

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - ميله -

معهد العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: مالية

أهمية إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة
الإقتصادية

- دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل *شلغوم العيد*

مذكرة لنيل شهادة الليسانس LMD

تحت إشراف الأستاذ:

- مخناش سيف الإسلام

من إعداد الطلبة:

- منار علاء الدين

- خيروش وليد

- رحال الدوادي

السنة الجامعية: 2011/2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ »

سورة البقرة (الآية 32)

« هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ
وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ
لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ »

سورة الجمعة (الآية 2)

إهداء

قال تعالى: « وما توفيقى إل بالله »

سورة هود الآية 88-

فالحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه

والصلاة والسلام على محمد الداعي إلى رضوانه

أهدي ثمرة عملنا المتواضع الذي نرجو من الله أن ينفع

به كل طالب علم إلى من قال فيهما جلت قدرته * وقل

ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا * الوالدين الكريمين

حفظهما الله وأطال عمريهما

إلى الإخوة و الأخوات إلى الأهل والأقارب وإلى كل

الأصدقاء

إلى كافة الطلبة و الطالبات كلية العلوم الإقتصادية في

جامعة ميله وخاصة دفعة 2011

وليد.

إهداء

قال تعالى: «وما توفيقي إلا بالله»

سورة هود الآية -88-

فالحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه

والصلاة والسلام على محمد الداعي إلى رضوانه

أهدي ثمرة عملنا المتواضع الذي نرجوا من الله أن ينفع

به كل طالب علم.

إلى من قال فيهما جلت قدرته * وقل ربي أرحمهما كما

ربياني صغيرا " الوالدين الكريمين " حفظهما الله

وأطال عمريهما

إلى الإخوة والأخوات وإلى الأهل والأقارب وإلى كل

الأصدقاء

إلى كافة الطلبة والطالبات كلية العلوم الإقتصادية و

باقي الكليات في جامعة ميله وخاصة دفعة 2011

علاء الدين

إهداء

قال تعالى: * وما توفيقي إلا بالله *

سورة هود: الآية -88-

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة
والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين أما بعد:
أهدي ثمرة عملي هذا إلى التي سهرت من أجل أن أنام، إلى
التي ساندتني في كل الأوقات وساعدتني بكل الدعوات أمني
الحنونة أطال الله في عمرها.
إلى الذي كان رمزا للأمل والتفوق ومنبعا للمثابرة أبي
العزيز رحمة الله عليه.
إلى كل الإخوة والأخوات.
إلى اللذين شاركاني في هذا العمل: وليد و علاء الين. إلى كل
الأصدقاء وإلى كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلمي. إلى كل
طلبة السنة الثالثة تسيير واقتصاد.

الدوادي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

فالحمد لله به نعتصم وبحوله نستعوض، وببركاته نستهدي سبحانه لا يحصى ثناه عليه فحمدًا له في الأول والآخر، ملهم الصواب وولي التوفيق اللهم إن لك ولسونك الكريم الذي أثار لنا الطريق بنور الكنز الذي لا يفنى ولك جزيل الحمد وموفور الشكر على ما حضينا به من نعمة التوفيق والهداية التي أنارت لنا السبيل وذلت لنا الصعاب وأعانتنا على تقديم هذا العمل المتواضع فإن فاتنا أجر الإصابة فلا أقل من أجر الإجتهداد و كما نعترف إلى أهل الفضل بكلمات سابقة ملؤها الصمت والإحترام و نخص بالذكر الأستاذ المشرف: " **مخناش سيف الإسلام** " الذي أفادنا بنصائحه وتوجيهاته القيمة كما لا ننسى

كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد من أجل إنجاز هذا العمل .

وفي الأخير هي رسالة شكر واعتراف وامتنان بالجميل لورثة الأنبياء لكل أساتذتنا

الكرام من الطور الابتدائي إلى الجامعي .

نتمنى أن يكون هذا العمل قد أوفى بالغرض وما أوتينا من العلم إلا قليلا.

لذا نرجوا من الله إرادة أقوى لتحقيق الأفضل.

ونسأل الله التوفيق والسداد .

علاء الدين . وليد . الدوادي

فهرس الأشكال

والجداول

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
25	نمودج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات	1-1
44	مصادر التنافسية أو القيمة	1-2
46	مصادر بناء الميزة التنافسية	2-2
47	سلسلة القيم (la chaine des valeurs)	3-2
53	العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة في السوق والأرباح	4-2
54	العلاقة بين الجودة الشاملة والأرباح	5-2
63	فروع هنكل الجزائر .	1-3
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة هنكل ش،ع	2-3

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	عناصر المواصفة القياسية	1-1
49	استراتيجية التنافس	2-1

الفهرس

الفهرس:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الجودة

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الجودة..... 01
- المطلب الأول: تعريف الجودة..... 01
- المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة 03
- المطلب الثالث: أبعاد وأهداف الجودة..... 04
- المطلب الرابع تكاليف الجودة. 06
- المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة..... 09
- المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة..... 09
- المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة..... 11
- المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة..... 13
- المطلب الرابع: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة..... 17

الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة ISO 9000 .

- المبحث الأول: ماهية نظام إدارة الجودة ISO9000..... 22
- المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO9000..... 22
- المطلب الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000..... 23
- المطلب الثالث: مراحل وتكاليف الحصول على ISO 9000..... 26
- المطلب الرابع: أهمية تطبيق ISO 9000 و دوافع الحصول عليه..... 28
- المبحث الثاني: تقديم سلسلة المواصفات لـ ISO 9000..... 30
- المطلب الأول: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000 30
- المطلب الثاني: سلسلة مواصفات ISO 9000 لسنة 1994..... 32
- المطلب الثالث: سلسلة مواصفات ISO 9000 لسنة 2000..... 33
- المطلب الرابع: سلسلة مواصفات ISO 14000 وفوائده..... 34

الفصل الثالث: ماهية التنافسية.

- المبحث الأول: التنافسية..... 38
- المطلب الأول: تعريف التنافسية..... 38
- المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية..... 39
- المطلب الثالث: مجالات التنافسية..... 41

43.....المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....

43.....المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.....

44.....المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....

47.....المطلب الثالث: سلسلة القيم ودورها في الميزة التنافسية.....

49.....المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.....

49.....المطلب الأول: استراتيجية السيطرة والتكاليف.....

50.....المطلب الثاني: استراتيجية التميز.....

51.....المطلب الثالث: استراتيجية التركيز.....

.....المبحث الرابع: علاقة الجودة الشاملة و مواصفات الأيزو بتنافسية المؤسسة.

52.....المطلب الأول: علاقة الجودة الشاملة بتنافسية المؤسسة.....

55.....المطلب الثاني: علاقة مواصفات الأيزو بتنافسية المؤسسة.....

.....الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مركب هنكل شلغوم العيد.

60.....المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....

60.....المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة هنكل.....

61.....المطلب الثاني: النشأة والمبادئ الأساسية لمؤسسة هنكل.....

63.....المطلب الثالث: محيط المركب وأهميته الإقتصادية.....

65.....المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة هنكل.....

72.....المطلب الخامس: أهداف وطموحات المؤسسة.....

73.....المبحث الثاني: دراسة الجودة ومواصفات الأيزو على مستوى مؤسسة هنكل.....

73.....المطلب الأول: مضمون الجودة في مركب هنكل.....

75.....المطلب الثاني: استراتيجية المؤسسة وسياسة الجودة المطبقة فيها.....

الخاتمة العامة

قائمة الملاحق.

فهرس الأشكال والجداول.

قائمة المراجع.

مقدمة عامة

مقدمة:

لقد عرف محيط المؤسسة الإقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات عميقة وسريعة، كما انه كان للعولمة تأثير واضح على درجة تحرير التجارة الدولية، وتسهيل حركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات والمعلومات بإستعمال التكنولوجيا الحديثة.

مما زاد من حدة المنافسة وما إنجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت المؤسسة في حالة عدم اليقين، وأصبح صراع البقاء من أكبر الصعوبات.

وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الإقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل لاسيما ان التوجه الحديث أصبح يهتم بجودة السلع وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها دوليا، يطلق عليها مواصفات الإيزو، ولكن اعتماد المؤسسة على تحقيق الجودة يفرض عليها الإنتقال من المفهوم القديم الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج هذا المنتج وقد اخدت الجودة في ظل هذه التحولات بعدا استراتيجيا، وأساسا لفلسفة إدارية جديدة يطلق عليها إدارة الجودة الشاملة.

وتعتبر المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى على مستوى الإقتصاد العالمي، تواجه تحدي الرفع من ميزتها التنافسية لأجل الإندماج الإيجابي في الحركة الإقتصادية العالمية، ومن أهم الوسائل التي تسمح لها بتحقيق هذا الهدف تبني أنظمة الجودة مطابقة للمعايير العالمية.

إشكالية البحث:

إنطلاقا مما تم ذكره آنفا فإن الإشكالية الرئيسية لبحثنا تتمثل في:

* ما هي أهمية الجودة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة الإقتصادية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. مامضمون نظام إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو.

2. ماهي أهم الوسائل المدعمة لتنافسية المؤسسة؟

3. ما مدى اهتمام المؤسسة قيد الدراسة بنظام الجودة الشاملة؟

فرضيات البحث:

لمعالجة الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- 1- تهتم المؤسسة قيد الدراسة اهتماما بالغا بتطبيق الجودة الشاملة.
- 2- استطاعت المؤسسة قيد الدراسة الحصول على شهادة الايزو.
- 3- يعتبر زبائن المؤسسة قيد الدراسة على جهل تام بالمجهودات المبذولة للحصول على شهادة الايزو.

مجال الدراسة وحدودها:

تمت الدراسة على مستوى مركب هنكل لمواد التنظيف في الفترة الممتدة ما بين 05 افريل إلى 20 افريل 2011 بمدينة شلغوم العيد.

صعوبات البحث: لقد لاقينا عدة صعوبات في أثناء بحثنا تتمثل في:

- 1- عدم توفر المراجع الكافية بالمركز الجامعي.
- 2- صعوبة الحصول على المراجع من الجامعات الأخرى نظرا للبعد و ضيق الوقت و التقيد به .
- 3- عدم وجود شركات تطبق مواصفات الايزو بالقرب من المركز الجامعي.
- 4- التعاملات البيروقراطية و اللامبالاة من طرف إدارة المركب.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية

في الجودة

تمهيد:

تعتقد الكثير من المؤسسات إن النجاح يعني عرض سلع و خدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنًا وأفضل نوعية و تقديم خدمات ما بعد البيع إرضاءً للمستهلك، ولكن منذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطبق إلى حد ما مجموعة من المواصفات والخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة 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، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال:

- ماهية الجودة.
- إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الجودة.

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة وتحقيقها في مهام ونشاطات المؤسسة وبالأخص المنتج في حد ذاته وسنحاول تبيان مفهوم الجودة بأغلبية جوانبه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الجودة.

لقد تعددت استعمالات مصطلح الجودة ومدلولاته في الحياة اليومية فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز، ويراهما البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب فيها، وقد يترادف استخدامها على منتجات دولة معينة وتوجد تعاريف كثيرة للجودة نذكر منها:

- * يرى DEMING (1986)، أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.
- * كما يرى BANK (2000)، أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية.
- * كما تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.
- * وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير بأنها الخصائص الكلية لكيان نشاط أو عملية، أو سلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها، التي تعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.¹
- ومع زيادة شدة المنافسة العالمية لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة بل تعدتها إلى مفهوم أشمل وأوسع ذلك إن الجودة أصبحت تحقق في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية و الخارجية بالمؤسسة وهذا ما أصبح يسمى بالجودة الشاملة حيث نجد لها عدة تعريفات لهذه الأخيرة حيث:
- * تعرف 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 تعرف بأنها <تضمنت مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءا باحتياجات الزبون إنتهاءا بالتقييم الدقيق للأداء>، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات>>.

* أما وفق ROYAL MAIL :

¹ عبد الله، الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان. الطبعة العربية، 2009، 2008.

² سعيد محمد الشميمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات الأعمال، يوليو 2002

فُتُعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.¹

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

المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة.

لقد ساهمت جملة من الأسباب في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات وستنطرق في هذا المطلب إلى بعض الأسباب:

- 1- المتغيرات الخارجية: حيث إن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لابد أن تحترم المبادئ التالية:
 - خدمة الزبون والمستهلك.
 - جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبدلة.
- 2- المتغيرات الداخلية: 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 و الحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.
 - غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الالكترونية، صناعة السيارات.... الخ.

وهناك من يرجع أسباب اعتماد المؤسسة للجودة الشاملة للعوامل المالية والتقنية والاجتماعية التالية:²

- 1- عولمة السوق: حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات التي تسعى كلها إلى جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.
- 2- التطور التقني والتنظيمي: حيث أصبحت المؤسسات تسعى لإنتاج بحجم كبير، مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة، والى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغييرات السوق وذلك

¹ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص75
² عبيد علي احمد حجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص27.28

باستخدام أساليب جديدة في تسيير الإنتاج والتي ساهمت في تغيير تنظيم النشاطات وتغيير ذهنيات (عقليات) الأفراد تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.

3- **التطور التقني والتنظيمي:** حيث أصبحت المؤسسات تسعى لإنتاج بحجم كبير، مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة، والى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغييرات السوق وذلك باستخدام أساليب جديدة في تسيير الإنتاج والتي ساهمت في تغيير تنظيم النشاطات وتغيير ذهنيات (عقليات) الأفراد تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.

4- **التطور الاجتماعي:** حيث ساهم هذا التطور في 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 المحرك 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 أصبح مسعى العديد منها.

المطلب الثالث: أبعاد وأهداف الجودة.

للجودة الشاملة أبعاد كثيرة تختلف باختلاف أوجه الجودة حيث أن المصنع أو المهني يركز على جودة المطابقة أما المهندس فيركز على جودة التصميم أما القائم بالتسويق فيركز على جودة الأداء ومنه توجد هناك الكثير من أبعاد الجودة أهمها:

1. الأداء performance : الخصائص الأساسية للمنتج مثل: وضوح الألوان بالنسبة للصورة في جهاز التلفزيون.

2. المظهر: filatures : خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج لجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال)

3. المطابقة: confirmances : الإنتاج حسب المواصفة المطلوبة أو معايير الصناعة.

4. الاعتمادية: reliability : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

5. الصلاحية: durabilité : تعني العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.

6. الخدمات المقدمة: service : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).

7. الاستجابة:responce: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف و كياسة البائع في التعامل مع العميل.
8. الجمالية: aesthetics: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتنشيطات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة)
9. السمعة:réputation: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كان يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.
- وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة مثلا في نفس الوقت.¹
- إذن هذه هي جملة الأبعاد التي تسعى المؤسسة لبلوغها من خلال مجموعة من أو جملة من الأهداف والتي يلخصها البعض فيما يلي:
- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
 - **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع مطابقة للمواصفات ولحاجات ولرغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.
 - **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، ويساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على إرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق، هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في:
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. **أهداف اجتماعية:** تتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.
 - ب. **أهداف اقتصادية:** ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ،عمان، 2006، ص 21

المطلب الرابع: تكاليف الجودة.

يمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة واكتشافها وتصحيحها. حيث أن تصنيع أي منتج يحصل على رضا العميل ليس كافياً للحكم على كفاءة الإدارة، بل يجب الأحد بعين الاعتبار موضوع تكلفة هذا المنتج وكما أن هناك تكاليف التقييم أو الإنتاج أو المبيعات أو الصيانة، هنالك أيضاً تكاليف الجودة والتي يمكن كذلك قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة.¹

ويمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى ثلاث مجاميع رئيسية وهي:

المجموعة الأولى: تكاليف الوقاية.

المقصود بتكاليف الوقاية preventive costus هي تلك التكاليف التي تنتج عن الجهود والفعاليات التي تبذلها المنظمة خلال مرحلة التصميم والإنتاج والتي تهدف إلى الوقاية من حصول حالات عدم تطابق المنتجات أو الخدمات مع المواصفات المحددة لها وتشمل هذه المجموعة على:²

1. **تكاليف تخطيط الجودة:** وهي تلك النفقات التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة المختلفة

داخل المؤسسة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعه وتحقيق رغبات العملاء.

2. **تكاليف مراقبة العمليات:** وهي التكاليف التي تصرف على عمليات الدراسة وتحليل عمليات الإنتاج

بهدف التحكم ومراقبة جودة المنتجات الخارجة من العمليات الإنتاجية المختلفة مثل دراسة مقدرة

الماكينات والعمليات.³

3. **تكاليف تصميم المنتج:** وهي تلك النفقات الموجهة إلى تحقيق التصميم الجيد والخالي من العيوب

بالإضافة إلى تحديد خواص عملية السيطرة على الجودة.

