وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير

العنوان

متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية أيزو في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل انفتاح السوق

دراسة حالة: مؤسسة رام لتكرير السكر "مجمع برحال –مستغانم–"

من إعداد الطالبة: مقداد نادية
تحت إشراف: أ/د بابا عبد القادر

أمام اللجنة المكونة من:

بن نافلة قدور	أستاذ	جامعة الشلف	رئيسا
بابا عبد القادر	أستاذ	جامعة مستغانم	مقررا
فلاق محمد	أستاذ	جامعة البليدة	ممتحنا
قويدر الواحد عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	ممتحنا
بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	ممتحنا
مراكشي محمد الأمين	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2017

فهرس المحتويـــات	الصفحة
إهداء	
كلمة شكر	
قائمة الجداول	I
قائمة الأشكال	II
قائمة الملاحق	III
مقدمة عامة	أ–د
الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة	11
تمهيد	11
المبحث الأول: التعريف بالجودة ومراحل تطورها	12
المطلب الأول: النظرة الشاملة لمفهوم الجودة	12
المطلب الثاني: الجودة ومراحل تطورها	19
المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة والمعايير المضبوطة لخدمتها	24
المبحث الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة	26
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	26
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة الشاملة	28
المطلب الثالث: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.	31
المبحث الثالث: الرقابة على الجودة الشاملة	35
المطلب الأول: مفهوم وظيفة الرقابة على الجودة وأهدافها	35
المطلب الثاني: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة والطرق المتبعة لذلك	38
المطلب الثالث: أساليب الرقابة على الجودة وتكاليفها	40
المطلب الرابع: التسيير العام للجودة وتأمينها	43
المبحث الرابع: مهام حلقات الجودة في المؤسسة	46
المطلب الأول: مبادئ حلقات الجودة وتطورها	46
المطلب الثاني: خصائص حلقات الجودة وعلاقة الجودة بالسعر	49
المبحث الخامس: المستهلك وتحديات المرحلة الراهنة	53
المطلب الأول: نشأة ومفهوم حماية المستهلك	53
المطلب الثاني: التشريعات الصادرة في مجال حماية المستهلك	55

المطلب الثالث: آفاق حركة حماية المستهلك وأولويات الجودة	57
المطلب الرابع: أولويات الجودة لدى المستهلك	59
خلاصة الفصل	61
الفصل الثاني: المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO9001	63
تمهيد	63
المبحث الأول: المواصفات القياسية وتطورها التاريخي	64
المطلب الأول: مفهوم ونشأة المواصفات القياسية الدولية ISO	64
المطلب الثاني: الأيزو 9000 وخطوات الحصول عليه	68
المطلب الثالث: شروط التوصيف والمواصفات القياسية	72
المطلب الرابع: سلسلة المواصفات الدولية ايزو 9000 وأهمية تطبيقها	76
المبحث الثاني: متطلبات التأهيل للمواصفات القياسية الدولية أيزو ISO 9001	82
المطلب الأول: متطلبات نظام الجودة للتأهيل الأيزو 9000 والمزايا الاقتصادية من تطبيقه	82
المطلب الثاني: احتياجات المشاركين الأيزو وطريقة تسيير الجودة وفقا للمعايير	84
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق المواصفات ايزو 9001	88
المطلب الرابع: أهداف الحصول على الايزو وعلاقته بالجودة	97
المبحث الثالث: التقييس الجزائري.	101
المطلب الأول: التقييس الجزائري وأهم معاهد التقييس	101
المطلب الثاني: معاهد التقييس الجزائري	103
المطلب الثالث: أهم إصدارات الأيزو	105
المطلب الرابع: البناء التنظيمي للأيزو 2000/9001	108
خلاصة الفصل	109
الفصل الثالث: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات النظم الحديثة	111
تمهيد	111
المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية واقعا وآفاقا	
المطلب الأول: إزالة القيود على التجارة الخارجية وتحقيق التوازن	112
المطلب الثاني: إصلاح النظام الجبائي	116
المطلب الثالث: إعادة تأهيل تكنولوجيا الإنتاج للمؤسسة الجزائرية	121
المبحث الثاني: تجربة البرامج التنموية وأثرها على المؤسسة الجزائرية خلال الفترة 2001-2014	124

المطلب الأول: الإطار النظري لبرامج التنمية الاقتصادية 2001-2014	124
المطلب الثاني: برنامج التنمية الاقتصادية	125
المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين التحديات والمؤهلات	130
المطلب الأول: مفهوم التحديات الاقتصادية:économie challenger	130
المطلب الثاني: الوضعية الراهنة للاقتصاد الجزائري وأهم التحديات والمؤهلات	132
المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الواقع والمؤهلات	134
خلاصة الفصل	139
الفصل الرابع: تطورا لقطاع الصناعي في الجزائر ومدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية للمواصفة العالمية ايزو	141
تمهيد	141
المبحث الأول: التصنيع ودوره في التنمية الاقتصادية	141
المطلب الأول: التصنيع وأهم المفاهيم المرتبطة به	142
المطلب الثاني: التنمية الاقتصادية.	145
المطلب الثالث: أهمية التصنيع في عملية التنمية للدول النامية	146
المبحث الثاني: أنواع استراتيجيات التصنيع لتنمية القطاع الصناعي	148
المطلب الأول: مفهوم عام لاستراتيجية التنمية	148
المطلب الثاني: أهم استراتيجيات التصنيع المتبعة في مختلف الدول	149
المطلب الثالث: أسس ضمان نجاح استراتيجية التصنيع	155
المبحث الثالث: الإطار العام لاستراتيجية وسياسات إنعاش الصناعة	157
المطلب الأول: مميزات وأداء القطاع الصناعي.	157
المطلب الثاني: توجهات وأبعاد الاستراتيجية	160
المطلب الثالث: مفهوم المناطق الصناعية والعناقيد الصناعية	163
المطلب بالرابع: السياسات الداعمة لترقية قطاع الصناعة	164
المبحث الرابع: واقع التصحيح الهيكلي في ظل الاستراتيجية الصناعية الجديدة	168
المطلب الأول: تقييم مؤشرات التصحيح الهيكلي	168
المطلب الثاني: آفاق وتحديات القطاع الصناعي في الجزائر	172
المبحث الخامس: مراحل تطور القطاع الصناعي بالجزائر ومدى تطبيقه للمواصفات العالمية أيزو	175
المطلب الأول: تقدم الصناعة في العالم العربي	175

المطلب الثاني: الشهادات الممنوحة لمؤسسات الدول العربية ودول الخليج	179
المطلب الثالث: آفاق الصناعة أكبر تحديات الجزائر	181
المطلب الرابع: المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة المطابقة والجائزة الجزائرية	184
خلاصة الفصل	191
الفصل الخامس: واقع تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية أيزو في مؤسسة "رام لتكرير السكر ب مستغانم "مجمع برحال	193
تمهيد	193
المبحث الأول: عموميات حول معمل تكرير السكر	194
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن أنشاء معمل تكرير السكر	194
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر	197
المبحث الثاني: تصميم وتحليل الدراسة الميدانية	201
المطلب الأول: وسائل جمع المعلومات	201
المطلب الثاني: منهجية الدراسة	201
المبحث الثالث: متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9001 على مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم	203
المطلب الأول: الخطوات المنتهجة في هذه الدراسة	203
المطلب الثاني: مدى تطبيق متطلبات المواصفة إيزو 9001 إصدار 2000 في عينة الدراسة	204
المطلب الثالث: عرض لتسلسل نتائج التقييم لمتطلبات الإيزو 9001 إصدار 2000	219
خلاصة الفصل	221
الخاتمة العامة	222
قائمة المراجع	229
الملاحق	236

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
I-01	مستويات الجودة	14
I-02	نوع النشاط وفرص التميز والاختلاف	15
I-03	خصائص الجودة	17
I-04	النظرة الامريكية واليابانية للجودة	18
I-05	تصميم مداخل تنمية وتحسين الجودة	29
I-06	مراحل تسيير الجودة	44
I-07	خصائص حلقات الجودة	49
II-08	العلاقة بين أداء إدارة الجودة الشاملة والمعيار البريطاني	67
I-09	سلسلة المواصفات ايزو 9000ومحتوياتها	80
II-10	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 900	99
II-11	متطلبات المواصفات الايزو 9001اصدار 2008	107
III-12	التوزيع القطاعي لبرنامج التنمية الاقتصادية	126
III-13	التوزيع القطاعي لبرنامج دعم النمو 2004-2009	127
III-14	التوزيع القطاعي لبرنامج توطيد النمو 2010-2014	129
III-15	معدل النمو للناتج الداخلي الخام لفترة 2000-2005	134
IV-16	توزيع المؤسسات الصناعية الخاصة الفروع 2006-2007	157
IV-17	معدل النمو القطاع الصناعي العمومي خلال الفترة 2000-2006	159
IV-18	تطور معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي للفترة 2001-2012	168
IV-19	تطور معدل النمو الحقيقي للصناعات المعملية التحويلية 2001-2011	169
IV-20	التركيب الهيكلي الصادرات 2001-2012	170
IV-21	تطور التركيب الهيكلي للواردات خلال الفترة 2001-2012	171
IV-22	نسب القوى العاملة في مختلف القطاعات بالجزائر	172
IV- 23	المساهمة في الدخل القومي	178
IV-24	عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو في دول الخليج	180
IV-25	المؤسسات الحاصلة على الجائزة للجودة	185
IV-26	معايير النتائج التي حققتها المؤسسات	186
V-27	مقياس ثلاثي لقوائم الفحص	204
V-28	قائمة الفحص الخاصة بمتطلب نظام الجودة في مؤسسة تكرير السكر مستغانم	206
V-29	قائمة الفحص الخاصة بمتطلب مسؤولية الادارة في مؤسسة تكرير السكر مستغانم	208
V-30	قائمة الفحص الخاصة بمتطلب إدارة الموارد بمؤسسة تكرير السكر مستغانم	211
V-31	قائمة الفحص الخاصة بمتطلب تحقيق المنتج بمؤسسة تكرير السكر مستغانم	212
V-32	قائمة الفحص الخاصة بمتطلب القياس والتحليل والتحسين بمؤسسة تكرير السكر بمستغانم	216
V-33	تسلسل نتائج تقييم نظام الجودة المتبع بالمؤسسة وفقا لمتطلبات المواصفة ايزو 2000/9001	219

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
I-01	المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة	23
I-02	الاستراتيجية الهادفة للجودة	30
I-03	النظرة الشاملة لكل الأطراف في تحقيق اهداف المنظمة	31
I-04	المراقبة الكلية للجودة	36
I-05	دور مراقبة الجودة	42
I-06	كيفية عمل حلقات الجودة	50
I-07	علاقة الجودة بالسعر	51
II-08	مبدأ ديمنغ للتحسين المستمر	79
II-09	التسلسل الهرمي لوثائق نظام الجودة	89
II-10	أنواع الوثائق المستخدمة في المؤسسات	90
IV-14	تطور صادرات الجزائر	170
V-15	الهيكل التنظيمي لمؤسسة رام تكرير السكر	199
V-16	مخطط تسيير المؤسسة	200

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	التقييس الجزائري	237
2	Raffinerie de sucre de Mostaganem	238
3	Plan de processuce de l’opération de sucre	239
4	filiale de Mostaganem Mois de Mars 2013	240

المقدمة العامة

أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مؤخرا تتوجه نحو تبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كون الجودة تؤثر على هذه الشركات بشكل إيجابي أو سلبي في نجاحها أو فشلها بالأسواق العالمية، وذلك نتيجة ظهور نظم متطورة للتصنيع إضافة إلى مفاهيم العولمة وما نتج عنها من منافسة شديدة، والجودة تعني في مفهومها الجديد كيفية إدارتها بأفضل صيغة وبما يحقق أهداف المؤسسة، هنا يتطلب على المؤسسات الجزائرية باختلافها تطوير مستوى جودتها بإتاحة الفرصة أمام المنتجات الوطنية لمنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق الدولية، وقد تطور مفهوم الجودة إلى مفهوم المطابقة للمواصفات بعد أن كان من الصعب عل الشركات التأقلم مباشرة مع هذا المفهوم، و بعد الحرب العالمية الثانية أنشأ جيش شمال أمريكا مقياس لتأمين جودة السلع نتيجة ارتفاع حجم الطلبية و تطبيق المراقبة الإحصائية بالعينة، حيث كان ذلك من طرف العالم Shewart، أما المراقبة النهائية للمنتجات لم تكن الطريقة الوحيدة لضمان الجودة بل كانت هناك خطوات متبعة لتأمينها، حيث بدأ نشوء الجودة في اليابان عندما تبنت هذه الشركات المفاهيم المتطورة من طرف المهندسين في شمال أمريكا مثل Juran وDeming وأيضا Feigenbaum، وأصبحت الجودة الشغل الشاغل والأساسي لليابانيين لأن تبني هذه الاستراتيجيات يسمح للشركات بالتموضع الصحيح في الأسواق الدولية ،وأما في أوروبا وبعد الحرب العالمية الثانية تطور المفهوم المرتبط بتأمين الجودة في إدارة الموردين و معنى ذلك أنه أصبح على المورد تبرير جودة منتجاته للزبون وذلك من خلال إتباعه لمجموعة المقاييس الدولية المعمول بها من طرف الشركات الكبرى ،أنشئت هذه المقاييس من طرف المنظمة الدولية للتقييس.ISO : International Standardization Organization التي أخذت على عاتقها إنشاء مجموعة من المقاييس، فطرح أول مرجع un référentiel سنة 1987، تمت مراجعته بعد ذلك ونشر لثاني مرة سنة 1994،أصبحت المقاييس الدولية ISO في أيامنا هذه مراجع مقبولة معروفة ومتبعة عند معظم الدول وهي تمثل الإجماع فيما يخص تأمين الجودة،لدى أصبح من الضروري على المؤسسات تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية، التي من أجلها تبدأ هذه الأخيرة خطواتها للحصول على الأيزو ISO، ومن خلال هذه المواصفة تضمن تحسين نظامها الداخلي وذلك بتشجيع الصادرات وتحسين علاقتها مع الزبائن كما تعمل على تخفيض التكاليف.

وبحكم التعاملات الدولية للجزائر واندماجها في الاقتصاد العالمي عن طريق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC يأتي ذلك بتحسين المنتجات ومطابقتها الدولية للتقييس فلا بد على مؤسساتها من خوض غمار الساحة الدولية لأسباب أبرزها أن العالم أصبح سوقا متكاملة وأن الدول النامية بما فيها الجزائر مرتبطة بهذه السوق ارتباطا وثيقا وأنها تعتمد على الاقتصاد العالمي من أجل تصريف منتجاتها، ومن خلال هذه المقدمة سنطرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية الأيزو 2000/9001؟

لمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالجودة، وفيما تكمن أهميتها بالنسبة المؤسسة؟
- ما المقصود بالمواصفات العالمية للتقييس ايزو 9001؟
- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية العليا لضمان نجاح بناء إدارة الجودة بالمؤسسة؟
- هل يتوفر لذي مؤسسة رام لتكرير السكر مجمع برحال الموارد الكافية لتحقيق المنتج وضمان جودته؟
- كيف يتم تطبيق أساليب القياس وتحليل البيانات للتحسين المستمر في مؤسسة رام لتكرير السكر؟
- ما هي الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة "رام لتكرير السكر "مجمع برحال وحدة مستغانم بتطبيقها متطلبات المواصفة الدولية أيزو؟

الفرضيات

لمعالجة الموضوع والاجابة على هذه التساؤلات ندرج الفرضيات التالية:

- تشير الجودة إلى مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتوفر في المنتجات والخدمات والتي تجعلهما قادرين على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم.
- تعتبر المواصفات العالمية للتقييس ايزو 9001 أسلوب لإدارة الجودة يتسم بمجموعة من الخصائص والمبادئ، ويرتكز اهتمامه على التوجه بالزبون وجعل رضاه هدفه الأسمى الذي يسعى لتحقيقه.
- تبرز مسؤولية القيادة العليا للإدارة في تحديد الأنشطة اللازمة للجودة كالتركيز على الزبون، التخطيط ومراجعة الإدارة... الخ
- المؤسسة التي توفر الموارد اللازمة، تستطيع تحقيق المنتج وبالتالي ضمان جودته
- تطبيق الأساليب المناسبة لقياس عمليات نظام الجودة في المؤسسة يعتبر أمرا أساسيا لنجاحها.
- من بين الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها مؤسسة رام لتكرير السكر «مجمع برحال" هو حصولها على شهادة المطابقة للأيزو 2000/9001.

أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-تسليط الضوء على التطورات الدولية في مجال المواصفات القياسية الأيزو ISO 90001 إصدار 2000.

-التعرف على مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطوير الفكر الإداري لأجل إرساء وتصميم نظم جودة كفئة وفاعلة ومن ثم الحصول على شهادة دولية للجودة وبالتالي امتلاك مزايا تنافسية تتفوق بها على المؤسسات المنافسة.

-دراسة وتحليل نظام الجودة المتبع في مؤسسة رام لتكرير السكر وحدة مستغانم ومن ثم تقييم ذلك وفق متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001 إصدار 2000.

-إبراز أثر تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية ايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-الخروج بالنتائج والاقتراحات التي من شأنها المساعدة في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق شامل للأيزو ISO 9001 في مؤسسة رام لتكرير السكر وحدة مستغانم.

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة في جانبين متمثلين بالآتي:

الجانب الأكاديمي: تتمثل أهمية الدراسة في الإسهام العلمي الذي نتوقع إضافته والذي يهم الباحثين المهتمين بمجال الأيزو، خاصة وأن دراسة المواصفات القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 ضرورية بالنسبة للدول النامية عموما، والدراسات والبحث في البيئة الجزائرية خصوصا، لذلك يتطلب القيام بمزيد من البحث والدراسة حوله وإخضاع هذا الموضوع لدراسة حالة يعطيه أهمية ضمن الإطار العلمي لتقنيات الإدارة الحديثة في مواجهة المشاكل الإدارية الناجمة من ذلك وكيفية التعامل معها.

الجانب العملي: إن مثل هذه الدراسات على إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية تستحق الاهتمام التطبيقي لما لها من أهمية في تقديم إسهام عملي للمؤسسات الجزائرية، وخاصة في مؤسسة "رام لتكرير السكر «، مجمع برحال وحدة مستغانم بشأن كيفية تطبيق متطلبات المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 والتهيؤ للحصول على شهادة رسمية تؤكد ذلك، إضافة إلى الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية حاليا باعتبار التميز هدف وغاية أي مؤسسة ومحصلة جهودها.

المنهج والأدوات المستعملة:

*من خلال سعينا للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة أو نفي الفرضيات المتبناة، فقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري بغية تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من الجودة، إدارة الجودة الشاملة، ومختلف الجوانب المتعلقة بهذا النظام، ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد

على دراسة حالة أي المنهج التحليلي من أجل تطبيق الدراسة النظرية على أرض الواقع وهو معرفة واقع تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية الأيزو 2000/9001 في مؤسسة رام لتكرير السكر "مجمع برحال" للحصول على شهادة المطابقة ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات ومصادر البيانات التالية:

-البحث المكتبي:(كتب، مقالات، مجلات، دوريات وأطروحات)

-المقابلات الشخصية

-وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة

-مواقع إلكترونية

-القوانين والمراسيم خاصة المتعلقة بحماية المستهلك

لكنه وعند إجراء البحث لم نصادف دراسة جامعية بهذا النوع من الربط، إنما وجدنا فقط مواضيع منفصلة جزئيا عن الأخرى، لكن كان الكل يهدف إلى أهمية الجودة.

حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

-الحدود الموضوعية: لقد أصدرت المنظمة العالمية ISO منذ نشأتها عدة مواصفات قياسية منها ما هو خاص بأنظمة إدارة الجودة، أنظمة إدارة البيئية، والمسؤولية الاجتماعية إلا أن بحثنا انصب أساسا على "متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية ISO 9001 إصدار 2000 ومساهمة الالتزام بها.

-الحدود المكانية: اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على الشركة الوطنية لتكرير السكر مجمع برحال وحدة مستغانم والتي سوف نعرف بها في الجزء التطبيقي، وتعتبر المؤسسة محل الدراسة من أهم المؤسسات على المستوى الوطني.

-الحدود الزمانية: رغبة الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات علمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات فضلنا اختيار الفترة الزمنية وشملت الفترة التي تناولنا فيها البحث، بالضبط(2010-2017).

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع الذي يحمل عنوان متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية في المؤسسات الجزائرية في ظل انفتاح السوق هناك ما هو موضوعي وما هو ذاتي:

-الأسباب الموضوعية: يمكن أن ترجع إلى التحولات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم ككل والتي تفرض على المؤسسات أن تواكب هذا التغير ، والجزائر في مرحلة الانفتاح على الخارج مما يعني أن مؤسساتها ستواجه منافسة شديدة مع المؤسسات الأجنبية، وهذا يستدعي منها الآن وقبل أي وقت مضى بأن تتمتع بالقدرة على ومواجهة منافسيها حتى تضمن بقاءها واستمرارها ولن يتأتى هذا إلا بتوضيح أهمية الجودة التي تعتبر عنصرا أساسيا لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، أو الخدمية، ثم توضيح أهمية تطبيق المواصفات القياسية الدولية

الأيزو، وذلك للرفع وتحسين جودة المنتجات، إضافة إلى علاقة موضوع البحث بالتخصص، حداثة الموضوع و أهميته وما يحمله موضوع الجودة من اهتمام باعتباره أحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية.

–الأسباب الذاتية: ميولنا الشخصي واندفاعنا حول كل ما هو جيد، وأيضا الرغبة والاطلاع على هذا النوع من المواضيع التي تواكب الأوضاع السائدة في اقتصاد اليوم، وتماشيا مع تغيرات ومعطيات العصر والألفية الثالثة.

الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وإن مست منه جانبا من جوانبه، حيث كانت لها بعض نقاط التقاطع مع البحث الذي نحن بصدد إنجازه، والتي تمت في داخل الوطن وخارجه.

–أطروحة دكتوراه مقدمة من طرف الباحث «**أحمد عبد الحق بدران**" من جمهورية مصر العربية سنة 2005 بعنوان إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات الدولية للجودة أيزو 9000 مع التطبيق في شركة مصر للزيوت والصابون، وشركة السكر، لقد حاول الباحث معرفة واقع عملية تطبيق الجودة بالمواصفات في الشركتين المبعوثتين، وتوصل في الأخير إلى أن شهادة الأيزو لا تعتبر نهاية المطاف للشركة، بل هي بداية التحسين والتطوير المستمرين، وذلك باستخدام أساليب وأدوات لدراسة الجودة الشاملة

–دراسة بومدين يوسف، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006، وجاءت الدراسة تحت عنوان "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية "حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: كيف يمكن لمدخل إدارة الجودة الشاملة أن يعمل على بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارة ونظام شامل متكامل، يسمح للمؤسسة بفهم وتقييم بيئتها الخارجية مما يسمح لها بتحسين أدائها، كما اعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الانجح للتكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات.

–دراسة بوشيخي عائشة: وهي رسالة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ل سنة 2006-2007 واهتمت الدراسة بمعرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية تحترم فعلا

مواصفات الجودة؟ واعتمدت الدراسة على عينة من 45 مؤسسة تنشط في الجهة الغربية من الوطن ومتكونة من 20مؤسسة حاصلة على إحدى شهادات الايزو، و20 مؤسسة غير حاصلة على تلك الشهادات، و5 مؤسسات في طور الحصول عليها ومنتمية إلى قطاعات:

الأشغال العمومية، النسيج مواد البناء المواد الغذائية، المواد المعدنية والمشروبات الغازية، البلاستيك والألمنيوم الكهرباء والكيمياء الصناعية.

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات الجودة في المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو أو التي هي في طور الحصول عليها أحسن من ممارسات في المؤسسات غير الحاصلة على الشهادة.

– **دراسة يحي بريقات عبد الكريم:** وهي رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف السيد بلمقدم مصطفى بعنوان "إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 "للسنة الجامعية 2008 –2009.

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في تحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط بها.

اعتمادا على مراجعة الأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة وجوائز الجودة تم تحديد 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة أو تم تطوير مقاييس عملية للعوامل الحرجة وتم اختيار صدقها وتباتها اعتمادا على بيانات تم تجميعها من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001.

دراسة جميل عريدة: –رسالة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة باريس فرنسا سنة 2012 بعنوان: «من مسار التقييس إلى مسار يعتمد على قوانين أساسية والتطبيق للمعيار IFRS

بجامعة باريس فرنسا هذه الأطروحة موضوعة لدراسة مسار التقييس المقدم من طرف ISO/IAS

بلبنان حسب المضمون HLTD في فرع بالمؤسسة IFRS/ وiso هيئات معتمدة المقاييس هي:

نجد أن النظرية من خلال عصرنة الهيئات الرسمية لتسيير المقاييس في تطور مستمر كإطار مفيد لشرح هذه الظاهرة، علما أن هذا المفهوم يفترض بأنه يمكن لأي فرع إتباع نوعين من الضغوطات الإجمالية والضغوطات المحلية.

الهدف من الدراسة هو إظهار أثر هذين النوعين من الضغوطات من أجل اتخاذ القرار، والتصرفات في كيفية تبني هذا النظام داخل المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن عوامل إدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات المستقصات.

*–**مقالة مقدمة** من طرف الأستاذ "سليمان نجيب" أستاذ مساعد بمعهد العلوم الاقتصادية (المركز الجامعي بغليزان) والأستاذ الدكتور" بن بوزيان محمد" أستاذ التعليم العالي بكلية ا لعلوم الاقتصادية جامعة تلمسان، بعنوان أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه باستعمال نموذج SERQUAL ، سنة 2012 ، الهدف من هذا المقال هو دراسة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من خلال تطبيقها على مرفق إداري عمومي بالجزائر وقد وصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن مستوى جودة الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة العمومية موضع البحث كان بدرجة متوسطة؛
- هناك درجة متوسطة من وضوح أدوار العمل لدى العاملين بالإدارة محل البحث؛
- هناك درجة متوسطة من تدريب وتنمية العاملين بالإدارة محل البحث؛
- هناك درجة منخفضة من مكافئة العاملين بالإدارة العمومية محل الدراسة والبحث؛
- هناك درجة منخفضة من العلاقات بين العاملين بالإدارة العمومية موضع البحث؛
- هناك درجة منخفضة من الدافعية لدى العاملين بالإدارة محل البحث، وكذا الاتصالات، كما هناك درجة من التفاعل بين العاملين والعملاء بالإدارة العمومية موضع البحث.

التعقيب على الدراسات السابقة: معظم هذه الدراسات اعتبرت الالتزام بالمواصفات القياسية الدولية أيزو 9001 والحصول على شهادة المطابقة ما هو إلا بداية الطريق (الخطوة الأولى) لتبني فلسفة أو نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة في كل أنشطة ووظائف المؤسسة، وما ميز دراستنا عن هذه الدراسات هو كون دراستنا تدور حول مؤسسة تعمل على تطبيق المتطلبات للمواصفات القياسية الدولية ايزو 2000/9001 للحصول على شهادة المطابقة.

صعوبات البحث:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته والذي يحمل قدرا من التعقيد والغموض وصعوبة الالمام بكل الجوانب المتعلقة به؛
- عدم تمكننا من الحصول على المعلومات الكافية حول الدراسة الميدانية؛
- التحفظ على تقديم بعض المعلومات من قبل مسؤولي المؤسسة؛

خطة البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقدمة والمتعلقة بموضوع بحثنا هذا تم تقسيمه إلى جزأين:

الأول نظري والثاني تطبيقي، فالجزء النظري يختص بعرض الجوانب النظرية للموضوع ويحتوي على أربعة فصول:

الفصل الأول تمحور حول **الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة**، اعتبرناه كمدخل وتمهيد للموضوع، تناولنا فيه مختلف المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة، مع تبيان الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة ودور حلقات الجودة في تطويرها، كما تم التطرق إلى المستهلك وتحديات المرحلة الراهنة.

الفصل الثاني: المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO9001 خصصنا هذا الفصل لدراسة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة ISO9001 حيث تطرقنا فيه إلى كل من ماهية هذه لمواصفات ومبادئها، ومتطلبات تطبيق هذه المواصفات بالإضافة إلى مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق هذه المواصفات والحصول على شهادة المطابقة كما تطرقنا إلى التقييس والتقييس الجزائري.

الفصل الثالث: كان حول **المؤسسات الجزائرية في ظل تحديات النظم الحديثة** نظرا للتحولات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية بات من الضروري على المؤسسات الجزائرية أن تتكيف وهذه التغيرات التي تحكمها العولمة الاقتصادية، كتأهيل المؤسسات، اقتصاد السوق وظهور المنظمات الدولية.

الفصل الرابع: تطور القطاع الصناعي بالجزائر ومدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية للمواصفة القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 تطرقنا في هذا الفصل تم التطرق إلى التنظيم الصناعي واستراتيجية التصنيع المتبعة في التنمية الاقتصادية، كما تم التعرض إلى القطاع الصناعي في العالم العربي ثم إلى الارتفاع النمو القطاع الصناعي العمومي خارج المحروقات، وأيضا تطور مؤشرات القطاع الصناعي خلال سنة 2015.

أما الجزء الميداني فتضمن فصل حيث قمنا بمعرفة مدى تطابق الجانب النظري بما هو واقعي.

الفصل الخامس: واقع تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية وهو عبارة عن دراسة تطبيقية للتعرف على مدى تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية وهذا في مؤسسة رام لتكرير السكر مجمع برحال وحدة مستغانم، وأيضا قمنا بتحليل النتائج المحصل عليها عن المؤسسة موضوع البحث"رام لتكرير السكر "بمستغانم وأنهينا باختبار الفرضيات وأرفقنا البحث ببعض الاقتراحات والآفاق المستقبلية.

الفصل الأول

الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة ISO

تمهيد:

لا أحد منا يستطيع ذكر مختلف نشاطاته دون التطرق إلى كيفية التحسين والاستغلال الأمثل للإمكانيات الفردية وحتى الجماعية، وذلك لاكتشاف أعمال أكثر دقة، وهو ما نعبر عنه بالجودة خاصة وأن التحديات العالمية المعاصرة، جعلت مثل تطور المعلومات، وتوسع شبكات الاتصال العالمية وفرض المواصفات العالمية الأيزو في كل من الإنتاج، التوزيع والتسويق تحت مظلة عولمة الاقتصاد تحدي كبير على المنظمات الاقتصادية بانتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات، واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء الإنتاجي، والتسويقي بمرونة أكبر وكفاءة عالية.

ولعل الجوانب الأكثر اهتماما أمام المؤسسة هو إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل كبير في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير.

وباعتبار أن الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر على غرار الماضي، حيث كان يعتقد بأن نجاح المؤسسة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي بعد ذلك لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهرة فيها ومع هذا التغيير ساد مفهوم جديد يدعو إلى مبدأ تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعه بشكل أسرع وأرخص، وباعتبار المستهلك وحده يستطيع صناعة الثروة، من خلال ما تقدمه له المؤسسة من عناصر الإشباع، إذن على هذه المؤسسة أن تأخذ بتعاليم الدين الإسلامي الذي يكفل حقوق المستهلك و يحظى على حمايته، وهو أيضا عليه أن يكون واعيا، وأن يدرك الحقوق والمسؤوليات لأن هذا هو حجر الأساس في حماية حقوقه.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل وبالتفصيل إلى المباحث التالية:

‹**المبحث الأول**: التعريف بالجودة ومراحل تطورها

‹**المبحث الثاني**: الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

‹**المبحث الثالث**: الرقابة على الجودة الشاملة

‹**المبحث الرابع**: مهام حلقات الجودة في المؤسسة.

المبحث الخامس: المستهلك وتحديات المرحلة الراهنة

المبحث الأول: التعريف بالجودة ومراحل تطورها

ارتبط مفهوم الجودة على نطاق واسع من العالم بالمنتجات الصناعية، وقطاع الخدمات، لأنها حققت للمؤسسات قدرة عالية للمنافسة الاقتصادية، كما ارتبطت الجودة بالمنتجات اليابانية التي استطاعت أن تحسن سمعتها وتغزو الأسواق العالمية من قدرتها على تجاوز تطلعات المستفيدين، وقد مرت الجودة بالعديد من التطورات عبر مراحل فلسفية تنظيمية عديدة.

المطلب الأول: النظرة الشاملة لمفهوم الجودة

1-المفهوم الشامل للجودة: هو شامل وواسع يهدف إلى التحسين المستمر ضمانا للتطور في المنظمات، خصوصا بعد ظهور الفكر النوعي، وبروز إدارة الجودة الشاملة، ولقد أصبحت الآن تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات على الصعيد الإنتاجي والخدماتي على حد سواء، وقد حدد «إيشيكاوا" العديد من الجوانب المختلفة في التنظيم الذي يشمل[1]:

- جودة المنتج أو الخدمة؛
- جودة طريقة الأداء؛
- جودة المعلومات؛
- جودة العملية الإنتاجية؛
- جودة أماكن العمل.
- جودة الأفراد بما فيهم العاملين، المهندسين، والمدراء بكل مستوياتهم الإشرافية

1-1 مفهوم الجودة: عند التطرق إلى المنتج عادة ما نستعمل كلمة "النوعية " و"الجودة" للدلالة عن نفس المعنى، وهذا خلط بين المفهومين، لأن النوعية يمكن أن تستعمل للدلالة على أحجام مختلفة لنفس المنتج، أو للتعرف على مصدر المنتج أو تركيبته أو لونه، أو شكله[2]، وقد فضلنا استعمال كلمة الجودة لأنها أكثر دقة، والجودة كما هي في قاموس "أكسفورد" تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة[3]، وهي تمثل مجموعة السمات وخصائص المنتج التي تحدد مدى ملاءمته لتحقيق الغرض الذي أنتج من أجله، والذي هو تلبية رغبات المستهلك المتوقعة، وتعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة، و التي تشكل أعمدة أساسية

تقوم عليها جودة الإنتاج، ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبية رغبات المستهلك، ويمكننا تعريف الجودة على أنها "التوافق مع الرغبة، وقد أشار أحد المعنيين في شؤون إدارة

[1] - فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، عمان، دار وائل للنشر 2000، ص1.

[2]- سعيد أوكيل، **مشاكل الجودة والنوعية والصناعة الجزائرية**، مجلس المقياس العدد6، 1990 ص59.

[3]- خضير كاظم محمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000 ص05

الإنتاج أن كلمة الجودة لا معنى لها إلا إذا عرف الغرض الذي يستعمل فيه منتج معين[1]، كذلك عرفت الجودة على أنها "تلبية حاجة الرغبة المقصودة"[2]

1-2. تعريف الجودة: يرجع تعريف الجودةQuality، إلى طبيعة الشيء ودرجة صلابته و أيضا إلى الدقة والإتقان من خلال القيام بتصنيع الآثار التاريخية والدينية، من تماثيل و قلاع وقصور لأغراض التفاخر بها واستخدامه لأغراض الحماية، و أصبح مفهوم الجودة حاليا يأخذ أبعادا متشعبة، و قد عرفت بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات و الخدمات، والعمليات البيئية المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات ، و يخص البعض الجودة بأنها مجموعة من المزايا والخصائص المتعلقة بالمنتج، أو الخدمة والتي تساهم في إشباع حاجات المستهلكين، تتضمن السعر، الأمان، الموثوقية والاعتمادية، وقابلية الاستعمال[3].

