، ولكن عملية التجديد والابتكار يجب أن تكون قبل الدخول في مرحلة التراجع، لذا فالمؤسسة الناجحة هي التي تستغل دورة حياة المنتج كأداة تخطيط إستراتيجية، لأن القرارات الإستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المرحلة التي يمر بها المنتج⁽¹⁾.

2- التنافس بالجودة: ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتمييز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية، كما سنرى لاحقا.

ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:⁽²⁾

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

3- التنافس بالتكلفة: وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف

الوحدوية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى»⁽³⁾. حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين⁽⁴⁾، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف -سوف نتناول هذه الإستراتيجية لاحقا-.

4- التنافس التكنولوجي⁽⁵⁾: بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول

الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات

1- ستيفن مورس، مرجع سابق، ص 103.

2- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 367.

3- Sarge Calabre: filières nationales et marches mondiaux de matières premières, Economica, Paris, 1997, p 306.

4- زايد بلقاسم: أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص 20.

5- Bertrand Nezeys: Les politiques de compétitivité, Economica, paris, 1994, p 05.

جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزيائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية⁽¹⁾.

من بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة⁽²⁾:

- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائن.
- تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائن والحصول على أكبر حصة في السوق.
- تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع.
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.
- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

ويختلف أسلوب تطبيق المؤسسة للتنافسية التكنولوجية حسب ظروفها ومكانياتها إلى:⁽³⁾

- 1- **أسلوب الريادة التكنولوجية:** وهو أسلوب الريادة في الاستحواذ على التقنيات والابتكارات التكنولوجية في السوق، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب للعوامل التالية:
 - **حجم الفرصة التكنولوجية:** حيث أن اتساع مجال الفرصة التكنولوجية يساعد المؤسسة ذات الإمكانيات التكنولوجية على احتلال الريادة تكنولوجيا.
 - **قدرة الحفاظ على مستوى التفوق التكنولوجي:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف البحث، والتطوير والابتكار، واكتساب المعارف التكنولوجية، التي تساعد في قدرة المحافظة على الريادة التكنولوجية في السوق.
 - **الاعتماد على القدرات الذاتية:** حيث أن تحقيق التفوق والريادة التكنولوجية اعتمادا على الطاقات والقدرات الذاتية، يصعب من مهمة المؤسسات المنافسة في تقليد هذه التكنولوجيا، وبالتالي احتفاظ المؤسسة بالريادة التكنولوجية.
- 2- **أسلوب التبعية التكنولوجية:** وهو أسلوب تقليد واتباع تكنولوجيا المؤسسة المنافسة، وتطويرها حسب إستراتيجيتها التكنولوجية، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب إلى العوامل التالية:
 - **أفضلية المزايا التي يحققها هذا الأسلوب بالنسبة لمزايا أسلوب الريادة التكنولوجية.**

1- INSTITUT D'INNOVATION INFORMATIQUE POUR L'ENTREPRISE:« La veille, les yeux et les oreilles de votre entreprise », source Internet, mise a jour le 01/12/2001.

2- سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص ص 701-705.
3- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص ص 706-709.

- استغلال فرصة صعوبة تأقلم المؤسسات الرائدة تكنولوجيا على مسايرة التغيرات التكنولوجية، لتقوم هي بذلك بواسطة تطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف هذه المؤسسات بشكل يتلاءم مع تغيرات السوق، والتميز بذلك تنافسياً.
 - استغلال فرصة تغير حاجات وأذواق الزبائن والمستهلكين، وتطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة حسب هذه التغيرات.
 - سهولة عملية التقليد والتطوير بسبب انخفاض تكاليف تكنولوجيا المؤسسات الرائدة.
- ومهما كان الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في التنافسية التكنولوجية، فإن هدفها الأول هو تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

5- التنافس بالأسعار:

- يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: «امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها»⁽¹⁾
- أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها.

ولكن اعتماد المؤسسة الإستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود:⁽²⁾

- **القوانين (التشريعات):** ويقصد بها: «سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري، وتوازن ميزان المدفوعات، وبالتالي تتحكم بسقف الأسعار»⁽³⁾ فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.
- **القدرة الإنتاجية:** حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.
- **تكاليف الإنتاج:** وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.
- **نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة:** ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين والزبائن، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.
- **مرحلة دورة حياة المنتج:** حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسة لا تحتفظ بنفس المستوى للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل إن لكل مرحلة

1- زايدي بلقاسم، مرجع سابق، ص20.

2- ARMAND DAYAN :OP,CIT, pp112-115.

3- زايدي بلقاسم، مرجع سابق، ص20.

المستوى المناسب لها، فبالنسبة لمرحلة الانطلاق: تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، لتعويض تكاليف البحث والتطوير وتصميم المنتج...، وكبح الطلب الأولي من أجل تخفيض التضيق على الإنتاج في بدايته. أما بالنسبة لمرحلة النمو: ففي حالة نجاح مرحلة انطلاق المنتج تحافظ المؤسسة على مستوى أسعارها، وفي حالة العكس فإن المؤسسة تلجأ إلى تخفيض أسعارها، من أجل زيادة مبيعاتها والحصول على زبائن جدد، ومواجهة المنافسين. أما بالنسبة لمرحلة النضج: والتي تعتبر مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج، تلجأ فيها المؤسسة إلى تخفيض أسعارها للمحافظة على حصتها في السوق، ومواجهة المنتجات المنافسة.

- **الطلب:** ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسياتها السعرية.
- **السعر المطبق في السوق:** حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي، وتعطى بالعلاقة التالية:⁽¹⁾

السعر الحالي للمنتج المنافس - السعر السابق للمنتج المنافس

رد فعل المؤسسات المنافسة = _____

السعر الحالي لمنتج المؤسسة - السعر السابق لمنتج المؤسسة

ليتم تحليلها إحصائياً كما يلي:⁽²⁾

- **في حالة النتيجة تساوي الواحد:** وهذا يعني أن المؤسسة المنافسة تقوم بتغيير أسعارها بنفس مستوى التغيير لهذه المؤسسة.
- **في حالة النتيجة تساوي الصفر:** فهذا يعني عدم وجود منافسة سعرية، من قبل المؤسسات الأخرى، ومع احتمال لجوئها لمنافسة غير سعرية، (جودة، تسويق، بحث، تطوير... إلخ)، لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار كل من المنافسة السعرية، وغير السعرية في نفس الوقت للمحافظة على مركزها التنافسي.
- **في حالة الناتج يساوي (0,5):** هذا يعني أن المؤسسة المنافسة قامت بتخفيض أسعارها بنسبة 50 % بالنسبة لمستوى أسعار هذه المؤسسة.

1- ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 130.
2- نفس المرجع، نفس الصفحة.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن مجالات التنافس عديدة أيضا: الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ، ولكن ومهما اختلفت وتنوعت هذه المجالات فإن ههما الأول هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق. ومن مجمل ما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تريد الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسيا، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ، وترجمتها على شكل استراتيجيات، سنتطرق إلى أهمها في المبحث الموالي.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء مركز تنافسي لها، مع العلم أن هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، ولقد قام M.PORTER بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي: إستراتيجية التميز، وإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، وإستراتيجية التركيز، سنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف:

لقد قام M.PORTER باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، إنطلاقا من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام باعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الاستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول (III-1) الموالي:

الجدول (III-1) استراتيجيات التنافس.

		الميزة التنافسية
التميز	التكلفة المنخفضة	قطاع التنافس
إستراتيجية التمييز	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	قطاع واسع
	إستراتيجية التركيز	قطاع ضيق

Source: C. Marmuse: politique générale, Langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2^e Edition, Economica, 1996, p 382.

من الجدول يتضح لنا أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة، وسنحاول فيما يلي التعريف أكثر بهذه الإستراتيجية:

- تعرف إستراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج»⁽¹⁾.

- كما تعرف بأنها: «قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك»⁽²⁾.

من خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية، مما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة. ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص.⁽³⁾

ويتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية:⁽⁴⁾

- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.
- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- الرقابة الفعالة على العمالة.
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الاشهارية والترويج والتوزيع.
- الدخول بسياسة تسعير هجومية.
- توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج.
- القدرة على تحمل الخسائر.

من بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة": ويتمثل في: «عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات»⁽⁵⁾، وهذا ما يوضحه الشكل (III-9) الموالي:

1- E. Collignon et M. Wissler, OP. CIT, P 60.

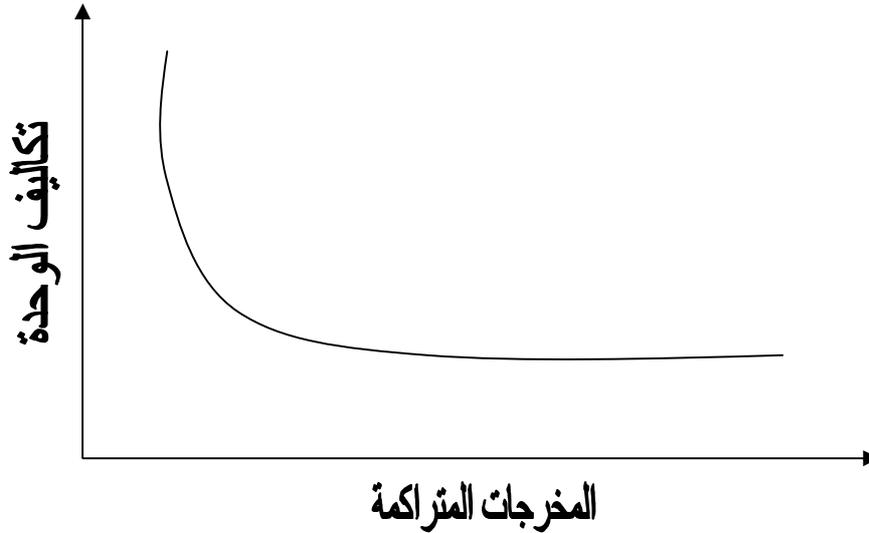
2- ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 122.

3- E. Collignon et M. Wissler, OP. CIT, P 61

4- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 186.

5- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 245.

الشكل (III-9): منحنى التجربة (الخبرة)



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 246.

فالشكل (III-9) يوضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعاً لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا ما يثبت أهمية منحنى التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف للمؤسسة.

إن أسلوب منحنى التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها⁽¹⁾:

- 1- **اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية):** ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع، والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال، والكمية المنتجة.
- 2- **أثر التعلم:** وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي، أو بمعنى آخر هي: زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما يساهم في زيادة حجم الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحدوية له.

فكلا العاملين السابقين يساهمان في زيادة حجم إنتاج المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج الوحدوية لها، واستفادتها بمزايا تنافسية في التكاليف، تستغلها في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف. أيضاً من بين الأساليب التي تعتمد المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف نجد اعتمادها على ما يسمى بنظام: التكلفة على أساس النشاط (Activity Based System)، (ABS)، والذي يعرف بأنه: «نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة، وصلتها بتكاليف الإنتاج»⁽²⁾.

وتتمثل مزايا اعتماد هذا النظام في: ⁽³⁾

1- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 241-244.
2- نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 61.
3- نفس المرجع، ص ص 65، 67.

- تحسين أداء وظائف التسيير، حيث أن عملية تحليل الأنشطة التي يعتمد عليها تساعد في تحسين وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- تخفيض التكاليف : نتيجة لعملية تحليل الأنشطة التي تساهم في تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة والغاء غير الضرورية منها.
- المساهمة في عملية اتخاذ القرارات: وذلك بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج.
- تحسين جودة المنتجات، واكتساب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، والحصول على أكبر حصة من السوق.
- وكلا الأسلوبين السابقين يساهم في تحقيق هدف المؤسسة في تخفيض التكاليف، والاستفادة من ذلك في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.
- هذا وبصطدم اعتماد المؤسسة لإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بالعديد من القيود والمخاطر نذكر منها:⁽¹⁾
- سهولة تقليد هذا النوع من الإستراتيجيات، مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أي وقت.
- تأثر وانخفاض مستوى الجودة، نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يستدعي امتلاك هذه المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يؤثر على مكانة المؤسسة التنافسية.
- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، والدخول بحجم إنتاج كبير، لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية.
- مما سبق ذكره نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الإستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة.
- إن نجاح المؤسسة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف يحقق لها التميز التنافسي وقدرة على مواجهة تحديات التنافسية.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

1- فلاح حسن الحسين، مرجع سابق، ص 187.

تعد إستراتيجية التميز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن هذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية التميز بأنها: « قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتوج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم»⁽¹⁾.

فإستراتيجية التميز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتوج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسياً.

هذا ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.⁽²⁾ كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:⁽³⁾

1. عوامل داخلية: نذكر منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنويع استخداماته.
- اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.
- مسابرة تغيير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

2. عوامل خارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.
- مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.
- كما أن نجاح إستراتيجية التميز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية:⁽⁴⁾
- امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية.
- امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية.
- التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا.
- اتصال فعال بين قنوات التوزيع.

1- E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, PP 61, 166.

2 - E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, PP 61, 166.

3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 185.

4- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 186.

- تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
 - امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.
- لكن تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية لا يخلو هو الآخر من الصعوبات والمخاطر والقيود، نذكر منها: (1)

- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، والتي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية.
 - احتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للمستهلكين والزبائن مع مرور الزمن.
 - سهولة التقليد وكثرة المنافسين، مما يقلل من قدرة الزبائن والمستهلكين على إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.
- لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، عند تطبيقها لإستراتيجيتها في التميز. مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللشركة في نفس الوقت.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER ، والتي تعتمد أساساً على كل من ميزة التكلفة المنخفضة والتميز، وستنطرق في هذا المطلب على جوانب من هذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: «تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين»⁽²⁾.

كما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: «اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عملياً على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين»⁽³⁾ وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلان أو بعدان هما:⁽⁴⁾

1 - التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق.

1 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 187.

2 - E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, P 61.

3 - فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص 184.

4 - نفس المرجع، نفس الصفحة.

2- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو إستراتيجية التميز، وبمتطلبات كلاهما، لتحقيق هدف استراتيجي محدد، مع تركيزٍ عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه. (1)

ولكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على: (2) توافر زبائن ومستهلكين في فئات وقطاعات السوق المستهدفة لهم احتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

إن اعتماد إستراتيجية التركيز يصطدم هو الآخر بمجموعة من المخاطر والصعوبات نذكر منها: (3)

- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج لمحدوديته بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين، والتوجه إلى قطاع ضيق من السوق، وبالتالي الإنتاج بحجم محدد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الوحدات.
- تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات، وتلبية رغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لأن ذلك يؤثر سلباً على أرباحها.
- اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمراً صعباً.
- بما أن المؤسسة تعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة على التكاليف وإستراتيجية التميز، فإن ذلك سيجعلها عرضة للصعوبات والقيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين.
- مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز، وتوجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين -لها حاجات مميزة- وذلك بكفاءة وفعالية .
- ومن مجمل ما سبق ذكره فإنه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات انطلاقاً من المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقد كانت الاستراتيجيات التي اقترحها M. PORTER أهمها وتتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، التميز، التركيز، إلا أن اختيار المؤسسة لاعتماد إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك بأتياع الخطوات التالية: (4)
- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة، ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات، وأفكار، وحجمها، ومعدل النمو المنتظر، ومتطلبات النجاح في المستقبل.

1 - نفس المرجع، ص ص 184، 186.

2- توفيق محمد عبد المعين، مرجع سابق، ص 156.

3- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 187.

4- طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 75.

- تحديد المنافسين: وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين.
- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

أي أن المؤسسة تقدم تقييم دقيق لوضعيتها في السوق داخليا وخارجيا، من أجل ضمان أحسن اختيار للإستراتيجية التنافسية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز قدرتها التنافسية، التي ترتبط بمدى قدرتها على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، بالتركيز على عنصر الجودة، والذي يعتبر شرط مهم لتحقيق ذلك، ولكن هل يمكن للمؤسسة أن تكتفي بجودة المنتجات فقط من أجل تحقيق التميز التنافسي في السوق من خلال توفير بعض الخصائص والمواصفات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين في هذا المنتج، أم لا بد عليها أن تضيف على هذه الخصائص والمواصفات صفة العالمية باعتمادها لمواصفات الإيزو لتحقيق هذا التميز، أم لا بد عليها أن تعمم هذه الجودة على كامل العمليات والنشاطات باعتماد ما يُسمى بالجودة الشاملة كوسيلة للتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من أجل تحقيق التميز التنافسي في ظل ظروف المحيط المتغيرة، ذلك ما سنحاول معرفته في المبحث الموالي.

المبحث الخامس: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.

في ظل الظروف والتغيرات المستمرة للمحيط، وتحديات المنافسة فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق بالبحث عن مصادر هذا التميز، واستغلالها بشكل أمثل من خلال العديد من الاستراتيجيات، فكانت الجودة هي احد أهم هذه المصادر، باعتبارها الوسيلة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتجات المقدمة إليهم بشكل أفضل من المنافسين، ولكن ونظراً للتغيرات السريعة والمستمرة لهذه الحاجات والرغبات في ظل المحيط التنافسي، كان لا بد على هذه المؤسسات أن تجد وسيلة تحقق بواسطتها التكيف الدائم والمستمر مع هذه التغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، فهل يمكن للجودة الشاملة أن تكون هي السبيل إلى ذلك؟ باعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، ووسيلة لتحقيق التأقلم والتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وضمان أقصى إشباع لهم أو أن تعتمد هذه المؤسسات مواصفات الإيزو ISO باعتبارها مجموعة معايير لا بد من توفرها في المنتجات، تحقق لها صفة الشمولية والعالمية، وتمكنها من التأقلم والتوغل في الأسواق العالمية، هذا ما سنحاول معرفته في هذا المبحث من خلال إبراز أهمية كل من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

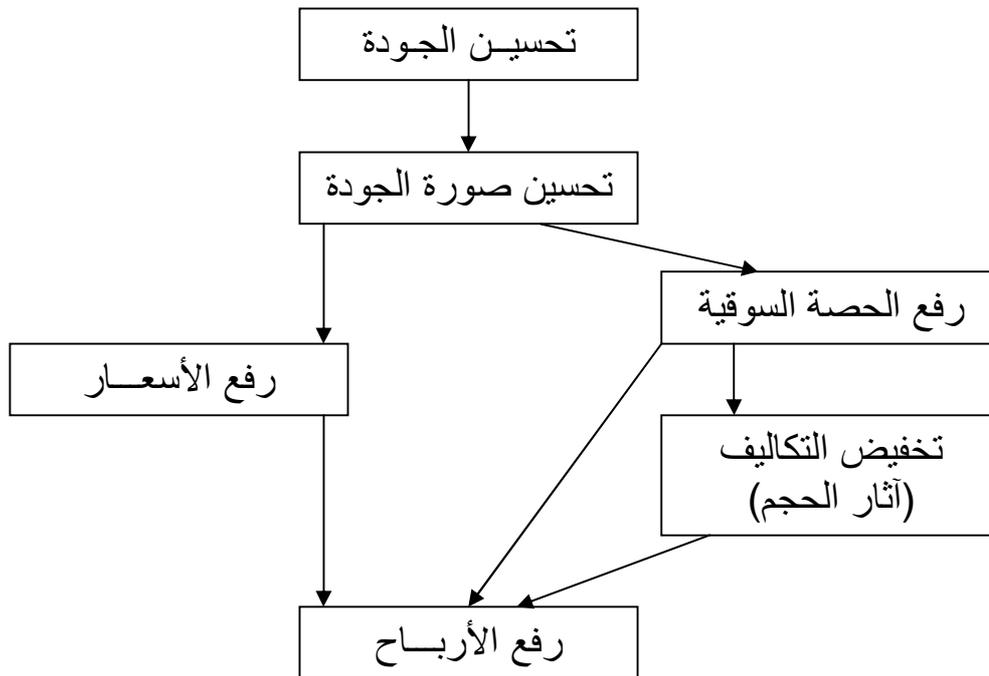
تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب.

تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.⁽¹⁾ هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبعض مؤشرات التنافسية.⁽²⁾

1. العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل (III-10) الموالي:

الشكل (III-10): العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح



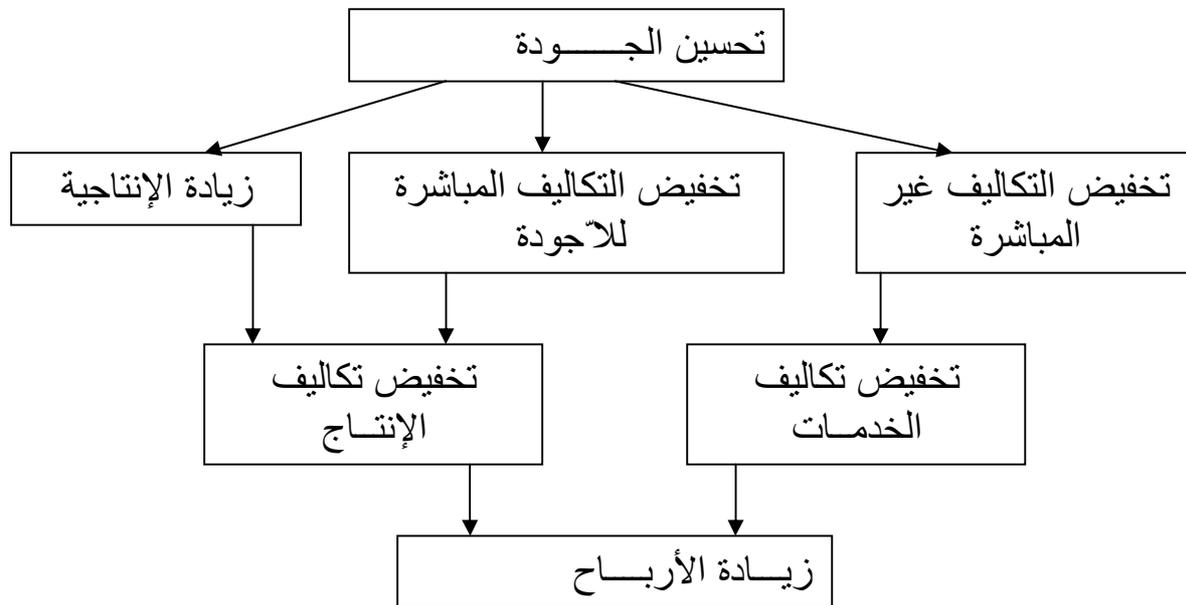
Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P241.

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 10-11.

2. العلاقة بين الجودة والتكاليف:

تعتبر الجودة كمصر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللأجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل (III-11) الموالي:

الشكل (III-11): العلاقة بين الجودة والتكاليف



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242.

3. العلاقة بين الجودة والأرباح:

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.⁽¹⁾

4. العلاقة بين الجودة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. PORTER والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل:

1- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 201.

المطابقة (غياب الأخطاء، والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج)، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج.⁽¹⁾ كما أثبتت أن الإستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف.

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة ولاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، وزيادة أرباح المؤسسة.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول

(2-III) الموالي:

الجدول (2-III): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة (Privilégiées)	الاستراتيجيات التنافسية
- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم.	- المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث تجديد الطرق.	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
- زيادة ولاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.	- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) - الأداء	التميز

	- خصائص ثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات	
- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن.	- مزيج بين المطابقة والتصميم	التركيز

Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P245.

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض الباحثين، ونذكر منها دراسات كل من T.PETERS, R. WATERMAN التي أثبتت أن أفضل المؤسسات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف، حيث أن نسبة 80% أو 90% من هذه المؤسسات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع في السوق (Niches)، ومن أهم وسائل تعزيز قدرتها التنافسية في مجال الجودة، نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذه الدراسات:⁽¹⁾

- تقديم شركة Caterpillartractor - (التي تنتج قطع غيار ذات جودة مماثلة للمنتجات المتواجدة بالسوق) -، المنتج تحت الضمان خلال 48 ساعة في كل أنحاء العالم، مع التركيز على الزبون والموزع.

- استعمال شركة Mc Donald'S: شعار "الجودة، الخدمة، النظافة والسعر"، لجذب الزبائن والمستهلكين، فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في شعارها، لاعتقادها بأن الزبائن والمستهلكين يقيمون منتجاتها وخدماتها المقدمة في مطاعمها بناءً على ذلك.

- وضع شركة Procter et Gamble لصنع مواد التجميل، رقم هاتفي خاص لاستقبال شكاوى الزبائن واقتراحاتهم، فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي وأن شكاوى الزبائن تنتقل مباشرة إلى رئيس مصلحة الإنتاج والذي يتخذ القرار بسرعة بعد استشارة بقية مصالح الشركة.

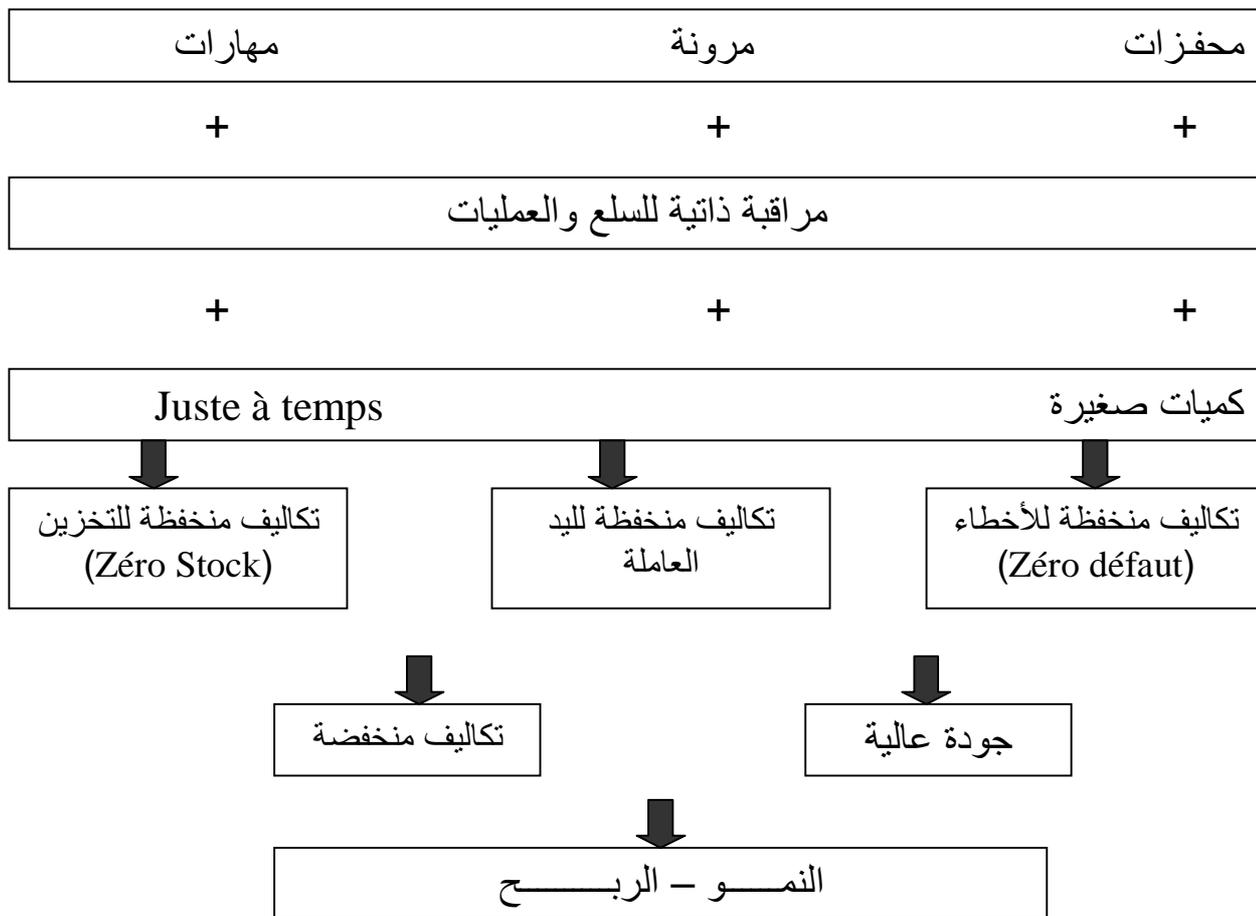
نلاحظ إذن كيف أن المؤسسة تلجأ لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الجودة بواسطة عدة وسائل كالشعارات التي تشمل مصطلح الجودة، وضع رقم هاتفي خاص ومجاني لمعرفة شكاوى واقتراحات الزبائن والمستهلكين، تقديم المنتج تحت الضمان لفترة معقولة ... إلخ، وغيرها من الأساليب.

وبناء على ما سبق فإذا كانت القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي، التجاري والتقني ... إلخ. ففي ظل محيط تنافسي، يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على الجودة الشاملة، هذه الأخيرة شاملة لكل وظائف المؤسسة ويتم تسييرها من طرف كل أفرادها بغية تكييف السلع أو الخدمات مع رغبات الزبائن والمستهلكين.

1 -T. PETERS et R. WATERMAN :Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises, Ed. Inter Edition, Paris, 1983, PP183-193.

وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات، المحفزات والمرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام (J.A.T) والإنتاج بكمية قليلة، والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء (Zéro défaut)، واليد العاملة، التخزين (Zéro Stock) وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة انطلاقاً من ذلك.⁽¹⁾ وهذا ما يوضحه الشكل (III-12) الموالي:

الشكل (III-12): العلاقة بين الجودة الشاملة والإرباح.



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P243.

هذا ويمكن إبراز أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، وأهمها: تضمين مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، المطابقة، الوقاية، التحسين المستمر، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، تجنب اللاجودة، التركيز على الزبون والمستهلك ومسايرة تطورات وتغيرات رغباتهم وحاجاتهم ... وغيرها من المبادئ والأسس التي تطرقنا إليها في فصل سابق، والتي يمكن أن نستنتج من خلالها ذلك الدور الذي تلعبه الجودة في تخفيض التكاليف عن

1- J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P243.

طريق تخفيض حالات عدم المطابقة، ومعدلات التأخير، والاستغلال الأفضل للوقت والموارد، مما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وكفاءتها وفعاليتها، وبالتالي قدرتها على فرض أسعار مرتفعة والاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وتحقيق أرباح مرتفعة تضمن بقاءها واستمراريتها.⁽¹⁾

هذا وانطلاقاً من الأهداف التي تسعى إليها الجودة الشاملة والمتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج استناداً إلى أسس فنية، فإن تحقيق ذلك يساهم في تمييز المؤسسة تنافسياً في الأسواق العالمية، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية بالاستفادة من مصادر التميز المتمثلة في الجودة وتخفيض التكاليف.⁽²⁾

وبناءً على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وانطلاقاً من ذلك نستنتج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية لتكاثف وتنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي من خلال الجودة، ويمكن إبراز هذه الأهمية أكثر من خلال المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة كما يلي:⁽³⁾

- **التحسين المستمر:** حيث أن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.
- **التركيز على الزبون والمستهلك:** باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدره المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.
- **التركيز على الموارد والكفاءات البشرية:** حيث يرى M. Porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة على خلق القيمة والتميز تنافسياً للمؤسسة، لذا ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- **المشاركة الكاملة:** إذ تُعد مشاركة جميع أفراد المؤسسة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية المؤسسة.
- **الوقاية:** ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وضمان مطابقة المنتوجات للمواصفات المعيارية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

1- شارلز وجاوت جونز، مرجع سابق، ص 264.
 2- عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص ص 27-28.
 3- سمالي يحيى، مرجع سابق، ص ص 179-182.

فمجموعة المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تساهم كلها في خلق قيمة وتحقيق التميز التنافسي في السوق، وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة كما يظهر هذه الأهمية أيضا من خلال الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وبالخصوص استراتيجية التميز التي تعتبر عوامل وشروط نجاحها - تم التطرق إليها في مطلب سابق* - بمثابة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة.(1)

ومما سبق ذكره نستنتج أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها وسيلة تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتج، فإن الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه المؤسسة، باعتبارها تضمنين للجودة في كامل العمليات والنشاطات والتكيف المستمر مع هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لا بد من تكيف وتنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة، بالاعتماد على ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة بشكل أفضل يضمن بقاءها واستمراريتها في السوق.

المطلب الثاني: أهمية مواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة

نتيجة لما يُعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما خلفتاه من تحولات على العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمراً مهماً لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي، هذه القدرة التي باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون، وهذا ما يبرز لنا أهمية مواصفات الإيزو ISO في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لتبليتها لهذه الشروط، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب.

يعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتج ورضا المستهلك والزبون، كونها تحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الإنتاج العالمي للجودة، كما أنها تضع الأسس للتطابق العالمي مع المواصفات العالمية من أجل التمتع في الأسواق العالمية.(2) وهذا ما جعل استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية.(3) حيث أن حصول هذه المؤسسات

*- أنظر ص 109 .

1- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص185.

2- أديجي بوداند باديرو، مرجع سابق، ص 11.

3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 187.

على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسياً. (1) كما يمكنها من الاستفادة من المزايا التالية: (2)

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن والمستهلكين.
- إعطاء المؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.

وبناء على كل هذا فاعتماد مواصفات الإيزو (ISO) يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يُثبت أهميتها في تنافسية المؤسسة، ونظراً لهذه الأهمية فقد أصبحت مسعى العديد منها، وخاصة منها اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

فبالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000: تعد من أكثر المواصفات اعتماداً وانتشاراً من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية، كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة. (3)

تتمثل أهمية مواصفات هذا النظام في تحقيق المزايا التالية: (4)

- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج.
- تقليص شكاوى الزبائن والمستهلكين.
- اكتساب ثقة الزبائن والمستهلكين من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة أرباح المؤسسة بسبب التطبيق الصحيح لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- احترام معايير الجودة العالمية، مما يسهل القدرة على اختراق الأسواق العالمية.
- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة.

أما بالنسبة لمواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 فاعتماد المؤسسة لهذه المواصفات يعني احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة، وحرصها على تقادي الأخطاء المحتملة لها، وهذا ما يمنحها ثقة الزبون والمستهلك وامتلاك ميزة تنافسية بذلك، وتحقيق مستوى تنافسي أفضل. (1)

1- عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص32.

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص 176.

3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 187.

4- نفس المرجع، نفس الصفحة.

هذا وتبرز أهمية هذه المواصفات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيقها للمزايا التالية:⁽²⁾

- تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها.
- تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في مجال البيئة العالمية.
- تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها.
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، نظراً لتمشي المؤسسة مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسياً.

أما بالنسبة لمواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000: فباعتبارها مواصفات تهتم بتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية من أجل ضمان سلامة أفراد المؤسسة، فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات رغبة منها في الاستفادة من المزايا التي تحققها -تم ذكرها في فصل سابق- وأهمها:⁽³⁾

- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل.
- تحسين سمعة المؤسسة.
- تعزيز الثقة بالمؤسسة، وخلق جو محفّز لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية.
- تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العملية.

فمجموع هذه المزايا تمكن المؤسسة من التميز تنافسياً، وتساهم في تعزيز قدرتها التنافسية. هذا ونجد أن مواصفات الإيزو تكتسب نفس أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة باعتبارها أداة من أدواتها،⁽⁴⁾ كما أن اعتمادها يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة، التي تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تلجأ إليها لتحقيق التميز التنافسي كما عرفنا سابقاً.

وبناءً على ما سبق نستنتج أنه ونظراً للتحوّلات السريعة والمتعاقبة للمحيط وتدايحت المنافسة العالمية جّراء انتشار ظاهرتي العولمة والشمولية فقد بات أمر امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات وخصائص تتميز بالشمولية والعالمية أمراً حتمياً من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الإيزو ISO هي السبيل إلى ذلك، باعتبارها مواصفات تخضع لمبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر، التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسياً، وهذا ما يثبت أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن التنافسية هي نتاج لظاهرتي العولمة والشمولية ودورهما في التحوّلات السريعة والمتعاقبة للعالم الاقتصادي، الاجتماعي، التجاري... إلخ، والتي جعلت أمر امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية أمراً حتمياً لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء،

1- Said BOUMENDJEL: contribution à la réflexion critique portant sur le management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial; l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie, séminaire international, la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra, 29-30 Octobre 2002, P253.

2- كرايغ ميلر وتوماس فلايف، مرجع سابق، ص 11، 55.

3- BS 8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité, OP.CIT.

4- عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص 35.

وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، فكان ذلك سبباً في لجوء المؤسسات للعديد من الاستراتيجيات التنافسية كانت الاستراتيجيات الثلاث لـ M.PORTER أهمها، وتتمثل في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، التميز، والتركيز، مع الحرص على أن تكون الجودة هي المحور الرئيسي لمختلف هذه الاستراتيجيات، باعتبارها العامل المحرك لسلوك المستهلك والزبون، والقادر على جذبته بتلبية احتياجاته ورغباته من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في المنتج، لذا وفي محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة لتحقيق ذلك هي تضمين مبادئ الجودة في كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، والتأقلم المستمر مع تغير هذه الحاجات والرغبات باعتماد ما يسمى بالجودة الشاملة، أو اعتماد مجموعة من المواصفات تتصف بالشمولية والعالمية للتمكن من التأقلم واجتياز الأسواق المحلية أو العالمية من خلال تطبيق مجموعة من الأنظمة أهمها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة البيئة ISO 14000، ونظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000.

وهذا ما يثبت لنا أهمية كلا من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة. وللتأكد من ذلك أكثر، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الحاصلة على شهادات الإيزو من خلال الجزء التطبيقي الموالي.

الفصل الرابع :

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة

-EN.I.CA. Biskra -

إن تبني المؤسسات الوطنية لفلسفة الجودة الشاملة واعتمادها على مواصفات الإيزو بغرض تعزيز قدرتها على المنافسة محليا وعالميا، يعد أمرا في غاية الأهمية وقضية تهم كل فرد فيها إلى جانب جميع الأطراف والمتعاملين معها، لاسيما مع إعلان الجزائر انضمامها لمنظمة التجارة العالمية واتفاقيات الشراكة الأوروبيةمتوسطية، والتعاون العربي المشترك، وعلى الرغم من ذلك فإنه من الصعوبة إمكانية تحديد درجة تأثير الجودة الشاملة ومقاييس الإيزو في تنافسية المؤسسة لقلة بل لانعدام بعض الإحصائيات خاصة على مستوى القطاع، ومع ذلك ثمة بعض المؤشرات التي اعتمدنا عليها بعد معرفة واقع الجودة في المؤسسة والآليات التي تسمح بإرساء هذه الفلسفة في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة كعينة للدراسة، وهذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل -ENICA.Biskra-

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي توخينا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - ENICA.Biskra ببسكرة كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أو خاصة، لاعتقادنا أن جميعها تشترك في حد أدنى من المشاكل لا سيما المتعلقة منها بمقدرتها على المنافسة في ظل محيط اقل ما يقال عنه انه لا يرحم من يفقد هذه المقدر، إلى جانب أهمية المؤسسة محل الدراسة ومكانتها في النسيج الاقتصادي فإنها قد تحصلت على شهادة الإيزو 9002 إصدار 1994 والإيزو 9001 إصدار 2000 مما يساعدنا في الإجابة على إشكالية بحثنا.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.

لإرساء قاعدة صناعية متينة في إطار إستراتيجية التنمية المنتهجة غداة الاستقلال وبغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية، ولتلبية احتياجات السوق الوطنية أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) بقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969 أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية.

وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1970-1980، وطبقا للمرسوم رقم 242/80 الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (الشركة الأم) في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكرها فيما يلي:

• المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (E.N.I.E) بموجب المرسوم 320/83 بتاريخ

1983/10/23 ومقرها بسيدي بلعباس.

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (E.N.I.E.M) بمرسوم 19/83 في 01 جانفي 1983، ومقرها بتيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (E.N.E.L) المرسوم رقم 18/83 في 01 جانفي 1983 ومقرها بيلكور (العاصمة).
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.I.P.E.C) وفقا للمرسوم 22/83 في 01 جانفي 1982، ومقرها بسطيف.
- المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N.T.C) طبقا للمرسوم 23/83 الصادر بتاريخ 01 جانفي 1983 ومقرها بتلمسان.
- المؤسسة الوطنية للمصاعد (E.N.A.S.C) بمرسوم 17/83 في 01 جانفي 1983 ومقرها بالعاصمة.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L) بمرسوم 21/83 ومقرها بالعاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.CAB) بمرسوم رقم 20/83 ومقرها بالعاصمة، وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية ألحقت بها بموجب مرسوم 27/83 وهي:
 - وحدة جسر قسنطينة بالقبة والمختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنويا.
 - وحدة واد السمار بالحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا.
 - وحدة بسكرة والتي تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، ذات الضغط المرتفع، المتوسط والمنخفض وتبلغ طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنويا، أي ما يعادل (125362 كلم).
- انبثقت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية وحدة بسكرة بموجب مرسوم وزارة التخطيط والتنمية الصناعية رقم: 119/IE.DGPDI، الصادرة بتاريخ 02 فيفري 1977، والذي ينص على تحويل إنشاء هذه المؤسسة من مدينة عين تموشنت إلى مدينة بسكرة تحت رقم 61410901 ولإنجاز هذه الوحدة أبرمت مؤسسة SONELEC آنذاك حوالي 34 عقد مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:
 - SKET : من ألمانيا تكفلت بدراسة وتجهيز المشروع بالآلات والمعدات وتكوين اليد العاملة المحلية بألمانيا.
 - INVEST-IMPORT : من يوغسلافيا سابقا وفقا للعقد المبرم بتاريخ 1979/03/07 تتكفل هذه المؤسسة بتركيب الآلات .
 - SOGELERG : من فرنسا اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية.
 - أما العقود التي أبرمت مع المؤسسات الوطنية فكانت مع:
 - GENISIDER : تكفلت بأشغال الهندسة المدنية.

- **BATIMETAL** : اهتمت بالهياكل الحديدية.
 - **ENITEL** : أسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالإنارة .
 - **ENP** : أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء.
 هذا وقد انفصلت وحدة بسكرة عن المؤسسة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل) بالعاصمة سنة 1998، لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل EN.I.CA.Biskra.
 تقع المؤسسة محل الدراسة غرب مدينة بسكرة في المنطقة الصناعية وتتربع على مساحة 42 هكتار منها 16 هكتار معطاة في شكل ورشات إنتاج، ومباني إدارية ومخازن ، ويشغل بها 1052 عامل حسب تعداد 2002/12/31 حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج ، وينقسمون إلى:

- 64 إطار .

- 248 أعوان تحكم .

- 720 أعوان تنفيذ .

إن إنجاز هذه المؤسسة مكن من إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، مما سمح لها بتطوير وترقية منتجاتها، كما عملت على تخفيض نسبة استيراد هذه المنتجات لاسيما وأنها تنتج أنواع عديدة من الكوابل وحسب المواصفات والكميات التي يحددها الزبون إذا ما توفرت المواد الضرورية.

تستعمل المؤسسة النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي، (Polyvinyle de) P.V.C و (Chlorure Réticulé Chimiquement) و P.R.C (Polyéthylène) و La CRAIE (الطبشور) كمواد أولية أساسية للعزل، بالإضافة إلى مواد استهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير P.V.C، مواد طاقوية مثل Gasoil)، إلى جانب الخشب لصناعة البكرات الخشبية، ومواد أخرى كقطع الغيار... الخ.

تتعامل المؤسسة مع عدة موردين أجانب نذكر منهم:

- شركة SARCO VSAN التركية : وتستورد منها المؤسسة النحاس .
- شركة MARCRICH الإسبانية : وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم والنحاس .
- شركة MIDALCABLE البحرينية: وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم .
- شركة BOREALIS البلجيكية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.C ، P.R.C ، P.R.S .
- شركة PLASCORB الفرنسية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.C والطبشور .
- شركة TEKFEN التركية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.C .
- شركة ENAB بسكيكة : وتزود المؤسسة بمادة الخشب .
- شركة ENG بالخروب : تزود المؤسسة بمادة الطبشور (La Craie)

- مؤسسة الكوابل بالقبة : وتزود المؤسسة بمادة النحاس و P.V.C.
- النمسا: وتستورد المؤسسة منها الخشب.
- تختص المؤسسة في إنتاج 800 نوع من الكوابل حسب الطلب صنفت في عدة مجموعات هي :
الكوابل المنزلية (DOMESTIQUE) ، الكوابل الصناعية (INDUSTRIEL) الكوابل غير معزولة (CUIVRE NU) كوابل الضغط المرتفع ، كوابل الضغط المتوسط كوابل التوزيع ، الكوابل الهوائية ، الكوابل الفولاذية ، كوابل الألمنيك .
- يمر إنتاج هذه الكوابل بعدة مراحل هي : القلد ، الظفر، العزل ، اللف والتغليف حتى تصبح في شكلها النهائي والمعد للتسويق.

عادة ما تتعامل المؤسسة في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن نذكر أهمهم :

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) : وهي الزبون الرئيس.
- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية (KAHRIF).
- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL).
- المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية (EDID).
- المؤسسات الخاصة.

كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى بعض الدول العربية والأوروبية .

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو موضح في الملحق رقم (01) ويتشكل من:

المديرية العامة : ومهمتها الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية التي تتفرع عنها ويتولاها المدير العام الذي يعمل على ضمان حسن التنسيق بين المديريات والدوائر والمصالح التابعة لهذه المديرية بمساعدة 04 مساعدين:

- مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات : ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة وخارجها.
- رئيس مشروع المعلوماتية : ويشرف على الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية ، وأجهزة الإعلام الآلي.
- مساعد الرئيس المكلف بمراقبة الحسابات : ويشرف على سير العمل المحاسبي بالمؤسسة ومراقبته.
- مساعد الرئيس المكلف بالإشهار : ويشرف على مهمة الإشهار والمصادقة على ضمان النوعية الجيدة للمنتج.

تتدرج ضمن المديرية العامة أربع مديريات تتمثل في:

1. **المديرية التقنية :** وتتفرع منها الدوائر التالية :

دائرة إنتاج الكوابل : التي تشرف على إنتاج الكوابل وتضم المصالح التالية:

- مصلحة تخطيط الإنتاج .
- مصلحة العزل PRC .
- مصلحة القلد والظفر .
- مصلحة العزل والتغليف PVC.
- مصلحة التجميع والتغليف PVC.

دائرة الصيانة : التي تشرف على صيانة تجهيزات المؤسسة ، وتضم المصالح التالية:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية : وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الميكانيكية مثل قطع الغيار .
 - مصلحة الصيانة الكهربائية : وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الكهربائية .
 - مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف .
 - مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية .
- دائرة إنتاج الملحقات : وتضم المصالح التالية:

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC .
- مصلحة صنع البكرات والاسترجاع .
- مصلحة المنافع .

دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية : التي تشرف على جانب جودة المنتجات وتضم المصالح التالية :

- مصلحة التكنولوجيا .
- مصلحة المخابر .
- مصلحة التجارب .

2. مديرية المالية والمحاسبة : وتهتم بإجراءات الجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة ، ويضم الدوائر التالية :

- دائرة المالية والميزانية : وتشرف على متابعة حركة الأموال ووضع الميزانيات التقديرية وتضم :
- مصلحة المالية .
 - مصلحة الميزانية .

دائرة المحاسبة : وتتكون من :

- مصلحة المحاسبة العامة .
- مصلحة المحاسبة التحليلية .

3. المديرية التقنية التجارية : تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

- دائرة تسيير المنتج النهائي : وتتكون من :
- مصلحة تسيير الكوابل .

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.
- دائرة التسويق : وتضم المصالح التالية :
 - مصلحة البيع.
 - مصلحة التسويق.
- 4. مديرية الشراء : وتشرف على وظيفة التموين بالمؤسسة وتتكون من دائرة الشراء التي تضم :
 - مصلحة التموين والعبور.
 - مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.
 - مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.
- 5. مديرية الموارد البشرية والوسائل : وهي التي تشرف على كل المهام المتعلقة بشؤون الموارد البشرية بالمؤسسة ، وتأمين محيط العمل ، وتوفير وسائل النقل وتضم:
 - دائرة المستخدمين والتكوين : المتكونة من :
 - مصلحة المستخدمين
 - مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.
 - بالإضافة إلى مصلحتي:
 - الوقاية والأمن.
 - الوسائل العامة.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

إن مؤسسة-ENICAB- تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها ، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها. فإنشاء مؤسسة -ENICAB- جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.
- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكوابل الكهربائية في السوق العالمية.
- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل .
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني .
- تخفيف نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية ، والقضاء على التبعية الاقتصادية.
- المساهمة في جلب العملة الصعبة.
- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الكوابل.

إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بعد حصولها على شهادتي الإيزو (ISO9002:1994) و (ISO9001:2000) التي تعتبر شرط الدخول للأسواق العالمية، وكذا تؤهلها لتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية في السوق الوطنية، وسنتعرف على ذلك أكثر لاحقا.

المبحث الثاني: واقع وآليات الجودة الشاملة بمؤسسة صناعة الكوابل

EN.I.CA.Biskra -

رغبة منها في تحسين وضعيتها التنافسية أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، تسعى المؤسسات للعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، عن طريق تضمين مبادئ الجودة في جميع المهام والعمليات لتشمل جميع وظائفها ومجالات نشاطاتها، وعلى الرغم من أن المؤسسة محل الدراسة لم تتبنى بعد هذه الفلسفة كخيار استراتيجي، ومع ذلك فإنها تسعى وبكل إمكانياتها لتحقيق مستوى مقبول من الجودة في بعض الجوانب خاصة بعد حصولها على شهادة المقايسة العالمية، هذا ما دفعنا للوقوف على واقع الجودة في المؤسسة ومن ثم يمكننا تحديد شروط وآليات إرساء فلسفة الجودة الشاملة ضمن مختلف وظائف المؤسسة بالتميز بين الوظائف الرئيسة والثانوية حسب تصنيف M.PORTER.

المطلب الأول : واقع الجودة الشاملة بالوظائف الرئيسة للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على واقع الجودة بمؤسسة ENICAB بالتركيز أولا على واقع الجودة في أداء الوظائف الرئيسة لها والمتمثلة في التموين والإنتاج والتسويق، باعتبارها المساهم الرئيس في خلق القيمة وتحقيق التميز تنافسيا حسب M. Porter، كما سبق الإشارة إليها.

■ **وظيفة التموين:** تعتبر وظيفة التموين أول وظيفة رئيسة تقوم بها المؤسسة وتشرف عليها مديرية الشراء، والتي تتمثل مهامها في إعداد المخططات السنوية لتموين المؤسسة من مختلف المواد الأولية وقطع الغيار وملحقات ذلك، مراقبة ومتابعة عملية التموين وتقييمها، هذا وتتكون وظيفة التموين من عدة نشاطات أهمها:

أ. **نشاط الشراء:** يتمثل نشاط الشراء في المؤسسة محل الدراسة في كل المهام المتعلقة بعملية شراء المواد الأولية والاستهلاكية أهمها النحاس الألمنيوم، الخشب، الطباشور، قطع الغيار، الزيوت، مادة PRC (Polyéthylène Réticulé Chimiquement)، مادة PVC (Polyvinyle de Chlorure)، PRS (Polyéthylène Réticulé en Sélènes).

تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في أداء كل المهام المتعلقة بنشاط الشراء منذ تحديد الاحتياجات من المواد مرورا باختيار الموردين إلى غاية اتخاذ قرارات الشراء، ثم إبرام العقود، من أجل ضمان السير الحسن لهذا النشاط من خلال حرصها على القيام بالإجراءات التالية:

1- **تحديد احتياجات المؤسسة من المواد الأولية:** يتم من خلال هذه المهمة تحديد الاحتياجات الفعلية تحديدا دقيقا وواضحا من مختلف أصناف المواد بمعينة كل من مصلحتي تخطيط الإنتاج والبيع، لأن هذه الأخيرة تستقبل طلبات الزبائن ليتم دراستها من حيث الكمية والنوعية في مصلحة التكنولوجيا ثم

تضع تقديراتها من مختلف المنتجات، وتقوم مصلحة الإنتاج بوضع البرنامج الذي يسمح بإنتاج وتحقيق هذه التقديرات، ثم يتم تحديد الاحتياجات الخاصة بالمكونات الداخلية في تركيبة المنتج ثم القيام بتجميع هذه الاحتياجات الصافية مع الأخذ بعين الاعتبار حالة المخزون.

2- إجراء مناقصة وطنية ودولية: ولإضفاء التنافس بين الموردين ومن أجل الحصول على أفضل العروض يجرى إجراء مناقصات وطنية ودولية تحدد فيها المؤسسة طبيعة المادة الأولية أو قطع الغيار، وكميتها، وشروط التوريد.

3- اختيار أفضل الموردين: انطلاقا من جداول عروض الموردين يتم اختيار أفضل العروض من بين مجموع العروض التي تلقاها المؤسسة ردا على المناقصة التي أجرتها، ويستند هذا الإجراء بناء على المعايير التالية:

• ضمان الحصول أفضل المواد الأولية وذات الجودة العالية والتي تحقق المتطلبات التكنولوجية والمواصفات المحددة.

• الحصول على خدمات من المورد.

• احترام مدة التسليم.

• ضمان أقل الأسعار، وأحسن طريقة للتسديد.

4- تنفيذ الطلبية : وتتمثل في تنفيذ عملية الشراء التي تختلف إجراءاتها حسب مصدر المادة المشتراة.

5- متابعة الطلبية: المقصود بمتابعة الطلبية التأكد من مدى احترام المورد لما هو مخطط في عملية الشراء، حيث تقوم مصلحة العبور بالتأكد من دخول المادة المشتراة إلى الموقع المتفق عليه، وفي الوقت المحدد.

6- تسليم المواد: تحرص المؤسسة على أن يتم تسليم المواد المطلوبة في أحسن الظروف .

7- استقبال المواد: أي استقبال المادة الأولية المشتراة ومعاينتها من حيث الكمية والنوعية من طرف فرع الاستقبال التابع لمصلحة تسيير المخزون.

8- تقييم الموردين: ويقصد بذلك تقييم موردي المؤسسة عند نهاية كل سنة من حيث استيفائهم للشروط المطلوبة (يتم ذلك تماشيا مع شروط نظام الإيزو المتبع بالمؤسسة).

ب. نشاط النقل: يتمثل نشاط النقل في جميع إجراءات المتعلقة بنقل المادة الأولية المشتراة ، والتي تختلف حسب مصدرها محلي أو خارجي، كما أنها تخضع للمراقبة لضمان نقل ووصول المواد بالكمية والنوعية وفي المكان والزمان المحدد، مع العلم أن نقل المواد يتم عن طريق وسائل المؤسسة أو للمورد نفسه.