4. **تكاليف التدريب:** وهي كلف تطوير العاملين وإعداد البرامج التدريبية لكافة العاملين في المنظمة التي

تركز على نشر وتعميق الوعي في مجال الجودة.³

5. **تكاليف المعلومات:** وهي تكاليف بناء نظام المعلومات وإدامته و هي ذات صلة بإدارة الجودة

بالإضافة إلى الفعاليات الهادفة إلى تطوير وتحليل التقارير.

6. **تكاليف وقاية متفرقة:** مثل مصروفات السكرتارية لإدارة ضبط الجودة، التليفونات، الإيجار...

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص167

² عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ط2، عمان، ص56.

³ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ط1، ص ص 71 72.

المجموعة الثانية: تكاليف الأداء.

وهي النفقات الناجمة عن عمليات قياس و فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية وكذلك الخدمات والعمليات والفعاليات الموجهة للتحقق من أن العمليات والفعاليات الإنتاجية مطابقة للمواصفات، وتشتمل على:

1. **تكاليف الفحص والتفتيش:** وهي تلك النفقات المتعلقة بعمليات الفحص والتفتيش والاختبار للمواد والأجزاء التي ترد من الموردين (المجهزين) الخارجيين: كذلك المواد تحت الصنع ما بين العمليات الإنتاجية والمنتجات النهائية.
2. **تكاليف معدات وأجهزة الفحص:** وهي التكاليف المتعلقة بشراء وتصيب واستخدام وإدانة المعدات لغرض فحص جودة المنتج واختبارها بالإضافة إلى تنظيم أجهزة ومعدات الفحص والاختبار للتأكد من الجودة. والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار والتحقق من مواصفات الجودة.

المجموعة الثالثة: تكاليف الجودة الرديئة:

المقصود بتكاليف الجودة الرديئة هي تلك التكاليف الناجمة عن ظهور المنتجات ذات الجودة الرديئة...، أي النفقات التي نشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له وتشمل هذه المجموعة على الأنواع التالية:¹

أ- **تكاليف الفشل الداخلي:** ويقصد بها تلك التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل وتشمل على:²

1. **تكاليف التخزين:** وهي تلك النفقات المتعلقة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها (أي المخرجات التالفة) التي يتم الكشف عنها من خلال العمليات الإنتاجية.
2. **تكاليف إعادة العمل:** وهي التكاليف المتعلقة بإعادة تصليح أو تثبيت المنتجات المعيبة التي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المقررة للجودة.
3. **تكاليف فشل العملية:** وهي تلك التكاليف التي تنشأ عن فعالية تحديد المسببات المؤدية إلا أن مخرجات العملية الإنتاجية جاءت ذات جودة متدنية أو رديئة.
4. **تكاليف توقف العملية الإنتاجية:** وهي تلك النفقات الموجهة إلى تصليح المعدات الإنتاجية أو ضبطها أو تغييرها أو تغيير الفرد العامل المشغل أو تدريب أو إحلال المواد المسببة لظهور الجودة الرديئة بمواد أكثر ملائمة للمنتج.

¹ علي عبيد احمد حجازي، مرجع سابق، ص 65.

² عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 59.

5. تكاليف خفض سعر البيع: وهي النفقات التي تنشأ عن خفض بيع المنتج المعيب أو المتضرر أو ذو الجودة المتدنية أو التالف (الخردة) بأقل من سعر بيع صفه.

فما سبق نستنتج أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة لديها جملة من الأبعاد تسعى لبلوغها عن طريق جملة من الأهداف و التي تساعد المؤسسة 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 و رغباتهم.

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها، في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (total .quality .management) التي سنتطرق إليها في هذا المبحث من حيث: التعريف، التطور التاريخي، والرواد، الأسس والمبادئ ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة الشاملة.

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

- تعرف إدارة الجودة الشاملة :>> فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا¹.
- كما تعرف على أنها :>> فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة².
- وهناك من يعرفها أيضا بأنها :>>نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون ، وتحقيق رغباته³

1 عيد الستار محمد علي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر ، عمان، ط1، 2000، ص 498.

2 محمد احمد الطراوة: الجودة الشاملة والقدرة والتنافسية : مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد1 كانون الثاني 2002 ، ص 32.

3 سعيد محمد الشيمي ، مرجع سابق

- وتعرف أيضا بأنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء»¹.

مما سبق نلاحظ انه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة فان 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 فان الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي:

«فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل أو منهج نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم إجراءات العمل والأداء... الخ، ومن اجل 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 رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يستقضي هذا التوقع تماشياً 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»².

- ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يليك
- أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة .
 - عملية التحسين هذه وبما أنها شاملة فهي 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.
 - أن هذا الهدف يجب أن يتماشى وإستراتيجية المؤسسة لان بقاء المؤسسة ونجاحها وقدراتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط اشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.
 - عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبناءً على ما سبق ذكره فإنه يساعد وإلى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

1 خضير كاضم حمود ، مرجع سابق ص 75

2 عمر وصفي عقيلي ، المنجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر التوزيع، عمان، 1، 2001، ص 31.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.¹

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومر بالعديد من التغيرات عبر سنوات طويلة وتاريخياً أشير إلى هذا التطور ضمن فترات زمنية كما يلي:

* فترة الأربعينيات: في هذه الفترة شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية، والتحليلية في عمليات الفحص وكان لكن من ديمينغ (Deming) و جوران (Juran) الدور الرئيسي في هذا المجال .

* فترة الخمسينيات: وفيها كانت المنافسة محدودة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة، حيث كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما.

* فترة الستينات: أما في هذه الفترة تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة، حيث تبنت بريطانيا هذا الاتجاه، فركزت على مفهوم الجودة، والإجراءات، والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل، والمواد الخام، وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة .

* فترة السبعينات: لقد تم التركيز في هذه الفترة على استخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات، سلعا كانت أم خدمات.

* فترة الثمانينيات: لقد تم التوجه في هذه الفترة لإقامة أقسام للجودة، وظهرت فيها معايير للجودة مثل الايزو 9000.

* فترة التسعينيات: إما في هذه الفترة فقد برز اهتمام كبير وجدي لأهمية الجودة، والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات المختلفة، وخاصة الاقتصادية منها، وفيما يلي نستعرض تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضمن مراحل تاريخية متلاحقة ونذكرها:

1- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:**² ويقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، وفيها لم مصنع أو إنتاج معنى الكلمة ، فالمصنع كان عبارة عن ورشة ، فيها رب العمل وعدد من العمال، الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة ، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا ، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

2- **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** ويقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها: ظهور المصنع ليحل مكان الورشة، ازدياد حجم العمل، وازدياد أعداد العاملين وارتفاع مستوى جودة المنتجات، نتيجة لاستخدام الآلة في العمل، وفي هذه المرحلة، لم تعد الرقابة

¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو(9000)، ط1، عمان، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ص 23
² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 35 .

على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة .

3- **مرحلة الإدارة العلمية:** ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور (FRIDRIK TAYLOR) وقدمت للعالم الصناعي الحركة والزمن TIME AND ROTION STUDY والتي ترمي إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق اعلي مستوى من الكفاية الإنتاجية وقد ترجم تايلور (TAYLOR) أفكاره في مؤلفه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر عام 1911 وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة ، الذي سجلت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة. وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على الإجراءات المطابقة بين المعايير المحددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجز، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب المحافظة عليه باستمرار، و كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف والمسؤول عنه توقيع العقوبة المناسبة بحقه.

4- **مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:** ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد النتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب الصيانة الإحصائية في مجال فحص الجودة . ويعد ادوارد ديمينغ (Edward Deming) ، رائد الجودة الأمريكية، أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة.¹ وقد نقل ديمينغ أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

5- **مرحلة تأكيد الجودة:** بدأ التفكير في مفهوم الجودة عام 1956 ثم تطور بعد ذلك ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، عمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء، يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة، بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء إلى مرحلة وصوله للسوق إلى يد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

6- **مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:** ظهر هذا المفهوم ما بين عام 1970 و 1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات، لكسب حصص أكبر من السوق، وخاصة من

¹ فواز التميمي، مرجع سابق، ص 26.

قبل الشركات اليابانية ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- أ- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه.
- ب- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته .
- ج- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، الأنظمة والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وأساليب إجراءات العمل.

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1970، بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً، استراتيجياً على الجودة. وقد استعمل الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بإبعادها الحالية، إلا أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يرجع فضله للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من طرف ايدوارد ديمينغ و جوزيف جوران.¹

المطلب الثالث: رواد وتطور إدارة الجودة الشاملة.

يتضح بجلاء عند الحديث عن تطور إدارة الجودة الشاملة فان ذلك يقودنا للوقوف أمام ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطور مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم كل من:

- ايدوارد ديمينغ.
- جوزيف جوران.
- فيليب كروسبي.

أن ادوارد ديمينغ مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة ، حيث انه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية وقد ركز ديمينغ على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد اشر لذلك في كتاباته عن فلسفة وأساليب التي أصبحت ذات اثر فعال في تطور (TQM) وقد أشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على 14 معيار هي:

¹ فواز التميمي، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

1. تثبيت لغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة: ونعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهذر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخر في انجاز العمل...الخ من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة.
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لفحص الجودة وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة و التخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.¹
4. التوقف عن النضر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالمية في بيع منتجاتهم.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب: وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم مع تبني قيادة بديلة.
7. تحقيق التنافس بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة. وتعميق توجهات المشرفين أو وملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.
8. إبعاد الخوف: ويتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل نشاطاتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر دون تردد أو خوف
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو انجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالمية.
10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية و اللوحات وغير ذلك: وتتناول تجاوز الصيغ و الأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي.
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حداً والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع، إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تنتج في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.

¹ خضير كاسم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75.

12. إزالة العوائق في الاتصالات: وتعني إزالة الحواجز بين الإدارة والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقديم.¹

13. تأسيس البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبهاترات جديدة.

14. تشجيع الأفراد على العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمر في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة ثم تحية الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.

وقد أكد Deming بعد أن أشار إلى ضرورة التركيز على النقاط الأربعة عشر أعلاه إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة وهي:

عدم ثبات الأهداف :حيث أن عدم ثبات الأهداف والأغراض المتعلقة بالمنظمة من شأنها أن تخلف عدم رضا للمستهلك الداخلي(العاملين في المنظمة) وذلك لإيقاعه في اضطراب وعدم استقرار نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة سيما على المدى الطويل في وضع الخطط.

أ. التأكيد على تحقيق الهدف القصيرة الأجل والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة حيث أن التأكيد على هذه الحالة من شأنه أن يغفل الأفاق الحقيقية للمنظمة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.

ب. تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء سيما وأن الأداء المتحقق من الأفراد يمثل أحد معطيات البيئة التي يعملون بها ولكونها لا تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المتحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط لذا فإن (Deming) ، ركز على ضرورة فهم الأسباب الكافية وراء الانحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء .

ج. عدم ثبات الإدارة وخصوصا المدير العام الذي يعكس أثرا هاما على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.

د. اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشهدا فقط: إن اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط وإغفال الأرقام التي لا تشهدا وتشكل في الوقت ذاته أهمية كبيرة وقد أعطى (Deming) مثال لهذه النقطة إذ يقول انه² "من الممكن أن تاخذ أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون برضا سلعهم في حين أن المنظمة قد تغفل مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا على السلع التي اشتروها " .

¹ خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص 75.

² خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص 94.

قدم جوزيف جوران (Joseph Joran) مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساما تقديرا للمساهمة الفاعلة، وقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع (LOST TIME) أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما انه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على تشيع حاجات المستهلكين وتحوز على رضائهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص، ولذا فان Joran يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل كما يلي:

أ- تحديد من هم المستهلكين.

ب- تحديد احتياجاتهم.

ج- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.

د- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات، والمعايير المطلوبة.

هـ- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن Juran يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب و كذلك المشاكل الأخرى، التي يتم الرقابة منها وتجنبها قبل حدوثها.

ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات نوردتها على الشكل التالي:

1- تقييم الأداء الفعلي.

2- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة.

3- معالجة الاختلافات والانحرافات، باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وقد أشار "جوران" إلى تطوير المنتج وهذا يمثل أحد إسهاماته في الـ TQM بحيث أن الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها على مستوى جودة المنتج المعين في حين أن تطوير المنتج كما يراه Juran يمثل صميم الـ TQM وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي ولذا فإنه يتعرض لنوعين من المستهلكين هما:

أ- **المستهلك الخارجي Externat Customer** : ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية أو أحد عاملها.

ب- **المستهلك الداخلي Internat Customer** : ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

أما Philip grospsy فإن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف بـ zéro defect أي المبيعات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية حيث يرى بان الجودة ما هي إلا انعكاسات لمدى معيارية القيادة وكذلك الأخرى التي تعكس معايير الجودة وأن Grospsy يرى بأن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها:

- ✓ أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- ✓ إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- ✓ أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.¹

المطلب الرابع: مبادئ وأسس 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 له لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ولكن ذلك يقوم على أسس ومرتكزات ومجموعة من المبادئ، التي سنتعرف عليها في هذا المطلب.

إن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستند على مجموعة من الأسس والمرتكزات نذكر منها:

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك والزبون وتلبية لتوقعاتهم.
- الزبون والمستهلك هما محور وأساس المؤسسة.
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وشاملة لجميع أجزائها.
- ترابط وتكامل جميع العمليات والإجراءات.
- تحسين مستوى الجودة هو هدف المؤسسة.
- الجودة مصدر للميزة التنافسية.²

هذه 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 للمؤسسة، 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 نذكر بعض أهم المبادئ فيما يلي:

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 30.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 58.

1. التركيز على العميل و الانطلاق منه: إن العمل محور الاهتمام الرئيسي للمنظمة ومختلف الأنشطة فيها و البداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها أو ما يفوقها، حيث أن العملاء يمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين.
2. توطيد العلاقة مع الموردين: خلق علاقة شراكة مع الموردين بما يجعل منهم امتداد للمنظمة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الخبرات وذات المنطق يسري على المورد الداخلي.¹
3. تمكين العاملين: خلق بيئة عمل و توفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين بالإضافة إلى اندماجهم في المنظمة وأنشطتها، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر.²

¹ عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص80.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص65.

خلاصة الفصل الأول:

مما 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 والزبون، 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 بالمؤسسة تنافسياً.

مقدمة :

في ظل التغيرات الحالية وتحديات التجارة بما فيها اتفاق "النافتا" (اتفاق شمال امريكا للتجارة الحرة) واتفاقية GATT (الاتفاق العام للتعريف الجمركية والتجارية)، ونشأة المنظمة العالمية للتجارة OMC، أصبحت التجارة العالمية أكثر حرية وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ، وانتقال المستهلك إلى البحث عن السلعة الأفضل والسعر الأقل، لذا كان لزاما على هذه المؤسسات البحث عن استراتيجيات لمواجهة التنافسية ، فكان السبيل إلى ذلك اعتماد مواصفات جديدة واعتماد معايير دولية في انتهاجها، وقد كان أول اعتماد للمعايير بأوروبا والولايات لمتحدة الأمريكية مثل: MQF () moumet الفرنسية (français pour la qualité) الحركة الفرنسية من أجل الجودة. وقد تم الإعلان عن هذه المعايير في فرنسا من طرف المنظمة العالمية للمواصفات AFNOR () association française de normalisation).

لقد تم إصدار معايير ومواصفات الإيزو على شكل أنظمة للجودة نذكر منها نظام إدارة الصحة ISO18000 ، نظام إدارة البيئة ISO14000، نظام إدارة الجودة ISO9000 حيث سنتطرق بالتفصيل إلى هذا الأخير.

المبحث الأول: ماهية نظام إدارة الجودة ISO9000 .

إن اتفاقية GATT ، ودورها في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات التي أصبح لزاما عليها البحث عن معايير عالمية للجودة، و التي ستساعدها على زيادة حصتها في السوق و تحقيق مكانة تنافسي، فكانت معايير ISO9000 إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة، والذي سنتطرق إليه في هذا البحث من خلال النقاط التالية:

✚ تعريف النظام و نشأته.

✚ سلسلة مواصفاته.

✚ مبادئه.

✚ متطلباته.

✚ مراحل وتكاليف الحصول على شهادة ISO9000 .

المطلب الأول: تعريف و نشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000 .

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO9000، من أهم الأنظمة التي تسعى المؤسسة لاعتمادها في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما بالغا من قبل الباحثين و سنتطرق لبعض التعاريف: يعرف نظام إدارة الجودة ISO9000 على انه >> شهادة تمنحها المنظمة العالمية ال ISO للمؤسسات التي تتوفى على مجموعة من المقاييس و المعايير في نظام جودتها والتي تفرضها على المنظمة^{1<<}

كما يعرف أيضا على أنه >> عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978 م، تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات أو رغبات، وتوقعات العلماء، إما حروف الايزو (ISO) فهي الحروف الأولى من اسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardisation Organisation) التي تأسست عام 1946م في سويسرا .