-الجودة هي مجموعة من الخصائص تتعلق بقابلية المنتج أو الخدمة لإرضاء احتياجات الفرد المتوقعة تشير إلى الصنف المتميز من السلعة أو الخدمة[4].

– الجودة بمعناها العام: إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم تحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سالفا، وإيجاد صفة التميز فيها[5].

– حسب المختصين والباحثين" إيشيكاوا": هي ضمان لجودة المنتج بالنسبة لطلبات الزبائن، وحسب «فيجينيوم": الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تميز المنتج، والتي لها القدرة على إرضاء رغبات الزبائن سواء كانت واضحة أو متوقعة أي مدركة أو غير مدركة [6]

–أما تعريف جودة المؤسسة، فهو الإنتاج دون الوقوع في الأخطاء، منتجات خالية من العيوب.

– الجودة درجة التفضيل: وتعني لمعظم الناس التفضيل، لذلك تعد سيارة "مرسيديس" هي سيارة الجودة وكذلك ساعة "رولكس" فهي ساعة الجودة ...الخ من الأمثلة، وفي المثالين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز، وهذه من الصعب قياسها.

أما تعريف "كروسبي"1979 الجودة هي المطابقة مع المتطلبات.

-تعريف "جوران"1983الجودة هي احترام مميزات المنتج المطلوبة من قبل العميل، وغياب العيوب.

-تعريف "ديمينغ"1988، مدى تنبؤ بنجاعة وتطابق المنتج.

---

[1]- صلاح الشنواني، **تطور التكنولوجية والإدارة الصناعية**، دار الجامعات، الإسكندرية 1997، ص337.

[2]-Caplet a practical ; approach to quality control ; 2 edition meramy house London 1972 p03

[3]- Gaithe r. Norman، And operation Management 6eme édition.Florida.1994.P696.

[4]-J, M,donchy, vers le zerodefaultdansl'entreprise 1 èreedition 1994 P14

[5]-عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، وجهة نظر، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،2001، ص17.

[6]-توفيق محمد عبد المحسن، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات**، دار النهضة العربية، القاهرة الطبعة الأول ى000 2 ص12.

فقدعرفJean bill manالجودة في كتابه .Les meilleurs pratiques du management

ومن خلال تحديده لأربعة مستويات للجودة التي تعبر في نظره كسلاح استراتيجي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول رقم 1 الذي يشمل مستويات الجودة.

جدول رقم(1) مستويات الجودة.

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
- جودة التطابق -التطابق مع المتميزات. -إنتاج جيد من أول دفعة -تخفيض الإصلاح والنقابات	-إشباع رضا المستهلكين -القرب من المستهلك -تحديد حاجيات ومتطلبات المستهلك -توجيه المستهلك نحو منتجاتها	-الجودة والقيمة من منظور السوق والمنافسة -التقرب أكثر من المستهلكين عوضا عن المنافسين -تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة -توجيه السوق	-إدارة قيمة المستهلك -استعمال الوسائل قياس وتحليل قيمة المستهلك -من أجل مراقبة المنافسة -اختيار محاور الأعمال -القيام بالاستثمار -تقييم المشروعات ووضع المؤسسات في نفس اتجاه تطور السوق.

Source : Jean bill man ; Les meilleurs pratiques du Management 3ème édition, D'organisation Paris 2004 p92

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق فيما بينها في:

-الجودة هي مدى التوافق مع حاجيات وتوقعات المستهلك؛

-القدرة على مطابقة العميل واحتياجاته؛

-الجودة لا تنشأ من العدم بل من العلاقة بين المنتج الممون والعميل، أو المستهلك النهائي للمنتج؛

- الجودة هي خلو المنتج من العيوب والأخطاء وبالتالي المطابقة مع المواصفات.

-كما نلاحظ أيضا أن جميع التعاريف السابقة لم تتناول الجانب المالي، كذكر التكاليف أو السعر ومنه نستنتج أن اهتمام المستهلك الأول والأخير هو الحصول على منتج يتوافق مع متطلباته واحتياجاته.

1-3 الجودة في الإسلام: لقد هدى الله الإنسان منذ بدء الخليقة إلى الإتقان في العمل، تخيل إذا لم يفحص القدماء المصريين الأحجار التي استخدموها في بناء الأهرامات والمعابد، هل كانت ستصمد آلاف السنين؟ وإذا لم يراعوا الدقة في بنائها هل كانت ستظل كما هي طوال هذه السنوات؟ فالإتقان والدقة كانتا هما السبيل لذلك.

الجودة هي أحد مبادئ الإسلام التي أوصى بها القرآن الكريم، فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا في التأكيد على العمل الجاد والنافع، وهو ما نصت عليه الآية الكريمة: «وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون». سورة التوبة الآية﴿105﴾.

أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، وتحث على الجودة وإتقان العمل، وأداء المهام على الوجه المطلوب، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".[1]

1-4 الجودة سلاح تنافسي: قال الله تعالى في كتابه الكريم" وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" سورة المطففين الآية﴿26﴾، تعتبر الجودة سلاح تنافسي لتحديد قدرة المؤسسة على المنتجات التي تمتاز بالتفرد والاختلاف وغيرها من المنتجات الأخرى، التي تقوم المؤسسة المنافسة بإنتاجها، إذ تقوم بدراسة فحص النشاطات المتعلقة بالمؤسسة، وأن تدرس الفرص المتاحة لتزويد كل نشاط من هذه الأنشطة بعوامل التميز و التفرد، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تزويد العملاء بما يطلبونه من خدمات ومنتجات متميزة، والجدول الموالي يوضح بعض هذه الإمكانيات.

الجدول رقم(2) نوع النشاط وفرص التميز والاختلاف

النشاط	فرص التميز والاختلاف
الشراء	جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة
التصميم	الشكل الجمالي، قوة وجودة الأداء، سهولة الصيانة
التصنيع	تقليل العيوب قدر المستطاع، تطبيق مواصفات التصميم بما يتضمن الأداء الجيد عند الاستخدام
النقل والتسليم	بسرعة تلبية أوامر الشراء، الثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة
إدارة الأفراد	برامج تدريبية لتحسين الأداء وبث روح العمل في نفوس العاملين، والقدرة على تلبية حاجات العملاء
الإدارة المالية	تحسين استقرار المؤسسة والحفاظ على سمعتها التجارية
التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من الشركة ومنتجاتها من خلال الدعاية
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في صورة معلومات عن المؤسسة والمنتجات والخدمات التي تقدمها

المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي، جامعة بغداد 2007ص81:

[1]-محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، رسالة دكتوراه جامعة الإسراء الخاصة الأردن عمان سنة2005 ص6-7

من الطبيعي أن يزيد تميز المؤسسة ومنتجاتها من التكاليف، لأن هذه العملية تنطوي على إضافة بعض السمات والتعديلات على المنتجات والخدمات، حتى يمكنها أن تتماشى مع متطلبات العملاء، كما تشمل على الزيادة في حجم الخدمات الثانوية، والزيادة في الدعاية والترويج لذلك فإن عملية المصالحة والتوفيق بين الاختلاف والتميز من جانب، والاقتصاد في التكاليف من الجانب الآخر، يمكن من خلال وضع بعض المعايير القياسية فيما يتعلق بالمكونات والضوابط الأساسية لتصميم المنتج، أو بتوفير التقنيات الحديثة التي تطرأ على المنتج، مثلا عمليات التصنيع التي يستعان فيها بنظم الحاسوب هي النموذج الأوضح للتقنيات الحديثة التي تتجاوز تكلفتها ما يمكن تعويضه، وذلك من خلال زيادة الطلب من العملاء، كما يمكن للدعاية أيضا أن تزيد من حجم الطلب على المنتجات والخدمات.

2-الخصائص العامة للجودة والنظرة الأمريكية واليابانية لها:

2-1 الخصائص العامة للجودة: من الخصائص العامة للجودة نذكر ما يلي:

-اختيار مستوى الجودة للسلع والخدمات؛

-الأنظمة الخاصة بالرقابة على الجودة؛

-هندسة الجودة وتشمل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج؛

-العمل على التقليل من حدوث الأخطاء؛

-تصنيف عملية الجودة في الشركات الصناعية والخدماتية؛

-الاهتمام بدرجة تنوع السلع المعروضة؛

-مواعيد الدوام وخصوصا في أيام العطل؛

-أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة؛

-أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

الجدول رقم(3) خصائص الجودة

العوامل	الخصائص
1-الجودة بمفهومها الضيق	أن يكون المنتج خال من العيوب، الوزن، المقاومة، التساهل في زيادة أو نقص حجم المنتجات، توفير الإمكانيات والظروف المناسبة لاستعمالها، مدة الحياة، معدل عدم المطابقة، معدل التصليح، ملائمة الغلاف، الأمان.
2-الكلفة، السعر والربح	المردودية، استهلاك الطاقات، خسارة المواد، كلفة المواد الأولية، كلفة التصنيع، معدل عدم المطابقة، سعر التكلفة، ثمن البيع أو الفائدة.
3-الكمية	الإنتاج، الخسارة الناتجة عن تغيير المنهج أو الخطة، الكمية المستهلكة، التعديل أو التغيير في مشروع الإنتاج، المدة.
4-متابعة المنتجات المناسبة	مدة الضمان، خدمات ما بعد البيع، سهولة الحصول على قطع الغيار، قابلية التصليح، طريقة الاستعمال، إجراءات المراقبة، احتياطي التخزين، مدة الحياة، احتياطي النقل التحقق ومعالجة الاعتراضات، معرفة مستجدات السوق واحتياجات المستهلكين، دراسة سلوك المستهلك، حذف كل المنتجات المرفوضة والغير الملائمة.

Source : ISHIKAWA manuel pratique de la gestion afnor gestion 1992 p13.

2-2: النظرة الأمريكية واليابانية للجودة: يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر تحولا في النظرة الأمريكية التقليدية في موضوع الجودة إلى النظرة اليابانية الحديثة، ويمكن تلخيص الفرو قات بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4) النظرة الأمريكية واليابانية للجودة

النظرة التقليدية الأمريكية	النظرة اليابانية الحديثة
1-تتضح الجودة بتطابق خصائص السلعة أو الخدمة مع المواصفات الموضوعة سابقا 2-تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة 3-هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقا 4-لديهم ما يسمى أفضل مستوى للجودة، والعملاء يدفعون مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى 5-يتم تحديد الجودة مرة واحدة في السنة 6-الرقابة على الجودة تتم أثناء الإنتاج لفحص المنتج النهائي 7-يتم فحص كل عمليات وكميات من المنتجات التامة اعتمادا على أسلوب العينات الإحصائية 8-المسؤولية عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة 9-هناك عمال متخصصون لعملية الرقابة خلال عمليات الإنتاج	1-تتضح الجودة بتطابق خصائص السلعة أو الخدمة مع المواصفات الموضوعة سابقا 2-تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة 3-لا يتم قبول أي نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل من أول مرة 4-زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد حصة المؤسسة في السوق فيزيد الطلب على سلعها 5-تحسين الجودة في كل وقت 6-كل عامل إنتاج عن عملية الفحص حتى لو اقتضى الأمر إيقاف خط التجميع بالكامل لتصحيح عيب قد تم معاينته 7-يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها بمجرد إنتاجها والحرص على أن يكون حجم المخزون منخفض بالاعتماد على مفهوم التوريد عند الحاجة أو ما يسمى بنظام الوقت المحدد على التوريد 8-قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة ويقوم بتعليم ونشر الوعي بين الأفراد والمسئولين عند الإنتاج على الجودة وكيفية قياسها، أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العاملين فهم يصححون نتيجة أخطائهم 9-عمال الإنتاج ينظفون بأنفسهم مكان عملهم.

المصدر: عبد الفتاح فريد زين الدين " **استراتيجية الإدارة اليابانية** " الطبعة 01 مكتبة العبيكات السعودية فن الإدارة اليابانية 1998 ص35

المطلب الثاني: الجودة ومراحل تطورها

1- أنواع الجودة وشروط تطبيقها

1-1 أنواع الجودة: هناك ثلاثة أنواع من الجودة وهي على التوالي

- جودة البنية التحتية؛
- جودة الخدمة؛
- جودة الأفراد.

1-2 شروط تطبيق الجودة: من بين هذه الشروط نذكر ما يلي

- التزام الإدارة العليا وقيادتها بجهود التطبيق؛
- شمول المداخل لجميع الوظائف والمستويات التنظيمية؛
- الاستمرارية في التحسين المنظم في الجودة.

1-3 أبعاد الجودة: توجد خمسة 05 أبعاد أساسية ترتكز عليها الجودة وهي:

-البعد الإداري: ويقصد به كافة المديرين على كل المستويات الإدارية الذين يمارسون الأعمال الإدارية (مناجمنت) بمكوناتها الأربعة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق وهذا وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة مستخدمة مجموعة من الأنظمة المختلفة لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز إلى تحقيق مستوى عالي من الجودة.[1]

-بعد الجودة: حددت أبعاد الجودة بما يلي

***الأداء:** ويشير إلى الصفقات العامة التي تتميز بها السلعة أو الخدمة مثل سعة أسطوانة المحرك في السيارة وقوة الدفع لما كان يتوقعه.

***النواحي الخاصة:** يشير هذا الأخير إلى مميزات إضافية كالكماليات مثل مكيف الهواء في السيارة.

***المطابقة:** تمثل مدى مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات ومدى تلبية حاجات ورغبات الزبون لما كان يتوقعه.

***الثبات والمصداقية:** مدى ثبات مستوى السلعة وأداء الجودة مع مرور الزمن.

***الديمومة:** تشير إلى العمر الإنتاجي للسلعة

***خدمة ما بعد البيع:** ويعني مدى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوى العملاء وتدمرهم بعد الحصول على السلعة أو الخدمة من قبلهم.

***الجودة الجزئية:** مدى تحقيق المستوى المطلوب في الجودة حسب التميز ومواصفات السلعة.

[1] -مأمون الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص60.

***الجودة الكلية:** التغير في الخدمة أو السلعة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر والوفرة مع العلم أن الجودة الكلية تشكل الجودة الجزئية.[1]

–بعد التمويل: ويشمل هذا البعد جانبين أساسيين وهما

التميز في كل شيء داخل المنظمة ويشمل هو الآخر على ما يلي:

*ثقافة المؤسسة وفلسفتها؛

*القيـادة[2]؛

*العنصر البشري من حيث أداءه، سلوكه وتفكيره العمليات بكافة أنواعها؛

*الأنظمة، السياسات، الإجراءات وكذا الهيكل التنظيمي؛

*العلاقات مع المحيط الخارجي كالموردين والمجتمع عامة؛

*التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة من تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.

–بعد رضا الزبون (العميل): تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل من زاوية مفهوم قمة المستهلك أو العميل حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين اثنين هما:

*المنفعة التي يتحصل عليها من وراء استخدامه للسلعة التي اشتراها أو الخدمة التي تحصل عليها.

*مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة.

–بعد الرضا الشامل: يقصد بالرضا الشامل تحقيق اتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة ومن بينها ما يلي[3]:

*الزبائن؛

*الموردون؛

*العاملون في المجتمع بشكل عام.

2–مراحل تطور الجودة

مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى عصر العولمة الاقتصادية وتميزت هذه المراحل بمايلي:[4]

2–1 ما قبل الثورة الصناعية: في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، وربها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي

[1]– عبد الفتاح فريد زين الدين " **استراتيجية الإدارة اليابانية** " الطبعة 01 مكتبة العبيكات السعودية فن الإدارة اليابانية 1998 ص37.

[2] –عمر وصفي عقيلي "**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، وجهة نظر، مرجع سبق ذكره ص4.

[3]– أحمد الخطيب وفواز التميمي، **إدارة الجودة ومتطلبات الأيزو**، وجهة نظر، الطبعة 01 ،2008 ص19.

[4] – فداء محمود حامد "**إدارة الجودة الشاملة**" دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن 2012ص42.

طلب زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فلقد كانت تتم من فبل العامل نفسه مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

2-2 ما بعد الثورة الصناعية: أحدثت الثورة الصناعية عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع لحل محل الورشة، وأصبح له هيكلا تنظيميا؛
- زيادة عدد العاملين في المصنع؛
- ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة؛
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

2-3 الإدارة العلمية: ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريديريك تايلور والتي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهذر والضياع كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة وهي وظيفة جديدة أدخلها

تايلور وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

2-4 الرقابة الإحصائية على الجودة :ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، والذي صاحبه أنداك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وأن أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، إلا أنه استغني عن ا لأسلوب لاحقا لأنه لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقا من فحص عينة منه، فهذا يعرض المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحمل أخطاء وعيوب، الأمر الذي سيؤثر سلبا على صورة المنظمة في السوق.

ويعد "إدوارد ديمينغ" رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق، وقد نقل "ديمينغ" أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولقي الترحيب هناك والتشجيع من قبل

إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهجا متكاملا عنها، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

2-5 تأكيد الجودة: وتم النظر في هذه المرحلة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة :**AFCIQ** L'association française pour le control de la qualité

على أنه: تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام.

خلق هذا المفهوم الجديد في الجودة تغييرا في الأدوار والمسؤوليات ما بين ووظيفتي الإنتاج والجودة.

-وظيفة الإنتاج: المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسئول عن جودة المنتجات وبذلك تسند له مهمة المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منه.

-وظيفة تأكيد الجودة: مسئولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن، ويمكن تلخيص دورها فيمايلي:[1]

-بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتدخل وظيفة تأكيد الجودة بـ:

- وضع طرق المراقبة؛
- تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات؛
-القيام بالمراجعة.

-بالنسبة لوظيفة التخزين: تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول المنتجات الموجهة للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.

-بالنسبة للمستعملين والزبائن: يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:

- استقبال وتحليل الشكاوى وإيجاد التصحيحات اللازمة.
- ضمان مستوى الجودة والمصداقية.

2-6 إدارة الجودة الاستراتيجية: يعود ظهورها إلى الفترة ما بين 1970 -1980، والسبب يعود إلى المنافسة التي عرفها السوق العالمي بين الشركات من أجل الحصول على أكبر الحصص وخصوصا الشركات اليابانية التي امتازت منتجاتها بالجودة العالية. والأسعار المعقولة، وحتى يوقف الزحف الياباني، وضعت الشركات الأمريكية مجموعة من المحاور، رسمت من خلالها استراتيجية الجودة نذكر منها:[2]

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه؛
- الجودة مسئولية الجميع، وهي عملية متكاملة ولا يمكن تجزئتها؛

[1]- مأمون الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص42-45

[2]- فداء محمود حامد، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره ص47

- المطلوب تحقيق الجودة في الأنظمة الثقافية التنظيمية لأساليب العمل.

2-7 إدارة الجودة الشاملة: تميز مطلع سنوات الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق والنجاح الصناعي لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء والمختصين في علوم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة وهو ما طبق في اليابان هي أحد عوامل نجاح صناعتها، وسنتطرق في المطالب الموالية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة، أهمها المراقبة الشاملة للجودة

TQC : Total qualité contrôle

التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية، كما يترجم عند اليابانيين CWQC

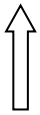
CWQC :Compagnie Wilde Qualité Control

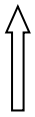
أحدث هذا المفهوم تطورا معتبرا في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة والمتعلقة بفكرة الشمولية، وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات، ليس فقط وظيفة التطوير، الإنتاج، إدارة الجودة، وإنما أيضا وظائف الإدارة، المشتريات، البيع وتسيير الموارد البشرية.

كما أن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج، مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي.

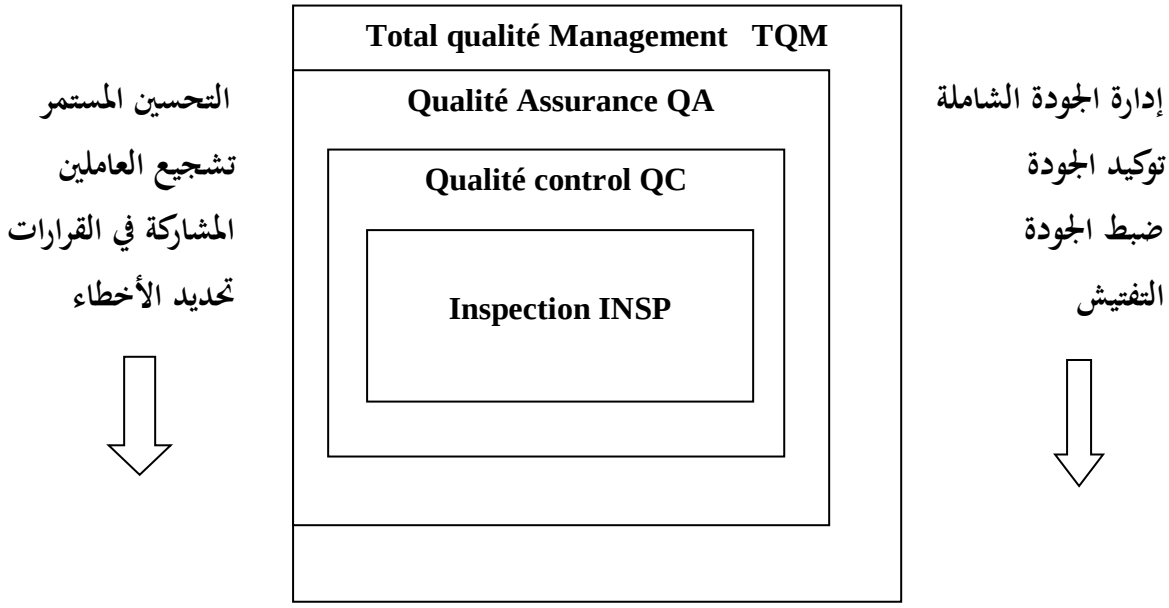
2-8 إدارة التميز: يتم فيها تكوين فرق لقيادة الجودة وذلك بهدف تطوير الأداء وكذا التقييم الذاتي للمؤسسة ثم تحديد الأولويات للتطوير المؤسسي كما يتم تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء داخل المؤسسة وأخيرا العمل على متابعة وتقويم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء بالمؤسسة.

*وهناك عدد من الباحثين قسموا التطور التاريخي لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل متميزة للجودة وهي التفتيش، ضبط الجودة، توكيد الجودة ثم المرحلة الزمنية الرابعة هي إدارة الجودة الشاملة والشكل الموالي يوضح هذه التطورات التي حصلت على مفاهيم لجودة.





شكل رقم (1) المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة



Source : Dale. Band plukett .j.Managing qualité Philip Allan INC.1991.p.7

المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة والمعايير المضبوطة لخدمتها

1-مبادئ إدارة الجودة الشاملة: رغم أن الشركات تستخدم مصطلحات مختلفة للتعبير عن الجودة، إلا أنهم يتفقون جميعا على نفس الشيء ويجسدون العديد من نفس المبادئ مثل الأهداف الاستراتيجية، والالتزام الكلي، والتحسين المستمر، والنظرة الشاملة، ومسؤولية الموظفين، والتدريب على العمل.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في الشركة. وتتمثل هذه المبادئ في:

- المستهلك هو من يعرف الجودة ورضا الزبائن هو الأولوية؛
- الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة؛
- الجودة عبارة عن موضوع استراتيجي وتتطلب خطة استراتيجية؛
- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المنظمة؛
- كل وظائف الشركة يجب أن تركز على تحسين الجودة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة؛
- حل المشاكل وتحسين الجودة المستمر تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية؛
- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر.[1]

[1]- محمد عبد العال النعيمي، **إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج العمليات والخدمات**، جامعة الشرق الأوسط، 2009 ط1، ص 53

2- المعايير المضبوطة في خدمة الجودة:

تحتاج الصناعة إضافة إلى التجهيزات المتطورة على أدوات ومواد بسيطة أحيانا، ولكن ضرورية لعملية الإنتاج، كالمسامير مثلا أو اللوالب أو البراغي، وإذا كانت هذه الأدوات البسيطة من النوع الرديء، فإنها لن تستطع القيام بوظيفتها المتعلقة بالتثبيت على أحسن ما يرام، وقد ينجر عن هذا تضييع وقت اكبر في العمل وخسارة محتملين لعدم تلاؤم هذه الأدوات مع المنتج الذي صنع داخل المؤسسة، وهنا تطرح نفسها(عملية ضبط المعايير) في تحقيق الجودة، فإذا نظرنا إلى اللوالب كمثال من الأمثلة، ولاحظنا أن الضوابط القياسية لا تستجيب للاستعمالات المطلوبة منه، كأداة للتثبيت، وهي الغاية المستهدفة من صناعته، فإنه يبقى غير مفيد وغير صالح للاستعمال، ولو كان هذا اللولب من ذهب أو من مادة نفيسة أحرى، نفس الشيء يمكن قوله بالنسبة لأي منتج يطرح في الأسواق سواء كان حداء أو لباس أو آلة أو قطعة غيار أو مادة للبناء أو منتجا زراعيا إلى غير ذلك من المنتجات العديدة والمتنوعة التي تباع في الأسواق، أو يحتاجها الناس في أعمالهم و نشاطاتهم الحياتية، إن قضية احترام المعايير تشكل إدا شرطا ضروريا يجب توفيره بغية إنجاز أي مشروع أو منتج ذي نوعية جيدة، مع العلم أن هذا الشرط وحده لا يكفي أحيانا، فقد أصبح من الضروري وجود معايير أخرى مضبوطة فإذا أردنا معرفة جودة المنتج أو رداءته، وإذا أردنا وضع الحدود اللازمة أو المواصفات الضرورية من أجل الفصل بين القمح الجيد والرديء أو الزوال، فالأمر الذي لا يظهر دائما بوضوح، وهكذا يجب القول أن الجودة مرتبطة بكل تأكيد بعملية ضبط المعايير، لأن الجودة هي كذلك تقاس وتوصف بالإشارة أو الرجوع إلى مقاييس و مواصفات محددة مسبقا.

إن المنتج الجيد هو الذي يستجيب للخصوصيات التقنية المحددة مسبقا، أي المعايير المضبوطة وإذا كان منتج لا يستجيب إلى المعايير فإنه من النوع الرديء، وبالتالي فهو غير صالح وغير قابل للاستعمال، وهذا كيف ما كانت أنواع المواد الأولية المستخدمة في صناعته، والمنتج الجيد يعرف من خلال رضا المستهلك مثلا بالنسبة للقلم فالمستهلك يفضل القلم الذي يكتب بنعومة وتحصل الجودة عند قسمة الرضا المقدم على الرضا المنتظر.[1]

[1]- Revue Française du Marketing N104. Marketing et compétitivité 1985/4 ED Afnor P15.

المبحث الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة، تعبير انتشر في أدبيات الإدارة المعاصرة ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في أغلب المؤسسات، وتطبيقها بشكل فعال يؤثر على نجاح وتطوير المنظمات.

المطلب الأول: الإطار ألمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

مصطلح إدارة الجودة الشاملةTQM مصطلحا حديثا، ظهر في منتصف الثمانينات من القرن العشرين وكما هو الحال في كثير من المصطلحات تعددت المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من باحث لآخر، هذا التباين في المفاهيم يكون متماثلا في المضامين الفكرية الهادفة لإدارة الجودة الشاملة.

(TQM) كما يتضح بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بتكون من:[1]

"T ": يرمز إلى التحسين والتطور المستمرين في العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والمعلوماتية.

"Q": يرمز إلى الجودة التي ينبغي أن تسعى المنظمة لتحقيقها وفق متطلبات وحاجات المستهلكين، بالإضافة إلى أخذ الجانب التنافسي للسلع بعين الاعتبار عند تنفيذ الجودة المطلوبة.

"M": ترمز للموارد البشرية العاملة في المنظمة باعتبارها من أهم الموارد التي ينبغي إن يتم تعبئتها في إطار فلسفي وفكري ينسجم مع فلسفة الإدارة الحديثة، ويتضح كذلك بأنه يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين وهي الفلسفة الإدارية للمؤسسة.[2]

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: جرت العادة على اختصار هذا المصطلح على الأحرف الأولى ل مفرداته TQM، قد حظي هذا المصطلح بتعارفي كثيرة ومتنوعة تساوي في عددها عدد الذين كتبوا فيها، كما وصفت بأنها أسلوب إداري كامل أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر أو مدخل فلسفي حديث، وهناك من أصيغ عليها معظم هذه الأوصاف، فهي «فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغير تهدف إلى نقل المتطلبات المعاصرة إلى أنماط من التفكير والعمل يتلاءموا لبيئة المحيطة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية[3].

إن إدارة الجودة الشاملة TQM هي وليدة أبحاث وجهود علمية مع إدارة العمليات ومن الممكن القول TQM هي أهم الأفكار والاتجاهات الحديثة التي ألقت نظرة كاملة على إدارة العمليات، وبالتالي دراسة المنظمة ككل وبشكل متكامل، وكان لإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير على معظم الصناعات وذلك لسببين وهما كما يلي:

-أن الأفكار الواردة في TQM لها قابلية على جذب انتباه العديد من الأفراد المتخصصين في العلوم الإدارية.

[1]- خضير كاظم محمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الميسرة، ط1،2000 ص 74.

[2]- مأمون الدرادكة، طارق شبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002 ص75.

[3]- فواز التميمي **إدارة الجودة الشاملة**، إربد: عالم الكتب الحديث، عمان،2007، ص21.

–أن استخدام المدخل لغرض التحسين يمكن أن يكون السبب في زيادة فاعلية المنظمة ومن الممكن استخدام TQM كفلسفة للتحسين وكذلك كعملية تنظيمية لإدارة جهود التنظيم.

عرف في فينسينت1991أنها:" مفهوم يحدد الجودة وبعرفها في إطار تجربة العميل في مجال الخدمات وهذه التجربة وما يعاقبها من إدراك حسي بالجودة يتأثران بالعناصر والمكونات الملموسة وغير الملموسة التي تتكون منها الخدمات للمقدمة، يتأثران أيضا بما يحدث بعد خروج العميل من النظام الذي يحب أن يسن على جميع مستويات الإدارة في المنشأة".

–عرف "ستيفن كوهن ورونالد براند" بأنها التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، فهي بحث مستمر عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد والانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له."

–تعرف أيضا على" أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه ".

والعلاقة التالية تبين ذلك:

$$\text{الجودة} = \frac{\text{الرضا المحقق}}{\text{الرضا المتوقع}}$$

نجد ما يسمى بمبدأ الصفر عيب: غاية وهدف تعمل على تحقيقه كل المؤسسات للبحث عن أفضل منتج أو خدمة عن طريق التحسين الدائم لجميع مراحل الإنتاج من أجل الوصول إلى سلعة تتوافق ومتطلبات احتياجات المستهلك، بإتباع سياسة تنص على أن كل منتج يمكن تطويره وتجديده مهما كانت نوعيته[1]، وتتمثل المبادئ الصفرية في:

- مبدأ صفر عيب أو غلط؛
- مبدأ صفر مخزون؛
- مبدأ مدة الإنتاج حسب الطلب؛
- مبدأ الصفر في انقطاع الإنتاج؛
- مبدأ صفر في التكاليف الإدارية.

[1]-JM Dunchy، vers le Zéro défaut dans l'Entreprise 1995.p75.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة الشاملة

تظهر أهمية الجودة في السلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتصنيعها، حيث تمر مرحلة التصنيع بعدة أقسام خاصة بالجودة، من مراقبة وفحص حتى الوصول إلى آخر مرحلة أي إلى وصولها يد المستهلك، وكما هو الحال معروف أن للجودة ثلاثة قواعد تسير وفقها وهي جودة التصميم التي يتم تحديدها عند تصميم المنتج، وكذاك المصطلح الثاني الذي يدعى بجودة الإنتاج وهذا من خلاله تتحقق العملية الإنتاجية إلى أن تصل إلى جودة الأداء التي تتجلى في عملية الاستعمال في ظروف عادية حتى تنال رضا المستهلك.

1- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة والعملاء:

1-1 أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة: تتجلى أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة فيما يلي:

- جودة السلعة المعروضة للمستهلك تكون ذات مستوى عال بحيث تأثر على حجم المبيعات؛
- أن الجودة هي أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل حدة المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروضة؛
- إذا غاب عنصر الجودة تتحمل المؤسسة تكاليف العيوب وربما تصل المؤسسة إلى فقدان حصصها على القدرة للبقاء في السوق[1].

1-2 أهمية الجودة بالنسبة للعملاء: تكمن أهمية الجودة بالنسبة للعميل في المستوى العالي والمستمر للجودة، بحيث أن الزبون خلال قيامه بعملية الانتقاء والشراء يختار السلع القيمة ونجده يهتم أكثر بالسلع الأجنبية لأنها بالنسبة له هي الأجود والأضمن له بالرغم من غلاء ثمنها، وتبقى السلع المحلية رهينة رداءة جودتها، والمستهلك له كل الحق للاختيار خصوصا بعدما ظهرت الجمعيات التي تسهر على حماية المستهلك ومن خلال إبراز الأهمية التي ترمي إليها الجودة يمكن إضافة ما يلي:

- تسعى إدارة الجودة بكل جهودها إلى إرضاء المستهلك؛
- التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية؛
- إتباع المعايير والمقاييس الخاصة بالجودة، حسب سريان السوق؛
- الاستخدام الأوسع للوسائل العلمية والتكنولوجية فيما يخص الآلات والمعدات؛
- تمهيل عملية إيصال البضائع والخدمات للعملاء والمستهلكين في الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة.[2]

2- الأهداف الأساسية للجودة: تعمل المنظمات على تطوير أسلوبها الإنتاجي للبقاء في الوسط الاقتصادي وحتى تكتسب حصص في السوق العالمي، كما تناضل من أجل هدفها الأساسي وهو تحقيق الرضا للمستهلك، إضافة إلى مجموعة من الأهداف تسعى الجودة إليها وهي:

[1]- توفيق محمد عبد المحسن "**تخطيط ومراقبة جودة المنتجات**" دار النهضة ط01 القاهرة سنة 1999 ص 120.

[2]- توفيق محمد عبد المحسن "**تخطيط ومراقبة جودة المنتجات** " مرجع سبق ذكره ص 121.

– السعي وراء انتقاء أجود المعايير والمقاييس العالمية؛

– فتح باب تطوير الإبداع والمبدعين أمام المؤسسات من أجل الزيادة في تحسين المنتجات؛

– وضع توقعات لاحتياجات ورغبات العملاء مستقبلا لضمان الاستمرارية؛

– تحسين الاتصالات بالسوق لدراسة أذواق ورغبات المستهلكين لأخذها بعين الاعتبار أثناء العملية الإنتاجية؛[1]

– أن تكون المنظمة هي الأسرع في تقديم الخدمات والإنتاج من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستهلك النهائي؛

– المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء؛

– التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات.

تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا بها من جانب المديرين، ويجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة، وهذا يتحتم على إدارة المنظمات تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تنتهجها، وضرورة قيادة المنظمة من خلال تحسين الجودة والجدول التالي يظهر مقارنة من المداخل القديمة والممارسات الإدارة الحالية في تحسين الجودة.[2]

جدول رقم(5) تصميم مداخل تنمية وتحسين الجودة

ممارسات كانت فعالة	ممارسات فعالة حاليا
– تحسينات جزئية في كل وظيفة على حدي.	– تحسينات متعلقة يبعضها معتمدة على بعضها للمنظمة ككل.
– جهود مسؤولية الوظيفة الفنية المتخصصة.	– الجودة مسؤولية الإدارة في كل المستويات.
– التحسينات تتم فقط من خلال الخبراء.	– التحسينات تتم من خلال العاملين.
– التفتيش والأخطاء التي تمت.	– الوقاية من خلال التصميم للإنتاج والخدمة والعمليات.
– نظم رقابية معقدة.	– نظم رقابية ذاتية.
– اختيار الموردين بناءا على معايير محدودة.	– اختيار الموردين بناءا على نوع وعدد المعايير الشاملة.
– المهام تتم بناءا على معايير متكررة.	– الممارسات والخبراء من خلال توسيع مسؤولية الأفراد.
– العلاقة مع الموردين تعاقدية.	– العلاقة مع الموردين مشاركة.

المصدر: أحمد شاكر العسكري " التسويق الصناعي مدخل استراتيجي " مرجع سبق ذكره ص181

فعندما تتحسن الجودة من خلال تحسين العمليات وليس عن طريق زيادة التفتيش، فإن النتيجة تكون تحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاجية تعني تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار وتؤدي

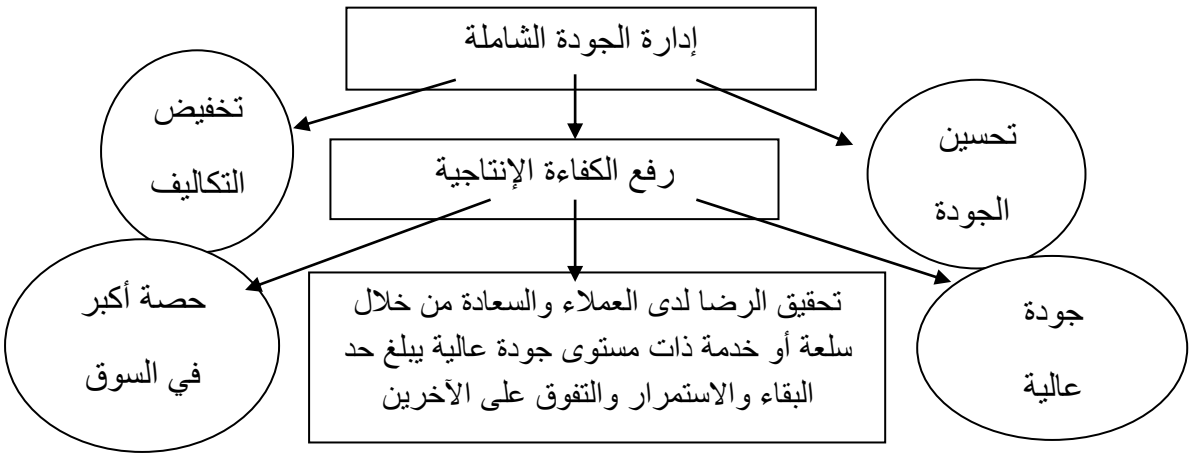
[1]– عمر وصفي عقيلي،" **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** " وجهة نظر مرجع سبق ذكره ص39

[2]–نفس المرجع، ص40.

بالضرورة إلى الجودة الأحسن والأسعار الأقل، وبالتالي إلى تحسين الحصة السوقية والبقاء في مجال الأعمال، والقدرة على تقديم فرص عمل أكثر ووضع كل هذه العوامل معا سوف يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار.

وفيما يلي: شكل تخطيطي يمثل الاستراتيجية الهادفة للجودة.

شكل رقم (2) الاستراتيجية الهادفة للجودة



المصدر: د/ عمر وصفي عقيلي، "**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**" مرجع سبق ذكره ص40.

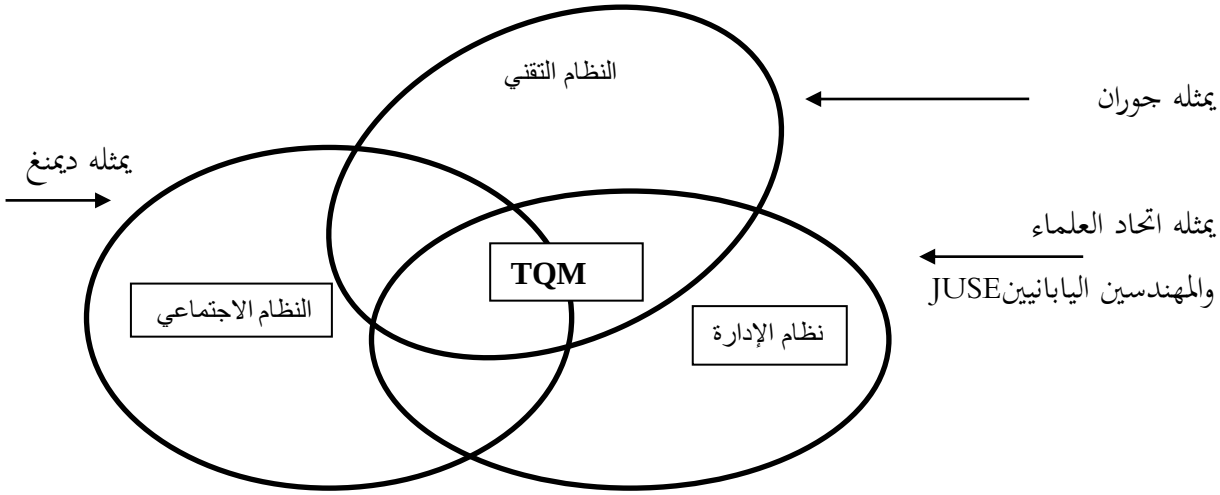
وحسب هذا الشكل نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى:

- فهم احتياجات العميل لتحقيق ما يريده؛
- توفير السلعة أو الخدمة وفق ما يطلبه العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية؛
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية الاجتماعية بما يخدم الجودة المطلوبة؛
- حذف المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين؛
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

ويتضح مما سبق أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وتوقعاته وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المؤسسة، وذلك حتى يضمن البقاء والبقاء للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادرا على إرضاء عملائه أكثر من منافسيه.

والشكل الموالي يمثل النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة:

الشكل (3) النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة



المصدر: مهدي السامرائي "**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**" دار جرير للنشر والتوزيع ط12007.ص113. :

لقد ساد في السنوات الأخيرة المنهج القائم على أساس أن إدارة أنشطة التنظيم تستند إلى ما يعرف بالأنظمة الاجتماعية والتقنية، وهذا يعني أن في كل منظمة نظامين واليوم ينظر إلى منهج إدارة الجودة الشاملة في تركيزه على الزبون، إنما هو تعبير عن هاذين النظامين.

–النظام الاجتماعي: وهو ما أيده "ديمنغ"ودافع عنه، يتضمن العوامل التي تربط بين الخصائص الرسمية والغير رسمية للتنظيم، وله الأثر الكبير على المنافسة والسلوك الاجتماعي.

– النظام التقني: يتبنى فكرته "جوران" فهو يتضمن الآليات والأدوات المستخدمة في الأداء وتطبيق الجودة وهذا النظام يتكون من العناصر التالية (التراكم التكنولوجي، السعي لإيجاد مقاييس معيارية عمليات صنع القرار وتيسير المعلومات واستخدامها)، وأما

–النظام الإداري: يتبنى فكرته اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، يتضمن عوامل ترابط بين الهيكل التنظيمي، رسالة المنظمة، رؤيتها وأهدافها (الأنشطة الإدارية، التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة)

المطلب الثالث: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

إن نقطة البداية لأي عملية تحسين للجودة ضمن منهجية إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتحديد لكل الأهداف والعمليات المطلوب تحسينها والأدوار والمسؤوليات والموارد والأدوات اللازمة لتحقيق ذلك وهذا ضمن برنامج محدد ومسطر ومتكامل الجوانب يتعاون الجميع على تنفيذه.

1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها:

1-1 متطلبات إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم لهذا التطبيق وهذا يعني تغيير ثقافة المؤسسة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط وأساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات تطبيق هذا المنهج الجديد، فحسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة تضم تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع مؤسسات الصناعية كانت أم خدمية ومهما كان حجمها، تتمثل هذه العناصر في:[1]

أ-دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: الذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغيرات التي سوف تحدث؛

ب-تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج أدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه؛

ت-التركيز على الزبون: فالزبون هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانية غنية عن الزبائن واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية؛

ث-قياس الأداء: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة؛

ج-الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إذ يدعو"Deming" إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا الزبون؛

ح-التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار؛

خ-القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى؛

د-إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة ينشط أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها؛

و-تشكيل فرق عمل للجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.

2-1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات عملية ليست سهلة وتحتاج لوقت طويل لاستكمال مراحلها وتعد منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مطبعة الجامعة المصرية، القاهرة، 1996 ص32-34.

وتهدف في نهايتها إلى تحسين جودة المنتج ليحظى برضا الزبون ويحقق تطلعاته، وهناك خمسة مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، تتمثل في:[1]

المرحلة الصفرية "مرحلة الإعداد": تتعلق هذه المرحلة بتحديد الأوضاع وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي ترتكز أساسا على القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار أدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا؛
- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير؛
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين؛
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة؛
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي (للعاملين)ورضاء الزبائن حول منتجات المؤسسة

المرحلة الأولى "التخطيط": يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحلي البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف؛
- صياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة...إلخ؛
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة؛
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارة العليا ويكون يتمتع بتأييد القوى لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة؛
- تدريب منسق الجودة والذي عادةما يتم من طرف مستشارين خارجيين؛
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق؛
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

[1]– جوزيف جابلو نسكي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،2003 ص14.

المرحلة الثانية "مرحلة التقييم": تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فبما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

–التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

–تقييم أراء الزبائن: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول أراء هؤلاء الزبائن المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبلا.

–تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

المرحلة الثالثة "المرحلة التنفيذ": في هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعي التي تتضمن أساسا ما يلي:

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليها اسم المسهلين كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد؛
- تدريب المدرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق والديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل .... إلخ؛
- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق؛
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

المرحلة الرابعة "مرحلة تبادل ونشر الخبرات": إذا ككل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المدرين الذين يساهمون في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والزبائن والموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاثف أكثر حو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.

المبحث الثالث: الرقابة على الجودة الشاملة

إن الرقابة على الجودة عملية متكاملة تشمل عدة مراحل وخطوات، والسير بمقتضى هذه الخطوات يساعد كثيرا في تجنب القصور في الرقابة على الجودة، بما يوفر استمرار وجودها وبالتالي الحصول على ما يسمى يضمان وتأمين الجودة من خلال التسيير الجيد لهاكما أن لحلقات الجودة دور فعال في تطوير المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الرقابة على الجودة وأهدافها

1- مفهوم الرقابة على الجودة:

ترتبط الجودة ارتباطا وثيقا بالمراقبة، لأن كلاهما يهدف إلى المحافظة على ضمان السلع والتحسين المستمر لها، وذلك باستخدام معايير محددة لمعرفة فيما إذا كانت السلعة مطابقة للغرض الذي وجدت من أجله والمتمثل في تحقيق طلبات المستهلكين.

1-1 نشأة مراقبة الجودة الشاملة TQC: جندت معظم الدول الأمريكية (الشمال الأمريكي) من خلال الإجراءات التي وضعها الرئيس السابق (رونالد ريقن) تحت ضغط الكونغرس الأمريكي والشركات الأمريكية فتهيأت الشركات الأمريكية للملتقيات الضخمة لاستعمال الجودة الكاملة TQCومراقبة الجودة الشاملة مقارنة بجودة الحياة العملية للعمال، وكل ما ينجر عنها (كالعمال، الآلات، الأمن في العمل).

وقد استخلص أحد الصناعيين الكبار هذه الثورة الحقيقية في التسيير ووضع القاعدة المختصرة التالية.

$$TQC + QWL = ROI$$

وقد اعترفت الشركات الأمريكية ومثيلاتها في أوروبا بالقفزة التي عرفتها الشركات اليابانية والتايوانية، (المنظمة الأسيوية) ولقد حددت مدة ثلاثة سنوات لتحقيق قفزة صناعية حتى تتمكن من مسايرة تطور هذه، ولكي تقلص من غزو سلع هذه البلدان التي غمرت أسواقها.[1]

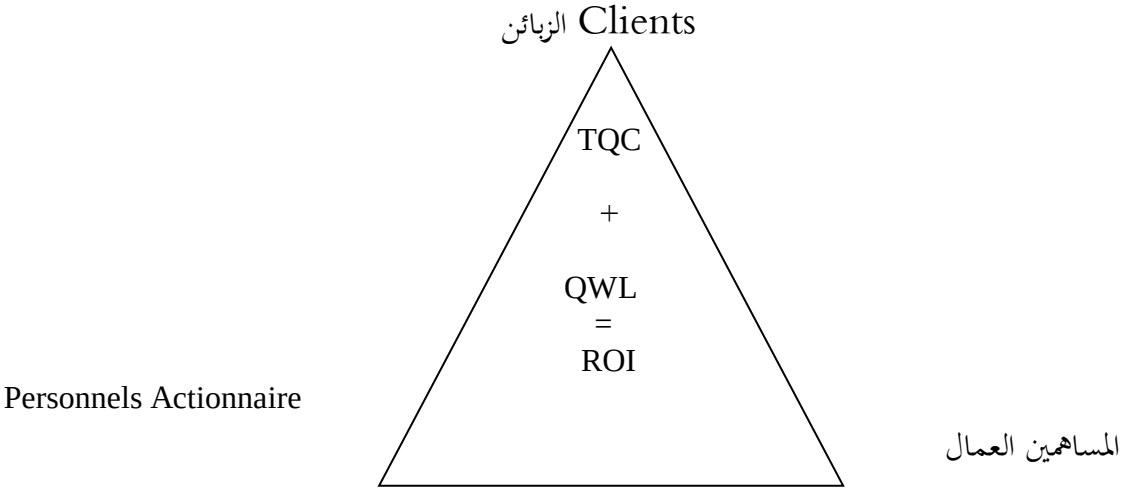
إن الانقلاب الجدري الذي عرفته TQC مراقبة الجودة الكاملة، أضحى حقيقة، وأصبحت القاعدة يابانية أمريكية لكن بطرق وتقنيات مسايرة للاقتصاد الأمريكي، أما سعيهم فكان يعني تحقيق الجودة، فجل الشركات الأمريكية المتقدمة تسعى هي الأخرى إلى تحقيق TQC، مسيرة عن طريق تسويق محكم وصارم، وكل برامج المؤسسة تخطط في هذا السياق.

- الإرضاء الكامل لرغبات الزبائن؛
- الدفع في الوقت المحدد؛
- إرفاق تقرير الجودة بالنسبة للسعر.
- تأمين نسبة 100% من الاستعمال.

[1]- Isabelle de Kerviler&loie de Kerveler**, le Contrôle de Gestion à la Portée de Tous,** 2eme édition économica 1997 P 105.

وفي هذا لسياق يظهر لنا مثلث لتلبية الرغبات أين يظهر المشاركين الثلاثة والتي على المؤسسة أن تعمل جاهدة للوصول إليها وهي بمثابة توضيح وشرح للقاعدة الأولى وهي المراقبة الكلية للجودة

الشكل(4) المراقبة الكلية للجودة



Source : Revue Française du Marketing N° 104 ADETEM P 250

1-2 وظيفة الرقابة على الجودة: بما أن الرقابة على الجودة تعد أسلوبا من الأساليب التي تؤدي إلى الحصول على مستوى عالي من الجودة، وهي لا تقتصر على العمليات البسيطة، بحيث أنها تشمل كل مراحل الإنتاج من البداية وحتى النهاية، لذا نجد أن المراقبة لها وظائف مهمة وأساسية تكمن في:

- تحقيق مواصفات السلع المرغوبة من طرف الزبائن والتي تختلف من زبون لآخر؛
- تسهيل عملية تبادل المنتجات؛
- المحافظة على المعنويات والتنظيم للمستخدمين من خلال احتياجاتهم داخل المؤسسة؛
- التقليل من التكاليف التي يمكن إحداثها في عملية الصنع؛
- التقليل من تكاليف تصحيح الأخطاء؛
- مراعاة التغيرات التي يمكن إحداثها في عملية الصنع؛
- التعرف على أساس وأماكن ومواضع حدوث الأخطاء ولانحرافات.

1-3 أهداف الرقابة على الجودة من بين أهداف الرقابة على الجودة نذكر ما يلي:

- تخفيض نسبة المردودات من المبيعات بسبب انخفاض مستوى الجودة؛
- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها من طرف المنتج؛
- تقليل حجم المعيب في المواد المشترات، حتى لا يؤثر ذلك على درجة الجودة في المنتجات النهائية؛
- تخفيض عدد الشكاوى للعملاء عن مستوى الجودة؛

- تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة؛
- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشكيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة.[1]

وإن عملية الرقابة تمثل عدة جوانب فهناك رقابة التعبئة، والتغليف، الرقابة خلال التخزين، والرقابة عند تسويق المنتج وكل له هدف معين:

-رقابة التعبئة والتغليف: إن ممارسة التعبئة والتغليف في حاجة ماسة إلى رقابة، تتناول اختيار العبوة، وطرق التغليف المناسبة للسلعة، وتجعلها في حالة جيدة، وخاصة السلع ذات التأثير على المستهلك، كالأدوية والمعلبات.

-رقابة التخزين والنقل: من الأمور الهامة أيضا مسألة النقل والتخزين حتى تحافظ على المواصفات الخاصة بالجودة، مما يوفر المتطلبات، أي تحقيق الرضا للمستهلكين، ولكي يتم ذلك على أحسن وجه، ينبغي إتباع أمور مهمة في أنظمة النقل والمداولة والتخزين وهي:

أ-تصميم التسهيلات، كما يوفر المتطلبات ويعين على إحداث تغيير، وإحلال في بعض الأجزاء كما يحقق الكفاءة والمرونة والاقتصاد؛

ب-رفع مستوى الكفاءة بالنسبة للمهندسين وعمال النقل والتخزين من منطلق اعتبارهم قوة ذات تأثير من اجل المحافظة على كفاءة الأنشطة؛

ت-الاستعداد عن طريق النظم الخاصة بالمعلومات وتهيئة الخطط الفاعلة في مجال النقل والتخزين وحتى تحصل على جودة أفضل يجب إتباع ما يلي:

-استخدام أقصر الممرات في عملية النقل من أجل تقليل معدلات النقل؛

-العمل على تخفيض وقت النقل بقدر المستطاع لتجنب التلف؛

-وضع علامة مميزة على المنتجات ودرجات الجودة لتجنب الاندماج والتداخل في الأصناف.[2]

-الرقابة في مجال التسويق: تتم عن طريق:

-الرقابة من حيث دقة التوقعات الخاصة بالمبيعات؛

-رقابة مدى تأثير بيع السلع على غيرها من السلع؛

-رقابة مدى الوفاء بمتطلبات ورغبات المستهلك وتجارب مع ملاحظاته؛

-رقابة مستوى التطوير الذي يلحق بالسلعة ومدى مواجهة السلع المنافسة.

---

[1]- La Fondation Nationale Pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, Dossier de Design Management R.F.G N°80 1990 P15.

2- ibid. p 16.

المطلب الثاني: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة والطرق المتبعة لذلك

1- القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة:

هناك مجموعة من النقاط والقرارات الاستراتيجي التي تتخذها المنظمة من أجل خلق مجال تنافسي في السوق مع الأخذ بالاعتبار المواصفات والمعايير التي بموجبها تنتج ما يرغب العملاء فيه ومن تلك القرارات:

أ- النقاط في مرحلة الإنتاج التي سوف يقوم عندها باختيار مستوى الإنتاج خاصة، وأن الإنتاج يتم عادة عبر مراحل مختلفة لذلك تكون هناك مجموعة من الهياكل نذكر منها:

-أن يتم الفحص لكل المواد الخام أو الأجزاء الداخلة في عملية الإنتاج؛

-أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل الإصلاح للعيب في حالة اكتشافه؛

- أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية أي بعد الفحص للمخرجات النهائية.

ب- أسلوب الفحص الواجب إتباعه وهنا يكون المنتج أمام خيارين:

-فحص لكل الوحدات التي تتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف ب 100% فحص؛

-الفحص لبعض الوحدات التي تتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف ب (أسلوب العينات)[1].

ت- الإجراء الذي يتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة وهنا يكون المنتج أمام مجموعة من الخيارات نذكر منها:

-أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة؛

-أن يتم إصلاح الوحدات المعيبة.

ث- الجوانب الأساسية التي يتم قياسها في المنتج.

هل يتم قياسها جميعا؟ أم أن هناك مواصفات مهمة لابد من قياسها وفي العادة يتم استخدام مقاييس عامة مثل: الرتبة، الاعتمادية، القابلية للصيانة بسهولة.

[1]- Revue Française de Gestion, N° 105,1995, P80.

ج-ماهي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج؟

هنا لابد من تحديد درجة مطابقة المنتج مع معايير المواصفات المحدد لها، حيث يمكن الحديث عن المطابقة الكاملة أو المطابقة النسبية.[1]

2- الطرق المتبعة في الرقابة على الجودة

تتعدد طرق الرقابة بتعدد نوعيتها وأهميتها ونذكر الطرق التالية:

أ-تبعا لمرحلة الإنتاج: تتم بمراقبة المواد الأولية والعناصر المادية التي تدخل في عملية التصنيع من طرق أعضاء قسم التموين وتتم هذه الرقابة بمرحلتين:

المرحلة الأولى: أثناء عملية الإنتاج، وتتم هذه الأخيرة ضمن مرحلتين

- أن يكون المراقب هو رئيس الفرقة حيث يقوم بالانتقال من مركز عمل آخر، لفحص المنتجات بصفة منتظمة وعشوائية.

- يقوم فيها العامل بنفسه وذلك بمتابعة دوران الآلة وعند اكتشافه الأخطاء أو الانحرافات، يقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة كسحب الوحدة الخاطئة.

المرحلة الثانية: عند نهاية الإنتاج هذه المراقبة تتم عند انتهاء عملية الصنع وفي هذه الحالة يتبين لنا ما إذا كانت صالحة، لذل كيتمكن المنتج من التعرف على أماكن الخطأ ويقوم بتصحيحها، فيتم إدخال المنتج إلى المخزن وفي حالة عدم تمكنه من تصحيح الخطأ فإنه يعاد صنعه من جديد بعد تفككه.

ب-تبعا لنوعية المراقبة: تبعا لهذا نستطيع طرح السؤال التالي: هل تحتاج الجودة إلى رقابة كاملة؟

* يعتبر الضبط الكامل للجودة من النظم المتكاملة التي تكفل تطوير الجودة والمحافظة عليها وتجنبها، لشتى القطاعات في المؤسسة، بحيث يضمن توفير الإنتاج، وتقديم الخدمات بأعلى المستويات الاقتصادية التي تحقق الإشباع الكافي للمستهلك وهذا ما جاء به Feigenbaum[2].

ولما كان النشاط أحد الركائز للمسؤولية لدى الإدارة فإن رقابة الجودة ينبغي أن تعمل على تحسين جودة وتصميم المنتج، وتعليل النفقات المتصلة بذلك، كما ينبغي على الإدارة أن تتخذ منهجا إداريا ذات متغيرات فعالة توصل إلى النجاح لدى قطاعات رقابة الجودة، إذ أن القطاعات بين الأفراد بما لها من فعالية تحقق النجاح لقطاعات رقابة الجودة، كما أنها تؤثر في توجيه المسؤولية للعامل الفني واهتمامه للحصول على جودة المنتجات، وما يتبع ذلك من تحقيق الأهداف المنشودة، والمراقبة الكلية، يتم فيها فحص الإنتاج ومن خصائصها:[3]

- تخص منتجات التامة الصنع؛
- تشمل كافة منتجات المؤسسة؛

---

[1]- عبود صموئيل " **اقتصاد المؤسسة** " ديوان المطبوعات الجامعية 1991 ص206.

[2]- Brahim Lakhlef, « Création et Gestion d'Entreprises » édition Grand-Algerlivre- Alger 2008 P 150.

[3]- مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي**، دار جرير للنشر والتوزيع ط1 سنة 2007 ص 248

– تصلح المراقبة للوحدات العليلة والتي تؤثر على الثمن.

* إضافة إلى المراقبة الكلية، هناك المراقبة الإحصائية، إذ تستعمل هذه الطريقة عندما تكون المراقبة الوحدوية غير ممكنة أو مكلفة، كما أن المراقبة الإحصائية سهلة، وبسيطة فهي تركز على أحد عينة من مجموعة الوحدات المرتبطة بنوع واحد من الإنتاج، وفي هذه الحالة يدخل دور المخبر المعتمد لدى المؤسسة الإنتاجية الذي يعتبر أداة لمراقبة الجودة وإجراء النتائج التحليلية على المنتجات المصطفات، ومن خلال النتائج يمكن أن يتوصل رئيس الإنتاج إلى قرار القبول أو رفض المنتج.

1- في حالة القبول: يكون الإنتاج جيد ويسير بصورة عادية، وتصنف المنتجات بأنها مطابقة للمواصفات المحددة مسبقا

2- في حالة الرفض: تتخذ المؤسسة الإجراءات ولها الاختيار: إما أن تتخذ إجراء فحص كل المنتجات للتحقق من مستوى الجودة وكذلك عزل واستبدال الوحدات غير الصالحة في كل المجموعات وإما أن تتخذ إجراء إعادة المجموعة موضوع المراقبة إلى مصدرها أي إلى المصنع.[1]

المطلب الثالث: أساليب الرقابة على الجودة وتكاليفها

1- الأساليب المتبعة في الرقابة على الجودة:

تبدأ عملية الرقابة على الجودة بتقديم المواصفات المراد تطبيقها لمقارنتها مع مواصفات المنتج الفعلي لكي يتم بعدها اتخاذ القرار النهائي للسلعة المنتجة، وأحيانا يتم الفحص بطريقة العينات أي يتم الحكم على كل المنتجات من خلال فحص عينة واحدة وعادة ما تكون الرقابة الإحصائية تشمل مجموعتين أساسيتين

1-1 أسلوب عينات القبول: تقوم هذه العملية على اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، وبعدها يكون القبول أو الرفض، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، ويتم استخدام هذا الأسلوب في الحالة التالية:

- عندما لا تكون الخسائر المترتبة على قبول الوحدات المعيبة كبيرة؛
- عندما تكون تكلفة القيام بعملية الفحص عالية نسبيا؛
- عندما يستلزم فحص الوحدة تدميرها أو إتلافها دون استخدامها مرة أخرى.

1-2 أسلوب الرقابة على العملية: تتم هذه العملية عند فحص العينات الخاصة بالإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، ومن خلال ذلك يتم الحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية بناءا على النتائج المحصل عليها، وتخص هذه العملية جانب قياس المتغيرات كالوزن، الطول، السمك ومقارنته مع المواصفات الموضوعة مسبقا.[2]

[1]- نفس المرجع، ص 249.

[2]-A Gaither، Norman «Production، and Operation،Management،» 6theEd،Orlando،Florida،the، Dryden، Press, 1994 P600.

2- الانحراف وتكاليف الجودة:

هناك أربعة أنواع للرقابة وهي:

- الرقابة على المدخلات؛
- الرقابة على الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية؛
- الرقابة على الإنتاج النهائي؛
- الرقابة على الجهود الخاصة بالمنتج أثناء الاستخدام لها من قبل المستهلك.[1]

يجب مراعاة كل البيانات ومراقبتها بشكل دقيق وسريع عن نتائج الرقابة، وعلى كل نوع من أنواع الرقابة وذلك لتفادي كل الأخطاء والمشاكل حتى تكون استراتيجية الجودة الموضوعة بشكل جيد.

2-1 أسباب وقوع الانحرافات في الجودة: تظهر الانحرافات في الجودة حلال عملية التقييم للإنتاج ومقارنته بالمعايير، والأهداف المرسومة في خطة العمل، ونتيجة الانحراف قد تكون بالإيجاب أو السالب، بحيث أن هذه الأخيرة، إما أن تكون رفعت من مستوى جودة السلعة أو تدني مستوى الجودة عن الأمر المطلوب وأسباب الانحراف تكون كما يلي:

2-1-1 انحرافات تحدث لأسباب طبيعية: تنشأ هذه الانحرافات لأسباب طبيعية للعمليات الإنتاجية أو التصنيعية، وتعتبر هذه الانحرافات تحت السيطرة.

2-1-2 انحرافات تحدث لأسباب معلومة: من بين هذه العوامل نجد:

- عدم احترام المعايير والمواصفات المطلوبة؛
- تدني مستوى الكفاءات سواء في اليد العاملة أو في وسائل الإنتاج؛
- عدم ملائمة وتفاعل العوامل المستخدمة في أنتاج السلعة، لدى يجب مراقبة واكتشاف الخطأ قبل حدوثه من أجل الوصول إلى القمة. [2]

2-2 تكاليف الجودة: تعتبر تكاليف الجودة، تكاليف واجب تحملها في إنتاج السلع والخدمات التي تكون غير مطابقة للمواصفات والمقاييس المطلوبة خلال الوهلة الأولى أو عند بداية الإنتاج، وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

2-2-1 تكاليف التقويم: تتضمن هذه التكاليف كافة التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة المنتجات أو الخدمات المطابقة للمواصفات الموضوعة ويمكن تحديدها بسهولة، إذ أنها تمثل تكاليف موظفي الفحص والتفتيش، وتكاليف المعدات والنفقات المقترنة بالصيانة وغيرها.

[1]-Pike،John، and Barnes Richard «Total Quality Management in action; London Chapman & Hall1994 P24.

[2]-Heizer, Jay; And Render, Barry, op, city, P 04.

2-2-2 تكاليف المعيب أو الفشل: يتضمن هذا النوع من التكاليف كل ما يتعلق بحماية المنتجات، وتنفق من أجل منع الأخطاء قبل وقوعها، وتحديد هذه التكاليف بسيط إذ أنه يشمل العديد من العمليات كالتخطيط، التدريب، الصيانة والمراجعة والزيادة في المهارات والكفاءات.

2-2-3 تكاليف المعيب: تشمل هذه الأخيرة التكاليف الخاصة بالمنتجات الغير مطابقة للمواصفات والمعايير المحددة، وتنقسم هذه الأخيرة إلى تكاليف داخلية وتكاليف خارجية.

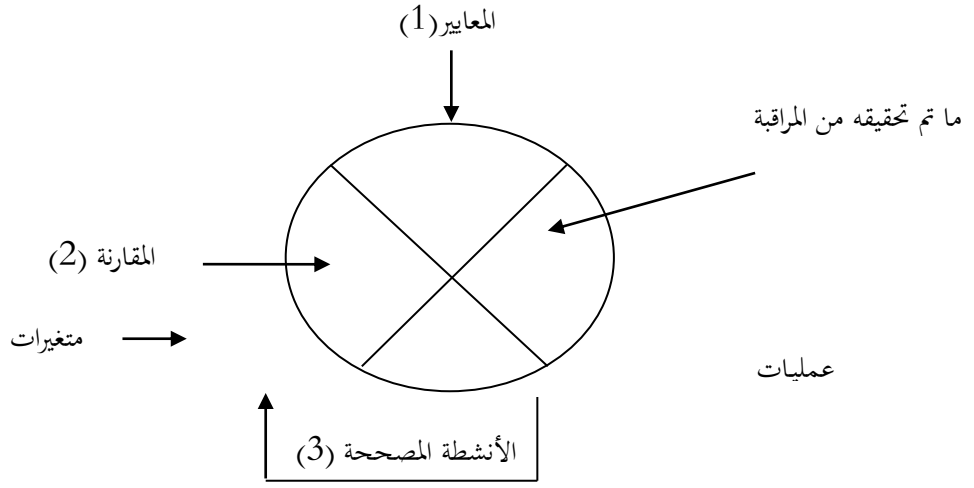
-تكاليف داخلية للمعيب: وهي التكاليف التي تنجم عن حدوث خطأ في الإنتاج لا يمكن إصلاحه.

-تكاليف خارجية للمعيب: وتتمثل في التكاليف التي يمكن إصلاحها، وهي العيوب التي تحدث في الإنتاج، إضافة إلى احتجاج العملاء على المنتجات الناقصة من حيث الجودة والمؤسسة هي من يتحمل ذلك.[1]

3- دورة مراقبة الجودة:

قام كل من الباحثين Enregle وThielar بوضع نموذج يوضح دورة مراقبة الجودة الذي يتمثل في الشكل الموالي:

شكل رقم (5) دورة مراقبة الجودة



Source : Jorsoni, Management Stratégique, Ed Vuibert 1990 p8.

من خلال هذا الشكل، يمكننا ملاحظة ثلاثة مراحل تتحكم في سيرورة المراقبة:

- تحديد المعايير وذلك حسب النموذج وحسب الشروط لتحقيق الوضعية المثلى؛
- المقارنة بين النتيجة المحققة والمعيار المستعمل وذلك من خلال قياس الفرق بين ما أردنا انجازه وما تم تحقيقه فعلا؛
- تطبيق الأنشطة المصححة: إما البحث عن الوسائل الناجعة لتحقيق النتيجة المسطرة والأهداف المرجوة، أو مراجعة الأهداف الأولية.

[1]-Evans, James & All , applied, production Operations Management, Paul, Minn, West Pub , st 1984 P40.

المطلب الرابع: التسيير العام للجودة وتأمينها

1-التسيير العام للجودة:

يجب على كل مؤسسة وضع نظاما يكون محكما، كي تستطيع أن تعرف بمنتجاتها إلى جميع الأسواق والنظام هذا يعرف بالتسيير العام للجودة الذي نسأ في الولايات المتحدة الأمريكية وتطور في اليابان.

1-1 تعريف التسيير العام للجودة: وضعت عدة تعاريف لنظام التسيير العام للجودة من قبل الاقتصاديين ورجال الأعمال نذكر منها:

- تعريف ديمينغ Deming إحصائي أمريكي: التسيير العام للجودة هم تطبيق لطرق إحصائية عبر كل مراحل تصنيع المنتجات الأكثر استعمالا وتكييفا مع متطلبات السوق وبأقل سعرا[1]

- تعريف جوران Juran متخصص في الإحصاء والإدارة: تسيير الجودة هو مجموعة من الطرق تطبق بهدف تعريف مقاييس الجودة، وتطبيقها على أرض الواقع [2].

