#### التقديم

توجه هذه المطبوعة إلى طلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. حيث يتطابق محتواها مع البرنامج الرسمي لمقياس أنظمة الجودة والتقييس، يمكن الإستفادة من محاور هذه المطبوعة في عدة مقاييس لتخصصات مختلفة،. وتحدف هذه المطبوعة إلى تنمية المعارف من خلال تمكن الطالب من معرفة مفاهيم عامة حول الجودة التي سيتم توضيحها في المحور الأول، ومن ثم سنعرض مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المحور الثاني، وبعدها سنتطرق للمحور الثالث الذي عنون بماهية التقييس ISO ، ثم بعدها سنقوم بتعريف نظام الجودة الشاملة 180 و 180 في المحور الرابع، لنأتي بعدها لدراسة آليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة ISO 1800 . في المحور الخامس، كما سنتناول أنظمة أخرى للتقييس في المحور السادس والمتمثلة في مقاييس إدارة البيئة ISO 27000 و مواصفات أنظمة سلامة الغذاء ISO 27000، إضافة إلى مواصفات إدارة نظام سر المعلومات

بالتوازي مع ذلك فإنّ هذا المقياس (أنظمة الجودة والتقييس) يتطلب من الطالب أن يكون مُلِمًا ببعض المعلومات حول نظم الإدارة في المؤسسة الاقتصادية ، كما ينبغي على الطالب أن تكون له نظرة موسعة حول الانفتاح الأسواق وتحرير الأسواق وكذلك المنافسة العالمية التي كانت سببا في لجوء المؤسسات للحصول على شهادات ومقاييس الجودة التي تعتبر من مداخل المنافسة للحفاظ عل مكانة المؤسسة.

أمّا فيما يخص الأدوات المساعدة لتدريس هذا المقياس تتمثل في قوانين وأوامر متعلقة بالتقييس والتأهيل في الجزائر من خلال الاستناد للحريدة الرسمية، إضافة للشهادات والمواصفات العالمية التي تصدرها المنظمة العالمية للتقييس ISO من خلال الرجوع للمواقع الإلكترونية الرسمية التي تمّ الاستفادة منها لعرض أهم المقاييس المحتواة في هذا البرنامج، وكذلك مختلف المراجع المشار إليها في نحاية هذه المطبوعة.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	دعائم الجودة	01
19	تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية	02
26	استراتيجية إدارة الجودة الشاملة	03
53	مبادئ تأهيل المؤسسات	04
54	أهداف تأهيل المؤسسة	05
81	الأبعاد الثلاثة لحماية المعلومات	06

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	أبرز مراحل تطور الجودة	01
69	مجالات تدخل MEDI 1في الجزائر	02
76	يمثل هيكل سلسلة المواصفة ISO14000إصدار 1996	03
77	مكونات المواصفة الدولية الجديدة ISO14000الإصدار المحدث سنة2004	04

#### الفهرس

01       التقديم         02       قائمة الأشكال         02       قائمة الأشكال         03       قائمة الأشكار         14       الفهرس         10       10         11       المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة         12       11         14       12         15       14         16       14         16       15         16       16         16       17         17       18         18       19         19       19         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         30       10         31-21       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10<	الصفحة	المحتوى
02       قائمة الجداول         [6-3]       الفهرس         [9-7]       المقدمة العامة         [20-10]       المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة         11       12         12       تمهيد         14       14         15       14         16       16         16       16         16       16         17       17         18       17         19       18         20       19         20       10         20       10         20       10         20       10         30       10         20       10         30       10         31       20         31       20         30       10         31       10         31       10         31       10         4       10         5       10         6       10         6       10         7       10         8       10         9       10         10       <	01	التقديم
[6-3]       الفهرس         [9-7]       المقدمة العامة         [20-10]       المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة         11       12         12       14         14       14         16       16         16       16         16       16         17       17         18       17         18       19         20       19         20       10         20       10         20       10         31-21       10         10       10         10       10         20       10         10       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       1	02	قائمة الأشكال
[ 9-7]       المقدمة العامة         [ 20 - 10 ]       المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة         11       تمهيد         12       12         14       14         16       16         16       16         16       16         17       17         18       18         19       19         20       19         20       10         19       10         20       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10         10       10<	02	قائمة الجداول
10 - 10 ]     المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة       11 تمييف الجودة     12         12       14         14       14         16       16         16       16         16       16         16       17         17       17         18       18         19       19         20       19         20       20         19       10         20       20         13       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         3       10         4       10         4       10         5       10         6       10         6       10         7       10         8       10         9       10         10       10         10       10	[ 6-3]	الفهرس
11       مهيد         12       تمهيد         14       التطور التاريخي للجودة         16       المحور السلعة         16       المحور التاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         17       المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         20       المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         20       المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         22       المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         23       المحورة الشاملة	[ 9–7]	المقدمة العامة
12       التحويف الجودة         14       العجودة         16       المجودة         16       المحودة السلعة         17       المحودة الخدمة         18       المحودة         19       المحودة         20       المحود الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         13       المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         20       تمهيد         21       تمهيد         22       تمهيد         23       المحودة الشاملة	[ 20 - 10 ]	المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة
14       العطور التاريخي للجودة         16       العاد الجودة         16       16         17       17         17       18         18       18         19       19         20       19         20       19         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         20       10         21       10         22       10         23       10         24       10         25       10         26       10         27       10         28       10         29       10         20 </td <td>11</td> <td>تمهيد</td>	11	تمهيد
16       الجودة السلعة         16       السلعة         17       المحودة اللحدمة         18       المحودة الخدمة         19       المحودة الشاملة         20       المحود الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         19       المحود الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         20       المحود الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         22       المحود الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         23       المحودة الشاملة	12	1-تعريف الجودة
16       17       10       10       17       17       17       17       18       18       18       18       18       18       19       19       19       19       19       19       19       19       19       19       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10 <t< td=""><td>14</td><td>2-التطور التاريخي للجودة</td></t<>	14	2-التطور التاريخي للجودة
17       18       18       18       18       19       19       19       5       20       20       6       20       20       19       20       19       20       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10       10	16	3–أبعاد الجودة
18       4 أهمية الجودة         19       5 أهداف الجودة         20       5 قياس الجودة         10       1 أوراد المعاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         20       1 ألمحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة         22       23	16	3–1–أبعاد جودة السلعة
19 مداف الجودة -5 أهداف الجودة -6 قياس الجودة الشاملة -6 قياس الجودة الشاملة -1 [31–21] معريف إدارة الجودة الشاملة -22 تمهيد -1 تعريف إدارة الجودة الشاملة -1	17	2–3–أبعاد جودة الخدمة
20 قياس الجودة -6 قياس الجودة الشاملة المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة 22 تمهيد 1 تعريف إدارة الجودة الشاملة 23	18	4- أهمية الجودة
المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة 22 تمهيد 1 - 1 تعريف إدارة الجودة الشاملة 23 المحودة	19	5– أهداف الجودة
22         تمهيد         1 تعريف إدارة الجودة الشاملة	20	6– قياس الجودة
1 تعريف إدارة الجودة الشاملة	[ 31–21]	المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
J. J. 2	22	تمهيد
2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	23	1 – تعريف إدارة الجودة الشاملة
	24	2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

24	3- البنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة
25	4- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
27	5 - تقنيات إدارة الجودة الشاملة
28	6 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
29	7- خطوات تنفيذ الجودة الشاملة
30	8- تطبيق إدارة الجودة الشاملة: المعوقات والتحديات
31	9- الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة
[ 39–34]	المحور الثالث: ماهية التقييس ISO
35	تمهيد
36	1- تعریف التقییس
36	2- أهداف التقييس
37	3- الهيئات المتخصصة في مجال التقييس
37	الفرع الأول: الأجهزة الوطنية للتقييس
39	الفرع الثاني: الهيئات الدولية العاملة في مجال التقييس
[ 48-41]	المحور الرابع: نظام الجودة الشاملة ISO9000
42	تمهيد
43	1– تعریف ISO9000
44	2- فوائد تطبيق الأيزو 9000
44	3- متطلبات تطبيق الأيزو : 9000
46	4- سلسلة مواصفات ISO 9000
48	5- الصعوبات التي تواجه الحصول على شهادة الإيزو 9000
48	6-أسباب فشل المؤسسات في جنى ثمار تطبيق الإيزو 9000
	ا ٥٠ الله ب حسل الموسسات في الحق فعاد تسبيل المريد
[ 69-49]	المحور الخامس: آليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة ISO9000 .
	• •
[ 69–49]	المحور الخامس: آليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة ISO9000 .
[ 69–49] 50	المحور الخامس: آليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة ISO9000 . تمهيد
[ 69-49] 50 51	المحور الخامس: آليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة ISO9000.  تمهيد  1- الإطار النظري للتأهيل

56	2- مسار عملية التأهيل
56	1-2-أسباب الجوء إلى تأهيل المؤسسات
58	2-2-متطلبات التأهيل
62	3- إجراءات برنامج التأهيل في الجزائر
62	4- شروط نجاح عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية
63	5- صعوبات تنفيذ برنامج التأهيل
64	6- البرامج المطبقة في الجزائر لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
[ 83–70]	المحور السادس: أنظمة أخرى لأنظمة التقييس
71	تمهيد
[77–72]	مقاييس إدارة البيئة ISO14000 .
72	1– التعريف
73	2- العوامل المؤثرة في ظهور وانتشار سلسلة المواصفات الدولية للإدارة البيئيةISO14000
75	3- مزايا الحصول على شهادة المطابقة إيزو 14000
76	4- مكونات إصدارات مواصفة الإدارة البيئية ISO14000
[ 79–78]	نظم إدارة سلامة الغذاء – أيزو 22000:2005
78	1 - التعريف
78	2- فوائد تطبيق ايزو 22000
79	3– متطلبات الايزو 22000
79	4- تحضير وتطوير الايزو 22000
[ 83-80]	مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات ISO 27000
80	1–تعریف
80	2- فوائد الحصول على شهادة المواصفة ISO27001:2005
81	3- الأبعاد الثلاثة لحماية المعلومات
82	4- المعايير الدولية لأمن المعلومات
82	5- متطلبات تطبيق المواصفة القياسية: ISO 27001
[ 98-84 ]	نماذج عن طريقة إعداد بحوث في تطبيقات مقياس أنظمة الجودة والتقييس
85	تمهيد
86	قائمة البحوث
87	المقال الأول

90	المقال الثاني
93	المقال الثالث
95	المقال الرابع
98	المقال الخامس
[ 106- 101 ]	نماذج اختبارات في مقياس أنظمة الجودة والتقييس
102	الاختبار الأول
103	الاختبار الثاني
104	الاختبار الثالث
105	الاختبار الوابع
106	الاختبار الخامس
107	الاختبار السادس
[ 110-108]	الخاتمة العامة
[ 119–111]	قائمة المراجع
120	الملاحق

## المقدمة العامة

#### أولا: خلفية فكرية عن موضوع المطبوعة

تعتبر الجودة من أكثر المواضيع بحثا وأهمية، ذلك لأخمّا تعد أحد أهم المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التميز والبقاء وسط المحيط الذي تنشط فيه، وفي ظل انفتاح الأسواق أضحت المهمة الأساسية للمؤسسات تقديم منتجات تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن وتفوق توقعاقم وتتجاوزها، وهذا بحدف كسب رضائهم وولائهم الدائم والمستمر. ولهذا تسعى المؤسسات للحصول على شهادات الجودة العالمية لتستفيد من فوائد تطبيقها وترجع عليها بعوائد. ومن خلال هذه التوطئة يشكل موضوع الجودة أكثر المواضيع اهتماما من قبل المهنيين والباحثين، ويشكل حقلا أساسيا من حقول تكوين الطلبة على مستوى الجامعات، وذلك من خلال طرحه كمساق حيوي وضروري للطلبة، ويمكن لهذه المطبوعة المتواضعة أن تغطي حاجة بعض التخصصات التي يندرج موضوع الجودة ضمن موادها.

#### ثانيا: الأهداف التعليمية للمطبوعة

كما هو موضح في تقديم هذه المطبوعة البيداغوجية أنها موجهة لطلاب السنة الأولى ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسة ضمن مسار العلوم الاقتصادية، وبالتالي فإنّ الهدف الأساسي لهذه المطبوعة هو توفير مرجع أساسي مفيد يعتمد عليه طلبتنا الأعزاء في التخصص المذكور سابقا وكافة التخصصات ذات الصلة، في فهم واستيعاب أهم الجوانب المتعلقة بأنظمة الجودة والتقييس في المؤسسات الاقتصادية.

كما نحدف من خلال هذه المطبوعة إلى لفت انتباه الباحثين الأكاديميين لأهمية الموضوع الذي تعالجه هذه المطبوعة.

#### ثالثا: هيكلة الموضوع

تتكون هذه المطبوعة في جوهرها الرئيسي من ستة محاور ، نستهلها بمقدمة شاملة، وننهيها بخاتمة وافية، وقد تمت معالجة وتحليل كل محور بشكل موسع ومفصل . ويمكن توضيح هيكلة هذه المطبوعة من خلال خطتها الأساسية كما يلي:

حيث يسرد المحور الأول مفاهيم عامة حول إدارة الجودة، ثم يناقش المحور الثاني االإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وبعدها يتم التعريج في المحور الثالث على ماهية التقييس، ثم نستهدف في المحور الرابع توضيح نظام الجودة الشاملة ISO 9000، أمّا المحور الخامس سيتم إفراده لآليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة ISO 9000. ولننتهي في المحور الأخير الذي مخصص لأنظمة أحرى للتقييس. كما أنه تم وضع قائمة البحوث المقترحة في هذا المقياس مع توضيح طريقة إعدادها ، إضافة إلى تقديم جملة من الإختبارات كأمثلة عن طريقة التقييم في هذا المقياس . وفي الختام حوصلة ما تم عرضه في خلاصة شاملة كخاتمة لهذا العمل.

#### رابعا: مميزات المطبوعة

تتميز هذه المطبوعة البيداغوجية التي عكف الباحث على إنجازها بعدة مميزات نوجزها فيما يلي:

- تعتبر هذه المطبوعة الأولى من نوعها في جامعة باجي مختار عنابة التي تتناول مقياس أنظمة الجودة والتقييس.
- تمتاز هذه المطبوعة باعتمادها على أسلوب واضح ومبسط، وبالابتعاد قدر الإمكان عن الصعوبة والتعقيد عند السرد والشرح، وذلك بُغية ضمان استيعاب المتلقي (الطالب) لكافة محتوياتها.
- تمتاز هذه المطبوعة كذلك بالتطابق مع البرنامج الرسمي المعد من طرف الوزارة، بالإضافة إلى التوسع فيه قدر المستطاع وذلك لتوسيع مدركات الطلاب ضمن هذا المقياس.
  - تمتاز هذه المطبوعة كذلك أنها قد أخذت بعين الاعتبار بالشرح والتحليل آخر ما طرأ في قانون التقييس والتأهيل الجزائري.

# المحور الأول مفاهيم عامة حول إدارة الجودة

تمهيد

نحاول في هذا المحور المعنون بمفاهيم عامة حول إدارة الجودة الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بالجودة، وذلك من خلال توضيح ماهية الرجودة والتطور التاريخي لها، كذلك نُمرُ على أبعاد الجودة وأهميتها، وكذلك أهدافها وطرق قياسها.

المكتسبات الممكن الحصول عليها من خلال هذا المحور:

- التمكن من معرفة الخلفية النظرية للجودة.
- استيعاب الطالب لمدى أهمية الجودة وأهدافها كما هو موضح في المطبوعة.
  - المام الطالب لمعارف متعلقة بأبعاد الجودة بالنسبة للسلعة والخدمة.
    - إدراك طرق حساب الجودة.

#### 1-تعريف الجودة

لغة: الجودة في اللغة ترجع إلى فِعلها الثلاثي جاد صار جيد نقيض الرديء ، ويقال جاد العمل وجاد الرجل.

اصطلاحا: يرجع مفهوم الجودة Qualité إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعنى قديما الدقة والاتقان<sup>1</sup>، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على منتوج جيد أو خدمة جيدة.

كما تعرف بأنمّا: "طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميز بمعني جيد 2".

- الجودة في الإسلام: حرص الإسلام على تعميق فهم الجودة عبر التركيز على مفهوم الاتقان في العمل الذي يؤجر عليه المسلم لقوله تعالى: "وقل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنون......" سورة التوبة ،الآية (104–105).

وفي الحديث قال الرسول عليه الصلاة والسلام: "أنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عمل ان يُتقنه " صححه الألباني

#### - الجودة في الاقتصاد:

- تعريف ديمينغ <u>Deming</u>: تعرف الجودة على أنّها :"التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت ، وبأنّها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف 3".
- تعريف جوران Joran: هي : "الملائمة والاستخدام " ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادر على الاعتماد عليها في انجاز ما يريد منها.
- حسب ISO 8402 (1994): تعرف بأنها : "جميع سِمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بحاجات العملاء الظاهرة او الضمنية <sup>5</sup>".

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط ، وإنّما قدرة هذه الخصائص والمميزات على اشباع وارضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء.

ويرتكز مفهوم الجودة على مجموعة من الدعائم التي بدونها لا يمكن أن تتحقق الجودة وهي  $^{6}$ :

<sup>1-</sup> مأمون الدراركة وطارق الشبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2002، ص15.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> – J– L multon et J–F Arthuad et A–S Soroste, la qualité des produits alémentaire « politique, incitation, gestion et contrôle », Collection science de technique agro–alémentaire, Seqqual technique documentation , la voisier, 1994, p5.

<sup>3-</sup>لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، أدرار، الجزائر، 2011، ص14.

<sup>4-</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص20.

<sup>5-</sup> كشيدة حبيبة، إستراتيجية رضا العميل، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، غير منشورة، جامعة محمد دحلب البليدة، 2005، ص14.

<sup>6-</sup> مولود حواس، المرجع السابق، ص147.

- جودة التصميم: تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بتكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقياس لحسن ملاءمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، وتعود مسؤولية تحقيقها إلى كل العاملين في المؤسسة.
- **جودة التنفيذ**: يقصد بما تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم، وتعبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة مسبقا.
- جودة الأداء: وترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة، كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة إلى ذلك، ويمكن رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات، مثل سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء خلال فترة زمنية معينة، وتقديم إرشادات عن طريق الاستعمال.

ويمكن أن نرتب الدعائم السابقة في الشكل التالي حتى تتحقق الجودة فيما تقدمه المؤسسة :

تحقيق الجودة من جودة الأداء جودة الأداء تحقيق المواصفات والمتطلبات

الشكل رقم (01): دعائم الجودة

المصدر: مولود حواس ورابح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك -دراسة حالة خدمات الهاتف النقال الوطنية للاتصالات الجزائر-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/03، ص147

#### 2-التطور التاريخي للجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول، وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطورها أن ففي عام 1931 بدأ Deming الذي تعلم على يد Shewhart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين وفي كبرى الشركات اليابانية، وقد انتشرت أفكاره بسرعة، وأصبحت عناوين الجودة منشورة في مجلات عِدة علمية في اليابان.

وقد قام عدد من الكتاب بتقسيم تطور حركة الاهتمام بالجودة إلى أربع مراحل رئيسية بمكن إيجازها عبر مقارنتها في الجدول الموالى:

إدارة الجودة الشاملة	تأكيد الجودة	رقابة (ضبط) الجودة	فحص الجودة	المواحل الخصائص
	1070 1050	1050 1020	b. ab.	
بداية الثمانينات	(1970–1950)	(1950–1930)	بداية القرن العشرين	الفترة
تأثير استراتيجي (التميز الشامل لجودة	التنسيق (التأكد من الجودة	مراقبة الجودة للمنتج	كشف الأخطاء	الاهتمامات
المدخلات —العمليات والمخرجات في	قبل عملية الإنتاج وعند	النهائي		
المنظمة )	الإنتهاء منه)			
تخطيط استراتيجي، حشد وتحريك	برامج وتقنيات تخطيطية	أدوات وأساليب إحصائية	معايير ومقاييس	الطرق المستخدمة
جهود المنظمة ككل.				
جميع الأقسام بما فيها قيادة الإدارة	جميع الأقسام بما فيها الإدارة	الإدارة الهندسية وإدارة	قسم الفحص	المسؤول عن
العليا.	العليا	الإنتاج		الجودة
Crosby, Ishikawa	Juran,	Deming,	Taylor	رواد كل فترة
	Feignenbaum	Shewhart		

الجدول رقم (01): أبرز مراحل تطور الجودة

Source :

- Hermel P, The new faces of total quality in Europe and the US, Total Quality Management , Vol 8, Issue 4, 1997.
- Dale & Plunkett, Quality Costing, Champan & Hall, London ,1995
- Raho L et Mears P, Quality System Chaining, the next link in the evolution of quality, business horizons, vol40, Issue 5, 1997.

<sup>7-</sup> بحدي وائل الكبيجي وبماء أبو عواد، قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32 (02) ، فيفرى 2014، ص373.

<sup>8-</sup>جودة ومحفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ،عمان، الأردن، 2006، ص24.

- وسيتم توضيح أهم المراحل فيما يلي:
- فحص الجودة: في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتوج، بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتوج<sup>9</sup>، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل، أمّا المنتجات الغير مطابقة للمواصفات الفنية، فإغّا إمّا أن تتلف أو يُعاد العمل للمواصفات الفنية، فإغّا إمّا أن تتلف أو يُعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.
- إنّ عملية فحِص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، إنّ عملية الفحص اكتشفت الخطأ لكنها لم تقم بمنعه من الأساس 10.
- مراقبة الجودة 11: هذه المرحلة أظهرت طرق مراقبة الجودة من خلال الطرق الإحصائية والمراقبة عن طريق العينة، فعوض مراقبة كل الكميات المنتجات أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج، ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج، بناءًا على المراقبة التي تتم على العينة وكان هذا تطور كبير على خفض التكاليف.
- و من بين إيجابيات هذه المرحلة أنها تعمل على إزالة الأسباب التي كانت من وراء عدم الرضى على أداء المنظمة، و إيجاد النظام الذي يمكن أن يحقق المواصفات المطلوبة للمنتج، و هذا ما تحققه التغذية العكسية التي تعمل على تحسين الجودة وتصحيح الوضع.
- توكيد الجودة: نظرت هذه المرحلة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع مركزة على المنع و الوقاية من خلال المراقبة الإحصائية، و مفاهيم أخرى جديدة من قبيل تكلفة الجودة، و الرقابة الكلية للجودة، و العيوب الصفرية، و لم تعد مسؤولية الجودة من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن المسؤولية أصبحت من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة. و تصميم المنتج، و أصبح تنسيق الجودة بين الأقسام و الأدوات و الوظائف المختلفة من أولويات المنظمة لتحقيقها 12.
- إدارة الجودة الشاملة: بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في بداية الثمانينات، على أن الاهتمام بهذا المدخل أخذ يتجه إلى تبني ثقافة حديدة، أو فلسفة جديدة تسير عليها المؤسسة، مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة العمليات 13. و يركز هذا المفهوم على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين و إندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء و مشاركة الموردين 14.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> - Michel Gattan, Maitriser processus de l'entreprise, guide opérationnel les ditions d'organisation, Paris, 2000, P15.

<sup>10-</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص25.

<sup>11-</sup> شتيني عبد الرحيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وذنية ودولية-"، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، ص11.

<sup>13-</sup> مهدي صالح السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص49.

<sup>14-</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص27.

#### 3-أبعاد الجودة

حرصت منظمات الأعمال التي ترغب في تحقيق السعادة لزبائنها المستفيدين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات تحتوي على عدد كبير من أبعاد الجودة، اختلف العلماء والمهنيين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وطبيعتها وطبيعة المدخل الذي يعتمده كل باحث أو عالم، بالإضافة إلى إختلاف أبعاد الجودة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي ، وذلك على أساس الإختلاف بين جودة سلعة وجودة الخدمة.

#### 15بعاد جودة السلعة: حددت أبعاد جودة السلعة في ثمانية أبعاد تتمثل في 15:

أ- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أوالخدمة مثل السرعة والتنافسية 16 وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للسلعة، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها وهي تختلف حسب الرغبات والإتجاهات الشخصية لكل فرد. مثلا: هل أن التلفزيون الملون ألوانه واضحة 17 ؟ فعلاقة الأداء بالسلعة تنعكس من خلال ردود أفعال الأفراد ورغباتهم.

#### ب-الخصائص أو المميزات:

وهي محاسن ومساوئ المنتج، وتختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد. أما خصائص السلع تتضمن أيضا خصائص أخرى تضاف للسلعة و تسمى أيضا بالخصائص الخاصة التي تمثل خصائص إضافية تمثل الأمان والسهولة في الإستخدام أو التكنولوجيا العالية.

#### ج- المعولية (الإعتمادية):

هي إحتمالية عمل المنتج دون الفشل خلال فترة زمنية محددة ووفقا لخصائص المحددة في التصميم الأساسي للسلعة، وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك. فهي تقاس أيضا بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عطل. كما تقاس أيضا بمتوسط الوقت بين الأعطال أو بمعدل جدول الأعطال خلال فترة زمنية محددة، هذا البعد لايمكن تحديده أو اكتشافه إلا بعد مضي فترة من الإستخدام. تتحقق الإعتمادية من إنعكاس فاعلية السلعة وفي أدائها بصورة دائمة 18 ويشير هنا إلى الإتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الإعتمادية والثقة في أداء المنتج (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).

 $<sup>43</sup>_40$ لعلى بوكميش ،مرجع سبق ذكره، ص $40_{-15}$ 

<sup>16</sup>\_قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>.16</sup>\_15 ص ص 2003، مصر، 2003، والمحددة الكلية، دار الجامعة، مصر، 2003، ص ص  $^{-15}$ 

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup>\_سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة\_تطبيقات في الصناعة والتعليم\_ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2007،ص49.

#### د- المطابقة:

هي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء لسلعة ما مماثلة لمواصفات مُعِدة مسبقا، وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات ذات مستوى الجودة.

#### ه- المتانة أو الديمومة (العمر الإفتراضي للسلعة):

هي مدة الاستفادة من السلعة قبل تدهور أدائها وفقدان خواصها التشغيلية، ويشير إلى مدة بقاء السلعة أو الصلاحية والمقاومة لصدمات العمل خلال فترة حياة المنتج.

#### و - صلاحية الاستعمال:

المقصود بها القدرة على إصلاح السلعة بسرعة وبسهولة، ويتضمن ذلك مدى توفر إمكانية لتصليح الأعطال، تقاس صلاحية الاستعمال أو إمكانية الخدمة بمتوسط وقت التصليح كما تتضمن مدى توفر قطع الغيار وحدمات ما بعد البيع وفعّاليتها.

#### ز- الجمالية:

لهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن، فهي تتضمن المعايير الذوقية والتي يمكن السيطرة عليها من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك المستهلك وتوقعاته، وتتمثل في المظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات مثل النظر، اللمس، الصوت، الذوق، الرائحة.