ويعرف أيضا انه >>توصيف لسلوك أنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة و الإنتاج و مراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا^{2<<}.

- فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق،ص 63.
² الدكتور فواز التميمي، مرجع سابق، ص 49.

- العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضع من طرف منظمة الـ ISO التي تمنح المؤسسة بفعالية شهادة ISO9000.¹
- يعود تاريخ اعتماد المواصفات والمعايير إلى سنة 1955م حيث قامت لجنة خبراء في منظمة معادة شمال الأطلسي، التي عرفت برقمها الرمزي (AC25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات 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
- و في عام 1965 اعتمدت منظمة معاهدة الأطلسي NATO معاييرها على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشترياتها.
- وفي سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (BSI international Brittan standards) معيارين هما BS 4891 و 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.
- وبعدها تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير وكانت المنظمة الدولية للمواصفات الـ ISO هي الرائدة في ذلك، والتي قامت سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000 من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/ TC 176) (ISO. 5) (comite technique de ISO) المطابق للمواصفات البريطانية BS 5750 بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وقد تم تطوير هذا المعيار ومراجعته تعديله، في المحتوى والترقيم في المعايير (ISO 9001,2,3) ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO 9000:1994)، ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC179) سنة 1996، ليتم إصداره سنة 2000 تحت اسم (ISO.9000 ;2000) وهكذا اعتمدت معايير ISO 9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة والحصول على شهادة المطابقة للجودة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى.

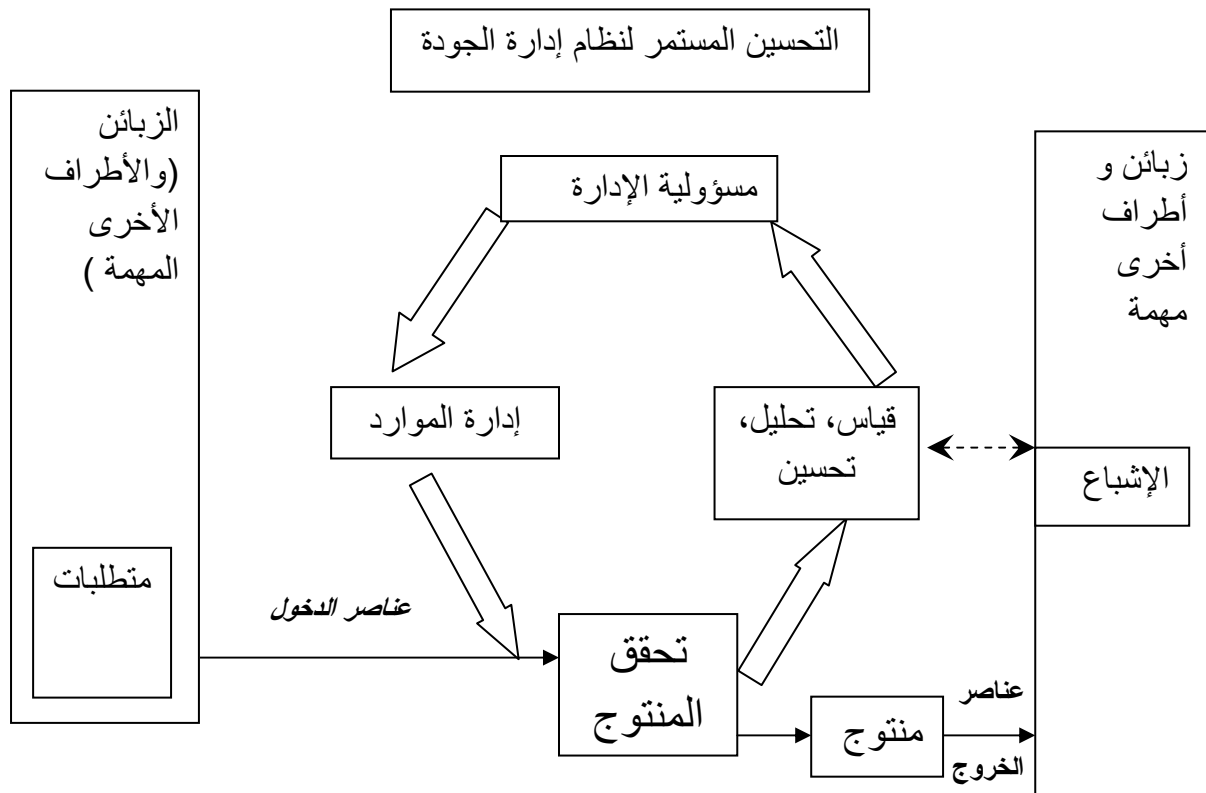
المطلب الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000.

أكدت أساسيات نظام إدارة الجودة ومعاني المصطلحات فيه ISO9000:2000 على أن نجاح المنظمة ينتج عن تطبيق نظام الإدارة المصمم لتحسين الأداء والموجه إلى تلبية احتياجات الأطراف المعنية؛ وهناك ثمانية مبادئ رئيسية:

¹ عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 75.

- 1/ التركيز على العمل: بما أن العملاء هم مفتاح نجاح المنظمة، فلا بد من أن تقوم المنظمة بدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأن تلبّي هذه الاحتياجات، بل وان تقدم أكثر منها .
- 2/ القيادة: تقوم المنظمة بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، وتقع على القيادة مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى أهداف المنظمة.¹
- 3/ اندماج الأفراد: العاملين بالمنظمة على اختلاف مسؤولياتهم هم أساس المنظمة وبالتالي فان إشراكهم في كل الأمور التي تتعلق بتنظيم نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .
- 4/ النظرة العملية:حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) ولكن يجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها والشكل يوضح تركيز نظام إدارة الجودة على هذه النظرة.
- 5/ الإدارة بواسطة النظرة النظامية: يقصد بذلك تحديد وتسيير العمليات المترابطة واعتبارها كنظام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- 6/ المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من اجل اتخاذ قرارات فعالة.
- 7/ التحسين المستمر: حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكلي المؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة، ويمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة ويتضمن العناصر التالية:
 - تحليل وتقييم الوضعية الموجودة من اجل تحديد مجالات التحسين.
 - وضع أهداف التحسين.
 - البحث عن الحلول الممكنة من اجل الحصول على الأهداف.
 - تقييم الحلول والاختبار.
 - قياس، فحص، تحليل نتائج التنفيذ من اجل التأكد منه.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 308.



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

—————> وظائف (نشاطات) تضيف القيمة

-----> تدفق المعلومات

SOURCE : Norme Européenne « norme Française »AFNOR, Indice déclassement X50-130 EN ISO9000 Décembre 2000,p03.

فهذا الشكل يوضح لنا تركيز نظام إدارة الجودة حول العمليات في سلسلة معايير ISO9000 ، كما يبين الدور الذي تلعبه الأطراف مثل الزبائن في تقديم عناصر الدخول لنظام التي تم معالجتها بالمرور بعمليات لتصبح على شكل منتجات أي عناصر خروج تشبع متطلبات هؤلاء الزبائن .

المطلب الثالث: مراحل وتكاليف الحصول على شهادة ISO9000:

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 ISO9000.

تتمثل مراحل وخطوات التي تمر بها المؤسسة للحصول على شهادة ISO 9000¹.

- 1- تحديد مواصفات المطلوب الاعتماد وفقاً لها، وكذا النطاق الذي ستشمله في المؤسسة
- 2- تحديد جهة الاعتماد التي سيتم التقدم لطلب تسجيل لديها: ويتوقف اختيار هذه الجهة على نوع النشاط الذي تمارسه الطالبة للاعتماد، وكذا التكاليف الذي تفرضه هذه الجهة
- 3- المناقشة المبدئية على جهة الاعتماد: وتتمثل في النقاشات التي تدور حول طبيعة المؤسسة، والمجال الذي يشملها نظام الجودة بها، وعدد ونوعية العاملين، ونوع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ونوع المواصفة التي تريد المؤسسة اعتمادها لتم توضيحها في استيفاء استبيان.
- 4- الحصول على عرض من جهة الاعتماد: حيث انه انطلاقاً من المناقشة المبدئية وتحليل بيانات الاستبيان يتم تقديم عرض فيها تحديد تكاليف ونفقات التسجيل، والتقييم والمراجعة التي ستحملها المؤسسة، من طرف جهة الاعتماد، وذلك حسب نوع المواصفة التي سيتم الإعداد وفقاً لها.
- 5- التقدم بالطلب: ويتمثل في التقدم بطلب التسجيل و سداد الرسوم من قبل المؤسسة، في حالة قبولها للعرض المقدم لها من جهة الاعتماد.
- 6- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: حيث يتم الشروع في اعتماده عن طريق المرور بالخطوات التالية:

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص، ص، 163.166.

* تحديد حالات ومتطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة.

* إنشاء سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة.

* تحديد العمليات والمسؤوليات 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.

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 مرورا بالخطوات التالية:¹

أ- الاتصال بجهة منح الشهادة: من أجل تبادل المعلومات وعرض عن دليل الجودة والمعلومات المطلوبة.

ب- زيادة الموقع محل التقييم ومباشرة المراجعة : وذلك بفحص الوثائق والسجلات واللقاءات 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 وإتباعها).

8- التقييم النهائي: ويتم هذا التقييم من طرف جهة الاعتماد التي تقوم بمراجعة شاملة ودقيقة

ونهائية لنظام الجودة المعتمد في المؤسسة، للتأكد من مدى مطابقته للشروط المطلوبة.

9- المراجعة و التقييم المستمر لنظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة التي حصلت على الشهادة:²

يتم ذلك فترات دورية (عادة مرة خلال 06 أشهر) للتأكد من أن فعالية تطبيق النظام طيلة مدة سريان الشهادة، وللتأكد من إن منتجات هذه المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية، وان حدث عكس ذلك تمنح لها فرصة إصلاح عدم المطابقة أو تسحب منها الشهادة.

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة لمنتج ين إدارة الجودة الشاملة والإيزو. 10011، 9000، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر 1999.

² علي السلمي، مرجع سابق ص98.

هذه إذن مجموعة مراحل الحصول على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة ISO 9000 التي تستدعي الحصول عليها مجموعة من التكاليف تتوقف قيمتها على:

1. طبيعة نظام الجودة القديم المعتمد بالمؤسسة قبل اعتماد النظام الجديد حيث كلما كان النظام القديم فعال فأن ذلك سيساعد المؤسسة في عدم تحمل تكاليف كبيرة عند شروعها في اعتماد نظام إدارة الجودة الجديد للـ ISO 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:

- رسوم طلب التسجيل والتقديم: أن 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 الايزو ISO كالخبراء الداخليين.
- تكاليف النظم والبيانات التي تعتمد عليها المؤسسة في نظام إدارة الجودة.
- تكلفة الالتزام والوقت: إذا أن المؤسسة لا بد عليها من وقت طويل تلتزم فيه بالسير وفق شروط نظام الجودة المعتمد.¹

المطلب الرابع: أهمية تطبيق الايزو ISO ودوافع الحصول عليه.

- لقد أصبح التسجيل في الايزو ISO من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها، فالمنظمات التي حصلت على شهادة الايزو ISO يُنظرُ إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل العملاء والموردين، ويمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية ISO فيما يلي:²
- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وتحقيق ثقة عالية بسلعها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها.
 - زيادة إنتاجية العامل نتيجة المنهج النظمي للعمليات.

¹ حيدر محمد أمين طرابيشي، المراد إلى طريق ISO9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص189.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة ودما العملاء، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، صص 243-244.

- تحديد النقص أو العجز أو الأخطاء أو النشاطات غير المجدية، بما يساعد في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف التشغيلية.
- تقليل التباين في جودة السلع والخدمات، وتحسينها باستمرار.
- إن البيانات المكتوبة الناتجة عن تسجيل وتصنيف، وإدارة جميع القياسات في ظل إجراءات موثقة ومنطق عليها تساعد الإدارة في صنع واتخاذ القرار وفي تحليل ضعف الجودة.
- تقليل تكلفة الجودة بسبب تقليل المنتجات الراجعة.
- توفير ميزة تنافسية قوية.
- تلبية طلب السوق أو ضغوطاته.
- تؤدي إلى زبائن أكثر رضا، وتسهل جذب زبائن جدد.
- توفر تقييما وتصنيفا أفضل للموردين بسبب وجود معايير تقييم واضحة ومحددة مما يوفر تكاليف فحص المذخلات.
- تقدم أسلوبا جديدا لإدارة المنظمات وتحسين وضعها التنافسي.
- التنظيم والتشغيل الداخلي للمنظمة طبقاً لآخر المواصفات.
- تساعد في تحديد المسؤوليات والقواعد التشغيلية على المستوى الإنتاجي وتقلل العشوائية في العمل.
- تقديم تعليمات مباشرة للجميع من خلال الإجراءات الموثقة بعناية مما يساعد على وحدة الاتصال وتوزيعه بشكل مناسب، وترسيخ الرقابة الفعالة على جميع الإجراءات، حتى عند تعيين العاملين أو نقلهم.
- توفير منهج نظمي لتدريب العاملين.
- تمكين الإدارة العليا من التركيز على الشؤون الهامة بدلا من التعامل مع المشاكل اليومية، التي يمكن أن تسند إلى العاملين في المستويات الدنيا.
- زيادة إحساس العاملين بقضية الجودة، لأنهم جميعا يصبحون أكثر إدراكا لها.
- تحسين العلاقة بين مختلف الإدارات، عن طريق إزالة الغموض في الواجبات والمسؤوليات المشتركة بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة و بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لأن جميع العلاقات محددة وموثقة بوضوح.
- تدعيم وتسهيل الصادرات حيثما وجدت فهي تساعد على التغلغل السريع في الأسواق الجديدة وخاصة الخارجية منها.
- إن الانتشار الواسع للمقاييس الدولية سيساعد الصناعة في حماية نفسها من المنافسة حيث تشكل مقاييس ISO 9000 ، حاجز أمام دخول الشركات الجديدة إلى السوق اعتمادا على السعر الرخيص.

المبحث الثاني: تقديم سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة (ISO 9000).

يتكون نظام إدارة الجودة ISO 9000 من مجموعة من المعايير والمواصفات إلى عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994 وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO 9000 لكلي الإصدارين والتعرف على جوانب هذه التعديلات كما سنلمح إلى شيء من سلسلة مواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000.

المطلب الأول : متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000.

إن اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 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 (ISO9000:1994) إلى الشكل الذي أصبحت عليه في نظام إدارة الجودة (ISO9000:2000) لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق لمتطلبات كل الإصدارين لمعرفة جوانب التعديلات.

إذن فحسب (ISO9000:1994) يبلغ عدد العناصر التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة 20 عنصراً، إلا أن هذا العدد يختلف حسب نوع المواصفة المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام من حيث نظم المواصفة ISO9001 20 عنصراً، في حين تضم المواصفة ISO9002 18 عنصراً، أما المواصفة ISO9003 فتقتصر على 12 عنصراً فقط ، وهذا ما يوضح الجدول الموالي(1-1):¹

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص، ص 64، 65 .

ISO9003	ISO9002	ISO9001	عناصر المواصفة القياسية	التسلسل
X	X	X	مسؤولية الإدارة	01
X	X	X	نظام الجودة	02
-	X	X	مراجعة العقد	03
-	-	X	ضبط التصميم	04
X	X	X	ضبط الوثائق والمعلومات	05
-	X	X	المشتريات	06
-	X	X	ضبط المنتج المورد من الزبون	07
X	X	X	تمييز المنتج وتتبعه	08
-	X	X	ضبط العمليات	09
X	X	X	التفتيش والاختبار	10
X	X	X	ضبط ومعايرة أجهزة القياس	11
X	X	X	حالة التفتيش والاختبارات	12
X	X	X	ضبط المنتجات غير المطابقة	13
-	X	X	الإجراءات التصحيحية و الوقائية	14
X	X	X	المناولة و التخزين والتغليف والتسليم	15
-	X	X	ضبط سجلات الجودة	16
X	X	X	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	17
X	X	X	التدريب	18
-	-	X	الخدمة	19
X	X	X	الأساليب الإحصائية	20

رموز الجدول : X عنصر متوفر . - عنصر غير متوفر .

المصدر: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9001 ، فواز التميمي، ص 55.

المطلب الثاني: سلسلة مواصفات 1994: ISO 9000 .