- تعريف Feigenbaum متخصص في تسيير الجودة: تسيير الجودة هو نظام فعال يتم بمساعدة جميع أقسام التنظيم ويهدف إلى التحكم والتطوير في جودة المنتجات حتى تصل إلى مستوى يرضي جميع الزبائن.[3]

2-1 مراحل تسيير الجودة : حسب "ديمينغ" يتم تسيير الجودة للمنتجات على النحو التالي :

[1&2] – Ishikawa, Kaoru, « Guide to Quality Control » Tokyo Asian Productivity organization 1972 p119.

[3]-Feigenbaum, Av Total Quality Control, Engenering and Management, 3rd, New YorkMargraw-Hill 1983 p 200.

جدول رقم (6) مراحل تسيير الجودة

تحقيق الجودة	– تقوم بدراسة رغبات الزبائن
تصور الجودة	– تحديد وتعريف الجودة المطلوبة من خلال الإمكانيات الموجودة للقيام بعملية الإنتاج
تصور كيفية تحقيق السيرورة	– تحديد الطريقة، التجهيزات، المواد الأولية والعمال قصد تحقيق الجودة المطلوبة.
تصنيع الجودة	– تحقيق الجودة المطلوبة من خلال إتباع نموذج ومعيار العمليات المعروفة من خلال التصور.
تسيير سيرورة التصنيع	– تحديد سيرورة التصنيع حتى تتمكن العمليات المتتابعة من العمل والسير حسب النموذج المختار.
إصلاح وتحسين السيرورة	– تكتشف المشاكل ويبحث عن الحلول.
تجديد الجودة	– يقارن تطابق الجودة المحصل عليها مع الجودة المرغوبة، ويكون ذلك من خلال المراقبة.
البيع	– يقام بالإشهار لجودة المنتجات التي تباع مع ضمان خدمات ما بعد البيع.
ضمان الجودة	– تحذف من مراحل التصنيع كل الانحرافات والعيوب المتسببة في عدم رضا الزبائن.

Source: Ishikawa, Kaoru, « Guide to Quality Control » Tokyo Asian Productivity organization 1972 P 16

1–3 أهداف التسيير العام للجودة: تتمثل أهداف التسيير العام للجودة فيما يلي:

- تحديد السياسة العامة للجودة في المؤسسة؛
- تطوير قدرات الأفراد؛
- تحقيق الأرباح ولفترة طويلة؛
- مطابقة المنتجات لنموذج ومعيار الجودة؛
- تفادي المنتجات التي تحتوي على عيوب؛
- البحث عن معلومات فيما يخص الجودة؛
- تخفيض سعر التكلفة؛

- استمرارية المراقبة والتفتيش؛
- تحسين وتوفير القدرات لتطوير سيرورة العمل بالمؤسسة؛
- إنجاز منتجات حسب برنامج معين وحسب وقت محدد؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الوقوع في الخطأ[1].

إن تسيير الجودة يمثل البعد الاستراتيجي للمؤسسة فهو يعتمد على تحرير القوى الإنتاجية، واستغلال العناصر المفيدة، عن طريق الاهتمام بالتكوين والإبداع والتجديد، حتى تصبح المؤسسة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات الدولية والمقاييس العالمية التي تتأكد من صحتها عن طريق عملية المراقبة الدائمة والذاتية لكل ما تنتجه وتعرضه للسوق.

2-التأمين وسياسة الجودة:

2-1 تأمين الجودة: حسب المنظمة أيزو8402 تعرف تأمين الجودة بمجموعة الأنشطة المتنوعة والمنظمة، في إطار نظام الجودة لإظهار وتلبية رغبات المستهلك وإعطاء الضمان اللازم

-مفهوم آخر لتأمين الجودة وهو منح المنظمة كل الضمانات حتى تتمكن المؤسسة من الظهور بأن لها الطاقات الكاملة لإرضاء متطلبات الزبائن من السلع والخدمات، وذلك بإتباع المواصفات الدولية المطابقة والمعروفة مسبقا[2].

2-2 سياسة الجودة Politique De Qualité: توسع مفهوم الجودة حاليا ومس جميع الميادين، ويخص كذلك العلاقات بين كل المصالح داخل المؤسسة، وتأمين الجودة يسمح بتأمين طاقات الموردين للحصول على الجودة في الوقت المحدد وإمكانية التوسع بفضل تتبع المعايير الوطنية والدولية وأمام هذا التقدم الذي أحرزته الجودة أصبح من الصعب وضع النقاط مباشرة في استعمال تأمين الجودة، ومعايير لاستعماله بكل فعالية فالعالم Claude Jambart يقترح دليل تطبيقي لوضع تأمين الجودة الذي يعتمد على تجربة المؤسسات الفرنسية.

[1]- A Gaither, Norman « Production, and Operation, Management, » 6 Th Ed, Orlando, Florida, the, Dryden, Press, 1994 P6.97.

[2]-Brahim Lakhlef, « Création et Gestion d'Entreprises » édition Grand-Alger livre Alger 2008 P 182.

المبحث الرابع: مهام حلقات الجودة في المؤسسة

ظهرت حلقة الجودة بعد تطور المؤسسات، وهي فلسفة ليست جديدة لأنها تأخذ كل ما يحفز المبادرة عن سابقتها، وليست حيادية في محيط الرأسماليين، كما يعبر جل الأخصائيين الأجانب أنها أدوات إحصائية.

المطلب الأول: مبادئ حلقات الجودة وتطورها

1- مبادئ حلقات الجودة:

تعتمد حلقات الجودة في عملها على مبدأين وهما:

المبدأ الأول: يتطلب ما يلي:

- الاستجابة للحاجات المعلنة والضمنية للمستهلك بأقل تكلفة؛
- الاستثمار في مجال الوقاية وتجاوز الاهتمام بالمراقبة والتصحيح والتعديل ثم تحليل العمليات اللازمة وتحديد الحلول؛
- اعتبار الجودة غاية تبلغ للمرة الأولى دون الوقوع في الخطأ، وتحقق قاعدة الأخطاء الخمسة؛
- استخدام الأدوات الإحصائية المتطورة التي يمكن أن تحدد الانحرافات من الأهداف (les anomalies).
- نوعية العمال لأن الجودة مسؤولية الجميع وليست من اختصاص فرد أو مصلحة أو قسم معين.

المبدأ الثاني: وهو الاعتقاد بوجود عوامل سوء الجودة داخل المؤسسة وكذلك الاعتقاد بوجود قدرات مادية ومعنوية غير مقبولة، ولتحديد هذه المبادئ لابد من اتخاذ الإجراءات التالية:

- التشخيص الذاتي للمؤسسة بمعنى تحديد الأهداف والوسائل والانحرافات (نقاط القوة والضعف)؛
- الأخذ بآراء المستهلكين، والموردين والمتعاملين الآخرين؛
- التكوين والجودة تساوي المعايير التقني-وهو الاعتقاد بوجود عوامل سوء الجودة داخل المؤسسة وكذلك الاعتقاد بوجود قدرات مادية ومعنوية مقبولة، ولتحديد هذه المبادئ ة، والأدوات الاقتصادية ومناهج العمل؛
- تحديد المستويات التي تسجل أكبر تكلفة لسوء الجودة.[1]

2- تطور حلقات الجودة

عرفت اليابان تدهورا اقتصاديا بعد الحرب العالمية الثانية هذا ما جعل الحكومة اليابانية تهتم بتطوير الإنتاج، وتم في تلك الفترة الاستعانة بمجموعة من المتخصصين الأمريكيين وأول من تخصص في حلول المشاكل الخاصة بالجودة وهو الأمريكي "ديمنغ" في سنة 1950، وكدا "جوران" في سنة 1954، لكن في بداية الأمر اقتصر

[1]-Robert Fey& Jean، la Maitrise de la Qualité Gogue Economica Cercle de Qualité changement d'organisation année 2000 p06.

التدريب على المهندسين ومشرفي الإدارة الوسطى، لكن بعد ذلك تم تعميم التدريب على تقنيات الرقابة على الجودة لكل العمال حتى يكون رئيس العمال قريب منهم وهذا الاهتمام الكبير بالجودة، أدى إلى ظهور ما يسمى بحلقات الرقابة على الجودة التي جاءت على يد الياباني "إيشيكاوا" كما طبقت حلقات الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية على بعض المنظمات وكان الاهتمام الكبير بالعمال في الجانب السلوكي وكان أول استخدام لحلقات الجودة عند زيارة مجموعة مديري وحدة إنتاج الصواريخ في ولاية كاليفورنيا إلى اليابان سنة 1973 للتعرف على كيفية ممارسة تلك الفكرة، وبالفعل نجحت جماعات تحسين الجودة في تنفيذ.

عملهم ومن تشكيل جماعات لحل المشاكل في العديد من الشركات وأفادت الدراسات أنه في سنة 1989 أن حوالي 90% من الشركات الأمريكية تملك برنامجا لفكرة جماعة تحسين الجودة، وخير دليل على ذلك شركةWesting (House) حيث صرحت أن لديه ما يقارب 600 حلقة تحسين الجودة وهذا عاد بفوائد جمة نذكر منها:

- الزيادة في الإنتاجية؛
- انخفاض نسبة العيوب والأخطاء بحوالي 67%؛
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال؛
- اجتهاد العمال وانخفاض معدل الغياب.

2-1 مفهوم حلقات الجودة: هي فرق عمل تطوعية استخدمتها الشركات اليابانية، ثم طبقتها الشركات الأمريكية في جميع المستويات التنظيمية، وتسعى هذه الأخيرة إلى دراسة مختلف العمليات وتطورها والإلمام بدراسة المشاكل الخاصة بالعمل وإيجاد حلول مناسبة، تتكون هذه الفرق من ثلاثة إلى أثني عشرة فردا يجتمعون بشكل دوري، ويتدربون على حل هذه المشاكل باستخدام عدة طرق وأساليب، منها الرقابة على الجودة [1]

-تعريف أورده "هاري كاتزان ": يرى أن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل منتظم وعلى أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة.

-وفي تعريف أكثر تفصيلا يذكر **"روب سون"**حلقات الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من أربعة عشرة متطوع يعملون مع مشرف أو رئيس عمل مرة أسبوعيا لمدة ساعة بقيادة المشرف لتحديد المشاكل المتصلة بعملهم وتحليلها ثم حلها.[2]

-في سياق ذكر هذه التعريفات يمكن أن نستنتج أن مفهوم حلقات الجودة يلخص في أنها بشكل عام وحدات عمل ذاتية، تتكون من مجموعات صغيرة من العمال وذلك من أربعة إلى عشرة أعضاء يؤدون نفس العمل أو

[1]-فريد عبد الفتاح زين الدين "**استراتيجية الإدارة اليابانية**" مرجع سبق ذكره ص 196.

[2]-عبد الحميد الخليل " **إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية بسوريا**، جامعة حلب 2006 ص37.

يشتركون في همل واحد أو منتج واحد، ويجتمعون على أساس التطور وفقا لجدول منتظم أسبوعيا لمدة ساعة مرة أو مرتين في الأسبوع في وقت الدوام لمناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل، والعمل على حلها.

2-2 أهداف وأركان حلقات الجودة:

تقوم حلقات الجودة على مجموعة من الأركان تتمثل في:

- تتكون فرق العمل من مجموعة صغيرة من العمال؛
- الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر؛

حضور المشرف الخاص حتى تصبح الحلقة في شكل رسمي ويكون العمل في هذه المجموعة ديمقراطيا ويتميز بـ:

أ- من خلال الاستماع إلى وجهات نظرهم.

ب- يتم اتخاذ القرار بتصويت؛

ت- حرية إبداء الرأي من قبل الأفراد؛

ث- تشجيع الأفراد ت الأغلبية ومناقشة جميع الأفراد

ومن خلال عمل الحلقات تكون هناك أهداف مرجوة يجب تحقيقها من اجل الحصول على الجودة العالية ومنها:

- العمل على تحسين وتطوير الجودة؛
- التحسين والرفع من معنويات العمال ونشر الوعي؛
- تحسين الإنتاجية والزيادة في المبيعات؛
- التقليل من الأخطاء المحتملة في الإنتاج؛
- تخفيض التكاليف التي قد تكبدها المؤسسة خلال نشاطها المختلف؛
- انخفاض نسبة العيوب. [1]

[1]-محمد سعيد أوكيل "**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**" عمان دار زهران للنشر والتوزيع 2004 ص19.

المطلب الثاني: خصائص حلقات الجودة وعلاقة الجودة بالسعر

1- خصائص وكيفية عمل حلقات الجودة:

1-1 خصائص حلقات الجودة : يمكن تلخيص خصائص حلقات الجودة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 7 خصائص حلقات الجودة

الهدف	-تسمح حلقات الجودة بإظهار الإمكانيات غير المستقلة من قبل المؤسسة -خلق جو يحفز على العمل -تساعد في إصلاح وتطوير المؤسسة
المواضيع	-معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاج -المشاكل الخاصة بالتوجيه المهني -المواضيع المطروحة مع المدراء
التصرف والسلوك	-حرية النقاش وإعطاء الآراء أساس الاحترام المتبادل بين الأعضاء
العناصر	-دوائر الجودة تتكون من7-8 أفراد -أشخاص متطوعين من نفس فرقة العمل أو من نفس القسم
الرئيس	-يتمثل في العمال أو رئيس العمل
الأعضاء	-جميع أعضاء الوحدة يستطيعون الانضمام والمشاركة
المدة	-دوائر الجودة تواصل أعمالها بصفة مستمرة لكي تنهي موضوع الدراسة في مدة ثلاثة أشهر على الأقل أي فترة قصيرة نسبيا.

المصدر: محمد سعيد أوكيل "**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**" ص89.

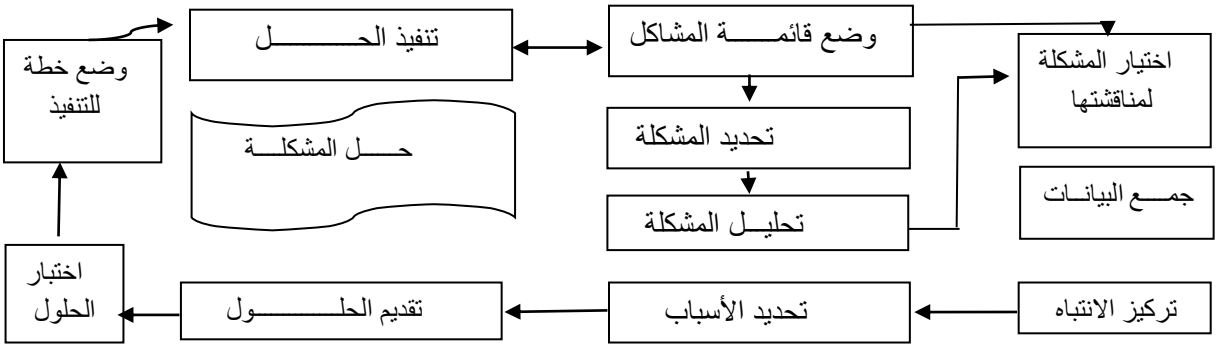
من خلال هذه الخصائص يمكننا استخلاص بأن للجودة أهمية كبرى تتمثل في:

- انخفاض نسبة العيوب؛
- تحقيق الرضا الوظيفي أدى العمال؛
- انخفاض معدل الغياب؛
- الزيادة في الإنتاجية.

ومن مزاياها، السعي الدائم لتحقيق التطور والتحسين في كل من الجودة والإنتاجية والسماح للعمال بالمشاركة الفعلية في مناقشة العمل وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

2-1 كيفية عمل حلقات الجودة: يبين الشكل الموالي الطريقة التي تعمل بها جماعة الجودة، بحيث يوضح الوظائف الأساسية التي تتبناها المجموعة وهي تحديد وحل المشاكل المتعلقة بكل من الجودة والإنتاجية

الشكل رقم 6كيفية عمل حلقات الجودة



المصدر: مأمون الدرادكة، طارق شبيلي " المنظمات الحديثة " مرجع سبق ذكره 175-176

2- علاقة الجودة بالنوعية والسعر:

2-1 علاقة الجودة بالنوعية: تمكن العلاقة بين الجودة والنوعية في كون أن الجودة هي عبارة عن الخصائص الداخلية من مواد أولية، وكمية المواد المستخدمة أما النوعية فهي تخص الخصائص الخارجية للمنتج الشكل، الحجم، اللون والتغليف وهذا ما يزيد من تماسك العلاقة بين المفهومين أي أنه

عند تحقيق المنتج يجب توفر الجودة والنوعية آخذين بعين الاعتبار كل المميزات الداخلية والخارجية.

2-2 علاقة الجودة بالسعر Le rapport Qualité: تشكل الأسعار جزءا هاما من أجزاء الخطة القومية، وتمثل أداة هامة من أدوات السياسة الاقتصادية وذلك بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في توجيه النشاط الاقتصادي فيما يتصل بالاستهلاك الإنتاج والتوزيع لذلك تعمد المؤسسات إلى انتهاج سياسة سعرية لبيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار جودة السلع المعروضة في السوق، لأنه كلما ارتفعت الجودة، ارتفعت الكلفة النهائية، وهذا يؤدي حتما إلى ارتفاع سعر السلعة.

3- تعريف السعر:

يعتبر السعر لسلعة ما، من القوى التي يمكن التحكم فيها داخل حدود معينة، وقد يرى البائع أن ينافس على أساس السعر، وبالتالي يبيع منتجاته بسعر أقل من منافسيه.[1]

- السعر عبارة عن عامل استراتيجي أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، كما أنه يمثل قيمة معبر عنها بالنقود.[2]

يمثل السعر مجموعة من النقود المدفوعة، كثمن لسلعة معينة مع إدخال القيم المعنوية والمادية للمنتجات في الحسبان.[3]

[1]-Robert Tassinari « le rapport Qualité Prix » 1985 p123.

[2]-Robert Tassinari « le rapport Qualité Prix » 1985 p124.

[3]-G.Bressay &G.Komkuyt, 1998 p130

1-3 طرق تحديد السعر: هناك طريقتان أساسيتان لتحديد السعر وهما:

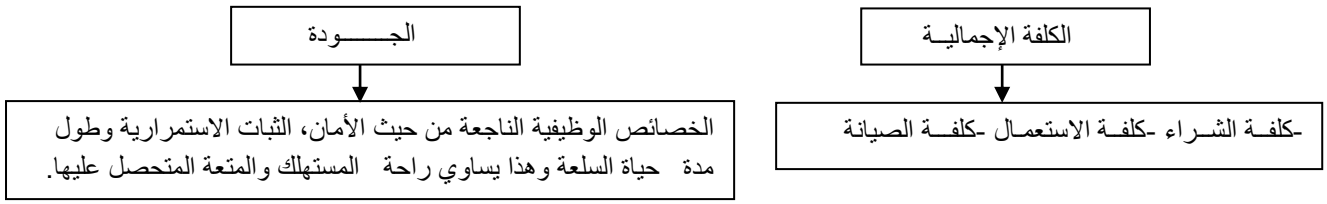
1-1-3 طريقة التكاليف: هذه طريقة كلاسيكية حيث أن سعر البيع يحدد من خلال سعر التكلفة والهامش وتستعمل هذه الطريقة خاصة في المؤسسات الصناعية.

2-1-3 طريقة الموازنة: تعتمد هذه الطريقة أساسا على مراقبة الأسعار المنافسة، وخاصة أسعار المؤسسات الكبرى المتحكمة في السوق وذلك بوضع سعر موازي لأسعارها حسب استراتيجية التجارية المتبعة من طرف المؤسسة.[1]

2-3 أهداف التسعير: للتسعير أهداف كثيرة يمكن ذكر بعضها كالتالي:

- ضمان البقاء والاستمرارية والنمو للمؤسسة؛
- تحقيق أقصى مبيعات ممكنة؛
- زيادة الحصة السوقية في المؤسسة؛
- بناء سمعة جيدة للمؤسسة والرفع من مستوى الجودة بالسعر.

شكل رقم7 شكل توضيحي لعلاقة الجودة بالسعر



Source : Robert Tassinari «le rapport Qualité Prix » P132

يوضح الشكل السابق أن الكلفة الإجمالية والتي تجمع كل من الكلف التالية(الشراء، الاستعمال وكلفة الصيانة) تعادل ما هو موجود في الكفة الثانية والتي تخص الخصائص الوظائفية الناجعة لضمان سيرورة الإنتاج وبقاء المؤسسة في السوق، فكل ما يمكننا قوله حول علاقة الجودة بالسعر أنهما عاملان أساسيان ومن العوامل التي يعتمد عليها الزبون في تفضيلا ته للمنتجات، وحتى تتمكن المؤسسة من إقناع زبائنها بالنوعية الجيدة لمنتجاتها عليها أن توضح له ذلك ببيان ما بذل في صنعها من مواد جيدة وتصميم من طرف خبراء ممتازين وصنع من طرف عمال ماهرين وبالرغم من أن المنتجات الجيدة غالية الثمن في نفس الوقت، إلا أن ذلك لا يؤثر على رضا المستهلك عنها لأنها تترك أثرا باقيا أما السعر فإنه سيصبح في طي النسيان .

[1]- سمير علام، **إدارة المواد وتحديات المنافسة العالمية**، جامعة القاهرة ط4، 2004 ص196.

وفي حالة بيع السلع الراقية الصنع، فإنه من الحكمة أن يعتمد الزبون على التفكير في السعر حتى يتضح له ما تمتاز به السلعة من جودة وعند ذلك من السهل على المؤسسة أن تقنعه بأن السعر لا يوازي جودتها، ومن النقاط التي تعتمد عليها المؤسسة في مناقشتها أمر البيع، انخفاض سعر السلعة.

وفي هذه الحالة عليها تجنب لفظ 'رخيص' لأنه يوحي بعدم الجودة بل يستحسن أن يستخدم لفظ آخر وهو 'منخفض الثمن' ومن الملاحظ أنه من يشتري السلعة لأول مرة يكون عنده السعر في المقام الأول، لذلك فإن البائع يحاول الضغط على زبائنه عند شراء السلعة للمرة الأولى، فكثير من السلع تزداد قيمتها وجاذبيتها للزبون إذا كانت غير شائعة وخارجة عن المألوف، إذن من خلال ما ذكرناه نستنتج أن للجودة والسعر وسيلتان هامتان من وسائل جذب المستهلك نحو المنتج، بالإضافة إلى اعتبارهما عنصران تعتمد عليهما المؤسسة للدخول بقوة للسوق حتى تتمكن من المواجهة.

*وحسب رأينا الخاص فقبل الشروع في هذا الحديث أي على الجودة وعلاقتها بالسعر، يجب تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة والسائدة في ذلك، لأن الكثير منا يخلط بين الثوب الفاخر، والثوب الجيد ويعتقد أن الأول مرادف للثاني في حين أن الحقيقة هي غير ذلك، فالنوعية الجيدة لا تعني بالضرورة التصميم أو الموديل الأنيق بقدر ما تعني مطابقة المادة الأولية المستعملة، سواء كان قماشا أو حذاء أو جلد، أو شيئا أكثر للمواصفات التقنية المعتمدة، يضاف إليها الإتقان في الإنجاز، لأنه كم من مرة يفاجأ المستهلك بعيوب بعد الاستخدام حيث أنه دفع ثمنا مرتفعا في شرائه من البائع الذي يبرر له ارتفاع السعر بجودة المنتج، إذن فالجودة تتأثر سلبا بعدم احترام مقادير التصنيع والتوزيع كالمقاسات من طرف المنتجين وتطابقها مع الأحجام المعلن عنها، إذن فالمواد الأولية بإضافة الإتقان في العمل تحددان الجودة.

المبحث الخامس: المستهلك وتحديات المرحلة الراهنة

ارتبطت مفاهيم حماية المستهلك بالتعاملات البشرية منذ القدم، وقد كانت أول الأوامر التي صدرت إلى البشر حين قال تعالى :(و قلنا يا آدم اسكن أنت و زوجك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين) (البقرة الآية 35)،لقد وضعت الأديان السماوية والأنظمة المدنية القواعد والنظم التي تحكم حركة التجارة، إلا أن العديد من التجار والمنتجين والمتعاملين تدفعهم الرغبة إلى الربح السريع باستخدام الأساليب غير الشرعية في إغراء المستهلك البسيط، لكن التعامل التجاري في الألفية الثالثة لم يعد كما كان عليه سابقا سوقا تقليدية، وإنما أصبحت السوق تخضع لقوانين السوق الدولية التي تفرض التنافس على أساس الجودة ويبقى الإنسان هو الأساس والغاية في تطور المجتمعات الذي يتطلب الحماية سواء على المستوى المحلي أو الدولي يرجع السبب في تناولنا ها المبحث هو كون المستهلك يمثل نقطة البداية في تخطيط الإنتاج و نقطة نهاية في الحكم عليه.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حماية المستهلك

1- نشأة حركة حماية المستهلك:

ارتبط مفهوم حماية المستهلك بالتعاملات البشرية منذ القدم وقبل أكثر من 1400 سنة، إذ وضعت الأديان السماوية والأنظمة المدنية القواعد والنظم التي تحكم الحركة التجارية وتنظيم عمل الأسواق، إلا أن الرغبة في الربح السريع لا تزال قائمة إلى يومنا هذا،[1] وتدفع الكثير من المنظمات والمنتجين لاستخدام أساليب غير مشروعة كالغش بأساليبه المختلفة، ومن هنا ظهرت الحاجة لوجود نظم رقابية لتتبع المخالفات وجعلت هذه النظم كل الجهات (حكومية أو مدنية)ونشأت حركة حماية المستهلك في الدول العربية عام 1896 كحركة اجتماعية وليدة، ثم أخذت في النمو فتحولت من جهود فردية إلى جهود جماعية لمحاربة الغلاء والتضخم ورداءة الجودة وإعادة بعض حقوق المستهلك، وسميت هذه الحركة ما قبل وعي المستهلك، وبرزت هذه الجهود لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الأعوام 1927-1936 ثم تلتها أوروبا والقارات الأخرى عام 1950 وفي عام1960 أسست المنظمة الدولية لاتحاد المستهلكين وفي عام 1962 تأسس اتحاد المستهلكين في دول العالم الثالث، وبزيادة المنافسة نتيجة الكساد الاقتصادي الذي تجسد بشكل واضح بتطبيق عبارة (المستهلك على حق) من خلال مفهوم حماية المستهلك وحصوله على حقوقه المشروعة (حق الأمان، حق المعرفة، حق الاختيار، وحق الاستماع إلى رأيه)، والتي أعلن عنها الرئيس الأمريكي "جون كينيدي" في خطابه عام 1962، وأقرها الاتحاد الدولي لجمعيات حماية المستهلك وتشجيع التعاون الدولي في هذا المجال، كما استهدفت هذه الحركة ومنذ التسعينات إلى حد الآن تحقيق نمو واضح وخصوصا في ظل ارتكاب المخالفات بحق المستهلك.

2- مفهوم حماية المستهلك:

من المعلوم أن حركة الإنسان دائما لها مخرجات سواء كانت مادية أو فكرية أو خدمية، وهذه المخرجات لها مستفيدين بشكل مباشر والذي يستخدم أي منتج يسمى المستهلك، بمعنى آخر هو من يستخدم المنتجات

لإشباع حاجاته سواء كان الشيء سلعة مادية والتي تستخدم للأكل أو الشرب أو الملبي إلى غير ذلك. لقد وردت تعاريف عديدة للمستهلك فهو من وجهة نظر اقتصادية "أي فرد يمارس نشاط استهلاكي، ويخفض من دخله لاقتناء المنتجات وهذا لإشباع حاجاته الشخصية، أي هو الشخص الذي يقوم بعملية الاستهلاك". [1]

كما يعرف المستهلك على أنه كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم باقتناء بمقابل أو مجانا منتجا أو خدمة تكون موجهة للاستعمال النهائي، من أجل تلبية حاجاته الشخصية أو تلبية حاجات شخص آخر أو لفائدة حيوان يقوم بتربيته.

ينص هذا المفهوم على حفض حقوق المستهلك وضمان حصوله عليها «يشير هذا التعريف إلى أن حماية المستهلك تتضمن الإقرار بوجود حقوق المستهلك ويجب أن تبدل كل المجهودات لتأمين الاستفادة منها.

هناك تعريف آخر لهذا المفهوم يتمثل في أن حماية المستهلك عبارة عن خدمة توفرها الحكومة أو المجتمع المدني لحماية المستهلك من الغش التجاري أو استغلاله أو سوء تقديم الخدمة عن طريق الاحتكار أو الخضوع لظروف معينة.

إذا نستنتج من هذا التعريف أن هذا المفهوم يجسد عملية تفعيل حماية المستهلك المشروعة (حق الأمان، حق المعرفة حق الاختيار حق إبداء الرأي.)، والتي أعلن عنها الرئيس الأمريكي «جون كينيدي «في خطابه عام 1963، وأقرها الاتحاد الأوروبي لجمعيات حماية المستهلك، واعتمدتها الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1985 لوضع السياسات والتشريعات الخاصة بحماية المستهلك وتشجيع التعاون الدولي في هذا المجال كما استهدفت هذه الحركة ومنذ التسعينات ولحد الآن تحقيق نمو واضح وخصوصا في ظل ارتكاب المخالفات بحق المستهلك.

كما اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة بتوفيق الآراء في 1985 المبادئ التوجيهية لحماية المستهلك، وقد أقرت هذه المبادئ الأشياء الآتية:

الحق في الإعلام (المعرفة)، الحق في الاختيار، الحق في الاستماع إلى رأيه، الحق في الآمان، الحق في التعويض، الحق في حصوله على السلع والخدمات .... الخ.

إن فكرة حماية المستهلك قد كرت بمراحل تطور متعددة قد ظهرت بعض القواعد التي تنظم العلاقات بين البائع والمشتري في القانون البابلي (قانون حامو رامي) والقانون الروماني (قانون البري توري) كما عالجت المجتمعات الإسلامية هذا الموضوع من خلال مؤسسة الحسبة التي كانت تطبق الشريعة الإسلامية و الأعراف المهنية مما يقدم له من سلع و خدمات قد تلحق بها ضررا صحية، أو اجتماعية سواء كان على علم بهذا الضرر أو لم يكن مدركا له، كما يتمثل مفهوم حماية المستهلك ب :(الجهود التي تقدمها المنظمات الرسمية و الغير رسمية في حماية حقوق المستهلك كاملة).

[1]–**موسى** أحمد كمال الدين، **الحماية القانونية للمستهلك**، المملكة العربية السعودية، فن الإدارة العامة الرياض، 1981–ص16.

ومضمون هذه التعاريف يشير إلى الدفاع عن المستهلك ومنع الاعتداء عليه، أي زيادة حقوق نفوذ المستهلك بالنسبة للبائع، وحق المستهلك في أن يحصل على المعلومات الصحيحة الحقيقية عن المنتجات التي يرغب في الحصول عليها، حتى يتمكن من اتخاذ قرار الشراء المناسب.

المطلب الثاني: التشريعات الصادرة في مجال حماية المستهلك

القانون رقم 09-03 المؤرخ في 25 فبراير 2009، يهدف إلى تحديد القواعد والمبادئ المطلقة في مجال حماية المستهلك وقمع الغش، الأمر 71-57 المؤرخ في 05 أوت سنة 2001 والقانون رقم 09-02 المؤرخ في فبراير سنة 2009.

القانون رقم90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر سنة 1990 المتعلق بالجمعيات كما توجد هناك قوانين لرقابة الجودة وقمع الغش وهي:

المرسوم التنفيذي رقم 89-147 المؤرخ في 08 أوت سنة 1989، المتضمن إنشاء مركز جزائري لمراقبة النوعية والرزم وتنظيمه وعمله، معدل ومتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 30 سبتمبر2003.

المرسوم التنفيذي رقم 90-39 المؤرخ في سنة 1990 المتعلق بمراقبة الجودة وقمع الغش، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-315 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2001.

المرسوم التنفيذي رقم 02-68المؤرخ في 06 فبراير 2002 يحدد شروط فتح مخابر تحاليل الجودة واعتمادها.

المواد الغذائية: المرسوم التنفيذي رقم 91-53 المؤرخ في 23 فبراير سنة 1991 يتعلق بالشروط الصحية المطلوبة عند عرض الأغذية للاستهلاك.

1- حماية المستهلك وقمع الغش:

القانون رقم 89-02 المؤرخ في 07 فبراير سنة 1989 يتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك.

القانون رقم 09-03 المؤرخ في فبراير سنة 2009 يتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش.[1]

2- أهم الهيئات والمنظمات العامة لحماية المستهلك في الجزائر:

بناءا على ما سبق يجب حماية المستهلك، وتقع مسؤولية حماية المستهلك على عاتق (الحكومة، الأفراد، جمعيات حماية المستهلك، المؤسسات المنتجة أو الموزعة).

2-1 الحكومة: منذ أن تناست الحركات التي تتكفل بحماية المستهلك والدفاع عن مصالحه زاد دور الحكومة في الدول المختلفة في لعب الأدوار الهامة التي تصب في تجسيد هذا الهدف وهذا انطلاقا من مسؤوليتها عن حماية مواطنيها في الحصول على البيانات والمعلومات دون تضليل، وضمان حقه في الاستماع إلى انشغالاته وانتقاداته، ويتم التكفل بهذه القضايا وغيرها التي تصب في حماية المستهلك من خلال تفعيل عمل الأجهزة الحكومية التالية:

[1]-دليل المستهلك الجزائري، **برنامج التعاون الدولي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي**'2009-2011، ص212.

2-2 الأجهزة القانونية في الوزارات: وهي ذات العلاقة بموضوع الحماية والتي تتولى الإشراف على وضع وصياغة القرارات التي تكفل حماية المستهلك، وإجراءاتها الخاصة في حالة حدوث إخلال بهذه الحماية.

2-3 الأجهزة الإشرافية والرقابية: وهي التي يتجسد دورها في عملية الإشراف والرقابة اتجاه موضوع الإخلال بحماية المستهلك، حيث يمتد مجال عملها إلى مراقبة الممارسات التسويقية للمنتجين والبائعين والموزعين، بالإضافة إلى الاضطلاع بدور الإشراف على إجراء بحوث التسويق والمتضمنة لمجالات السوق، المستهلكين، الأسعار، الترويج، التوزيع، كما يمتد الدور الرقابي لهذه الأجهزة إلى كل ما يرتبط بالتبادل مثل كفاية الضمانات الممنوحة للمستهلك، وجودة المنتجات المباعة، وصلاحيتها للاستعمال ... الخ

2-4 الأجهزة القضائية: يتمثل دورها في مسألة الفصل في القضايا المتعلقة بحماية المستهلك، غير أن ما يلاحظ عند تقييم فعالية الأجهزة القضائية هو البناء في الفصل في مثل هذه القضايا، بالإضافة إلى عدم وجود محاكم خاصة بقضايا حماية المستهلك، فهي حاليا تعالج ضمن المخالفات التجارية

2-5 الأفراد: يلعب الأفراد سواء كانوا أفرادا أم جماعات دورا هاما في تفعيل الحماية من منطلق أنهم أصحاب المصلحة الأولى، ويمكن لعب هذا الدور الفعال في الحماية من خلال التنظيمات المختلفة التي يعملون ضمنها، مما يتيح كشف الممارسات التسويقية التي تقود إلى الإخلال بحماية المستهلك.