ج. نشاط التخزين: ضمن نشاط التخزين تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في كل المهام المتعلقة باستلام وحفظ وتخزين المواد الأولية والاستهلاكية وقطع الغيار مع العلم أن المؤسسة تحتوي

على مخزن رئيس وأربع مخازن ثانوية يتم تخزين فيها هذه المواد حسب تنظيم معين وفقا للمساحات المخصصة لكل نوع منها ، بعد التأكد من مطابقتها للمواصفات بفحص عينات في المخبر الكيميائي لبعض المواد التي تتطلب مثل هذا التحليل والفحص ، وتظهر النتيجة في مدة أقصاها 48 ساعة حسب ما هو مدون في محضر التجارب (أنظر الملحق رقم 02) ، في الحالة التي تكون فيها نتيجة الفحص إيجابية يتم إعداد وصل دخول هذه المواد للمخازن، وبعد دخول المواد الأولية إلى المخازن يتم التأكد من كميتها من خلال البطاقة الموضوعة عليها ليتم إعداد وصل المصادقة على الكمية المشتراة (أنظر الملحق رقم 03)، أما في الحالة الثانية والتي تكون فيها نتائج التحليل المخبري سلبية ، يتم إعداد وصل عدم الصلاحية لكي تعاد للمورد ، كما أن المؤسسة تسعى لأن تخضع المواد للرقابة والمتابعة المستمرة حرصا على سلامة المواد المخزنة من التلف .

د. نشاط المناولة : من خلال هذه النشاط تحرص المؤسسة على ضمان تزويد الورشات الإنتاجية بالمواد الأولية اللازمة بالكمية والنوعية وفي المكان والزمان المناسبين خاصة إذا تعلق الأمر بمخزون التحضير عند بعض المؤسسات الصناعية وهذا النوع من المخزون يتطلب تحضير وإعداد مسبق قبل دخوله الورشات مثل المواد التي تحتاج إلى إزالة الصدأ وبعض الشوائب أو تلك التي تحتاج إلى تفتية وغير ذلك ، إن الأمر يتعلق هنا باتخاذ كل الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساعد على ضمان تزويد الورشات بالأصناف اللازمة.

مما سبق نلاحظ أن المؤسسة حريصة على تحقيق درجة عالية من الجودة في وظيفة الترميم بمختلف نشاطاتها ومهامها، ويظهر ذلك من خلال مجموعة إجراءات وتدابير تتعلق باختيار أحسن الموردين، بالحصول على أجود المواد الأولية، بالرقابة الصارمة على مختلف المهام كإجراءات فحص عينات من المواد الأولية قبل دخولها للمخازن للتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير المحددة، وعلى الرغم من كل هذه الإجراءات وهذا الحرص إلا أن ذلك لا يمنع وجود بعض العراقيل والمصاعب التي تحيل دون الوصول إلى الجودة الكاملة في هذه الوظيفة وبالتالي تعيق تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة من بين هذه العراقيل نذكر:

■ تتعامل المؤسسة مع عدد محدود من الموردين، الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وهذا ما جعلها تتأثر في قراراتها بالقدرة التفاوضية للموردين باعتبارها قوة تنافسية تهدد المؤسسة على النحو الذي أشرنا إليه فيما سبق.

■ تتعرض المؤسسة لمنافسة في سوق المواد الأولية من طرف المؤسسات الأخرى المنافسة في التعامل مع الموردين والمنتجة للكوابل الكهربائية سواء الخارجية منها، وخاصة في مصر والأردن، أو المحلية: مثل مؤسسة SOFAFE بسطيف.

■ في بعض الأحيان ما تعاني المؤسسة من تأخر في وصول المواد الأولية رغم حرصها الشديد على عدم حصول ذلك لأن انعكاساته ستكون سلبية، وهذا ما جعلها توفر احتياطي من مخزون الأمان يغطي مدة قدرها ثلاثة أشهر.

■ نقص المساحة المخصصة للتخزين.

■ تعاني المؤسسة في نشاطها من اعتمادها على المشتريات الأجنبية لندرة المواد الأولية في الأسواق المحلية، و/أو لأنها غير مطابقة للمواصفات، حيث تفوق مشترياتها نسبة 90% من المشتريات الإجمالية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول (IV- 01): نسبة المشتريات المحلية والأجنبية الوحدة: 10⁶ دج

سنة 2002		سنة 2001		سنة 2000		البيانات
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
91.44	2404.99	92.30	1914.27	89.83	1357.89	المشتريات الأجنبية
08.56	224.89	07.70	159.52	10.17	153.68	المشتريات المحلية
100	2629.88	100	2073.79	100	1511.57	المجموع

المصدر: مصلحة المحاسبة.

إن اعتماد المؤسسة على المشتريات الأجنبية تعد من بين المشاكل المهمة التي تعاني منها لأن ذلك سيزيد من تبعيتها أمام مورديها، بالإضافة لارتفاع تكاليف المواد وبالتالي تكاليف الإنتاج وهذا ما يعيق قدرتها على المنافسة. وفي ما يلي تفصيل لمشتريات المؤسسة لأهم المواد الأولية المحلية والأجنبية.

جدول (IV- 02): أهم مشتريات المؤسسة المحلية والأجنبية من المواد الأولية خلال السنوات 2000-

2002 الوحدة: 10⁶ دج

2002	2001	2000	البيانات	
625	587	335	الأجنبية	النحاس
/	3.3	/	المحلية	
1046	540	435	الأجنبية	الألمنيوم
/	/	/	المحلية	
34	42	52	الأجنبية	الخشب
30.34	4.46	0.93	المحلية	
89.5	49.4	98.7	الأجنبية	PVC

65.8	46.32	86.18	المحلية	
------	-------	-------	---------	--

المصدر: مصلحة المحاسبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تلجأ إلى المشتريات الأجنبية خاصة فيما يتعلق بالنحاس والألمنيوم لعدم توفرها محليا.

■ **وظيفة الإنتاج:** إن عملية الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة تقوم على عملية تحويل المواد الأولية من النحاس والألمنيوم PVC, PRC ومواد أخرى إلى كوابل جاهزة للاستعمال النهائي، كما تقوم بتحويل مادة الخشب إلى بكرات ليف عليها الكابل حتى يصبح جاهزا للتسويق، تختص مؤسسة ENICAB في إنتاج كل أنواع الكوابل الكهربائية التي يصل عددها 800 نوع وذلك حسب طلبات الزبائن ووفقا للمواصفات العالمية التالية:

■ **(Norme Internationale) IEC**

■ **(Norme Allemande) VDE**

■ **(Norme Française) NFC**

إن هذه الكوابل الكهربائية تندرج في العائلات التالية:

1. **الكوابل المنزلية (Domestique):** تستخدم في المباني والمنازل وتصنع من مادة النحاس

ومعزولة بمادة PRC ويتراوح ضغطها ما بين (250 - 270 فولط) ويضم هذا النوع 35 نوعا.

2. **الكوابل الصناعية (Industriel):** وتضم 70 نوعا، ويتراوح ضغطها ما بين (600-1000 فولط)

وتصنع من مادة النحاس والألمنيوم، وتنقسم إلى نوعين كوابل صناعية معزولة بمادة PVC وكوابل

صناعية معزولة بمادة PRC.

3. **الكوابل غير المعزولة (Cuivre nu):** وتضم 10 أنواع، تصنع من النحاس ويقدر ضغطها بـ

220000 فولط

4. **كوابل ذات ضغط متوسط:** ويبلغ عددها 70 نوع، وتصنع من مادة النحاس أو الألمنيوم

ويستخدم في نقل تيار كهربائي من محول إلى محول آخر يتراوح ضغطه ما بين (1000 -

30000 فولط).

5. **كوابل الضغط المرتفع:** وهي الكوابل التي يفوق ضغطها 30000 فولط.

6. **كوابل التوزيع:** ويبلغ عددها 15 نوع.

7. **الكوابل الهوائية: (Torsades).**

8. **الكوابل الفولاذية (Alu Acier).**

9. **كوابل ألميليك (ALmélec).**

كما تقوم المؤسسة بإنتاج الملحقات المتمثلة في البكرات الخشبية بأحجام مختلفة، وكذا حبيبات المادة

العازلة PVC (Compound PVC)، وهي عبارة عن مادة أولية للصناعات البلاستيكية التي شرعت في

إنتاجها في إطار توسيع استثماراتها، وكذا استرجاع الفضلات الصناعية (الإنتاج المعيب أي الكوابل غير المطابقة للمواصفات).

من أجل ضمان الجودة الكاملة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة والتي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر عليها المنتج، وهذه المراحل هي:

1. مرحلة القلد (Tréfilage): وهي مرحلة تقليص قطر سلك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده، حسب نوع الكابل، ليتم إرساله بعد ذلك إلى مصلحة التجارب، حيث تتكفل هذه المصلحة بمدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من حيث القطر، الوزن، النوعية... الخ كما يتم إرسال عينة إلى المراقبة الفيزيائية والكيميائية لفحص الخصائص الكيميائية والفيزيائية والميكانيكية له من حيث التمدد، الاستطالة، الصلابة، المقاومة الكهربائية... الخ في حالة ثبوت عدم المطابقة يعزل نهائياً وتوضع عليه بطاقة حمراء (أنظر الملحق رقم 04) وهذا في حالة عدم القدرة على إصلاحه، أما إذا أمكن إصلاحه توضع عليه بطاقة صفراء (أنظر الملحق رقم 05).

2. مرحلة الظفر (Câblage): وهي عملية جمع عدد معين من الأسلاك الناتجة عن المرحلة الأولى للحصول على كابل غير معزول، ليتم مراقبته وقياس قطره ووزنه في مصلحة التجارب، وفقاً للمعايير الدولية، مع إرسال عينة للمراقبة الفيزيائية والكهربائية لتجرى عليها نفس الاختبارات السابقة مرة أخرى.

3. مرحلة العزل (Isolage): وهي عملية عزل الكابل بمادة أولية بلاستيكية PRC أو PVC أو

PRS حسب نوع الكابل المطلوب، وتتم مراقبة الجودة كما يلي:

أ. رقابة العوازل بواسطة PRC : يتم فحصها مباشرة بعد العزل لمعرفة قطرها ومقطعها مع العلم أنه تتم مراقبة متزامنة مع عملية العزل من طرف العامل نفسه، أو بواسطة منبه كهربائي، بغرض إصلاح الخطأ في حينه، ثم ترسل عينة إلى المخبر الفيزيائي والكيميائي لفحص العازل فيزيائياً وكيميائياً لتحديد درجة التمدد الاستطالة، المقاومة ودرجة تشابك المواد المكونة له (Réticulation) والتأكد من مطابقته للحدود المعيارية. كل هذه الإجراءات تدون في محضر توضح فيه نتائج الرقابة، يرسل للجهات المعنية.

ب. بالنسبة لمراقبة العوازل بواسطة PRS أو PVC : يتم فحصها من قبل مصلحة التجارب من حيث نوعية الأسلاك والمقطع، بالإضافة إلى المراقبة المتزامنة لعملية العزل التي تتم من طرف العامل المباشر، أو بواسطة منبه كهربائي للإنذار بوجود عيوب أو أخطاء وفي الحالة التي تكون فيها نتيجة المراقبة غير إيجابية يتم إعداد محضر عدم المطابقة (Fiche de non conformité)، تدون فيه كل الملاحظات ونتائج المراقبة (أنظر الملحق رقم 06) مع العلم أنه بعد عملية العزل يتم لف الكابل المعزول في بكرات، مرفوقاً ببطاقة موضحاً عليها المعلومات المتعلقة به.

4. **مرحلة الواقي الكهربائي (Ecrannage):** وفي هذه المرحلة تتم مراقبة عملية لف الشريط العازل كواقي كهربائي من حيث سمكه ونوعه وخصائصه... الخ.

5. **مرحلة التجميع والظفر (Assemblage):** تتم المراقبة أثناء كل عملية تجميع الكوابل المعزولة حسب نوع كل الكابل من حيث القطر والسمك... الخ.

6. **مرحلة الحشو (Gaine Bourrage):** وتتمثل المراقبة بغرض ضمان سد الفراغات بين الكوابل المجمعة المعزولة، بواسطة مادة بيضاء PVC للحصول على شكل دائري متجانس.

7. **مرحلة الواقي الميكانيكي (Armure):** في هذه المرحلة تتم عملية تغليف الكابل المعزول بواسطة واقي ميكانيكي تتمثل مهمته في حماية الكابل من المؤثرات الخارجية على أن يراقب سمك ونوعية الواقي وجودة التغليف في حد ذاتها... الخ.

8. **مرحلة وضع الغلاف الخارجي (Gaine Extérieure):** تعتبر آخر مرحلة، ويتم فيها تغليف الكابل بمادة عازلة مثل PVC ولفه على البكرة لحماية الواقي الميكانيكي من الصدا والمؤثرات الأرضية، على أن تتم مراقبته من حيث المظهر الخارجي، الملمس القطر، السمك والمقطع، وتوضع على المنتج النهائي بطاقة توضح كل البيانات المتعلقة به.

بعد المرور بهذه المراحل الرقابية والمتزامنة مع المراحل الإنتاجية يتم إرسال المنتج المتحصل عليه بغرض المراقبة النهائية حسب نوعه إما إلى:

أ. **فرع مراقبة الكوابل المنزلية:** أين يتم فحص الكوابل المنزلية، ولجراء مراقبة نهائية لكل عناصر المراحل السابقة بما فيها السمك، القطر المقاومة، الشدة... الخ، وتسجيل الملاحظات على بطاقة خاصة (أنظر الملحق رقم 07) (في حالة الكوابل الملفوفة على البكرات) وبعدها توضح نتائج الفحص في بيان تسليم المنتج النهائي *Bordereau De Livraison Pour Produits Finis* (أنظر الملحق رقم 08). وتوجه نسخة منه إلى مصلحة المحاسبة والتوزيع ومصلحة تسيير المنتج.

ب. **فرع مراقبة الكوابل ذات ضغط 1kv وكوابل الضغط المتوسط:** تجري عليها نفس إجراءات الرقابة التي تمت في النوع السابق، ولكن ضمن أجهزة مختلفة وتوضح نتائج الرقابة في بطاقات خاصة (أنظر الملحقين 09 و 10)، يتم إعداد بيان الكابل الملفوف على بكرات *Bordereau De Livraison pour câble tourets* لكل النوعين (أنظر الملحق رقم 11)، وتوضح عليه كل البيانات المتعلقة بالكابل وترسل نسخة منه إلى مصلحة المحاسبة ومصلحة التوزيع ونسخة يحتفظ بها.

ما تجدر الإشارة إليه هو أن عملية الرقابة لكل هذه المراحل الإنتاجية، تتكفل بها دائرة الإنتاج وكذا دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية كل حسب مجالته، كما أنها تتم في الورشات التالية:

1- ورشة القلد والظفر ورمزها H2 وتضم 169 عامل، وتتم فيها عملية تقليص قطر النحاس أو الألمنيوم إلى أقطار مختلفة باستخدام مجموعة من الآلات، ثم القيام بلف أو ضفر مجموعة من الأسلاك

المتماثلة الأقطار للحصول على كابل واحد، لذلك فإن هذه الورشة تعد أهم الورشات في المؤسسة لأن جميع أنواع الكوابل تمر عليها.

2- ورشة العزل بواسطة PRC ورمزها H5 وتضم حوالي 53 عامل، تعمل هذه الورشة على عزل الكوابل باستخدام مادة بلاستيكية تسمى PRC ، ويتم ذلك وفقا لبرمجة إلكترونية.

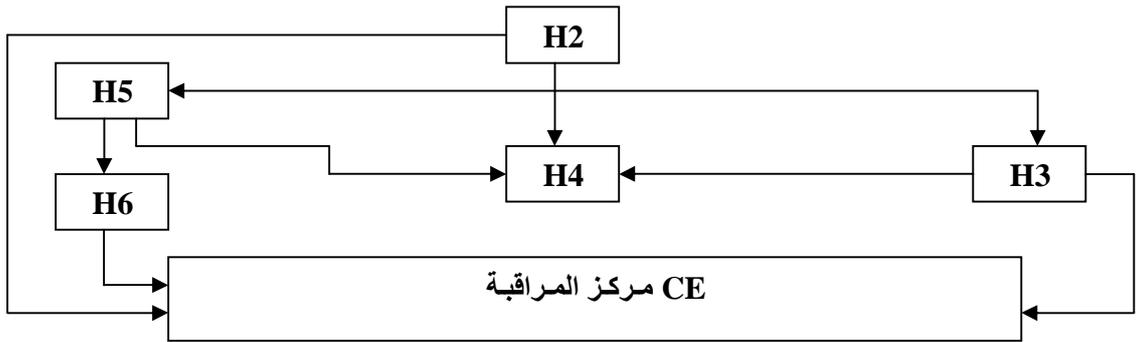
3- ورشتي العزل والتجميع والتغليف بواسطة PVC ورمزها (H3/H4) ضمن هاتين الورشتين يتم تجميع الكوابل المتشابهة وعزلها عن بعضها باستخدام مادة الطباشير، كما تتم هنا أيضا عملية تغليف الكوابل ، يشتغل بهما حوالي 76 عامل.

4- ورشة التجميع ووضع الغلاف الخارجي ورمزها H6 وتضم حوالي 110 عامل بحيث تقوم بتجميع وتغليف الكوابل ووضعها في بكرات خشبية لكي تكون قابلة للتسويق.

5- مركز المراقبة ويقوم بمراقبة جميع الكوابل المنتجة قبل تسويقها باستخدام آلات خاصة.

والشكل التالي يبين مختلف ورشات التصنيع بالمؤسسة.

الشكل رقم (IV- 01) : ورشات إنتاج الكوابل الكهربائية بالمؤسسة



المصدر : مصلحة إنتاج الكوابل

هذا بالإضافة إلى ورشات إنتاج الملحقات وتتمثل في:

6- مركز الخلط (Centre de mélange P.V.C) الذي يستعمل كعازل أو يوجه للبيع مباشرة.

7- ورشة صنع البكرات والاسترجاع ويتم فيها إنتاج البكرات، استرجاع الفضلات.

8- ورشة المنافع (كهرباء، غاز، بخار، هواء مضغوط).

إن جميع مراحل العملية الإنتاجية يجب أن تخضع لشروط ومقاييس الجودة من خلال إجراءات الرقابة المتزامنة لكل مرحلة، أي رقابة قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية، وعلى الرغم من هذه

الإجراءات إلا أن ذلك لا يمنع حدوث بعض المشاكل بالنسبة لهذه الوظيفة ككل نذكر منها :

1- المشاكل العلائقية بين مختلف الوظائف الأخرى مثل بعض الصعوبات التي تحصل مع وظيفة التموين كالتأخير و/أو النقص في تزويد بالمواد الأولية اللازمة.

2- انحرافات بين ما هو مخطط وما هو منجز، بسبب إدراج طلبيات (مشاكل مع نشاط التسويق).

3- تعطل بعض الآلات بسبب سوء الصيانة، وبالتالي تأخير في الإنتاج.