وتتمثل هذه المواصفات في:

- 1- ISO9000: وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة.¹
 - 2- ISO9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة، في مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO9000.²
 - 3- ISO9002: وتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب، الفحص، الاختبار وخدمات ما بعد البيع حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO9000.³
 - 4- ISO9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختيار جودتها.
 - 5- ISO9004: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة من خلال توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصرها، وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات. أي أنها توضح تطبيق نظام إدارة الجودة والإرشادات الواجب على الشركات إتباعها للحصول على شهادة الايزو: 9001، 9002، 9003، وهي مقسمة على النحو التالي:⁴
 - أ- 9004-1: وهي إرشادات لتطبيق إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة.
 - ب- 9004-2: وهي إرشادات لتطبيق نظام المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.
 - ج- 9004-3: وهي إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة.
 - د- 9004-4: وهي الإرشادات الخاصة بتحسين الجودة.
 - هـ- 9004-5: وهي الإرشادات الخاصة بتطوير خطط توكيد الجودة.
 - و- 9004-6: وهي الإرشادات الخاصة بإدارة المشاريع.
 - ز- 9004-7: وهي الإرشادات الخاصة بإدارة التشكيل.
- في المحتوى والترقيم في المعايير (ISO9001.2.3) ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO9000:1994) ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغييرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC179) سنة 1996 ليتم إصداره سنة 2000 تحت اسم (ISO9000:2000) : وهكذا اعتمدت معايير ISO9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة والحصول على شهادة المطابقة للجودة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى.

¹ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص95.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص93.

³ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص186.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص56.

هذه إذن سلسلة مواصفات ISO9000 حسب إصدار سنة 1994م (ISO9000:1994) التي تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة وهي:

المطلب الثالث: سلسلة مواصفات (ISO9000:2000).

في هذه السلسلة تم إدماج معايير ISO9001، ISO9002، ISO9003، في معيار واحد هو معيار ISO9000 و هذا من اجل التغلب على مشكلة الاختيار لذا المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار ISO9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه¹ وفيما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO9000:2000).

1. **ISO9000:2000**: وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

2. **ISO9001:2000**: وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك

3. **ISO9004:2000**: وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) بجميع مؤسسات المؤسسة من اجل تحسين أدائها ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن المستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار، ISO9001 إذ يشكل معه ثنائي، كما في معيار ISO9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO9001².

وقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) مجموعة مواصفات (ISO1000) كإضافة لسلسلة (ISO9000)، وقد تضمنت سلسلة المواصفات (ISO1000) ما يلي:

(1) **ISO : 10011**: وتشتمل على المواضيع المتعلقة بالمراجع الاستقصائية للجودة ويندرج تحت هذه المجموعة ما يلي:

أ- **ISO1:10011**: و تتضمن المراجعة الاستقصائية للجودة.

ب- **ISO2:10011**: وتتضمن مؤهلات المراجع الاستقصائية.

ج- **ISO3:10011**: وتتضمن إدارة برامج المراجعة الاستقصائية.

(2) **ISO : 10012**: وتتضمن إدارة أجهزة القياس والفحص واختبارات لتوكيد و ضمان كفايتها وكفاءتها، وتندرج تحت هذه المجموعة ما يلي:(²)

أ. **ISO:10012:1**: ويتضمن إدارة أجهزة القياس.

ب. **ISO:10012:2**: ويتضمن ضبط عملية القياس.

(3) **ISO:10013**: و يتضمن مواصفات دليل الجودة.

(4) **ISO:10014**: ويتضمن التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة.

(5) **ISO:10015**: ويتضمن التدريب و التعليم المستمرين.

¹ حيدر محمد أمين الطرابشي، مرجع سابق، ص 185.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 64-65.

(6) ISO:10016: ويتضمن سجلات الفحص والتفتيش.¹

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن نظام إدارة الجودة ISO 9000 وهو وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة، إذ يعتبر وكنظام لإدارة الجودة يقوم على مجموعة من المتطلبات والمبادئ التي تركز على الزبون، لدى فقد أصبح هذا النظام مسعى العديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق الجودة في كامل نشاطاتها من أجل كسب ثقة الزبائن و المستهلكين، ولكن هذه الميزة لا تتحقق إلا من خلال تطبيق سلسلة مواصفات تعنى بسلامة المحيط والفرد بالمؤسسة ولاتي تدرج ضمن نظام إدارة البيئة ISO 14000 و الذي سنتطرق إلى أهم مواصفاته في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: سلسلة مواصفات نظام إدارة البيئة وفوائده.

كان للظروف التنافسية الحالية سبب في سعي المؤسسات إلى أن تكون هي الأفضل في السوق باعتمادها لأنظمة تميزها عن باقي المؤسسات التنافسية، أن نظام إدارة البيئة ISO 14000 هو أحد هذه الأنظمة التي سعت المؤسسات لاعتمادها وسنحاول في هذا المطلب التطرق باختصار إلى تعريف نظام إدارة البيئة ISO14000 وأهم مواصفاته وفوائده.

1- تعريف نظام إدارة البيئة:

>> هو نظام للتسيير يتضمن مجموعة من معايير محددة يجب توفيرها في السلع والخدمات، وعملية تصنيعها بهدف حماية البيئة <<

وعليه فنظام إدارة البيئة ISO14000 هو عبارة عن نظام لتسيير الجوانب المتعلقة بمحيط المؤسسة، إذ يشتمل على مجموعة من المعايير تساعد المؤسسة على احترام قوانين حماية البيئة وسوف نتطرق فيما يلي إلى بعض أهم مواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14000

2- سلسلة مواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14000 وفوائده:

يتكون نظام إدارة البيئة ISO14000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التالية:

- * ISO 14001: تم إصداره عام 1996 وهو أهم معايير نظام إدارة البيئة إذ يمثل نقطة البداية للمؤسسات التي تريد اعتماد هذا النظام فهو يزودها بشروح وتعليمات عن متطلبات نظام إدارة البيئة ويوضح أهدافها الداخلية والخارجية.
- * ISO14004: مرشد لتنفيذ متطلبات إدارة البيئة.
- * ISO14010: يضم مبادئ التدقيق البيئي.
- * ISO14011: مرشد لتدقيق نظام إدارة البيئة.

¹ كرايغ ميسلر وتوماس فلايف، الجيب إلى طريق ISO 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999.، ص ص 126.124.

- * **ISO14012**: يزود المؤسسة بإرشادات حول المؤهلات المعيارية للمدققين سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.
 - * **ISO14021**: يزود المؤسسة بإرشادات حول المفاهيم و الرموز، والاختبار والفحص، المنهجيات التي يستحسن استعمالها في المطالب الذاتية المتعلقة بجوانب المحيط لسلعتها و خدماتها.
 - * **ISO14062**: يتعلق بإدارة المحيط وإدماج جوانبه في تصميم وتصوير المنتجات.
- هذه هي أهم المواصفات التي تتدرج تحت نظام إدارة البيئة ISO14000 والتي تجني من خلالها المؤسسة عدة فوائد نذكر منها:
- تمكين المؤسسة من اعتماد نظام احترام قوانين البيئة.
 - تعزيز ثقة الزبون والمستهلك بالمؤسسة نظراً لتماشيتها مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسياً.
 - تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها.
 - تمكين المؤسسة من امتلاك إدارة سليمة بيئياً.
 - يعمل ISO14000 جنبا إلى جنب مع ISO9000 لتحقيق جودة شاملة بالمؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

إن اعتماد المؤسسة لمواصفات الايزو من خلال بعض الأنظمة وعلى رأسها نظام إدارة الجودة ISO9000، ونظام إدارة البيئة ISO14000، يساعدها على تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة، إذ أنها باعتمادها لهذه الأنظمة تكون قد أخذت بعين الاعتبار كل الجوانب، فاعتماد نظام إدارة الجودة ISO9000 يساعدها على تحقيق جودة المنتجات وتلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، في الوقت الذي يساعدها نظام إدارة البيئة ISO14000 على تحقيق وتلبية متطلبات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع المحافظة على سلامة البيئة والمحيط.

الفصل الثالث

ماهية التنافسية

تمهيد:

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 والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، وهذا التكيف ترتبهن فعاليته لحد كبير من قدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمرا حتميا، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية وذلك أيضا تتم على المستوى العالمي، نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة الشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

✚ التنافسية.

✚ الميزة التنافسية.

✚ الاستراتيجيات التنافسية.

✚ دور الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

المبحث الأول: التنافسية.

سنطرق في هذا المبحث إلى تعريف التنافسية وتبيين كل من مؤشرات وأنها وأنواعها ومجالاتها حيث:

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها.

سنطرق إلى تعريف التنافسية ثم إلى أنواعها.

الفرع الأول : تعريف التنافسية.

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

- تنافسية الدولة في الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة وعادلة كإنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، وفي الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، و توسع فيها على المدى الطويل.¹

- تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية، في حين يتسع المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء.

من خلال التعاريف نستنتج أن تنافسية الدولة تُعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، لذلك فالدول تتنافس فيما بينها مثلما تتنافس المؤسسات.

هذا وهناك من يعرف التنافسية على مستوى فرع النشاط (القطاع) وينظر إليه 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"².

هذا ويرى البعض أنه حتى يكون فرع النشاط تنافسيا لا بد أن تكون الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج له متساوية أو أعلى منها في فرع النشاط المماثل في 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 .

¹ كمال رزيق ومسود فرس مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29، 30 أكتوبر 2002، ص 105.
² كمال رزيق و مسود فارس، مرجع سابق، ص 108.

- > تنافسية المؤسسة هي قدرتها الدائمة على المنافسة، بامتلاكها مجموعة من القدرات التي تسمح لها حسب الحالة، إما على الدخول أو الحماية أو التطور في المجال التنافسي المكون من مجموعة من القوى التي تنشأ عن المحيط، والتي من المحتمل أن تواجه أهدافها، مشاريعها، عملياتها >>¹.
 مما سبق نستنتج أن تنافسية المؤسسة تعني قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وسعر مناسب، في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة. معتمدة على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس عالمياً.
 وبالرغم 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.²
 من مجمل ما سبق ذكره نستنتج أنه إذا كانت المنافسة هي الشروط التي يتم وفقها انسياب وتدفق وتداول السلع والخدمات في سوق معينة، فإن التنافسية هي القدرة على تصريف هذه السلع والخدمات في الأسواق العالمية.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العمل أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحد منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية والتوقيع فيها، و يحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة و مقارنتها بمنافسيها المباشرين وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:

الفرع الأول: مؤشرات مالية.

بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، و بعض مؤشراتها المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية ... الخ .

الفرع الثاني: مؤشرات تجارية.

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

الفرع الثالث: مؤشرات تقنية

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

الفرع الرابع: مؤشرات تنظيمية.

وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لامركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ.

¹ احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص 86.

² عبيد علي احمد حجازي، مرجع سابق، ص 77.

الفرع الخامس: مؤشرات تسييرية.

وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون... الخ.

الفرع السادس: 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.

هذا ويرى البعض الآخر أن للقطاع " فرع النشاط " مؤشرات هي الأخرى تُستخدم لقياس التنافسية 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.
- زيادات صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية، مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.

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

هذا وهناك من يحدد مؤشرات تنافسية الدولة وتتمثل في:²

- مستوى الانفتاح الوطني على التجارة العالمية الخارجية.
- حجم الاستثمار الأجنبي.
- نوعية البنية التحتية.
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي.
- تطور الأسواق المالية.
- المستوى التقني.
- مرونة سوق العمل.
- نوعية الإدارة في قطاع الأعمال.

مما سبق ذكره نستنتج أن مؤشرات التنافسية وأن اختلف مجال قياسها، و دراستها، حسب الأنواع المختلفة للتنافسية، تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة، فإنها تركز على مدى قدرة هذا المجال (مؤسسة أو قطاع أو دولة) ، على جذب اكبر عدد من المستهلكين والزبائن والفوز بأكبر حصة من السوق، لذلك فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال استثمار واستغلال قدراتها و إمكاناتها و مزاياها التنافسية، في مجالات مناسبة للتنافس.

1 كمال رزيق و مسدور فارس، مرجع سابق، ص 25.
2 احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص 210.

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 هذا التنافس بين المؤسسات نجد:

الفرع الأول: التنافس بالوقت.

حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك:¹ المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق) ، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد أي تقليص دورة حياة المنتج وعلى هذا الأساس أصبح الوقت من موارد المؤسسة،² وعاملاً مهماً، و أخذ بعداً استراتيجياً ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة.

الفرع الثاني: التنافس بالجودة.

ما من شك في أن الجودة تُعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتمييز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:

- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية و تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، تنفيذ 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.

الفرع الثالث: التنافس بالتكلفة.

وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: « قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحودية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى ». 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، فالكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة في التكاليف.

¹ احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 201.

² عبيد علي احمد حجازي، مرجع سابق، ص 108.

الفرع الرابع: التنافس التكنولوجي.

بهدف بناء مركز تنافسي تتنافي مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين و تطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات 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 بعداً تنافسياً، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، و من 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 كقوة تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية.

و من بين المزايا لتي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة:

- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب اكبر عدد ممكن من المستهلكين والزيائن.
- تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب اكبر عدد من المستهلكين والزيائن والحصول على اكبر 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.

الفرع الخامس: التنافس بالأسعار.

يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجا إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: >> امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها <<.

ومن مجمل ما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تريد الزيادة والبقاء في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، وعليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسياً، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... الخ ، وترجمتها على شكل استراتيجيات .

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، وتُهيئ الفرصة لخلق القيمة المتفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السرية 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.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أنواعها.

نظرا لما تعرفه الميزة التنافسية، من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفه اهتماما كبيرا لدى المحللين و الباحثين الاقتصاديين، حيث سنتطرق إلى بعض تعاريف وأنواع الميزة التنافسية:
الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

يُعرف MICHAEL .E.PORTER الميزة التنافسية - و يعتبر أول من استخدم هذا المصطلح في كتابة المصادر عام 1985 م - 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».

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: «مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع المؤسسة استعمالها، والإستثمار فيها لتحقيق غايتين:

1. إنتاج سلع و خدمات أفضل مما يحققه المنافسون.
2. تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها¹.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها: «قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر بها على سلوك الزبائن والمستهلكين في إطار تعاملهم مع المؤسسة»².

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 النفسي، والحصول على أكبر حصة من السوق والنمو والبقاء والاستمرارية.

¹ عبيد علي احمد حجازي، مرجع سابق، ص 77.

² أمال عياري، مرجع سابق، ص 13.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين للميزة التنافسية:

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

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

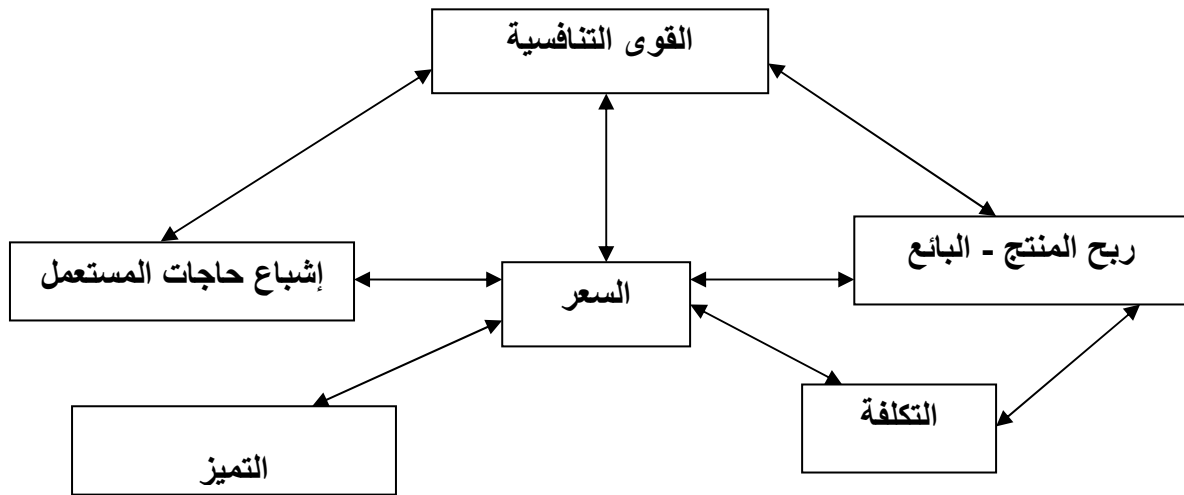
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة موارد ومصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل جيد، 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 MICHEAL PORTER بتحديد مصادر الميزة التنافسية، وحصرتها في التكلفة والتميز إلى جانب بعض المعايير الكلاسيكية مثل: الوفرة الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف.

بالنسبة لمعيار التمييز: نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج والتي على أساسها يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق، وفيما يلي شرح وتوضيح لفكرة M.PORTER من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-2): مصادر الميزة التنافسية أو القيمة.



Source : tugrul atamer et Roland Calorie :diagnostic et décisions ,éditon DUNOR, paris,1988,p13.