2-6 جمعيات حماية المستهلك: في نظام السوق يكون التجار أسياد في عرض السلع والخدمات، ويفرضون شروطهم من خلال عقود يحررونها بأنفسهم أما بالنسبة للمستهلكين فهم مطالبون ليس لهم الخيار في الغالب سوى القبول أو الرفض. ولهذا فقد صدر القانون الجزائري لحماية المستهلك سنة 2009[1] ليحل محل قانون 1989 ليفرض على كل المتدخلين سواء كانوا مستوردين أو منتجين أو بائعين التزامات عامة لضمان أمن وسلامة المنتجات والخدمات وحفظ المصالح المادية والمعنوية للمستهلك، وتتدخل مختلف سلطات الرقابة المؤهلة لتطبيق هذه الالتزامات وفي كثير من الأحيان تترتب عنها عقوبات جزائية.

لكن في هذا النص تلعب أيضا جمعيات حماية المستهلك دورا أساسيا في إحداث توازن مع لوبي المهنيين في المساهمة في ترقية هذه الحق البارز للاستهلاك ومساعدة المستهلكين الفرادى والدفاع عنهم ميدانيا

3-أبرز مهام الجمعيات في حماية المستهلك :

3-1 تكوين وإعلام وتحسيس المستهلك: هو دور أساسي للجمعيات كتعليم المستهلك الاستهلاك الرشيد وتنبيهه إلى قواعد النظافة وتعريفه بحقوق والدفاع عنها والتصرف بأكثر يقظة وأكثر تشددا اتجاه التجار فكلما كانت قريبة من الميدان ومن السكان المحليين كلما كانت فعالة وصوتها مسموع ويمكن للجمعيات تنظيم معارض

[1]-دليل المستهلك الجزائري، **نفس المرجع، ص 213.**

وقوافل وإقامة جناح في السوق[1]، لنشر وتوزيع مطبوعات والإدلاء بحوارات صحفية والمشاركة في برامج إذاعية أو بمقالات في الجرائد ...الخ

تقديم النصائح والمساعدة: عندما يكون المستهلك معزول وعاجز عن مواجهة أي مشكل، تستطيع الجمعية المحلية استقباله ونصحه، وتستطيع كذلك مساعدته في قراءة الوثائق وفهمها والتأكد من أنه على حق ومساعدتها على تجميع الأدلة وإيجاد الحجج القانونية لمواجهة التجار وتشكيل ملف متين يمكنها توجيهه إلى الإدارات المختصة إدا ما كانت هناك مخالفة أو مرافقتهم أمام المحكمة المختصة

2-3 التمثيل : للجمعيات دور أساسي في تمثيل المستهلك أمام المهنيين والسلطات هي «صوت" المستهلك الذي لا يملك الوسائل للتعبير عن حقه، وهذا التمثيل بطريقتين هما :

– **أمام المحاكم**: يمكنها أن تكون كطرف مدني باسم المستهلك أو عدة مستهلكين ألحق بهم الضرر، فتستطيع الجمعيات مساعدتهم ماديا أو معنويا بتقديم عناصر تكميلية للقاضي لإثبات خطورة الأفعال، وذلك بتبيان مثلا أن المخالفة قد سببت أضرارا كثيرة للمستهلكين

– **في الهيئات الاستشارية**: التي تملك فيها دورا فعالا في الدفاع عن مصالح المستهلكين إلى جانب ممثلي المهنيين وممثلي السلطات العمومية.

– **المجلس الوطني لحماية المستهلك**: الذي يبدي آراءه ويقترح إجراءات قصد تنمية وترقية سياسة حماية المستهلك.

– **لجنة البنود التعسفية**: مقرها الوزارة المكلفة بالتجارة وتتكفل هذه اللجنة الاستشارية، لا سيما بالبحث عن البنود التعسفية في العقود وصياغة الاقتراحات وتوصيات ترفع إلى الوزير.[2]

3-3 أجهزة الإعلام: تؤدي أجهزة الإعلام بمختلف أنواعها دورا هاما في تأمين الحماية للمستهلك من خلال نوعية الجماهير فيما يخص حقوقه ومصالحها، إضافة إلى دفاعها عن هذه الحقوق من منطلق أنها تدخل ضمن القضايا الاجتماعية، حيث نجد أن البرامج الإعلامية تهدف إلى المساهمة في معالجة مثل هذه القضايا الحساسة بالنسبة للمجتمع ككل عن طريق نوعية المستهلك بما يتيح له إدراك حقوقه وواجباته.

المطلب الثالث: آفاق وتطلعات حركة حماية المستهلك

1- أهداف حركة حماية المستهلك:

تتباين أهداف حركة حماية المستهلك لتباين تنظيمات المستهلكين، ولكن هناك أهداف رئيسية تشترك فيها جميع تلك التنظيمات وهي:

أ- تثقيف المستهلك وتوعيته: أي حصوله على المعلومات الصحيحة واللازمة لاتخاذ القرار السليم.

[1]-نفس المرجع، ص214.

[2]- دليل حماية المستهلك الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 23-25.

ب– الوصول بالمستهلك إلى مرحلة الحماية الذاتية كتوجيه المستهلك لبعض الوكالات التي تهتم بقضايا المستهلك وأن يفعل الشيء الصحيح، مثلا يرفض الشراء من بعض المتاجر أو يرفض شراء منتج معين، فضلا عن أن الجمعيات تسعى لتحقيق حماية المستهلك ذاتيا من خلال دعمها لقوانين معينة في سلوك المستهلك.

ت– جمعيات المستهلكين وهي تسعى من خلال التوعية والتثقيف إلى جعل منظمات الأعمال تقبل من تلقاء نفسها تحمل مسؤوليتها اتجاه المستهلك والمجتمع ثم الوصول إلى مرحلة تكون فيها أهداف منظمات الأعمال محققة فضلا عن الأرباح

2– حقوق وواجبات المستهلك:

2-1 حقوق المستهلك:

– حق الأمان: للمستهلك الحق في الحماية من المنتجات وعمليات الإنتاج والخدمات.

– حق المعرفة للمستهلك الحق في تزويده بالبيانات والمعلومات عن السلع والخدمات بشكل يمكنه من الاختيار الواعي بينهما وفقا لاحتياجاته ورغباته، وأن يزود بالحقائق التي تساعده على اتخاذ قرار الشراء والاستهلاك السليم

–حق الاختيار: للمستهلك الحق في الاختيار بين العديد من البدائل من السلع والخدمات وبأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

– حق الاستماع إلى رأيه: تمثيل مصالح المستهلك لدى الجهات الرسمية وغير الرسمية والتي يؤخذ بآرائه في تطوير المنتجات.

– حق إشباع حاجاته الأساسية: –للمستهلك حق الحصول على المنتجات الضرورية والأساسية كالغذاء والكساء والمأوى والرعاية الصحية والتعليم.

–حق التعويض: للمستهلك الحق في تسوية عادلة للمطالبة المشروعة بما في ذلك التعويض عن التضليل بالمنتجات الرديئة، أو أية ممارسة تضر بالمستهلك.

– حق التثقيف: للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الصحيحة بين المنتجات والتي يكون مدركا لحقوقه الأساسية ومسؤولياته وكيفية استخدامها من خلال برامج التوعية المستمرة.

– حق الحياة في بيئة سليمة: للمستهلك الحق في العيش والعمل في بيئة خالية من المخاطر.

2-2 واجبات المستهلك: يجب على المستهلك التأكد من مصدر السلع بقراءة البيانات الخاصة بمصدر التجهيز، طلب قائمة الشراء من البائع، التجول في السوق لفترة كافية لاختيار المنتجات المناسبة والسعر المناسب عدم الانسياق وراء الإعلانات الكاذبة عن المنتجات، التأكد من مضمون الضمان من البائع قبل شراء المنتجات، البحث عن مواصفات المنتجات التي يريد شراءها فحص المنتجات والتأكد من سلامتها قبل مغادرة البائع، وأيضا التعاون مع الجهات المسؤولة عن حماية المستهلك في الإبلاغ عما يجده مخالفا.

المطلب الرابع: أولويات الجودة لدى المستهلك

قد يفضل المستهلك المنتج المطروح في السوق أو لا يفضله وهذا يتوقف على مقدرة المنتج على البقاء في السوق من عدمه وتتم معرفة هذا عن طريق إعطاء عينات من المنتج إلى المستهلكين والحصول على ردة فعلهم يعني هذا هل يفضلون المنتج أم لا؟

وتلعب بحوث التسويق دورا كبيرا في الحصول على الإجابة لهذه التساؤلات، خاصة إذا كانت الكميات المنتجة كبيرة جدا.

هناك أولويات يفضلها المستهلك، و هي أولويات الجودة بالنسبة لمنتجات متماثلة من مجموعة شركات، أو منتجات مختلفة التصميمات من نفس الشركة، و يقوم المستهلك بوضع ترتيب لأفضليات الجودة بالنسبة لهذه المنتجتان و عادة تعرض العينات على مجموعة من المستهلكين و يقومون باستخدام المنتجات في الظروف العادية للاستخدام، ثم ترتيب هذه المنتجات حسب أفضليتها في رأيهم من ناحية الجودة، تختلف هذه الاختيارات السابقة من حيث أن عنصر المنافسة من المنتجات المماثلة داخل في الاعتبار، فالمستهلك يحب مثلا الشوكولاتة من كل الأنواع، و لكنه يفضل أكثر شوكولاتة نوع (ماس)، يليها نوع (ماروخة) و هكذا، و من خلال هذا يمكن أيضا معرفة تفضيلات المستهلك المختلفة. مثلا:

1- حساسية المستهلك اتجاه المنتج:

يكون الهدف من هذا الإخبار قياس مدى تفضيل المستهلك لمستويات مختلفة الجودة بالنسبة لخاصية معينة ففي مصنع المجوهرات مثلا توضع أمام المستهلك عينة من نفس المنتج (خاتم مثلا) ولكن كل خاتم على درجة مختلفة من الجودة كالخلو من الشوائب، درجة الصلابة، اللون واللمعان...الخ

ويقوم الشخص بترتيب هذه الخواتم، على حسب رأيه في مستوى خاصية الجودة تحت الاختبار عادة ما يؤخذ رأي عدد من المستهلكين، يتم اختيارهم بطريقة معينة ويتم أيضا تدريجهم بطريقة محددة وتسجيل النتائج في جداول خاصة، حتى يمكن المقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها من آراء المستهلكين والنتائج المتوصل إليها من اختيار هذه المنتجات بطرق علمية مختلفة داخل المصانع ومحاولة إيجاد علاقة ارتباط بين النتائج ويمكن الوصول إلى الآتي:

1/ هل بعض الخصائص يحس بها المستهلك، ويهتم بها وتمثل لديه أولويات في الحكم على الجودة للمنتج أو الخدمة؟ فإذا كانت الإجابة نعم فإن المصنع يجب أن يزيد اهتمامه بهذه الخاصية، وهذه يعني تضييق في حدود التفاوت وفي عمليات المراقبة على الجودة.

2/ هل بعض الخصائص لا يهتم بها ولا تمثل أولويات لديه؟ وفي الحكم على الجودة في هذه الحالة يجب على المصنع أن يقلل من التركيز على هذه الخواص، وألا يشدد في حدود التفاوت المقابلة لها، ولا في عملية الكشف أو الاختبار والرقابة عليها، وهذه يعني نقص في التكاليف[1].

3/ قياس مستوى رضا الجمهور: لمعرفة مستوى قياس رضا الجمهور يجب التعرف على فجوات الخدمة، ودرجة رضا الأفراد يقاس بوضع منهج للحصول على المعلومات المرتدة منهم، هذا المنهج سوف يزودنا بمعايير واقعية يمكن الاعتماد عليها لمعرفة مدى رضا المستهلكين، ويجب أن يشمل هذا المنهج مؤشرات الأداء والأوجه المختلفة للخدمة بنسبة صغيرة جدا من المستهلكين تتكفل بإبلاغ عن رضاها أو عدم رضاها، وبالتالي يمكن للمستهلك غير الراضي عن السلعة أن يغير ببساطة البائع.

– إن أفراد الجمهور الذين يتخلون عن هذا البائع سوف يؤثر هذا على سمعة المحل؛

– المستهلك الذي يشتكي، هو في الواقع مخلص فحاول أن تصغي إليه؛

– إن تكلفة جذب عميل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة إعادة كسب ولاء عميل مستاء، لذلك لا تدع العميل لأن تكلفة استعادته مرتفعة جدا.[2]

[1]-سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، سنة 2003 ص 17.

[2]-جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، سنة 2003، ص26.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل وبعد التطرق إلى أهم الأسس النظرية و التطبيقية لإدارة لجودة الشاملة، تمكنا من استخلاص أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان مقتصرا على المنظمات الكبرى والتي تخضع إلى المنافسة العالمية الشديدة، أما حاليا توسعت الجودة الشاملة وأصبحت معروفة ومطبقة حتى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها انتقلت إلى مؤسسات القطاع العام بما يسمى (الإدارة العمومية الجديدة)، وتطور انتشارها حيث تسعى المؤسسة التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل الأخطاء وتخفيض التكاليف وأيضا ربح الوقت، وتعليم الجودة الشاملة يلعب دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، كما يعتبر من أكثر الطرق فعالية ومصداقية في تحويل سلوك الموظفين إلى جانب تحديد الاتجاه الذي يجب على المؤسسة أن تسلكه جنبا إلى جنب مع الهدف المعلن لجعل الجودة الشاملة هي الفلسفة المشتركة.

من المؤكد أن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى التزام قوي من طرف الإدارة، وإدراك ووعي كبير بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة، حيث تقع المسؤولية المطلقة للتحضير للجودة الشاملة على عاتق الإدارة وحدها، ويحتاج تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة مسؤولة تتصف بالسمات العامة للقيادة مثل الخبرة، المنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ أو الثقة العالية، كما أن تطبيق معايير الأيزو والحصول على شهادة التأهيل يعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة التي سيحصلون عليها، وتعتبر هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي ستكون موضوع الفصل الثاني، وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار رغبات وتوقعات المستهلك، كونه يعتبر نقطة بداية في تخطيط الإنتاج ونقطة نهاية في الحكم عليه ،لهذا أصبحت أغلب المنظمات تسعى للتنافس من أجل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين، ولا يتحقق هذا إلا بتوفير له أسبقيات التنافسية ألا وهي الجودة ، لأن المستهلك أصبح يعي جيدا مدى يريد.

الفصل الثاني

المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001

تمهيد:

إن الإنسان بطبيعته طموح يسعى دائما إلى الأفضل وهو مستعد لبذل الجهد المطلوب للحصول على مكانة متميزة والرقي والتطور، هدفه تحسين كل ما يتعلق به مثل عائلته عمله وتزداد أهمية الرغبة في الطموح والتطور خاصة إذا ما اقترن ذلك بمسائل مادية على المستوى الشخصي أو المؤسسي، ومما لا يخفى على أحد طبيعة الوضع الحالي والمنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإنتاج والخدمات سواء على المستوى العالمي أو المستوى الوطني وتنوع الأساليب والتقنيات المستخدمة، وأيضا تسارع حركة التغير بصورة لم تشهدها سابقا مما يجعل المؤسسة في حالة بحث وسعي دائم لتضمن حصتها ومكانتها في السوق، ونتيجة لذلك فقد ظهرت عدة مفاهيم تشكل وسيلة للدخول والاستمرار في المنافسة ففي حالة تطبيقها واتخاذها كأسس راسخة في التعامل بها تضمن المؤسسة الثبات والتقدم اللذان يقاسان بشهادة الأيزو التي مهامها الرقابة الدائمة وذلك من خلال التدقيق الخارجي حيث في حال تراجع المؤسسة على مستواها والتزامها، قد تسحب الشهادة منها مع فرض غرامات مالية لأن المنظمة التي تطبق معايير الأيزو تحتاج إلى عمل متواصل تتبناه الإدارة العليا بالمؤسسة وتلتزم به على المدى الطويل، وللتعمق أكثر في هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: المواصفات القياسية وتطورها التاريخي.

المبحث الثاني متطلبات التأهيل للمواصفات القياسية الدولية الأيزو.

المبحث الثالث التقييس الجزائري.

المبحث الأول: المواصفات القياسية وتطورها التاريخي

تعد المواصفة الدولية الأيزو9000 كخطوة أساسية لتأكيد الجودة، للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، فإلى جانب اهتمامها بتوكيد جودة المنتج من خلال التركيز على مفاهيم معينة من التوافق، وتوثيق الإجراءات، أصبحت تطرح مفاهيم جديدة مثل رضا المستهلك، وأولوية الاهتمام بتطوير وتحسين العملية بدلا من التركيز على إجراءات العمل.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المواصفات القياسية الدولية ISO

1- مفهوم الأيزو:

الأيزو (ISO) هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardization Organization) حيث استمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية أيزس والتي تعني تعادل أو تساوي، وتستعمل كلمة أيزس كجزء من العديد من الكلمات التي لها علاقة بالمساواة ككلمة Isometicوتعني مقاسات متساوية، وكلمة Isonomie وتعني مساواة الناس في القانون، وإن التفكير من التساوي إلى القياس قاد لاختيار الأيزو ISOكاسم للمنظمة.[1]

هذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدماتية وتشمل سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي(9001-9002-9003) وكل منها يناسب نوعا معينا من المنظمات كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004[2].

الأيزو ISO9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987 تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (السلع أو الخدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات أو توقعات الزبائن أما حروف ISOفهي الحروف الأولى من اسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية[3] والتي تأسست عام 1946 في سويسرا.

فالأيزو يعني نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشمل على معايير محددة تتعلق بكل الأنشطة التي يمر بها المنتج، من أجل تحقيق مستوى جودة وأداء عاليين، كما أن الأيزو مواصفة إدارية تركز كلها على المنظومة الإدارية في المؤسسات وتبحث في النهاية على كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه، وبالنظر إلى المواصفة بأجزائها المختلفة سنجد أنها تحوي جميع المبادئ التي أرستها إدارة الجودة الشاملة ابتداء من مهندسها الأول ادوارد

---

[1]–Bergman Et Bengt Revue Française du Marketing N5 Année 1994 P404.

[2]–مأمون الدرادكة و طارق شبلي ،**الجودة في المنظمات الحديثة**، مرجع سبق ذكره سنة 2002 ص231

[3]–Hutchins, Revue Française du Marketing N°4 année 1994 P10.

ديمينغ Deming Edwards وتغطى تلك المبادئ كلها من خلال بنودها المختلفة[1]، ومن ثم فإن التوافق مع متطلبات.

هذه المواصفة يعني بأن لدى المؤسسة نظاما متكاملا يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما وأن الحصول على شهادة الأيزو يعني أن المؤسسة قد أصبحت تملك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإدارة التغيير، وإرضاء العملاء، وتحقيق التفوق في الأسواق.

2- نشأة الأيزو9000 ISO و تطوره:

إن الحاجة للتقييس ليست وليدة اليوم، وإنما هي حاجة رافقت الإنسان في حياته اليومية، منذ أقدم الأزمنة، فقد حاول الإنسان منذ ألاف السنين إيجاد وسائل تساعده على التعامل مع الآخرين لتلبية احتياجاته، ومع تقدم الحضارات، تطورت هذه الوسائل إلى مواصفات ومقاييس.

وقد أبدت جميع الأمم قديما اهتماما كبيرا بالقياس لأنه ينظم العلاقة بين أفراد المجتمع في مجالات البيع والشراء من جهة ويحقق العدالة من جهة أخرى، فنجد في الحضارات القديمة جذورا أصيلة لعلم القياس وتطبيقاته، فالكلدانيون كان لهم أسلوب معين في القياس، واعتمدوا في الحساب على ثلاث طرق وهي:

الطريقة العشرية ومنشؤها العد بأصابع اليدين العشر، الاثني عشرية التي كانوا يستسهلونها لكثرة عواملها المعادلة لرقم اثني عشر12.

ثم الطريقة الستينية وأساسها رقم 60 ستون، الذي يمكن تقسيمه إلى عشرات واثني عشرات، وبذلك فهي تجمع بين الطريقتين السالفتين، وكذلك كان المصريون القدماء في طليعة المهتمين بالقياس، فاتخذوا من الواحد الصحيح وحدة للترقيم والعد مضاعفة وكسرا، كما اهتم الإغريق بالقياس أيضا فكانت لهم وحدة قياس للطول تساوي ثلثي الذراع الفرعوني أسموها (القدم اليوناني) وقسموها إلى 16 ستة عشر قسما، وقد كان العرب متفوقين في هذا المجال، لأن رفع الغبن وقمع الغش واجبات دينية أمر بها الإسلام الذي يدين به العرب، وتوعد المطففين بسوء المآب.[2]

ومع مرور الزمن، وتزايد سكان العالم وازدياد الحاجة إلى مختلف أنواع السلع و الخدمات، وتعدد منتجي الصنف الواحد في البلد الواحد، أخذ عامل المنافسة بالظهور كعنصر حاسم وفعال في مجال الإنتاج الصناعي، وظهرت أثاره واضحة في محاولات المنتجين المختلفة لخفض التكلفة الصناعية، والتسابق في غزو الأسواق المحلية والخارجية والسيطرة عليها، وصاحب ذلك تمادي أصحاب رؤوس الأموال في زيادة ساعات العمل و خفض الأجور، وانعكست أثار ذلك على المستهلك بانخفاض الجودة وارتفاع الأسعار، وقد تدخل العالم لمعالجة هذا

[1]- نصر الله نظمي، **بداية الطريق إلى تطور المنظمة الإدارية إيزو9000**، جامعة الأردن سنة 1995 ص 23

[2] -المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، التقييس طبعة 1 مصر «**الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والتقييس**" سنة 1985 ص 16

الوضع الخطير، وأسفر تدخله عن دراسات ونظم تطبيقية واقتصادية تهدف إلى استواء الصناعة على نهج سليم، وأسفرت هذه الدراسات عن ضرورة الاهتمام بوضع معايير ومواصفات محددة للمنتجات المختلفة وتوحيد أساليب الإنتاج بما يتلاءم واحتياجات الاستخدام.[1]

وبعد الحرب العالمية الأولى أدركت الدول الصناعية الكبرى أهمية التقييس في القضاء على الحواجز التكنولوجية والصناعية والتجارية، وجعل المواد المصنعة من قبل منتجين مختلفين قابلة للتداول بينها دون عوائق، مما شجع على بدء التنسيق بين بعض المنظمات الدولية للتقييس، فعقدت مؤتمرا في نيويورك أسفر على إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في عام 1928 وفي أواخر الثلاثينات انسحب عدد من الأعضاء من عضوية الاتحاد تحت تهديد الحرب، وفي عام 1942 أعلن الاتحاد توقفه عن العمل رسميا، وفي عام 1944 خلفته لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات United nations Standards Coordinating committee (UNSCC) والتي شكلتها المنظمات الوطنية في 18 ثمانية عشر دولة حليفة، وكانت هذه اللجنة مؤقتة، اقتصر عملها على زمن الحرب وفي عام 1946 اجتمع 64 مندوبا من 25 دولة في لندن لمناقشة أمر إنشاء منظمة دولية جديدة يكون هدفها تسهيل التنسيق و التنميط الدولي للمواصفات الصناعية، وقد أسفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييسInternational Standardisation Organisation، [2] ففي بداية تشكيل الأيزو1947 كانت تتواجد حوالي 150000 مواصفة وطنية، تركزت الجهود حينها على محاولة التنسيق بين هذه المواصفات، ولكن سنوات ما بعد الحرب، شهدت اهتماما محدودا بالاتفاقيات الدولية، وإعطاء الأولوية للعمل الوطني حتى أوائل الخمسينات، وبعد ذلك أحرزت الأيزو تقدما ملموسا وأصبحت الصناعات العالمية تتسابق لالتقاط توصيات الأيزو والعمل على تطبيقها، وفي عام 1978 أصدرت هيئة الأيزو مجموعة المواصفات الدولية لنظم الجودة، وهي مجموعة الأيزو9000 وقد تم تعديلها في نهاية 1994 لتتماشى مع متطلبات واحتياجات نظم إدارة الجودة المطبقة عالميا، وبصدور هذه السلسلة سارعت معظم الدول إلى اعتمادها، والعمل بها كمواصفات قومية لها تحت أسماء ونظم المواصفات والمقاييس المعتمدة فيها، فقد اعتمدتها أوروبا تحت أسم 29000 وتركيا تحت اسم 6000، و ذلك رغبة في التوحيد. أصدرت المنظمة سلسلة الأيزوISO9000 بهدف توحيد المواصفات والمقاييس على مستوى العالم كله[3].

إن إقراء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة االأيزوISO9000 كان بهدف تقديمها كنموذج للجودة الشاملة، والتي تعني مشاركة ومساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة وأهداف المنظمة، وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ هذه السياسة والأهداف.

[1]- المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، التقييس طبعة 1 مصر "**الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والتقييس**" سنة 1985 ص16

[2]-المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، مرجع سبق ذكره ص18.

[3]- المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس مرجع ذكره سبق سنة 1985 ص20.

3- مصدر المواصفات

3-1 المواصفات القياسية لنظم الجودة :ومن بينها إيزو9000 ISOجاءت من المواصفات القياسية لحلف الناتوAQAPI، والمواصفات القياسية البريطانية (BS5750) التي أصدرها المعهد البريطاني عام 1979م، ومن المواصفات القياسية العسكرية QMIL 9858Aالصادرة سنة 1993 بسبب أنه لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج أو الخدمة، بل يجب ضمان جودة المنظمة التي تقدم هذا المنتج أو تلك الخدمة، إذ أن جودة المنظمة هي أكبر ضمان للجودة الشاملة، لأن جودة النظام ككل تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة، وتوحد مواصفاتها على المدى الطويل، لذلك صدرت المواصفات الدولية القياسية ISO9000، لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة، بحيث تكون هناك منظمات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة المختلفة، وفي حال تطابقها مع متطلبات مواصفة سلسلة ISO9000 تمنحها شهادة لذلك،.وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلانا صحيحا لها[1].

3-2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمعيار البريطاني Bs 5750

جدول رقم 8 يمثل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمعيار البريطاني

الرقم	إدارة الجودة الشاملة TQM	الرقم	المعيار البريطاني BS5750
1	التركيز بشكل أساسي على المستهلك	1	لا يرتكز بالضرورة على المستهلك
2	ترتكز على فلسفة المفاهيم والأدوات والأساليب	2	يرتكز على الإجراءات والنظم الفنية
3	متكاملة مع استراتيجية المنظمة	3	غير متكاملة مع استراتيجية المنظمة
4	ترتكز على اشتراك كافة العاملين بالجودة	4	لا ترتكز على اشتراك كافة العاملين
5	تؤمن أن التطوير والتحسين عملية مستمرة ورحلة	5	لا يرتكز على التطوير المستمر
6	الجميع في المنظمة مسؤولون عن الجودة	6	قسم الجودة مسؤول بشكل أساسي عن الجودة
7	تتبنى التغيير لا سيما في الثقافة التنظيمية	7	تسير وكأنها في حالة ساكنة وضمن بيئة ثابتة .

المصدر: غنيمي سلمى إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو دار عريب للنشر والتوزيع القاهرة 1995ص91

[1]- عبد العزيز سمير محمد "**اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 رؤية اقتصادية فنية**" مصر سنة 2000 ص 109

من خلال الجدول نلاحظ أن أنظمة الجودة والمواصفات قامتا بتوحيد الأسواق العالمية في سوق موحد، ويتم إعداد المواصفات القياسية الدولية بشكل عام من قبل اللجان التقنية في منظمة الأيزو، وقد أعدت المواصفة القياسية ISO9001 إلى 9004 من قبل اللجنة الفرعية SC2 أي لجنة أنظمة الجودة واللجنة التقنية TCISO لجنة إدارة وضمان الجودة في المنظمة الدولية للمقاييس وبعد المصادقة على هذه المواصفة تم تطبيقها من قبل مجموعة من الدول الأوروبية عددها سبعة عشر17 نذكر منها ألمانيا بلجيكا، الدانمرك، اسبانيا، فنلندا، فرنسا، إيطاليا، النرويج، السويد، سويسرا.... الخ، وتعتبر مواصفات المنتج المحدد الأساسي للجودة وهي تشمل:

- أوصاف محددة للموارد المستعملة في الإنتاج، كالخصائص الطبيعية والكيميائية؛
- جميع أوصاف المنتج التي نكون بحاجة إليها أثناء العلاج، ومنها أوصاف عامة، مثل حجم ومكان التبريد في الثلاجة؛
- يجب أن تحتوي المواصفات طريقة إنتاج كالطريقة الواجب استعمالها لاختيار المنتج، والموارد اللازمة، وكذلك بالنسبة لنوعية الأجهزة والأدوات المستعملة؛
- تحدد المواصفة بطريقة القياس الواجب استعمالها وطريقة القياس المستعملة لضبط الجودة؛
- تحدد المواصفة طرق التغليف، التعبئة، التخزين ونقل المنتجات؛
- تحدد المواصفة التفاوت الذي يوضح الأبعاد الخاصة بالمنتج؛
- تحدد المواصفات وفقا لطريقة استعمال المنتج.[1]

المطلب الثاني: الأيزو9000 وخطوات الحصول عليه:

1- الايزو9000 وأهم خصائصه:

1- 1 تعريف الأيزو: المنظمة العالمية للمعايير(ISO9000) هي منظمة تعمل على وضع المعايير، تضم هذه المنظمة ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير، تم إنشاء هذه المنظمة في 23 فبراير 1947، وهي تصرح معايير تجارية وصناعية عالمية، يكمن مقرها في جنيف بسويسرا، بالرغم من أن الأيزو تعرف عن نفسها كمنظمة غير حكومية، ولكن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين (إما عن طريق المعاهدات أو المعايير القومية) تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير حكومية، تؤلف منظمة الأيزو عمليا حلفا ذو صلات قوية مع الحكومات.[2]

1-2 خصائص الأيزوISO9000: تحدد المواصفات القياسية الاشتراطات اللازم توافرها بغية إنتاج سلع نمطية تتلاءم مع الإمكانات والموارد المتاحة، وتفي بتحقيق سبل إشباع رغبات المستهلكين، وعلى درجة عالية من الدقة، ونظرا لكون هذه المواصفات ترتبط بأنظمة الجودة الأيزوISO9000والقيام بتوفير وسائل عملية تضع 10صيغ التوحيد القياسي في خدمة كافة الأطراف المعنية، وبشكل خاص المستهلك الأخير سيما وأنه يتطلب الحصول

[1]- غنيمي سلمى "**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو**" دار عريب للنشر والتوزيع القاهرة 1995 ص91

[2]- سلطان نايف أبو تاية، **متطلبات التأهيل للأيزو** مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع ،2001 ص10

على وسائل عملية وبسيطة، وموثوق بها من جهات محايدة تضمن وتؤكد الجودة، حيث أن الاتجاه العالمي ونطاقه الجديد (العولمة) يؤكد على ضرورة التشدد في إطار الجودة وضمانها وتوكيدها سيما أن المستهلك عند تعامله بالأسواق يتجه لاقتناء السلع أو الخدمات عند توافر البدائل المتماثلة أو المتجانسة وأكثرها ضمانا للجودة، خاصة إذا توافر منتجون متعددون بهذا الشأن، ولذا فإن المستهلك يقتني السلع أو الخدمات التي تحقق له الأغراض المستهدفة من قبله و التي تتلاءم مع متطلباته و حاجاته، ولا تعرض صحته أو سلامته للخطر وتبعده من الوقوع في الغش أو الخداع ودون أن يتكبد نفقات اختبار أو فحص، للوصول إلى التفاصيل الفنية للمواصفات القياسية ومن المتوقع أن ضمان وتوكيد الجودة يعتبر العامل الرئيسي لدخول الأسواق العالمية من ناحية ويوفر إمكانية الاستقرار أو الثبات في الأنشطة الاقتصادية من ناحية أخرى، من السمات التي تتوافر في سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 اعتمادا على مصطلحات عامة يمكن من خلالها أن يتم تطبيقها على مختلف القطاعات الإنتاجية، وكذلك الأنشطة والخدماتية، سيما وأنها تتضمن إرشادات وتوجيهات عامة قادرة على تحقيق ضمان الجودة وتوكيدها، وفي إطار إدارة الجودة الشاملة التي تعتر اليوم المحرك الرئيسي للأنشطة الاقتصادية والوسيلة الهادفة لدخول الأسواق العالمية بثقة عالية، ويتمكن من خلالها المنتج منافسة السلع والخدمات البديلة في الأسواق الاستهلاكية والاستعمالية والإنجاز الذي يحقق الأهداف النوعية المطلوبة والتي تتمثل فيما يلي :[1]

– تحقيق رضا المستهلك الأخير والمستعمل الصناعي؛

– مساهمة كافة الأفراد العاملين في المنظمة واعتبار أي منهم مسؤول عن النوعية في حقل اختصاصه؛

– استمرارية التطور والتحسين في جودة المنتج أو الخدمة ومن هنا يتضح بجلاء أن المواصفات القياسية ترتكز بشكل رئيسي على أن الأداء أو العمليات المراد تحقيقها تتسم بضرورة تبسيط الأداء وإعطائه الصورة القياسية الواضحة بالإنجاز وتحديده بشكل واضح وبسيط من خلال التخطيط للعمليات الإنتاجية والخدمية وتنظيمها وضبط الأداء المقترن بها وإعطاء الجانب التعاوني وقتل روح الأنانية والفردية في الأداء وإعطاء روح الفريق دورا هادفا في هذا المضمار.[2]

2– أبعاد وخطوات الحصول على الأيزو 9000 :

2–1 أبعاد الأيزو ISO9000: بإمكاننا القول إن الأيزو هو النظام للرقابة الكلية على الجودة، ويشمل على معايير محددة في كل عملية إنتاجية داخل المؤسسة، ويجب الالتزام من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالية وبإمكان أي دولة في العالم إذا وفرت المقاييس المشترطة في نظام جودتها أن تحصل على شهادة الأيزو فهي إذن بمثابة دليل أو مرشد للشركات، يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها لتتمكن من الحصول على إحدى شهادات المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي 9001 – 9002 – 9003 ويشترط مواصفة شهادة الأيزو على

[1]- خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره ص20

[2]-نفس المرجع، ص21.