4- غياب العمال عن العمل.

5- الفضلات الصناعية حيث تعاني المؤسسة من وجود فضلات صناعية ناتجة عن بعض الأخطاء وعدم التحكم في العملية الإنتاج.

فهذه المشاكل تحول دون تحقيق جودة كاملة في جميع نشاطات وظيفة الإنتاج بالمؤسسة مما يعيق تحقيق الجودة الشاملة لذا لا بد أن تأخذها بعين الاعتبار.

▪ **وظيفة التسويق:** تشرف المديرية التقنية التجارية بالمؤسسة بجميع هيئاتها على جميع مهام نشاط التسويق، حيث تتولى الإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ومعالجة شكاوي واقتراحات ودراسة طلبيات الزبائن عادة ما تقسم على النحو التالي:

1. الطلبيات الكبيرة الحجم: وهي تشمل طلبيات جميع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة والتي تشكل مشترياتها من منتجات المؤسسة حوالي 80% من نسبة المبيعات ككل مثل شركة سونلغاز (SONELGAZ)، كهريف (KAHRIF)، كهراكيب (KAHRAKIB) بالجزائر العاصمة، وتتعامل معها المؤسسة بصفة دائمة من خلال عقود تجريها معها، بعد إعداد برنامج سنوي لحجم طلبيات هذه المؤسسات، حيث يتم الإعداد لهذا البرنامج نهاية كل سنة على أن يدرس حجم الطلبية، ونوعيتها، وفترة تحقيقها، بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية ومصلحة تخطيط الإنتاج، دائرة الشراء، ومديرية المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله فبالنسبة لدائرة التكنولوجيا وضمان النوعية تدرس نوع الكابل ولمكانية صنعه بالمؤسسة أما مصلحة تخطيط الإنتاج فتضع برنامجها الإنتاجي بعد تدارس ذلك مع دائرة الشراء، ولمكانية توفر المواد الأولية اللازمة لهذه الطلبيات، وتشرف مديرية المحاسبة والمالية على إعداد الميزانية وهكذا وبعد تدارس الطلبيات مع كل الجهات يتم إعداد خطة سنوية، أخذا بعين الاعتبار الخصائص والمواصفات المطلوبة من طرف كل الزبون.

2. الطلبيات صغيرة الحجم: وهي الطلبيات التي تصل من طرف بعض المقاولين الخواص أو تجار الجملة، والذين لا تتجاوز نسبة مشترياتهم 10% من مبيعات المؤسسة ويتم التحضير لهذه المبيعات، على أساس توقعات فقط.

3. الطلبيات الخارجية: وتتمثل في العقود الخارجية التي تبرمها المؤسسة مع بعض المؤسسات الأجنبية ولو أنها محدودة، فقد تعاقدت مع مؤسسات من دول مختلفة مثل سوريا، دبي، تشيكوسلوفاكيا، إيطاليا (ABIBI)، العراق رغم أنها توقفت بسبب الحرب إلا أن المؤسسة تحاول إعادة علاقتها معها بعد نهاية الحرب، كما تحاول إجراء محادثات واتصالات، وتوطيد علاقاتها مع الخارج، والتعريف بمنتجاتها من خلال الإشهار وحضور المعارض الدولية في كل من سوريا، الأردن وفرنسا.

4. طلبيات طارئة: وتتمثل في الطلبيات التي تصل للمؤسسة تباعا حيث تقوم مصلحة التسويق بدراسة هذه الطلبات، وعرضها على دائرة الإنتاج، لتقوم بدراستها بنفس طريقة دراسة طلبات الأنواع السابقة، من حيث إمكانية تحقيقها، دون التأثير على سير عمل الطلبات الأخرى.

أما بالنسبة للتسهيلات المقدمة لكل هؤلاء الزبائن، فتكون حسب درجة أهمية كل منهم ووفائه للمؤسسة، ووزنه في السوق، وتتمثل هذه التسهيلات في تخفيض الأسعار، أو تقديم الطلبية في الأجل المحددة.

تحاول المؤسسة تحقيق الجودة الكاملة في جميع المهام المتعلقة بنشاط التسويق من خلال تحقيق الجودة في ما يسمى بسياسات المزيج التسويقي كما يلي:

أ. **الإشهار:** تحاول المؤسسة التعريف بمنتجاتها من خلال مشاركتها في المعارض الدولية والوطنية، وخاصة في سوريا، الأردن، فرنسا... الخ، وكذا استعمال الأقراص المضغوطة (CD) التي تعرف بمنتجات المؤسسة، وأشرطة الفيديو والكاتالوجات (Les Catalogues) والمجلات، كما خصصت المؤسسة مواقع عبر شبكة الإنترنت، كما يمكنها استقبال ملاحظات وشكاوي الزبائن عبر بريدها الإلكتروني التالي Enicab@wissal.dz، كما تحاول المؤسسة جذب الزبائن عن طريق تحقيق الجودة في منتجاتها بتوفر منتجات بمظهر ملائم.

ولكن ما يؤخذ على عملية الإشهار والترويج بمؤسسة ENICAB أنه لا توجد جهة مسؤولة تشرف على ذلك، أو أفراد مختصين للقيام بهذه المهمة، وكذا محدودية وسائل الإعلام التي لا يمكن أن تصل إلى جميع الزبائن.

ب. **التوزيع:** ويتم التوزيع في السوق الدولية من خلال إبرام عقود، أو تقديم عروض المشاركة في المناقصات الدولية مثل عقود التصدير.

أما بالنسبة للسوق الوطنية فيتم ذلك عن طريق موزعين للجملة، تقوم المؤسسة باختيارهم عن طريق إعلان تنشره في الجريدة (Les Quotidiens Nationaux)، والذي يتضمن مجموعة من الشروط لا بد من توفرها في الموزع وتتمثل في:

■ **الشروط العامة:** وتتمثل في تحقيق بعض الشروط كالوثائق التي لا بد من توفرها كالسجل التجاري، شهادة التأمين، حساب بنكي، إلى جانب محل تجاري خاص ذو مساحة تفوق 200 م² وفي منطقة تجارية، وأن تكون له خبرة أكثر من خمس سنوات في نشاط بيع المنتجات الكهربائية، وأن يكون موثوقا به (حسن الأخلاق).

■ **الشروط الخاصة:** كأن يكون الموزع قادر على بيع وترقية منتج ENICAB في السوق الوطنية، وأن يحقق على الأقل ربح 100 مليون دينار جزائري سنويا، كما يشترط أن يكون الموزع قادرا على توزيع السلعة في مدة أقصاها 45 يوما، وأن تكون طريقة دفعه عن طريق الشيك، وفي حالة ما إذا لم يحترم الموزع فترة الدفع يمكن إحالته للقضاء، وفي المقابل لا بد على المؤسسة أن توفر له الشروط التالية:

أن يقدم له التكوين اللازم (ولكن المؤسسة لم تقم بذلك لحد الآن).

■ أن تقدم له الوثائق التقنية والإشهارية الخاصة بالمؤسسة مثل les catalogues.

■ أن يستفيد بنسبة 10% من الأرباح العائدة عن عملية التوزيع.

تمتلك المؤسسة إحدى عشر موزع في كل من الجزائر، قسنطينة، بومرداس خنشلة أم البواقي، بجاية، باتنة، سطيف، بسكرة، الوادي، حاسي مسعود، والآن المؤسسة في بصدد إجراء اتفاقيات مع موزعين في كل من تلمسان ووهران، كما أنها قامت بفسخ العقد مع موزع باتنة لأنه لم يحترم تاريخ الاستحقاق، أما أحسن موزع للمؤسسة هو موزع سطيف، لأنه يحترم الشروط المتفق عليها، وخاصة فيما يتعلق بتاريخ الاستحقاق.

الملاحظ أن المؤسسة شديدة الحرص على اختيار أحسن الموزعين لضمان توزيع منتجاتها على أحسن وجه، ولكن ما يؤخذ على المؤسسة هنا أنه لا توجد جهات موزعة للخارج، رغم أنها تقوم بالتصدير لكل من العراق، تركيا، تشيكوسلوفاكيا، إيطاليا (ABIBI)

ج. الأسعار (التسعير): بالنسبة لعملية تحديد الأسعار فإنها تتم انطلاقا من المقارنة مع أسعار المنافسين الآخرين، ثم إجراء مقارنة بين أسعار المؤسسة، وهذه الأسعار وتحديد نسب زيادتها أو نقصانها بالنسبة إليها، واعداد تقرير عن ذلك (أنظر الملحق رقم 12)، وانطلاقا من هذا التقرير، وكذا سعر التكلفة، والأسعار السائدة في السوق الدولية، يتم تحديد سعر البيع، إلا أن المؤسسة قد تقوم بتخفيض أسعارها بنسبة 10% لبعض الزبائن المهمين، أو إعطائهم فرصة لتسديد لمدة أقصاها 45 يوم كوسيلة لجذب أكبر عدد منهم، وحتى إن كانت أسعارها مرتفعة في السوق، فإن ذلك لن يؤثر على مستوى مبيعاتها باعتبارها منفردة ومحتكرة لكوالب الضغط المتوسط فهي تلجأ لرفع الأسعار لبعض الزبائن، وخفضها لآخرين.

د. تسيير المنتج النهائي: تشرف على هذه العملية مصلحة تسيير المنتج النهائي التي تتمثل مهمتها في استقبال المنتج النهائي من ورشات الإنتاج والحرص على تخزينه وترتيبه حسب النوع والشكل، شرط أن يكون المنتج مقبولا عند وصوله إلى المخازن بالتأكد من صحة المعلومات الموجودة بوصل الدخول (Bon d'entrer).

على العموم فوظيفة التسويق وانطلاقا مما سبق لم ترتقي للمستوى المطلوب من الجودة رغم جهود المؤسسة لتحقيق الجودة، وذلك لوجود بعض المشاكل والعراقيل التي تعيقها نذكر منها:

- عدم توفر وسائل وأماكن لاثقة لاستقبال أعداد كبيرة من الزبائن.
- عدم توفر فاكس بمصلحة البيع، لكي يصل الطلب من الزبون إلى المصلحة لابد أن يصل أولا إلى المدير العام، أو إلى مدير المالية والمحاسبة.
- عدم وجود جهة أو أفراد مكلفين بالإشهار.
- ضعف الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول السوق ومنافسيها، فهي كثيرا ما تعتمد على زبائنها في استقاء المعلومات حول منافسيها كالأسعار مثلا، والسبب في ذلك يعود لعدم وجود مكتب أو أشخاص مكلفين بدراسة السوق.

لقد قامت المؤسسة بوضع سجل للاقتراحات ولشكاوى الزبائن، كما تقوم بصبر للآراء واعداد تقارير عن ذلك من أجل اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها، والسلبيات وتقاديها ومحاولة إيجاد حلول لها، وكمثال على

ذلك نورد نتائج صبر الآراء الذي قامت به المؤسسة في جويلية 2003 (أنظر الملحق رقم 13) لعينة تتكون من 23 زبون فقط من بين 51 زبون أي نسبة 45% وتتلخص النتائج فيما يلي:

أ. الإيجابيات :

1. استقبال الزبائن : إن نسبة 91% من المستجوبين يشيدون بحسن الاستقبال من حيث المعاملة، رغم عدم توفر أماكن وسائل استقبال ملائمة.
2. جودة المنتج : وتبلغ نسبة الزبائن الذين يعتبرون أن منتجات المؤسسة ذات جودة عالية 96%.
3. تعبئة الكوابل (Conditionnement câbles): إن نسبة 74% من الزبائن يعتبرون أن تعبئة المؤسسة للكوابل في البكرات يتم بطريقة جيدة .
4. شكاوي الزبائن: أن نسبة 91% من الزبائن ليست لديهم شكاوي فيما يخص منتجات المؤسسة، وهذا ما يعكس الصورة الحسنة للمؤسسة لدى زبائنها .

ب. السلبيات :

1. الرد على الاستشارات: توجد نسبة معتبرة من الزبائن تقارب الـ 35% من الذين لديهم لديهم شكاوي يرون بأن الإجابة عن شكاويهم غير واضحة وغير مقبولة، وهذا ما يؤثر على سمعة المؤسسة في السوق.
2. زمن الشحن: حيث ترى نسبة 18% من الزبائن المستجوبين أن إجراءات وظروف تسليم المنتج غير مناسبة مما يؤدي إلى تأخر في تسليمه.
3. استقبال مكالمات الزبائن: تشكل طريقة وكيفية استقبال المكالمات الهاتفية للزبائن دورا هاما في حسن التعامل مع الزبائن، وتعكس إلى حد ما ثقافة الاتصال في المؤسسة، وترى نسبة 34% من الزبائن المستجوبين أن طريقة استقبال المكالمات لطلباتهم واستفساراتهم تتم بطريقة غير مرضية، وهي نسبة كبيرة تؤثر على سمعة المؤسسة في السوق.

لذا وتبعا لهذه النقائص يقدم هؤلاء الزبائن الاقتراحات التالية:

1. إقامة شبكة اتصال بين مصلحة البيع وتسيير المنتج.
2. توسيع شبكة التوزيع في الشرق أي نقاط البيع.
3. المعالجة السريعة لاستشارات وشكاوي الزبائن.
4. تساهلات مع الزبائن مثل: الدفع لأجل (أي بعد مدة).

فالملاحظ أن وظيفة التسويق لازالت تعاني من بعض النقائص التي تمنعها من تحقيق الجودة في جميع نشاطاتها، وعملياتها، ورغم تحقيقها للعديد من المزايا التي تسمح لها بالسيطرة على السوق الوطنية على الأقل أمام منافسيها المحليين، وهذا ما أظهرته نتائج سبر الآراء.

وعلى العموم فإن الوظائف الرئيسية للمؤسسة (التموين، الإنتاج، والتسويق) تتوفر على بعض شروط ومقومات الجودة والتي ستساهم من دون شك في إرساء آليات الجودة الشاملة في المؤسسة، إلا أن هناك بعض النقائص والمشاكل التي تعيقها دون تحقيق مستوى أفضل من الجودة، لذا لا بد على المؤسسة إدخال بعض التحسينات على هذه الوظائف لتحقيق جودة شاملة، دون أن تهمل النشاطات والوظائف الثانوية التي سنتطرق لواقع الجودة بها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الثانوية للمؤسسة

إن تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، لا ينحصر على الوظائف الرئيسية لها فقط وإنما يشتمل أيضا الوظائف الثانوية (الداعمة) ، باعتبارها هي الأخرى مصدر لخلق القيمة حسب M. PORTER، لذا سنحاول معرفة واقع الجودة ضمن هذه الوظائف.

■ وظيفة البحث والتطوير: تدرج هذه الوظيفة ضمن المهام التي تقوم بها دائرة التكنولوجيا وضمان

النوعية، التي تعطي الاهتمام الكبير للجودة من خلال المصالح المتكونة منها كما يلي:

أ. **مصلحة المخابرة:** من خلال مهام هذه المصلحة تتم إعداد شهادة قبول المواد الأولية انطلاقا من عينة للاختبار التي تقوم المصلحة بفحصها، والتأكد من مطابقتها للمواصفات كما تقوم بمراقبة المنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع، وكذا مراقبة المنافع (ماء، كهرباء زيوت... الخ)، وبالإضافة إلى مهمة بحث وتطوير كفاءات جديدة مثل كفاءات خلط مادة PVC.

ب. **مصلحة التكنولوجيا:** تهدف المؤسسة لتحقيق مستويات الجودة من خلال المهام الموكلة لهذه المصلحة منها على وجه الخصوص متابعة ملفات الاستثمار (شراء آلات جديدة) من حيث المواصفات، النوعية... الخ، بالإضافة إلى التأكد من صلاحية إنتاج أنواع جديدة من المنتجات، وكذا الإشراف على فحص ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

ج. **مصلحة التجارب:** تحقق هذه المصلحة الجودة من خلال عملية مراقبة المنتج نصف المصنع، وكذا المراقبة النهائية للمنتج من خلال التجارب التي تجربها لقبوله أو رفضه .

نلاحظ أن مجمل مهام هذه الوظيفة كانت بغرض حرص المؤسسة على تحقيق الجودة الكاملة سواء في المنتجات أو آلات الإنتاج، أو آلات الرقابة والفحص، أو البحث وتطوير المنتجات التي تعتبر من النشاطات المهمة التي تقوم بها في إطار تطوير منتجات المؤسسة، بهدف تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الكوابل، وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابرة من طرف إدارات متخصصة، ومن بين ما حققته المؤسسة في مجال البحث والتطوير نجد :

1. البحث عن كفاءات جديدة للمادة العازلة PVC تكون أقل تكاليف، نذكر على سبيل المثال كل من خليط العزل I2، I4، وخليط الغلاف M3، M5 (2003).

2. البحث عن مقادير بديلة، مثل استبدال PVC K65 بـ PVC K 70 سنة 2001 (لأغراض اقتصادية).

3. في إطار التحسين المستمر: قامت المؤسسة بعدة دراسات وبحوث حيث أنها:

أ. أنتجت كوابل جديدة مثل: كوابل الاستعمالات الخاصة المتمثلة في:

- كوابل مقاومة الهيدروكربونات (Câbles résistants aux hydrocarbures).

- كوابل لمنع سيلان الماء طوليا (Câbles à étanchéité longitudinale).

ب. تجري دراسات قاربت من النهاية (نماذج الكوابل قد أنجزت) تتعلق ب:

- Câbles de commande.

- كوابل غير معزولة ذات ضغط مرتفع من مادة AGS (Câbles Nus H.T en AGS).

- كوابل مرنة PVC (Câbles souples PVC).

- كوابل صناعية من الألمنيوم (Câbles industriels en Aluminium).

ج. في طور إنجاز مشاريع جديدة: مثل إنتاج:

- كوابل ثنائية الوظيفة لنقل الطاقة الكهربائية والاتصالات في نفس الوقت مثل الألياف

البصرية OPGW (Câbles de garde et fibre de verre).

- كوابل لمقاومة انتقال الاشتعال إلى كامل الكابل (Câbles résistants aux flammes).

- كوابل بدون مولدات الملح (Câbles sans halogènes).

- كوابل اصطناعية مطاطية (Câbles élastomères).

- كوابل لمنع إفراز غازات سامة.

الملاحظ أن المؤسسة تحاول بذل الجهود في مجال البحث والتطوير رغبة منها في تحقيق رضا

الزبون، وتحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد حلول لمشاكل الزبائن.

- تقليص التكاليف.

- توسيع تشكيلة المنتجات مثل إنتاج الألياف البصرية.