فالشكل يوضح لنا مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية M. Porter والمتمثلة 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 يساعد 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 خفض أو رفع أسعارها بكل حرية.¹

أما التمييز فيمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، إذا استطاعت المؤسسة إنتاج منتجات متميزة بخصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن مقارنة بمنتجات 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.³

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

1- **الكفاءة:** و يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من المدخلات.

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 مصدر هام لبناء الميزة التنافسية وأمرًا حتميا من أجل بقائها واستمرارها .

3- **التجديد: (الابتكار).** ويعتبر أهم مصادر بناء ميزة تنافسية، ويعرف بأنه « توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج، وتقديم منتجات ذات جودة عالية كما يعتبر التجديد المحور الذي تقوم عليه وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة التي تقوم على أساس الوظيفة العلمية والمهارات».

4- **الاستجابة لحاجات الزبائن و المستهلكين (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:

1 جمعة هوام زهية خياري: تحقيق التنافسية في التكاليف و الأسعار، الملتقى الدولي حول التنافسية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، أكتوبر 2002، ص 13.

2 جمعة هوام زهية خياري، مرجع سابق، ص13.

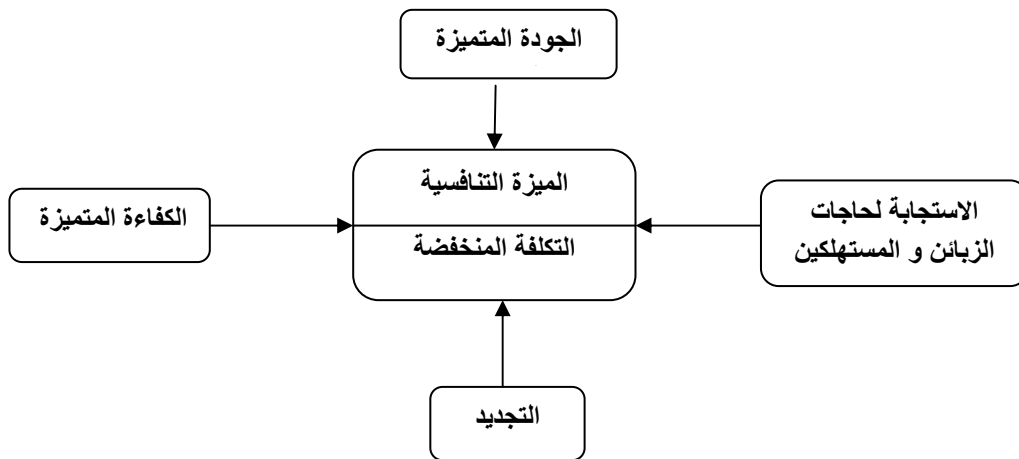
3 شارلز و جاريت جونز، مرجع سابق، ص 202 ، 197.

4 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص626.

- تحسين جودة وتحسين وتطوير منتجات بشكل يتوافق ويتلاءم مع حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك.
- تقليص وقت تقديم السلعة أو الخدمة للزبون أو للمستهلك.
- التفوق بخدمات ما بعد البيع.

هذه المصادر الأربعة تشكل مصدراً للميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالعمل جنباً إلى جنب بطريقة متكاملة تسمح للمؤسسة بتخفيض التكاليف، وفرض أسعار مرتفعة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-2): مصادر بناء الميزة التنافسية.



المصدر: شارلز و جاريت جونز، مرجع سابق، ص196

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

مما سبق ذكره نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة هي تلك الموارد والوسائل التي تمكنها من خلق قيمة مضافة لدى زبائنها و التميز في السوق، إذا أحسنت استغلالها بشكل أمثل.

المطلب الثالث: سلسلة القيم ودورها في بناء الميزة التنافسية.

حتى تستطيع المؤسسة تعزيز مكانتها، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، لا بد عليها أن تملك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق، والقدرة على مواجهة القوى المنافسة التي تهددها، ولكن هذا التميز يتوقف على مدى إدراكها لمصادره، بالبحث عنها بطرق علمية، واستغلالها بشكل أمثل.

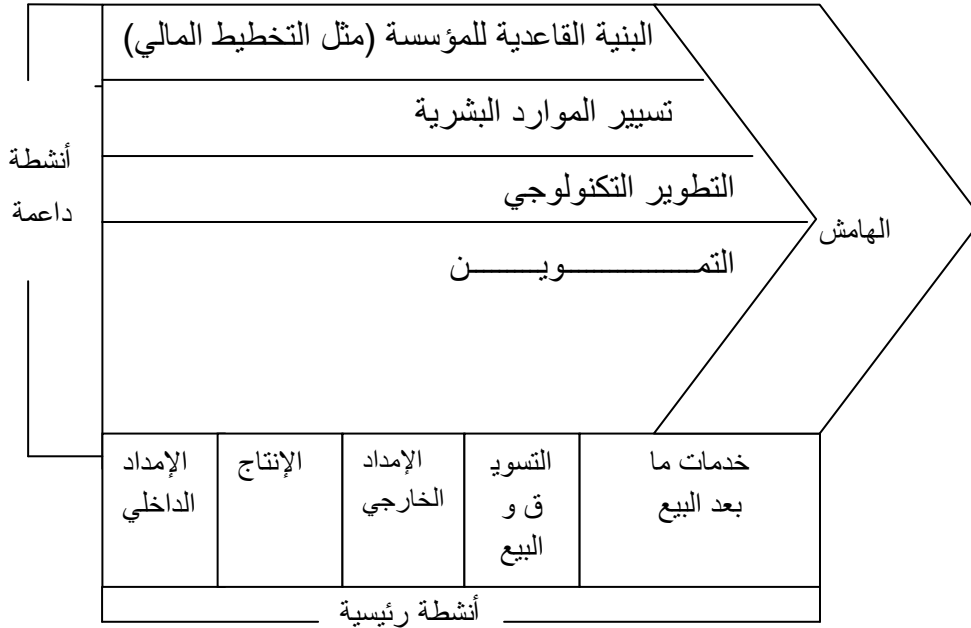
سنحاول في هذا المطلب معرفة دور سلسلة القيم التي اقترحها m.porter في بناء الميزة التنافسية

للمؤسسة.

هذا و يعرف 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، و كل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة المنتج >>.

وفيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل (2-3)الموالي.

الشكل (2-3) : سلسلة القيم (la chaine des valeurs)



Source : MICHAEL PORTER :L avantage concurrentiel des nations, Ed inter édition, paris 1986.

من خلال الشكل، ومما تقدم حوا مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، وساهم 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 ¹.

وفيما يلي شرح للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة:

1- الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة في خلق القيمة بالمنتج بالنسبة للمستهلك، وقد قام M.Porter بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:

- الإمداد الداخلي: ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة،..الخ.

¹ شارلز و جاريت جونز ص268.

- الإمداد الخارجي: ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة... الخ.
- التسويق والبيع: وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والإشهار، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
- خدمات ما بعد البيع: وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب و صيانة، وتكوين، وإرشادات وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.

2- الأنشطة الداعمة: وتتمثل في التموين و التطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في مساعدة 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 مجموعة من الأنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف مختلف تكاليف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.

تعتبر الإستراتيجيات 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 وقد قام بورتر بالتركيز على ثلاث أنواع من الإستراتيجيات سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

لقد قام M.PORTER باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، انطلاقا من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام بإعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختبارات الاستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول (1-2) الموالي:

استراتيجيات التنافس.

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

Source : C. Marmuse : politique général, Langage, iligence, intermodales 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.

تعرف هذه الإستراتيجية 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 <<¹.

يوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص ويتوقف تنفيذ هذه الاستراتيجيات على تحقيق المتطلبات التالية:

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

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

1 ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص130.

ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الاستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.

تعد إستراتيجية التميز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها M. Porter و التي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق.

تعرف إستراتيجية التميز بأنها: >> قدرة المؤسسة على إنتاج سلع و خدمات ذات قيمة أكبر من سلع و خدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم <<.

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. كما نجد أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:¹

1. عوامل داخلية: نذكر منها:

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

2. عوامل خارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن والمستهلكين بقيمة 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:
- امتلاك قدرات تسويقية و تكنولوجية وإبداعية عالية.
 - امتلاك قدرات بحث وتطوير عالية.
 - التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا.
 - الاتصال الفعال بين قنوات التوزيع.
 - التنسيق الوثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
 - امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.

1 سملالي يعضية، مرجع سابق، ص235.

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 وللوق في نفس الوقت.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M. PORTER ، والتي تعتمد أساسا على ميزة التكلفة المنخفضة والتميز.

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: >> اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين <<¹ وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلان أو بعدان هما:

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.

2- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند استعمالها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو إستراتيجية التميز.

ولكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على توافر زبائن ومستهلكين في فئات وقطاعات السوق المستهدفة لهم وهذه الاحتياجات غير العادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز، و توجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات و رغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين.

ومن مجمل ما سبق ذكره فإنه في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات التي اقترحها M.Porter أهمها تتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، التميز، التركيز، إلا أن اختيار المؤسسة لاعتماد إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدرتها، كأنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة، ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات، وأفكار، وحجمها، ومعدل النمو المنتظر.

¹ فلاح حسين الصيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ص148.

- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة.
- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

أي أن المؤسسة تقدم تقييم دقيق لوضعيتها في السوق داخليا وخارجيا، من أجل ضمان أحسن اختيار للإستراتيجية التنافسية.

المبحث الرابع: علاقة الجودة الشاملة و مواصفات الايزو بتنافسية المؤسسة.

في ظل الظروف و المتغيرات لمستمرة للمحيط، وتحديات المنافسة فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق، فكانت الجودة هي أحد أهم المصادر، باعتبارها الوسيلة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين أو أن تعتمد هذه المؤسسات مواصفات ISO الايزو باعتبارها مجموعة معايير لابد من توفرها في المنتجات، تحقق لها صفة الشمولية والعالمية. وتمكنها من التأقلم والتوغل في الأسواق العالمية.

المطلب الأول: علاقة الجودة الشاملة بتنافسية المؤسسة.

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا، لاعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفر 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.¹

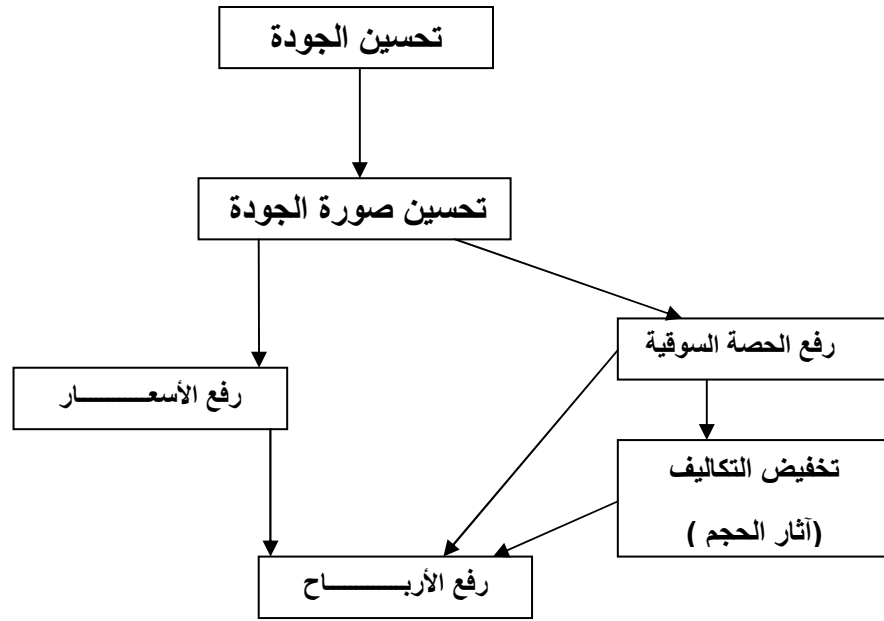
هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينهما وبعض مؤشرات التنافسية.

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 الموالي:

1 علي السلمي، مرجع سابق ص268.

الشكل (2-4): العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة في السوق والأرباح



Source :J-C TARONDEAU : Marketing, stratégie industrielle, édition Vuibert, Paris 1998.

2- العلاقة بين الجودة والتكاليف:

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف وإنما هي اللاجودة، 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.

3- العلاقة بين الجودة و الأرباح:

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 و خدمات المؤسسة، مما يساعد على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.¹

4- العلاقة بين الجودة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة:

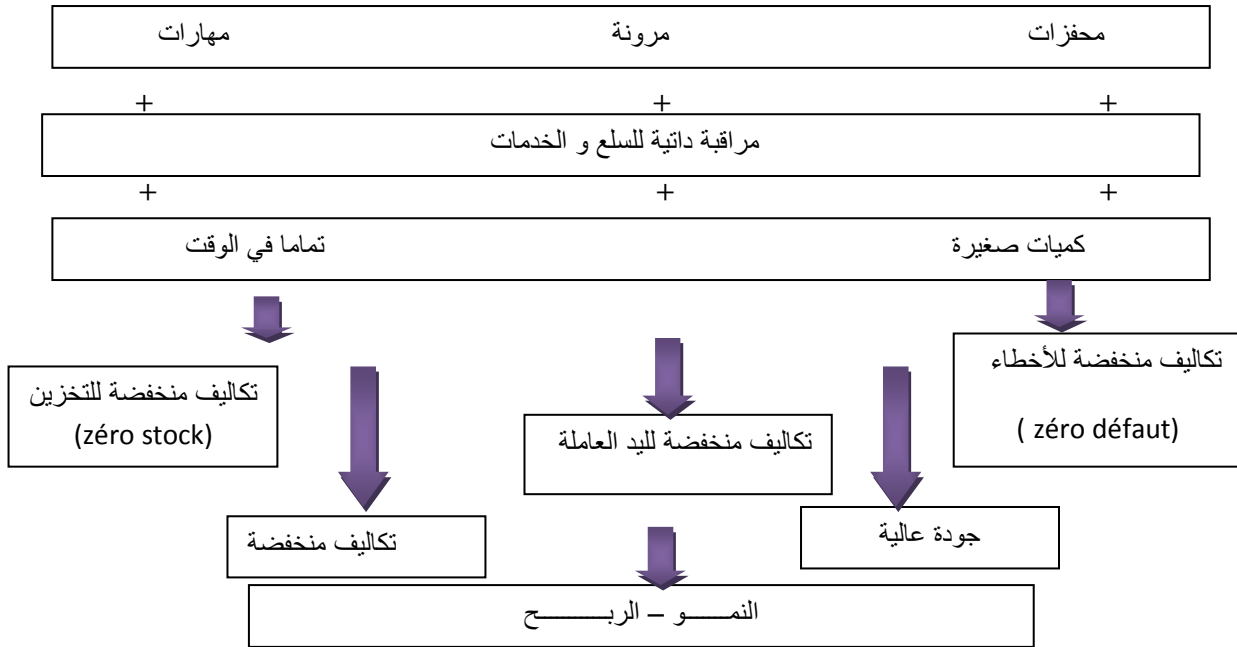
تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M.Porter و المتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا

¹ شارلز و جاريت جونز ص268.

أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الاستراتيجيات التي تعتمد على الجودة مثل: المطابقة، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الاستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج.

و تستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات، المحفزات والمرونة التي تساهم و تشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع و العمليات، 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، التخوين (zéro stock) و بالتالي تخفيض التكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة انطلاقاً من ذلك، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-5): العلاقة بين الجودة الشاملة و الأرباح.



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 كافة عمليات ونشاطات المؤسسة، المطابقة الوقائية، التحسين المستمر، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، تجنب اللاجودة، التركيز على الزبون والمستهلك ومسايرة تطورات وتغيرات رغباتهم وحاجاتهم... الخ، ويمكن أن نستنتج من خلال ذلك الدور الذي تلعبه الجودة في تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض حالات عدم المطابقة، ومعدلات التأخير،

والاستغلال الأفضل للوقت والموارد، مما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وكفاءتها و فاعليتها، وأن تحقيق ذلك يساهم في تميز المؤسسة تنافسيا في الأسواق العالمية.¹

وبناء على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وانطلاقاً من ذلك نستنتج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية لتكاثف و تنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي من خلال الجودة.

فإذا 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، هذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لا بد من تكييف و تنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة.

المطلب الثاني: علاقة مواصفات الايزو بتنافسية المؤسسة.

نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة و الشمولية وما خلفتاه من تحولات على العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمراً مهماً لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضاً على المستوى العالمي، هذه القدرة التي باتت مرتبطة لدى البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء و عيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقاً لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون، وهذا ما يبرز لنا أهمية مواصفات الايزو في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، فبدون مواصفات الايزو 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 العلمي مع المواصفات العالمية من أجل التوقيع في الأسواق العالمية.²

وهذا ما جعل إستراتيجية التأهيل والتوقيع مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية. حيث أن حصول هذه المؤسسات على شهادة الايزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسياً. كما يمكنها من الاستفادة من المزايا التالية:

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك.

1 عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق ص 178

2 علي السلمي، مرجع سابق ص 241.