#### ي- الجودة المدركة (قدرة التحسس بالجودة):

هي التقييم أو الانطباع الذاتي للزبون اتجاه السلعة، والمتولد عن سمعة السلعة وحملات الدعاية والاعلان عنه واسم علامته التجارية.

-2-3 أبعاد جودة الخدمة: يمكن تحديد أبعاد جودة الخدمة من خلال ما توصل إليه بارسومان وزملائه لتحديد جودة الخدمة إلى الأبعاد التالية  $^{19}$ :

أ- الوقت: كم ينتظر الزبون لكي يحصل على الخدمة ؟.

ب-التسليم في الوقت المحدد: فالسؤال الذي يطرح هنا، هل يتم تقديم الخدمة عندما يتم الوعد بما ؟ يجب تسليم الخدمة في الوقت المتفق عليه مع الزبون.

**ت – الاتمام**: ومعناها هل تمّ إدراج كل المواد المطلوبة؟ وهل كل المواد المطلوبة كاملة أو تمّ استيفاؤها .

**ش-التعامل**: هل يرحب الموظفون بكل زبون ببشاشة ؟.

ج- الدقة: هل تمّ أداء الخدمة بشكل صحيح في المرة الأولى ؟.

<sup>.23</sup> عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص $^{19}$ 

**ح- الاستجابة**: هل يستطيع موظفي الخدمة الاستجابة أو التدخل بسرعة، ويحلون المشاكل الغير متوقعة ؟.

خ- سهولة المنال: هل الخدمة سهلة المنال ؟.

د- الانسجام أو النمطية: هل تقدم الخدمات بنفس النمط لأي زبون ؟ وأيضا الوقت ؟.

#### 4- أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن، أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها، أو على المستوى الوطني للبلاد ، إذ أنها تمثل أحد العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي<sup>20</sup>:

4-1- سمعة المنظمة: تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين، وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تُلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

4-2- المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المنظمة للمنتجات أو المقدمة لخدمات غير حيدة في انتاجها أو توزيعها، لِذا فإنّ منظمة صناعية أو حدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يُصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

4-3- المنافسة العالمية: إنّ التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بحدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

4-4- حماية المستهلك<sup>21</sup>: إنّ تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة، عندما يكون مستوى الجودة منخفض يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ أنّ عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حمايته وارشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانا.

4-5- التكاليف والحصة السوقية<sup>22</sup>: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يُتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتحنب كلفة إضافية ، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

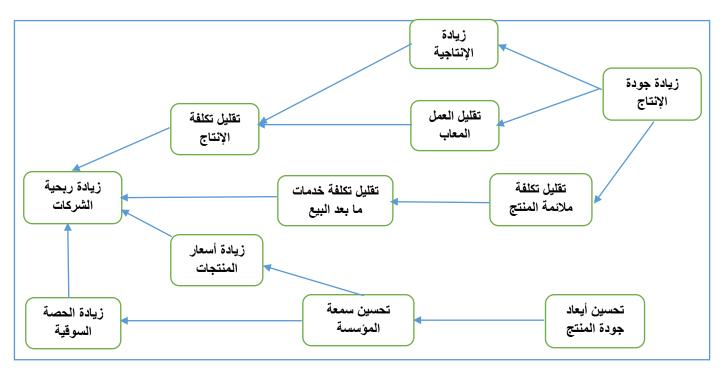
وفيما يلي شكل توضيحي يبين كيف تؤثر الجودة على كل من التكلفة والحصة السوقية:

21-بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2007، ص7.

<sup>. 18</sup>نايف قاسم علوان، مرجع سبق ذكره، ص $^{-20}$ 

<sup>22-</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006، ص33

#### الشكل رقم ( 02): تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 (2000)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص33.

من الشكل السابق يمكن أن نقول أنه بزيادة الجودة في الإنتاج نقلل تكلفة ملائمة المنتج، أي تكلفة تكيف المنتج على حسب الرغبة لتحقيق حاجات ومتطلبات الزبائن، ومنه التقليل من الخدمات ما بعد البيع، وأيضا عند زيادة جودة الإنتاج يؤدي إلى زيادة الإنتاجية عما يخفض في تكاليف الإنتاج، وفي حالة ما إذا تمّ تحسين في أبعاد جودة المنتوج سوف تتحسن سمعة المؤسسة، فيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لها، وبذلك زيادة الأرباح، وعليه يؤدي كل من التحسين في أبعاد الجودة وزيادتما إلى تقليل التكاليف وزيادة الحصة السوقية لها، وينتج عن كل هذا الزيادة في ربحية الشركة.

#### 5- أهداف الجودة : بشكل عام يمكن تقسيم أهداف الجودة إلى نوعين من الأهداف وهما <sup>23</sup>:

- أ- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان ، إرضاء العملاء....إلخ.
- ب-أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطار وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء
   بفاعلية أكبر.

<sup>23-</sup>بوعنان نور الدين، المرجع السابق، ص 9.

#### ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات وهي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة، ويتضمن الأسواق والبيئة والمحتمع.
- أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة، وتناول حاجات العملاء والمنافسين.
- أهداف العمليات، وتتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي، وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
  - أهداف أداء العاملين، وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

#### $^{24}$ على وسائل قياس خاصة كما يلي $^{26}$ :

- تحدید أهداف الجودة: ویتم من خلال قیاس مستوی الجودة السابق (مستوی جودة المنتجات والخدمات السابق) ومستوی جودة منتجات وخدمات المنافسین.
  - تحديد العميل: وسيلته تحليل (باريتو) الخاص بالقِلة المهمة والكثير الضعيف، وذلك لتحديد أهم العملاء.
    - تحديد احتياجات العملاء: وسيلته بحوث التسويق وتحليل سلوك المستهلكين وقياس رضا العملاء.
    - تحديد ملامح المنتج: وسيلته تحليل الأعطال الكبيرة والصغيرة ومعرفة مدى الاعتماد على المنتج.

\_

<sup>24 -</sup> جوزيف م جوران، تخطيط جودة المنتجات والخدمات دليل جوران إلى تصميم الجودة - خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال -، إصدار الشركة العربية للإعلام العالمي (شعاع)، السنة الأولى ،العدد الثامن عشر، القاهرة، سبتمبر 1993، ص5.

## المحور الثاني

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المحور يمكننا التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، ومن خلال ما سيتم عرضه ستتمثل أهم مكتسبات الطالب فيما يلى ذكره:

- أخذ فكرة عن التأصيل الفكري لإدارة الجودة الشاملة من ناحية التعريف والفوائد والأساسيات الأحرى.
  - التمكن من معرفة أهم تقنيات الجودة ومبادؤها الأساسية.
  - التعرف على أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
  - توسيع معارف الطالب من خلال توضيح الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من طرف الطيران في البحرية الأمريكية 25 يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة.

ونظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة من التعاريف التي تتعلق بحا.

#### -يعرفها Cohen Steven: على النحو التالي<sup>26</sup>:

ويعرف علوان<sup>27</sup> إدارة الجودة الشاملة بأنها: " مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها ابتداء بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مرورا بالتصميم وعمليات الإنتاج معتمدا في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكى يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر".

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنمّا: "استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون<sup>28</sup>".

وتعرف أيضا على أنمّا: "فلسفة إدارية تمدف إلى تحقيق التحسين المستمر في حودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة <sup>29</sup>".

مما سبق يلاحظ أنّه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإنّ هدف هذه الأخيرة هو البحث عن اشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن إرضائه.

2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها<sup>30</sup>:

<sup>26</sup> -Cohen Steven, Strategic planning in environmental regulation cambridge, MIT Press, 2005, p12.

<sup>\*</sup> الإدارة: تعنى التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

<sup>\*</sup> الجودة: تعنى الوفاء بمتطلبات المستفيد .

<sup>\*</sup> الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءًا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيًا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

<sup>25-</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005، ص39.

<sup>27-</sup> علوان، قاسم نايف ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 (2000)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص81 - 82 - Gerdf Kamisk & J.Peter Bauer, Management de la qualité de A à Z, Masson ,Paris, 1994, p119.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> عبدالستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص498.

<sup>6</sup>- إياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، د.س، ص6

- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.
- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
  - تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
  - العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
    - زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .
- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة .
  - تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتما لدى الزبائن.

#### 3- البنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة:

إنّ العناصر الاساسية للبنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة هي:<sup>31</sup>

#### أ- نظام إدارة الجودة:

هو أكثر العناصر أهمية حيث يعتبر الكيان المتين الذي تستند عليه إدارة الجودة الشاملة.

#### ب- العلاقة مع المورد (المجهز):

تعتمد المنظمة والمورد كلاهما على الاخر في تحسين مستوى الأداء .فعلاقتهما علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى مصلحة الطرفين .لذا ينبغي على المنظمة:

- تحديد مورديها الأساسيين.
- وضع أسس العلاقة مع الموردين بشكل يعمل على تحقيق الاهداف الموضوعة على المدى القريب والبعيد سواءاً للمنظمة او للمورد او للمجتمع بوجه عام.
  - تنفيذ أسلوب واضح للاتصالات المستمرة مع الموردين.
- إشراك الموردين في تحسين المنتجات والحدمات والعمليات وذلك بتحسين ما يقومون بتوريده والذي سيؤثر فيما بعد على تحسين المنظمة.
  - إشراك الموردين في وضع خطط المستقبل وتمييز ذوي الكفاءة العالية منهم .

#### ج- المشاركة الكاملة للعاملين:

<sup>31-</sup> رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، كلية دجلة، د.س، ص6.

مشاركة العاملين بكافة مستوياتهم وبالأسلوب الذي يمكنهم من اظهار قدراتهم ومواهبهم ودعمها في سبيل مصلحة المنظمة، والتركيز على الخلق والابتكار اللذان يؤديان الى قيمة مضافة للمنظمة.

#### د- القياس والتحليل والمعلومات:

إنّ المتغيرات التي تحدث خلال سير العديد من الأعمال ونتائجها يمكن ملاحظتها في خصائص المنتجات وسلوك العمليات القابلة للقياس. إنّ عمليات القياس هذه يمكن ان تتم من خلال استخدام التقنيات الإحصائية التي تساعد على استيعاب تلك المتغيرات ووصفها وتحليلها وتقديم التفسيرات لها. وبإمكان هذه التقنيات العمل على تسهيل الاستخدام الافضل للبيانات المتاحة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تعتمد على التحليل الدقيق للمعلومات والبيانات.

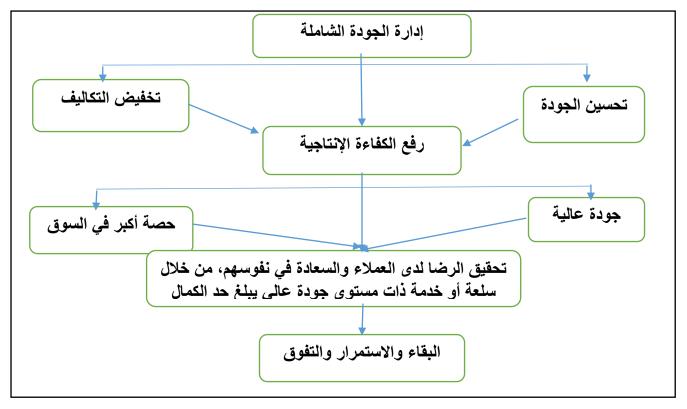
ه – الثقافة والتدريب: إنّ تدريب الافراد لتطوير أداءهم هو ضرورة ملحة لتحسين وتطوير عمل المنظمة حيث يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الافراد العاملين بالمهارات والقدرات الازمة لتطبيقها من خلال التدريب المتواصل لهم وتوفير البرامج التدريبية القادرة على ايصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداءهم وقدراتهم .ويجب ان تكون عملية التدريب موجهة نحو التغيير في السلوك وصولاً الى الحالة الامثل وان يتم تصميم البرامج التدريبية لتكون وفقاً لعمل كل منظمة وبما يساعد على انجاز العمل بسرعة ونجاح.

#### 4- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

إنّ المنافسة لا يمكن لأحد أن يصمد في وجهها، إلاّ من خلال السعي إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل دائم ومستمر.

إنّ تحقيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لن يتحقق في واقع الأمر بالشكل المطلوب، إلا من خلال وضع استراتيجية متكاملة تمدف أساسا إلى تحقيق جودة عالية ترقى إلى مستوى رضا العملاء، ولضمان البقاء والاستمرار والتطور المطلوب، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم ( 03): استراتيجية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص40.

يتضح من الشكل أعلاه أنّ إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي:

- فهم حاجيات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية.
  - التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
    - توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
      - جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج والخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدبى حد ممكن.

5- تقنيات إدارة الجودة الشاملة <sup>32</sup> : تعرف التقنيات بأخمّا سبل استخدام الأدوات التي تحدد الجودة وتحسنها, فمثلا إذا كان تسجيل أسباب ضعف العاملين في دورة تدريبية يعد أداة؛ فإن تفويض المدير سلطته لإحدى فرق العمل ذات الكفاءة، لاستخدام التخطيط البياني أو أداة باريتو والاستفادة منها يعد تقنية.

- تفويض السلطة: ويقصد به نقل كل من السلطة والمسؤولية إلى العاملين بنسب متساوية وبمسؤوليات محددة ومعروفة، حتى يكون إنجاز العمل جيدا، والمحاسبة عليه-في حال التقصير-واضحة.
- الابتكار: يرتبط هذا المصطلح بالإبداع والتفرد والسبق في طرح أفكار متميزة يتطلبها الواقع, ويسهم في حل مشكلة فعلية، أو بلوغ هدف مرسوم. يرتبط هذا المصطلح بالإبداع والتفرد والسبق في طرح أفكار ومتميزة يتطلبها الواقع، ويسهم في حل مشكلة فعلية, أو بلوغ هدف مرسوم. ولأنّ فكرة الابتكار والإبداع تعني إقرار طرق ومناهج جديدة، وتنحية المناهج والطرق القديمة والقائمة؛ فقد تواجه هذه الفكرة بالمعارضة والصد، وينبغي لإدارة المؤسسة أن تعمق مبدأ احترام أفكار الآخرين، والاستماع للرأي الآخر، وإعطاء الفرصة للأفكار الجديدة، ومناقشتها، وأخذ الصالح منها.
- الإدارة بالنتائج: تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أنّ قياس الأداء دوريا وباستمرار يحسن الأداء, وعندما يعلن الأداء رسميا، فإن معدل التحسين يزداد بسرعة. وعندما يعلم أفراد المؤسسة أن أداءهم يتم قياسه وتقييمه؛ فإنهم يعملون على تحسينه.
- بناء فرق العمل: تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل داخلها، لحل المشكلات المعقدة، التي يلزم تبادل الرأي حولها، خاصة عندما يكون استشعار الروح الجماعية مرغوبا فيه؛ بمدف تحسين جودة القرار، وتحسين جودة الاتصالات، وإيجاد التماسك بين أعضاء الفريق.ولابد لكل فريق عمل من قائد يتمتع بصفات قيادية، كالتعاون, واليقظة, والالتزام, والقبول بالرأي الآخر, والقدرة على الابتكار والإبداع.
- تطوير المديرين: يعد تطوير المديرين خطوة مهمة وبارزة تسبق إدارة الأفراد, حتى تكون الجودة الشاملة أفضل, لأنّ عدم تطويرهم يعني أنّ يطوروا هم بأنفسهم عادات غير فعالة وغير مثمرة, قد تمثل تمديدًا خطيرا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة, كسيطرة الأسلوب المستبد الذي يرهب العاملين, وينشر جوا من الخوف عن التغيير والتجريب. ويتضمن تطوير المديرين إعداد الإدارة العليا للمؤسسة خطة تدريبية تشمل فصولاً دراسية وندوات وقوائم وكتبا دراسية، معدة بعناية.

#### 6- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية-، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009، ص- صـ 85-80.

يمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي 33:

- التركيز على المستهلك: ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو حدمة. ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساما أو إدارات أو أفراد فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أخمّا مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي، وإدارة الجودة الشاملة تقدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.
- التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات. فلابد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.
- تفادي الأخطاء قبل وقوعها :إنّ التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.
- تعبئة خبرات القوى العاملة: تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أنّ العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ضل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بحا تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فان العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم جزء مهم من المؤسسة يساهم في تحقيق أفضل النتائج.
- اتخاذ القرار المرتكزة إلى الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.

28

<sup>33-</sup> ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص11.

- التحسين المستمر في الأداء: لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج اليابان ( KAIZEN) فإنّ تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية:
  - ❖ أنّ التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين .
- ❖ أنّ التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات(Processes) ولا يهتم بالنتائج (Results) فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل .
- ♦ أنّ التحسين المستمر هو تحسين الأداء في كل ا□الات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية.....الخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
  - ❖ أنّ التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.
  - ❖ إنّ التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ❖ لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
- ❖ تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته. فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة العميل (Customer driven)
- ♦ إنّ التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولابد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن 50 % من الوقت.
- التغذية العكسية: هذا المبدأ السابع والأخير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسمح للمبادئ الستة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فان النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة 35.
- 7- خطوات تنفيذ الجودة الشاملة: يتضمن تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة مراحل أساسية هي<sup>36</sup>: أ- مرحلة الإعداد: وفي هذه المرحلة يتم التأكد من فريق العمل وقدرته على تنفيذ المهام بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من حيث المهارات والكفاءات والتدريب. كما يتم في هذه المرحلة وضع الخطوط المستقبلية لسير العمل والإجراءات.
  - ت- مرحلة التحضير: وفي هذه المرحلة يتم التخطيط لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة.
- ث- مرحلة التنفيذ والتطبيق: وفي هذه المرحلة تتم مراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تطور العمل من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية. وهنا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي جهد تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ،1995،ص81 .

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup>- فريد عبد الفتاح: النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، .1996، ص ص 43،44.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup>- ندوة، سلسلة المواصفات العالمية، عمان : الخبراء العرب للهندسة و الإدارة، ،1996، ص 76-80.

كفآءات وقدرات ومواهب العاملين والمديرين للعمل على تحقيق الجودة والإنتاجية العالية، لذلك يلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- ضرورة الاهتمام بجودة السلعة أو الخدمة.
- ضرورة التأكيد على أهمية التغذية العكسية.
  - ضرورة التركيز على الرقابة.
  - الأخذ بمبدأ التكلفة الشاملة في الجودة.
    - التأكيد على أهمية إشراك العاملين.
      - استخدام المنهجية العلمية.
- تطبيق مفهوم التعاون والتكامل في العمل.

#### 8- تطبيق إدارة الجودة الشاملة: المعوقات والتحديات

كان ديمنج قد وضع سبعة معوقات ينبغي لإدارة الجودة الشاملة الابتعاد عنها وعدم الوقوع فيها، وقد سماها الأمراض القاتلة،وهي<sup>37</sup>:

- الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الإنتاج والخدمات.
  - التركيز وعدم إغفال الأرباح قصيرة الأجل.
  - اعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية
    - تنقل المديرين المستمر بين الإدارات.
- استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام بالمطلوب لتحسين العملية.
  - تكاليف العناية الصحية الزائدة.
    - الأعباء القانونية الزائدة 38 .

وقسم وحيد سعد مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى قسمين<sup>39</sup>:

أ- مشكلات متعلقة بالإدارة: وتتمثل فيما يلي:

- مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا.
  - تركيز السلطة ومركزية الإدارة.

<sup>37-</sup>محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة -دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد .17 العدد2، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2011، ص19.

<sup>38-</sup> فيصل عبد الله حسن الحداد. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة-.الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003، ص 151.

 $<sup>^{39}</sup>$ وحید موسی سعد، مرجع سبق ذکره، ص ص  $^{248}$ 

- توفير الميزانية المطلوبة، التي قد تكون زائدة عن الحد.
- الوقت المستنفد, حيث يتطلب جني ثمار تطبيق الجودة الشاملة وقتا غير محدد.
  - اختلاط أعمال التخطيط بأعمال التنفيذ.
  - سيطرة المفاهيم الإدارية التقليدية, التي تقدس الشكل دون المضمون.

#### ب- مشكلات متعلقة بالعاملين:

- تعدد أجهزة الرقابة الخارجية؛ مما يربك العاملين.
  - إخفاق بعض محاولات الإصلاح.
- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي لبعض العاملين.
  - قلة الاهتمام بتخطيط برامج تدريبية للعاملين
    - .تسرب الكفاءات.

#### 9- الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة:

نتيجة لأهمية هذا الأسلوب في الإدارة، تصدى كثير من الكتاب والمفكرين، وكتبوا عنه الشيء الكثير مما أدى الى ظهوره كفكر حديد في الإدارة من خلال المساهمات التي قدموها، والتي أطلق عليها الاتجاهات الحديثة في الإدارة. وهذه الاتجاهات التي تعد مساهمات قدمت من أفراد متخصصين في هذا الجحال، أدت الى إثراء وغنى هذا الموضوع، وقد تمثلت بمحاولات كل من:

- جوزيف جوران .الذي ركز مجال ما هو مطلوب من الإدارة القيام به في موضوع الجودة على ما يلي:
  - -اعتبار دور المنظمة نظامًا متكاملاً في تقديم خدمات ذات جودة ونوعية مرتفعة.
    - على كل مستوى إداري القيام بواجباته بصورة كاملة.
      - وقد ركز جوزيف في مساهماته على 40:
        - -العمل على ضرورة تحسين الجودة.
    - -ضرورة تنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال التدريب.
      - -وضع تقارير تبين مراحل العمل المنجز.
        - -الاعتراف للآخرين بالإنجاز.
        - -تشكيل وبناء تنظيم يعتمد على:

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> عبد الباري درة .الإدارة الحديثة : المفاهيم والعمليات، منهج تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ، 1994، ص7.

- ✓ تشكيل مجلس لدراسة الجودة بأبعادها المختلفة.
  - ✓ حفظ سجلات الإنتاج.
  - ✓ إدخال التحسين المستمر.

ومن خلال مساهماته في هذا الفكر الجديد المتمثل في إدارة الجودة اشتهر جوزيف بـ

- ❖ تخطيط الجودة.
- ♣ الرقابة على الجودة.
  - تحسين الجودة.
- فيليب كروسبي: ترتكز الأفكار الأساسية لمساهماته في تحسين الجودة على مفهومين هما: إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير، أما الأساسيات آما حددها كروسبي فهي 41:
  - تعرف الجودة بأنها المطابقة للمواصفات.
    - العمل علة منح حدوث الأخطاء.
  - الأداء على أن يكون منتجاً أو خدمة ممتازة.

وأما العناصر الأساسية التي أشار إليها كروسبي لتحسين الجودة فهي:

- ✓ الإصرار من قبل الإدارة العليا.
- ✓ تعليم جميع الأفراد العاملين والعمل على تدريبهم.
  - ✓ التطبيق الفعلى لهذه الأساسيات.

#### • ادوارد دیمنج

وقد تطرق ادوارد في مساهماته لتحسين إدارة الجودة الشاملة إلى المبادئ التالية 42:

- 💠 ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمرة.
  - ♦ التركيز على أهمية القيادة.
- 💠 تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والدوائر داخل التنظيم.
  - \* استخدام التدريب لتنمية المهارات.
    - ♦ استخدام المنهجية العلمية.
  - ضرورة عدم التعارض بين الأهداف.
    - ❖ ضرورة إدخال التغيير.

42- محمد ماضي .إدارة الجودة، دار المعارف، القاهرة ،1995، ص. 29.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup>-عبد البارئ، المرجع السابق، ص74.

- إيقاف الاعتماد على الاختبار بقصد اكتشاف الأخطاء.
  - إيجاد علاقة طويلة الأمد مع الأطراف.
  - العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
    - 💠 التوقف عن تمديد العاملين.
      - 💠 وضع برامج تعليم.
  - إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل.
- إشراك الفرد داخل التنظيم في عملية التحويل والتطبيق لهذا المفهوم.

# المحور الثالث

ماهية التقييس ISO.

#### تمهيد

دراستنا في هذا المحور تقتصر على ماهية التقييس ISO ، نظرًا لكثرة أنواع المواصفات وتشعبها سيتم التعرف عليها في المحاور القادمة حسب ما هو مقرر في محتوى هذا البرنامج . بعد قراءة هذا المحور سيتم التعرف على:

- ●تعريف الطلبة بالمفاهيم الأساسية للتقييس.
- ●تعميق فهم الطلبة حول أهداف التقييس كما جاءت في قانون 04-04 للتقييس.
  - •دراية الطلبة للهيئات المكلفة بالتقييس على المستوى الوطني والعالمي.

#### 1-تعريف التقييس

يقصد بالتقييس ( la normalisation ) ذلك النشاط الخاص بوضع أحكام ذات استعمال موحد و متكرر في مواجهة مشاكل حقيقية أو محتملة بكون الغرض منها تحقيق الدرجة المثلى من التنظيم في إطار معين<sup>43</sup> .

و بالرجوع إلى المادة الثانية من قانون التقييس نجد أنّ المشرع الجزائري ذكر عبارة الوثائق المرجعية les documents de (الموقع المرجوع إلى المادة الثانية من قانون التقييس، و المقصود بهذه الوثائق هي المواصفة التقييسية 44 التي هي عبارة عن وثيقة غير إلزامية توافق عليها هيئة تقييس معترف بها – المعهد الجزائري للتقييس – تقدم من أجل الاستخدام العام المتكرر للقواعد و الاشارات أو الخصائص المتضمنة الشروط في مجالات عديدة (تغليف، السمات المميزة أو اللصقات لمنتوج أو عملية، أو طريقة إنتاج معينة ) 45.

كما يعرف التقييس بأنه: "الأسلوب أو النظام الذي يحقق وضع المواصفات القياسية، التي تحدد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة وطرق التشغيل والأداء للسلع وللمنتجات، مع تبسيط وتوحيد أنواعها وأجزائها على قدر الإمكان، إقلالا للتعدد غير المبرر، وتيسيرا لضمان التبادلية في الإنتاج الكبير بحدف تخفيض التكاليف و ترقية الجودة مع إبراز الميزة النسبية للسلعة .بالإضافة إلى توحيد وحدات القياس و الطرق والأساليب التي تتبع عند الفحص والاختبار، للتأكد من مطابقة السلع والمنتجات للمواصفات المعتمدة وكذلك المصطلحات والتعاريف والرموز الفنية وأسس الرسم 46".

#### 2- أهداف التقييس

يهدف التقييس أساسا إلى ضمان انسجام المنتوجات وتوافقها، كما يلعب التقييس دورا معتبرا في تسهيل المبادلات التجارية الدولية 47، إنّ هذه الأهداف العامة للتقييس أدت إلى اتساع نطاقه ليشمل أهداف أخرى تهم أساسا المستهلك، فهو في الوقت الحالي يبحث عن إيجاد حلول للوصول إلى مطابقة المنتوجات و الخدمات لرغبات المستهلك، و من دون أن تضر بصحته و أمنه، كما يهدف كذلك إلى حماية البيئة نظرا لأن العيش في بيئة نقية و صحية هو من الحقوق الأساسية للمستهلك، وبالفعل هذا ما نصت عليه المادة 18/3 من قانون 09-03 المؤرخ في 25 فبراير 2009 حينما عرفت المطابقة بأنما:

" إستجابة كل منتوج موضوع للاستهلاك للشروط المتضمنة في اللوائح الفنية، وللمتطلبات الصحية والبيئية والسلامة والأمن الخاصة به".