إلا أن المشاكل التي تعيق مهام دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية نذكر منها:

1. مشاكل مع مصلحة الشراء: إذ تحرص هذه المصلحة على شراء مواد أولية بأقل التكاليف،

وبالتالي إهمال عنصر الجودة من أول مرحلة وهي التموين.

2. مشاكل مع مصلحة الإنتاج: ظهور بعض الأخطاء بعد فوات الأوان، بسبب تهرب العمال من

تحمل الأخطاء التي ارتكبوها، أو الإبلاغ عنها فور وقوعها.

3. نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة للبحث والتطوير.

هذه المشاكل لا بد أن نأخذها بعين الاعتبار، لكي لا تؤثر على مجهودات إرساء مبادئ الجودة

الشاملة.

■ وظيفة الصيانة: بغرض تحقيق الجودة فإن المؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتنا بطريقتين:

أ. **صيانة وقائية:** يعد هذا النوع من الصيانة أكثر أهمية، لأنها تتكفل بمراقبة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وعلى الرغم من أن تكاليفها كبيرة إلا أن فعاليتها أكبر.

ب. **صيانة علاجية:** أما هذا النوع من الصيانة فيهتم بتصليح الآلات بعد حدوث العطب.

تشرف على هذه الوظيفة دائرة **الصيانة** التي تقوم بإعداد مخططات سنوية وأسبوعية للرقابة على آلات الإنتاج، وضع قوانين خاصة لتشغيل بعض الآلات والإشراف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة، الآلات، وسائل الشحن.

والملاحظ أن المؤسسة تهتم كثيرا بوظيفة الصيانة لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية، ولكنها تعاني من بعض المشاكل مثل:

1- عدم توفر قطع الغيار اللازمة محليا حيث يتم اللجوء إلى استيرادها من الخارج.

2- نقص الأفراد المؤهلين في مجال الصيانة.

■ **وظيفة الموارد البشرية:** تسعى المؤسسة لتحقيق الجودة من خلال المهام الموكلة لمديرية الموارد البشرية والوسائل والتي تتلخص مهامها في تطبيق السياسة العامة للموارد البشرية بالتنسيق مع كل النشاطات المرتبطة بهذه الوظيفة، التكفل بإجراءات التقاعد والنفقات والضمان الاجتماعي لأفراد المؤسسة، وكل الجوانب المتعلقة بالترقية، العطل، التكوين الأجور، وكذا الخدمات الاجتماعية (هدايا، عمرة... الخ) وكذا الإشراف على اختيار وتوظيف الأفراد حسب احتياجات المؤسسة، سنحاول التركيز على النقاط التالية في وظيفة الموارد البشرية:

1. **تحديد الأجور:** بالمؤسسة شبكة للأجور، يتم وضعها عن طريق التفاوض وبالتنسيق مع مندوبي العمال والنفابة، حيث تقوم بتحديد أجرة كل عامل حسب صعوبة وتأهيل المنصب الذي تولاه، وحسب حضوره، فتحديد الأجر يخضع لمعايير ثابتة مثل الأجر القاعدي ومعايير متغيرة مثل علاوات المردود الجماعي والفردى.

2. **ترقية العمال:** تتم الترقية في مؤسسة ENICAB تبعا للأسباب التالية، إعادة هيكلة الوظائف، أو اعتبارها كمكافآت للعامل، أو تبعا لخبرته وأقدميته في العمل.

3. **الخدمات الاجتماعية:** تقوم المؤسسة بتقديم جملة من الخدمات الاجتماعية التي يتم تمويلها سنويا بنسبة 02% من كتلة الأجور، ومن بين الخدمات المقدمة في إطار عملية التحفيز العمرة، الهدايا... الخ.

من بين آليات التحفيز زيادة نسبة دخل الفرد بنسبة 15% في حالة تحمله على تقييم إيجابي من طرف المسؤول المباشر له، أو تقديم علاوات شهرية على مستوى القسم، أو علاوات سنوية على مستوى المؤسسة تقدر بنسبة 15% حسب مستوى أرباح المؤسسة.

4. **تكوين الأفراد:** في بداية تأسيس المؤسسة كان التكوين عبارة عن تأهيل، حيث تم التعاقد مع شركة SKET IMPORT من أجل تأهيل العمال للعمل على آلات ومعدات هذه الشركة، ولكن

وبعد سنة 1998 إلى غاية يومنا هذا خاصة في ظل الحصول على شهادة الإيزو أصبح تركيز المؤسسة ينصب على كيفية تسيير المهارات ومتابعتها من خلال (تسيير المعارف ، وتسيير الأفراد)، ولهذا الغرض فقد تم إعداد مخطط يتشكل من مجموعة إجراءات تتضمن النقاط التالية:

أ. **الهدف من تسيير المهارات:** وتتمثل فيما يلي

1- القضاء على الفوارق والانحرافات بين معارف الفرد ومتطلبات المنصب بواسطة التكوين.

2- تطبيق المعارف .

3- تحقيق الجودة في المهام التي يؤديها الفرد كل حسب إمكانياته وقدراته في العمل.

ب. **مجال تطبيقه:** يطبق هذا البرنامج على كافة أفراد المؤسسة كل حسب مجال عمله.

ج. **إنشاء مخطط تكويني:** يتم إعداد برامج تكوينية انطلاقا من احتياجات التكوين في أول شهر من

آخر ثلاثي للسنة من طرف جميع الهيئات التابعة لمديرية الموارد البشرية، يتم إعداده من طرف رئيس الورشة (موقع العمل) ويرفع للجهات العليا لدراسته والموافقة عليه مرورا برئيس المصلحة، ثم مدير دائرة المستخدمين والتكوين، وأخيرا المدير العام.

د. **تنفيذ المخطط ومتابعته:** ويتم ذلك تحت إشراف دائرة المستخدمين والتكوين.

هـ. **تقييم التكوين :** يتم تقييم التكوين من طرف رئيس الورشة، والمسؤول على المصلحة، للتأكد

من فعالية تكوين الأفراد، خلال خمسة عشر يوما بالنسبة للتفنيين وشهر بالنسبة لأعوان التحكم.

و. **مراجعة اكتساب المهارات :** يتم مراجعة مدى تطبيق الفرد الذي خضع للتكوين للمعارف التي

اكتسبها من خلال البرنامج التكويني، من طرف المسؤول المباشر على الفرد، ليتأكد من أن هذا الأخير يؤدي ما عليه من مهام بفعالية.

وكل هذه الإجراءات تكون موضحة في وثيقة عامة يطلق عليها الإجراء العام لتسيير المهارات

(أنظر الملحق رقم 14).

ما تجدر الإشارة إليه هو أن إجراء تسيير المهارات تم اعتماده انطلاقا من سنة 1999 ليتم تعديله

في 2001 بعد حصول المؤسسة على الإيزو، كدليل على حرص المؤسسة واهتمامها بالفرد والمعارف .

ز. **كيفية التعامل مع العمال الجدد:** يتلقى الفرد الذي تم توظيفه تكوين :

1- نظري حول المعارف النظرية الهامة *SAVOIR*، حول المنصب الذي سيتولاه الفرد بالإضافة إلى

تكوين تطبيقي (تدريب) *SAVOIR-FAIRE* لتلقي المهارات اللازمة ويتم ذلك في مدرسة

للتكوين بالمؤسسة أو تریصات خارج المؤسسة.

2- في مجال قواعد الصحة وأمن العمل.

3- حول نظام الجودة المطبق بالمؤسسة، ومتطلباته بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد يشرف على

هذا النوع من التكوين المسؤول على نظام الجودة بالمؤسسة.

الملاحظ أن المؤسسة تحرص على الاهتمام بتنمية مهارات الأفراد ومعارفهم خاصة في مجالات تحسين الجودة، إلا أنها تعاني من بعض النقائص في وظيفة الأفراد وتتمثل في:

- 1- اعتماد الهيئات المسؤولة على تسيير الموارد البشرية بدرجة كبيرة على الإجراءات القانونية.
- 2- انعدام وسائل الترفيه والراحة مثل الأماكن الخاصة لأوقات الراحة وهي المدة الزمنية الفاصلة بين الفترة الصباحية والمسائية، وعدم توفير مطعم والذي تم غلقه بعد إعادة هيكلة المؤسسة علما أن المؤسسة تبعد عن المناطق السكنية بمسافات بعيدة .
- 3- الاعتماد على وسائل كتابية في عملية الاتصال أكثر من الاعتماد على الاجتماعات لتمرير القرارات والأوامر... الخ.

على العموم فالمؤسسة ورغم جهودها في مجال تسيير الأفراد وتسيير المعارف مازالت تعاني من نقائص، لذا لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان الجودة في الأداء .

■ **وظيفة الوقاية والأمن:** تعد وظيفة الوقاية والأمن من أهم الوظائف في المؤسسة والتي تحرص عليها بشكل أساسي، وقد أوكلت هذه الوظيفة لمصلحة الوقاية والأمن التابعة لمديرية الموارد البشرية والوسائل، والتي تقوم من خلالها بمجموعة من المهام:

- 1- التدخلات السريعة في حالة حوادث العمل.
- 2- مراقبة تأثير استعمال المواد الأولية والتي يحتمل أن تكون لها أضرار على العمال.
- 3- الحرص على سلامة الأفراد من الفضلات الصناعية والغازات والزيوت والأسمدة السامة، لذلك تم تخصيص مساحات خاصة لرمي الفضلات.
- 4- متابعة عملية صيانة الآلات، تجنباً لحدوث بعض الحوادث والأضرار.
- 5- الحرص على أمن المؤسسة بواسطة أعوان للأمن.
- 6- متابعة حوادث العمل وملفات البيئة.
- 7- تسجيل وتحليل الحوادث والبحث عن أسبابها ومعالجتها.

والجدول (03-IV) يوضح نسبة تطور حوادث العمل منذ سنة 2000 إلى 2002، والأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث ودرجة الخطورة الناجمة عنها.

جدول (03-IV): تطور عدد حوادث العمل خلال السنوات 2000-2002

البيان	2000	2001	2002
عدد حوادث العمل	190	159	127
الأيام الضائعة	892	712	663
نسبة الخطورة	0,51	0,38	0,38

المصدر: مصلحة الوقاية والأمن

نلاحظ من خلال الجدول تناقص عدد حوادث العمل عبر السنوات 2000 - 2002 أي سنة قبل حصول المؤسسة على الإيزو وسنة بعد حصولها عليه، مما أدى لانخفاض في عدد الأيام الضائعة والناجمة

عن حوادث العمل نتيجة للإجراءات الوقائية التي تحرص المؤسسة على تنفيذها، ولذلك نجد أن نسبة خطورة هذه الحوادث قلّت بمعدلات مقبولة في السنوات الأخيرة بسبب هذه الإجراءات والتدخلات السريعة إلى جانب توفر وسائل الوقاية، إذ أنها لم تتجاوز نسبة 100% حيث انخفضت من نسبة 51% سنة 2000 إلى 38% سنتي 2001، 2002، (أنظر الملحق رقم 15).

مع العلم أن نسبة الخطورة تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الخطورة (T.G)} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة (J.P)} \times 10^3}{\text{عدد ساعات العمل (N.H.T)}}$$

حيث أن نسبة الخطورة المتحصل عليها بواسطة هذه العلاقة تكون:

- مقبولة إذا كانت محصورة بين: 0 و 0,50.
- غير مقبول إذا كانت محصورة بين 0,51 و 0,99.
- خطر إذا تجاوزت 1.

كما أنه من مهام هذه الوظيفة اتخاذ كل الإجراءات الضرورية لحماية البيئة من التلوث الناتج عن رمي الفضلات الصلبة (PRC، PRS)، والفضلات السائلة (نتائج التجارب الكيميائية كالزيوت السامة)، انتشار الغازات السامة، والأسمدة (PVC، الطباشور).

على العموم نلاحظ أن وظيفة الوقاية والأمن تحظى بعناية كبيرة من طرف المؤسسة كل الإجراءات الوقائية والأمنية تخضع لشروط الرقابة والجودة، إلا أنها تعاني من مشكلة تصريف الفضلات والمواد لأن مفتشية البيئة تمنع ذلك حفاظا على سلامة المحيط.

ومما سبق نستنتج أن مستوى الجودة في المؤسسة قد عرف تحسناً، بفضل المجهودات الكبيرة وحرصها الشديد على تحقيق الجودة الكاملة في جميع وظائفها الأساسية والداعمة، ولما لا تحقيق الجودة الشاملة لولا أنها تعاني من بعض النقائص والمشاكل التي تحول دون قدرتها على تحقيق الجودة الشاملة، لذا كان لزاما عليها أن تقوم بإدخال بعض التحسينات من خلال تحقيق مجموعة من الآليات المساعدة على تحقيق ذلك كما سنرى في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة

تحاول المؤسسة وفي إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعد على تحقيق جودة شاملة تشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة والتي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب :

لقد أولت المؤسسة اهتمامها كبيرا بتحسين وظائفها الرئيسية التموين، الإنتاج، التسويق باعتبارها مصدرا مهما لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة الآليات اللازمة نذكر أهمها:

• بالنسبة لوظيفة التموين: تتمثل إجراءات وآليات التحسين فيما يلي:

1- البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل وسائل الشحن والنقل)، واستغلال المعارف البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد لأنها تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتج.

2- تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات وظيفة التموين.

3- الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها .

4- التخطيط العلمي و المحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي (الدائم) بالإضافة إلى مخزون الاحتياط (مخزون الأمان).

5- البحث عن أحسن طرق الاحتفاظ بالمخزون.

6- تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الأخرى الإنتاج، التسويق... الخ.

7- تسريع عملية اتخاذ القرار في جميع المهام لا سيما المتعلقة منها بعملية الشراء، حيث قررت المؤسسة إلغاء مصلحة شراء المواد الأولية المستوردة وأوكلت هذه العملية لإطارين متخصصين بدلا من مصلحة بكاملها .

8- الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير .

9- القيام بعملية تقييم الموردين كل ستة أشهر لتركيز التعامل مع أحسنهم.

10- ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

• بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي:

1- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي).

2- إنتاج الكوابل طبقا لمواصفات الجودة العالمية.

3- العمل دون الحصول على منتجات غير مطابقة.

4- الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية.

5- توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (نشر المعارف).

6- العمل على استرجاع الفضلات أي المنتجات غير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها خاصة النحاس والألمنيوم وكذا بعض الأدوات البلاستيكية وإعادة بيعها.

- 7- جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات.
- 8- احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.
- بالنسبة لوظيفة التسويق فإن الآليات الضرورية للتحسين وتحقيق الجودة هي:
- 1- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
 - 2- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم واثباع حاجاتهم .
 - 3- ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم خدمات وخدمات للزبائن.
 - 4- تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب .
 - 5- إقامة شبكة اتصال بين مصلحة البيع ومصلحة تسيير المخزون.
 - 6- تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء والوفاء للمنتج وترقية وسائل الاتصال المباشر .
 - 7- التنسيق مع مختلف الوظائف خاصة الأساسية منها ، ولما لا إقامة شبكة معلومات داخلية INTRANET للعمل على سهولة تداول وتنقل المعلومات والمعارف ضمانا لجودة المهام والعمليات المترابطة بينها .
 - 8- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطاتها.
 - 9- التعامل مع مصالح الجمارك لفحص عينات من المنتجات المستوردة لمنع دخول الكوابل غير المطابقة للمواصفات العالمية إلى الوطن لمواجهة منافسة المنتجات الخارجية.
 - 10- الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق.
 - 11- إعادة هيكلة هيئة التسويق وترقيتها من مصلحة إلى دائرة أو مديرية.
 - 12- توسيع شبكة التوزيع نحو الخارج خاصة الكوابل الهوائية وكوابل الضغط المتوسط بأسعار تنافسية.
- إن هذه الآليات تعد ضرورية لإقامة مبادئ الجودة الشاملة، على الرغم من أن جميع هذه الوظائف تعمل على ضمان المتابعة والتطبيق والتحسين المستمر لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة باعتماد المبادئ والأساليب التي يقوم عليها هذا النظام.
- بما أن الوظائف الثانوية أو الداعمة لها دور في إرساء فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة فإنه لا بد من توفير بعض الآليات الضرورية .
- بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير :
- 1- عقد اتفاقيات شراكه مع مؤسسات ومخابر البحث لتطوير منتجات المؤسسة وتقليص كمية المواد المستعملة في الإنتاج ، والبحث عن أنواع جديدة لكوابل.

2- إعطاء هذه الوظيفة أهمية ومكانة أكبر في المؤسسة، تماشيا مع الأهداف الرئيسية لبرامج تحسين الجودة.

3- التنسيق الجيد للعمل مع مختلف الهيئات والوظائف الأخرى وإيجاد الحلول للمشاكل التكنولوجية للتصنيع لاسيما مشكلة الفضلات الصناعية.

4- تسيير ومراجعة ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

5- تطوير والبحث عن أفضل الطرق لتطبيق مبادئ الجودة في جميع المهام.

6- التحسين المستمر في أداء مهام هذه الوظيفة.

● بالنسبة لوظيفة الصيانة:

1- زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة.

2- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات.

3- استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها.

4- تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة لاسيما وظيفة الشراء للحصول على قطع غيار مطابقة لمواصفات الجودة.

5- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.

6- المتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

● بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية أصبح اليوم المورد البشري يشكل رأسمال وأصل من أصول المؤسسة وأساس تحقيق التميز والنجاح، لذلك فإنه من الضروري توفير مجموعة من الآليات لتحسين وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك عن طريق :

1- إقناع جميع الأفراد في المؤسسة كل حسب موقعه بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشيا وإجراءات فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

2- التحسين الدائم والمستمر لقدرات الأفراد وتشجيع لمهاراتهم الفردية والجماعية.

3- تحفيز الأفراد تجنباً لاستقطابهم من طرف المنافسين.

4- تحسين وضعية النشاطات الاجتماعية.

5- استعمال أفضل وسائل الاتصال لشرح وتفسير إجراءات وتعليمات الصحة والأمن لجميع أفراد المؤسسة.

6- التطبيق والمتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

● بالنسبة لوظيفة الوقاية والأمن تتمثل آليات تحسين وتحقيق الجودة فيما يلي:

1- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية لحفظ سلامة الأفراد من مخلفات العملية الإنتاجية من الفضلات الصناعية والعمل على التخلص منها كاستغلالها في تعبيد الطرقات وبالتالي حل مشكل التلوث البيئي.

- 2- تطوير قدرات ومهارات الأفراد كإجراء دورات تكوينية لأعوان الأمن خاصة بالأمن وسلامة العمل بمساعدة الحماية المدنية والتدريب على الحوادث الفجائية.
- 3- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية التي من شأنها المساعدة على تطبيق مبادئ نظام الجودة الشاملة.