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق و القدرة على إرضاء جميع أدواق الزبائن و المستهلكين
- إعطاء المؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.
- فاعتماد مواصفات الايزو (ISO) يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، و هو ما يثبت أهميتها في تنافسية المؤسسة، و نظرا لهذه الأهمية فقد أصبحت مسعى العديد منها، و خاصة منها اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة iso 9000 و مواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14000 حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.
- فبالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 : تعد من بين أكثر المواصفات اعتمادا و انتشارا من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية، كدليل عالمي على فاعلية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ و متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة.¹
- تتمثل أهمية مواصفات هذا النظام في تحقيق المزايا التالية:
 - التطوير و التحسين المستمر.
 - تقليص شكاوى الزبائن و المستهلكين.
 - اكتساب ثقة الزبائن و المستهلكين 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 و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة.
- أما بالنسبة لمواصفات نظام إدارة البيئة iso 14000 فاعتماد المؤسسة لهذه المواصفات يعني احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة، و حرصها على تفادي الأخطاء المحتملة لها، وهذا ما يمنحها ثقب الزبون و المستهلك و امتلاك ميزة تنافسية بذلك، و تحقيق مستوى تنافسي أفضل.
- هذا و تبرز أهمية هذه المواصفات نفي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيقها للمزايا التالية:
 - تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها.
 - تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطوير و التحسين المستمر في مجال البيئة العالمية.
 - تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها.

1 عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق ص245.

- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، نضرا لتماشي المؤسسة مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسيا.

فمجموع هذه المزايا تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا، وتساهم في تعزيز قدرتها التنافسية. هذا ونجد أن مواصفات الايزو تكتسب نفس أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة باعتبارها أداة من أدواتها، كما أن اعتمادها يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة، التي تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تلجأ إليها لتحقيق التميز التنافسي.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد بات أمر امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات وخصائص تتميز بالشمولية و العالمية أمرا حتميا من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الايزو ISO هي السبيل إلى ذلك، باعتبارها مواصفات تخضع لمبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر، التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة.

سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة هنكل لصناعة مواد التنظيف التي تعد من بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة و التي تسعى إلى تجسيد و تطبيق كافة معاييرها.

الفصل الرابع
دراسة ميدانية في
مؤسسة هنكل
للمنظفات

مقدمة:

إن تطور النشاط الاقتصادي هو نتيجة للتوسع في الصناعات الحديثة، واستخدام تكنولوجيا متطورة أدى إلى زيادة أنواع السلع والخدمات. كما تغيرت اتجاهات وعادات المستهلكين الشرائية، فأصبح المستهلك هو سيد السوق، وهذا ما دفع المؤسسات إلى أن تفكر في إيجاد مكانة لها في السوق الداخلية والخارجية.

ولهذا فإن الكثير من المؤسسات الصناعية الكبيرة أيقنت أن قدرتها التنافسية تتركز أساسا على أفرادها وتحمسهم لأداء عملهم، وإبداعهم في إنتاجه. ولذلك فهي تولي اهتماما كبيرا في تسيير مواردها المالية والبشرية. خاصة في ظل التغيرات الحديثة التي شهدتها الجزائر. ولهذا أصبح من الضروري إتباع نظام إدارة الجودة الذي يُتيح للمؤسسة بلوغ أهدافها المرجوة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة "مركب المنظفات ش.ع"

بعد مرور أربع سنوات ونصف من تواجدها في السوق الجزائرية برهنت شركة هنكل الدولية مدى تعلقها بالجزائر بعدما أصبحت تملك 100 من رأس مال هنكل أناد. وعملية شراء 40 من الأسهم تعد التعهد الأخير المتضمن في عقد الشراكة بين مجمع هنكل ومجموعة أناد. ويعتبر هذه الحدث منعرجا هاما في حياة المصنع وخطوة نحو الأمام مسطرة في إطار تواصل جهود فريق عرف كيف يتأقلم مع شروط مجمع هنكل، وتغيرات السوق أصبحت أكثر تنافسية منذ إطلاق "إيزيس" في جانفي 2001 إلى اليوم. وتوسعت باقة منتجات المؤسسة إلى عدة أقسام.

ومنذ 1876 تعمل هنكل على تسهيل وتبسيط وتحسين حياة الملايين من الزبائن عبر العالم وكان الإبداع إحدى محركات التقدم التي تعتمد عليها المؤسسة.

وفي سنة 1970 أطلقت أول منظف نشط في العالم وقد سجل هذا المنتج نهاية سنوات طويلة من أعباء الغسيل وبعد 100 سنة احتفل جميع عمال هنكل عبر العالم بمناسبة 100 سنة من التكنولوجيا الألمانية التي تحمل ماركاتهم المفضلة "لوشا" في الجزائر وفرنسا، "برسيل" في ألمانيا ومصر ولبنان، وماركة نظيف في تونس.

كما احتفل موظفو هنكل الجزائر بهذه المناسبة تحت ماركة "لوشا" وجعلوا من مناسبة 100 سنة من التكنولوجيا الألمانية حدث 2007. شهدت هذه السنة ديناميكية كبيرة وكانت غنية جدا بالنسبة لماركة "لوشا" وهذا بفضل كل النشاطات والجهود التي بذلتها كل الدوائر (التسويق، الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الإمدادات المالية وتكنولوجيا المعلومات) التي عملت على نجاح ترويج ماركة "لوشا".

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة هنكل.

تميز شهر اوت 2001 بدخول هنكل سوق منظفات الآلات بالعلامة التي سبق ذكرها "لوشا" و "إيزيس" لآلة الغسيل. واليوم وبفضل تواجد إستراتيجية تسيطر على هذا القطاع بنسبة 60 من حصص السوق.

- خلال نفس العام أي 2001 أبدت هنكل اهتماما بسوق سوائل غسيل الأواني قطاعا واصل نموه سنة بعد سنة حيث استطاع "إيزيس الأواني" أن يحظى بحصة كبيرة منه:
- حجم مبيعات العلامة تجاوز كل التوقعات لسنة 2004 مما سمح لها اليوم أن تصبح من أكبر علامات سوائل الأواني ضمن الباقة العالمية هنكل، ويمثل هذا الإنجاز مفخرة لفريق هنكل.
- تخصص وحدة الرعاية الصناعية في السوائل عام 2002 كان رهانا ناجحا.

مؤهلات الإنتاج رفعت إلى درجة قصوى الإنتاجية في تطور مستمر.

كما تميزت سنة 2002 بتنافس شديد في سوق مساحيق الغسيل باليد، حيث استطاعت هنكل التصدي بتقليص آثار دخول younilever بإنجاح عملية إطلاق ايزيس اكسبريس في نوفمبر 2002 الذي تلاه le chat في جوان 2003.

لقد توالت الجهود دون انقطاع على مر السنوات للتصدي لدخول المنافسين الجدد مثل G&P — Ariel في جوان 2003، و GPSH — AIGLE في جانفي 2004. رد الفعل هذا كان ممكنا بفضل مساهمة العمال الذين تفاعلوا في تطوير المؤسسة معتمدين على المجمع.

في إطار احترام البيئة، وحدة شلغوم العيد وعين تيموشنت (آخر الوحدات الإنتاجية التي التحقت بالمؤسسة سنة 2002) بذلت جهود جبارة، حتى تعطي للمؤسسة مرونة صناعية مكنتها من الاستجابة لاحتياجات الزبائن الجزائريين. كما وضعت تكوين متواصل للعمال على المستويات الدولية وكذا تحسين ظروف العمل التي ارتقت اليوم لمستوى محترم به من طرف أخصائي المؤسسة الأم. كما ترك مشروع الجافيل بصماته في تاريخ هنكل الجزائر فبعد سنة وثمانية أشهر تمكن BREF من أن يفرض وجوده في السوق الجزائرية لماء الجافيل وأصبح رائد السوق بنسبة تفوق 35 %، تمكن من خلالها دخول البيوت الجزائرية وأن يصبح المعيار الجديد من حيث الجودة.

كما أن قائمة المشاريع التي جعلت من هنكل الجزائر على ماهي عليه الآن طويلة: استراتيجيات التموين، هيكله مختلف المصالح... الخ.

المطلب الثاني: نشأة المركب والموقع والمبادئ الأساسية.

أولاً: نشأة المركب.

تم إنشاء مركب المنظفات بشلغوم العيد بمقتضى المرسوم رقم 59/70 المؤرخ في 22 أكتوبر 1970 باقتراح السيد بلعيد عبد السلام وزير الصناعة والطاقة للأمر رقم 68/74 المؤرخ في 24 جوان 1974، حيث تم إدراجه ضمن المخطط الرباعي الثاني. أما ميزانيته فوضعت وفقا للأمر 93/75 المؤرخ في المشروع 449 مليون دينار جزائري.

فأنطلق الانجاز سنة 1976 من طرف شركة ايطالية تسمى "ايطالكوسيلة" لكنها توقفت في 1979/08/01 بسبب إفلاس الشركة. وتم تسليم المشروع في 1980 بنسبة انجاز 60 %.

وفي سنة 1982 تمت هيكله مؤسسة SNPK فنشأت عنها عدة مؤسسات منها مؤسسة تنمية الصناعات الكيماوية، وتم في نفس الوقت رفع الغلاف المالي للمشروع إلى 609 مليون دينار جزائري.

في 15/04/1984 تم عقد اتفاق بين مؤسسة EDIC والشركة الإيطالية ITALIMPIANTI لتكتمل بقية المشروع، وقد بدأت الأشغال فعلا في سبتمبر 1984. و تم التسليم الأولي للمشروع في افريل 1986، و بدأت عملية التجريب في 01/07/1986، وبدأت عملية الإنتاج فعليا في 30/07/1986. وقد استلمت مؤسسة ENAD التي نشأت عن إعادة هيكلة مؤسسة EDIC المشروع نهائيا في افريل 1987، أما في سنة 2002 أصبح المركب HEA في هنكل أناد، حيث كانت 60% لهنكل و 40% لمؤسسة أناد. وفي جانفي 2005 أصبح 100% لمؤسسة هنكل الجزائر⁽¹⁾.

ثانيا: الموقع والمساحة.

يتمتع المركب "هنكل الجزائر" بشلغوم العيد بموقع استراتيجي هام حيث يقع في المنطقة الصناعية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 05، على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة. يتمركز بالقرب من سوق الجملة للخضر والفواكه وثكنة عسكرية. وكذلك بعض الوحدات الإنتاجية الأخرى و"ADE" الجزائرية للمياه.

يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 23 هكتار موزعة كما يلي:

- ❖ مركب الإنتاج: 13.50 هكتار.
- ❖ المساحة المغطاة: 4.90 هكتار.
- ❖ المساحة التقنية: 4.067 هكتار.
- ❖ أما الإدارة فتتربع على مساحة قدرها 0.23 هكتار.

ثالثا: المبادئ الأساسية.

هنكل الجزائر هو رائد السوق فيما يتعلق بالعلامات والتكنولوجيا التي تسهل وتحسن حياة المجتمع .

هذه النظرة تعتمد على عشرة مبادئ أساسية، ميثاق تعامل ومبادئ الحماية وحفظ المحيط.

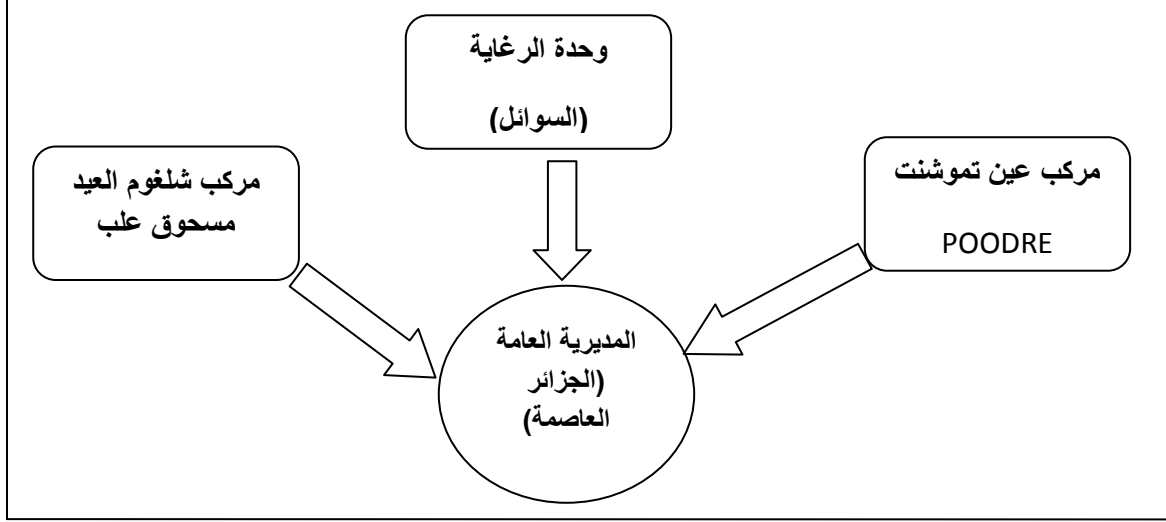
كل عامل بمجمع هنكل ملتزم بالانضمام إلى هذه المبادئ الأساسية، التي تفقد مصداقيتها إذا لم يتعهد الالتزام بها يوميا في كل مبادرة وعمل يتخذه.

لقد أنجزت مؤسسة هنكل الجزائر هدف الالتزام بأربعة قيم من بين العشرة تكون راشدا لسلوكها :

1. إرضاء المستهلك.
2. تشجيع كل تغيير بناء.
3. نجاح ناتج عن عمل ومجهود الجميع.
4. نتخاطب ونتعامل بشفافية ووضوح وفعالية.

وقد تم هذا الاختيار في كل مؤسسات هنكل في شمال إفريقيا والشرق الأوسط. وهنكل الجزائر له عدة فروع وذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): فروع هنكل الجزائر.



المطلب الثالث: محيط المركب وأهميته الاقتصادية.

أولاً: المكانة الاقتصادية.

يتمتع المركب بأهمية كبيرة ويحتل مكانة هامة في الاقتصاد المحلي والوطني، ويعتبر المركب الوحيد في الشرق الجزائري بجزئه الشمالي والجنوبي. ويمكن تلخيص تلك الأهمية في النقاط التالية:

* قدرته العالية في مجال المنافسة، سواء في السوق الوطنية أو الخارجية.

* كفاءته العالية في التأطير في جميع المجالات.

* التسيير الجيد للموارد والطاقات.

* تحقيق الاكتفاء في المواد المنظفة في القطاع الشرقي ككل، إذ تقدر الطاقة الإنتاجية للمركب

86000 طن سنوياً.

ثانياً: محيط المركب.

يتمثل محيط المركب أساساً في الموردين والزبائن حيث:

1. الموردون: حيث نجد:

1.1. الموردون المحليون: يتعامل المركب مع عدة مؤسسات محلية ووطنية نذكر منها:

* ASMIDALE عناية.

* SONATRACH سكيكدة.

* AGRO FILM سطيف.

* AFRICAVER جيجل.

* TONIC EMBALAGE تيبازة.

* .ENAPS/HRAS

بالإضافة إلى بعض المؤسسات الأخرى حتى يقتني المركب منها بعض المواد الثانوية المتواجدة بالسوق الوطنية.

وعموما فإن المركب يختار المؤسسة التي تقدم العرض الأنسب.

2.1. **الموردون الأجانب:** بما أن معظم المواد الأولية التي تدخل في تركيب المنظف غير متوفرة في السوق الداخلية فإن المركب يلجأ إلى عملية الاستيراد لسد حاجته. ومن الوريدين الذين يتعامل معهم المركب:

* بلجيكا (SOLVAY-TRASE).

* فرنسا (MONTE FLOUS).

* إسبانيا (PMS-FORET-PROQUISA)

وعموما فإن معظم التعاملات الخارجية للمركب تكون مع دول أوروبا نظرا لقربها الجغرافي، خاصة بلجيكا وإسبانيا وألمانيا وبدرجة أقل إيطاليا. كما يتم التعامل أحيانا مع دول آسيا كالصين ولكنها في حالات نادرة، وذلك حسب العروض المقدمة من طرف الموردين.

ويعتمد المركب في نقل المواد المستوردة أساسا على شركات النقل البحري وذلك إلى ميناء سكيكدة وعناية أحيانا.

2- **الزبائن:** كان المركب سابقا يتعامل مع عدد من البلدان الأجنبية، مثل: ليبيا، السودان، وأخيرا العراق قبل الحرب. ولكن تعامله في الوقت الحالي يقتصر على الزبائن المحليين، بحيث يتعامل المركب مع زبون أو ممثل معتمد واحد على الأقل في كل ولاية من ولايات الشرق. لكل ولاية حسب الحجم الطلب هؤلاء يعتبرون بمثابة الموزعين للمنتوج على المستوى الوطني.

شروط اعتماد الزبائن: ليصبح الزبون (الوكيل) معتمدا لدى المركب يتطلب منه الملف التالي:

* السجل التجاري.