الشركة أن تحتفظ لديها بسجلات الجودة وعددها ثمانية عشر (18) سجلا لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة ومن هذه السجلات نذكر ما يلي:

- سجل الجودة؛
- سجل مراجعة تصميم المنتج؛
- سجل لتحقيق الجودة الداخلي؛
- سجل التدريب؛
- سجل مراجعة القيود.[1]

2-2 خطوات الحصول على شهادة الأيزو ISO9000: توجد خطوات أساسية للحصول على شهادة الأيزو ISO9000 ومن بينها:

- تأسيس وحدة لضبط الجودة في المؤسسة؛
- ترجمة بنود الأيزو إلى مصطلحات تناسب كل قطاع على حدي؛
- اختيار نظام الأيزو المراد تطبيقه؛
- اختيار مجال تطبيق النظام (قسم أو وحدة إدارية)؛
- إجراء مسح شامل للممارسات والإجراءات والسجلات الموجودة؛
- إيجاد وتطوير إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة؛
- دمج الإجراءات الموجودة والجديدة ووضعها في دليل للإجراءات؛
- إصدار الدليل وتوزيعه على فريق البرنامج لتصديقه أو تعديله؛
- كتابة دليل نظام الجودة؛
- تدريب العاملين على استعمال الدليل ومبادئ الأيزو؛
- تطبيق نظام الجودة؛
- تعيين وتدريب عدد من مدققي الجودة الداخليين وعدد من المدققين الرئيسيين؛
- القيام بجولات عمل تدقيق داخلي؛
- استدعاء طرف ثالث خارجي لإجراء تقييم نظام الجودة في المؤسسة؛
- تسجيل المؤسسة في نظام الجودة للحصول على شهادة الأيزو.[2]

[1]-عمر حامد، **إدارة الأعمال الدولية**، 2003.ص220

[2]-Mac Robert I, Hermeneutics and Human Relations the total quality review junary/february 1995 P52.

2-3 خطوات الحصول على شهادة الأيزو 9000إصدار 2000: إن منهجية الحصول على شهادة الأيزو 2000/900 ممثلة في الشهادة الوحيدة المخصصة للمطابقة ضمن إصدار سنة 2000 وهي أيزو 2000/9000 والتي تتطلب اتباع خطوات معينة لتحقيق ذلك ومن أهمها مايلي:[1]

أ-مرحلة الاستعداد للتسجيل: وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع الداخلية للمؤسسة لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتتضمن أساسا ما يلي:

- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة نحو تحقيق ذلك.
- تعيين مديرا للجودة مسؤولا عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.
- تشكيل فرق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.
- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.
- صياغة سياسة للجودة وأهدافها في المؤسسة.
- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعا رئيسيا لكل ما يتعلق بقضايا الجودة بالمؤسسة.
- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري التأكد أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة تثبث ذلك.

ب-مرحلة الحصول على الشهادة: والتي تشمل ما يلي:

- التعاقد مع المسجل أي الجهة المرخصة التي يمكنها أن تمنح الشهادة؛
- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة؛
- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها؛
- قيام المسجل بإجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة؛
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفة لمتطلبات نظام إدارة الجودة.
- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي، أما إذا كانت هناك مخالفات جوهرية فيتحتم على المؤسسة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التسجيل.

ت-مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد حصول المؤسسة على الشهادة المطلوبة فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة، ومن أجل ذلك يقوم المسجل بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات وهي:

- الزيارات الدورية المجدولة: والتي تتم عادة كل ستة أشهر؛

2-عبد العزيز عبد العال، **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة أعمال، جامعة المملكة المتحدة، 2010، ص 24

–الزيارات المفاجئة: والتي تكون في حالة استلام شكاوى عن عيوب في منتجات المؤسسة والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة أيزو 2000/9000.

المطلب الثالث: شروط التوصيف والمواصفات القياسية

1– مفهوم وشروط التوصيف:

1-1 مفهوم التوصيف: من البديهي أن توصف المادة توصيفا محددا، وذلك ليستفيد منها المورد عند تنفيذ الطلب، وليس للإدارة الحق في تغيير المواصفات، أو تعديلها، ولكن تصر أن يكون التوصيف كاملا قبل الدخول في عملية الشراء، ويمكن القول بأن التوصيف هو بيان موجز لمجموعة المتطلبات التي يجب تحقيقها في المنتج مع توضيح طريقة التأكد من تحقيق هذه المتطلبات، أي تحديد خصائص المواد والمنتجات، وكذا الوسائل التي تثبت توافر هذه الخصائص.

1-2 مميزات التوصيف: يتميز التوصيف بمجوعة من المزايا، التي تسهل لغة التفاهم بين كل القائمين على الإنتاج أو الشراء أو البيع، إذ يساهم في خفض التكاليف وانخفاض الوقت الضائع في الانتقال ما بين أنواع المنتجات والمراقبة على الإنتاج والتوزيع وانخفاض نفقاتها، إضافة إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وذلك بسهولة تدريب العمال وحماية الفرد العادي من أي نوع من أنواع الغش التجاري بضمان حقوقه.

1-3 شروط التوصيف: هناك عدة شروط يجب توفرها في المواصفات ونذكر منها:

– أن تكتب بطريقة واضحة؛

– أن تصف بوضوح كامل، كل شيء حتى لا تجتهد في وضع تفاصيل أو بيانات أخرى قد لا تكون مناسبة للمواصفات؛

–استبعاد المتطلبات الزائدة عن الجودة من المواصفات وتخفيض التكاليف[1].

1-4 طرق التوصيف: هناك عدة طرق للتوصيف منها:

أ– العلامة التجارية: لقد أصبح الاسم التجاري، أسهل طريقة للتوصيف، وذاك لتمييز السلع عن السلع المنافسة، ونعني بالتوصيف العلامة التجارية بالاعتماد على شهرة المنتج.

ب– طريقة الوصف المطول: تضع الإدارة وصفا دقيقا وكاملا بالمادة لمعرفة الجهة الخاصة لوضع المواصفات، وقد تكون المواصفات على شكل قائمة تفصيلية، توصف المادة ومواد صنعها، وطريقة الصنع

ت– توصف الجودة عن طريق الخصائص الطبيعية والكيميائية: وتتمثل هذه في التركيز على محتويات السلع والمادة، ومدى أهميتها في إشباع الحاجات والوفاء بالمتطلبات واستخدامها بأنسب الأسعار وفق الجودة المطلوبة.[2]

[1]- محمود سلامة عبد القادر"، **ضبط مشاكل جودة الإنتاج**"،2004، ص 20 – 22.

[2]-محمود سلامة عبد القادر "**ضبط مشاكل جودة الإنتاج**، مرجع سبق ذكره 25.

ث– التوصيف عن طريق الأداء: وتعني إيجاد رتب مصيغة تعبر عن مجموعة من المواصفات تحدد كل رتبة، ولنجاح هذه الطريقة لا بد من وجود واضح للتدريج.

ج– التوصيف بالعينة: هي لجوء المشتري إلى طلب من المورد بتقديم عينة، وهي من أسهل الطرق للحصول على المواصفات المطلوبة، ومدى ملاءمتها للاستخدام.

2 المواصفات القياسية النمطية والتوحيد الصناعي ومستوياته:

2-1 مفهوم وأنواع المواصفات القياسية النمطية:

2-1-1 مفهوم المواصفات القياسية النمطية: هي وثيقة معتمدة من سلطة معروفة، تم إعدادها بإتباع أساليب التوحيد القياسي في مجال يمثل الشروط التي ينبغي توفرها.

2-1-2 أنواع المواصفات القياسية النمطية: يمكن تحديد أنواع هذه المواصفات كالتالي:

–المواصفات القياسية للشركات (CompanyStandards): هي التي تضعها الشركات للاسترشاد بها قي عمليات الشراء والبيع، أو الإنتاج وغيرها من العمليات التي تقوم بها الشركة.

–المواصفات القياسية الوطنية (National Standards): وهي التي تصدرها الهيئة القومية المختصة بشؤون التوحيد القياسي بالقاهرة وكذلك بالكويت.

–المواصفات القياسية الإقليمية (Régional Standards): وهي التي تصدرها مجموعة دول في منظمة معينة من العالم ذات مصالح اقتصادية مشتركة.

–المواصفات القياسية الدولية (Inter Standards): وهي التي تصدرها منظمات عالمية وتبيعها إلى الدول الأخرى لكي تستفيد منها مثل المواصفات التي تصدرها المنظمة الأوربية لضبط الجودة العالمية للمواصفات ISO.

2-2 التوحيد القياسي الصناعي:

2-2-1 التوحيد القياسي: هو وضع وتطبيق فوائد لتنظيم نشاط معين لصالح الأطراف المعنية ولتحقيق اقتصاد متكامل مثل أهمية ظروف الأداء ومتطلبات الآمان، وهذا التعريف وضعته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO ويعني أن التوحيد القياسي هو النظام والأسلوب الذي يحقق وضع المواصفات القياسية التي تحدد معايير الجودة والتمييز لضمان التبادلية في الإنتاج وهذا يخفض التكاليف التي تتبع الفحص للتأكد من مطابقة السلع والمنتجات للمواصفات المعتمدة.[1]

–أسس التوحيد القياسي: يعتمد التوحيد القياسي على التبسيط الذي هو اختصار عدد نماذج المنتجات والعدد الذي يكفي لمواجهة الاحتياجات في وقت معين، وهناك فوائد لتطبيق هذا المبدأ:

أ–فوائد التبسيط بالنسبة للمنتج: انخفاض الرأسمال نتيجة لتحديد أنواع المنتجات وبالتالي تخفيض عدد الآلات والمعدات المستخدمة والمواد اللازمة وخفض تكاليف الإنتاج وهذا نتيجة لما يلي:

[1]– محمود سلامة عبد القادر "**ضبط مشاكل جودة الإنتاج**"، مرجع سبق ذكره، ص49

- انخفاض الوقت الضائع في الانتقال ما بين أنواع المنتجات؛
- سهولة الكشف والاختبار للمنتجات ونقص التكلفة؛
- تبسيط عمليات التخطيط والمراقبة على الإنتاج والتوزيع وانخفاض نفقاتها.

ب–**فوائد التبسيط بالنسبة للعامل**: سهولة تدريبه، زيادة الكفاءة، رفع الأجور.

ت–**فوائد التبسيط بالنسبة للمستهلك**: وتتمثل في:

- التخفيض في أسعار السلع والرفع من جودتها؛
- تسهيل عملية الصيانة وسرعة توفير قطع الغيار؛
- الحصول على المنتجات بطريقة ميسرة.

2-2-2 التوحيد الصناعي: يعرف على أنه عملية فنية وإدارية تهدف إلى وضع المعايير التي تحدد مواصفات المنتجات وكيفية العمل والأداء بالنسبة لأساليب الإنتاج وكذا خدمات، ويمكن القول إنه القياس النمطي النوعي الذي تستند عليه المؤسسة في عملية الإنتاج، ويلعب التوحيد الصناعي دورا جوهريا في القدرة على التصدي ومواجهة المخاطر، ولكن كيف يتم ذلك؟

هنا لابد من أن تظهر أهم أهداف التوحيد الصناعي، والتي يمكن جمعها فيما يلي:

- حماية المستهلك عن طريق اتساع رغباته؛
- حماية المحيط؛
- الرفع من مستوى الإنتاج والإنتاجية.

2-3 علاقة الجودة بالتوحيد الصناعي: إذا كان على المؤسسة ضرورة تنويع وتغيير خصائص منتجاتها، يستوجب عليها الاستعمال الجيد لمواردها الأولية، إذ هنا تكمن مهمة التوحيد الصناعي الذي يحاول ترشيد استعمالها واستغلالها بطريقة أفضل.

2-4 خصائص التوحيد الصناعي: من بين هذه الخصائص نذكر:

–**الخصائص الفنية**: هي عبارة عن وثيقة داخلية للمؤسسة تحدد فيها الخاصيات المطلوب توفرها في الإنتاج، وتقديم الخدمات وتتمثل هذه المواصفات في مستوى الجودة والأداء أو الاستهلاك والأبعاد القياسية كالتغليف وبطاقة الاستعلام.

–**الإجراء الرسمي**: هو عبارة عن وثيقة يصادق عليها وتصدرها جهات حكومية تحتوي على الإجراءات التشريعية القانونية والإدارية التي تنظر إلى النشاطات الاقتصادية بصفة عامة، خاصة والخاصية الأساسية للإجراء الرسمي، هي الإلزامية بالعمل به.[1]

[1] -محمد سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، عمان دار زهران للنشر والتوزيع،2004، ص103

2-5 مستويات التوحيد الصناعي:

أ-التوحيد الصناعي على مستوى المؤسسة: هناك خمس 05 مراحل يمر بها الإعداد النهائي لمعايير المؤسسة وهي:

المرحلة الأولى: تتمثل في إعداد القوائم المتعلقة بالمعايير التي طبقت في مختلف البلدان والتي نعتبرها ضمن اختصاص المؤسسة.

المرحلة الثانية: تتضمن القيام بتحليل ومقارنة محتوى المعايير المنشورة من طرف مختلف الهيئات وذلك بعرض واستخلاص المعايير التي تستجيب لاحتياجات المؤسسة وحل مشاكلها.[1]

المرحلة الثالثة: يتم خلالها تحضير الدراسات الميدانية في الوحدات الإنتاجية وإبراز الخصائص المتعلقة بأساليب الإنتاج المادية والبشرية.

المرحلة الرابعة: يتم أثنائها تحديد المعايير وضمان ملاءمتها لأرض الواقع وخصوصيات المؤسسة.

المرحلة الخامسة: هنا تجتمع اللجان المتخصصة حسب الفروع قصد الموافقة على المعايير الناجعة لتصبح فيما بعد معايير رسمية على مستوى المؤسسة.

ب-التوحيد الصناعي على المستوى الوطني: تنبثق المعايير الوطنية من مصدرين هما المؤسسة الإنتاجية والهيئات الرسمية، فبعدما تصبح معايير المؤسسة رسمية يتم تحليلها لتصبح معايير وطنية، ويتم الموافقة عليهما من طرف الهيئات الرسمية بالإضافة إلى هذا، فإن اعتماد المؤسسات على معايير أخرى وطنية، يكون إما بصفة إجبارية أو اختيارية.[2]

ت-التوحيد الصناعي على المستوى العالمي: توجد هيئتان للتوحيد الصناعي على المستوى العالمي وهما:

- المنظمة العالمية للمعاييرISO؛
- المجلس العلمي للإلكترونيك.

تطورت مهمة هاتين الهيئتين من إصدار التوصيات الخاصة بالمعايير في مختلف الميادين إلى نشر المعيار العالمي، ويقصد بهذا الأخير الوثائق المعدة من طرف إحدى الهيئتين في مجال التوحيد الصناعي، وإن الاستفادة من أعمال ونشاطات تلك الهيئات ضرورية بالنسبة للبلدان النامية وصناعاتها فيما يلي:

- نشر الأعمال بكافة اللغات الرسمية؛
- يمكن للمؤسسات الإنتاجية في تلك البلدان أن تقتصر وتقلل التكاليف لحل مشاكلها الفنية.

[1] -نفس المرجع، ص104.

[2] -نفس المرجع، ص105.

2-6 الأهمية الفنية والاقتصادية للتوحيد الصناعي:

2-6-1 الأهمية الفنية: تتمثل الأهمية الفنية للتوحيد الصناعي في كونها تزيل الالتباس، وكذا الاختلافات المتعلقة بالجودة والأداء، لذا كان رفع الالتباس يؤدي إلى تسهيل عملية الإنتاجية.

2-6-2 الأهمية الاقتصادية: يمكن التطرق لأهمية التوحيد الصناعي الاقتصادي من خلال أربع جوانب وهي كالآتي:

-جانب الاستعمال الأمثل للموارد: من المعروف أن الموارد الطبيعية محدودة من حيث الكميات المتوفرة في جوف الأرض، لذا يستفي ضمان استعمالها بترشيد كامل من خلال وجود معايير متطورة.

-جانب التكلفة: نعني بها تكلفة الإنتاج، إذ يجب تدنيتها إلى أبعد حد ممكن، فكلما تطورت المعايير كلما كان بالإمكان التخفيض النسبي للتكلفة، ونعني الأخذ بعين الاعتبار جميع عناصرها (المواد الأولية، اليد العاملة، النفقات الصناعية غير المباشرة...) وكل له معيار خاص به.

-جانب التجارة الخارجية: إن الشرط الوحيد للاندماج في الاقتصاد العالمي لكل مؤسسة هو العمل بنفس المعايير المعمول بها من طرف مؤسسات الدول المتقدمة، وعندما يتوفر هذا الشرط تكون منتجاتها تنافسية وترتفع صادراتها، وهذا يضمن الإنتاج والإنتاجية وبالتالي التطور والرقي والازدهار.

-جانب التنمية الصناعية: إن التوحيد الصناعي ضروري للتصنيع والتنمية الاقتصادية، لأنه يسهل ويبسط لغة التفاهم بين المنتجين فيما بينهم من جهة وبين المنتجين والمستهلكين من جهة أخرى، وذلك بمراعاة قواعد الإنتاج وشروط الاستهلاك السليم والمرغوب فيه. [1]

المطلب الرابع: سلسلة المواصفات القياسية الدولية أيزو9000 وأهمية تطبيقها

1-سلسلة من المواصفات القياسية الدولية أيزو9000: طورت الجماعة الأوربية معيارا للجودة وهو أيزو9000، حيث ركز هذا المعيار على إلزام المنظمات العاملة في نطاق دول الاتحاد الأوربي بإتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة، وقد تضمن هذا المعيار ثلاثة عناصر رئيسية[2] وهي:

- توفير دليل للجودة يتضمن القواعد الإرشادية للأيزو؛
- توثيق إرشادات الجودة؛
- وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

فمعيار أيزوISO9000 هو عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية الدولية، تتكون من خمس مجموعات مرتبطة ببعضها خاصة بإدارة وتأكيد الجودة[3] وهي:

---

[1]-عمر حامد، **إدارة الأعمال الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص213

[2]-عبد العزيز سمير محمد، **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000**، رؤية اقتصادية فنية، مرجع سبق ذكره ص103

[3]-Hutchins، Greg 1994 Taking Care of Business ; Howto -becom، more Efficient and Effective Using ISO9000 P17.

أ-الأيزو9000: وهو المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من ال إيزو9001، 9002، 9003. والأيزو 9004.

ب–الايزو ISO9001 : تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وهي الأكثر شمولا

حيث أنها تحتوي على جميع عناصر الجودة العشرين.

ت–الايزو ISO9002: تتناول نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضع ثمانية عشر (18) عنصرا من عناصر الجودة العشرين.

ث –الايزو ISO9003: تخص الشركات التي لا تحتاج لنظم الجودة الشاملة، لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وإنما يقتصر عمليا على الفحص والتفتيش، والاختبار، وتحتوي هذه المواصفة على اثني عشر عنصرا من عناصر الجودة العشرين.

ج–الأيزو9004ISO : تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة، وهي بذلك تختلف جذريا عن سابقاتها، في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد المصنع تجاه العميل، والصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما مواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.

هذه المواصفات القياسية ليست منتجا فنيا، ولا برامج أو معدات، بل عملية لتحسين الجودة التي ينبغي أن تزرع داخل المؤسسة، وشهادة الأيزو تفيد بأن المؤسسة تفعل ما تقول، وتعمل حسب الإجراءات المعمول بها، وحتى الأفراد فإن إتباعهم للخطوط الإرشادية الأيزو، يمكن أن يوحد القواعد النظامية المطلوبة لتحقيق أداء أفضل في أي عمل، سواء أكان شخصيا أم عاملا أم مهنيا.[1]

فالايزوISO9000 هي مواصفة إدارية تنصب على المنظومة الإدارية للمنظمة، تبحث في النهاية عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه، وتحوي هذه المواصفة جميع المبادئ التي أرستها إدارة الجودة الشاملة، وإن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة يعني أن لدى المنظمة نظاما متكاملا يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ملاحظة: يوجد حاليا معيار جديد بنفس المتطلبات وتحت اسم واحد وهو معيار أيزوISO9001إصدار2000 هذا المعيار عوض كل من أيزو9001، 9002، 9003 لإصدار 1994.

2–التعريف بالمواصفة أيزو9001 إصدار 2000

من المعلوم أنه تم تعديل مجموعة المواصفات التعاقدية للأيزوISO9001 وبأجزائها الثلاثة 9001، 9002،9003وحلت محلها المواصفة الجديدةISO9001 إصدار 2000 وتتميز هذه المواصفة بأنها بديل عن هذه المواصفات الثلاثة والتي جاءت استجابة للانتقادات الموجهة إلى مجموعة الأيزو التعاقدية، ولكي تكون المواصفة الجديدة قابلة للتكيف مع بيئة أي شركة ، و ذلك من خلال استبعاد الشركة أي متطلب لا يتوافق مع طبيعة

[1]-باديرو، أيدجي، **الدليل الصناعي إلى الايزو9000**، ترجمة فؤاد هلال مصر الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 1997ص23.

عملها عند وضع نظام إدارة الجودة، وأن متطلبات المواصفة هي متطلبات عامة أي تطبق على جميع الشركات بغض النظر عن حجم أو طبيعة المنتج فهي تمتاز بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف الشركات.

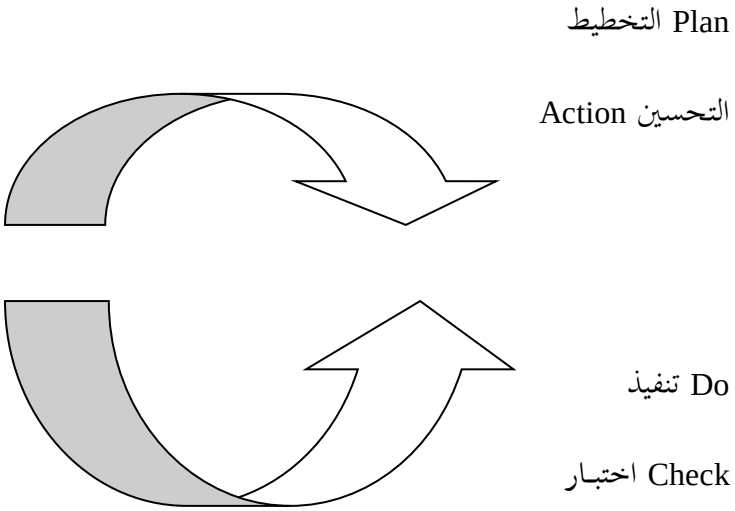
إن مواصفة الأيزو 2000/9001 تجمع كافة متطلبات نظام الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر وتأخذ في صياغتها نموذج العملية كما هو موضح في الشكل (10) فإن النموذج يعتمد على دائرة ديمينغ Deming لتحسين المستمر (P.D.C.A) وهي تخطيط Plan تنفيذ Do اختبار Check وتحسين ISO 9001: Act

ويشتمل النموذج على جوانب تركز على العمليات المتعلقة بتطوير المنتج وتقديمه للزبون، وهناك أنشطة تتم داخل المؤسسة وهي مسؤولية الإدارة، وإدارة الموارد وتحقيق المنتج وتتفاعل هذه الأنشطة (العمليات) من أجل التواصل مع الزبائن الذي تسعى المؤسسة إلى تلبية متطلباتهم و توقعاتهم من خلال التغذية الراجعة لها ولتبين مدى رضا الزبون حول منتج المؤسسة، ويتم قياس النتائج وتحليلها وتحسينها، والذي يشمل الحصول على معلومات حول أداء جميع عمليات نظام إدارة الجودة وآراء الزبائن وتحليلها، ومن ثم استخدام النتائج في التحسين و التطوير من قبل المؤسسة.

إن النموذج يعتمد على مبدأ ديمينغ للتحسين المستمر المعروف اختصارا ب (P.D.C.A) وهو:

- **تخطيط Plan**: ويمثل توجهات، أهداف عمليات، إجراءات مرتبطة لمراقبة وتحسين عمليات الأنشطة لتحصيل وجمع النتائج وفق سياسات وأهداف المؤسسة.
- **تنفيذ Do.D**: تطبيق وتشغيل العمليات والإجراءات
- **اختبار Check**: قياس وتقييم العملية ومقارنتها بالسياسات والأهداف وأعضاء تقرير النتائج لمتخذي القرار.
- **تحسين Action**: وهي إجراء التحسينات المستمرة على العمليات المختلفة في المؤسسة.

الشكل رقم (08): يمثل مبدأ ديمنغ للتحسين المستمر



المصدر: خليل إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000.9001 مكتبة الأشقر بغداد 2002 ص218.

3- محتويات سلسلة المواصفات القياسية أيزو9000

إن الرقم 9000 يعبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة، وقد نالت هذه السلسلة الكثير من الدعم والاهتمام العالمي، وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط دخول بعض الخدمات والسلع إلى أسواقها، بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات أيزو9000، التي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم 9000، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(9) سلسلة المواصفات الإيزو 9000 محتوياتها

التسلسل	عناصر المواصفات القياسية	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1	مسؤولية الإدارة	X	X	X
2	نظام الجودة	X	X	X
3	مراجعة العقد	X	X	-
4	ضبط التصميم	X	-	-
5	ضبط الوثائق والمعلومات	X	X	X
6	المشتريات	X	X	-
7	ضبط المنتج المورد من الزبون	X	X	-
8	تمييز المنتج وتتبعه	X	X	X
9	ضبط العمليات	X	X	-
10	التفتيش والاختبار	X	X	X
11	ضبط ومعايرة أجهزة القياس	X	X	X
12	حالة التفتيش والاختبارات	X	X	X
13	ضبط المنتجات غير المطابقة	X	X	X
14	الإجراءات التصحيحية والوقائية	X	X	-
15	المناولة والتخزين والتغليف والتسليم	X	X	X
16	ضبط سجلات الجودة	X	X	-
17	التدقيق الداخلي للأنظمة الجودة	X	X	X
18	التدريب	X	X	X
19	الخدمة ما بعد البيع	X	-	-
20	الأساليب الإحصائية	X	X	X

Source: Lamprey, JL (1992) ISO 9000 Preparing for Registration – New York Passel, Marcel Dekker P 56

رموز الجدول: **X**: عنصر متوفر.

-: عنصر غير متوفر

4- أهمية تطبيق سلسلة المواصفات الأيزو9000:

إن الحصول على الشهادة ISO9000 يعد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، فالمنظمة الحاصلة على الشهادة لها أولوية خاصة في التعاملات، حيث أن تطبيق نظام الجودة يعطي ضمانا وإثباتا بأن لدى المنظمة نظاما إداريا متينا يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطوير بشكل مستمر لمواجهة التطورات السريعة في أذواق المستهلكين، والتطورات التقنية الحديثة، وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفات والعملاء.

وتكمن الأهمية في تطبيق نظام ISO9000 من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة كفئة وفعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، وهذا ما أظهرته البحوث التي أجريت في جامعة ليفربول، من أن دور تطوير الجودة في تعزيز و تحسين تنافسية العمل في الصناعة الأوروبية، كان حاسما ومهما، وأن عوامل و أدوات إدارة الجودة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل، وعليه فإن مسألة الجودة وتطويرها، أمر يجب تعميمه على مختلف القطاعات والمستويات ليصبح جزءا من الالتزام العام والنابع من الضمير والخلق الرفيع، حيث أن شهادة 9000ISO أصبحت مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية، وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للسلع و الخدمات، سواء داخل البلاد أو خارجها، وفي هذا الصدد قال "جوران JURAN " – أنت لست مجبرا على تطبيق ISO9000 لكن بقاءك غير مضمون – لذلك يجب أن يعطي الاهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.[1]

[1]-الطائي حميد عبد النبي وآل علي رضا صاحب والموسوي سنان كاظم، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو**، ط1 عمان، 2003، ص118،119

المبحث الثاني: متطلبات التأهيل للمواصفات القياسية الدولية أيزو ISO9001

إن المواصفة القياسية أيزو 9000 تمثل نموذج العملية الذي يرتكز عليه نظام الجودة في المنظمة، وهذا النموذج يؤكد للقيادة العليا ولجميع الأفراد العاملين في المنظمة ولزبائنها أن أنشطة الجودة تنفذ وفق معايير دولية يتم بموجبها قياس جودة منتجات المنظمات، فهي تطبق في جميع القطاعات، وتعتبر مدخل لتطوير الجودة وتحسينها، وللحصول على هذه الشهادة على المؤسسة أو المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات التي تعتبر من متطلبات الحصول على هذه الشهادة، شهادة المواصفات القياسية الدولية أيزو ISO9000.

المطلب الأول: متطلبات للتأهيل للأيزو 9001 والمزايا الاقتصادية من تطبيقه

1-متطلبات التأهيل للأيزو 9001:

يعد الإيزو 9001 نموذجا لتأكيد أو ضمان الجودة في التصميم والتطوير، والإنتاج، والتركيب، والخدمة، وتحتوي المواصفات القياسية الأيزو 9001 على عشرون عنصرا، تكون نموذجا لتأكيد الجودة للمنظمات المعنية بالتصميم وتركيب المنتجات أو الخدمات[1]

ويحتوي نظام إدارة الجودة الذي ينسجم ويتماشى مع نظام الأيزو 9001 على عشرون عنصرا، ويكون بمثابة دليل نموذجي للجودة، ويعتبر الأساس في تطوير النظام وعلى ضوئه يتم تقييم النظام، والحكم على مطابقته لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001، من متطلبات الأيزو 9001 نذكر:

1 مسؤولية الإدارة: وتشمل وجود سياسة للجودة في المؤسسة و تنظيم واضح لوظيفة الجودة، وتأكيد دور الإدارة في إيجاد وتنفيد نظام متكامل للجودة؛

2 نظام الجودة: الذي يغطي كل الأمور الهادفة إلى تأكيد إلتزام المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين، وتوفير الوسلئل والموارد الضرورية للمراجعة، والتحقق من توفير الشروط و المواصفات المؤدية إلى وجود السلعة أو الخدمة، واستخدام كل أساليب التفتيش والإختبار، وتصحيح الانحرافات، وذلك في كل المجالات الانتاجية والتسويقية وغيرها، و يقتضي هذا وجود أدلة للجودة و إجراءات ومواصفات فنية؛

3 وجود نظام للمراجعة : والتأكد من أن كل المعادلات بين طرفين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها ويجب أن تخضع للمراجعة للتأكد من وضوح الشروط والمواصفات التي يتم على أساسها تنفيد العمليات؛

4 وجود نظام و إجراءات لمراجعة التصميمات وضبط عملية التصميم : وتحديد أهدافها وأسلوب التخطيط لها وصولا إلى جودة التصميم؛

5 الرقابة على المستندات المختلفة في المؤسسة و إيجاد دليل يضبط حركتها وتداولها؛

6 نظام للرقابة على المشتريات: للتأكد من توفر الشروط و المواصفات، والتحقق من جودة مايتم شراءه؛

7 نظام الرقابة على جودة المواد التي يوفرها الزبائن: بأنفسهم لتشغيلها بواسطة المؤسسة؛

[1] - باديرو وإيجي، **الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000**، 1997مرجع سبق ذكره ص101

8 نظام لتمييز المنتجات لإمكان التعرف عليها: وتتبعها في مجالاتها المختلفة؛

9 نظام للرقابة على العمليات الانتاجية : بمختلف أنواعها يحدد المواصفات ومعدلات الأداء، ويقيس الأداء الفعلي ليحصر الانحرافات ويعمل على تصحيحه؛

10 نظام لإجراءات التفتيش والإختبار؛

11 نظام لضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة القياس والإختبار ذاتها؛

12 نظام للتحقق من موقف عمليات التفتيش والإختبار : لمعرفة ما إذا كانت السلعة قد خضعت للتفتيش والإختبار أم لا، وماذا كانت النتيجة، هل قبلت أم رفضت؛

13 نظام للرقابة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات؛

14نظام لضمان تنفيد الاجراءات التصحيحية للمنتجات غير المطابقة؛

15 نظام يحدد إجراءات مناولة المواد والسلع، وتخزينها وتعبئتها و بما يتضمن الجودة في كل هذه المراحل؛

16 نظام يحدد السجلات اللازمة لإتبات كل المعلومات الخاصة بالجودة، سواء سجلات جود ة المنتجات، أو سجلات نظام الجودة ذاته؛

17 نظام يحدد إجراءات المراجعة الداخلية التي تقوم بها الإدارة للتحقق من إنطباق شروط الجودة.

18 نظام لتوفير التدريب اللازم للمساهمة في التنفيد الصحيح لنظام الجودة، حتى يكون التدريب في كل المجالات وفقا لخطط و إجراءات مدروسة، ومحققا للعائد المستهدف؛

19 نظام لتحديد خدمات ما بعد البيع، وتنظيم إجراءاتها؛

20 تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة[1].

من خلال هذه الشروط التي لحضناها، يتضح أن المواصفة الدولية إنما تهدف في الأساس، إلى الارتقاء بالمستوى العام للإدارة في المؤسسة، التي تتطلع إلى الحصول على الشهادة، والمعنى الأساسي للحصول على تلك الشهادة، هو أن المؤسسة الطالبة، قد تأهلت بمعنى استوفت الشروط، واستكملت في تنظيمها، وإدارتها المتطلبات الموضوعية التي توفر أساسا صالحا لإنتاج منتجات تتصف بالجودة، وبالتالي تعطى الشهادة حسب الموافقة المناسبة 9001 إذا شملت عمليات المؤسسة كل شيء من تصميم السلعة إلى تركيبها لدى الزبون، وتقديم خدمات ما بعد البيع، وتقدم الشهادة 9002 إذا لم تكن لدى المؤسسة عمليات تصميم، وتقدم شهادة 9003 بالنسبة لعمليات الفحص والاختبار للإنتاج النهائي.

ومما سبق نستخلص أن الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية ليس هدفا في ذاته بل هو وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا المترتبة على ذلك التفوق الإداري.

[1]-مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، 2007، ص 187

2- مزايا تطبيق هذه المتطلبات

من مزايا تطبيق المؤسسة لمتطلبات التأهيل للمواصفات أيزو ما يلي:

أ- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق بالقدرة على أرضاء الزبائن؛

ب- امكانية دخول منتجات المؤسسة في الأسواق والمناقصات العالمية والتي تشترط الحصول على الإيزو؛

ت- توفير مناخ أداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات الزبائن، وتطبيق المفاهيم في كل الأنشطة بما يحقق الوفر في التكاليف وحسن استثمار الموارد المتاحة.[1]

3- مدى تحقيق الجدوى الاقتصادية بإتباع الأيزو 9000

أن ثمار تطبيق الأيزو متعددة نلخصها فيما يلي:

أ- إعداد قواعد لها صفة ثبات من حيث الحصول على الجودة تتبعها كل الدول؛

ب-أيجاد تفاهم مشترك ومصطلحات موحدة؛

ت- أيجاد ركن تلقى فيه المفاوضات التجارية عند الرجوع إليه؛

ث- الحد من قدوم الزبائن ا لمقر أو للمراجعة.

أما في مجال التنفيذ، فهناك الكثير من الفوائد ومنها مايلي:

- تحقيق الصفة الذاتية للمنتج وتحقيق الاعتزاز للمنتجين في مجال النشاطات في سائر المنظمة أو المؤسسة.
- المدى الطويل الذي تستغرقه المؤسسة في حياة المنتجات؛
- إتاحة المجال لتتسع دائرة التسويق لتشمل كل المنتجات أو ما سيحدث من صناعات؛
- تعطي انطباع يتمسك فيه المنتج بالجودة الدائمة؛
- إحداث صدى كبير ينعكس على السوق العالمية وبكل ما تحتاجه، فيزداد الإقبال؛
- خلق نوع من الاطمئنان والثقة في نفوس الزبائن.