<sup>43-</sup> المادة 02، الفقرة الأولى، قانون رقم 04-04 ، المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425، الموافق لـ 23 يونيو 2004، المتعلق بالتقييس، الجريدة الرسمية ، العدد41، ص15.

<sup>44-</sup>قلوش الطيب، دور التقييس في حماية المستهلك في التشريع الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017، ص ص س 178-185.

<sup>.15</sup> المادة 02، الفقرة الثالثة، القانون 04-04، المرجع السابق، ص05.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup>- http://www.onefd.edu.dz

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> -La Recommandation n 04, deuxième édition, adoptée par le centre de la nation unie la facilitation du commerce et les transations électronique CEFACT.ONU ,genéve , oct 2011.

و تماشيا مع التحديات الدولية التي تواجهها الجزائر في مجال التقييس، تمّ النص على هذه الأهداف في المادة الثالثة من قانون -04 المتعلق بالتقييس وتتمثل في:

- تحسين جودة السلع و الخدمات، و نقل التكنولوجيا؟
- التخفيف من العوائق التقنية للتجارة و عدم التمييز؟
- إشراك الأطراف المعنية في التقييس و احترام مبدأ الشفافية؟
  - تجنب التداخل و الازدواجية في أعمال التقييس؛
- التشجيع على الاعتراف المتبادل باللوائح الفنية و المواصفات و إجراءات التقييم ذات الأثر المطابق؛
  - اقتصاد الموارد و حماية البيئة؛
    - تحقيق الأهداف المشروعة.

## 3- الهيئات المتخصصة في مجال التقييس

أمّا عن الأجهزة المختصة بالتقييس في الجزائر فقد ورد تعدادها في المادة الثانية من المرسوم التنفيدي رقم 464-464 المتعلق بتنظيم وسير التقييس (الفرع الأول)، ولا شك أن لهذه الأجهزة علاقة مع الأجهزة الدولية العاملة في هذا الجال (الفرع الثاني) .وضمانا للمزيد من الحماية للمستهلك كفل قانون التقييس إحترام المؤسسات للمواصفات والمقاييس بالنص على عملية تعرف ب":تقييم المطابقة" تتولى القيام بحا هيئات مختصة (الفرع الثالث).

الفرع الأول: الأجهزة الوطنية للتقييس: حسب نص المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 464-05 المتعلق بتنظيم التقييس وسيره فإن أجهزة التقييس الوطنية، والحيئات ذات النشاطات التقييسية. ومن خلال تفحص نصوص هذا المرسوم يتبين بأن هذه الأجهزة منها ما هو ذو طبيعة إستشارية ومنها ما هو مكلف بإعداد المواصفات القياسية.

أ-المجلس الوطني للتقييس كجهاز إستشاري : يعد المجلس الوطني للتقييس كجهاز للإستشارة والنصح في ميدان التقييس، ومحدث يكلف بإقتراح عناصر السياسة الوطنية للتقييس، وبحده الصفة فإنه يكلف بما يأتي:

- إقتراح الإستراتيجيات والتدابير الكفيلة بتطوير النظام الوطني للتقييس وترقيته؛
  - تحديد الأهداف المتوسطة و البعيدة المدى في مجال التقييس؟
- -دراسة مشاريع البرامج الوطنية للتقييس المعرضة عليه لإبداء الرأي؛ ومتابعة البرامج الوطنية للتقييس وتقييم تطبيقها<sup>48</sup>.

<sup>48-</sup>المادة الخامسة، الفقرة الأولى، من المرسوم التنفيذي رقم 45-464 ، المؤرخ في 04 ذو القعدة عام 1426 الموافق لـ 06 ديسمبر 2005، المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 80، ص 4.

وفي إطار تنفيذ هذه المهام فإنه يصدر توصيات وأراء 49 كما يقدم حصيلة نشاطاته في آخر كل سنة إلى رئيس الحكومة 50. وتحدر الإشارة، إلى أن هذا المجلس يتكون من مجموعة من ممثلي الوزارات، وممثل عن جمعيات حماية المستهلكين، وممثل عن المعيات حماية البيئة، وممثل عن الغرفة الوطنية للفلاحة، وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، وأربعة ممثلين عن جمعيات أرباب العمل. و لا شك أن هذه التشكيلة تؤكد الطبيعة المختلطة لهذا النشاط. ويرأس هذا المجلس الوزير المكلف بالتقييس أو ممثله الذي يعين أعضاؤه بقرار يصدره في هذا الشأن، لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وذلك بناءا على إقتراح من السلطة والجمعية التي ينتمون

إليها بحكم كفاء تقم 51 .

ب- الأجهزة المكلفة بإعداد المواصفات القياسية : تتمثل الأجهزة العاملة على إعداد المواصفات على المستوى الوطني في المعهد الجزائري للتقييس واللجان التقنية الوطنية، وهناك كذلك هيئات أخرى عاملة في هذا الجال. ج-المعهد الجزائري للتقييس : ( RONAI ) إن إنشاء هذا المعهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69المؤرخ في 21فيراير 1998<sup>52</sup> والذي حدد القانون الأساسي له، يعتبر تعديلا جوهريا قام به المشرع الجزائري ، حيث بموجبه تم فصل نشاط التقييس عن الصلاحيات التي كانت مخولة للمعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية ولكونه مكلفا بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس، فإن المادة السابعة من المرسوم التنفيذي 55-440 المتعلق بتنظيم هذا النشاط وسيره حددت مهامه على وجه الخصوص كالآتي:

- السهر على اعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات؛
- إنجاز الدراسات والبحوث و إجراء التحقيقات العمومية في مجال التقييس؟
  - تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس؛
    - السهر على تنفيذ البرنامج الوطني للتقييس.

كما أن المادة السابعة من القانون الأساسي للمعهد الجزائري للتقييس 98-69 تحدد مهام أخرى لهذا المعهد وهي:

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> المادة الثالثة، الفقرة الأخيرة ، من المرسوم 464-05، ص04.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> المادة الرابعة، المرسوم 50-464، ص 04.

<sup>.21</sup> الحريدة الرسمية، المؤرخة في 01 مارس 1998، العدد <math>11، -51

<sup>52 -</sup> فرحة زراوي صالح، الكامل فيالقانون التجاري الجزائري الحقوق الفكرية، حقوق الملكية الصناعية و التجارية، حقوق الملكية الأدبية و الفنية، ابن علدون ،2006 ص. 107.

<sup>53-</sup> المادة الثانية من المرسوم التنفيذي 98-69، المؤرخ في 24 شوال 1418، الموافق لـ 21 فيفري 1998، المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 11، ص 26.

<sup>54-</sup> المادة الخامسة، من المرسوم التنفيذي 98-69، المرجع السابق، ص 26.

- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وطابع الجودة.
- منح رخص لإستعمال هذه العلامات و الطوابع، ويتكلف بتطبيق الإتفاقيات والمعاهدات الدولية في مجال التقييس التي تكون الجزائر قد انضمت إليها.

د-اللجان التقنية الوطنية: تنشأ هذه اللجان بمقرر من الوزير المكلف بالتقييس، بناءا على إقتراح من المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، وتمارس نشاطها الذي تنشأ من أجله 55 تحت مسؤولية هذا المعهد<sup>56</sup> وتكلف هذه اللجان بحسب الميدان الذي تتخصص فيه بإعداد مشاريع برامج التقييس، وإعداد مشاريع المواصفات و عند الاقتضاء يمكن لها أن تستعين بخبراء مختصين في الجال المعني، تبليغ مشاريع المواصفات إلى المعهد الجزائري للتقييس بقصد إخضاعها للتحقيق العمومي، إضافة إلى القيام بالفحص الدوري للمواصفات الوطنية، وفحص مشاريع المواصفات الدولية والجهوية الواردة من اللجان التقنية المماثلة التابعة للهيئات الدولية والجهوية الواردة من اللجان التقنيس الدولي والجهوي، وتساهم كذلك في إعداد اللوائح التي تكون الجزائر طرفا فيها، وأخيرا فإن هذه اللجان تشارك في أشغال التقييس الدولي والجهوي، وتساهم كذلك في إعداد اللوائح الفنية إذا طلب منها ذلك من طرف الدوائر المعنية <sup>57</sup> وتتشكل هذه اللجان من ممثلي المؤسسات والهيئات العمومية، والمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات حماية المستهلك والبيئة وكل طرف معني بمجال التقييس، ويعين هؤلاء الأعضاء من قبل الهيئات والمؤسسات والمعميات التي يمثلوها 58.

ه-الهيئات ذات النشاطات التقييسية : يمكن لأي مؤسسة سواء تنتمي للقطاع العام أو الخاص تثبت الكفاءة التقنية لتنشيط الأشغال في ميدان التقييس أن تمارس هذا النشاط شريطة إلتزامها بحسن الممارسة المنصوص عليها في المعاهدات الدولية <sup>59</sup> اوهكذا فإن وزير الصناعة بإعتباره المكلف بالتقييس هو الذي يمنح الإعتماد لهذه المؤسسات باستثناء الوزارات التي تعتبر كذلك كهيئات تقوم بنشاط التقييس ضمن قطاعها الوزاري<sup>60</sup> وإذا كانت اللجان التقنية بإمكانها أن تنشأ لممارسة وإعداد عدة مواصفات قياسية فإن هذه الميئات لاتعد إلا المواصفات الخاصة بقطاع معين ولهذا تسمى هذه المواصفات بالمواصفات القطاعية 61 .

الفرع الثاني: الهيئات الدولية العاملة في مجال التقييس: تعتبر المنظمات الدولية هي الأداة التي عن طريقها يتم التعاون الدولي في جميع المجالات، غير أن الدول وبمدف دعم التعاون في مجال تخصيصي معين قد تتجه إرادتما إلى إنشاء منظمات متخصصة تعمل في إطاره ومن هذه المجالات مجال التقييس، ولهذا تعتبر المنظمة العالمية للتقييس ISO و اللجنة الالكتروتقنية الدولية CEI أهم هذه

<sup>55 -57-58-59-60-61</sup> المواد 02-10-19-11-12 من المرسوم التنفيذي رقم 05-464، المرجع السابق.

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> جمال عبد الناصر مانع، التنظيم الدولي النظرية العامة و المنظمات العالمية و الإقليمية و المتخصصة، دار العلوم ،2006ص.. 387

المنظمات، بالإضافة إلى المنظمات الإقليمية المتخصصة في مجال التقييس مثل المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين OADIM.

1-المنظمة العالمية للتقييس <sup>62</sup>ISO: تم إنشاء هذه المنظمة سنة 1946و ذلك استجابة للقضايا الحديثة للجودة <sup>63</sup> حيث تتخصص هذه المنظمة في نشاط التقييس، و ذلك بمساهمتها في إعداد و ترجمة المواصفات الدولية و نشرها محليا نقلا للعلم والتكنولوجيا و توحيد المصطلحات التقنية وطرق التحليل والاختبار و التنسيق مع الدول الأعضاء في الاستشارات الفنية من خلال شبكة المعلومات الدولية والإطلاع على المستجدات التكنولوجية الحديثة على الساحة الدولية. و تحتم هذه المنظمة بإصدار جميع المواصفات باستثناء تلك المتعلقة بالجانب الالكتروني و الذي هو من اختصاص اللجنة الالكترونية، ويمكن الذكر على سبيل المثال أهم المواصفات الدولية التي أصدرتما هذه المنظمة و المتمثلة في سلسلة 18O 9000 الخاصة بالجودة و18O 14000 الخاصة بالبيئة.

2-اللجنة الدولية الايلكتروتقنية CEI : هي منظمة حكومية تم إنشاؤها عام 1904 تختص بالتقييس في مجال الهندسة الكهربائية والالكترونية .

3-المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدينOADIM : تختص هذه المنظمة في مجال التقييس على مستوى الدول العربية 65 وقدف من خلال ذلك إلى تطوير الصناعة في هذه الدول و تنمية الثروة المعدنية .

\_\_\_\_

 $<sup>^{62}</sup>$  – ISO : International organisation for standarisation

<sup>. .26</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، المرجع السابق، ص $^{63}$ 

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup>- M.Meziane, Normalisation international sur les exigences de système d assurance qualité Norme ISO9001, travaux de sémina - re national sur la protection en matière de consommation, faculté de droit université d'Oran 14et15mai2000.

<sup>65-</sup> تضم هذه المنظمة في عضويتها حاليا 21 دولة عربية.

# المحور الرابع

نظام الجودة الشاملة ISO9000

تمهيد

نحاول في هذا المحور التعرف على نظام الجودة الشاملة ISO 9000 محاولين بذلك الإلمام بالنقاط التالية : التعريف ، فوائد التطبيق، متطلبات التطبيق، ثم سنعمل على توضيح سلسلة المواصفات والصعوبات وأسباب الفشل في التطبيق.

## المكتسبات المتوقعة من هذا المحور:

- •يستفيد الطالب من التطلع على أهم ما جاءت به هذه المواصفة.
- •يسمح هذا المحور باستكمال الطالب معارفه النظرية في المحور السابق بواقع نظام الجودة الشاملة.
- •تمكن الطالب من اكتساب المعارف وتعميقها وتنويعها لفتح منافذ على شهادات الجودة الأحرى.
  - •استيعاب الطالب للأسس المرتكز عليها لتطبيق ISO 9000.

#### 1- تعریف ISO9000

يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه :"سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الأيزو سنة 1987 ،والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة، والذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أنّ منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين 66.

عرفت المواصفات القياسية الإيزو 9000 أيضا أنها: "توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا<sup>67</sup> " .

إنّ المعايير القياسية العالمية للجودة 1SO 9000 ليست مقاييس خاصة بالمنتجات، ومن ثم فلا توجد معايير لكيفية قبول المنتوج ذاته بهذه المعايير  $^{68}$ ، وبالتالي لا توجد بها معايير بمكن قياس جودة المنتوج وفقا لها. ولكنها تمكن من التأكد من الخطوات والتعليمات الخاصة بالسجلات، وخطوات التفتيش واجراءات عدم المطابقة، تتبع الأخطاء، معالجة شكاوي الزبائن ...الخ  $^{69}$ .

- توفير دليل للسيطرة على الجودة يتضمن القواعد الإرشادية للأيزو؟

- توثيق إجراءات الجودة؟

- وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

تعتبر سلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية وهي بمثابة متطلبات وإرشادات يجب على المؤسسات الالتزام بما بغرض التحكم وضبط العمليات الإنتاجية والخدمية الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الانحرافات والأخطاء والعيوب.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن المواصفات القياسية ISO 9000هي جملة بن المواصفات التي تتكون من مجموعة بن المتطلبات والإرشادات الضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة ي المؤسسات، تحدف إلى تقديم منتجات تطابق متطلبات محددة، فهي لا ترتبط فقط بالمواصفات الخاصة بالسلع والخدمات، وإنما تعتبر أيضا كنظام للرقابة على الجودة من خلال المعايير المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان.

<sup>66</sup> سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، 1999، ص147.

<sup>.31</sup> وتطبيقاته، ط1 ، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص1 ، حيدر ي أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق 199000 وتطبيقاته، ط1 ، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص1

<sup>68</sup> فاروق عزون، دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف -1-، 2015، ص

<sup>.59</sup> مدي عبد العظيم، المنهج العلمي للإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 - 69

<sup>5-</sup> فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو ( 9001 ) ط 1 ، عالم الكتب الحديث، عمان، .ص000

### 2- فوائد تطبيق الأيزو 9000

لقد صمم الأيزو 9000 من أجل إضافة التحسينات في جودة المنتجات، إذ لطالما اعتقد أنه إذا ما أظهرت المؤسسات تبنيها لنظام جودة يراعي المعايير الدولية، فهذا سيكسب الزبائن ثقة كبيرة في منتجاتها <sup>71</sup>، وعلى العموم فإن تطبيق المواصفات والمقاييس العالمية (أيزو 9000) من قبل المؤسسات له العديد من الفوائد التي تعود على التنظيم والأفراد. ومن بين هذه الفوائد نذكر:

- -العمل على زيادة قدرة المؤسسات على التنافس؟
- -رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل؛
  - بناء علاقات قوية ومتينة مع الزبائن؟
- تدريب المسؤولين في المؤسسة على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛
  - -إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح؛
  - -تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة؛
    - -استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات؛
    - -تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية؛
    - السلع $^{72}$  فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع
  - -توفير نظام محكم لتوثيق أنظمة ضمان الجودة في المؤسسات؛
    - -تساعد في توحيد مواصفات الجودة على نحو عالمي؟
- -تقدم ضمانا موثقا للزبائن حول جودة المواد والمنتجات والخدمات.<sup>73</sup>

## 3 متطلبات تطبيق الأيزو: 9000

بيب أن تتضمن متطلبات سلسلة المواصفات العالمية ISO.9000 العناصر التالية  $^{74}$ 

3-1-مسؤولية الإدارة : وهنا يتم تحديد الجهات المسؤولة عن سير العمليات الإدارية وإجراءات المراجعة للتأكد من حسن سير العمليات التشغيلية الرامية الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وموصفاتها.

2-2-نظام الجودة: يتضمن هذا النظام ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة ونوعية المنتج، وكذلك القيام بدراسة نظام الجودة وتقييمه من حيث كفاءة وفعالية.

3-3-مراجعة القيود: للتأآد من قدرة المنظمة على تلبية حاجات الجمهور، وللتأكد أيضاً من وضوح متطلبات الجمهور ومدى واقعيتها.

<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> -David Hoyle, Iso 9000 quality systems handbook, 5 ed, Elsevier, Oxford, 2006, p 99.

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup>- سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط ،1دار صفاء، عمان، . 2007 ،ص148.

<sup>73-</sup>نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط1 ، دار صفاء، عمان، ص 69.

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتحديد --دور المدير العربي في الإبداع والتميز -، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004، ص 388.

- 3-4-ضبط التصميم: أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات، ومن أن المواصفات والمعايير المطلوبة قد تم تحقيقها والمحافظة عليها.
- 5-3-ضبط الوثائق: اعتماد التنظيم والدقة في تنفيذ الأعمال وإجراءات العمل، واستخدام الوثائق بشكل يحافظ على محتوياتها ومضمونها.
- 6-3 الشراء: تحديد متطلبات وثائق المشتريات، وتحديد آلية اختيار الموردين، وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم، وأن تكون المعاملات بين المشتري والمورد وعلى درجة كبيرة من الوضوح.
- 3-7-المواد المشتراة للتصنيع: التأكد من نوعية هذه المواد وشروط استخدامها، وأن تراعي الدقة والنظام في حالة استخدام أكثر من مادة مشتراة في عمليات التصنيع.
  - 3-8-السيطرة على العملية الإنتاجية : ويتم ذلك من تاريخ البدء بالعملية الإنتاجية بما في ذلك التخطيط واتباع التعليمات الضرورية لكل من سير العملية التشغيلية وتوافر المواصفات في المنتج.
- 3-9-التأكد والرقابة: وهنا لا بد من اتباع آلية معينة للتأكد من توافر متطلبات النجاح، ولا بد من تحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه العمليات من تأكد ورقابة.
  - 3-10-ضرورة توافر أجهزة الرقابة والتأكد وإجراء الاختبارات.
    - 3-11-إظهار نتائج الاختبارات للمنتج أو الخدمة.
  - 12-3-ضبط وإحكام المنتج غير المطابق لما هو مطلوب: أي ضرورة التأكيد على منع استخدام المنتج غير المطابق، وأن يشمل الضبط والإحكام عمليات التمييز والتقييم والعزل والتصرف في المنتج غير المطابق وتشمل هذه الخطوة ما يلي:
    - \* إعادة التشغيل لتحقيق المتطلبات المحددة.
      - \* القبول بإصلاح أو بدون إصلاح.
    - \* الاستخدام في أغراض أخرى أقل مستوى.
      - \* الرفض.
    - 3-13-الإجراء التصحيحي: ويتضمن هذا الإحراء ضرورة بالخطوات التالية:
      - \* دراسة ومعرفة سبب عدم مطابقة المنتج لما هو مطلوب لمنع التكرار.
    - \* تحليل البيانات ودراستها ودراسة عمليات التشغيل لتحديد سبب عدم المطابقة.
      - \* تطبيق ضوابط التأمين واتخاذ الإجراءات الصحيحة.
        - \* تنفيذ التعديلات في طرق العمل.

## 3-14- التخزين والتعبئة.

- 3-15- سجلات الجودة : إنشاء وصيانة طرق لتمييز وجمع وفهرسة وحفظ وتخزين وصيانة سجلات الجودة، وكذلك طرق التخلص منها، وأن تكون هذه السجلات والوثائق على درجة كبيرة من .
  - المراجعة الداخلية : للتأكد من أن أنشطة ومهام الجودة تعمل على تحقيق خطة الجودة المطلوبة. -16
    - 3-17-التدريب: العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية.

18-3-الخدمات.

3-19-الأساليب الإحصائية المستخدمة: ضرورة تطبيق المنهجية العلمية بأساليبها الإحصائية وذلك لغايات تطبيق المواصفات العالمية.

#### 4- سلسلة مواصفات 9000 ISO

1-4-سلسلة مواصفات " ISO 9000:1994 ": تتمثل ي المواصفات التالية:

75**ISO 9000**: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة ،وهو المعيار الذي أدمجت فيه المواصفة 8402\*.

76ISO 9001 : وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم والتطوير،الإنتاج والتركيب، الفحص والإختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO . \$9000 تحتوي هذه المواصفة على 20 عنصر تعطى إحتياجات نظام جودة فعال.

77**ISO 9002**: تطبق هذه المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO 9001، ماعدا نشاط التصميم، أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع. تتضمن 18 عنصر.

ISO 9003: هي مواصفة لنظام الجودة في الإنتاج والتركيب وهي أقل ما في هذه السلسلة شمولا وتعطي 12 عنصرا فقط، وهي لا تعتبر نظاما للرقابة على الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عملية إكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

78 ISO 9004: عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة بنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة. تتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على 9001 ISO و1002 ISO.

2-4- سلسلة مواصفات" ISO 9000:2000 تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير 1SO 9003 ISO 9002 وهذا من أجل التغلب على مشكلة الإختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، ISO 9001 ومنا من أجل التغلب على مشكلة الإختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد إشتمال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011رؤية اقتصادية ، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والوزيع، القاهرة، مصر ،2000 ،ص 137.

<sup>\*-</sup> تقدم هذه المواصفات 67 تعريفا لمختلف المصطلحات المتعلقة بمفاهيم الجودة وذلك تفاديا لأي سوء فهم يمكن أن تقع فيه المؤسسات عند استعمالها لمواصفات العائلة وتشمل هذه المواصفات على مصطلحات عامة ومصطلحات خاصة بالجودة وأخرى بأنظمة الجودة إلى جانب مصطلحات خاصة بالأساليب والوسائل المستخدمة في مجال الجودة.

<sup>&</sup>lt;sup>76</sup> على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو 9000، دار عريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 93.

<sup>&</sup>lt;sup>77</sup> الهام شيلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية −دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة −مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2014، ص47.

<sup>&</sup>lt;sup>78</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص56.

<sup>79</sup> حيدر أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق iso9000وتطبيقاته، ط 1 ، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص185.

أو القطاع الذي تنتمي إليه . وفي ما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000:2000<sup>80</sup> ) :

ISO 9000: هو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به؛

ISO 9001: هو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتوج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يقيم ين خلال المراجعة الخارجية؛

ISO 9004: ويطلق عليه: إرشادات تحسين الأداء"، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجمع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها. يهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة.

كما أنّه عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001 إذ يشكل معه ثنائي، وهو يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي؛

ISO 10011: يتضمن إرشادات حو تدقيق أنظمة الجودة ومعايير تأهيل الجودة.

4-3-سلسلة المواصفات" ISO 9000:2008": تعتبر هذه السلسلة المحدثة والمعتمدة حاليا، أصدرت سنة 2008، حيث تم في هذه السلسلة الإعتماد على سلسلة المواصفات ( ISO 9000:2000) من خلال دمج معايير ISO 9001 و ISO 9000 من أجل التغلب على المعوقات والمشاكل التي تصيب المؤسسات عند الاختيار بين هذه المعايير. معيار 1901 ISO 1001مكمل للمعيار 1001 ISO ظهر في سنة 2002، ويقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ولنظام الإدارة البيئية.

من المواصفات التي يمكن إضافتها إلى القائمة ما يلي $^{81}$ :

ISO 10012 : وينقسم إلى جزئين: الجزء الأول يخص نظام جودة القياس البعدي لأجهزة القياس، والجزء الثاني لتأكيد الجودة.

ISO 10013 : يمثل إرشادات لتحضير وإعداد دليل الجودة.

ISO 10014: وهي إرشادات لاقتصاديات إدارة الجودة.

ISO 10015 : إرشادات للتعليم والتدريب المستمرين .

ISO 10016 : إرشادات لوثائق الجودة.

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

81 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط 1 ، المجلد 01، مطبوعات حامعة الزقازيق، القاهرة، 2002،ص 353.

ما. الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار اليازوري للنار، عمان، الأردن، 2008، -0.1.

## 5- الصعوبات التي تواجه الحصول على شهادة الأيزو 9000

أوردت العديد من الدراسات بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق بنود مواصفة الأيزو ( ISO) يعود بعضها إلى عدم الفهم لبعض جوانب الأيزو ( ISO) والبعض الآخر إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة التي تصدرها المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس أو أحد وكلائها  $^{82}$  ، ومن أبرز الصعوبات نجد  $^{83}$ :

- -صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة واقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات ؟
- -إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا وخصوصا في المرحلة الأولى للتطبيق، إذ يتطلب زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع؛
  - -احتمالية ظهور مشكلات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل وأولئك الذين سينفذونما؟
  - -احتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل والأخطاء الموجودة في النظام الحالى؛
  - -احتمالية ظهور خلافات بين أفراد المؤسسة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها؛
    - -وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد؟
      - -احتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية؛
    - -احتمالية وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة؛
      - -ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة؛
      - -قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة إلى فترة زمنية طويلة.

## 6- أسباب فشل المؤسسات في جني ثمار تطبيق الأيزو 9000

إنّ فشل المؤسسة في جني ثمار تطبيق الأيزو 9000لا يعود إلى عدم ملاءمته، ولكن إلى عدم استعداد المؤسسة أو عدم قدرتها على تطبيقه بشكل صحيح، وفيما يلى بعض الأسباب المؤدية إلى الفشل في التطبيق 84:

- -غياب التزام الإدارة العليا نحو النظام؛
- -الاستعجال في الحصول على الشهادة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم التدريب الكافي للعاملين وبالتالي عدم التطبيق المتقن
  - -استخدام الإدارة العليا للمؤسسة نظام الجودة وشهادة الأيزو كوسيلة للتهرب من مسؤوليتها اتجاه الجودة؛
- -ارتكاب بعض المؤسسات أخطاء فادحة عندما تقوم بتوثيق أنشطتها واجراءات تنفيذ أعمالها دون تفحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.