* رمز خاص.

* شهادة ممارسة النشاط.

* الرمز الجبائي .CODE FISCALE.

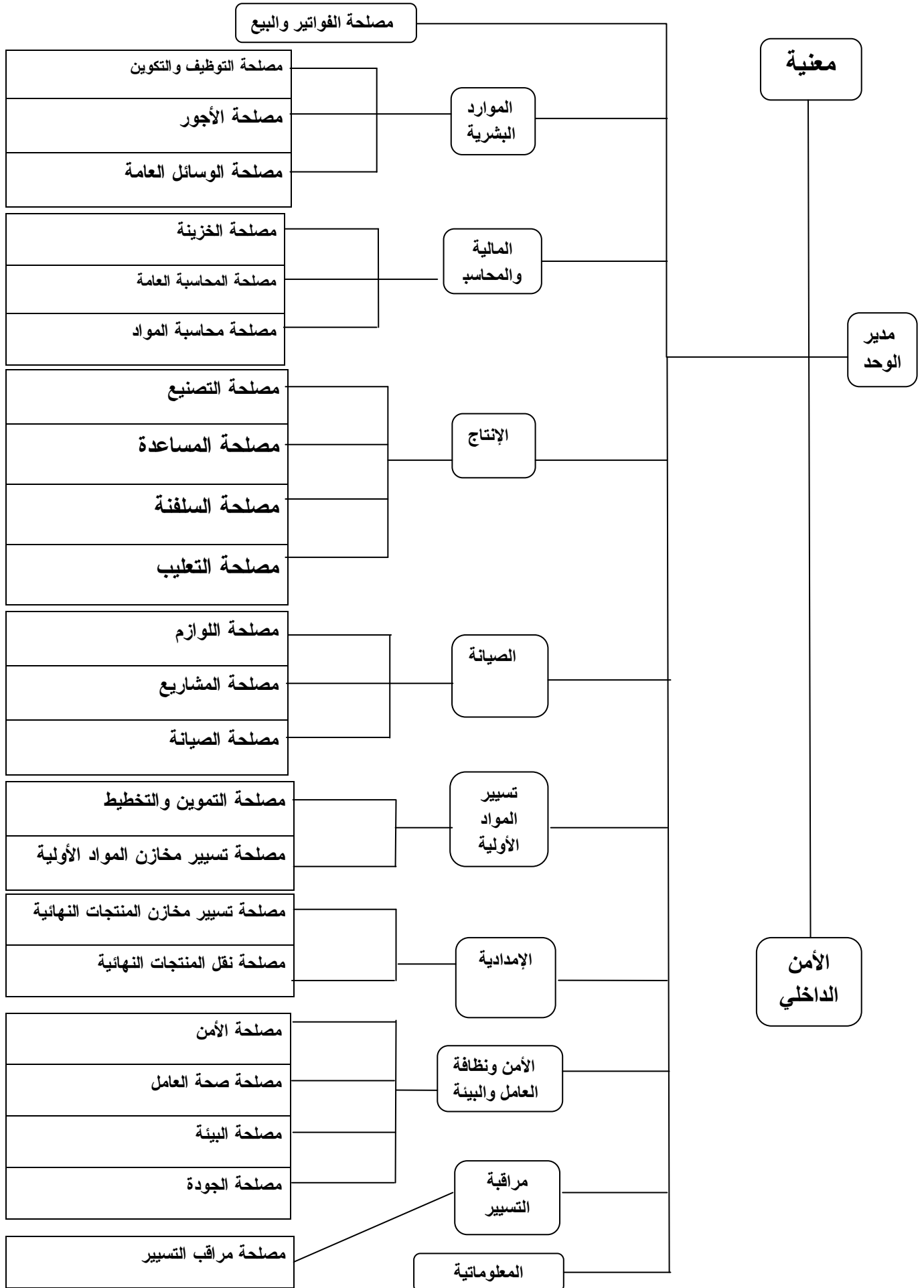
* رقم المادة.

* صورتين شمسييتين.

كما تتم دراسة الوضعية المالية للزبون، يقدم هذا الملف إلى القسم التجاري بالمركب أين يتم التأشير عليه وإعداد بطاقة خاصة للزبون.

ملاحظة: إن أدنى كمية المنظفات التي يمكن للوكيل اقتنائها من المركب هي 6 شاحنات من النوع الكبير، أي حوالي 70 طن شهريا. إذا قلت عن هذه الكمية وهذا يعتبر مؤشر على تدهور الوضعية المالية للزبون، وقد يتم عندها النظر في الاعتماد الممنوح.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة هنكل ش، ع



يتكون الרכب من تسع مديريات و سكرتاريا ووحدة أمن داخلي وفيما يلي شرح مختصر عن مهام كل منه:

1. معينة: تعمل بالسكرتاريا مساعدة للمدير تتولى المهام التالية:

- جمع المعلومات.
- تنسيق اللقاءات والاجتماعات.
- تسجيل الصادات والواردات من الوثائق.
- الرد على الهاتف وإرسال الفاكسات والبريد الإلكتروني.
- الإشراف على قاعة الاجتماعات.
- استقبال الضيوف والزبائن والزوار.
- شراء تذاكر السفر والحجز في الفنادق في حالة المهام خارج المكتب.
- إمضاء بعض الوثائق بتفويض من المدير.

ويشترط في جميع مهام مساعدة المدير السرية التامة في العمل.

2. الأمن الداخلي: مهمته مراقبة جميع الوحدات الموجودة داخل المركب والمخازن بالإضافة إلى المساعدة في إخماد الحرائق إن وقعت داخل المركب كما يقوم بحماية الأجانب الذين يزورون المركب وتأمين الحماية للمواد الحساسة المستوردة.

3. مديرية الموارد البشرية: تهتم مديرية الموارد البشرية بتسيير اليد العاملة للمؤسسة وتتكون من أربعة مصالح هي: مصلحة التوظيف والتكوين، مصلحة الأجور، مصلحة الشؤون الاجتماعية.

4. المعلوماتية: تقوم بما يلي :

- 1- إدارة الشبكة المعلوماتية داخل المركب .
- 2- إدارة المستخدمين.
- 3- تخزين المعلومات صيانة الأجهزة (كوميبيوتر، طابعات...إلخ).
- 4- صيانة البرامج والتدوين الداخلي للمستخدمين.

5. مديرية المالية والمحاسبة: وتتكون من أربعة مصالح وهي:

أ. **مصلحة المحاسبة العامة:** تهتم مصلحة المحاسبة العامة بالتسجيل والتقييم الدائم لكافة العمليات المالية حسب تسلسلها الزمني، كما تهتم بتسيير حسابات الموردين والذباثن وتسجل أقساط الإستهلاكات والمؤنات دون أن ننسى دورها في إعداد الميزانية المحاسبية، ميزان المراجعة، وجدول الحسابات والنتائج.

ب. **مصلحة محاسبة المواد:** بدأ العمل بمحاسبة المواد في المركب سنة 1995 والهدف منها هو المعرفة الدقيقة المتابعة المحاسبية للمخزون، هذه المصلحة تهدف إلى معرفة حركات المخزون من المواد الأولية وكذا المنتجات النصف مصنعة والمنتجات النهائية كما تمكن المؤسسة من معرفة القيمة الحقيقية من المخزون في أي دورة من دورات السنة دون انتظار الجرد السنوي ومن هنا تعتبر المواد وسيلة تسييرية هامة.

ج. **مصلحة الخزينة:** تهتم مصلحة الخزينة بضمان التوازن المالي للمؤسسة إذ تقوم بمراقبة التدفقات النقدية الحاصلة فتتولى عمليات استلام الأموال في حالة الإيرادات وتقوم بتسديد المصاريف وإنجاز كل الإجراءات اللازمة لذلك.

د. **الصندوق:** هو فرع تابع للخزينة يقوم بجمع التعاملات النقدية السائلة سواء كانت مقبوضات أو مدفوعات ويتم تمويل الصندوق من طرف البنك بمبلغ 100 ألف دينار جزائري بصفة دورية لمواجهة المصاريف الطارئة.

6. **مديرية الإنتاج:** يتمثل الدور الأساسي لمديرية الإنتاج في متابعة العمليات الإنتاجية حسب البرنامج المسطر من طرف المديرية العامة وتتكون من أربعة مصالح هي:

أ. **المصلحة المساعدة:** تقوم هذه المصلحة بتحويل المواد من شكلها الصلب إلى السائل أو من السائل إلى الصلب والتي تستعمل في إنتاج المادة الفعالة إلى جانب تحضير مختلف المواد المساعدة الداخلة في العملية الإنتاجية.

ب. **مصلحة السلفنة:** تهتم هذه المصلحة بكافة الإجراءات التي تهدف للحصول على المادة الفعالة من خلال إجراء تحويلات كيميائية على المواد الأولية.

ج. **مصلحة التصنيع:** بعد تحضير المادة الفعالة يأتي دور هذه المصلحة المتمثلة في مزج المادة الفعالة مع مواد أخرى خلال عدة عمليات للحصول على مسحوق نهائي.

د. **مصلحة التعليب:** تقوم هذه المصلحة باستخدام أجهزة وآلات أوتوماتيكية لتعبئة الأكياس بالمسحوق النهائي وهذا بعد وزنها ومعايرتها من طرف المخبر.

7. مديرية الصيانة:

تتمحور مهمة هذه المديرية في صيانة جميع الآلات الموجودة بالمركب والاهتمام بالمشاريع والاستثمارات وتتكون من ثلاث مصالح هي:

أ. **اللوازم:** تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير جميع اللوازم التي تحتاجها مصلحة الإنتاج المتمثلة في الكهرباء، الماء، الغاز، البخار والهواء المضغوط.

ب. **المشاريع:** تتمثل مهمة هذه المصلحة في دراسة المشاريع المتعلقة في شراء المعدات واللوازم وإتمام عملية الإنتاج.

ج. **مصلحة الصيانة:** تتمثل مهمة هذه المصلحة في المحافظة على الآلات في حالة جيدة

8. مديرية تسيير المواد الأولية:

تقوم هذه المديرية بالإشراف على تمويل المؤسسة بكل الاحتياجات والمستلزمات من المواد الأولية والأغلفة وقطع الغيار وهي مقسمة إلى قسمين هما:

أ. **مصلحة التموين و التخطيط (المشتريات):** تهتم هذه المصلحة بشراء المواد الأولية و الأغلفة وقطع الغيار اللازمة للمؤسسة سواء كانت تلك المشتريات محلية أو مستوردة، كما تقوم بمراقبة المشتريات كما و نوعاً.

ب. **مصلحة تسيير المخازن:** تسيير هذه المصلحة مخازن المواد الأولية والمتمثلة في: مخزن المواد الصلبة، مخزن المواد السائلة، مخزن المواد الخطيرة، مخزن مواد التعبئة والتغليف.

9. مديرية الإمداد:

يكن دور هذه المديرية في تسيير المنتجات النهائية وتوفير وسائل نقلها من وإلى المؤسسة (نقل المنتجات ما بين فروع المجمع، ونقلها لأغراض البيع) وهي مكونة من مصلحتين هما مصلحة تسيير مخازن المنتجات نهائياً ومصلحة النقل.

10. مديرية الأمن ونظافة العامل والبيئة SHEQ:

هي مديرية جديدة تم خلقها بعد الشراكة مع مجمع هنكل، وهي المديرية التي تتكفل بحماية العمال والآلات والبيئة، وكذا مراقبة نوعية المنتجات النهائية والمواد النهائية وهي تتكون من أربعة مصالح:

ج1. مصلحة مراقبة الأمن الصناعي: هذه المصلحة دورها الرئيسي هو حماية الموارد المادية

والبشرية من الأخطار التي يمكن أن تواجهها حيث تتم حماية الموارد البشرية بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: دراسة الأخطار التي يحتمل أن تحدث في أماكن العمل وتحليلها بشكل دقيق من أجل ضمان سير العمل و سلامة العمال، حيث يتم ترتيب هذه الأخطار وفق درجة خطورتها وإمكانية إزالتها وتجنبها.

ثانياً: وضع قوانين ولوائح تفيد بإجبارية تنفيذ هذه الإجراءات التي تم وضعها من طرف الإدارة حيث تكون القوانين واضحة ومحددة ومعلومة لدى كل العاملين.

ثالثاً: مواصلة مراقبة أماكن العمل حتى وضع القوانين وذلك من خلال توفير مختلف الوسائل الملائمة لعمل الموظفين.

رابعاً: توفير ومراقبة الأجهزة الخاصة بإخماد الحرائق في الحالات الطارئة ودراسة حوادث العمل من أجل تفاديها مستقبلاً (أسباب الحادث، ظروفه،...الخ)، حيث تتم عملية الدراسة بعد الحادث مباشرة.

ج2. مصلحة مراقبة الصحة: تهدف مصلحة الصحة إلى حماية العمال بواسطة طب العمل، الذي يعد جزءاً لا يتجزأ من السياسة الصحية الوطنية. إذ يهدف طب العمل الذي تعد مهمته وقائية أساساً وعلاجية أحياناً إلى:

- حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن تنجر عنها الحوادث والأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم.

- تشخيص العوامل التي قد تضر بصحة العمال في أماكن العمل، وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.

كذلك مهمة هذه المصلحة هي مراقبة أماكن العمل والراحة للعمال وذلك كله من أجل سلامة العمال لتحقيق مردود أعلى في العمل.

ج3. مصلحة مراقبة البيئة وتسيير النفايات: تقوم هذه المصلحة بعدة مهام تتمثل أساساً في:

- تسيير مصادر الطاقة كالغاز والكهرباء والماء.

- تسيير النفايات الصلبة منها القابلة للبيع وأخرى غير قابلة للبيع. فالنفايات القابلة للبيع كالأكياس البلاستيكية والورقية الخاصة بالمواد الأولية يتم بيعها لمؤسسة خاصة متعاقدة مع المركب أما النفايات غير القابلة للبيع فترمى في قمامة البلدية وفقاً لترخيص من هذه الأخيرة.

- **التحكم في الغازات:** نتيجة للعملية الإنتاجية، يتم طرح بعض أنواع الغازات إلى المحيط بهدف التماشي مع متطلبات الحفاظ على البيئة وفقاً لمعايير إيزو 9001:2000 ومعيار 14000:2004 فإن المركب يستعمل المصفيات لتنقية النفايات الغازية وجعلها أقل ضرراً على العمال والجوار والبيئة العامة.

- **التحكم في الغبار:** ينتج عن العملية الإنتاجية غبار الذي يضر بصحة العمال داخل المركب وخارجه إذا انتشر في المحيط لذا تعمل مصلحة البيئة جاهدة للتقليل من الغبار في الجو، وتستعمل في ذلك أجهزة خاصة في امتصاص الغبار داخل مكان العمل إلى جانب نظام التهوية المستمر كما تستعمل المصفيات لمنع تسرب الغبار إلى المحيط.

من مهام مصلحة البيئة كذلك نظافة المركب من الداخل ومن الخارج ويقوم بهذه المهمة هيئة خاصة متعاقدة مع المركب تعمل تحت إشراف مصلحة البيئة.

د. مصلحة مراقبة الجودة: مهمتها مراقبة المواد الأولية والتعليب ضمن إجراءات وقوانين ومواصفات المؤسسة الأم هنكل المتواجدة في ألمانيا، إذ أنه يقوم بفحص أي مادة أولية تدخل إلى المؤسسة بدقة لمعرفة ما إذا كانت جيدة وصالحة وغير مضرّة للبيئة، كما تقوم بمراقبة تعليب المنتجات وفق الشروط الموضوعية حيث تتم مراقبة نوعية وجودة المنتجات على مستوى كل وحدة إنتاجية، كذلك تقوم هذه المصلحة بمتابعة قضايا الغش كتقليد المنتج وشكاوى المستهلكين.

11. مديرية مراقبة التسيير:

تهتم هذه المديرية بعدة مهام نذكر منها:

- * إعداد الميزانية التقديرية وتحديد الفروق كل سنة.
- * متابعة رقم الأعمال كل أسبوع مع مصلحة المحاسبة العامة والمبيعات.
- * حساب كل شهر من السنة ن+1. الفرق بالزيادة أو النقصان تبريراً للنتيجة.
- * حساب تكلفة المنتج في نهاية كل شهر.
- * متابعة كل الاستهلاكات مثل المواد الأولية والأغلفة.

12. المديرية التجارية (الفواتير والبيع):

تتولى هذه المديرية تسيير المبيعات، الاستقبال المباشر للوكلاء التجاريين واستلام طلباتهم كما تهتم بإعداد ملفات الزبائن الحاليين والجدد وإعداد فواتير ووصلات خروج البضاعة.

من خلال شرحنا للهيكل التنظيمي لمركب هنكل للمنظفات نستنتج أنه هيكل مصفوفي وهذا أمر واقعي لأن متطلبات هذا الهيكل تتناسب مع البيئة التي تفرض ضغوط متعلقة بالجودة الفنية للمنتجات أي يناسب البيئة المعقدة، كما أنه يمكن من السرعة في التنسيق و تبادل المعلومات داخل المركب واتخاذ القرارات وخلق المرونة كل هذا يساهم في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة.