المطلب الثاني: احتياجات المشاركين الأيزو وطريقة تسيير الجودة وفقا للمعايير

1- احتياجات المشاركين الأيزو والاسس العلمية له:

عند أجراء خطوات التخطيط ينبغي مراعاة احتياجات مشاركي الأيزوISO9000 ويفيد كثيرا سلم الاحتياجات الذي وضعه مسلو MALSOW سنة 1954 في هذا الخصوص حيث تشكل الاحتياجات الإنسانية ضرورات متعددة هي:[2]

- الحاجة النفسية: تمثل مقومات الحياة الضرورية مثل المأكل، الملبس والإيواء وهي متطلبات تستدعي الحاجة إلى المال؛

[1]-علي السلمي " **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو 9000**، سنة 2005 ص173

[2] -خضير كاظم **إدارة الجودة الشاملة**، أساسيات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص50.

– **توفير الأمن:** ويعني العيش في آمان والمحافظة على البيئة من أجل أنجاز المشاريع؛

– **العامل الاجتماعي:** توفير الانسجام الاجتماعي والمعيشي من أجل تنمية النشاط الاقتصادي؛

– **اعتبارات تقديرية:** تتضمن الأداء الجيد ودواعي الاحترام، الإصغاء وحسن الاستماع، فهذه الضروريات لا يستغني عنها الفرد أو المجتمع بصفة عامة.

2–الأسس العلمية لتطبيق الإيزو 9000: يمر عمل الإيزو بمراحل أساسية تكمن في:

2-1 مرحلة التخطيط: وتتمثل هي الأخرى في:

– القرار والتطابق؛

– التعليم والتدريب؛

– تقرير نطاق التطابق.

2-2 مرحلة التطابق: وتتمثل في:

– تقييم النظام الجاري؛

– توثيق نظام الجودة المطلوب؛

– مراجعة دواعي القصور.

– انشاء وظيفة المراجعة الداخلية.

2–3 مرحلة التسجيل: وتشمل:

– إصدار قرار تسجيل الطرف؛

– اختيار المسجل؛

– مراجعة خواص القصور الثالث؛

– تقييم الطرف الثالث؛

– الاستمرارية في تدعيم التسجيل[1].

3– هيكلة توثيق الإيزو9000:

تتم عملية التوثيق خلال خمس مراحل وخطوات أساسية، أثناء عملية المواصفات القياسية للإيزو وهي:

أ-فهم المتطلبات الخارجية للإيزو : أي الوعي التام بالإحتياجات الخاصة بالمنظمة

ب-الإحاطة بطبيعة العمل أو المشروع مثل:

– خريطة التنظيم الوظيفي؛

– مدخلات كل قطاع رئيسي؛

– مخرجات كل قسم بالنسبة لبقية المنظمة؛

[1] -نفس المرجع، ص 75.

– خطة إنسياب العمل وتدفقاته.

ت– تعميم نطاق التوثيق الساري في تقسيم مسؤولية الملكية في الإبتكار والموافقة، وإجراء الوثائق الموجودة وسجلات الجودة، والحصول عليها في الرقابة وداراسة جوانب الضعف أو القصور، وتحديد الخطوات الإرشادية.

ت–إنشاء مستندات للموثق بتحديد كل من مستويات التوثيق، وإنشاء نموذج له والتعرف على رقابة الحدود الوظيفية، وإنشاء نظم لتسجيل الجودة، والرقابة عليها، وكذا اعتبارات التخزين.

ث–إنشاء الوثائق الفردية، بوضع المسؤوليات والأولويات، وإنشاء وثائق التشغيل، وكتابة الجودة وإعداد ملفاتها.[1]

4–طريقة تسيير الجودة وفقا لمعايير الأيزو:

4–1 فوائد نظام الأيزو ISO9000: هناك فوائد متعددة لنظام الأيزو ISO9000 ونذكر منها:

4–1–1 فوائد التسجيل في الإيزو 9000: وتنقسم إلى مجموعات متجانسة وهي:

– دراسة توقعات الزبون، ورغباته، وكذا احتياجاته؛

– الدخول إلى ساحة المنافسة وترقية المنتج مع التخفيض من التكاليف؛

– الحصول على الجودة العالية والمحافظة على الحصة السوقية في الأسواق العالمية؛

– مسايرة متطلبات المنظمة.

وضمن هذه الفوائد نجد:

أ– الفوائد الداخلية: وهي تشمل ما يلي:

– توثيق مستوى أفضل للعمليات ووعي أوسع للجودة؛

– ارتفاع الروح المعنوية للعمال واتخاذ الكفاءات العالية في مجال العمل والإنتاج؛

– التخفيض في البضائع للوقت أو المواد الأولية؛

– الإلمام الواسع والاستيعاب الجيد لمتطلبات الجودة.

ب–فوائد السوق: من بين فوائد السوق نذكر

–القبول العالمي للأيزو ISO 9000؛

–كسب ثقة المستهلك ورضاه؛

–توفير مجال تنافسي أحسن وأضمن؛

–احترام المؤسسة والحفاظ على مكانتها بين الأسواق؛

–تحقيق غاية المستهلك وحاجاته.

ت–فوائد التطبيق: كهدف مسطر لاعتماد المواصفات العالمية للإيزو ISO 9000 ومن قبل المؤسسات يترتب عليه فوائد كثيرة تعود على التنظيم و الأفراد و منها :

[1] -سمير علام، **إدارة الموارد وتحديات المنافسة العالمية**، 2004، ص302

- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج و التحقق من جودتها؛
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على شهادة الإيزو و الحصول على أكبر حصة في السوق.
- التمتع بصفة التقدم للعطاءات التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو9000 ISO؛
- تصبح المؤسسة مكانا لاستقطاب القوى العاملة المتميزة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تفاخرهم بالعمل لذى المؤسسة الحائزة على شهادة الإيزو9000 ISO؛
- زيادة أرباح المؤسسة الحائزة على شهادة الإيزو9000 ISO؛
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة رقم مبيعاتها الناتج عن زيادة كفاءتها الإنتاجية؛
- توطيد العلاقة بين الموردين.[1]

5- تعريف الإشهاد :

يمكن القول إذن أن الإشهاد هو الإجراء الكتابي الذي تضمن بمقتضاه هيئة شاهدة أن نظام إدارة الجودة يتطابق مع المواصفات إيزو 9000 إصدار 2000 فيما يتعلق بالدوافع التي تجعل المؤسسات تهدف للحصول على مثل هذا الإعتراف، فهناك مزايا خارجية وأخرى داخلية، أما المزايا الخارجية فهي تتمثل في كسب ثقة العملاءعن طريق الحصول على شهادة صادرة عن هيئة مستقلة محايدة تفيد باحترام وتطابق المؤسسة مع المواصفة العالمية، والتي تعد بمثابة دليل يفيد بأنها تسيطر بإحكام على تنظيمها وعلى منتجاتها، الشيء الذي يؤدي إلى طمأنة العملاء بأن متطلباتهم تلقى آذانا صاغية داخل المؤسسة، كذلك الحصول على هذا الإعتراف يسمح للمؤسسات ولوج الأسواق المحلية والدولية، ولو أن هناك تحفظاعلى هذه النقطة ذلك لأن الشهادة فقدت مع مرور الوقت ميزتها التنافسية،و يرجع الأمر في ذلك إلى سببين:

- إنتشار حتى لا نقول تكاثر المؤسسات المشهود عليها،وتراجع الثقة فيها، أما المزايا الداخليةفيمكننا إعطاء بعض الأمثلة كتحفيز الأفراد و جعلهم متضامنين.
- تثمين المهارات والسيطرة على النشاط الداخلي، تحسين الإتصال بين مختلف المصالح، لتحقيق من ترددات المراقبة و التدقيق وإدخل قيم و أخلاق جديدة في المؤسسة [2].

6- عناصر الأيزو ISO9000:

من بين عناصرISO9000نذكر ما يلي:

- تحديد المواصفات القياسية السائدة في السوق؛

[1]-سلطان نايف أبو تاية"**متطلبات التأهيل لأيزو**" مرجع سبق ذكره ص49.

[2]-Congin p.et denet.h ; construisez votre qualité ; **toutes les clés pour une démarche qualité gagnante dunod** ; paris2004 p179-181

- تحديد قياس مستوى الأداء السائد؛
- تبادل المعلومات مع الشركات الرائدة في الأسواق؛
- تحليل الفجوات والأداء.[1]

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق المواصفة (Iso/ 9001 .2008)وصعوبة تطبيق هذا النظام

وردت هذه المتطلبات في البند الرابع من وثيقة المواصفة الصادرة عن منظمة هذه المتطلبات في النقاط التالية:

1- متطلبات تطبيق المواصفات القياسية:

1-1 متطلب نظام إدارة الجودة الشاملة:

1-1-1 متطلبات عامة: عند قيام المؤسسة بوضع نظام لإدارة الجودة والسعي نحو استمراريته وتحسين فعاليته، يجب عليها القيام وتنفيذ الخطوات التالية :

- تحديد جميع العمليات والأنشطة اللازمة لنظام إدارة الجودة (توفير الموارد، المراقبة، القياس ؛
- تحديد التتابع والتفاعل بين تلك العمليات؛
- تحديد المعايير والطرق الكفيلة بضمان سير العمليات والسيطرة عليها؛
- توفير المعلومات اللازمة لدعم تلك العمليات وممارسة الرقابة عليها؛
- القيام بقياس العمليات وتحليل نتائج هذا القياس؛
- والتأكد من الوصول إلى النتائج المخططة، والعمل على تحسين العمليات باستمرار.

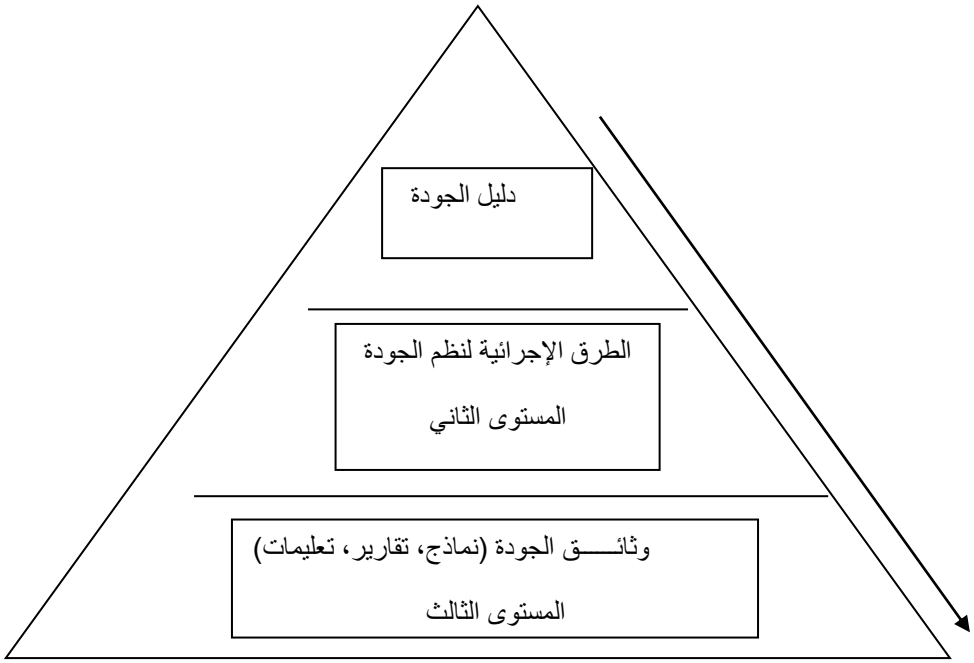
1-1-2 متطلبات التوثيق: لم تقم المواصفة بتحديد كيفية التوثيق، بل اكتفت فقط بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب أن تتوفر في وثائق الجودة، حيث يمكن أن يختلف شكل توثيق نظام الجودة من مؤسسة لأخرى وفقا لعدة اعتبارات منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، درجة تعقد وتفاعل العمليات فيما بينها، كفاءة أفراد التنظيم، إلى غير ذلك من الاعتبارات الأخرى، وتشمل متطلبات التوثيق ما يلي :

- دليل الجودة؛
- سياسة وأهداف الجودة؛
- الإجراءات والتعليمات والوثائق والسجلات المنصوص عليها في المواصفة.

[1]- مأمون درادكة وطارق شبيلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، مرجع سبق ذكره ص12.

ويبين الشكل الموالي التسلسل الهرمي النموذجي لوثائق نظام الجودة وفق هذه المواصفة.

الشكل رقم 9: التسلسل الهرمي لوثائق نظام الجودة



المصدر :إبراهيم القزاز، التطبيق العلمي للمواصفة ايزو 9001 –2008، ط1، دار الدجلة للنشر، الأردن 2009، ص42.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن وثائق نظام إدارة الجودة تكون على ثلاثة مستويات حيث يمثل المستوى الأول دليل الجودة الذي يصف نظام إدارة الجودة وفقا لسياسة وأهداف هذا النظام، بينما يمثل المستوى الثاني إجراءات نظام إدارة الجودة حيث تقدم طرق تنفيذ الأنشطة والعمليات داخل النظام وأخيرا يمثل المستوى الثالث وثائق الجودة والمتمثلة في السجلات والتقارير وتعليمات العمل.

1-1-3 دليل الجودة :يصف دليل الجودة مجمل تفاصيل وثائق نظام الجودة وكذا الإجراءات وتعليمات العمل لتحقيق المنتج، ويتضمن هذا الدليل: [1]

- مجال تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة؛
- الاستثناءات من متطلبات المواصفة مع تقديم تبرير لهذه الاستثناءات؛
- الإجراءات الموثقة الخاصة بنظام إدارة الجودة؛
- وصف تتابع وتفاعل عمليات وأنشطة إدارة الجودة؛

ويعد دليل الجودة أعلى وثيقة في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، حيث يستعمل للأغراض التالية:

[1] - Norme internationale (iso 9001)، smq -exigences, 4em edition، iso، Suisse, 2008, p 3.

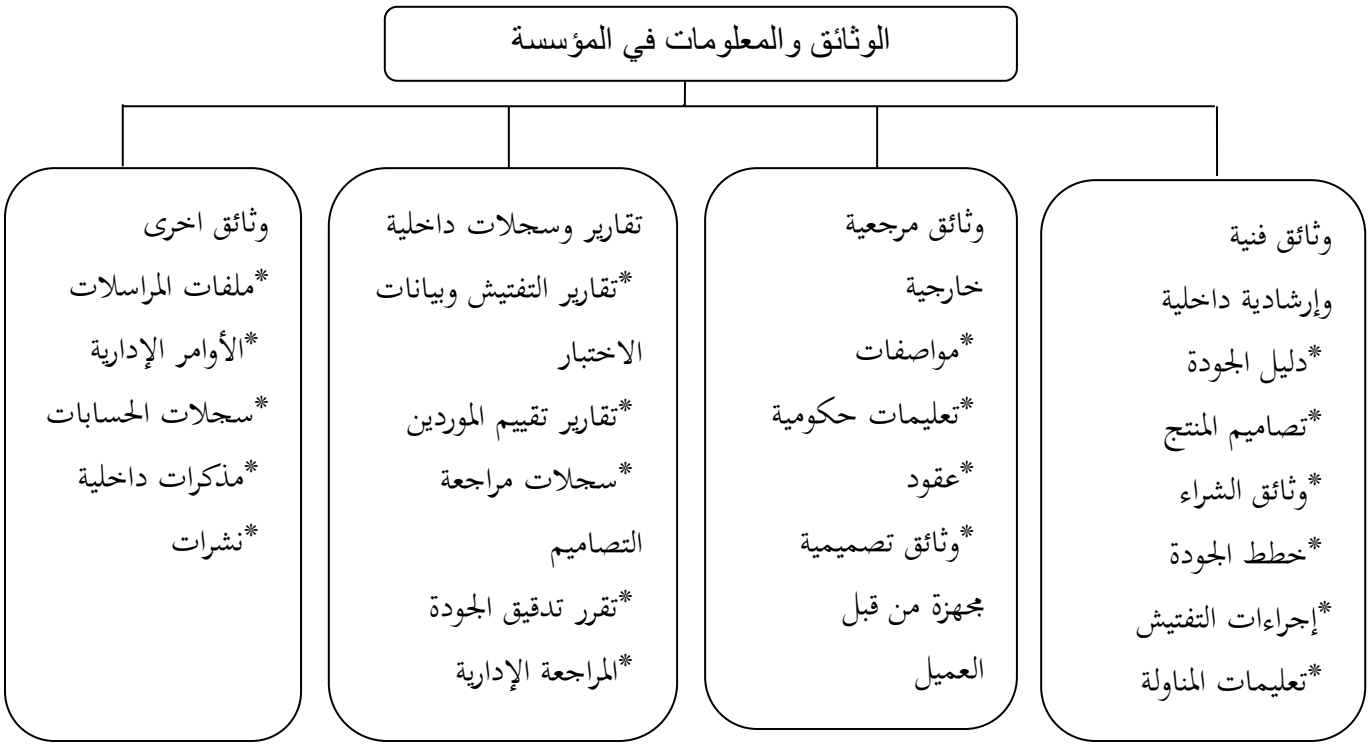
- لتطبيق نظام كفؤ لإدارة الجودة؛[1]
- لإيصال سياسة الجودة ومتطلباتها إلى كافة أفراد التنظيم؛

لتوفير رقابة فعالة على نظام إدارة الجودة[2]؛

-إجراءات السيطرة على الوثائق والمعلومات.

4-1-1 ضبط الوثائق :ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة، وذلك بهدف التأكد من تصديقها ووضعها في متناول يد المعنيين بالجودة .ويبين الشكل الموالي مختلف أنواع الوثائق المستخدمة في المؤسسات بصفة عامة.

الشكل رقم 10: أنواع الوثائق المستخدمة في المؤسسات



المصدر: إسماعيل القزاز، التطبيق العلمي للمواصفة iso9001/2008، ط1، دار دجلة للنشر، الأردن، 2009، ص 49.

إن المواصفة تتطلب وجود إجراء موثق لعملية ضبط الوثائق الخاصة بإدارة الجودة، حيث أن عمليات الضبط هذه تستدعي جملة من الفعاليات منها:[3]

[1] - المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001 ، نظم إدارة الجودة) المتطلبات(، المنظمة العالمية للتقييس، الطبعة العربية، الإصدار الرابع سويسرا،2008 ، ص 02.

[2] - المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001 ، نظم إدارة الجودة) المتطلبات(، المنظمة العالمية للتقييس، الطبعة العربية، الإصدار الرابع سويسرا،2008 ، ص 03.

[3] - يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، مرجع سبق ذكره، ص352

- ترميز الوثائق بغية إعطاء كل منها هوية خاصة بها؛
- إعداد وتصديق الوثائق؛
- توزيع الوثائق داخل المؤسسة؛
- الاعتماد على الإجراءات الاعتيادية في تغيير الوثائق وإصدار وثائق جديدة؛
- السيطرة والتحكم في الوثائق الواردة من خارج المؤسسة ومراقبتها.

1-2 مسؤولية الإدارة: العديد من المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة العليا (iso 9001/2008)حددت المواصفة بهدف إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة.

- **التزام الإدارة** :على الإدارة العليا تقديم الدليل على التزامها بتطبيق وتطوير نظام إدارة الجودة والعمل على تحسين فعاليته وذلك من خلال إبلا غ كل أفراد التنظيم بأهمية الإيفاء بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية، وضع سياسة واضحة للجودة وتحديد أهدافها، والتأكد من توفير كل الموارد اللازمة لتطبيق النظام، بالإضافة إلى القيام بالمراجعة الإدارية بصفة دورية.[1]

– التركيز على العميل :إن بقاء واستمرارية المؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على تلبية احتياجات عملائها الحالية والمستقبلية، ولهذا شددت المواصفة على أن يكون للإدارة العليا دور في عملية التركيز على العميل من خلال فهم وتحديد هذه الاحتياجات والعمل على ترجمتها إلى متطلبات، بالإضافة إلى التأكد من تحقيق هذه المتطلبات.[2]

– سياسة الجودة: هي المبادئ الأساسية لتوجيه وقيادة الفعاليات ذات الصلة بالجودة على مستوى المؤسسة، لذا على الإدارة العليا أن تضمن بأن هذه السياسة تتوافق مع نشاط وغرض المؤسسة، وأنها ملتزمة بالاستجابة للمتطلبات والتحسين المستمر، وأن تكون الإطار العام لصياغة أهداف الجودة، أن تكون هذه السياسة مفهومة وفي متناول جميع الأفراد، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة هذه السياسة للتأكد من مدى ملاءمتها ومواكبتها للتغيرات

– التخطيط :تترجم خطط الجودة كيفية الإيفاء بمتطلبات نظام إدارة الجودة من خلال فعاليات متتابعة مقترنة بمدة زمنية محددة، مثل تتابع عمليات الفحص والتفتيش من استلام المواد الأولية ومرورا بالعمليات الإنتاجية، ووصولا إلى المنتجات النهائية، كما يجب على الإدارة العليا وضع أهداف للجودة والتأكد من أنها قابلة للقياس وممكنة التحقيق، والعمل على توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق تلك الخطط.

المسؤولية والصلاحية والاتصال: إن من متطلبات المواصفة (iso9001/2008) تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات للأفراد الذين يخططون وينفذون ويتحققون من الأعمال والأنشطة المؤثرة في جودة منتجات وخدمات المؤسسة والعمل على توثيقها، ذلك لأن فعاليات الأقسام تؤثر بصفة أو بأخرى على الجودة، ومن هذا المنطلق يجب تحديد مسؤوليات الأقسام وصلاحياتها بغية إقامة نظام فعال لإدارة الجودة من خلال وضع هيكل تنظيمي

[1] - الطائي حميد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص202 .

[2] - خظير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مرجع سبق ذكره، ص140 .

يوضح العلاقة بين مختلف الأقسام والأفراد ويبين قنوات الاتصال ومسؤوليات وصلاحيات الأفراد بمراجعة نظام إدارة الجودة الخاص بالمؤسسة في فترات زمنية مخططة، وذلك لضمان مدى ملائمة وصلاحية وفعالية هذا النظام، وتتضمن عملية المراجعة تحديد فرص التحسين والحاجة إلى إحداث التغييرات في نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة وأهداف الجودة، ومن هنا يتضح أن المراجعة الإدارية هي أداة لتحريك وتطوير أنشطة نظام إدارة الجودة .

1-3 إدارة الموارد: تعتبر عملية توفير وإدارة الموارد من المتطلبات المهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث تنقسم هذه العملية إلى أربعة مهام وهي كما يلي:

– **توفير الموارد** :على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد اللازمة لغرض التنفيذ والمحافظة على نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعالياته وأنشطته من جهة، ولغرض التركيز على إرضاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم من جهة أخرى.

– **الموارد البشرية** :ينبغي أن يكون الأفراد الذين يؤدون الأعمال التي تؤثر على الجودة بشكل مباشر أو غير مباشر ذوي كفاءة واختصاص وعلى قدر كاف من التعليم والتدريب والمهارة والخبرة وعلى هذا الأساس يجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على رفع مستوى وعي واندفاع الأفراد تجاه الجودة وخلق البيئة الملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة، وذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية وبرامج تكوينية للأفراد خاصة بالجودة[1].

– **البنية التحتية:** على المؤسسة أن تقوم بتحديد وتوفير والمحافظة على البنى التحتية اللازمة للوصول إلى إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات العالمية، حيث تتضمن البنى التحتية كل من الأبنية وأماكن العمل والعوامل المساعدة، التجهيزات والمعدات، والخدمات المساعدة من اتصالات وأنظمة معلومات ووسائل نقل.

– **بيئة العمل** :يشير مصطلح بيئة العمل إلى تلك الظروف التي ينفذ فيها العمل، وتشمل هذه البيئة عوامل فيزيائية وبيئية مثل الحرارة والرطوبة والضجيج والإنارة...الخ، لذا على المؤسسة تحديد وإدارة وإيجاد بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة.[2]

1-4 تحقيق المنتج: حيث يمكن إيجاز، متطلب تحقيق المنتج (iso 9001/2008) من أهم متطلبات المواصفة الخاصة بتحقيق المنتج فيما يلي:

–**التخطيط لتحقيق المنتج** :على المؤسسة أن تخطط وتطور سلسلة العمليات اللازمة لتحقيق المنتج وعند التخطيط يجب تحديد كل من أهداف الجودة ومتطلبات المنتج، الحاجة إلى توفير الموارد الخاصة بالمنتج، متطلبات القيام بالرقابة والفحص والاختبار، بالإضافة إلى تحديد معايير قبول المنتج .

– **العمليات ذات العلاقة بالعميل** :تحدد المؤسسة المتطلبات المتعلقة بالمنتج انطلاقا من المتطلبات التي يطلبها العميل من جهة، والمتطلبات القانونية والتشريعية الخاصة بالمنتج من جهة أخرى، لذا ينبغي على المؤسسة أن تقوم

[1] - قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو**، مرجع سبق ذكره، ص223 .

[2] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة**، مرجع سبق ذكره، ص140 .

بمراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج وقدرتها على تحقيقه قبل التعهد بتوريد المنتج إلى العميل، وبغية الاستجابة إلى متطلبات العميل بشكل دقيق يجب على المؤسسة توفير وسائل للاتصال مع العميل تكون فعالة، والعمل على تحليل شكاويه والاستفادة من التغذية الراجعة.

– **التصميم والتطوير** : يعتبر التصميم والتطوير عملية بالغة الأهمية في تحقيق المنتج، حيث تبدأ هذه العملية بالتخطيط ثم المراجعة والتحقق، وأخيرا إقرار صلاحية التصميم والتطوير وضبط التغييرات.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه يجب أن تكون مخرجات عملية التصميم تحقق المتطلبات وتوفر معلومات عن شراء المواد، وعن الإنتاج ومعايير القبول، ومعلومات عن طريقة استخدام المنتج[1].

–**الشراء** :تقوم المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها بشراء العديد من المواد، سوآءا كانت مواد أولية أو نصف مصنعة أو عدد وأدوات أو أجهزة قياس ومراقبة، ومن البديهي أن جودة المواد المشترات تؤثر في تحقيق جودة المنتجات الجاهزة، لذا ينبغي وضع عملية الشراء تحت السيطرة المطلوبة لضمان مطابقة المواد المشترات لمتطلبات الجودة المحددة .

–**الإنتاج وتقديم الخدمة**: تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج يفي بالمتطلبات من خلال التحكم في العملية الإنتاجية، والعمل على توفير معلومات كافية لتحديد الخصائص النوعية للمنتج، وتنفيذ عمليات القياس والمراقبة بالاعتماد على الأجهزة ذات الدقة المطلوبة، بالإضافة إلى الحفاظ على المنتج من المؤثرات الداخلية والخارجية حتى يصل إلى العميل بصورة لا تخل بمتطلبات الجودة .

–**ضبط أجهزة القياس والمراقبة**: تقوم المؤسسة بتحديد القياس والمراقبة التي تجريها وكذلك تحديد المعدات المطلوبة للتأكد من مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة، وعلى المؤسسة أن تضمن بأن القياسات والمراقبة تجري بصورة تنسجم مع متطلبات القياس والمراقبة، ولضمان نتائج صحيحة ودقيقة يجب أن تتوفر في أدوات القياس مجموعة من النقاط وهي :

- معايرة أجهزة القياس والمراقبة على فترات محددة قبل الاستخدام؛
- ضبط وإعادة ضبط هذه الأجهزة حسب الضرورة؛
- أن تكون الأجهزة محمية من التلف أثناء الاستخدام أو الصيانة أو التخزين؛
- أن يتم الاحتفاظ بسجلات المعايرة؛
- يجب تمييز الأجهزة حتى يمكن تحديد حالة معايرتها.

[1] - خضير كاظم حمود، **المنظمة الدولية للتوحيد القياسي**، مرجع سبق ذكره، ص143

1-5 القياس والتحليل والتحسين: تقوم المؤسسة بتخطيط وتنفيذ فعاليات القياس والمراقبة والتحليل وتحسين العمليات اللازمة وذلك لغرض التأكيد والبرهنة على المطابقة مع متطلبات المنتج، وللتأكد من المطابقة مع نظام ادارة الجودة والعمل على الاستمرار في تحسين فعالية هذا النظام، ويمكن تلخيص عملية القياس والتحليل والتحسين في النقاط التالية:

فإن الرقابة والقياس تتم على كل من:

1-5-1 القياس والمراقبة :حسب المواصفة (Iso 9001/ 2008)

رضا العملاء، نظام إدارة الجودة، العمليات، وأخيرا المنتجات حيث:

-قياس ومراقبة رضا العملاء: تقوم المؤسسة بمراجعة المعلومات المتعلقة برضا العملاء للتأكد فيما إذا قد استجابت لمتطلباتهم، ولذا عليها تحديد الطرق التي تسمح لها بالحصول على هذه المعلومات من جهة وكيفية استخدام هذه الأخيرة من جهة أخرى، وبصفة عامة يمكن للمؤسسة أن تستخدم المعلومات الخاصة بنتائج الاستبيانات والمسوحات الخاصة بالعملاء، والمعلومات الخاصة بالشكاوى المتعلقة بجودة المنتجات كمؤشرات لقياس رضا العملاء.

- المراجعة الداخلية :تتولى المؤسسة القيام بالمراجعة الداخلية بشكل دوري ومخطط لتتأكد فيما إذا كان نظام إدارة الجودة مطابقا لمتطلبات المواصفة، ولتتأكد أيضا من مدى فعالية تنفيذ هذه النظام. تخطط المؤسسة برنامج المراجعة آخذة بالاعتبار أهمية العمليات والمواقع التي يتم مراجعتها، نتائج المراجعات السابقة، مع تحديد معيار وطريقة المراجعة واختيار المراجعين، وتتم عملية المراجعة الداخلية وفقا لإجراء موثق يوضح المسؤوليات ومتطلبات تنفيذ المراجعة، وإنشاء سجلات وتقارير لنتائج هذه المراجعة والحفاظ عليها.

- قياس ومراقبة العمليات: تعتمد المؤسسة على عدة طرق لقياس ومراقبة عمليات نظام إدارة الجودة وذلك بهدف تحديد مدى كفاءة هذه العمليات للوصول إلى النتائج المخططة، وفي حالة العكس يجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما يجب على المؤسسة التحكم في عملية الموازنة بين مقاييسها للجودة من جهة ومقاييس الجودة لعملائها، من خلال الاعتماد على الطرق الملائمة لقياس ومراقبة عملياتها لتحقيق كفاءة الأداء ورضا العملاء.

- قياس ومراقبة المنتج: تعمد المؤسسة إلى قياس ومراقبة خصائص المنتج للتحقق من أن متطلبات هذه المنتج قد تم الإيفاء بها، ويتم تحقيق ذلك خلال مراحل تحقيق المنتج طبقا للترتيبات المخططة. إن المضمون الرئيسي لعملية قياس ومراقبة المنتج يتمثل في مقارنة خصائص المنتج المحقق مع تلك المحددة له، من خلال إجراء تفتيش نوعي الذي يتضمن قياس الخصائص المتحققة في المنتج ومقارنتها بالخصائص المطلوبة ومن ثم اتخاذ القرار بشأن المطابقة أو عدمها.[1]

[1] - Duret d, pillet m, opcit, p 75.

2-5-1 التحكم في المنتج غير المطابق: تقوم المؤسسة بتشخيص المنتجات غير المطابقة للمتطلبات وتعمل على السيطرة عليها لمنع استخدامها أو تسليمها للعميل، لذا يجب عليها إيجاد إجراء موثق يحدد أساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتجات غير المطابقة للمتطلبات. ويمكن للمؤسسة التعامل مع المنتجات غير المطابقة بعدة طرق منها :عزل حالات عدم المطابقة مع ضمان عدم تكرارها، إجازة استعمالها بشرط تنازل الجهة المعنية، تحويل الغرض الأساسي من استعمالها، وعند تصحيح المنتجات غير المطابقة يجب إخضاعها مرة أخرى لعملية التفتيش للتأكد من مطابقتها للمتطلبات .

– **تحليل البيانات:** تقوم المؤسسة بتحديد وجمع وتحليل البيانات لكشف مدى ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة وتقييم التحسينات الممكنة، ويجب أن تشمل هذه البيانات النتائج المحصلة من عمليات القياس والمراقبة، كما يجب أن تقدم عملية تحليل البيانات معلومات عن رضا العملاء، معلومات حول مطابقة المنتج للمتطلبات، معلومات حول خصائص العمليات والمنتجات، بالإضافة إلى تقديم معلومات[1] عن أداء الموردين .والأفعال التصحيحية والوقائية حيث:

– **التحسين المستمر** : من خلال سياسة وأهداف الجودة ونتائج المراجعة الداخلية وتحليل البيانات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية، تقوم المؤسسة بتحسين وبشكل مستمر فعالية نظام إدارة الجودة.

– **الأفعال التصحيحية:** يجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة بهدف منع تكرارها، كما يجب أن تتلاءم هذه الإجراءات التصحيحية مع أهمية وحجم تأثيرات هذه المشكلة حيث تعمل المؤسسة على إنشاء إجراء موثق لتعريف وتحديد المتطلبات اللازمة لغرض مراجعة حالات عدم المطابقة وتحديد أسبابها، تحديد وتنفيذ الأفعال التصحيحية المناسبة، وأخيرا تقييم كفاءة الأفعال التصحيحية المتخذة.

– **الأفعال الوقائية** :يجب على المؤسسة القيام بتحديد الإجراءات الوقائية لإزالة أسباب احتمالات عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها، ويجب أن تتوافق الأفعال الوقائية مع حجم تأثير حالة عدم المطابقة ولتحقيق هذا تقوم المؤسسة بمراجعة حالات احتمال حدوث حالات عدم المطابقة والعمل على تحديد وتنفيذ الأفعال الوقائية المناسبة ومن ثم تقييم فعالية هذه الأفعال والعمل على توثيق ذلك.

2-صعوبات تطبيق نظام الأيزو:

2-1 صعوبات تطبيق نظام إدارة الجودة ال أيزو9000 ISO: من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن هناك صعوبات تواجه تطبيق بنود مواصفة الأيزوISO يعود بعضها إلى عدم الفهم لبعض الجوانب الأيزوISO والبعض الآخر إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة التي تصدرها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس أو أحد وكلائها.

[1] - خظير كاظم حمود، **المنظمة الدولية للتوحيد القياسي**، مرجع سبق ذكره، ص 155.

أما أبرز الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء سعيها لتطبيق مقاييس الإيزو ISO9000 فهي كما يلي:[1]

– صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمنظمة، وإقناع جميع العاملين فيها بفائدة التغيرات وهذا يتطلب جهدا كبيرا من الإدارة؛

– زيادة كبيرة في حجم العمل وخاصة في بداية التطبيق، وهذا يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا لتطوير نظام الجودة؛

– عدم التزام العاملين بتوثيق العمليات التي يعرفونها ويجدونها مرهقة لهم أو غير ملائمة؛

– ظهور الخلافات بين العاملين أثناء اكتشاف الأخطاء في العمل والمتسببين فيها وهذه من الأخطاء في سياسة المنظمة، يجب تجنبها من خلال البحث عن الكيفية التي يتم فيها تجنب تلك الأخطاء وعدم تكراره؛

– النقص الحاصل في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب في كثير من دول العالم وخاصة النامية منها.