ما سبق نستنتج أن جميع وظائف المؤسسة تشترك في نقطة التحسين المتمثلة في اعتماد وتطبيق إجراءات ومبادئ نظام الجودة المعتمد من طرف المؤسسة ، في كافة وظائف المؤسسة والتي سمحت لها بالحصول على شهادة الإيزو (ISO9002:1994) و (ISO9001:2000)، حيث أن كل هذه الإجراءات التحسينية ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين تنافسية المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: أثر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية

لقد سعت المؤسسات الجزائرية في العشرية الأخيرة إلى نيل شهادة الإيزو رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين صورتها وإرضاء زبائنها ، لاسيما وأن البعض منها يشترط حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو لإبقاء وتطوير أشكال التعامل معها ، كما أن حصولها على شهادة الإيزو يعتبر اليوم أساس التنافس في السوق العالمي وتعد مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات السبابة لذلك إذ حصلت على كل من شهادة ISO 9002 (إصدار Version1994) وشهادة ISO 9001 (إصدار Version 2000) والتي سنحاول أن نبين كيف ساهمت في تحسين قدراتها التنافسية بعد أن نستعرض أولاً إجراءات الحصول عليها.

المطلب الأول: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو

تعد مؤسسة ENICAB من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الإيزو وذلك بتحصولها على كل من شهادة ISO 9002 (إصدار 1994)، وشهادة ISO 9001 (إصدار 2000) رغبة منها في إرساء مبادئ الجودة الشاملة، تحقيقاً لرضا زبائنها سواء داخل أو خارج الوطن، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية، ولكن ثمة مجموعة من الإجراءات والمراحل التي اعتمدها المؤسسة، والتي خولتها الحصول على هذه الشهادات نستعرضها فيما يلي .

بالنسبة لشهادة ISO 9002: لقد قدرت مدة الحصول على هذه الشهادة ثلاث سنوات بدأت بالتفكير في الحصول عليها والتسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (A.F.A.Q Association) Française Assurance Qualité المانحة لهذا النوع من الشهادات وذلك في سبتمبر من سنة 1998 وذلك رغبة منها في تجسيد مبادئ الجودة على كامل وظائف المؤسسة، وتحقيقاً لرغبات زبائنها الذين يشترط بعضهم حصولها على هذا النوع من الشهادات، لإبقاء التعامل معها وتطويره، خاصة المؤسسات الكبرى منها والمهمة مثل مؤسسة SONELGAZ و KAHIRIF، وقد تم اختيار هذا النوع بالذات لأنه

أشمل من النوعين ISO 9003 و ISO 9004 ، ولأنه لا يشترط ولا يحتوي على مواصفات الجودة في وظيفة البحث والتطوير والذي لا تتوفر المؤسسة عليه في ذلك الوقت.

بعد ذلك تم اختيار جهة مسؤولة على تكوين المؤسسة والمتمثلة في مؤسسة SERVIQUAL بفرنسا في أكتوبر 1998، التي قامت بتقييم نظام المؤسسة واقتراح برنامج للتكوين والاتفاق عليه في فيفري 1999، ليتم الانطلاق في تطبيقه في ماي 1999 واستمر إلى غاية ديسمبر 2000 وقد كانت مدة التكوين ثلاثين يوما مقسمة على ثماني مراحل يتم فيها المراقبة والتقييم الدوري للمؤسسة، وقد بلغ عدد الإطارات المستفيدة من هذا التكوين 41 إطار، الذين قاموا بنقل معارفهم ومهاراتهم إلى باقي عمال المؤسسة.

لقد تم تقييم مدى تطبيق المؤسسة للشهادة من طرف A.F.A.Q وفي 01 جوان 2001 تم اتخاذ قرار بموجبة يتم منح شهادة (ISO 9002:Version1994) لمؤسسة E.N.I.CAB (أنظر الملحق رقم 16)، مع العلم أن التكاليف الكلية للحصول على هذه الشهادة قدرت بمبلغ 15.000,00 فرنك فرنسي، مقسمة على التقييم الأول لمنح الشهادة وكذا تكاليف المتابعة لعامين متتاليين.

أما بالنسبة لشهادة **ISO 9001** (إصدار 2000) فقد صادف الحصول عليها تجديد شهادة (ISO9002 : Version1994)، حيث قامت المؤسسة بتجديد طلب تغيير هذه الشهادة في ماي 2003، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة بإضافة بعض العناصر كالاتصال الداخلي والخارجي، والاستماع للزبون (الاهتمام أكثر به)، والنظرة العملية للنشاطات والمراحل (كما تمت الإشارة إليه سابقا) وقد تم تقييم تطبيق مبادئ هذه الشهادة من طرف A.F.A.Q في أكتوبر 2003، ليتم إصدار قرار منح شهادة الإيزو (ISO9001:2000) لمؤسسة ENICAB في 17 نوفمبر 2003 (أنظر الملحق رقم 17)، مع العلم أن التكاليف الكلية للحصول على هذه الشهادة، قدرت بمبلغ 20 ألف أورو ومقسمة كما يلي:

1. تكاليف التقييم: وقدرت تكاليف التقييم بـ 10 آلاف أورو.
2. تكاليف المتابعة الأولى: التي تمت بعد عام من التقييم الأول وتقدر بمبلغ 05 آلاف أورو.
3. تكاليف المتابعة الثانية: تمت بعد مرور سنة كاملة من إجراء المتابعة الأولى وقدرت تكاليف إجراء هذه العملية بمبلغ 05 آلاف أورو.

مع العلم أن المؤسسة تقوم بمراقبة داخلية تتزامن مع المراقبة الخارجية من طرف 12 مراقب داخلي يعملون تحت إشراف المسؤول عن مراقبة تسيير الجودة.

أما بالنسبة لكيفية تطبيق هذه الموصفات فالمؤسسة المانحة للشهادة A.F.A.Q تقدم وثائق عامة عن شروط ومبادئ الشهادة ، قامت مؤسسة ENICAB بترجمتها إلى إجراءات عملية تحت إشراف قسم مراقبة تسيير الجودة الذي تتمثل مهمته في مراقبة وتنسيق سير العمل ضمن كل وظائف المؤسسة، في إطار نظام الجودة المتبع بالتركيز على الوظائف الرئيسية مثل: الشراء، الإنتاج، والتسويق، وكذا الوظائف المساعدة مثل الموارد البشرية والصيانة... الخ

في إطار نظام الإيزو تم إعداد ما يسمى بدليل ضمان الجودة (Manuel (MAQ 2002) (*Assurance Qualité*)، والذي يتضمن متطلبات التحكم في نظام الجودة، ويحدد مسؤوليات كل فرد في المؤسسة ضمن هذا النظام، من أجل التطبيق الجيد لهذه المواصفات تحاول المؤسسة احترام كل المعايير المنصوص عليها ضمن هذا الدليل ، ولكن اصطدم بمجموعة من المشاكل أهمها مشكل تأقلم أفراد المؤسسة مع الشروط والمبادئ الجديدة لنظام الجودة خاصة أثناء تطبيق مبادئ شهادة (ISO 9002:1994)، إلا أن هذا المشكل كان أقل حدة بالنسبة للحصول على شهادة (ISO 9001:2000) نظرا لتأقلم أفراد المؤسسة مع الإجراءات إذ أنها كانت عبارة عن إدخال لبعض التعديلات فقط للإجراءات السابقة .

بالإضافة إلى شهادات الإيزو السابقة، فقد تحصلت المؤسسة أيضا على شهادات الأشخاص (ISO 10011) التي تثبت أهلية هؤلاء الأشخاص للقيام بعملية التدقيق والمراقبة (AUDITEUR)، وقد منحت هذه الشهادة لكل من المسؤول على قسم تسيير الجودة والمسؤول على دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية ، هذا وتطمح المؤسسة في المستقبل للحصول على شهادة نظام إدارة البيئة (ISO14000) نظرا للعناية الكبيرة التي توليها المؤسسة لهذا الجانب .

المطلب الثاني: أهمية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية

لقد استطاعت المؤسسة نتيجة حصولها على شهادات الإيزو أن تحسن من أدائها في العديد من المجالات والتي ساهمت بدورها في تعزيز مكانة وقدرتها على المنافسة على الأقل بالنسبة لمنافسيها التقليديين في السوق الوطنية ، هذا التحسن والذي يمكن أن نلاحظه من خلال العديد من المؤشرات والتي استقينا البعض منها من التقرير السنوي الذي أعدته المؤسسة عن نشاطها لسنة 2002 ، والبعض الآخر من وثائق المؤسسة، يمكن تلخيص هذه المؤشرات فيما يلي:

مع العلم أن جميع المعطيات مدروسة ما بين الفترة 2000، 2002.

الجدول رقم(IV- 04): تطور بعض مؤشرات التسيير قبل وبعد حصول المؤسسة الوحدة:10⁶ دج طن

البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغيير	نسبة التغيير
----------	------------	------------	---------	--------------

47.72%	1340.74	4150.17	2809.43	مجموع الإيرادات
44.00%	1174	3842	2668	رقم الأعمال
90.08%	168.39	355.32	186.93	أرباح قبل الضريبة
43.70%	1072.35	3526.33	2453.98	المبيعات المحلية
47.50%	101.65	315.67	214.02	المبيعات الخارجية
79.45%	661	1493	832	القيمة المضافة
250.88%	379.76	531.13	151.37	نتيجة الاستغلال
58.28%	6104.82	16579	10474.2	كمية الإنتاج المباع بالطن
40.67%	4943.89	17100	12156.1	كمية الإنتاج بالطن
46.34%	71.21	224.89	153.68	المشتريات المحلية
77.11%	1047.1	2404.99	1357.89	المشتريات الخارجية
-28.95%	-23.79	58.39	82.18	الفضلات الصناعية

المصدر: إعداد الطالبة من وثائق المؤسسة

1. زيادة مبيعات المؤسسة نحو الخارج: تمكنت المؤسسة من بيع وتصدير كميات معتبرة نحو الأسواق العالمية نظراً لأن منتجاتها تطابق مواصفات الجودة العالمية وهذا دليل على أن منتجات المؤسسة تلقى قبول لدى المستهلكين الأجانب، كما أن لها القدرة على مواجهة منتجات منافسيها في الأسواق العالمية لاسيما مؤسسة صناعة الكوابل بالأردن والجدول التالي يبين تطور صادراتها من بعض أنواع الكوابل.

الجدول (IV-05): نسبة الصادرات قبل وبعد الإيزو (2000-2002) الوحدة: 10 ⁶ دج						
التغيير		بعد الإيزو		قبل الإيزو		البيانات
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
43.70%	1072.35	91.78	3526.33	91.97	2453.98	المبيعات المحلية
47.50%	101.65	08.22	315.67	08.03	214.02	المبيعات الخارجية (صادرات)
44.00%	1174	100	3842	100	2668	إجمالي رقم الأعمال

المصدر: مصلحة المحاسبة

بمقارنة صادرات المؤسسة قبل وبعد الإيزو يتضح أنها حققت زيادة في مبيعاتها الخارجية بمبلغ 101.65x10⁶ دج، أي تحسن في صادراتها بنسبة 47.50% وهي نسبة مقبولة، على الرغم من أن إجمالي صادراتها لا تشكل سوى 08.22% من رقم أعمالها، بحيث تتمثل صادراتها إلى جانب الكوابل الكهربائية، البكرات الخشبية والفضلات الصناعية بالإضافة إلى ذلك نسجل أيضاً تحسن في مبيعاتها الداخلية 43.70%، وهذا ما أدى إلى زيادة في رقم أعمالها بمبلغ 101.65x10⁶ دج، أي بنسبة 44%، ما يعني أن منتجات المؤسسة لها القدرة على مواجهة منافسيها نظراً لجودة منتجاتها.

2. زيادة في مبيعات المؤسسة: لقد سجلت المؤسسة ارتفاعا في مبيعاتها وخاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو، ويعود ذلك إلى ارتفاع في حجم وقيمة مبيعاتها من جميع أنواع المنتجات بنسبة 58.29% خاصة كوابل *MOYEN TENSION ALU ACIER DOMESTIQUE* حيث سجلت المؤسسة ارتفاعا في الكميات المباعة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (IV-06): تطور حجم المبيعات من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو (2000-2002) الوحدة: طن				
الأنواع	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير	% التغير
CUIVRE NU	15.21	21	5.79	38.07%
ALU ACIER	97.66	362	264.34	270.67%
ALMELEC	852.60	1064	211.4	24.79%
DOMESTIQUE	1495.37	2805	1309.63	87.58%
TORSADES	3231.02	4806	1574.98	48.75%
MOYEN TENSION	2808.35	4904	2095.65	74.62%
INDUSTRIEL	1973.73	2617	643.27	32.59%
المجموع	10474.18	16579	6105.06	58.29%

المصدر: مصلحة المحاسبة

إن الارتفاع المسجل في كمية المبيعات 58.29%، أدى بدوره لارتفاع في قيمتها بنسبة 41.16% وهذا الارتفاع نلاحظه في جميع الأنواع، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (IV-07): تطور قيمة مبيعات من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو (2000-2002) الوحدة: 10 ⁶ دج				
الأنواع	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير	% التغير
CUIVRE NU	04.65	04.85	00.20	4.30%
ALU ACIER	13.21	57.63	44.42	336.26%
ALMELEC	256.01	351.92	95.91	37.46%
DOMESTIQUE	230.73	428.14	197.41	85.56%
TORSADES	292.04	1209.11	917.07	314.02%
MOYEN TENSION	745.14	995.50	250.36	33.60%
INDUSTRIEL	385.94	496.18	110.24	28.56%
المجموع	2327.72	3543.33	1616.61	41.16%

المصدر: مصلحة المحاسبة

يتضح أن المؤسسة قد حققت تطور ملحوظ في مبيعاتها من حيث الحجم والقيمة في جميع أنواع الكوابل، لاسيما من النوع *ALU ACIER* و *TORSADES* بحيث تمكنت من تحقيق مبيعات من هذين النوعين بلغت 44420000 دج و 917070000 دج على الترتيب نتيجة لتوزيع كميات كبيرة من النوعين بلغت 264.34 طن و 1574.98 طن، وهذه الزيادة تشكل النسبة الأكبر من إجمالي المبيعات وهذا دليل على تحسن مستوى مبيعاتها بعد حصولها على شهادة الإيزو.

3. **زيادة حصة المؤسسة في السوق الوطنية:** إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ساهم في تحسين صورتها وسمعتها في السوق الوطنية وكسب ثقة العديد من الزبائن والمستهلكين، مما يعزز أكثر حصتها في السوق الوطنية، وحسب التقرير السنوي الذي أعدته المؤسسة عن نتائج نشاطها الصناعي والتجاري لسنة 2002 فقد تمكنت بعد حصولها على شهادة الإيزو أن تغطي نسبة 80% 52.73% من احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الصناعية بما فيها الكوابل الهوائية، واستطاعت أيضا أن تغطي نسبة 50% من احتياجات السوق الوطنية من الكوابل المنزلية،⁽¹⁾ أمام تراجع منافسيها خاصة مؤسسة القبة *CABEL*، الأمر الذي يعني أفضلية تنافسية وقدرة أفضل على المنافسة مقارنة بمنافسيها، والجدول التالي يبين نصيب أو حصة مؤسسة *E.N.I.CA.BISKRA* في السوق الوطنية بعد حصولها على الإيزو في بعض وأهم الكوابل الكهربائية مقارنة بأهم منافسيها وهي مؤسسة *CABEL*.

الجدول رقم (IV-08): مقارنة بين حصة المؤسسة وأهم منافسيها في مختلف أنواع الكوابل 2002					
حصة كل منتج		المجموع	CABEL	ENICAB	المؤسسات
CABEL	ENICAB		رقم الأعمال 10 ⁶	رقم الأعمال 10 ⁶	أنواع الكوابل
43.56%	56.44%	505	220	285	كوابل صناعية
42.22%	57.78%	450	190	260	كوابل الضغط المتوسط
49.58%	50.42%	6232	3090	3142	الكوابل الهوائية
50.00%	50.00%	140	70	70	الكوابل المنزلية
55.56%	44.44%	270	150	120	الكوابل العادية
45.04%	54.96%	5773	2600	3173	كوابل أخرى
47.27%	52.73%	13370	6320	7050	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة من وثائق المؤسسة

4. **زيادة الأرباح الصافية:** لقد سجلت المؤسسة زيادة جد معتبرة في الأرباح بلغت نسبة الزيادة 82.58% مقارنة بالأرباح السابقة، وخاصة بعد الحصول على الشهادة الأولى للإيزو 9002 وقد بلغت هذه الزيادة بالضبط 154,357,373.36 دج كما هو مبين في جداول حسابات النتائج للمؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (IV- 09): الأرباح الصافية للمؤسسة قبل وبعد الإيزو (2000-2002)				
الوحدة: 10 ⁶ دج				
البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير	% التغير
الربح الصافي	186.93	341.28	154.35	82.58%

المصدر: مصلحة المحاسبة

5. **وفاء الزبائن:** لقد أدى حصول المؤسسة على شهادة الإيزو إلى زيادة وفاء زبائنها ومستوى تعاملاتهم معها، لا سيما وأن هذه المؤسسات هي التي تشترط حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، وأهمها مؤسسة KAHRIF باعتبارها زبون أساسي، والجدول التالي يبين تطور مستوى تعاملات المؤسسة مع أهم زبائنها قبل وبعد حصولها على شهادة الإيزو، وهذا التطور يعكس إلى حد ما ثقة هؤلاء الزبائن في منتجات المؤسسة ويعززها، كما أن المؤسسة كانت كثيرا ما تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن، من أجل تحقيق التحسين المستمر اعتمادا على مبدأ الاستماع للزبون، وهو مبدأ تقوم عليه شهادة (ISO9001:VERSION 2000)، كما نسجل دخول زبائن آخرون خاصة الزبائن الأجانب على المستوى العالمي نتيجة لجودة المنتجات مثل: تركيا، دبي، تشيكوسلوفاكيا، إيطاليا (ABIBI) إلى جانب العراق وسوريا، وزبائن محليين مثل كابال وKAHRAKIB. والجدول التالي يبين قيمة مبيعات المؤسسة لأهم زبائنها خلال سنتي 2000، 2002:

الجدول (IV- 10): تطور قيمة المبيعات لأهم الزبائن قبل وبعد الإيزو (2000-2002)						
الوحدة: 10 ⁶ دج						
الزبائن	2000	%	2002	%	التغير	%
سونلغاز	1417	53	1408	36.65%	- 9	- 0.64
كهريف	462	17.3	915	23.82%	453	98
كابال	64	2.4	69.33	1.80%	5.33	8.33
الصادرات	214	8.02	315.67	8.22%	101.67	47.5
زبائن آخرون	471	17.65	1134	29.52%	663	140
المجموع	2668	100	3842	100%	1174	44

المصدر: إعداد الطالبة من وثائق المؤسسة

فالجداول بوضوح لنا زيادة حجم تعاملات المؤسسة مع الزبائن بقيمة 10×1174 دج أي ما يعادل نسبة 44%، رغم تسجيلها انخفاض طفيف جدا في نسبة التعامل مع سونلغاز، والذي يعود سببه لعدم حاجة هذه المؤسسة لكمية كبيرة من الكوابل لأن لديها مخزون باقي من السنوات الماضية يفي بحاجاتها.