<sup>84</sup>- فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2015، ص58.

<sup>&</sup>lt;sup>82</sup> فواز التميمي و أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001 ،ط 1،عالم الكتب الحديث، عمان،2008، ص .

<sup>83-</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص260.

## المحور الخامس

آليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة . ISO9000 نسعى من خلال هذا المحور الموسوم بآليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة 150 9000 إلى توضيح أهم ما يتعلق به من: تعريف التأهيل وأنواعه، وكذلك مبادئ التأهيل وأهدافه، إضافة إلى مسار عملية التأهيل وإجراءاته، والقاء الضوء على صعوبات تنفيذ التأهيل وشروط نجاح عملية التأهيل، وثم نبين برامج التأهيل في الجزائر. وبعد كل هذا نأمل أن توصل تطلعات الطالب على هذا المحور إلى :

- •أخذ الطالب فكرة شاملة عن عملية التأهيل.
- •إدراك الطالب لمدى مساهمة عملية التأهيل في إكساب المؤسسات شهادة 9000 iso .
  - ●التعرف على أهم برامج التأهيل في الجزائر.

1- الإطار النظري للتأهيل

1-1-تعريف التأهيل:

يعتبر التأهيل من المصطلحات كثيرة التداول في الفكر الإداري الجزائري خاصة في السنوات الأخيرة و قد ازداد استعماله منذ 1988 وهو التاريخ الذي تم فيه التفاوض مع دول الاتحاد الأوروبي، كما تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح، لكن جلها ينصب في ضرورة التأقلم مع التحولات والتغيرات الاقتصادية الدولية والوطنية. في هذا الصدد، يمكن تقديم مجموعة من تعاريف التأهيل يمكن توضيحها فيما يلي:

التأهيل هو: "عملية معايرة تحدف إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمستوى أقوى منافسيها، وتكون هذه العملية مستمرة، وتحدف إلى إحداث القطيعة مع المكتسبات الثقافية السابقة، ويتم ذلك باعتماد مقارنة بعض المؤشرات الأساسية للمؤسسة مع نظيرتما في المؤسسات المنافسة، وتحضير مخطط شامل لتحسين مختلف وظائف المؤسسة، ومتابعة إنجازه وفق ما هو معد مسبقا للوصول إلى تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات الأخرى 85".

ولقد طور L'ONUDI مفهوم التأهيل خلال السنوات الأخيرة، فأصبح يعني الإجراءات المتواصلة والتي تحدف لتحضير المؤسسة وكذا محيطها للتكييف مع متطلبات التبادل الحر، إذ أنه يطمح لأن تصبح المؤسسات الصناعية  $^{86}$ :

- لديها تنافسية في مجال السعر، الجودة، والإبداع.
- قادرة على المتابعة والتحكم في التطورات التقنية وتطور السوق

كما أنّ تأهيل المؤسسات يعد سياسة ضرورية لاستراتيجية دفع وتطوير الصناعة التي أطلقتها السلطات العمومية الجزائرية وتسعى خاصة إلى <sup>87</sup>:

- تكييف المؤسسة وبيئتها مع متطلبات التبادل الحر؟
- إدخال طريقة لتطوير وتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف للمؤسسة.

من هذه التعريف التعاريف يلاحظ أنّ التأهيل:

- عبارة عن مجموعة برامج وضعت للدول النامية وذلك لتسهيل اندماجه؟
  - أنه عملية معقدة وتتطلب وقت طويل؟
  - أنه مجموعة الإجراءات تتخذ لتحسين أداء المؤسسة؛
  - هو تطوير المؤسسات لتصبح أكثر جودة لتضمن بقائها؛
- وهو أيضا عملية الهدف منها جعل المؤسسات أكثر منافسة لرفع إنتاجها.

<sup>85 –</sup> Abdelhak LAMIRI : " La Mise à Niveau – Enjeu et Pratiques des Entreprises Algériennes " , Revue des Sciences Commerciales et de Gestion , N°2 Juillet 2003 , éditer par l'ECOLE SUPERIEUR de COMMERCE d'ALGER ,P :422.

<sup>&</sup>lt;sup>86</sup> - Mohamed Lamine Dhaoui, Guide Méthodologie, Restructuration ,Mise à niveau , Compétitivité industrielle, L'ONUDI, Vienne, 2002, p7.

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup> -Publication trimestrielle du ministère de l'Industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'Investissement. Avril 2012. WWW.MIPMEPI.GOV.DZ.P37

## 2-1-أنواع التأهيل:

حسب همفري وشميز (Humphrey, Schmitz) فإنّه يوجد أربع أنواع من التأهيل هي كالآتي <sup>88</sup>:

#### أ- التأهيل العملياتي: ويتضمن الإجراءات التالية:

- الرجوع إلى تحويل المدخلات بطريقة أكثر فعالية عن طريق إعادة هيكلة نظام الإنتاج واستخدام تكنولوجيا أكثر حداثة.
  - الامتثال للمعايير المحددة من طرف الزبائن التي تعد من متطلبات اختراق الأسواق، ولكن في نفس الوقت تسمح برفع
     الأسعار لأجود المنتجات .
- أن تصبح المؤسسات أكثر كفاءة فيما يخص تقديم الخدمات اللوجستية الصارمة ،وضمان الإمدادات لزبائنها بصورة موثوقة ومتحانسة في أدائها.

#### ب- تأهيل المنتجات: ويتضمن الإحراءات التالية:

- إنتاج منتجات متطورة ذات قيمة وحدوية عالية.
- إنتاج منتجات متنوعة ومختلفة في جودتما وأصالتها حتى تستطيع المؤسسة استهداف كل شرائح المستهلكين.

ت- التأهيل الوظيفي: يتضمن هذا النوع من التأهيل إحداث التغيير في مختلف نشاطات المؤسسة وإكسابها وظائف حديثة ترفع
 من أدائها ، وعلى العموم فإن هذا النوع من التأهيل يتمحور حول المواضيع الثلاث الآتية :

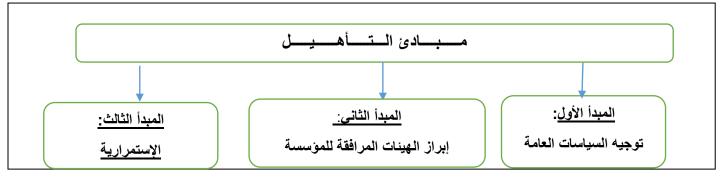
- التنظيم الوظيفي الخاص بالمؤسسة.
  - المحور التشريعي والجبائي.
    - المحور الاجتماعي.

ث-التأهيل القطاعي: ويتم عن طريق توسيع المهارات المكتسبة في وظيفة داخل سلسلة إنتاج مختلفة، فعلى سبيل المثال فإنّ المهارات والخبرات التي اكتسبها الطيوانيون في إنتاج أجهزة التلفاز، استغلت فيما بعد في إنتاج شاشات أجهزة الكمبيوتر، فتحولوا بذلك إلى الإنتاج ضمن قطاع الإعلام الآلي .

1-3-مبادئ التأهيل: إنّ برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعتبر مسارا دائما لتحسين تنافسيتها وهو برنامج اختياري من طرف المؤسسة و ليس إجباريا عليها ويتضمن جملة من المبادئ<sup>89</sup> نوضحها في الشكل التالي:

<sup>&</sup>lt;sup>88</sup> غبولي أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد منتوري قسنطينة، 2011، ص ص 88، 89.

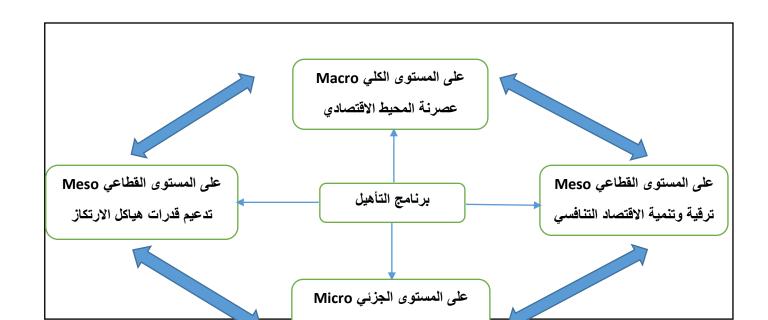
<sup>&</sup>lt;sup>89</sup>-تشام كمال وتشام فاروق، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجوائر-تونس-المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف، أفريل 2006، ص 5.



الشكل رقم ( 04): مبادئ تأهيل المؤسسات

المصدر: مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر (2005-2010)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 87.

- أ- المبدأ الأول: يتولى برنامج التأهيل توجيه السياسات العامة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و يكون ذلك عن طريق ما يلى وضع برنامج لتأهيل المؤسسات و المحيط الذي تنشط فيه.
  - -وضع برنامج تحسسي و إعلامي لتوضيح السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين.
    - -وضع سياسة صناعية لاستخدامها كعامل مساعدة لبرامج الدعم.
- ب- المبدأ الثاني: تتمثل مهمة برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية في إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار مجهوداتها لإعادة هيكلة مصالحها و يكون ذلك عن طريق:
  - تنظيم الدورات التكوينية المتخصصة.
    - تنظيم تسيير المناطق الحرة.
    - -إشراك البنوك و المؤسسات المالية.
- ت- المبدأ الثالث: يعتبر برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية عملية مستمرة الزمن تبنى أساسا على التحديد، البحث و التطوير أي أنه مسار دائم لتحسين قدراتما و ذلك عن طريق إدخال مناهج و طرق جديدة لتسييرها.
  - 1-4-أهداف التأهيل: يمكن تجسيد أهداف التأهيل على ثلاثة مستويات نلخصها وفق المخطط التالي:



## شكل رقم (05): أهداف تأهيل المؤسسة

**Source**: Ministère de l'industrie et de la restructuration fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de misse à niveau des entreprises, 1999, p09.

يوضح الشكل السابق أنّ أهداف التأهيل منصبة على 03 مستويات:

#### أ-على المستوى الكلى:

حيث نجد أن أهداف برنامج التأهيل تعمل الحكومة ووازرة الصناعة وإعادة الهيكلة على تطبيقها كما يلي $^{90}$ :

- إعداد سياسة صناعية تكون أساسا لبرنامج الدعم والتحفيز وهذا بالتشاور مع مختلف القطاعات مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية.

-وضع آليات عمل تشجيع وتسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية بالقيام بإجراءات على المستوى الوسطى والجزئي.

-إعداد برنامج تحسيسي إعلامي لسياسة التأهيل نستهدف المتعاملين الاقتصاديين.

ب - على المستوى القطاعي: على هذا المستوى فإن برنامج التأهيل يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وامكاناتها ويتعمق الأمر بما يلي <sup>91</sup>:

- جمعيات أرباب العمل.

-الهيئات شبه العمومية.

-المؤسسات والمصادر التكنولوجية والتجارية.

-هيئات التكوين المتخصصة.

-البنوك والمؤسسات المالية.

-هيئات تسيير المناطق الصناعية.

أمّا الإجراءات التي تساعد عمى تحسين أداء مؤسسات الدعم والتنافسية فهي تشمل على ما يلي:

-التكوين في مجال منهجية تقييم المشاريع.

-متابعة برامج التأهيل.

-مراقبة عملية التأهيل ولا مركزية مهمات التقسيم.

مداخلة في الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاقات الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، 14/13نوفمبر 2006، ص2.

91 - بلغرسة عبد اللطيف، جاوحدو رضا، آثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

سطيف، العدد 11 سنة 2012، ص 174

<sup>&</sup>lt;sup>90</sup> -TACHAM FAROUK, TACHAM KAMEL: Les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes dans le cadre d'association euro-méditerranéen résultats et créatives.

-تحديد وتشخيص ما هو موجود لمساعدة على إرساء هياكل جديدة.

### ج- على المستوى الوحدوي الجزئي:

في هذا المستوى فإنّ أهداف برنامج التأهيل تتجه نحو تحفيز وتحسين النوعية، وليس هدف البرنامج هو ترقية الاستثمارات أو المحافظة عمى المؤسسات التي تعيش وضعيات صعبة.

فهو برنامج يساعد المؤسسة على وضع آليات تطوير وتوقع وتحليل نقاط ضعفها، وهو برنامج طوعي لا إكراهي، والدولة تلعب دور المدعم لهذه المؤسسات المستحيبة لمعايير قبول التأهيل.

ومن وجهة نظر المؤسسات فإن هذا البرنامج هو تحيين دائم واجراء تطوري يسمح لها بمعالجة نقاط ضعفها من خلال إجراء عمليات تشخيص استراتيجي لمعرفة مكامن ضعفها فضلا عن التهديدات التي تحد من بقائها.

وقد سعت الجزائر منذ مطمع الثمانينات إلى إدخال إصلاحات جذرية على اقتصادها مرورا بعدة تغيرات كان آخرها برنامج التأهيل كآخر إصلاح سعت إليه من خلال استراتيجيات كمية وجزئية، تأمل من ورائه رفع كفاءة إنتاج وتسيير هذه المؤسسات من خلال عدة إجراءات مرافقة منها تقنية ومالية فضلا عن هيئات إدارية وسطية.

## 2- مسار عملية التأهيل

## 1-2-أسباب اللجوء إلى تأهيل المؤسسات:

هناك مجموعة من الدواعي لتأهيل المؤسسة تتمثل على وجه الخصوص في:

أ- التوجهات الجديدة نحو اقتصاد حر و تنافسي: والتي تتطلب إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية على أسس صحيحة تعتمد على مبدأي الكفاءة والمردودية 92.

ب-العولمة الاقتصادية: لقد نجم عن ظهور العولمة الاقتصادية عدة ظواهر منها:

• التطور المتنامي في تكنولوجيا الإعلام والاتصال <sup>93</sup>: حيث أدت إلى زيادة فرص التعاون والتحالف بين الشركات في صور مختلفة وأن هذه الظاهرة تستوجب مسايرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لهذا التطور و التنامي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تأهيل المؤسسة في هذا الجانب ، لأن تطورات تكنولوجيا الاتصال سمحت بإلغاء حواجز المسافة والوقت مما يسهل عملية الاتصال بكل أنحاء العالم وبسرعة وبالتالي السماح للمسيرين بالاتصال مع نظرائهم من الشركات الأجنبية

.

<sup>92 -</sup> قطوش مريم، برنامج التأهيل الوظائفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010، ص7.

<sup>93-</sup> قطوش مريم، المرجع السابق، ص7.

- التكتلات الإقليمية 94: بدأ ظهور التكتلات في نهاية الخمسينات 1959مع ظهور السوق الأوروبية المشتركة، ليليها تكتل جنوب إفريقيا فسوق أمريكا الشمالية ثم الجنوبية، و بالتالي أصبحت هذه التكتلات دافعا من بين دوافع تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- المنظمة العالمية للتجارة OMCو الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية 95GATT : لقد أبدت الجزائر نيتها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة رسميا سنة 1987من أجل إعطاء الدفع للاقتصاد الوطني بغية الخروج من الأزمة، كون هذه الأخيرة كغيرها من الدول النامية تعانى من مجموعة من الصعوبات منها:
  - -عدم قدرة مؤسساتها على مواجهة المنافسة؛
  - -ضعف العملة الجزائرية مقارنة مع العملة الغربية.
  - كما أن انضمامها يمكن أن تترتب عنه مجموعة من الايجابيات منها:
  - -الإستفادة من التطور التكنولوجي من أجل تطوير الصناعة المحلية؟
  - -تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الوطنية في ظل المنافسة الأجنبية؛
    - -تشجيع الاستثمار الأجنبي.

## ت-الشركات العالمية<sup>96</sup>: ومنها

- الشركات المتعددة الجنسيات: وتشكل هذه الشركات تحديات تنافسية كبيرة خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، وهذا نظرا لما تتوفر عليه من كفاءات فنية وإدارية عالية الجودة ، هذا ما يشكل قيود كبيرة على هاته الأخيرة. هذا الأمر يستدعي القيام بتبني برامج لتأهيل جميع وظائف المؤسسة لترتقي بقدرتها التنافسية.

- الشركات العابرة.

ث-تأثير المنظمة العالمية للمواصفات القياسية 97: إنّ حصول المؤسسة على شهادة الايزو ، يعتبر سلاح قوي يحدد مقدرتها على توفير منتجات حاملة للمواصفات العالمية، وبالتالي الزيادة من تنافسيتها، إذ أصبحت الأسواق العالمية اليوم لا تقبل إلا المنتجات التي تتوافق مع متطلبات نظام الجودة العالمية كأحد المعايير الأساسية للتبادل التجاري، وهذا لن يتأتى إلا من خلال انتهاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لبرامج التأهيل من أجل الحصول على هذه الشهادة وضمان استدامة هذه المؤسسة.

وفي ظل هذه المؤثرات الجديدة، كان لزاما على الدولة القيام بعملية التأهيل التي بدأت في البداية مع مشروع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، لكن لم يعطى لمفهومها المعنى الحقيقي ومع بداية تطبيق برنامج

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup>-الشاذلي العياري، الوطن العربي وظاهرة العولمة —الوهم والحقيقة-، مجلة المنتدى، منتدى الفكر العربي، عمان، العدد 140، ماي 1997، ص10.

<sup>&</sup>lt;sup>95</sup>-سلمى صالحي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها التنافسية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة ،الجزائر ، 2006، ص46.

<sup>96-</sup> قطوش مريم، المرجع السابق، ص8.

<sup>97-</sup> ذهبية لطرش ، اتفاقيات التجارة في السلع وآثارها المتوقعة على المؤسسات والصناعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، جويلية 2004 ، ص230.

- MEDA<sup>98</sup>الذي هو عبارة عن برنامج تعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي، تغيرت المفاهيم خاصة من طرف رؤساء المؤسسات إذ تفهم هؤلاء أنّ برنامج التأهيل يهدف بالدرجة الأولى إلى إدخال مفهوم النوعية وإدخال الوسائل الحديثة لإدارة الأعمال مع حتمية تغيير الذهنيات لدى المسؤولين.
- ج- الشراكة الأوروجزائرية: يعتبر اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي من أهم الأمور التي تقدف إلى ربط الاقتصادين على المدى البعيد، كما يتطلب تنفيذ هذا الاتفاق إجراءات كبرى على الاقتصاد الجزائري تمكن هذا الأخير من اللحاق بالدول المتقدمة ، كما أنه من المنتظر مساهمة هذا الاتفاق في العديد من الايجابيات مثل:
- فك العزلة عن الاقتصاد الجزائري الذي يضمن انتقال التكنولوجيا إلى المؤسسات الوطنية ويفتح المحال أمام المنافسة الأجنبية والتي تكون عاملا مهما في تحسين الإنتاج.
- تمتع الجزائر بالمزايا الممنوحة لها كالإعفاء الجمركي التام على المواد الأولية وسلع التجهيز المستوردة من الاتحاد الأوروبي.
- منح فرص التصدير بدخول أفضل أسواق البلدان الأوروبية، مع إعفاء المنتجات الصناعية من الرسوم الجمركية.
- -بالإضافة إلى استفادة الجزائر من برنامج ميدا، إذ في شهر سبتمبر 2002 تمّ القيام بحوالي 415 عمل تأهيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لكن المستفيد منها فعلا هو حوالي نصف عدد المؤسسات المنخرطة في البرنامج.
- ح- التطور المستمر للمحيط الخارجي<sup>99</sup>: الذي يجعلها مجبرة على إعادة نظرها في أساليب تسييرها، استراتيجياتها و تنظيمها لاستدامتها.

## 2-2-متطلبات التأهيل

## 2-2-1 متطلبات تأهيل المحيط الداخلي

إن هدف عمليات تأهيل المؤسسات يتوجه أساسا إلى ما يتطلبه من تحسين القدرة التنافسية والتي تتمثل في الموارد البشرية ونظم المعلومات كما يضع الجودة من أولوياته ويطور عمليات التسويق، وذلك كله يعتبر من متطلبات تأهيل المحيط الداخلي للمؤسسات كما سنتعرض إليه فيما يلي.

## أ-تأهيل الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج فكان لزاما على برامج تأهيل المؤسسات أن تضع له الأولويات في الاهتمام من احل تحسين قدرة التنافسية للمؤسسة، فيعتبر تنظيم الموارد البشرية عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج وذلك بتوجيهها و تدريبها و رفع مستوى كفاية الأفراد الإنتاجية حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات أكبر فائدة 100 و لقد برزت أهمية تنظيم القوى العاملة وتأكدت قيمتها بوجه خاص في الدول النامية لسد حاجياتها من العمال المهرة للنهوض ببرنامج التنمية أساسا في عملية التخطيط الاقتصادي و قد

ماي 45، 13 و 14 نوفمبر 2006، ص15.

<sup>98 -</sup> نشرية المعلومات الاقتصادية، بيان رقم 8، معطيات عام 2005، مديرية المنظومة الإعلامية والإحصائيات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 98 - حمداوي وسيلة، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - واقع وآفاق - ، جامعة 88

<sup>100-</sup>جمال بالخباط جميلة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، أفريل 2006، ص10.

أصبح دالت ريب مدخلا رئيسيا للإصلاح الإداري حيث يعتبر نقطة الانطلاق لتحقيق أهداف خطة التنمية في جميع المجالات الصناعية المحالية.

لهذا أصبح الاهتمام بالتدريب أمرا بديهيا في مجتمع يؤمن بتكافؤ فرص العمل والترقي دائما مفتوحة أمام العامل المدرب، فالعديد من الباحثين يؤكدون على أن التدريب هو العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب في الفرد من خلالها المعارف والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

#### ب-تأهيل نظم المعلومات:

إن تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن يحدث إلا بإيجاد نظم معلومات قادر على توجيه المؤسسات وإفادتها في الوقت المناسب ف، التطورات الحديثة في مجالات الأعمال أدت إلى زيادة الحاجة إلى معلومات عن الجوانب المختلفة للمؤسسات والأنشطة ، ولاشك إقامة نظام متخصص لتوفير هذه المعلومات يرفع من كفاءة وفاعلية وأداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتعد نظم المعلومات المصدر الحيوي الذي يزود قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات السليمة والمتحددة في المكان والزمان المناسبين ، بحيث تعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة هذه المؤسسات ، بينها وبين البيئة الخارجية ككل تجمع ما بحا من مؤشرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتقنية ، بحيث تساهم معلومات البيئة الداخلية والخارجية بزيادة قدرة القطاع وكذا المؤسسات في رسم الخطط والسياسات بشكل صحيح والنجاح في تحقيقها ، وإيجاد التنسيق المتكامل بين العوامل المختلفة 101. إن قيام نظم معلومات لهذا القطاع بتبسيط الإجراءات وتخفيف الطرق التي تعرقل بعض التطبيقات الميدانية قصد تشجيع وترقية استثمار الأنشطة الإنتاجية ، وكذا تنمية كل العمليات التي من شأنها تحقيق الفعالية فيما بين القطاعات ، كما يفيد هذا النظام للمعلومات في حماية منتوجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تدفق السلع الأجنبية.

#### ت-تأهيل الجودة:

تعتبر الجودة من متطلبات عملية التأهيل فليس من الممكن أن يكون برنامج التأهيل موجه إلى المؤسسات دون إن يهدف أساسا إلى تحسين جودة الإنتاج أو الخدمة وهو بدوره يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، و هناك حقائق أساسية وراء تصاعد الاهتمام بالجودة 102:

- المتغيرات المستمرة و المتزايدة و الشاملة لكل مجالات الحياة و التي أثرت على حاجيات الزبائن الواجب تلبيتها " تكنولوجيا ، إبداعات ، العادات الاستهلاكية وجوب الالتجاء الضروري إلى إحداث أساليب و تقنيات تعمل على مواجهة المتغيرات السابقة الذكر .

-ارتفاع التكاليف المرتبطة بالإنتاج " عدم المطابقة ، المنتجات المعيبة ، الفضلات و المنتجات المهملة ....... إلخ وفي ظل ذلك تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة والمتمثلة في الجودة وخفض التكلفة

<sup>101-</sup>بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، أفريل 2006، ص96.

<sup>102-</sup> مدخل خالد، مرجع سبق ذكره، ص 95.

وخفض زمن العمليات كما تكون حريصة على نوع وتوفير وخدمات ما بعد البيع. وذلك بمدف البقاء والنمو وريادة الأسواق ولاشك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة يؤدي إلى زيادة وتحسين القدرة التنافسية، حيث أنّ الجودة كأحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على مبيعات وخفض التكلفة "

لذا يتحلى لنا الدور الذي تلعبه الجودة في الحصول على القدرة التنافسية فالتحكم في جودة التصميم ومعرفة الخصائص اللازمة للمنتج من خلال دراسة رغبات المستهلكين و أذواقهم من جهة، والتحكم في جودة التنفيذ لتلبية هذه الرغبة و مطابقة الخصائص المحددة من أجل إرضاء المستهلك و كسب زبائن حدد و كذا تطوير عمل المؤسسة و رفع إنتاجيتها و تخفيض التكاليف مما يسمح لها بالتمييز في السوق و تحقيق القدرة و الرفع منها.

#### ث- تأهيل التسويق:

على المؤسسة أن تقوم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجا $\bar{\mathbf{e}}$ ا وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك وذلك عن طريق $^{103}$ :

- -تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس علمية مما يتلاءم ورغبات المستهلكين؟
  - -الاهتمام بالدعاية والإعلان لمنتجات المؤسسة؛
  - -العمل على تنشيط مبيعات المؤسسة في الأسواق المحلية والخارجية.

#### 2-2-2 متطلبات تأهيل المحيط الخارجي

## أ-تأهيل المحيط الإداري والفني والتسويقي:

للمحيط حول المؤسسات تأثير مباشر على المؤسسة ولا يمكن لها بعد القيام ببرامج التأهيل احتلال موقع تنافسي إلا بعد توسيع عمليات التأهيل لتشمل المحيط الإداري والفني والتسويقي والتي سنتطرق إليه فيما يلي:

-تأهيل المحيط الإداري : تأهيل المحيط الإداري يتطلب تبسيط الإجراءات الإدارية وتذليل الصعوبات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط وحل المشاكل التي تواجهها بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، ولن يتأتى هذا إلا بإرفاق كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها وتقديم المساعدات اللازمة لها (على غرار النشاط الموحد 104) . إن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يأتي في هذا السياق فتمتع هذه الوكالة بالتفويض الكامل يمنح لها مصداقية كبيرة مما يسمح لها بالمساهمة الفعلية في تطوير هذا القطاع الحساس خاصة مع استفادة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدعم المادي في إطار البرنامج دعم النمو الاقتصادي .

-تأهيل المحيط الفني: هناك الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة المتوسطة تتعلق بمحتلف المعرفة الفنية ، بالإضافة لافتقارها للدعم الفني الكافي، انطلاقا من دراسة الجدوى مرورا بتنمية القوى البشرية والتدريب وأساليب الإنتاج وضبط الجودة، وصولا إلى الترويج والتسويق خلال أطوار حياة المؤسسة فغالبا ما تعاني إدارة المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة من نقص الخبرة والتدريب المتقدم

59

<sup>103-</sup>بلال شيخي وآخرون، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-المأمول والواقع-، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 07/06 ديسمبر 2017، ص8.