المطلب الخامس: أهداف وطموحات مركب هنكل ش،ع.

بالرغم من إن هنكل رائد في السوق بفضل علاماته العالية من مستوى النوعية والجودة، و تكنولوجياته التي تسهل، تحسن، وتزين حياة الجميع إلا إنه مايزال يتطلع لتحقيق العديد من الأهداف نجد منها:

- * توسيع قاعدة الزبائن وتحقيق الريادة الدائمة.
- * خلق معدلات عمل لمقاييس عالمية.
- * صناعة أفضل منتجات التنظيف على المستوى المحلي والإقليمي وفقا لمقاييس الجودة العالمية و بأعلى قيمة إنتاجية.
- * استعمال أحدث التكنولوجيا العالمية.
- * تحقيق أعظم ربحية وأعلى عائد استثمار وتحقيق أعلى إنتاجية للعمال.
- * وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- * ضمان التحسين المستمر في كل المجالات المغطاة من طرف نظام التسيير للجودة، البيئة والأمان والصحة في العمل، والاستجابة للمواصفات المتفق عليها.
- أما طموحات المركب فيمكن تلخيصها فيما يلي:
- تطوير الخبرة والأداء الأمثل.
- ترقية الإبداع والابتكار.
- رفع الميزة التنافسية(الجودة، السعر، الخدمات).
- الزيادة في نسبي الأرباح والنمو.
- إرضاء الزبائن واحترام البيئة وصحة المستعملين.

المبحث الثاني: دراسة الجودة ومواصفات الإيزو على مستوى هنكل.

انطلاقاً من أن الجودة هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج ما أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً.

ولما كان نظام الجودة هو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والتعليمات والمواد اللازمة لإدارة الجودة داخل الشركة.

من خلال كل هذا فقد بادرت مؤسسة هنكل شلغوم العيد وتحت إشراف الشركة الأم بألمانيا بإتخاذ الخطوات الإيجابية لتطبيق نظام الجودة بها، وبما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تمارسه رغبة منها في تحسين وضعيتها التنافسية أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، والرفع من مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأسرع والأكفأ وتحسين عمليات الاتصال الداخلية والخارجية حيث يركز نظام الجودة بعناصره المختلفة على هذه الاتصالات. وذلك من خلال إتباع المركب لنظام جودة يتطابق مع نظم الجودة العالمية ووفقاً للمواصفات العالمية وتلك المعمول بها في مؤسسة هنكل الألمانية والمحددة لكل منتج من المنتجات باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية لرفع جودة المنتج واكتساب ثقة العملاء والمحافظة المستمرة على رغباتهم وتحقيق متطلباتهم.

المطلب الأول: مضمون الجودة في مؤسسة هنكل.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على واقع الجودة بالمؤسسة خاصة من ناحية المنتج، حيث يعتبر المنتج من أهم مصادر بناء الميزة التنافسية في مجال الإنتاج فعلى المؤسسة تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية مثل {le chat machine liquide} وهذا ما يمنح المؤسسة صفة التميز والقدرة على تخفيض التكاليف.

ومن أجل ضمان الجودة الكاملة في المنتج تسعى المؤسسة إلى اتخاذ كل التدابير اللازمة والتي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر بها المنتج ونميز بين ثلاث مراحل:

1- **مرحلة ما قبل التصنيع:** تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بعمل تقييم واختبار على أساس قدراتهم

على الوفاء بمتطلبات التعاقد من حيث:

- مطابقتها للمواصفات.
- مواعيد التسليم.
- الكميات المطلوبة.
- أسبقية أعمالهم مع الشركة.
- مدى سرعة استجابتهم للطلبات.
- مدى مرونتهم في حركة الأسعار.

إذ يقوم المركب بإرسال طلبياته إلى الموردين من أجل تزويده بالمواد الأولية الضرورية بحيث تحتوي الطلبية على مجموعة من الشروط الواجب توفرها المذكورة آنفاً، وبعد استلام لشحنة يقوم المركب بالتحقق من الأصناف المشتراة، فإن كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة كما ونوعاً يتم قبولها، أما إن كانت غير مطابقة ولكنها لا تؤثر على جودة المنتج النهائي فإنه يتم قبولها وإخطار المورد بالنقائص الموجودة بها.

وفي حالة ما إذا كان تغير مطابقة تماماً للمواصفات وتؤثر على جودة المنتج النهائي فإنه يتم إعادتها للمورد مع تحمل هذا الأخير لكافة النفقات اللازمة، ومطالبته باستبدالها بمواد أولية أخرى تكون أكثر مطابقة للشروط والمواصفات المطلوبة.

2- **مرحلة التصنيع:** خلال هذه المرحلة يقوم تقنيون مختصون على مستوى المخابر لمراقبة المنتج أثناء مختلف مراحل الإنتاج للتأكد من أن المنتج ذو جودة عالية وذلك بمعدل مرة كل ساعتين من خلال القيام بالتحاليل الضرورية لمختلف العينات الداخلة في تركيب المنتج، فإن كانت مطابقة للمعايير المطلوبة يتم اعتمادها وُمن كانت غير مطابقة للشروط يتم إعلام الوحدات المختصة التي وجد في عيناتها العيب من أجل تصحيح الخطأ.

3- **بعد الحصول على المنتج النهائي** يتم إخضاعه مرة أخرى للفحص والتحليل للتأكد من مطابقته لشروط الجودة، ليتم إرساله للوحدة المختصة للتعليب.

4- **مرحلة التسويق:** في هذه المرحلة تحاول المؤسسة تحقيق الجودة في جميع المهام المتعلقة بنشاط التسويق من خلال تحقيق الجودة فيما يسمى بسياسات المزيج التسويقي والمتمثلة في:

• الإشهار: *mémoire*

• التوزيع: يقوم المركب بتوزيع منتجاته عبر الوكلاء المعتمدين لديه، بحيث يتعامل المركب مع زبون أو ممثل معتمد واحد على الأقل في كل ولاية من ولايات الشرق وذلك حسب حجم الطلب، هؤلاء يعتبرون الموزعون للمنتج على المستوى الوطني.

5- **مرحلة ما بعد التسويق:** باعتبار أن مؤسسة هنكل هي مؤسسة إنتاجية تركز كثيراً على تقديم أحسن منتج للزبون من خلال الوظيفة التي تقوم بها مصلحة الجودة والتي تعطي الإتمام الكبير للجودة من خلال المصالح المتكونة والقادرة على التحسين المستمر.

كما يعمل المركب على تقليص شكاوي الزبائن وإعطاء حلول دائمة، فعند قيام المركب بتسويق منتج جديد قد تكون هناك شكاوي من طرف الزبائن، وهنا يلجأ المركب بسرعة لمعالجة المشاكل لضمان جودة المنتج مع التركيز على السياسات الإشهارية المكثفة.

المطلب الثاني: إستراتيجية المركب وسياسة الجودة المطبقة فيها.**الفرع الأول: إستراتيجية المؤسسة.**

تقوم إستراتيجية المؤسسة بالتركيز على نظام الجودة من أجل منتجات ذات جودة عالية تحقق الاحتياجات الأولية والمستقبلية وكذا توقعات العملاء في إطار السعر المدفوع وطبيعة المنافسة المعروضة للحفاظ على الزبون وهذا يستدعي امتلاك تقنيات حديثة ومهارات عالية، وقدرة المؤسسة على امتلاك تقنيات حديثة ومهارات عالية، وقدرة المؤسسة على مواجهة الصعوبات والقيود.

الفرع الثاني: سياسة الجودة المطبقة في المركب.

لقد عمل فريق المركب من أجل الحصول على شهادة الجودة وهذا رغبة منهم في تعزيز القدرة التنافسية للمركب وتحسين صورته وإرضاء زبائنه لأن الحصول على الشهادة يعتبر أساس التنافس في السوق لعالمية، ونتيجة للمجهودات المتبعة لنيل هذه الشهادة تحسن عمله في العديد من المجالات التي ساهمت بدورها في تعزيز مكانته وقدرته على المنافسة، وهذا التحسن يمكن ملاحظته من خلال المنتجات المصنعة.

وقد أقرت إدارة الشركة وقد أقرت إدارة المؤسسة السياسة الخاصة بها كالتالي:

- سياسة إدارة الشركة بالنسبة لاهتمامات العميل هي زيادة ثقة العميل ورضاه عن منتجاتنا من خلال التأكيد على تنفيذ العقود بكفاءة والإيصال المستمر المكثف مع العملاء.
 - سياسة إدارة الشركة بالنسبة لاهتمامات المالك تتكون من:
 - الزيادة المستمرة لنصيب الشركة في الأسواق.
 - تنوع منتجات الشركة.
 - خفض تكلفة الإنتاج لأقصى الحدود وزيادة العائد.
 - التطوير المستمر للتقنية المستخدمة والموارد البشرية.
 - سياسة إدارة الشركة بالنسبة لاهتمامات العاملين بها هي توفير المناخ المناسب للعمل وتوفير بيئة اجتماعية وعملية مناسبة لرفع القدرة على الإنتاج وأيضاً حث العاملين بالشركة على الابتكار والإبداع.
- وتكمن أهمية سياسة الجودة في المركب من خلال النقاط التالية:
- زيادة حصة المؤسسة في السوق الوطني، فقد ساهمت هذه السياسة في تحسين صورتها وسمعتها وكسب ثقة الزبائن مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق.
 - زيادة الأرباح بسبب توجيهها نحو جودة المنتج وزيادة حجم المبيعات.
 - انخفاض التكاليف حيث أن الجودة ليست هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف وإنما اللاجودة هي التي لها تأثير مباشر على تراجع الزائن وبالتالي فإن تحقيق الجودة يسمح للمؤسسة بتفادي التكاليف الناتجة عن الخدمات الرديئة.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال دراستنا الميدانية وزيرتنا المتكررة إلى مركب هنكل شلغوم العيد لاحظنا أن هناك مثابرة وتقيد صارم بتطبيق نظام إدارة الجودة ومواصفات الايزو، حيث أن الكثير من عمال المركب يعملون بجد من أجل تطبيق توصيات المنظمة العالمية للمقاييس، إلا أن الممارسات الإدارية تبقى إلى حد بعيد مرتبطة بالعقلية القديمة لـ le nade وغير مطابقة لنظام إدارة الجودة.

خاتمة عامة

إن ما يمكن أن نستنتجه من بحثنا هذا هو أن المؤسسة التي تريد أن تحافظ على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها القدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات المتسارعة والمتعاقبة للمحيط ، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين، وتعزيز قدرتها التنافسية لأجل ذلك أصبح مسعى الكثير 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 عالمية في المنتجات التي تقدمها لكي تمكنها من دخول الأسواق العالمية بإتباع ما يسمى بالمواصفات العالمية للـ ISO ، وهذا ما بين أهمية كل من الجودة الشاملة و مواصفات الـ ISO في تنافسية المؤسسة الاقتصادية. ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة هنكل للمنظفات بمدينة شلغوم العيد بولاية ميله والتي تسعى إلى التطبيق الكامل و المحكم لمواصفات الشهادة التي حصلت عليها وصلنا إلى هذه النتائج:

- زيادة حصة المؤسسة في السوق الوطني حيث عرفت المؤسسة زيادة لحجم مبيعاتها 110% نتيجة لزيادة تعاملاتها والملاحظ على هذه تعاملاتها و الملاحظ على هذه الحصة السوقية أنها مستقرة في كثير من الحالات و ذلك يرجع إلى السيطرة شبه التامة على السوق.
- وجود اهتمام كبير من طرف المؤسسة بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، لكن من الناحية التطبيقية مازال هناك بعض النقص.
- تحقيق الاتصال بين المؤسسة و زبائنها و يتمثل ذلك في تعريف الزبائن ببعض المنتجات الجديدة و كذا استشارتهم عن مدى كفاءة هذه المنتجات و عيوبها.
- زيادة معتبرة في أرباح المؤسسة.
- تمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطني والتي تعود أساسا إلى تحسن خدماتها.
- تنظيم العمل بالمؤسسة و تجنب العشوائية بتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد .
- تخفيض الأخطاء والعيوب أثناء عملية الإنتاج والتسويق لكن ليس بالشكل الكامل وهذا يرجع إلى النقص المتعلق بالعنصر البشري من ناحية التكوين العالي.

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج فإننا نتقدم الاقتراحات التالية لشركة هنكل بصفة خاصة والشركة الجزائرية بصفة عامة .

1- يجب إعطاء اهتمام أكثر لتطبيق مبادئ نظام الجودة الشاملة من خلال الدورات التكوينية والتوعية لعمال المؤسسة.

2- محاولة تقوية العلاقة بين المؤسسة وزبائنها بشكل يجعل الزبائن غير قادرين على التخلي عن التعامل مع المؤسسة والوصول إلى أعلى درجات الوفاء.

3- إشراك المستويات الدنيا في مرحلة ما قبل تسويق المنتجات من خلال طلب الاقتراحات .

4- العمل على الاستفادة من سلبيات المنافسين الآخرين بطرح عروض أكثر كفاءة وتقديم خدمات أكثر جودة.

5- التركيز على ضرورة تبني المفاهيم التسويقية في التعامل مع الزبائن.

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية:

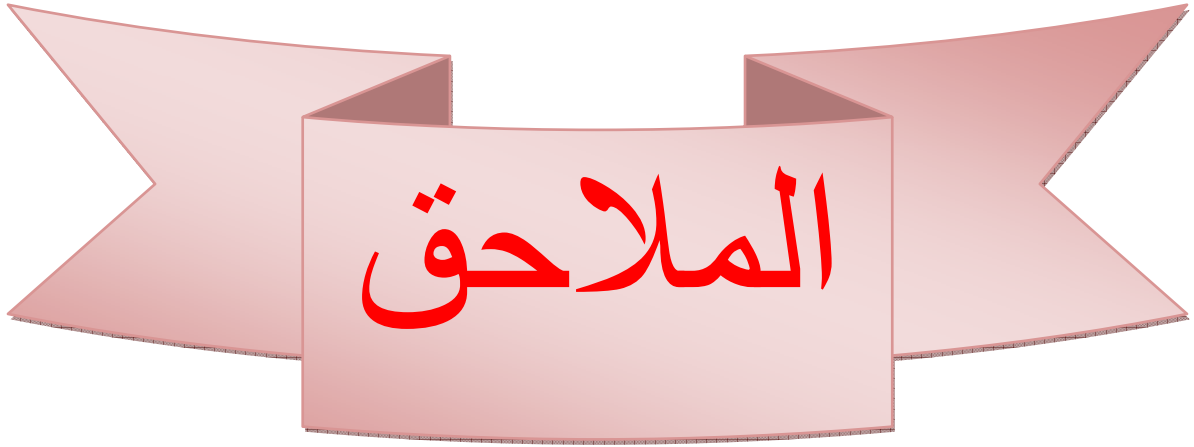
- 1- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001.
- 2- عبد الله الطائي. د. عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار أليا زوري للنشر، عمان الطبعة الرابعة 2008.
- 3- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ط1.
- 4- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، 2006، ط2، الأردن
- 5- سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال، يوليو 2002.
- 6- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو(9000)، ط1، عمان، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 7- عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008.
- 8- خضسر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 9- علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
- 10- عبيد علي أحمد حجازي: اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 11- عبد الستار محمد علي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
- 12- محمد أحمد الطراونة: " الجودة الشاملة والقدرة التنافسية " مجلة دراسات، المجلد 29 ، العدد 1: كانون الثاني 2002.
- 13- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999.
- 14- أحمد سيد مصطفى: الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية مصر.
- 15- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 16- سملاي يحضية: إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، ورقة 22-23 أبريل 2003 .
- 17- كرايغ ميسلر وتوماس فلايف: دليل الجيب إلى طريق ISO 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999.

- 18- حيدر محمد أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999.
- 19- سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر 1999.
- 20- كمال رزيق ومسعود فارس: مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- 21- آمال عياري ورجب نصيب: الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- 22- سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري
- 23- جمعة هوام، زهية خياري: تحقيق التنافسية في التكاليف والأسعار، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- 24- ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 25- فلاح حسين الصيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- : tugrul atamer et roland Calori :diagnostic et décisions ,éditon DUNOR,paris,1988,
- 2- : MICHAEL PORTER :L avantage concurrentiel des nations,Ed inter édition, paris 1986.
- 3 - : C. Marmuse : politique général, Langage, iligence, ntemodèles et choix stratégique,2^e Edition, Economica, 1996,p 382.
- 4- J-C TARONDEAU : Marketing, stratégie indistrielle, édition Vuibert, Paris 1998.
- 5- Norme Européenne « norme Française »AFNOR, Indice déclassement X50-130 EN ISO9000 Décembre 2000,.

الملاحق



الملحق رقم: 01