6. **زيادة حجم الإنتاج:** إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو سمح لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج نتيجة لزيادة في حجم الطلب على منتجاتها فحسب التقرير السنوي لنشاط

المؤسسة لسنة 2002 فإن البرنامج الإنتاجي عرف تحسنا، بحيث تم إنتاج 17100 طن من مختلف الكوابل و 14172 بكرة خشبية و 4939 طن من حبيبات PVC، وهذه الزيادة في حجم الإنتاج شملت جميع أنواع عائلات الكوابل وهذه بعض منها حسب ما يوضحه الجدول التالي -مع العلم أننا لم ندرس تطور حجم إنتاج كوابل من نوع ALU ACIER لأنه لم يتم إنتاجه سنة 2002-:

الجدول (IV - 11) : تطور حجم الإنتاج من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو(2000-2002)				
الوحدة: طن				
أنواع المنتجات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير	% التغير
CUIVRE NU	13.13	42	28.87	219.88%
DOMESTIQUE	1588.95	3539	1950.05	122.73%
ALMELEC	913.98	1343	429.02	46.94%
TORSADES	3121.03	4773	1651.97	52.93%
MOYEN TENSION	3689.69	4879	1189.31	32.23%
INDUSTRIEL	2459.14	2524	64.86	2.64%
المجموع	11785.92	17100	5314.08	45.09%
المصدر : مصلحة المحاسبة				

نلاحظ أنه بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو هناك زيادة حجم الإنتاج بحوالي 5314.08طن أو ما يعادل نسبة 45% من مختلف الأنواع بدرجة كبيرة الكوابل المنزلية والكوابل غير المعزولة نظرا لزيادة الطلب على هذين النوعين خاصة بعد إخضاع إنتاجهما لمقاييس الإيزو .
نفس الشيء بالنسبة لإنتاج البكرات حيث سجلت المؤسسة ارتفاعا خاصة بعد الحصول على شهادة الإيزو، مما يدل على أهمية اعتماد مبادئ إدارة الجودة ISO9000 في تحسين كفاءة العملية الإنتاجية في صناعة البكرات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (IV - 12): تطور الكمية المنتجة من البكرات قبل وبعد الإيزو(2000-2002)				
الوحدة: (قطعة)				
البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير	% التغير
البكرات المصنعة	8915	14172	5257	58.97%
المصدر: دائرة إنتاج الملحقات				

كما أن الزيادة في عدد البكرات المنتجة كان أيضا بسبب الزيادة في حجم الإنتاج، أما فيما يتعلق بإنتاج حبيبات P.V.C فقد سجل ارتفاع بمقدار 825 طن وهو ما يقارب نسبة 20% من ما تم إنتاجه قبل حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (IV -13): تطور الكمية المنتجة من حبيبات P.V.C قبل وبعد الإيزو (200-2002) الوحدة (طن)				
البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير	% التغير
حبيبات مادة P.V.C	4114	4939	825	20.05%
المصدر: دائرة إنتاج الملحقات				

7. انخفاض الفضلات الصناعية: إن تحكم المؤسسة في إنتاج الكوابل نتيجة اعتمادها وإخضاعها لمواصفات الإيزو والإجراءات الصارمة التي تنص عليها لوائح العمل، أدى إلى انخفاض في نسبة الفضلات الناتجة عن استخدام المواد الأولية في إنتاج الكوابل إلى 2.74% بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في سنة 2001، بدلا من 4.30% قبل حصولها على هذه الشهادة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (IV -14): تغير نسبة الفضلات الصناعية قبل وبعد الإيزو (2000-2002)

البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو
الكمية المواد المستعملة (طن)	12151.1	17100
كمية الفضلات الصناعية (طن)	522.49	469.235
نسبة الفضلات (%)	4.29%	2.74%
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية.		

من خلال هذا الجدول وبمقارنة بسيطة للفضلات الصناعية قبل وبعد الحصول على الإيزو يتضح أن نسبة الانخفاض من 4.30% قبل الإيزو إلى 2.74% بعد الإيزو هي 1.55% وهي نسبة معتبرة إذا ما قورنت بالكميات المستعملة من المواد، بحيث أن التخفيض في كمية المواد الأولية نتيجة حصول المؤسسة على الإيزو سيكون $17100 \times 1.55\% = 266.05$ طن وهي كمية كبيرة خاصة إذا اعتبرنا أن تكلفة المواد تشكل 90% من تكلفة الإنتاج.

ولكن وعلى الرغم من التحسن الملحوظ في نسبة الفضلات الصناعية، إلا أن المؤسسة قد أبرمت عقد مع تركيا لبيع مثل هذه الفضلات، وهذا إلى حد ما يعتبر استرجاع للتكاليف والجدول التالي يبين مبيعات المؤسسة من هذه الفضلات الصناعية التي يدخل ضمنها ما تبقى من مخزون السنوات السابقة.

الجدول رقم (IV -15): مبيعات المؤسسة من الفضلات الصناعية قبل وبعد الإيزو (2000-2002)

البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو
قيمة المبيعات (10°دج)	142.08	159.77
كمية المبيعات (طن)	1333.11	1428
المصدر: مصلحة المحاسبة		

نفس الملاحظة بالنسبة لإنتاج حبيبات P.V.C ، حيث عرفت نسبة الفضلات الصناعية الناتجة عن إنتاج هذه الحبيبات انخفاض من 0.54% قبل الإيزو إلى 0.25% بعد حصول المؤسسة على الإيزو ، وهذا ما يدل على تحكمها في إنتاج حبيبات P.V.C ، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (IV-16): تغير نسبة الفضلات من إنتاج حبيبات P.V.C قبل وبعد الإيزو.

(2002-2000)

البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو
الكمية المنتجة (طن)	4113.66	4939.31
كمية الفضلات (طن)	22.25	12.144
نسبة الفضلات (%)	0.54%	0.25%
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية.		

8. **انخفاض في تكاليف المواد:** إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ساهم في انخفاض تكاليف المواد من مختلف الأنواع بالإضافة إلى انخفاض أسعارها في السوق الدولية عدا بعض المواد مثل الخشب والجدول التالي يبين أسعار أهم المواد الأولية قبل وبعد الإيزو.

الجدول رقم (IV-17) : أسعار شراء أهم المواد الأولية خلال سنتي 2000، 2002. الوحدة : 10⁶ دج/طن

10⁶ دج /م³

البيانات	قبل الإيزو	بعد ايزو	التغير
النحاس	0.18	0.14	- 0.04
الألمنيوم	0.17	0.15	- 0.02
البلاستيك	0.082	0.054	- 0.028
الخشب (10 ⁶ دج/م ³)	0.012	0.012	0

المصدر: مصلحة المحاسبة.

أما الجدول التالي فيبين تغير تكلفة المواد الأولية خلال الفترة 2002-2000.

الجدول رقم (IV- 18) : تغير تكلفة المواد خلال الفترة (2000-2002).

الوحدة : الكمية بالطن التكلفة 10⁶ دج

سنة 2002			سنة 2001			سنة 2000			لسنوات للمواد الأولية
تكلفة الطن	التكلفة	الكمية	تكلفة الطن	التكلفة	الكمية	تكلفة الطن	التكلفة	الكمية	
14.03	543.8	38.75	14.44	568.7	39.39	17.36	289.2	16.66	النحاس
15.33	1201	78.36	16.99	594.2	34.97	17.24	524.3	30.41	الألمنيوم
5.890	163.4	27.72	05.90	107.9	18.28	07.51	186	24.76	البلاستيك
1.360	62.28	45.78	01.20	54.77	45.5	01.29	38.62	30	الخشب

المصدر : إعداد الطالبة استنادا على وثائق المؤسسة .

يمكن تبيان أثر حصول المؤسسة على مواصفات الإيزو وحرصها الشديد على تحقيق الجودة في جميع المهام والعمليات المتعلقة بالمواد مما أدى إلى تخفيض تكاليف المواد على الرغم من الزيادة في استهلاك المواد وهذا طبيعي نظرا للزيادة في حجم الإنتاج على نحو ما سوف نتناوله في نقاط لاحقة، والجدول التالي يبين تكاليف المواد الأساسية قبل حصول المؤسسة على شهادة الإيزو وبعد حصولها عليها وكذلك الوفورات والتخفيضات المحققة في تكاليف المواد بقيمة مقدارها 320.42×10^6 دج وخاصة فيما يخص مادتي النحاس والألمنيوم، حيث سجلت انخفاض قدره 129.04×10^6 دج و 149.67×10^6 دج على التوالي.

الجدول رقم (IV- 19) : التخفيضات في التكاليف الوحدوية قبل وبعد الإيزو (2000-2002)

الوحدة : 10⁶ دج

المواد	قبل	بعد	التغير	التخفيض
النحاس	17.36	14.03	-3.33	-129.04
الألمنيوم	17.24	15.33	-1.91	-149.67
البلاستيك	7.51	5.89	-1.62	-44.91
الخشب	1.29	1.36	0.07	3.2

مجموع التخفيضات في تكاليف المواد	-320.42
المصدر : إعداد الطالبة من وثائق المؤسسة	

ملاحظة: التخفيض = الكمية المستهلكة من المادة الأولية سنة 2002 x التغير .

فالمؤسسة تمكنت من تحقيق اقتصاد في نفقات شراء المواد نتيجة حصولها على شهادة الإيزو في معظم المواد الرئيسية، وهذا بدوره ساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي زيادة في الهامش على التكاليف ومنه القدرة على المنافسة.

9. زيادة القيمة المضافة: لقد عرفت القيمة المضافة في المؤسسة ارتفاعا بلغ نسبة 79.44% خاصة بعد الحصول على شهادة الإيزو الأولى، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول (IV-20): تطور القيمة المضافة قبل وبعد الإيزو 2000-2002				
البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير	% التغير
القيمة المضافة	832	1493	661	79.44%
المصدر : مصلحة المحاسبة				

إن الزيادة التي حققتها المؤسسة في القيمة المضافة والمقدرة بمبلغ 661×10^6 دج هي نتيجة للإجراءات التي اتخذتها لتحسين من أدائها، والخاضعة في أساسها لمبدأ الإيزو والتي تعكس جانب الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، بحيث تتمكن المؤسسة من إنتاج كميات تفوق قيمتها المحاسبية قيمة الموارد المستعملة كاستهلاك وسيط.

إن حصول المؤسسة على شهادة ISO9002:1994 و ISO9001:2000، كان له العديد من النتائج والآثار الإيجابية على المؤسسة وعلى تحقيق العديد من المزايا التي ساعدت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين قدرتها على المنافسة، لذا سناحاول معرفة ذلك غير إن تحديد مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في تعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها أمر صعب، لاسيما وأنه لم تتوفر معطيات عن القطاع، إلا أن النتائج الواردة في التقرير السنوي لنتائج النشاط الصناعي والتجاري للمؤسسة يمكن أن يعكس تأثير ذلك على تنافسية المؤسسة وهذه النتائج هي:

1. انخفاض في معدل استهلاك المواد من 67.11% قبل الإيزو إلى 60.26% بعد الإيزو .
2. أنجزت المؤسسة استثمارات مهمة بعد حصولها على شهادة الإيزو (125 مليون دينار) تم تمويلها بالكامل من طرف المؤسسة وهذا دليل على تحسن الوضعية المالية للمؤسسة.
3. تمكنت المؤسسة نتيجة للإجراءات التي اتخذتها مباشرة بعد حصولها على شهادة الإيزو من تخفيض في معدل استهلاك الطاقة اللازمة في العملية الإنتاجية من 1441 MWT/Tonne قبل الإيزو إلى 1223 MWT/Tonne بعد الإيزو.
4. تكاليف التكوين والتي شملت 172 فرد ارتفعت إلى 1.62 مليون دينار سنة 2002 وهذا من أجل تكوين الأفراد في مجالات ضمان الجودة .

5. تحسن ملحوظ في طبيعة علاقة المؤسسة بشركائها الاجتماعيين.
 6. تمكن المؤسسة من تحسين مستوى أدائها بفضل الإجراءات الرقابية على الجودة.
 7. إعادة هيكلة وتنظيم العمل بالمؤسسة وتجنب العشوائية بتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة لتحقيق الجودة في المهام التي يتولاها انطلاقا من دليل الجودة.
 8. استغلال أمثل للمهارات الفردية والجماعية ونشر المعارف الناتجة عن مستوى الممارسات Savoir-faire من خلال الإجراءات التي اتخذتها بغرض تدوين كيفية أداء المهام ضمن مختلف النشاطات والوظائف، وكل الأعمال التي يقوم بها الفرد بالمؤسسة مما يتيح إمكانية إحلال عامل محل آخر.
 9. تخفيض نسبة الأخطاء والعيوب في العملية الإنتاجية.
 10. تخفيض نسبة الغيابات نظرا لإحساس كل فرد بمسؤولياته في تحقيق مبادئ النظام المعتمد، حيث انخفضت هذه النسبة من 07% قبل الإيزو أي خلال الفترة (1997-1998) إلى أقل من 05% بعد حصولها على الإيزو، أي خلال الفترة (2001-2002)، بالإضافة لتخفيض نسبة حوادث العمل (أنظر الجدول IV-2) وكل ذلك يعني تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية وبالتالي قدرة أفضل على المنافسة مقارنة بمنافسيها.
 11. تفرد المؤسسة في صناعة كوابل الضغط المتوسط وكوابل التوزيع في السوق الوطنية، وبالتالي عدم وجود منافسين داخليين إلا في مجال صناعة الكوابل المنزلية والصناعية.
 12. تميز المؤسسة في السوق بحصولها على شهادة الإيزو، ما عدا منافس واحد فقط وهو مؤسسة CABEL، إلا أن منتجاتها تعد أقل جودة من منتجات ENICAB حسب الزبائن في سبر الآراء.
 13. تميزها بجودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية.
 14. تخفيض الأسعار بنسبة 10%، وإعطاء بعض التسهيلات للزبون للتسديد لمدة أقصاها 45 يوم، مما يساعد على جلب وكسب ثقة العديد من الزبائن.
- إن كل المؤشرات السابقة الذكر تمكن المؤسسة من التميز في السوق، وتعزز قدرتها التنافسية وحصتها في السوق، وجلب العديد من الزبائن، وهذا نتيجة حصولها على شهادة الإيزو (ISO9002:1994) و (ISO9001:2000)، وهذا ما يفرض على المؤسسات ضرورة الحصول على مثل هذه الشهادات، والعمل وفقا لمواصفات الإيزو، ومن ثم العمل على التحسين المستمر في جميع المهام والوظائف والبحث عن تحقيق الجودة في كل النشاطات، ولما لا تحقيق الجودة الشاملة، لما لها من دور فعال في بناء مزايا تنافسية.

خاتمة

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

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

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

- تخفيض نسبة الأخطاء والعيوب في العملية الإنتاجية.

- التركيز على الجودة في جميع الوظائف خاصة الإنتاجية منها.

- تميز المؤسسة بجودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية.

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

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

فيما يلي:

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

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

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

- نقص من ناحية أماكن استقبال الزبائن.

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

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

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

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

- ضعف نظام المعلومات في المؤسسة.

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

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

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

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

الفهرس

ص	
I	مقدمة
	الفصل الأول : مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.
05	● المبحث الأول : الجودة
05	المطلب الأول: تعريف الجودة
09	المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة
13	المطلب الثالث: تكاليف الجودة
17	المطلب الرابع: أهمية الجودة
18	● المبحث الثاني : الجودة الشاملة
18	المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة
19	المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة الشاملة
20	المطلب الثالث: أسس وأهداف الجودة الشاملة
22	المطلب الرابع: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة
24	● المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
30	المطلب الثالث: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة
	الفصل الثاني : مواصفات الإيزو.
41	● المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ISO 9000
41	المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000
43	المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000
45	المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000
57	المطلب الرابع: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9000
60	المطلب الخامس: مراحل وتكاليف نظام إدارة الجودة ISO 9000
63	● المبحث الثاني: نظام إدارة البيئة ISO 14000
64	المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة البيئة ISO 14000
65	المطلب الثاني: سلسلة معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000
67	المطلب الثالث: شروط نظام إدارة البيئة ISO 14000
70	المطلب الرابع: فوائد وتكاليف نظام إدارة البيئة ISO 14000

ص

71 • المبحث الثالث: نظام إدارة الصحة وملائمة العمل ISO 18000

72 المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الصحة وملائمة العمل ISO

73 المطلب الثاني: فوائد اعتماد نظام إدارة الصحة وملائمة العمل ISO

الفصل الثالث: ماهية التنافسية

76 • المبحث الأول: ماهية المنافسة.

77 المطلب الأول: تعريف المنافسة.

77 المطلب الثاني: أنواع المنافسة.

80 المطلب الثالث: هيكل المنافسة (قوى المنافسة).

84 • المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

85 المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.

86 المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

89 المطلب الثالث: سلسلة القيم ودورها في الميزة التنافسية.

91 • المبحث الثالث: التنافسية.

992 المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها.

94 المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.

97 المطلب الثالث: مجالات التنافس.

104 • المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

105 المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

108 المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.

110 المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

112 • المبحث الخامس: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

113 المطلب الأول: أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

119 المطلب الثاني: أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببيسكرة -ENICAB-

124 • المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية.

124 المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.

130 المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة.

130 • المبحث الثاني: واقع وآليات الجودة الشاملة بمؤسسة صناعة الكوابل

-EN.I.CA.Biskra-

130 المطلب الأول: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة.

143	المطلب الثاني: واقع الجودة الشاملة بالوظائف الثانوية للمؤسسة.
149	المطلب الثالث: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة.
153	• المبحث الثالث: أثر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية
153	المطلب الأول: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو.
155	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.
168	خاتمة

المراجع

الملاحق.

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الفهرس .