<sup>104-</sup>جمال بالخباط جميلة، المرجع السابق، ص11.

في عدد من الوظائف الإدارية، وحتى لو وجدت هذه الخبرة فإنحا تكون محصورة في مجال أو اثنين. كما تواجه هذه المؤسسات صعوبات فنية أخرى <sup>105</sup>:

- ارتفاع أسعار الأجهزة الإنتاجية وصعوبة تجديدها دوريا.
- -نقص المعرفة بالأدوات والأساليب والمواد الأولية وفنيات الإنتاج الجديدة.
  - -نقص الأجهزة اللازمة لمراقبة وفحص الجودة.
- صعوبة حصول المنتجين على تصميمات أو نماذج متطورة تساعد على إخراج منتج جديد.
  - نقص التدريب اللازم لتقديم المنتج بشكل حيد يناسب المستهلك.
- -نقص الأفراد الأكفاء الذين يقومون بالتدريب مما يؤدي إلى الاستعانة بالخبرة الأجنبية، وبسبب ضعف الإمكانات المادية لأصحاب هذه المؤسسات لا يمكنهم الحصول على هذه الخدمات.
  - -نقص المشورة الفنية المتعلقة باختيار الآلات بالإضافة إلى تخطيط وتركيب المصنع والفن الإنتاجي الواجب إتباعه، -
    - -والصيانة والإصلاح وحتى الدعاية والإعلان.

-من الممكن مواجهة هذه الصعوبات من خلال إنشاء نظام خاص بالدعم الفني وتنفيذ برامج تدريب ودورات تنشيط مستمرة للعمال والإداريين، كما أن القيام بدراسات الجدوى والإحصاءات تساعد المؤسسة في اختيار النشاط المناسب وإعادة النظر في مناهج التعليم والتكوين الفني بما يواكب التطورات الحديثة، وتوفير المساعدات في مجال تقديم حدمة الرقابة على جودة المنتجات والحصول على شهادات الجودة بمدف زيادة تنافسية منتوجاتها.

-تأهيل المحيط التسويقي: يعتبر التسويق من أهم وظائف المؤسسات وهو محدد لها في إنجاح المؤسسة أو إفشالها ، فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربح الذي هو هدف المؤسسة فقد تقوم هذه المؤسسة بإنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة وبالتكلفة المناسبة ولكن كل هذا الجهد لن يدفع المؤسسات لتحقيق ما تريد إلا بالتسويق الفعال للمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات أولكن من جانب آخر تمثل صعوبات التسويق بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات التسويقية عائقا شديدا يسهم في عزوف المنتجين على التوسع في الإنتاج وتطويره، فكثيرا ما يجهل أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كيفية التوسع في عمليات تسويق منتجاتهم، أو إمكانية فتح أسواق أخرى لهذه المنتجات داخل البلد أو خارجه، فضعف قدراتهم على تأمين منافذ تسويقية والقيام بحملات دعائية وصعوبة القيام باتصالات وثيقة مع الأسواق ووكالات التوزيع البعيدة، يضطرهم في معظم الأحوال إلى الاعتماد على الوسطاء في التسويق مع ما يمثله من عوائد التسويق. كما أن خصوصية هذه المؤسسات وضعف تنافسيتها سواء في الأسواق الداخلية

<sup>105-</sup>موسوس مغنية وبلغنو سمية، ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، أفريل 2006، ص5.

<sup>106-</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص09.

والخارجية ، صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة والفورية ، وعجزها الكبير في استعمال التكنولوجيا الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطاتها ، أدى إلى عدم تمكنها من رسم مخطط تسويق منتجاتها في السوق الدولية .

## ب-تأهيل المحيط المصرفي:

يمكن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتشجيع إقامة مؤسسات مالية عامة وخاصة متخصصة في إقراض هذا النوع من المؤسسات و تقديم إغراءات من قبل الدولة لمؤسسات الائتمان لتقديم القروض بشروط ميسرة ، مثل الإعفاءات الضريبية أو امتيازات من نوع معين وغيرها ،كما أن اتحاد المؤسسات الصغيرة فيما بينها يقوي موقفها التفاوضي مع البنوك التجارية و قيام الدولة بضمان المخاطر الإضافية للقروض التي تتحملها البنوك التجارية ، مما يشجع البنوك التجارية ، وفي الأخير تشجيع الدولة إقامة البنوك الإسلامية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصيغ إسلامية مثل القرض الحسن ، المرابحة ، المشاركة الإسلامية وغيرها 107.

## 3- إجراءات برنامج التأهيل في الجزائر:

تحوي محاور تنفيذ برنامج التأهيل الإجراءات التالية 108:

- عصرنة الآلات والتجهيزات.
  - تطوير أنظمة الإنتاج.
    - تطوير الإدارة.
- تطوير كفاءات الموارد البشرية
  - تطوير الجودة.
  - تطوير وظيفة التسويق.
- تطویر مشاریع مشترکة مع مؤسسات أجنبیة.

## 4- شروط نجاح عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية

لضمان نجاح عملية التأهيل لابد من إرفاقها، إلى جانب الشروط التالية 109:

• فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي للتكيف مع الانفتاح الكلي على السوق (اتفاق الشراكة الموقع بين الاتحاد الأوروبي وتونس والمغرب ينص صراحة على التدرج في التحرير حتى الوصول إلى غاية سنة 2010).

<sup>107-</sup> سليمان ناصر، تأهيل المؤسسات المصرفية العمومية بالجزائر ⊢الأسلوب والمبررات-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، أفريل 2006، ص549.

<sup>&</sup>lt;sup>108</sup> - http://www.pmeart-dz.org/fr/gouvernement.php. Programme national de mise à niveau de la PME algérienne, Ministère de la PME et de l'Artisanat.

<sup>109</sup> عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 92.

- لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمنافسة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مرافقة
   ومساعدات ملائمة؟
- كل مؤسسة يجب أن تعمل على بذل جهود التكيف اللازم، والالتزام ببرامج تأهيل للوصول إلى مستوى أدنى من التنافس والعمل من أجل الحفاظ عليه.

### 5- صعوبات تنفيذ برنامج التأهيل

إنّ الصعوبات التي تحول دون التطبيق الفعال لبرامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية عديدة، أهمها تلك الأسباب التي تعاني منها الدول النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، ونعددها كما يلي 110:

## أ- الصعوبات التمويلية والإدارية:

تعاني المؤسسات الجزائرية من محدودية التمويل وارتفاع أسعار الفائدة على القروض، إضافة إلى قصر فترة سدادها وكذا تعقد الإجراءات الإدارية الخاصة بحا.

#### ب- الصعوبات التسييرية:

تعاني المؤسسات الجزائرية من صعوبات تسييرية حيث تتميز بضعف التسيير وعدم إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم، كما تعاني من غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية.

#### ت- الصعوبات الخاصة بالعقار:

يعتبر مشكل العقار أهم مشكل تواجهه المؤسسات الجزائرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، فمن بين العراقيل التي تواجه المستثمرين هو عدم الاستقرار وعدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي لازالت بورا أو استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع، بينما يعاني الكثير من المستثمرين من طول مدة الانتظار من أجل الحصول على العقار.

#### أ- الصعوبات التسويقية:

تتمثل الصعوبات التسويقية بصفة خاصة، في تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية المماثلة (المقلدة)، مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية، إضافة إلى عدم توفر الدعم الكافي للمنتجات المحلية مما يحول دون منافسة المنتجات المحلية لمثيلاتها من المنتجات المستوردة، وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسات إغراقية لتوفير منتجاتها في الأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتجات المحلية مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي

<sup>110 -</sup> عبد الكريم سهام، دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007، ص ص 85-84.

للمؤسسات الوطنية، كما يعاني العديد من المنتجين من ثقل الضريبة التي يدفعونها، مما ينعكس سلبا على سعر هذه المنتجات الذي يرتفع في الوقت الذي تتوفر فيه السوق على منتجات مستورة بثمن أقل، فيحدث هذا الانعكاس صعوبات في تصريف المنتج الوطني.

## 6- البرامج المطبقة في الجزائر لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تبنت الجزائر عدة برامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم احتلاف هذه البرامج في التوقيت أو الحجم أو وسائل التطبيق إلا إنّ الهدف الأساسي هو تأهيل هذه المؤسسات لتعظيم الاستفادة منها ويمكن أن نذكر أهم هذه البرامج كما يلي:

## (2010-2000) برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة برنامج

أطلق برنامج تأهيل المؤسسات منذ سنة 2000 بمساهمة مالية لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO تقدر بـ 120.000.000 دولار ومساهمة ميزانية التجهيز لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة تقدر بـ 120.000.000 دولار ومساهمة ميزانية التجهيز لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة تقدر بـ 120.000.000 دجموعة من المؤسسات العمومية والخاصة وتم تدعيمها وتوطيدها ابتداء من 2002 بواسطة موارد صندوق ترقية التنافسية الصناعية. والذي تم فتحه بموجب قانون المالية لسنة ،2000 حيث تم فتح لدى كتابات الخزينة حساب تخصيص خاص رقم 120 - 120 عنوانه " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " مكلف بتسيير المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة من أجل عمليات التأهيل وتطوير التنافسية الصناعية. 111

إنّ هذا البرنامج يندرج في إطار عملية شاملة لترقية التنافسية الصناعية التي تركز على تحسين أداء المؤسسات الصناعية وتأهيل محيطها المباشر وذلك بمساندة الدولة للمؤسسات القادرة على تحسين أدائها والرفع من كفاءتما والتي تقبل بذل جهود كبيرة لاكتساب قدر من التنافسية يقترب أو يصل إلى المستوى الدولي. وعليه فان برنامج تأهيل المؤسسات استراتيجية تمت صياغتها بكيفية معينة لمساعدة المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة لتكييفها لمواجهة الأفاق الجديدة المزيلة للحواجز الجمركية مع فتح الأسواق واندماج الاقتصاد الجزائري في فضاءات التبادل الحر.

## أ- هيئات تسيير برنامج التأهيل:

63

<sup>111</sup> حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،2013 ص 18.

من أجل تنفيذ البرنامج تم إحداث وتنصيب هياكل وهيئات بواسطة قرارات مشتركة بين وزارتي الصناعة وإعادة الهيكلة ووزارة المالية لمتابعة وتقييم أعمال " صندوق ترقية التنافسية الصناعية" وأسندت مهامها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية أما الأطراف الأساسين للبرنامج هم 112:

- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية ( مكلف بتسيير برنامج التأهيل)؛
  - اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ( مكلف بدراسة ملفات الترشح)؛
- صندوق ترقية التنافسية الصناعية (مكلف بتسيير الموارد المالية المخصصة لتأهيل المؤسسات)؛
  - البنوك (مكلفة بمساعدة المؤسسات للقيام بالتأهيل من خلال عملية القروض)؛
- هياكل الدعم ذات الطابع الخدمي مثل المراكز التقنية المتخصصة، مكاتب الدراسات والتشخيص....الخ (مكلفة بمرافقة المؤسسات أثناء قيامها بعملية التأهيل) .

### ب-نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

في فترة نشاط برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية كانت نتائج هذا البرنامج كالتالي 113:

- العدد الكلى للمؤسسات المستقبلة 433مؤسسة منها 239مؤسسة عمومية و 194مؤسسة خاصة؟
  - عدد المؤسسات المعالجة 427مؤسسة منها 240مؤسسة عمومية و 187مؤسسة خاصة؛
- عدد المؤسسات المقبولة في البرنامج 310مؤسسة كان منها 159مؤسسة عمومية و 151مؤسسة خاصة؛
- عدد المؤسسات المرفوضة 117منها 80عمومية والباقي مؤسسات خاصة. ومن الملاحظ أن عدد المؤسسات المستقبلة لم تكمل إجراءات التأهيل فهناك بعض المؤسسات اكتفت بعمليات التشخيص الأولى فقط. وكان قبول 310مؤسسة في برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية وهي موزعة على النشاطات الزراعية الغذائية وأدوات البناء والكيمياء والصيدلة والورق والبلاستيك والنسيج والجلود وخدمات الدعم والكهرباء والإلكترونيك، حيث استفاد قطاع الزراعة الغذائية أكثر من غيره من القطاعات الأخرى من برنامج التأهيل الصناعي.

## 2-6- البرنامج الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2012-2006)

سطرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من 20عاملا، وتحت الموافقة عليه من طرف مجلس الحكومة يوم 10ديسمبر ،2003كما وافق عليه مجلس الوزراء يوم 8مارس 2004وهذا البرنامج يغطي 6سنوات وبدا تنفيذه في سنة 2006ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له به 6مليار دينار جزائري 114 .

<sup>10</sup> بلال شيخي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص $^{-112}$ 

<sup>113-</sup>مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر 2005-2010) مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر 2012-2010) مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر ، 2012 ،ص 3.

<sup>114-</sup>نفس المرجع، ص111.

إنّ هذا البرنامج جاء في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالأخص المادة 18منه التي تنص على أن تقوم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا ترقية المنتوج الوطني ليستحيب للمقاييس العالمية. ويمكن حصر أهم دوافع تطبيق هذا البرنامج في النقاط التالية 115:

- إنّ انتهاج الجزائر لسياسة الانفتاح على الأسواق الخارجية وتحيري التجارة الخارجية وتفكيك الحواجز الجمركية يحتم على المؤسسات الجزائرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها الارتقاء بمستواها التكنولوجي، التسييري والتنظيمي وهذا يتطلب برامج خاصة لتأهيلها.
- تشكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر الركن الثاني للإصلاحات الاقتصادية، وبالنظر إلى عدد الذي وصل عند نهاية السداسي الثاني من عام 2006إلى 269282مؤسسة عامة وخاصة تشغل حوالي 924746عامل مصرح بحم، وتساهم بأكثر من 47% في الناتج الداخلي الإجمالي؛
- برامج التأهيل السابقة الموجودة والمنفذة بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي لا تعني بالمؤسسات التي تشغل اقل من 20عامل، رغم
   أنّ هذه الأخيرة تشكل ما نسبته 97 %من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### أ- الهيئات المكلفة بالبرنامج

هي في العموم أربع أجهزة تم استحداثها بالتشاور مع جمعية أرباب العمل ومختلف الجمعيات المهنية نوضحها فيما يلي 116:

- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ب-إجراءات التأهيل

لا تختلف إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن تلك الإجراءات المعتمدة في تأهيل المؤسسات الصناعية، وتتمثل أهم هذه الإجراءات في المراحل التالية:

- التشخيص الاستراتيجي العام لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعداد خطة التأهيل ومخطط التمويل؟
  - تبني برنامج التأهيل من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
    - تنفيذ ومتابعة خطة التأهيل؟

<sup>.138</sup> عليواش أمين عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص $^{-115}$ 

<sup>13</sup> بلال شیخی و آخرون، مرجع سبق ذکره، ص-13

- منح المساعدات المالية، وتتمثل في الآتي:
- 100% من تكلفة التشخيص الاستراتيجي في حدود 600000دينار جزائري؛
  - 100% من تكلفة الاستثمارات غير المادية؛
    - 20%من تكلفة الاستثمارات المادية.

ويقدر المبلغ الأقصى لتمويل خطة التأهيل بـ 05مليون دينار جزائري، كما تقوم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحمل تكلفة أجر عامل متخصص لمدة سنتين من أجل تحسين تنافسية المؤسسة وهذا الإجراء يشمل بعض المؤسسات التي تحددها الوزارة.

#### ت-نتائج البرنامج

منذ بداية البرنامج وإلى غاية ماي 2010فقد تم تسجيل النتائج التالية 117:

أبدت 1700مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل، وتقدمت منها 529مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج ومن بين هذه المؤسسات نجد 206ملف جاهز للدراسة أما 351مؤسسة فقد انطلقت في إجراءات التأهيل. ومن بين المعرفسسة هناك 279مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص استراتيجي بينما استفادت 32مؤسسة من كافة عمليات التأهيل. وهنا نلاحظ العدد القليل للمؤسسات الراغبة في الانضمام للبرنامج، وقد شملت عمليات التأهيل مجموعة من الميادين أهمها التنظيم، نظام تسيير الجودة، التسويق، المنتوج المبتكر، تكاليف الإنتاج، تسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية.

## 3-6-برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2014-2014)

إنّ برنامج التأهيل الذي تمّ إطلاقه في بداية 2011من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار يهدف بصفة عامة لتأهيل 20.000مؤسسة وهذا خلال الخماسي 2010-1182014.

إنّ الانضمام لهذا البرنامج يرتكز على مبدأ طوعي للمؤسسة، ولهذا فقد تمّ تنظيم حملة إعلامية وتحسيسية واسعة خلال 2011 حيث تمّ إسناد أداة تأهيل هذا البرنامج إلى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفروعها الجهوية، أما المجلس الوطني لتأهيل هو الذي يصدر القرار النهائي وفقا للمقترحات المقدمة له في إطار انجاز مخططات التأهيل ويقرر منح المساعدات. إن دعم الدولة يتمثل بصفة كبيرة من خلال تخصيص غلاف مالي إجمالي يقدر به 380مليار دينار جزائري بمساهمات مبادرة وتخفيضات على فوائد القروض البنكية، إنّ تدخل الدولة له صفة تكميلية مقارنة بالموارد المالية الأخرى المعتمدة

<sup>117 -</sup> سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج ،PME 2 بجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص

<sup>&</sup>lt;sup>118</sup> – Publication trimestrielle du ministère de l'Industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'Investissement. Avril 2012.P35.

من طرف المؤسسة ( التمويل الذاتي، القروض البنكية)، حيث توجه المساعدات لوضع تشخيص وصياغة مخطط تأهيل يغطي الاستثمارات المادية وغير المادية.

بالإضافة إلى ذلك قدمت الحكومة صلاحيات جديدة للوكالة حيث تسمح لها بتمويل بنفسها النشاطات المتضمنة في البرنامج مثل تحقيق التشخيص للمؤسسات المستفيدة، كما أعطت الحكومة تعليمات لإنشاء 15فرعا جهويا جديد للوكالة إضافة إلى المديريات الجهوية الثمانية التي تنشط بغية ضمان الجوارية والتبسيط الضروري لإنجاح البرنامج، ومع عام 2012قدمت 5000مؤسسة صغيرة ومتوسطة طلبات التأهيل الموجه حصريا للمؤسسات الاقتصادية وليس للمؤسسات التحارية، كما قامت الوكالة من جهة أخرى به 3420مؤسسة جديدة نشأة من خلال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بجلبها إلى هذا الترتيب الجديد.

أما الإطار المؤسساتي الذي تم وضعه حساب خاص رقم 124–302 المعنون الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا طبق للمرسوم التنفيذي رقم 264–11 المؤرخ في 30 جويلية 2011 المؤرخ في 4 جويلية 2006 المؤرخ في 4 جويلية 2006.

وبغية الوصول إلى حل بشان عائق الخاص بالعقار الاقتصادي وصعوبة الحصول عليه والذي شكل لوقت طويل سببا هيكليا لاختلال نظام الاستثمار، وبهذا الصدد وإضافة إلى زيادة الأغلفة المالية لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاطات فقد أطلقت الدولة برنامجا طموحا لإنجاز 39منطقة صناعية جديدة تتوفر وللمرة الأول على خدمات دعم الصناعة، حيث خصص لهذا البرنامج مساحة إجمالية تقدر به 9042هكتار تغطي 33ولاية تم إسناده إلى الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

حتى تاريخ 29فيفري 2012 كانت النتائج المنشورة على موقع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي<sup>119</sup>:

- 747 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أعربوا عن رغبتهم في الانضمام إلى البرنامج؟
- 422 مؤسسة صغيرة ومتوسطة قدمت طلبات للحصول على العضوية في البرنامج؟
- 341 طلباتم معالجتها أما عن طريق التشخيص المسبق أو ومضة تشخيصية أو إجراءات التأهيل؛

أمّا عدد التدخلات المتعلقة بـ 341مؤسسة فقد بلغ 395تدخل موزعة كما يلي:

- 174 ومضة تشخيصية للمؤسسات المصغرة؟
- 167 تدخل تشخيص لمسبق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 27 تدخل، إجراءات التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 4-6برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

67

<sup>119-</sup> حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

وضع الاتحاد الأوروبي مع نتصف التسعينات القرن الماضي برنامجا للتعاون مع دول الحوض المتوسط في الميدان الاقتصادي والاجتماعي خصوصا، الهدف منه مساعدة الاقتصاديات المتوسطة غير الأوربية لتتأقلم مع التحول التدريجي لتنفيذ متطلبات اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. هذا البرنامج يعرف باسم " برنامج الاتحاد الأوروبي للمعونة والتعاون " واحتصارا ببرنامج ميدا Programme MEDA.

## أ- برنامج ميدا 1 ( 1995–1995 )

يعد برنامج ميدا الذي دشن سنة 1995 الأداة المالية الرئيسة للاتحاد الأوروبي لتنفيذ الشراكة الاورو متوسطية وأنشطتها، وقد منحت في إطار هذا البرنامج مساعدات لكل من الجزائر، تونس، المغرب، الأردن، سوريا، لبنان، فلسطين.

أمّا الأهداف يرتكز هذا البرنامج على تحقيق ثلاثة أهداف هي 120:

- -تحسين التسيير العملى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنّ الجزائر خلال هذا البرنامج قد تحصلت على مبلغ 30.4مليون اورو من 197.2مليون اورو كانت مخصصة أي ما نسبته % 15.6 فقط وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع الدول المغاربة الأخرى تونس والمغرب. أمّا الدعم فقد كان مخصص لتوزيعه كما يبين المجدول

الجدول رقم ( 02): مجالات تدخل MEDI 1 في الجزائر

المبلغ المخصص (مليون أورو)	مجالات التدخل
30 (مليون أورو)	تسهيل التعديل الهيكلي
57 (مليون أورو)	ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
38 (مليون أورو)	دعم إعادة الهيكلة والخوصصة
23 (مليون أورو)	تحديث القطاع المالي

\_\_\_\_\_

<sup>120-</sup> غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة تقييمية لبرنامج ميدا، مذكرة ماجستير غير منشور، جامعة ورقلة، 2007، ص72.

المصدر :علي لزعر وبوعزيز ناصر، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورومتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وأدارية، العدد 05، 2009، ص 43.

## $(\ 2000\ -2006\ )\ 2$ ب-برنامج میدا

يعد برنامج ميدا 2 ( 2000 - 2000) خليفة لبرنامج ميدا ،1 حيث انه في ظل ميدا 2تم توفير مبلغ قدره 5035 مليار اورو مقارنة به 3.4 مقارنة به 3.4 مقارنة به للبرنامج الأول، كما يرافق هذه المنح من الاتحاد الأوربي فرصة إمكانية اقتراض مبالغ معادلة من بنك الاستثمار الأوروبي. خلال ميدا 2تم ضخ حوالي 90 من الموارد المخصصة على مستوى التعاون الثنائي و 100 الأخرى تم تخصيصها للأنشطة الإقليمية، وتتمثل أولويات توجيه هذه الموارد على المستوى الثنائي في عنصرين هما 100:

- دعم التحول الاقتصادي والهدف هو الاستعداد لتنفيذ تجارة حرة عن طريق زيادة القدرة التنافسية؛
  - تقوية التوازن الاجتماعي والاقتصادي والهدف هو تخفيف تكلفة التحول الاقتصادي،

وقد كانت النسبة بين الالتزامات والمدفوعات بالنسبة للجزائر تمثل 32%أي ما قيمته 232.8مليون اورو التزامات مقابل وقد كانت النسبة بين الالتزامات والمدفوعات من خلال التعاون لميدا 2.إن نسبة استهلاك تعتبر متواضعة بالنسبة للبرنامجين بلغت حوالي % 40أي اقل من النصف من المستوى العام.

-

<sup>121 -</sup> عبد القادر رقراق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران ،2010 ، ص 164.

## المحور السادس

## أنظمة أخرى لأنظمة التقييس

## تمهيد

لقد ازداد اهتمام المؤسسات في كل أنحاء العالم في الحصول على شهادات الإيزو، لأنمّا أصبحت مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة في القرن الحالي، خاصة بعد اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة OMC ، فالشهادة تعد بمثابة جواز السفر للنفوذ في الأسواق العالمية ومقياسا للدخول في مناقصات تنفيذ المشاريع. ونظرا لأهمية شهادات الإيزو محصص هذا المحور لدراسة

ثلاث شهادات منها الإيزو 14000، و22000، و27000. وعلى إثر ذلك تكون مكتسبات الطالب بعد دراسة هذا المحور في :

- التعرف على مقاييس إثراء البيئة .
- إثراء الطالب بمعلومات حول نظم إدارة سلامة الغذاء .
- تزويد الطالب بمعارف حول مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات.

مقاييس إدارة البيئة ISO14000 .

1- التعريف

تختلف الدوافع وراء سعي المؤسسات من أجل تبني نظام إدارة البيئة وفقاً لمواصفات ISO14000فقد تتجاوب المؤسسة مع طلب السوق على المنتجات والخدمات المسؤولة بيئياً أو عدم التعامل مع المنتجات أو الخدمات الضارة بالمجتمع والبيئة. وبالتالي فإنّ تطبيق المؤسسات على اختلاف أشكالها ونشاطاتها لنظام الإدارة البيئية وفقا لمواصفات الإيزو 14000يزيد من قدراتها التنافسية أمام المؤسسات الأخرى، ويفسح لها المجال أمام الأسواق العالمية عند الحصول على شهادة المطابقة لمعايير 122ISO14000.

كما أنّ تزايد الضغوطات خاصة من جمعيات حماية البيئة (مثل الجمعيات الخضراء)، وتزايد اهتمام الحكومات وخاصة في الدول المتقدمة بإدارة البيئة وحماية الطبيعة، وفرضها للقوانين والتشريعات المتعلقة بذلك، له أثر في سعي المؤسسات لتبني نظام الإدارة البيئية وفقاً للمعايير الإيزو.

بناءًا على ما سبق، يمكن تعريف معايير الإيزو 14000 كالآتي:

يمكن تعريفها: "على أخمّا سلسلة من الوثائق والمواصفات المكتوبة، أصدرتما المنظمة الدولية للتقييس ISO تعمل على تزويد الشركات الصناعية بالأدوات اللازمة لبناء نظام الإدارة السليمة بيئياً، وتعطى الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه، ومن فوائد تطبيقها تحسين مدى التقييد بالأنظمة البيئية وتخفيض نسبة التلوث وإزالة النفايات وتحقيق أداء بيئي إيجابي، وزيادة الوعي البيئي، وإحراز تغييرات ثقافية "123.

كما تعرف أهّا: "سلسلة مواصفات قياسية دولية خاصة بنظم الإدارة البيئية تتكون من عدد من المعايير، تتمحور حول كل واحدة منها مجموعة من البنود والمتطلبات ذات الطابع الفني والإداري، الغاية منها تشجيع وتنمية إدارة بيئية أكثر كفاءة وفاعلية في المنظمات المختلفة باتجاه تطوير وحماية البيئة 124".

أمّا بالنسبة لنظام الإدارة البيئية وفقاً لهذه المواصفة واللحة الفنية المختصة بها فهو: "جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتكون من متطلبات معينة تتضمن الهيكل التنظيمي، ونشاطات التخطيط، والمسؤوليات، والإجراءات، والعمليات، والموارد، من أجل تطوير وتنفيذ وتحقيق ومراجعة السياسة البيئية للمنظمة وتجسيد أهدافها على أرض الواقع"125.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن المواصفة ISO14000عبارة عن مجموعة متطلبات تحتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المنظمات، ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة، ليؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة البيئي من حلال تجسيد سياستها وتنفيذ أهدافها البيئية.

<sup>.318</sup> عفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، ، 2004 -318

<sup>123 -</sup> جمال بشير أوهيبة، المواصفة القياسية أيزو ،14001 لإدارة سليمة بيئيا، ،ص: 2 على الرابط:

<sup>. 2019/03/25</sup> يوم الإطلاع http://www.hii.edu.ly/research/jamal/q5.pdf

<sup>124 -</sup> راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط تبسة - SOMIPHOS، مذكرة ماجستر غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص 153.

<sup>125</sup> عمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ، ISO14000، ISO9000 ، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان، ،2002 ، ص1 .

- وتأكيداً لما سبق جاء دليل الاستخدام للمواصفة ذاتها وفي إصداره المحدث لعام 2004جملة من المضامين تتلخص في ما يلي 126:
- تستطيع المواصفة كنظام إداري أن يتكامل مع النظم الأخرى على مستوى المؤسسة الاقتصادية بكفاءة وفعالية، إذ تعطي تسهيلات في عملية الاستفادة من الفرص البيئية المتاحة بطريقة متجاوزة للحدود المخطط لها.
- تلتزم المواصفة بالوقاية من التلوث وهو حجر الزاوية في كفاءة أدائها، وهذا ما يجب أن ينعكس في سياسة وأهداف المؤسسة الاقتصادية خصوصاً عندما يتم نقل متطلبات تطبيقها إلى الواقع العملي؟.
- جاءت المواصفة واضحة وسهلة للعاملين داخل المؤسسة، لتشرح لهم عناصرها بمرونة وباستخدام طرق ملائمة وحسب نوع المؤسسة، بما يوفر لديهم خبرة وتدريب عالي يمكنهم تنفيذ المواصفة؛
  - -تكون المعرفة بمتطلبات المواصفة كافية لتكون نقطة الانطلاق نحو إنشاء نظام إدارة بيئية مرنة في التطبيق العملي؛
- -تحمل المواصفة في طياتها مفهوم التحسين المستمر، فهي نظام يساعد المؤسسة في التحسين البيئي من خلال تحليل وتحديد المشاكل البيئية وتوثيقها منعاً لتكرارها.
- 2- العوامل المؤثرة في ظهور وانتشار سلسلة المواصفات الدولية للإدارة البيئيةISO14000: إنّ صدور سلسلة المواصفات الدولية كان ناتجاً عن تفاعل عدة عوامل دفعت بالمؤسسة على وجه الخصوص إلى تبني هذه المواصفة، ولعل من أهمها ما يلي 127 :

1-التنمية المستدامة : بعد ظهور مصطلح التنمية المستدامة عام 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك الذي قدمته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، قامت غرفة التجارة الدولية عام 1991 بإطلاق ميثاق العمل للتنمية المستدامة و ، الذي تضمن 16 مبدأ يعني بإدارة البيئة وتغزيز تحقيق التنمية المستدامة. كما اشتمل على بعض العناصر الرئيسية لأنظمة الإدارة البيئية والتفكير الجدي باتخاذ الخطوات اللازمة لتخفيف أثر الخطر البيئي، ولعل إطلاق المواصفات الدولية ISO14000خطوة حادة على ذلك الطريق. 2-2 -سلسلة المواصفات الدولية 13809000 النجاح الكبير الذي حققته سلسلة المواصفات الدولية وأخلى والعالمي، كان أحد والخاصة بأنظمة إدارة الجودة، وتحولها إلى أحد المستلزمات الرئيسية لممارسة العمل التجاري على الصعيد المحلي والعالمي، كان أحد العوامل المؤثرة في تبني منظمة الإيزو لمواصفات تعالج الشؤون والقضايا البيئية، وتعتمد في بنائها على إطار عمل ISO9000 نفسه .

<sup>&</sup>lt;sup>126</sup> - Stapleton, philip J, Glover, Margaret A, and davis, Spetie, Environmental management systems, 2nd ED, NSF published New York, 2001, P: 6.

<sup>127-</sup> حامد، محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية ايزو 14000، دون دار النشر، القاهرة،1998، ص23.

<sup>&</sup>lt;sup>128</sup> - Yarnell Patrick, Implementation an ISO 14001 EMS- A case study of Environment Training and Awareness Implementation of the Vancouver International Airport, Master thesis, School of Resource and Environment of Management, Canada, 1999, p:41.

2-3- إنتشار المواصفات الوطنية والإقليمية :إنّ إنتشار مواصفات دولية عديدة في العالم وخاصة في الدول الأوربية وعدم تماثل وتطابق متطلبات تلك المواصفات بل وتناقضها أحياناً، قد خلق عوائق تجارية، مما عجل بضرورة إيجاد مواصفة دولية تتغلب على الحواجز التجارية غير الجمركية وتحظى بقبول عالمي، وبما يحقق حرية التجارة الدولية وحماية البيئة. وعليه أصدرت المواصفة المريطانية BS7750 لأنظمة الإدارة البيئية التي نشرت عام 1992.

2-4-تطور الوعي البيئي: ساهم تطور الوعي البيئي للمحتمعات المتقدمة وخاصة الأوربية منها بتشكيل جمعيات بيئية ضاغطة (الجمعيات الخضراء وجمعيات حماية المستهلك، بالإضافة للمستهلكين أنفسهم....إخ) على المؤسسات الصناعية والخدمية، ودفعها لإتخاذ التدابير اللازمة لمنع التلوث وحماية البيئة، ثما دفع بتلك المؤسسات إلى تبني مواصفات دولية للإدارة البيئية، تمكنها من التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية السائدة، ليظهرها ذلك بدور أكثر مسؤولية تجاه البيئة، وأنّ أي إخلال بهذا الدور سيعرضها لضغوط سوقية وقانونية تهدد سمعتها ومستقبلها في الاستمرار والبقاء.

2-5-تطور التشريعات البيئية الدولية: شهدت التشريعات البيئية تطوراً ملحوظاً، مما انعكس ذلك على زيادة القوانين البيئية وإنشاء مجالس حماية البيئة، وزيادة صارمة التطبيق الحازم للغرامات بحق المخالفين، وإظهار مفهوم مسؤولية المدير والموظف عن الأضرار البيئية الناتجة عن الأنشطة التي تقع تحت مسؤولياتهم. هذا ما أسهم في خلق مناخ قانوني حازم دفع باتجاه ظهور مواصفات دولية للإدارة البيئية، فالمؤسسات بحاجة لتحفيز بواسطة تشريعات وقوانين وممارسات إدارية توفرها المواصفات الدولية وتؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائها البيئي.

6-2-مشاكل البيئة العالمية :أصبحت المشكلات البيئية العالمية أشد صعوبة وتعقيداً في حلها، وخاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار عدم وجود سلطة دولية تشرع القوانين وترسم السياسات وتتابع تنفيذها لحل المشكلات المطروحة، ولعل من أبرز تلك التحديات العالمية البيئية تلوث البيئة وتأكل طبقة الأوزون والاحتباس الحراري. وهذا ما تتطلب حلولاً عالمية تساهم المواصفات الدولية ISO14000بتوفير المناخ المناسب لها من أجل إنجاحها.

# 3- مزايا الحصول على شهادة المطابقة إيزو 14000

تتمثل ميزات الحصول على شهادة الإيزو 14000 في زيادة قدرة الشركة أو المنشأة في تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوربية المشتركة. أمّا الفوائد الأخرى التي قد تنتج عن الحصول على شهادات الإيزو 14000 هي 129 :

<sup>129</sup> رحيم حسين ورشيد مناصرية، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الايزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 306.

- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
  - تقليل الفاقد والحد من التلوث
  - التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية
    - التحسين المستمر
- تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المتخصصة
  - تحسين صورة الشركة وأداءها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة.
- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق التصدير
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات.
  - رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالشركة.
    - زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة.
    - تحسين الوضع البيئي في الدولة وفي العالم ككل.

لقد بين المسح الذي أجرته إحدى الهيئات الدولية المتخصصة في مجال البيئة لمجموعة من الشركات التي طبقت نظام الإيزو 14000، أنّ كافة هذه الشركات قد استفادت بشكل فعلى من تطبيق نظام إدارة الجودة، تاليا بعض القراءات من هذه الدراسة:

65% من الشركات حسنت سمعتها.

61% استفادة ماديا وبشكل مباشر.

40%. حسنت علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

- 28 % حصلت على ميزة إيجابية مقابل المنافسين.
- 23 %ساهمت الشهادة في الإبقاء على الشركة من الانحيار .
- 12 % حسنت ظروف العمل لديهم. قد تكون بعض الشركات معتادة على التعامل مع القضايا البيئة بشكل فردي مثل تطبيق ضبط الانبعاثات والتلوث الضوضائي. ومع ذلك فإن الفوائد التي قد تتحقق من تطبيق شامل لنظام إدارة بيئي تفوق بكثير الفوائد المحدودة التي تجنيها الشركات من تنفيذ بعض التطبيقات البيئية منعزلة.

# 4- مكونات إصدارات مواصفة الإدارة البيئية ISO1400

# 1996 ملسلة المواصفة ISO14000إصدار 1996

# الجدول رقم (03) :يمثل هيكل سلسلة المواصفة ISO14000إصدار

الحالة	رقم وتاريخ المواصفة	العنوان
1996 :ISO14001	ISO	نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد للاستخدام.

1996 :ISO14004	ISO	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة.
1996 :ISO14010	ISO	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي (المبادئ العامة.)
1996 :ISO14011	ISO	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي (إجراءات التدقيق.)
1996 :ISO14012	ISO	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي (معايير ومؤهلات المدققين البيئيين.)
ISO14015: لم يحدد	WD	تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للموقع.
1998:ISO14020	ISO	الملصقات البيئية : مبادئ عامة.
1999:ISO14021	ISO	الملصقات البيئية: الإعلان البيئي الذاتي.
1998 :ISO14024	ISO	الملصقات البيئية: النوع الأول، المبادئ والإجراءات.
ISO14026: لم يحدد	WD/TR	الملصقات البيئية: النوع الثاني، المبادئ والإجراءات.
1999 :ISO 14031	ISO	تقويم الأداء البيئي: الإرشادات.
1999:ISO14032	TR	تقويم الأداء البيئي دراسة حالة لتوضيح إستخدامISO14032.
1997 :ISO14040	ISO	تقدير دورة حياة المنتج: المبادئ وإطار العمل.
1998 :ISO14041	ISO	تقدير دورة حياة المنتج: تعريف الهدف والمجال.
2000 :ISO14042	ISO	تقدير دورة حياة المنتج: تقدير التأثيرات.
2000 :ISO14043	ISO	تقدير دورة حياة المنتج: التفسير.
1999 :ISO14048	TR	تقدير دورة حياة المنتج: توثيق البيانات.
1999 :ISO 14049	TR	تقدير دورة حياة المنتوج: أمثلة عن تطبيقISO14040.
1998 :ISO14050	ISO	الإدارة البيئية: المصطلحات والمفردات.
1998 :ISO14061	TR	معلومات لمساعدة المؤسسات لرعاية الغابات بإستخدام ISO14001، .ISO14004
1997:ISO14064	ISO	دليل الجوانب البيئية في مقاييس المنتوج

Technical Report : تقرير اللجنة $TR^*$ 

.Working Draft : مسودة عمل $WD^*$ 

المصدر: رغد منفي الدليمي، رغد منفي الدليمي، إدارة الجودة الشاملة للبيئة بإستخدام المواصفة الدولية ،ISO14000دراسة حالم عنفي الدليمي، إدارة الجودة الشاملة للبيئة بإستخدام المواصفة الدولية ، عنفي الدليمي، إدارة الجودة المصافي الوسط العراقية، جامعة بغداد ،2001 ، ص40.

# 4-2-مكونات ISO14000الإصدار المحدث سنة2004:

إنّ الإصدار المحدث لمواصفات ISO14000الدولية سنة 2004أصبح يحتوي على 16مواصفة بدل 21مواصفة في إصدار 1996وهذا راجع إلى دمج بعض المعايير مع عائلة المواصفة القياسية لإدارة الجودة المحدث الذي تعرضنا له سابقا ISO9000/2000على اعتبار أن أغلب المؤسسات سائرة في تبني المواصفتين نتيجة وجود ما يشترك بينهما فيما يخص عمليات

التوثيق والتدقيق البيئي، وهذا يعني أنّ المواصفة ISO14000متجددة لتواكب التطورات الحاصلة 130.ومكونات المواصفة الجديدة ISO14000/2004/2004وضحة في الجديدة 2004/2006/2004

جدول رقم (04) : مكونات المواصفة الدولية الجديدة ISO14000 الإصدار المحدث سنة 2004

الحالة	تاريخ ورقم المواصفة	العنوان
2004 :ISO14001	ISO	نظم الإدارة البيئية :مواصفات مع مرشد للاستخدام.
2004 :ISO14004	ISO	نظم الإدارة البيئية :إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة
2001 :ISO14015	ISO	تدقيق نظم الإدارة البيئية :التقييم البيئي للموقع.
2000 :ISO14020	ISO	الملصقات والإعلانات البيئية :مبادئ عامة.
1999 : ISO 14030	ISO	تقويم الأداء البيئي :الإرشادات والمؤشرات ودراسة حالة لتوضيح الاستخدام
2006 :ISO14040	ISO	تحليل دورة حياة المنتج :المبادئ وإطار العمل.
2006:ISO14044	ISO	تحليل دورة حياة المنتج :الإرشادات التوجيهات.
2003 :ISO14047	ISO	تقييم تأثير دورة حياة المنتج
2000:ISO 14049	ISO	أمثلة عن تأثير دورة حياة المنتج تطبيق
2002:ISO14050	ISO	2002الإدارة البيئية :المصطلحات والمفردات الأساسية.
2002:ISO14060	ISO	تساعد في وضع مواصفات تأخذ بالاعتبار الجوانب البيئية وتأثيراقًا منذ البداية، مما يعمل على
		تحسين الملف البيئي للمنتوج.
2002:ISO19011	ISO	تعليمات لتدقيق نظم الإدارة البيئية وإدارة الجودة.

**Source**: Paolo Baracchini: Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, 3édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007,P 25

من الجدول نجد أنّ المواصفة مست كل الجوانب المتعلقة بالمنتجات، وبالتالي فبحصول المؤسسة على مثل هذه المواصفة فهي تنتج منتجات صديقة للبيئة.

نظم إدارة سلامة الغذاء - أيزو 22000:2005

1- التعريف

<sup>130</sup> ـ يوسف حجيم الطائي وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص338.

يعرف الإيزو 222000 على أنه: " مواصفة قياسية دولية صادرة من منظمة إيزو العالمية بالتنسيق مع هيئة دستور الأغذية الدولية كودكس (CODEX) في سبتمبر 2005 بمدف تطبيق نظم رقابية على المنشآت الغذائية 131".

وتمكن شهادة (ISO 22000) من تحديد مصدر المخاطر المتعلقة باستهلاك منتج غذائي ومن التحكم في النقاط الحرجة في سلسلة الإنتاج الغذائي ومن إرساء أنظمة تحكم تركز على الوقاية أكثر من تحليل المنتج النهائي .وتتوجه شهادة (ISO 22000) للمؤسسات الصناعية الغذائية والقطاعات الفندقية والمطاعم بصفة عامة.

# 2- فوائد تطبيق ايزو 22000 إلى 132:

- تحسين الإدارة والاتصال.
- ضمانات الجودة والموثوقية والسلامة.
- خفض التكاليف من عمليات السحب أو عمليات الاستدعاء.
  - تحسين السمعة والولاء للعلامة التجارية.
    - المزيد من الثقة في عمليات الإفصاح.
  - عدد أقل من الأمراض المنقولة بالغذاء.
  - تحسين الجودة ووظائف أكثر أمنًا في صناعة الأغذية.
    - تحسین استغلال الموارد.
    - زيادة كفاءة السيطرة على مخاطر سلامة الأغذية.
      - الإدارة المنهجية للبرامج الضرورية المسبقة.
        - أساس صالح لاتخاذ القرارات.
        - تركيز الرقابة على الأولويات.
      - توفير الموارد عن طريق الحد من الازدواجية.
      - تخطيط أفضل، تحقق أقل ما بعد العمليات.
        - تطوير نظام إدارة سلامة الأغذية.

# 3- متطلبات الايزو 22000

يحدد الايزو 22000 متطلبات تطبيق نظام إدارة سلامة الغذاء لتلك المؤسسة التي تحرص على انتاج غذاء سليم ونظيف للمستهلكين وإظهار ذلك للرأي العام، ويؤمن الايزو 22000 المتطلبات التي تسمح للمؤسسات الغذائية أن 133:

<sup>131 -</sup> جميل الشيخ عثمان، سلسلة أسئلة و أجوبة حول أساسيات أنظمة الجودة و السلامة في صناعة الغذاء، الجامعة الافتراضية، حلب، ص 4.

 $<sup>^{132}\ -</sup>https://certifications.controlunion.com/ar/certification-programs/certification-programs/iso-22000-food-safety-management-system$ 

<sup>133 -</sup> دليل الجودة، دليل الألف باء لإدارة أنظمة سلامة الغذاء، برنامج الجودة Qualeb، كتيب 2، بيروت ، حزيران 2007، ص 22.

- تخطط وتطبق وتشغل وتقوم بصيانة ومراجعة وتطوير نظام سلامة الغذاء عندها والذي يكون هدفه انتاج الغذاء السليم.
  - تظهر مطابقة نظامها مع القوانين والمتطلبات العامة لسلامة الغذاء .
  - تقوم بتقييم ملاحظات ومتطلبات الزبائن المتعلقة بسلامة الغذاء وذلك بمدف تحسين العمل نحو إرضاء أفضل الزبائن.
    - تتواصل بشكل فعّال مع الموردين والزبائن وغيرهم حول أمور سلامة الغذاء .
    - تبرهن عن تطبيق جميع التزاماتها المذكورة في سياسة المؤسسة حول سلامة الغذاء.
- تتمكن من الحصول على شهادة لنظام إدارة سلامة الغذاء الذي تتبعه من قبل مؤسسة خارجية (المؤسسات المانحة لشهادات الجودة وسلامة الغذاء) ، أو أن تقوم بتقييم ذاتي للمطابقة مع نظام الايزو 22000.

### 4- تحضير وتطوير الايزو 22000

إنّ الايزو 22000 هي احدى المواصفات التابعة لسلسلة ايزو وتعرف بعائلة مواصفات ايزو 22000 وتتضمن 134:

- ايزو 22001 وهي عبارة عن إرشادات لتطبيق ايزو 9001. 2000، للصناعات الغذائية وهي مراجعة للإيزو 15161.
   2001.
  - ايزو 22002 وهي إرشادات لتطبيق الايزو 9002 . 2000 المختصة بالإنتاج النباتي ( في المزارع ).
- ايزو 22003 وهي عبارة عن المتطلبات للمؤسسات التي تقوم بالتدقيق على أنظمة إدارة سلامة الغذاء في المصانع الغذائية وهي بمثابة دليل لهذه المؤسسات حول كيفية التدقيق وقواعده وتعريف قواعد المطابقة لإعطاء شهادات الإيزو 22000.
  - ايزو 22004 وهي مواصفة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على تطبيق نظام ايزو 22000. 2005.
- ايزو 22005 وهي حول التتبع في سلسلة الغذاء والأعلاف ، وهي عبارة عن مبادئ عامة وإرشادات لتطوير نظام يساعد على التتبع خلال كل السلسلة الغذائية (من المزرعة إلى المستهلك).

# مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات 27000 ISO

#### 1- التعريف

تمّ تعريف هذه المواصفة على أنها: " عبارة عن تطوير، تنفيذ، تشغيل، مراقبة، مراجعة، محافظة على / وتحسين نظام امن معلومات موثق في المؤسسة يهدف إلى إدارة فعالة ومستمرة للمخاطر، توفر حماية مناسبة للمعلومات حسب أهميتها 135".

<sup>134</sup>\_ نفس المرجع ، ص 26.

كما تعرف على أكمّا: " نظام إدارة يضع أمن المعلومات ضمن إطار رقابي حازم، ويعني إنشاء نظام إدارة أمن المعلومات والالتزام والوفاء بالمتطلبات التي تحققه 136".

وهي: "نهج منظم لإدارة المعلومات الحساسة للمنظمة بحيث تبقى آمنة، ويشمل هذا النهج الناس، العمليات، نظم تكنولوجيا المعلومات ويساعد انتهاج الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في أي قطاع كانت لهذا النهج في تأمين أرصدتها من المعلومات وبناء على هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف للمواصفة القياسية 2005 : iso 27000 على أنها مواصفة تمنحها المنظمة العالمية للتقييس iso للمنظمات كمعيار متكامل لبناء نظام أمن معلومات فعّال قابل للتطوير المستمر، والذي يهدف إلى إدارة فعّالة ومستمرة للمخاطر، توفر حماية مناسبة للمعلومات والبيانات حسب أهميتها.

### 1SO27001:2005 فوائد الحصول على شهادة المواصفة -2

هناك عدة أسباب التي تدفع المنظمة للحصول على الشهادة وذلك للحصول على عدة منافع هي <sup>138</sup>:

- المصداقية وزيادة الثقة.
- تحسين الشراكة (العمل مع الشريك).
  - زيادة ثقة الزبائن وأصحاب العلاقة.
    - التنظيم وحماية الشريك التجاري.
- شهادة تفيد بأن المنظمة مؤهلة ومطبقة لكل القوانين النافذة والتعليمات.
  - المفاضلة بين المنافسين وكذلك الحصول على تعليمات بتكلفة منخفضة.

### 3 الأبعاد الثلاثة لحماية المعلومات:

يمكن أن تتعرف المنظمة على كيفية إدارة حماية المعلومات من خلال ثلاثة أبعاد (السرية، السلامة، التوفر) أو كما وصفتها هيئة معايير معالجة البيانات الاتحادية Federal Information Processing Standers FIPS بأحجار الزاوية لحماية المعلومات

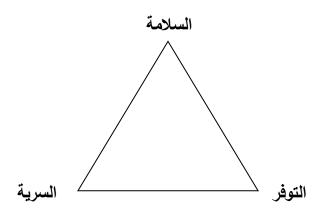
<sup>135</sup> يجياوي الهام وبن بوزة الصديق، أهمية ودور تطبيق المواصفة القياسية الإيزو 27001: 2005 في مراكز نطم المعلومات الجغرافية -دراسة حالة بعض الدول العربية-، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي تامنغست ،الجزائر، العدد 05، جانفي 2014، ص 223. الدول العربية-، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي تامنغست ،الجزائر، العدد 05، جانفي 2014، ص 223. | 136- www.gckw.com/ISO-27001-AR, consulté le

<sup>&</sup>lt;sup>137</sup> – www.iso.org/iso/home/standards/.../iso27001, consulté le : 10/05/2019

<sup>&</sup>lt;sup>138</sup> - Hinson, Gary, ISO27001 Security: The Financial Implications of Implementing ISO/IEC 27001&27002, a generic Cost Benefit Model, Isect. Ltd, 2008, www.iso27001security.com.

عام 2004، وذلك من حلال تطبيق نظم إدارة حماية المعلومات، أو باستعمال معايير ISO27001 كدليل لتطوير ISMS، كما في الشكل الموالى :

### الشكل رقم (06): الأبعاد الثلاثة لحماية المعلومات



**Source**: Arnason, Sigurjon Thor & Willett, Keith D., 2008, How to Achieve 27001 Certification An Example of Applied Compliance Management, Taylor Francis Group LLC. New York, USA. P3.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد الثلاثة بإيجاز وكالآتي 139:

أ- السرية: يوفر هذا البعد للمنظمة السرية التامة لكافة المعلومات، حتى لو كانت المعلومات صغيرة وبسيطة.

ب-السلامة : تقدم المواصفة ISO27001 معيار لحماية وكمال المعلومات وطرائق معالجتها، وهذا يضمن الاستمرارية وإعادة العمل في حالة وقوع الكوارث.

ت-التوفر: ويقصد بالتوفر هو توفر المعلومات المقيد، إذ أن استخدام ISO27001 لحماية نظام المعلومات يؤكد للمنظمة بأن المستخدمين المخولين هم الوحيدين القادرين على الوصول الى هذه المعلومات وأصولها، وهذا يجعل إدارة حماية المعلومات مهمة سهلة المعالجة.

# 4- المعايير الدولية لأمن المعلومات:

معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياس: من أهم المعايير الي أصدرتها الإيزو مجموعة معايير أمن المعلومات الي تسمى "مواصفات نظم إدارة أمن المعلومات " إيزو 27000 والتي تتكون من ستة معايير فرعية هي 140:

• 27001 : الأسس والمفردات.

139 عبد الستار عبد الجبار الحافظ وأحمد هاني محمد ألنعيمي، دور (ISO 27001:2005) في تعزيز مفهوم إدارة دورة حياة المعلومات مقترح)، نقلا عن: 2007www.intertek-semkocertification,se (أنموذج مقترح)، نقلا عن:

<sup>140-</sup>أحمد عبادة العربي، المعايير الدولية لسياسات أمن المعلومات: دراسة تحليلية لمعايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (يازو 140 ISO/IEC 27002) ومدى تطبيقها في الجامعات العربية، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد 19، العدد 02، ماي أكتوبر 2013، ص 166.

- 27002: قواعد الممارسة العملية لأنظمة إدارة أمن المعلومات.
  - 27003: دليل تنفيذ إدارة أمن المعلومات.
  - 27004: قياس فاعلية نظم إدارة أمن المعلومات.
    - 27005: إدارة مخاطر أمن المعلومات.
- 27006: دليل لعملية المصادقة على نظام إدارة أمن المعلومات.

### 5- متطلبات تطبيق المواصفة القياسية: ISO 27001

إنّ عملية تبني نظام إدارة وحماية المعلومات لمتطلبات المواصفة القياسية ISO 27001 تعد خطوة مثالية لبناء أمن فاعل لإدارة المعلومات في المنظمة، وهذه العملية قد تتسم بالتعقيد إن لم تكن هناك خطوات محددة من خلالها تتم عملية التبني بسهولة، لذلك جاء الدليل الإرشادي للمواصفة القياسية ISO 27001 ليوضح أهم متطلبات تطبيقها ، والتي حددها بما يأتي 141 :

- أ- التعريف بحدود ونطاق نظام إدارة وحماية المعلومات: يجب أن يحدد في ضوء المواصفات الخاصة بأنظمة معلومات المنظمة من ناحية الحجم والمصادر والأنواع ، مع الأخذ بنظر الاعتبار لاحتياجات التنظيمية والتشريعية للمنظمة.
- ب- وضع استراتيجية لنظام إدارة وحماية المعلومات: تتمثل بمجموعة من الإجراءات والخطوات اللازمة لتطبيقهذا النظام ويعد العامل الرئيسي للنجاح في هذه المرحلة هو دعم الإدارة العليا لاستراتيجية نظام إدارة وحماية المعلومات.
  - ت-تحديد المخاطر واكتشافها: يجب أن تحدد طريقة منهجية ومدخل مناسب لاكتشاف المخاطر.
  - ث-التمييز بين المخاطر: العمل على التمييز بين الأنواع المختلفة للمخاطر التي تهدد أمن المعلومات.
  - ج- فهم وتقييم المخاطر: تقييم المخاطر الحالية والمحتملة من أجل ضمان الاستخدام الأكثر فعالية للموارد المتاحة.
    - ح- تقييم خيارات معالجة المخاطر.
    - خ- اختيار أهداف الرقابة المناسبة.
    - د- الحصول على موافقة الإدارة فيما يخص المخاطر المثبتة.
    - ذ- الحصول على موافقة الإدارة في تنفيذ نظام إدارة وحماية المعلومات.
  - ر- البدء بالتطبيق: تنطوي هذه المرحلة على أعداد بيان التطبيق . والذي يصف الوثائق المختارة ومراقبة الأهداف وضوابط وأسباب الاختيار أو الاستبعاد.

82

<sup>141-</sup> يحياوي الهام وبن بوزة الصديق، مرجع سبق ذكره، ص224.

# نماذج عن طريقة إعداد بحوث في تطبيقات مقياس أنظمة الجودة والتقييس

#### تمهيد:

بالنسبة لهذا الجزء من المطبوعة خُصِص لتوضيح طريقة إعداد البحوث في هذا المقياس، حيث نعمد من خلاله تعليم الطلبة طريقة إعداد مقال علمي ، والخروج من الطريقة المعتاد عليها في إعداد البحوث في سنوات التدرج، إذ بُرجحت قائمة متكونة من سبعة عشر موضوع، متمثلة في إشكاليات تتطلب معالجة ، وهي عبارة عن علاقة المتغير الرئيسي في هذا المقياس وهو الجودة، بمتغيرات أخرى ، يختار الباحث الموضوع المرغوب ويعمل على اتباع الطريقة التالية:

التمهيد: يبدأ الطالب بتمهيد صغير حول الموضوع بالأسلوب المناسب.

الإشكالية: يطرح الطالب السؤال الرئيسي لهذا الموضوع ، ويحاول الإجابة عنه في الأخير.

الأسئلة الفرعية والفرضيات: يتبع الطالب الطريقة المنهجية في طرح الأسئلة حول متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم، وبعدها يضع جملة من الفرضيات يحاول اثبات صحتها أو خطئها حسب الدلالات الموجودة في دراسته.

الكلمات المفتاحية: المطلوب على الطالب هنا وضع الكلمات المفتاحية لموضوعية، ولابد من تعريفها في متن عمله.

العرض: يبدأ الطالب بالحديث عن متغيرات الدراسة ، بدءا بالمتغير المستقل ،حيث إذا كان المتغير هو الجودة نطلب من الطلبة عدم تكرار التعريفات والمفاهيم في البحوث الموالية ، لأن هذا المتغير تم عرضه في المحاضرات والبحوث الأولى، والتركيز على المتغير الثاني الذي يُعد من متغير جديد عليهم كالتغيير التنظيمي، الأسبقيات التنافسية، التنمية المستدامة، الأداء المالي....إلخ ، ولهذا لابد من تقديم نظرة مختصرة في كل مقال. بعدها يوضح الطالب أهم عنصر وهو العلاقة بين المتغيرات .

الخاتمة: في آخر المقال يحاول الطالب حوصلة ماتوصل إليه من خلال العلاقة بين المتغيرات ،الامر الذي يسمح له بالإجاية على الإشكالية المطروحة، كذلك إثبات صحة أو خطأ الفرضيات.

ملاحظة: نكتفي في هذه المطبوعة بتوضيح طريقة إعداد البحوث بالنسبة للمواضيع الأولى والباقي بنفس الطريقة.

#### قائمة البحوث:

- 1- أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات
- 2- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات
  - 3- أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء
- 4- أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية

- 5- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في إدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال
  - 6- مدى تبنى إدارة الجودة الشاملة في إطار إستراتيجية المؤسسة
    - 7- دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية
  - 8- مدى مساهمة مواصفات الإيزو في تفعيل تنافسية المؤسسات
    - 9- أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء
  - -10 علاقة تأهيل المؤسسات بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
  - 11 دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
    - -12 دور فلسفة الجودة في تحقيق امتياز الأعمال
- 13- مدى مساهمة الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية ISO في تحقيق التنمية المستدامة
  - 14 أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي
  - 15 حور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية
  - مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي
  - 17 أثر الإلتزام بتطبيق معايير الجودة على تحسين أداء الموارد البشرية

# المقال الأول:

#### المقدمة:

تمهيد

الإشكالية: ما هو أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات ؟

الأسئلة الفرعية:

ما هي المفاهيم الأساسية المتعلقة بإشهاد الجودة

•

ما هو المنظور العام للأداء؟

ما هي العلاقة بين إشهاد الجودة والأداء ؟

### الفرضيات:

- يوجد أثر إيجابي للحصول على إشهاد الجودة

على تحسين أداء المؤسسة ؟

لا يوجد أثر إيجابي للحصول على إشهاد

الجودة على تحسين أداء المؤسسة ؟

الكلمات المفتاحية: الإشهاد، الإعتماد، الجودة، الأداء.

# العرض:

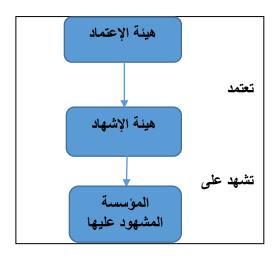
• مفهوم الإشهاد: هو إجراء كتابي الذي يضمن مفهوم الإشهاد: هو إجراء كتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث أنّ منتوجا ،أو خدمة أو كفاءة أو منظمة تتطابق مع المتطلبات.

الأسباب التي تدفع المؤسسات للحصول على الإشهاد: هناك مزايا داخلية وأخرى خارجية تدفع بالمؤسسات للحصول على الإشهاد منها:

الخارجية: تتمثل في كسب ثقة العملاء من خلال الحصول على شهادة صادرة عن هيئة مستقلة ومحايدة تفيد باحترام وتطابق المؤسسة مع مواصفة عالمية والتي تعد بمثابة دليل على أنّ المؤسسة تسيطر بإحكام على تنظيمها على منتجاتها، كذلك هذا الاعتراف يسمح للمؤسسة بالولوج للأسواق المحلية والدولية.

- الداخلية: تحفيز الأفراد وجعلهم متضامنين ، تشمين المهارات والسيطرة على النشاط الداخلي ، تحسين الاتصال بين مختلف المصالح ، التخفيف من ترددات المراقبة والتدقيق وإدخال قيم وأخلاق جديدة للمؤسسة.

أطراف الإشهاد على الجودة: الهيئة المعتمدة، الهيئة الشاهدة، المؤسسة المشهود عليها .وممكن نضيف هيئة التقييس. ويمكن توضيح الأطراف في الشكل الموالى:



ملاحظة: يمنع أن تكون الهيئة الشاهدة هي في نفس الوقت هيئة استشارية.

- الاعتماد: هو اعتراف رسمي من طرف ثالث بأنّ هيئة تقييم المطابقة تملك الكفاءة اللازمة لإنجاز نشاطات خاصة مرتبطة بتقييم المطابقة.
- الهيئة الشاهدة: يتمثل دورها في منح شهادة المطابقة التي تفيد بأنّ نظام إدارة الجودة الشاملة مطابق لمتطلبات المواصفة ISO في الجزائر أهم الهيئات الشاهدة هي: الفرنسية AFAQ، الكندية QMI، البلحكية Aib-Vincotte، والإيطالية وي الجزائر أهم الهيئات الشاهدة هي: الفرنسية Norsk Veritas.
- مراحل الإشهاد: وضع الأسس- تحديد العمليات- توصيف العمليات- تطبيق التنظيم الجيد وتحليل فعاليته- إجراء تدقيق الإشهاد.

   ملاحظة: نجاح الإشهاد متوقف على تطبيق مقاربة العمليات.
- معوقات الإشهاد: عوائق منهجية، إدارية، ثقافية.
- المتغير الثاني: الأداء (سنقدم التعريف فقط في هذا المقال ، وفي المقال الثاني سيتم شرحه بالتفصيل ، لأنه تمّ التركيز على المتغير الأول لكونه متغير مستقل، كذلك يعتبر مصطلح جديد على الطالب ولهذا تمّ التوسع في عناصره )
  تعريف الأداء: هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل نسبة من الموارد المتاحة.

نجد في تعريف الأداء مركبين أساسين يتفاعلان مع بعضهما البعض هما: الفعّالية المقترنة بتحقيق الأهداف والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس.

- ثم يتم التحدث عن العلاقة بين المتغيرين: تكمن علاقة أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسة على أن إشهاد الجودة يؤثر إيجاب على أداء المؤسسة وذلك من خلال النقاط التالية:
  - 1. تميز التنظيم بتوضيح المهام والمسؤوليات وسريان أفضل للمعلومات

- 2. تحسن النشاط التجاري، من حيث ارتفاع رقم الأعمال وعدد العملاء وانخفاض شكاويهم
- 3. تحسن التموين، من خلال الاختبار الأفضل للموردين وكذا تحسين جودة المنتوجات المشترات
  - 4. تحسن الجانبين التقني والإداري من حيث:
  - التنافس في الإدارة والصرامة في متابعة نشاطات المؤسسة
  - تحسن جودة المنتوجات وتخفيض حالات عدم المطابقات
  - تطوير كفاءة الأفراد من خلال تدريبهم وتحسين ظروف عملهم
  - تحسن الاتصال الداخلي من خلال سريان أفضل للمعلومات.

#### الخاتمة:

وفي الختام لاحظنا الأثر الايجابي لإشهاد الجودة على تحسين أداء المؤسسات وجعلها دائما تبحث على التميز والنجاح وكذا تأهيل نظامها الإداري لتجعله قريبا من مستوى الأنظمة الإدارية للمؤسسات المنافسة بشكل يسمح لها بمواجهة تحديات العولمة ويحفظ لها مكانتها في السوق .

#### توصيات:

- الاهتمام بعقد دورات تدريبية متخصصة للمديرين لتحديث معلوماتهم واضافة الجديد إلى خبراقم؟
  - العمل على غرس الانتماء بين كل من العاملين بالمنظمة؟
- مراعاة وجهة نظر العملاء في تحديد مستوى جودة ما تقدمه المنظمة من منتجات وذلك في ضوء المتغيرات البيئية العديدة.

## وسوف يساعد ما سبق في تحقيق ما يلي:

- قياس اتجاه العملاء نحو منتجات المنظمة ودرجة رضاهم عنها بصفة مستمرة
- تطوير مؤشرات قياس رضا العملاء وتحديد درجة مساهمة الجودة في هذه المؤشرات
- العمل على تصحيح مفهوم المديرين فيما يتعلق بالجودة لا تمثل قرارا فنيا إنتاجيا فقط بقدر ما تمثل قرارا تسويقيا كذلك مفهوما شاملا يتعلق بأداء المنظمة ككل.

# المقال الثاني:

### المقدمة:

تمهيد

الإشكالية: فيما يكمن أثر تطبيق مبادئ /أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة ؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما هو المنظور العامل لكل من الجودة الشاملة والأداء؟
  - كيف يمكن قياس الاداء ؟
- ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين أداء المؤسسة ؟

#### الفرضيات:

- يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة .
- تقييم الأداء يكون على أساس استخدام المؤشرات والفهم المنطقي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الجودة ، إدارة الجودة الشاملة ، الأداء ، تحسين الأداء.

## العرض:

• المتغير الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

بالنسبة لهذا المتغير يطلب من الطلبة ذكر أهم العناصر باختصار لأنّه تم التعرض لها بالتفصيل في المحاضرة، وتتمثل في : تعريف إدارة الجودة الشاملة ، مبادئ/أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، نظرا لأهمية هذا العنصر الأخير في توضيح العلاقة بين المتغيرين.

المتغير الثاني: الأداء

تعريف الأداء: تم تعريفه من طرف أندرود بأنه "تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك تحدد بتفاعل جهده وقدرته ".

كما عرفه هاينز بأنه " النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ".

### العوامل المؤثرة على الأداء:

-العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد كالتالي :الحاجات ،الدوافع ،الحالة المزاجية ،الاتجاهات ،المعارف ،المهارات ،خصائص الجسيمة .

-العوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة :أهداف المنظمة ،سياسات المنظمة ،ثقافة المنظمة ،نظام الثواب و العقاب في المنظمة ،الهيكل التنظيمي للمنظمة ،نمط القيادة المنظمة .

كيفية قياس الأداء: هناك مجموعة من النماذج لقياسه ومن أهمها نجد : نماذج تقليدية وأخرى حديثة .

حاز النموذج التقليدي والذي يعرف بالمؤشرات المالية على إهتمام كبير كونها كانت تمثل ولفترة زمنية طويلة الأداة الوحيدة لقياس أداء المؤسسات ، وهو ما ساهم في تطويرها وترسيخها ، وعلى النقيض من ذلك فإن المؤشرات الغير المالية للقياس لم يتم الإلتفات إليها إلا منذ زمن يسير.

أما النموذج الحديث أو ما يطلق عليه بالمؤشرات الغير مالية ظهر بعد ما لاحظ المسيرين عدم إلمام نموذج المؤشرات المالية بكل جوانب المؤسسة ،مثل: تجديد خدمة العملاء ، الفعالية ، ثقافات الجودة والابتكار ...الخ. ويمكن ذكر أهم النماذج الحديثة: نموذج هرم الأداء، نموذج بطاقة الأداء المتوازن

خطوات تحسين الأداء: فهم الوضع الراهن وتحديد مؤشرات الأداء، تخطيط وتحديد أسلوب تغيير الإجراءات ،تصميم وتنفيد وغذجة الإجراءات وتفعيلها، وضع برامج لتدريب وتحسين المهارات ، المراقبة المستمرة .

وهناك ما يعرف أيضا بتقنية المقارنة بالأفضلية وهي تقوم على مقارنة الأداء بشكليه الكلي أو الجزئي بالمنافسين والبحث عن أفضل الممارسات التي تمكن المؤسسة من بلوغ التميز ورفع مستواها على جميع الأصعدة .

• العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الأداء: هنا يتحدث الطالب عن العلاقة من خلال المداخل التالية التي تبرز دور مبادئ إدارة الجودة والمربحية، إدارة الجودة و المردودية، إدارة الجودة و المردودية، إدارة الجودة و خدمة الزبون و مدة التوصيل.

بصفة عامة أن علاقة الإدارة جودة الشاملة بالأداء تميز فيها تحول أو إرتقاء الأداء إلى الأداء المتميز بمعنى : الانضباط و الإتقان ، و تحقيق الأهداف المطلوبة من الفرد أو الجماعة بكفاءة و فعالية ، لانجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بما على كل المؤسسة.

ملاحظة: هناك عدة عوائق تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تعيق سير تحسين الأداء في المؤسسة منها: عدم إلتزام الإدارية الحالية مع العليا ،غياب رؤية موحدة للتطبيق ،عدم وجود مسار إستراتيجي أو خطة واضحة للتجويد، ضعف ملائمة الهياكل الإدارية الحالية مع طبيعة الجودة ،ضعف الثقة أفقيا ورأسيا، عدم مواكبة الكثير من القوانين واللوائح لطبيعة الجودة ،التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ،عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف التأهيل والتدريب ومهارات التواصل ،وعدم استخدام التقنيات الحديثة في العمل ،ضعف مستوى التحفيز .

#### الخاتمة:

بالنسبة للفرضيات التي تيّم إقتراحها فقد تم إثباتها من خلال الدراسة المتعلقة بأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة.

بداية بالفرضية الأولى التي تتمحور حول "يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة" فنثبت صحتها وذلك من خلال توضيح فوائد إدارة الجودة الشاملة من جهة، وكذلك طرق تحسين الأداء التي نجد منها ما يتعلق بدور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ذلك.

وأما الفرضية المتعلقة ب.: "تقييم الأداء يكون على أساس استخدام المؤشرات والفهم المنطقي للمؤسسة" فتقييم الأداء واتخاذ القرارات يكون بعد قياسه ويعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية .

ويمكن تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تطبيق الجودة الشاملة ويساعد على تحسين الأداء المؤسساتي بشكل جيد : ريادة التحول وتكون بالمتابعة والتطوير والتغيير والملائمة، التمكين في رأس المال البشري وتحسين الإجراءات، تطوير الخدمات وسرعة التنفيد من أجل رضا الزبون ،التميز الالكتروني وإجراءات الخدمة، التكامل بين جميع الوظائف من أجل تقديم الأفضل ،الاهتمام بإدارة علاقات المستفيدين .

### المقال الثالث:

#### المقدمة:

تمهيد

الإشكالية: هل توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وولاء العميل ؟

### الأسئلة الفرعية:

-ما هو الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والولاء؟

-هل هناك علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ولاء العميل؟

#### الفرضيات:

- لا توجد علاقة بين مبادئ إدارة الجودة و ولاء العميل.
- هناك علاقة طردية بين مبادئ إدارة الجودة و ولاء العميل.

الكلمات المفتاحية: الجودة ، إدارة الجودة الشاملة ، ولاء العميل.

# العرض:

- المتغير الأول: إدارة الجودة الشاملة (التعريف، المبادئ، الفوائد)
  - المتغير الثاني : ولاء العميل

تعريف ولاء العميل: عرف عبد السلام أبو قحف الولاء على أنه: "تمسك الزبون ورغبته في شراء سلعة أو حدمة معينة والاحتفاظ بما والحرص على طلبها دون طلب غيرها من المنتجات الشبيهة أو البديلة".

وعرفه Molonعلى أنرّه " درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها" .

أنواع الولاء: الولاء المطلق أو النسبي، ولاء ذاتي وولاء موضوعي، ولاء العملاء للسلعة، ولاء العملاء للشركة.

مستويات الولاء: تكمن في:الولاء العالي، الولاء المتوسط أو المعتدل ، الولاء المنخفض .

النقاط التي ترتكز عليها المؤسسة للحفاظ على ولاء العميل: أن تنمح عميلها شعورا متميزا، تقديم الحوافز للعملاء غير الدائمين، المؤسسة تقوم بطرح برامج ولاء، وأهم عامل في كسب ولاء الزبون هو السعر والجودة والمصداقية (أي التعامل معهم بصدق وإخلاص لكسب رضاهم على المدى البعيد) ليشعر الزبون بالأمان مع من يتعامل ، كذلك الحرص على التميز في المنتج أو الخدمة باستمرار ، الاستماع إلى ملاحظاتهم واحترام العميل وتقدير طلبة مهما كان صغيرا، خدمة ما بعد البيع ،يقدر ويدير وتسهيلات كالدفع بالتقسيط، تسجيل بيانات العميل في نظام المبيعات (للخصم عن إعادة الشراء)، أيضا العميل يتأثر باللقاء الأول وهذا يعتمد على تعامل الموظفين مع العملاء، حيث أن المؤسسة تفضل على أن تحافظ أو تحتفظ بولاء العملاء الجدد فهي تفضل إبقاء عميلها واقفا على قدميه دون أن تقرض عليه تكاليف باهظة الثمن (لبناء الثقة المتبادلة).

### • العلاقة بين الجودة والولاء:

هي علاقة طردية لما تكون المؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية و تعمل على تحسينها فهذا يؤدي إلى إشباع رغبات الزبون و بالتالي يؤدي إلى رضا الزبون ( المستهلك) و منه ولاء العميل و منه يعاود تكرار شراء المنتج .

#### الخاتمة:

من ناحية الفرضيات التي ترّم اقتراحها فقد تمرّ إثباتها من خلال الدراسة المتعلقة بأثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الولاء،

بداية بالفرضية الأولى اثبتت حقيقة أنه هناك أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة على ولاء العميل وذلك من خلال مجموعة العوامل المتمثلة في الوقت والكفاءة والثقة والأمان، وهذا ما أثبت عدم صحة هذه الفرضية.

فيما يخص الفرضية الثانية فقد اثبتنا وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة و الولاء ، هناك علاقة قوية و متينة بين ممارسات الجودة و التركيز على العميل و السعي لتحقيق رضاهم، و يمكن ابراز علاقة الجودة و التزام الادارة العليا و التركيز على العاملين و تدريبهم و التركيز على الزبائن لإرضائهم و تحقيق حدمة أهدافها .

من جانب الاستنتاجات لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء تتمثل فيما يلي: التأثير الإيجابي الواضح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التفاع مستوى ولاء الزبون له علاقة بالجودة ، يعتمد تطبيق الجودة الشاملة على الاستعداد التام لتنفيذ سياسات المستمر .

و من جانب آخر يمكن استدراج التوصيات التالية :

- تبنى ثقافة الجودة و التميز.
- ضرورة الاهتمام بالإدارة واستثمار رأسمال البشري.

- التحسينات المستمرة.

# المقال الرابع:

### المقدمة:

تمهيد

الإشكالية: ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية ؟.

### الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ و ما هي أهم مبادئها ؟.
  - ما هي مختلف المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية ؟.
  - ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية ؟.

#### الفرضيات:

- إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على تحسين الإنتاجية.
- يلعب مبدأ التحسين المستمر دورا رئيسيا في زيادة الإنتاجية.

### الكلمات المفتاحية:

الجودة، الجودة الشاملة، الإنتاجية.

# العرض:

- المتغير الأول: إدارة الجودة الشاملة (التعريف، المبادئ، الفوائد)
  - المتغير الثاني: الإنتاجية

### تعريف الإنتاجية

الإنتاجية هي: "مقياس للكفاءة التي تحول بما المنشأة المدخلات إلى مخرجات ، وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع و الخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها ". كما أنه يمكن تعريف الإنتاجية بشكل واسع على أنها: " الإستخدام الاكفأ والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة و المواد الأولية، والطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة ".

و يمكن بصفة عامة تعريف مصطلح الإنتاجية بأنه: "حجم أو عدد الوحدات التي يتم إنتاجها خلال فترة زمنية معينة ".

### أهمية الإنتاجية:

- إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود أقل وبموارد أقل مما يجعل السلعة أكثر قدرة على المنافسة في السوق.
- تؤدي الإنتاجية إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات وانخفاض الأسعار المسعار بيع المنتجات وانخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح.
- زيادة الدخل الوطني والذي يؤدي إلى إرتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية.
- تساهم في حصول القوى العاملة على نصيب عادل من الدخول لإشباع حاجاتهم ماديا و معنويا.

# العوامل المؤثرة على الإنتاجية: من أهمها:

الإدارة: تعتبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة على الإنتاجية ، فقد تتوافر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك يحقق المصنع . خسائر و يرجع السبب في ذلك إلى الإدارة السيئة للمصنع.

التقدم التكنولوجي: أصبحت درجة التطور الصناعي كبيرة وسريعة فالدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العلمية والتكنولوجيا هي التي تتمتع بأعلى معدلات الإنتاجية.

كثافة رأس المال: إن الأخذ المستمر بالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة مكثفة، وأن ّ التطور التكنولوجي الحديث أكثر استخداما لرأس المال.

نوعية اليد العاملة: من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعا من إنتاجية العامل الغير ماهر، ويلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من اليد العاملة الماهرة فيها.

#### العلاقة:

إن جودة المنتجات تنعكس إيجابا على سمعة المؤسسة وبالتالي على زيادة الطلب على منتجاتها، وهناك علاقة إيجابية بين جودة المنتج و زيادة الإنتاجية . فتحسين جودة المنتجات يعني زيادة معدل الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية .

لذلك يجب الإهتمام بجودة الإنتاج، والتي تتأثر تأثيرا مباشرا بمدى كفاءة الأيدي العاملة وتدريبها ، أو بمدى تطور كفاءة الآلات المستخدمة، أو بمدى جودة المواد الخام .

وفي العادة فإن هناك مواصفات محددة لجودة الإنتاج يتم مقارنة الإنتاج به ، وجودة الإنتاج هي أن تكون مواصفات المنتج مطابقة تماما للمواصفات الموضوعة، لأن الغرض الأساسي من ضبط الجودة هو ضمان جودة المنتج وبأقل تكلفة ممكنة .

فعمليا لا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتحكم في العمليات الإنتاجية والتقليل من حدوث إنتاج معين خارج حدود المواصفات .

وتوجد أربعة خواص عملية لضبط المنتجات هي: تحديد مستوى الجودة المطلوب، تقييم المطابقة بين المنتج والمواصفات و هذا عن طريق أخذ عينات منتظمة من خط الإنتاج ثم إجراء قياس على خصائصها، تقييم وتحليل الأسباب المؤدية إلى هذه الاختلافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية، التخطيط للتحسين المستمر للجودة وهذا عن طريق مراجعة مواصفات المنتج.

حيث أن تحسين الإنتاجية بزيادة القيمة المضافة يكون صحيحا إذا تحسنت نوعية المنتج .

ويؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية .

كما يؤدي تحسين الجودة إلى إرتفاع كفاءة العمليات حيث أن عمليات التصنيع والإنتاج هي محور اهتمام المؤسسة، وذلك لأن الإدارة ذات الكفاءة والفاعلية قطعت شوطا طويلا لضمان وتوكيد الإنتاجية والجودة .

#### الخاتمة:

و في الختام وبعد البحث في موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين لإنتاجية نستنتج أن هم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء ورفع وتحسين مستوى الإنتاجية وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة، من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومن هنا يمكن وضع التوصيات التالية: تحسين العمليات الإنتاجية والتقليل من حدوث إنتاج معيب وخارج حدود المواصفات، تحسين الأصول الإنتاجية من خلال تجهيز المنشأة بأحدث الآلات والمعدات ، تحسين عملية تخطيط العمل واستخدام القوى العاملة، زيادة فعالية العاملين ، تبسيط المنتجات والتنويع .

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها فقد ترم إثبات الفرضية الأولى التي تمحورت حول" إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على تحسين الإنتاجية"، من خلال هذه الدراسة تبين هناك أثر من خلال توضيح فوائد الجودة.

أمّا بالنسبة للفرضية الثانية التي تمثلت في: "يلعب مبدأ التحسين المستمر دورا رئيسيا في زيادة الإنتاجية" فقد تم اثباتها لكون التحسين المستوى الإنتاجي من خلال البحث المستمر على تحقيق الجودة في كل عوامل الإنتاج (المدخلات).

### المقال الخامس:

#### المقدمة:

تمهيد

الإشكالية: ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في إدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال ؟.

### الأسئلة الفرعية:

- ما هو الإطار المفاهيمي لكل من إدارة الجودة الشاملة، التميز والتنافسية؟
  - هل التميز اختيار المنظمة، أم حتمية اقتضتها التحديات الراهنة؟
- هل يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدامة التميز والتنافسية في المنظمة؟

### الفرضيات:

- بات التميز ضرورة حتمية اقتضتها التحديات الراهنة؟
- يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير ومباشر على إدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التميز، التنافسية.

### العرض:

- المتغير الأول: إدارة الجودة الشاملة (التعريف، المبادئ، الفوائد)
  - المتغير الثاني: التميز والتنافسية

مفهوم التميز: نشأ هذا المفهوم للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتفوق يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء الداخلي والخارجي في المنظمة، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة. إذ تعرفه المنظمة الاوروبية لإدارة الجودة على أنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي أصحاب المصلحة من أجل

زيادة احتمال نجاح المنظمة على المدى البعيد". كما عرف أيضا بأنه: "الممارسة الممتازة والمتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي : القيادة وثبات الغاية، التوجه بالنتائج، التوجه بالعميل، التوجه الاستراتيجي، الإدارة بالحقائق، التركيز على الأفراد، التعلم والتحسين المستمر، المسؤولية الاجتماعية ". يجمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تحتم على منظمات الأعمال تبني مدخل التميز، حصوصا في ظل التحديات الحالية التي ترهن مستقبل نجاحها. مفهوم التنافسية : مفهوم يتميز بالديناميكية و التغير المستمر حيث يمكن ان نجدها على مستوين: التنافسية على مستوى المنظمات وتعني " القدرة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل اكثر كفاءة من المنافسين الاخرين في السوق، و يستطيع المشتري شراءها من جميع انحاء العالم مما يحقق نجاحا مستمرا للمنظمات على الصعيد العالمي و المخلي"، التنافسية على المستوى الدولي وتنقسم الى قسمين حسب درجة تقدم الدول الى التنافسية في الدول المتقدمة وتعني" القدرة على الحفاظ على الموقع الريادي للدول من خلال الابداع والابتكار، وذلك بعد ان قامت بتحقيق الاستخدام الامثل لعوامل الإنتاج"، والتنافسية في الدول النامية وتعني" القدرة على النمو والحصول على حصة سوقية في الجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها الى مزايا تنافسية ".

من خلال ما تقدم يمكن تعريف التنافسية على انها قدرة المنظمة على عرض منتجاتها في الوقت المناسب بأسعار تنافسية ، حيث تكون هذه المنتجات ذات جودة يقبل بها العميل وتميزها عن المنتجات المنافسة ، تحصل عليها نتيجة جهود البحث و التطوير التي تقوم بها ، ما يعطي المنظمة قدرة اكبر على زيادة حصتها في السوق و تحقيقها لأرباح اعلى من المنافسين بشكل دائم وعليه ستكون لهذه المنظمة القدرة على البقاء و الاستمرارية.

#### العلاقة:

ان التميز وتنافسية المنظمة ليس نتاج الصدفة و ظروف السوق، و انما هما نتاج تكامل و تفاعل مجموعة من مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي تسهم في تحقيق التميز والشاملة التي تعمل على تفعيلهما بكل كفاءة و فعالية . حيث من بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي تسهم في تحقيق التميز والتنافسية للمنظمة باستمرار نجد التحسين المستمر اذ ان منظمات الاعمال مطالبة بالتعلم و التحسن المستمر و ذلك من خلال سرعة التقليد لقادة السوق الذين يتصفون بالإبداعات المستمرة في ميدان الصناعة، و ينتج عن ذلك توليد كفاءات مميزة و الحصول على موارد فريدة يصعب على المنافسين تقليدها.

ثاني مبدأ يتمثل في التركيز على العميل باعتباره مراقب الجودة الاول سواء كان عميل داخلي او خارجي ، حيث ان الاول يمثل العاملين في مختلف وحدات المنظمة اما الثاني هو ذلك الفرد المستهلك التي تبذل المنظمة جهودها من اجل تحفيزه على اقتناء منتجاتها او خدماتها .

#### الخاتمة:

وفي الختام وبعد البحث في موضوع علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدامة التميز والتنافسية وجدنا ان لإدارة الجودة الشاملة – باعتبارها متغير مستقل – علاقة قوية و ارتباط وثيق بإدامة تميز المنظمة و تنافسيتها – باعتبارهما متغيران تابعان – ، حيث ان التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة سيؤدي حتما الى تخفيض التكاليف الناجمة عن شكاوي الزبائن وحوادث العمل و التقليل من الاخطاء و

العيوب في المنتجات مما يؤدي الى زيادة الانتاجية و الحصة السوقية وضمان ولاء العميل . وبالتالي يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة تدفع المنظمات من اجل تحقيق المعايير و الصفات الفريدة للوصول الى مستوى التميز الدائم وخلق مركز تنافسي والمحافظة عليه على المدى البعيد .

# ولتضمن المؤسسة استدامة تميزها وتنافسيتها عليها أن تتبع النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة:

- التركيز على مبادئ ادارة الجودة الشاملة: لكي تحافظ المنظمة على التميز يجب عليها الاستمرار في التركيز على الكفاءة، الجودة، التحديث و الاستجابة للزبون، بالإضافة إلى التركيز على تطوير الكفاءات المتميزة.
- ◄ محاكاة التطبيق الافضل: لكي تحقق المنظمات أداء صناعي متميز لا بد أن تتبع أداء المؤسسات الرائدة في نفس مجال صناعتها و أن تحاول محاكاته و لما لا التفوق عليه عن طريق تحديد الطرق التي تسمح بتحسين كفاءة العمليات و هو ما يعرف بالقياس المقارن.
- التغلب على القصور الذاتي: يعتبر التغلب على العوائق الخاصة بالتغير داخل المنظمة أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على التميز و تحقيق التنافسية لدى يجب على منظمات الاعمال العمل بشكل مستمر لتحديد هذه العوائق و الاستفادة من القيادة الجيدة و الاستخدام الامثل للموارد من أجل إحداث التغيرات اللازمة في بناء المنظمة.

بالنسبة **للفرضيات** التي تم اقتراحها فقد تم اثباتها من خلال الدراسة المتعلقة بمساهمة ادارة الجودة الشاملة في ادامة التميز والتنافسية في منظمات الاعمال .

بداية بالفرضية الاولى و التي تتمحور حول " بات التميز ضرورة حتمية اقتضتها التحديات الراهنة "، فقد تبين لنا انه لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار الموارد والامكانيات في سبيل تحقيق التميز و التفوق في صراع التنافسية الشديدة ، ومواجهة ظروف بيئة الاعمال المتحددة و متسارعة التغيير.

اما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي تتمحور حول " يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير ومباشر على إدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال" فقد تم اثباتما، فالتطبيق الموضوعي و الفعال لمبدأ التحسين المستمر

### كما يمكن طرح مجموعة من التوصيات:

- جعل TQM هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل.
- دعوة المنظمات إلى الاهتمام بصورة أكبر بالتميز وكيفية استثماره في تحقيق استمرارية التنافسية و المحافظة على المكانة السوقية.
- توسيع دائرة التدريب والتكوين في المنظمات للعنصر البشري ليكون قادرا على استيعاب إدارة الجودة الشاملة وأساليب العمل المتغيرة.

نماذج اختبارات في مقياس أنظمة الجودة والتقييس

# الإختبار الأول:

# السؤال الأول: (08 نقاط)

أجب على الأسئلة التالية:

- عرف المصطلحات التالية: التقييس، الإشهاد، إستراتيجية الجودة ؟
- كيف يمكن تفسيير الجودة كجزء من القيادة، والقيادة كجزء من إدارة الجودة الشاملة ؟.
  - ما المقصود بالإمتياز، وما هي أهم سماته ؟.
  - متى تكون الجودة سببا في إحداث التغيير التنظيمي ؟.

# السؤال الثاني: (12 نقطة)

حاول معالجة أحد الإشكاليتين التاليتين معتمدًا بذلك على طريقة إعداد مقال علمي؟.

- أثر الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات ؟.
- مدى مساهمة فوائد iso 9000 في تفعيل تنافسية المؤسسات ؟.

# الاختبار الثاني:

# السؤال الأول: (06 نقاط)

حاول التحدث باختصار عن علاقة كل من: تأهيل المؤسسات، التغيير التنظيمي، واستراتيجية المؤسسة، بتكريس ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

# السؤال الثاني: (14 نقطة)

حاول معالجة أحد الإشكاليتين التاليتين معتمدًا بذلك على طريقة إعداد مقال علمي؟.

- كيف يمكن تشخيص وتقييم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9000) وواقع نظام الجودة في المؤسسة ؟
  - ما هو أثر تطبيق المواصفة (ISO 14000) على وظائف المؤسسة الاقتصادية ؟.

# الاختبار الثالث:

السؤال الأول: إشرح المصطلحات التالية:

فلسفة الجودة، ISO 9004، التميز.

السؤال الثاني:

حاول معالجة أحد الإشكاليتين التاليتين معتمدًا بذلك على طريقة إعداد مقال علمي؟.

- ما هو مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات ؟.
- فيما يكمن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسيين القدرة التنافسية للمؤسسات ؟.

# الاختبار الرابع:

# السؤال الأول: ( 05 نقاط)

وضح باختصار مفهوم المصطلحات التالية:

جودة التصميم، ضبط الجودة، الجودة المدركة، الاشهاد، 9004.

# السؤال الثاني: (15 نقطة)

حاول معالجة أحد الإشكاليتين التاليتين معتمدًا بذلك على طريقة إعداد مقال علمي؟.

- إلى أي مدى تُوفَقُ المؤسسة في تحسين أدائها بعد انتهاجها لإدارة الجودة الشاملة ؟
- علاقة تطبيق المواصفة ( ISO 22000) بتحسين السمعة والولاء للعلامة التجارية ؟.

# الاختبار الخامس:

- 1- أذكر أهم العناصر الأساسية للبنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة ؟
- 2- ما هي مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب وحيد سعد ؟
- 3- ما هي أسباب فشل المؤسسات في جني ثمار تطبيق 1so 9000 ؟
  - 4- وضح أهم مزايا الحصول على شهادة المطابقة إيزو 14000 ؟
- 5 ما هي علاقة استراتيجية المؤسسة بتكريس ثقافة الجودة داخل المؤسسة ؟.

# الاختبار السادس:

السؤال الأول: (05 نقاط)

- ما هو مفهوم ISO 9004 ؟.

- ما هي فوائد تطبيق ISO 27000 .

- وضح شروط نجاح عملية التأهيل ؟

السؤال الثاني: (15 نقطة)

حاول معالجة أحد الإشكاليتين التاليتين معتمدًا بذلك على طريقة إعداد مقال علمي؟.

-دور الجودة في كسب رضا الزبون ؟.

-دور القيادة في غرس ثقافة الجودة ؟.



#### أولا: حوصلة

يمكن القول في نهاية المطاف أنّ المطبوعة تُوِجت بستة محاور، تمخضت عنها العديد من العناصر التي جاءت و فق س إياق معرفي ومنهجي لغرض تقديم محتوى برنامج هذا المقياس، وسنسوقها ملخصة كما يلي:

المحور الأول: هذا المحور الذي يعتبر أرضية لباقي المحاور، تمّ التناول فيه مفاهيم عامة حول إدارة الجودة، وبعد توضيحنا لأهم المصطلحات والعناصر المتعلقة بالجودة، وإبراز أهم النقاط من الجانب النظري، لاحظنا الأبعاد المختلفة وكيفية قياس الجودة لتعميق فهم الطلبة حول هذا المفهوم.

المحور الثاني: لقد تمّ التطرق فيه للإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة كما جاء في برنامج المقياس، حيث تمّ التعرف على أهم ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة لتمكن الطالب من التعرف على هذه الإدارة وفوائدها بالنسبة للزبائن والمؤسسات والدولة . إضافة إلى أنّه تمّ التعرض للبنية التحتية لهذه الإدارة وكذلك الأهمية والأهداف، إضافة إلى تناول أهم المبادئ الخاصة بمذه الإدارة، وإبراز التعرض للبنية توضيح أهم معوقات والتحديات التي تواجه هذه الإدارة، وأخيرا الاتجاهات الحديثة كعنصر يسمح بزيادة فهم الطالب.

المحور الثالث: الذي تمحور حول ماهية التقييس، قُمنا فيه بعرض أهداف التقييس، والهيئات المتخصصة فيه من هيئات وطنية ودولية ومهام كل هيئة.

المحور الرابع: الذي تعلق بنظام الجودة الشاملة 9000 iso بعملنا فيه على توضيح الفوائد والمتطلبات، من خلال تبيين سلسلة المواصفات والصعوبات .

المحور الخامس: عُنوِن بآليات تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة 1SO 9000، حيث أسهم هذا المحور في سرد الإطار النظري للتأهيل، وتم توضيح مسار عملية التأهيل، كما ركزنا على إجراءات برنامج التأهيل، وهذا بتوضيح شروط نجاح عملية التأهيل والصعوبات التي تواجه تنفيذ هذه البرامج، وفي الأخير تم توضيح البرامج المطبقة في الجزائر لتأهيل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، مستنتجين بذلك مدى سعي الجزائر للنهوض بهذه المؤسسات من خلال إحداث إصلاحات تشريعية واقتصادية لمعالجة المشاكل التي تتخبط فيها وتؤهلها للحصول على شهادات الجودة.

المحور السادس: الذي بُرمج حول أنظمة أخرى للتقييس، حيث يحتوي على ثلاث مقاييس بُرجحت ليتعرف عليها الطالب، وهي تعتبر أهم مقاييس تحصلت عليها المؤسسات الجزائرية، والتي يستعين بما الطالب في دراسات الماستر 2 وعند إعداد المذكرة. وتمثلت في: مقاييس إدارة البيئة iso 14000 : وتم توضيح ماهيته والعوامل المؤثرة في ظهور وانتشار سلسلة المواصفات الدولية لهذا المقياس، كما تم عرض مزايا الحصول على شهادة المطابقة ، وكذلك مكونات إصدارات مواصفة الإدارة البيئية.

نظم إدارة سلامة الغداء (2005) iso 22000: لتعريف الطالب بهذا النظام تمّ تقديمه في مجموعة نقاط منها التعريف والفوائد، وكذلك المتطلبات والتحضير والتطوير.

مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات 27000 iso : يعتبر آخر عنصر في محتوى هذا البرنامج، وتم توضيحه مثل المقاييس السابقة وذلك بعرض فوائد الحصول على هذه الشهادة، كما تم عرض الأبعاد الثلاثة لحماية المعلومات، والمعايير الدولية لأمن المعلومات، وأخيرا متطلبات تطبيق المواصفة القياسية 27000 iso.

وفي الأخير تمّ تقديم البحوث المقترحة في تطبيقات هذا المقياس مع توضيح طريقة إعدادها، كذلك تم عرض مجموعة من نماذج الاختبارات لإعطاء فكرة للطالب ولتدريبه وتمرنه على الإجابة عليها بعد المراجعة.

#### ثانيا: الأفاق المستقبلية للمطبوعة

لقد حاولنا من خلال اعداد هذه المطبوعة توفير مرجع مفيد للطالب يساعده على فهم وإدراك أهم الجوانب المتعلقة بهذا المقياس، بالإضافة إلى تمكين الطالب من التحليل العلمي الاقتصادي لتوضيح علاقة الجودة بالمتغيرات الأخرى، ولضمان تحقيق الأهداف السابقة الذكر يقترح الباحث ضرورة إجراء مطبوعات أخرى تعالج مواضيع ذات علاقة مباشرة بموضوع هذه المطبوعة.

كما أننا نقترح تقديم دراسات متأنية وموسعة حول كل مقياس من مقاييس ISO على حِدى.

وفي الأخير نأمل أن يجد طلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة وغيرها من التخصصات ذات الصلة سواء في جامعة عنابة أو في مختلف الجامعات الجزائرية الأخرى ضالتهم في هذه المطبوعة ، وأن تساهم ولو بقدر يسير في تنمية معلوماتهم ومعارفهم ضمن مختلف المواضيع التي تمت مناقشتها.



### أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

-1

- -أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط 1 ، المجلد 01، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، 2002. إياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، د.س.
  - -جمال عبد الناصر مانع، التنظيم الدولي النظرية العامة و المنظمات العالمية و الإقليمية و المتخصصة، دار العلوم ،2006.
- -جميل الشيخ عثمان، سلسلة أسئلة و أجوبة حول أساسيات أنظمة الجودة و السلامة في صناعة الغذاء، الجامعة الافتراضية، حلب.
  - -جودة ومحفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ،عمان، الأردن، 2006.
- -حامد ومحمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية ايزو 14000، دون دار النشر، القاهرة،1998.
  - حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي للإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2008
  - -حيدر أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق iso9000وتطبيقاته، ط 1 ، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
  - -حيدر ي أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق iso9000 وتطبيقاته، ط 1 ، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة،1999
  - -دليل الجودة، دليل الألف باء لإدارة أنظمة سلامة الغذاء، برنامج الجودة Qualeb، كتيب 2، بيروت ، حزيران 2007.
  - -رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، كلية دجلة، د.س.
    - -رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، ط 1 ، دار اليازوري للنار، عمان، الأردن، ،2008.
  - -سمير محمد عبد العزيز ، حودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، 1999.
    - -عبد الباري درة الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، منهج تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ، 1994.
      - -عبد الستار محمد على، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- -علوان، قاسم نايف ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 (2000)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- -علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
  - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

- -عمر وصفى عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
  - -عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- -فرحة زراوي صالح، الكامل في القانون التجاري الجزائري الحقوق الفكرية، حقوق الملكية الصناعية و التجارية، حقوق الملكية الأدبية و الفنية، ابن خلدون ، .. 2006
- -سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011رؤية اقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والوزيع، القاهرة، مصر ،2000 .
  - -سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط ،1دار صفاء، عمان، . 2007.
- -سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة\_تطبيقات في الصناعة والتعليم\_ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2007.
  - -سونى البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، مصر، 2003.
  - -فريد عبد الفتاح: النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة،. 1996.
- فواز التميمي و أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001 ،ط 1،عالم الكتب الحديث، عمان، 2008. - فيصل عبد الله حسن الحداد. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة - الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
  - -قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 (2000)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
    - -قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006.
      - -لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، أدرار، الجزائر، 2011.
        - -مأمون الدراركة وطارق الشبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2002.
        - -محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان، ، 2004.
        - -محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- -محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ، ISO14000، ISO9000 ، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2002،
  - -محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005.
    - -محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1999.
      - -محمد ماضي .إدارة الجودة، دار المعارف، القاهرة ،1995.
- -مهدي صالح السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
  - نحم عبود نحم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط1 ، دار صفاء، عمان، 2010.
    - -ندوة، سلسلة المواصفات العالمية، عمان : الخبراء العرب للهندسة و الإدارة، ،1996.

-وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية-، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009.

#### 2- المجلات والدوريات

- -أحمد عبادة العربي، المعايير الدولية لسياسات أمن المعلومات: دراسة تحليلية لمعايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (إيزو (ISO/IEC 27002) ومدى تطبيقها في الجامعات العربية، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد 19، العدد 02، ماي أكتوبر 2013.
  - بلغرسة عبد اللطيف، جاوحدو رضا، آثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 11 سنة 2012.
    - -جوزيف م جوران، تخطيط جودة المنتجات والخدمات دليل جوران إلى تصميم الجودة- خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال-، إصدار الشركة العربية للإعلام العالمي (شعاع)، السنة الأولى ،العدد الثامن عشر، القاهرة، سبتمبر 1993.
- -رغد منفي الدليمي، إدارة الجودة الشاملة للبيئة بإستخدام المواصفة الدولية ،ISO14000دراسة حالة مصافي الوسط العراقية، جامعة بغداد، ،2001.
  - -سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج،PME بمحلة الباحث، العدد 09، 2011.
  - -الشاذلي العياري، الوطن العربي وظاهرة العولمة -الوهم والحقيقة-، مجلة المنتدى، منتدى الفكر العربي، عمان، العدد 140، ماى 1997، ص10.
  - -علي لزعر وبوعزيز ناصر، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورومتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وأدارية، العدد 05، 2009.
- -قلوش الطيب، دور التقييس في حماية المستهلك في التشريع الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017.
  - مجدي وائل الكبيجي وبحاء أبو عواد، قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32 (02) ، فيفري 2014.
  - -محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة -دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17، العدد2، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2011.
  - -مولود حواس ورابح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك -دراسة حالة خدمات الهاتف النقال الوطنية للاتصالات الجزائر-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/03.
- يحياوي الهام وبن بوزة الصديق، أهمية ودور تطبيق المواصفة القياسية الإيزو 2001: 2005 في مراكز نطم المعلومات الجغرافية -دراسة حالة بعض الدول العربية -، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي تامنغست ، الجزائر، العدد 05، جانفي 2014.

الرسائل العلمية

- الهام شيلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة -مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2014.

- بوعنان نور الدين، حودة الخدمات وأثرها على رضا العميل -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2007.
- -حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،2013 .
- -ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.
- -ذهبية لطرش ، اتفاقيات التجارة في السلع وآثارها المتوقعة على المؤسسات والصناعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، جويلية 2004 .
- -راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط تبسة- SOMIPHOS، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011.
- -سلمى صالحي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها التنافسية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة ،الجزائر ، 2006.
- -عبد القادر رقراق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران ،2010 .
- -عبد الكريم سهام، دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007.
- -عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006-2006.
- -غبولي أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد منتوري قسنطينة، 2011.
- -غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميدا، مذكرة ماجستير غير منشور، جامعة ورقلة، ،2007.
- -فاروق عزون، دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف -1-، 2015.
- -قطوش مريم، برنامج التأهيل الوظائفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010.

- كشيدة حبيبة، إستراتيجية رضا العميل، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، غير منشورة، جامعة محمد دحلب البليدة، 2005. -مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر (2005-2010)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

## 4 الملتقيات والمؤتمرات

- -بلال شيخي وآخرون، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-المأمول والواقع-، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 07/06 ديسمبر 2017.
- -بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، أفريل 2006.
- -تشام كمال وتشام فاروق، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجوائر-تونس-المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف، أفريل 2006.
- -جمال بالخباط جميلة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، أفريل 2006.
- همداوي وسيلة، تأهيل المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك ، الملتقى الوطني حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واقع وآفاق ، جامعة 08 ماي 45، 13 و 14 نوفمبر 2006.
- -رحيم حسين ورشيد مناصرية، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الايزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئى، المنعقد بجامعة ورقلة يومى 22 و23 نوفمبر 2011.
- -سليمان ناصر، تأهيل المؤسسات المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، حامعة الشلف، أفريل 2006.
- شتيني عبد الرحيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وذنية ودولية-"، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد 852دحلب بالبليدة، الجزائر.
- -قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 08-09 مارس 2005، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- -موسوس مغنية وبلغنو سمية، ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، أفريل 2006.
- -موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد -دور المدير العربي في الإبداع والتميز -، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004.

# 5- القوانين والمراسيم

- -الجريدة الرسمية، المؤرخة في 01 مارس 1998، العدد 11.
- -المادة 02، الفقرة الأولى، قانون رقم 04-04 ، المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425، الموافق لـ 23 يونيو 2004، المتعلق بالتقييس، الجريدة الرسمية ،العدد 41.
  - -المادة 02، الفقرة الثالثة، القانون 04-04.
  - -المادة الثالثة، الفقرة الأخيرة ، من المرسوم 05-464.
  - -المادة الثانية من المرسوم التنفيذي 98-69، المؤرخ في 24 شوال 1418، الموافق لـ 21 فيفري 1998، المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 11.
  - --المادة الخامسة، الفقرة الأولى، من المرسوم التنفيذي رقم 55-464 ، المؤرخ في 04 ذو القعدة عام 1426 الموافق لـ 06 ديسمبر 2005، المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 80.
    - -المادة الخامسة، من المرسوم التنفيذي 98-69.
      - -المادة الرابعة، المرسوم 05-464.
    - -المواد 02-10-9-11-13 من المرسوم التنفيذي رقم 05-464.
- -نشرية المعلومات الاقتصادية، بيان رقم 8، معطيات عام 2005، مديرية المنظومة الإعلامية والإحصائيات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتدسطة.

## ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

#### 1-les livres

- -Arnason, Sigurjon Thor & Willett, Keith D., 2008, How to Achieve 27001 Certification An Example of Applied Compliance Management, Taylor & Francis Group LLC. New York, USA.
- Cohen Steven, Strategic planning in environmental regulation cambridge, MIT Press, 2005.
- Dale & Plunkett, Quality Costing, Champan & Hall, London ,1995.
- David Hoyle, Iso 9000 quality systems handbook, 5 ed, Elsevier, Oxford, 2006. Gerdf Kamisk & J.Peter Bauer, Management de la qualité de A à Z, Masson ,Paris, 1994.
- -Hermel P, The new faces of total quality in Europe and the US, Total Quality Management, Vol 8, Issue 4, 1997.
- J- L multon et J-F Arthuad et A-S Soroste, la qualité des produits alémentaire « politique, incitation, gestion et contrôle », Collection science de technique agro-alémentaire, Sequal technique documentation, la voisier, 1994

- Michel Gattan, Maitriser processus de l'entreprise, guide opérationnel les ditions d'organisation, Paris, 2000.
- Mohamed Lamine Dhaoui, Guide Méthodologie, Restructuration ,Mise à niveau , Compétitivité industrielle, L'ONUDI, Vienne, 2002.
- Paolo Baracchini: Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, 3édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007.
- Raho L et Mears P, Quality System Chaining, the next link in the evolution of quality, business horizons, vol40, Issue 5, 1997.
- Stapleton, philip J, Glover, Margaret A ,and davis, Spetie, Environmental management systems, 2nd ED, NSF published New York, 2001.
- Yarnell, Patrick, Implementation an ISO 14001 EMS- A case study of Environment Training and Awareness Implementation of the Vancouver International Airport, Master thesis, School of Resource and Environment of Management, Canada, 1999

1– Les revues

- La Recommandation n 04, deuxième édition, adoptée par le centre de la nation unie la facilitation du commerce et les transations électronique CEFACT.ONU ,genéve , oct 2011.
- Ministère de l'industrie et de la restructuration fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de misse à niveau des entreprises, 1999,
- M.Meziane, Normalisation international sur les exigences de système d assurancequalité. Abdelhak LAMIRI : "La Mise à Niveau Enjeu et Pratiques des Entreprises Algériennes ", Revue des Sciences Commerciales et de Gestion , N°2 Juillet 2003 , éditer par l'ECOLE SUPERIEUR de COMMERCE d'ALGER

2- Les seminaires

-TACHAM FAROUK, TACHAM KAMEL: Les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes dans le cadre d'association euro-méditerranéen résultats et créatives, séminaire international, université setif, 13/14 novembre 2006.

3- Les sites web

- http://www.hii.edu.ly/research/jamal/q5.pdf.
- http://www.onefd.edu.dz.
- http://www.pmeart-dz.org/fr/gouvernement.php.
- https://certifications.controlunion.com/ar/certificationprograms/certification-programs/iso-22000-food-safety-management-system.
- www.gckw.com/ISO-27001-AR.
- www.intertek-semkocertification,se.
- www.iso.org/iso/home/standards/.../iso27001.
- www.iso27001security.com.
- WWW.MIPMEPI.GOV.DZ.

الملاحق