– ارتفاع الكلفة المالية لتطوير وبناء نظام الجودة في المنظمة؛

– زيادة حجم الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية لدى جميع العاملين؛

– قد يواجه بعض العاملين صعوبة في فهم وتفسير المقاييس المستخدمة في العمل؛

– التكرار الممل في كثير من النماذج المستعملة في تنفيذ العمل.

2-2 أسباب فشل المنظمات في جني ثمار نظام إدارة الجودة ISO 9000: إن الأسباب التي وراء فشل المنظمة في جني ثمار تطبيقها لنظام ISO لا تنبع من النظام نفسه، بل ترتبط بالكيفية التي يتم فيها التعامل مع هذا النظام سواء من قبل المنظمة أو المسجل أو الاستشاري، وبالتالي فإن فشل التطبيق لا يعود إلى عدم ملائمته، ولكن إلى عدم استعداد المنظمة أو عدم قدرتها على تطبيقه بشكل صحيح، وفيما يلي بعض الأسباب المؤدية إلى الفشل في التطبيق:[2]

– 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 للمنظمة الجودة وشهادة الأيزو وسيلة للتهرب من مسؤولياتها اتجاه الجودة، واعتبارها نهاية المطاف حيث تظن بأنها بمجرد الحصول على الشهادة تنتهي من مشكلة الجودة وتحسينها باستمرار، وهنا يقع عبء الجودة على نظام الجودة وشهادته، وبالتالي فأن أي فشل للمنظمة سيسيء للنظام وللشهادة؛

[1]- Tsiotras, George Gotzamani 1996 ISO 9000 as an Entry Key to Total Quality Management the cose of Greek P64.

[2]-Blackham.L.A 1994 Whats Gone Wrong With ISO9000 News Vol 3P15.

–ارتكاب بعض المنظمات أثناء تطبيقها للنظام أخطاء فادحة عندما تقوم بتوثيق أنشطتها وإجراءات تنفيذ أعمالها دون تفحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.

المطلب الرابع: أهداف الحصول على شهادة الأيزو وعلاقته بالجودة

1– أهداف الحصول على شهادة الايزو ومزاياها:

يهدف نظام إدارة الجودة أيزو9000 إلى تهيئة الانسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة، يحسن من صنع القرار الإداري، كما يهيئ تحسنا مستمرا، وتخفيضا في التكاليف، إضافة إلى مزايا جوهرية، تعود على التنظيم والأفراد وهي:[1]

- أداء منسجم على مستوى المنظمة؛
- علاقات متينة وقوية بين الموردين والعملاء؛
- توليد الثقة القوية لدى العملاء: فالعملاء بحاجة إلى أن يثقوا بقدرات المنظمة على الارتقاء لمستوى طموحاتهم والتزاماتها بالجودة، لأنهم ليسوا بحاجة إلى وعود بالجودة بقدر ما هم بحاجة إلى توكيد هذه الجودة من طرف ثالث موضوعي؛
- أداء أفضل في عملية صنع القرار: إن عملية صنع القرار بحاجة إلى معلومات، ويعد نظام الجودة نظاما للمعلومات فالمراجعات الداخلية، ومراجعات الأداء الإداري، والتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها، تعد من مقومات الإيزو9000؛
- التحسين المستمر: إن مواصفة الأيزو9000، تركز على منع حدوث الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها، بمعنى أنها تركز على الوقاية أكثر من تركيزها على العلاج، وهذا يسهم في التحسين المستمر؛
- –اعتماد أقل على الأفراد: بالرغم من أن العاملين يمثلون عنصرا هاما للجودة، إلا أن ما يتطلبه نظام الأيزو في التطوير الإجرائي والتوثيق وحفظ السجلات والتدريب يؤكد أن الأساليب والمهارات اللازمة للجودة ستمارس حتى وإن اختلفت شخصيات العاملين لكونهم يذهبون ويجيئون ويعينون ويتركون العمل وهذا ما يطلق عليه بمعدل دوران العمالة؛
- زيادة في القيمة المضافة: يؤدي نظام الأيزو9000 الذي يمنع الأخطاء قبل حدوثها من خلال مراقبة محكمة، إلى زيادة القيمة المضافة التي تتولد من إدارة العمليات؛
- تواجد قوي وواسع في الأسواق ودخول أسواق عالمية جديدة، حيث أنه من المتوقع أن تتزايد الأسواق التي تتجه لعدم التعامل مع المنظمات التي لا تتوافق نظمها الإدارية مع الأيزو9000؛

[1]–الطائي حميد عبد النبي وآل علي سنان كاظم، إدارة **الجودة الشاملة**، ط1، 2003، عمان مؤسسة وراق للنشر، ص 32.

- يوفر نظام ميزة تنافسية مؤثرة: إن نظام الأيزو9000 يوفر للمنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو ميزة تنافسية وسمة مميزة وهذه الشهادة تكون بمثابة شهادة موضوعية مؤكدة لوجود نظام نشط وفاعل للجودة في المنظمة؛
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية؛
- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالأمان: إن حصول المنظمة على شهادة المطابقة، ينعكس ايجابيا على مستوى الروح المعنوية، والرضا عن العمل، وتحفيزهم لأداء أعمالهم، وفقا لمتطلبات المواصفة؛
- اعتبار الأيزو ISO9000 برنامجا راسخا للنمو والتطور؛
- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الاستخدام الكفء للبيانات؛[1]
- اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار؛
- إعطاء القدرة على تحديد، وتخطيط المهام والأساليب للأداء، للحصول على نتائج صحيحة؛
- العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية مما يمكنها من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم.[2]
- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات، وطرق العمل، بشكل يساعد على تحقيق المواصفة العالمية؛
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل؛
- تدريب المسؤولين في المنظمة على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛
- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية؛
- كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء، وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى الجودة، وأقل تكلفة، والمحافظة على البيئة والصحة العامة وهذا يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له؛
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي والعمل الجماعي وهذا يقود إلى الولاء والانتماء إلى المنظمة وبالتالي إلى عدم تركها.

2- إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، أوجه الشبه وأوجه الاختلاف:

إن المفهوم المتطور للجودة والذي ارتبط بمعايير الإيزوISO9000 يعني التناسب الأمثل والتناسق الجيد بين الإنتاج والخدمات، ووضعية الأسواق بين طلب الزبائن وعرض المؤسسات، فالايزوISO9000 هي مواصفة محددة

[1]-عقيلي عمر وصفي «**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**" مرجع سبق ذكره سنة 2001 ص16.

[2]- نفس المرجع، ص17.

لها معنى موحد متفق عليه، وباعتبار أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان، فإن المديرين والخبراء اليابانيين يرون الأيزو 9000 متوافقة مع رؤيتهم لإدارة الجودة الشاملة من حيث:[1]

- أن مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة من جهة نظر المشتري بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من جهة أخرى نظر المورد كالشركة المنتجة أو البائعة، و أنه على خلاف الإيزو 9000 فإدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشترين و تسعى لإسباق حاجاتهم بما يمكنها من الفوز بالحصة السوقية و دعم نمو المنظمة.

-إ ن إدارة الجودة الشاملة ترتكز على فاعلية و كفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل سعيا لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلا متوافقامع مواصفات الإيزوالحصول على الشهادة.

- إن مواصفات الإيزو ترتكز على التوثيق و المراجعات و هذا ما يهيء لفرص تحسين إدارة الجودة و نظم توكيدها.

فعلى الرغم من هذا التشابه بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، إلا أن هناك العديد من الاختلافات بينهما وموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم10 أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	الإيزوISO9000
- موجهة بالعملاء	ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء
- تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية شاملة	قد لا تمثل جزءا متكاملا في الاستراتيجية
- موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
- تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطويرالمستمر أحد المحاورالأساسية في الفلسفة	التحسين والتطوير المستمر غير وارد، المعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة
- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المنشأة
- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم و النظم ومراحل التشغيل	قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع

[1]-عبد العزيز، وسمير محمد، جودة **المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000** رؤية اقتصادية فنية، إدارية أسس تطبيقات حالات مصر مكتبة ومطبعة الإشعاع، ص 114

	الحالية

المصدر: عبد العزيز، سمير محمد، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 رؤية اقتصادية فنية، إدارة، أسس، تطبيقات، حالات، مصر مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ص118.

وبذلك فإن الأيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شمل، وبناءا عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

واعتمادا على ما ذكر، فإن نظام الجودة هو صناعة البيئة التنظيمية التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم المطلوبة بمستوى متميز من الأداء طبقا للمواصفات المطلوبة، فهو الهيكل التنظيمي، أما إدارة الجودة الشاملة، فهي المدخل لإدارة المنظمة وتقوم على الجودة وتبنى على مشاركة جميع العاملين، وتستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة.[1]

[1] - هلال محمد عبد الغني حسن **مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب**، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية،2000، ص16.

المبحث الثالث: التقييس الجزائري

التقييس هو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها، في سياق معين، إلى مستوى أمثل من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها

المطلب الأول: التقييس الجزائري وأهم معاهد التقييس

1- مفاهيم عامة عن التقييس الجزائري:

حسب ما جاء عن المنظمة الدولية للتقييس أيزو فهو نشاط معين لصالح جميع الأطراف المعينة، لتحقيق اقتصاد متكامل مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف الأداء، ومقتضيات الأمان، ويمكن توضيح هذا المفهوم بمزيد من التفصيل حيث يعتبر الأسلوب الذي يحقق وضع المواصفات القياسية ليحدد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة، وطرق التشغيل وخفض التكاليف، كما يشمل التقييس توحيد الطرق والأساليب التي تتبع عند الفحص والاختبار للتأكد من مطابقة السلع والمنتجات للمواصفات المعتمدة، وكذلك المصطلحات والتعاريف والرموز الفنية وأسس التقييس الذي يبنى على أربعة محاور وهي تدعى محاور[1].

- التبسيط Simplification؛
- الـــ تنميط Standardisation؛
- التوصيف Spécification؛
- تحقيق الملائمة للاستعمالlaBonne utilisation .

2- تعريف تقييس السلع والخدمات:

التقييس هو وسيلة عمل أساسية، أو أداة للعمل الضروري لتنظيم وتطوير الاقتصاد الوطني وللعلم من بين أهداف ذلك التنظيم، هو حماية وأمن المستهلك وتحسين الجودة بالنسبة للمنتجات الموضوعة في خدمته، وهناك نوعان من التنظيمات للمعايير:

2-1 المعايير الجزائرية: وتنقسم هي الأخرى إلى:

أ-المعايير المعترف بها.

ب-المعايير المسجلة.

أ المعايير المعترف بها: إن الاعتراف بمثل هذه المعايير يتم عن طريق قرار وزاري من طرف الوزير المكلف بهذا الموضوع، وهو وزير الصناعة وذلك بعد إجراء تحقيق عام وإداري تطالب به مصلحة الاعتراف.INAPI

ومن خلال هذه التحقيقات فإن الوزارات و المتعاملين الاقتصاديين المعنيين هم مطالبين بإبداء ملاحظاتهم حول مشاريع المعايير الجزائرية، وذلك بهدف الاعتراف بها، وهذا بشرط أن تكون حججهم مقنعة،

[1]-Introduction à l'ISO fichier de l'internet –http/www.ISO .p02.

وأن تأخذ بعين الاعتبار الواقع الجزائري، كذلك فإن رأي المستهلكين مطلوب وفقا للقانون الوزاري المؤرخ في 03-11-1990 والمتعلق بتحديد المعايير (المادة 3 ومن أجل هذا الغرض فقد نشرت قائمة بمشاريع المعايير الجزائرية، وذلك عن طريق الصحافة الخبر في 1994/02/02، وذلك بهدف الوقوف على رأي المعنيين، خاصة المستهلكين، وهذا يعني أن كل اعتراف للمعايير يجب أن ينشر في الصحافة الرسمية، و فيما يلي مثال على ذلك، والقانون المؤرخ في 1993/04/18 والقانون المؤرخ في 1994/11/30، والذي يحدد قائمة الجزائرية و المتعلقة بالمنتجات البترولية، و حين يعترف بهذه المعايير، فإن تطبيقها يصبح إلزاميا بالنسبة لكل المتعاملين[1].

ب المعايير المسجلة Enregistrées إن المعايير المسجلة الموجودة في سجل INAPI، وهي معايير ليست إلزامية لأنها مجرد قواعد للعمل، تقترحها الهيئات التقنية المكلفة بأشغال التقييس، وهي التي يحتفظ بها الديوان الخاص بالتقييس، باعتبارها معايير جزائرية، ومعايير ليست ثابتة أو جامدة، أي يمكن تعديلها، وتكييفها للحقائق الجزائرية، وكما يمكن إلغاءها حينما تشكل خطر بالنسبة للمستهلك.

2-2 المعايير الخاصة بالمؤسسات: تتميز المعايير الموصوفة بالجزائرية بأنها معترف بها كمعايير مثبتة أو مسجلة Homologuées.، إن معايير المؤسسة تحدد من طرف المؤسسة نفسها، وهي تشمل إما المعايير الجزائرية وتجعلها أكثر دقة وتفصيلا، أو أشخاص لم يخضعوا من قبل للمعايير الجزائرية، وفي كلتا الحالتين، فإن معايير المؤسسة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تناقض المعايير الجزائرية، وذلك يعني أنه يمكنها من خلال استعمالها لهذه المعايير أن تحث المصلحة المختصة بالمعايير الجزائرية على الاعتراف بها، و بدورها كمعايير جزائرية، وأن أي معيار سواء كان جزائريا أو مؤسساتيا، يجب أن يوضح لدى البنك الوطني للمعلومات التقنية والخاص التقييس INAPI.

3-التعرف على المنتج المعترف به:

المنتج المعترف به وطنيا نفرقه عن باقي المنتجات عن طريق رمز «تاج «الذي يوضح على الغلاف الخارجي للمنتج، هذا الرمز يبين بأن المنتج الذي أمامنا هو منتج ذا جودة عالية ومطابق للمواصفات الوطنية المحددة والمؤسسة التي تقدم هذا الاعتراف بالجودة هي مؤسسة. IANOR والتي وضعت برنامجا يحوي نظام الجودة المعتمد للحصول عليه. أنظر ملحق رقم 01.

3-1 الفاعلين الاقتصاديين: يعمل المعهد على مساعدة الفاعلين الاقتصاديين الاجتماعيين لوضع نظام المراجع التقييسية التي يحتاجونها لتطورهم الاستراتيجي والتجاري، بتسهيل وصولهم إلى عملية التقييس والمعلومات بضمان الخدمات المرافقة.

3-2 مساعدة الفاعلين على الوصول إلى نظام المراجع التقييسية:حيث يصمم المعهد ويطورمجموعة من المنتجات والخدمات الإعلامية موجهة من خلال دعائم مستجدة بأحدث التقنيات.

[1]-Manuel de control de la Qualité (Algérie, Centre National de l'information et de la Documentation p 113.

3-3 مساعدة الفاعلين على تطبيق نظام المراجع:وهذا من خلال خدمات في التكوين والتدقيق والإستشارة والمرافقة، كذلك يساعد المعهد الشركات على الإندماج في استراتجياتهم كما هو الحال في حياتهم اليومية،و مقاربة نظام المراجع و خطوات التقدم.

3-4 اقتراح عرض التصديق على المطابقة:نظرا لكثرة العرض، يصبح التصديق على مطابقة المنتج حجة تجارية وتسويقية اتجاه المستهلكين المطلعين من حين إلى آخر،يقترح المعهد التصديق على مطابقة المنتج (نوع تاج) بالإعتماد على نظام المراجع التقييسية الجزائرية.

تلزم هذه المهام في جميع القطاعات الاقتصادية،ولا سيما في جميع المجالات،بالإضافة إلى التكنولوجيات الجديدة بالإعتماد على معايير جديدة، التي تبني عالم الغد.[1]

المطلب الثاني: معاهد التقييس الجزائري:

1-Institut Algérien de Normalisation IANOR:

1-1 نشأة المعهد الجزائري للتقييس: أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-96 المؤرخ في 1998/02/21، بصيغته المعدلة والمكمل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2011هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي، تجاري.

يعمل المعهد تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترقية الاستثمار وهو مكلف بـ:

- تحضير وإشهار ونشر المعايير الجزائرية؛
- المركزية والتنسيق لجميع أعمال التقييس التي باشرتها الهياكل القائمة وتلك التي سيتم إنشاؤها لهذا الغرض.
- اعتماد العلامات التجارية الجزائرية وتسميتها ذات نوعية، فضلا عن الإذن بتسليم تصريح باستخدام هذه العلامات التجارية، ومراقبة استخدامها في إطار التشريع المعمول به؛
- ترقية الأعمال والبحوث والتجارب في الجزائر أو في الخارج وكذلك وضع مرافق الاختبارات اللازمة لإنشاء المعايير وضمان تنفيذها؛
- صيانة الدستور والبقاء تحت تصرف الجمهور لأي توثيق أو معلومات تتعلق بالتقييس؛
- التكوين والتحسين في مجالات التقييس؛
- تطبيق الاتفاقات الدولية في ميادين التقييس، التي تكون الجزائر طرفا فيها؛
- إدارة المركز الوطني للمعلومات حول العوائق التقنية للتجارة الذي يندرج تحت غطاء منظمة التجارة العالمية، وبالإضافة إلى أن المعهد يشارك في أشغال المنظمات الدولية والإقليمية للتقييس ويمثل الجزائر عند الاقتضاء.

[1]-www.ianor.org

2-1 مهام المعهد الجزائري للتقييس: أعطت العولمة التي فرضت نفسها تدريجيا دفعة هامة للتقييس نظرا للتطور الأخير الذي عرفه، وأصبحت عولمة الأسواق وإسراع عجلة التقدم التكنولوجي والتقييس والتصديق على المطابقة وسائل لتطوير التبادلات بالنسبة للفاعلين الاقتصاديين، وفي هذا السياق فإن دور المعهد هو إحياء عملية التقييس وتحقيق أماني الفاعلين الاقتصاديين وتوقع تحول احتياجاتهم.

*يشكل المعهد الجزائري للتقييس فريق متعدد التخصصات من ذوي الخبرة حول المهن الرئيسية الأربعة في خدمة الشركات والجماعات لـ:

-تحضير نظام المراجع المطلوبة من الفاعل.

2- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية:INAPI:

InstitutNationalAlgérien de la propriété Industrielle

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/68 المؤرخ في 1998/02/21 ومن مهامه ما يلي:

-تأمين حماية الحقوق للملكيات الصناعية؛

-تقوية وتدعيم الطاقة الإبداعية والاختراعات بصفة خاصة؛

-تسهيل دخول المستعملين الوطنيين، الصناعات، الهيئات المنظمة، البحث والتطور الجامعي؛

-تحسين الشروط اللازمة للاستعمال الأحسن للتقنيات المستوردة؛

-ترويج وتطوير طاقات المؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية الحرة[1].

3-: المعهد الجزائري لمراقبة الجودة والتغليفCACQE

Le Centre Algérien du Control de la Qaulity et de l'Emballage

مقره الرئيسي: الشارع الوطني رقم 05 العالية باب الزوار، الجزائر العاصمة، وهو يضم أربعة 04 هيئات على المستوى الوطني.

الأولى: بوهران المتواجد بحي الصديقية تحت اسم المتفشية والمخبر الجهوي.

الثانية: بالجزائر العاصمة وتوجد بالحراش.

الثالثة: بورقلة وبالضبط بنهج سيد الحواس ورقلة.

الرابعة: بقسنطينة وتوجد ببلاطو المنصورة بقسنطينة من بين مهام هذا المعهد ما يلي:

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-149 في 1998/08/08 ويهتم بـ:

- وضع مراقبة تحليلية وتسيير المخابر المتعلقة بمراقبة الجودة؛
- تنمية وترويج التغليف والتعبئة؛
- تطوير البرامج المتعلقة بترويج الجودة، وهذا لصالح المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين؛
- تطوير أعمال البحث المطبقة، والمختبرة والمتعلقة بتطوير أعمال المنتجات وتقديمها؛

[1]-Communication de la représentation de l'IANOR

- المشاركة في مهام الهيئات الدولية أو الجهوية حول الجودة ومراقبتها؛
- تنمية البرامج المتعلقة بالتعاون مع المؤسسات الأجنبية ذات الخبرة في الميدان[1].

*كما تم حديثا إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد **ALGERAC** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، وهي موضوعة تحت وصاية وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات. ومهمتها الأساسية هي اعتماد كل هيئة تقييم المطابقة من:

- المخابر؛
- هيئات الفحص؛
- هيئات الإشهاد بالمطابقة؛
- حيث كلفت الهيئة الجزائرية للاعتماد بما يلي:[2]

- وضع الإجراءات والقواعد المتعلقة باعتماد هيئات تقييم المطابقة؛
- من خلال الاعتماد، يمكن للمخابر وهيئات الفحص وهيئات الإشهاد بالمطابقة أن تقدم دليلا على قدرتها التقنية؛
- إعداد برامج دورية متعلقة بتقييم المطابقة؛
- عقد اتفاقيات مع هيئات دولية مماثلة والمساهمة في الجهود التي تؤدي إلى اتفاقيات للاعتراف المشترك؛
- الجزائر لدى الهيئات الدولية والإقليمية المماثلة؛
- إصدار نشريات ومجلات متخصصة في ميدانه.

وإضافة إلى ما سبق المعهد الجزائري للتقييس **IANOR** يمثل الجزائر لدى المنظمات العالمية التالية:

-الإيزو ←(ISO) المنظمة العالمية للتقييس؛

-CEI اللجنة الإلكترونية العالمية؛

-OADIM* المنظمة العربية للتطوير الصناعي والمنجمي.

المطلب الثالث: أهم إصدارات الأيزو

1-من متطلبات الأيزو 9001إصدار 2008

هي عبارة عن أساس يحكم تطبيق نظام إدارة الجودة للنشاطات والسيرورات في المؤسسات.

---

[1]-Communication de la représentation de CACQE Intervenant ; Mr Achli 01/2002-

[2]-Décret exécutif n°05-466 du 6 Décembre 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'organisme algérien d'accréditation « ALGERAC », Journal officiel de la République Algérienne n°80, 11 Décembre 2005.

*OADIM : Organisation Arabe de Développement Industriel et des Mines.

الوصول إلى إيزو 9001 إصدار 2008 يجعلنا في الطريق السليم للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة في كل شيءTQM.

الإيزو iso 9000هي عائلة معايير أساسية عالمية، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة، ومقاييس الإيزو ISO 9000تصدرها وتحتفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس وتقوم بإدارتها "مصلحة الإعتماد والتصديق" المختصة في البلاد المختلفة، يتم تحديث الفوائد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دوليا، طبقا للتطور التكنولوجي، وتطور المعرفة والخبرة، وهي توجيهات للتطبيق في المؤسسات والشركات بغرض تحسين الجودة.

من بعض المتطلبات في إيزو 9001 إصدار 2008، و التي هي واحدة من معايير الإيزو 9000، تشمل عدة متطلبات (اقتراحات) و شروط كما يلي :

- مجموعة من الإجراءات التي تشمل جميع مفاتيح العمليات الرئيسية في قطاع الأعمال؛
- متابعة العمليات للتأكد من أنها فعالة؛
- حفظ سجلات واقية؛
- حفظ النتائج عن العيوب، مع اتخاد الاجراءات المناسبة وتصحيحها، إذا كان ذلك ضروريا.[1]

2- إصدارات الإيزو:

الإصدار الأول سنة 1987 :

أ-ISO 9000/1987:يتضمن نموذج ضمان الجودة.

ب- ISO 9001/ 1987:يتضمن التصميم و التطوير والإنتاج و التركيب والخدمة.

ج-ISO 9002/1987: يتضمن الإنتاج و التركيب، وتقديم الخدمات.

د-ISO 9003/1987:يتضمن التفتيش النهائي و الإختبار.

الإصدار الثاني : سنة 1994إيزو9000

- أكد على ضمان الجودة عن طريق اتخاد اجراءات وقائية بدلا من مجرد فحصا للمخرجات النهائية للمؤسسة.
- يجمع بين المعايير الثلاثة(9001،9002، 9003)في وحدة واحدة هي 9001.
- تتألف من خمس مواصفات رئيسية:

أ-ISO 9000/1994 تقدم إرشادات عامة للإختبار والإستخدام.

ب-ISO9004/1994تقسم لعدة أجزاء، و تقدم عناصر إدارة الجودة ونظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية.

ج-ISO9001-9002-9003:تحدد المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية.

[1]-ar.wikipedia.org/wiki/iso9000

الإصدار الثالث:سنة2000 إيزو 9000.

يسعى لإجراء تغيير جذري في التفكير الواقعي من خلال توضيح مفهوم إدارة السيرورة، وهي رصد المهام والأنشطة للمؤسسة والإستفادة المثلى منها بدلا من مجرد فحص للمخرج النهائي، وهذا يمكن من تحسين الفعالية للسيرورة عبر مقاييس الأداء.

***الإيزو9000 إصدار 2000** :هوعبارة عن مجموعة من ثلاثة وحدات منفردة و لكنها تتعلق ببعضها البعض من المواصفات القياسية العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة.

-عائلة المواصفات إيزو 9000 إصدار 2000

- ISO9000 : توضيح مباديءإدارة الجودة وتحتوي على التعريفات والمصطلحات.

- ISO9001 : تضع متطلبات نظام إدارة الجودة.

-ISO9004 : يضع إرشادات تخدم التحسين المستمر والسيرورات التي تساهم في تحقيق رضا الزبون.

الإصدار الرابع:سنة 2008 إيزو 9000.

يقدم توضيحات لمتطلبات إيزو 9001 إصدار 2000

–تتألف سلسلة مواصفات إيزو 9000 إصدار 2008 من ثلاثة مواصفات رئيسية.

-ISO 9000/2008: مصطلحات وأساسيات.

-ISO 9001/2008:متطلبات نظام إدارة الجودة.

-ISO 9004/2008: تعطي خطة إرشادية لتطبيق المواصفات.

الإصدار الخامس: سنة 2009أيزو 9000

الإصدار السادس: سنة 2015أيزو 9001 و هو آخر إصار لحد الآن

جدول رقم 12 متطلبات المواصفات إيزو 9001 إصدار 2008

البنود	البيانات
01	المجال
02	المرجعية الوصفية
03	المصطلحات و التعريفات
04	نظام إدارة الجودة
05	مسؤولية الإدارة
06	إدارة المواد
07	تحقيق المنتج

08	القياس، التحليل،و التطوير

Source :www.hrdiscussion.com/hr60884.html

المطلب الرابع: البناء التنظيمي للأيزو9001 إصدار2000

إن المبادئ الرئيسية التي تم اعتمادها في الأيزو 9001،إصدار 1994والتي تضمنت عشرون متطلب أساسي والجدول السابق وضح ذلك.

وقد تم استبدالها وفقا للأيزو9001إصدار2000 ببناء تنظيمي أكثر منطقا وتسلسلا في المتطلبات مما هو عليه في الحالات السابقة، حيث أن المبادئ الحديثة للأيزو2000 يتضمن ثمانية مواد أو متطلبات إذ تشير الفقرات الثلاثة الأولى لمايلي:

1. المجال؛
2. المرجعية المعيارية؛
3. المفاهيم والمصطلحات.

أما المتطلبات الأساسية فقد تركزت في الفقرات الخمسة التالية:

1. نظام إدارة الجودة؛
2. مسؤولية الإدارة؛
3. إدارة الموارد؛
4. تحقيق المنتج؛
5. القياس و التحليل و التحسين[1].

[1]- خضير كاظم حمود، **المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو 2000 9000**، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع عمان سنة 2010 ص130.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، تبين ان مسالة شهادة الاعتراف الأيزو تعمل على تحقيق الجودة باعتبارها لغة العصر ومفتاح النجاح، والوصول إلى قلب المستهلك، وهي لا تتعلق بمواصفات الجودة للسلعة ولكنها عبارة عن مجموعة الشروط والضوابط التي ينبغي توافرها في المؤسسة والتي تتعلق بكافة الاعتبارات ذات التأثير على كفاءة وجودة الأنشطة، ومن ثم تأثيرها على جودة المنتجات في النهاية، ومن خلال هذه الشروط رأينا مسؤولية الإدارة التي شملت وجود سياسة للجودة في المؤسسة، وتنظيم واضح لوظيفة الجودة وتأثير دور الإدارة في إيجاد وتنفيذ نظام متكامل للجودة، وكانت أيضا من بين الشروط التي ينبغي توافرها في المؤسسة هو نظام الجودة الذي يغطي كل الأمور الهادفة إلى تأكيد التزام المؤسسة في العمل على تحقيق رغبات المستهلكين وتوفير الوسائل والموارد الضرورية للمراجعة باستخدام أساليب التفتيش والاختبار وتصحيح الانحرافات، وذلك في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية و غيرها.

لقد أصدرت منظمة الأيزو حتى سنة 2008/ 17400 مواصفة تعطي حلولا عملية وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتكنولوجية، وفي ضوء حجم التطور التكنولوجي السريع الذي شهدته السنوات الأخيرة في المجالات الصناعية والاقتصادية بصفة عامة، و ما ترتب عليها من تكتلات تجارية ووجوب الصمود أمام التحديات المنافسة وغزو الأسواق، وقامت المنظمة العالمية للتقييس بإصدار المواصفة(9001/2008 ايزو) والتي تغطي متطلبات أنظمة إدارة الجودة، حيث تعتبر أكثر مواصفات الأيزو انتشارا و تطبيقا من قبل المؤسسات، وحسب الإحصائيات التي قامت بها منظمة الأيزو في سنة 2010 وجدت أنه أكثر 1051496 مؤسسة في أكثر من 175 دولة في العالم، وتقوم مواصفة الأيزو 9001 في تطبيقها والحصول على شهادة المطابقة على مبادئ وأسس من أهمها تحقيق رضا العملاء عن طريق التجاوب التام مع متطلباتهم واحتياجاتهم والعمل بمبدأ التطوير التحسين المستمرين لنظام إدارة الجودة، وانتهاج منهج العملية في إدارة جميع أنشطة وفعاليات وموارد المؤسسة، كما تضم المواصفة مجموعة من البنود الأساسية التي يجب الأخذ بها عند تطبيقها والتي تتمثل في مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، نظام الجودة وبالإضافة إلى القياس والتحليل والتحسين.

في النهاية اتضح لنا أن المواصفة الدولية إنما تهدف في الأساس إلى الارتقاء بالمستوى العام للإدارة في المؤسسة التي تتطلع إلى الحصول على الشهادة، والمعنى الأساسي للحصول على تلك الشهادة هو أن المؤسسة الطالبة قد تأهلت واستوفت الشروط واستكملت في تنظيمها وإدارتها المتطلبات الموضوعية التي توفر أساسا صالحا لإنتاج منتجات تتصف بالجودة.

الفصل الثالــث

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات النظم الحديثة

تمهيد:

تشهد الساحة العالمية العديد من التغيرات في المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، التي تركت وسوف تترك آثارها على العالم أجمع، كما تواجه المنظمات المحلية والعالمية الكثير من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة، وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك، الذي أصبح أكثر وعيا، وذا قدرة على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار، وهذا يفرض على الحكومات والمؤسسات اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهة هذه التحديات، والجزائر كبقية الدول أصبح لزاما عليها أن تعمل على تعزيز قدراتها من أجل تحقيق الاندماج التدريجي نحو الاقتصاد العالمي، وهذا باتخاذ تدابير وإجراءات اقتصادية وسياسية وقانونية واجتماعية تساهم في خلق بيئة محفزة للاستثمار المحلي والأجنبي، وتعبيرا على نية الجزائر في التغيير قد قامت المؤسسة الاقتصادية بعدة إصلاحات منذ الاستقلال وإلى اليوم، أهمها إصلاحات استقلالية المؤسسات في سنة 1988 وما تبعها من إصلاحات هدفت في مجملها إلى تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، كما تسمح هذه الإجراءات بإبراز الفرص الاستثمارية، والمزايا المتاحة في المؤسسة الجزائرية، ضمن إطار ما يسمى ببرامج التنمية الاقتصادية ، تهدف هذه البرامج إلى تعزيز التنمية الاقتصادية، و تدعيم البنية التحتية من خلال تأهيل المؤسسات، وجعلها أكثر تنافسية، خاصة في خضم إمضاء الجزائر لاتفاق الشراكة الأورو–متوسطية، ومفاوضاتها الحديثة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ولإثراء البحث أكثر قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث جاء في:

المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية واقعا وآفاقا.

المبحث الثاني: تجربة برامج التنمية الاقتصادية وأثرها على المؤسسة الجزائرية خلال الفترة 2001–2014.

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين التحديات والمؤهلات.

المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية واقعا وآفاقا

إن التحولات والإصلاحات المستمرة التي عرفتها الجزائر في تسيير الاقتصاد ومحاولة القضاء على مختلف الاختلالات التي تسببت فيها والمشاكل والمعوقات التي لازمت النشاط الاقتصادي فترة طويلة من الزمن، ما هي إلا تعبير عن نية هذا البلد في التغيير، وعلى امتداد هذه الفترة، شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة إصلاحات منذ الاستقلال إلى الآن هدفت مجملها إلى تأهيل المؤسسة الاقتصادية عن طريق إزالة القيود على التجارة الخارجية، إقامة إصلاح مالي وإعادة تأهيل تكنولوجيا الإنتاج للمؤسسة الجزائرية وهذا للاندماج نحو الاقتصاد العالمي.

المطلب الأول: إزالة القيود على التجارة الخارجية وتحقيق التوازن

1-إزالة القيود على التجارة الخارجية:

عمدت السلطات الجزائرية إلى سياسة نقدية متشددة اتجاه سعر الصرف، فقد بدأت البرنامج الإصلاحي بتخفيض قيمة العملة بنسبة 50 خمسون بالمائة حتى تصحح الارتفاع المفرط في قيمة الدينار الذي ظهر و تطور عامي 1991-1993، وكان سعر الصرف الاسمي ثابت بشكل عام بالرغم من تزايد الضغوط التضخمية، واصلت الحكومة الجزائرية الإصلاحات النقدية بتحول تدريجي في نظام سعر الصرف من خلال ربط الدينار بجملة من العملات الأجنبية الرئيسية في نظام التعويم الموجه حتى يمكن الدينار الجزائري من التصدي للصدمات المحتملة في معدلات التبادل مستقبلا.

فقد تم إدخال نظام السوق النقدي الأجنبي بين البنوك في نهاية 1995 مما أمكن فيما بعد تخفيض سعر الصرف الاسمي إلى 30 ثلاثون بالمائة، والتوصل إلى سعر الصرف الحقيقي، واستمرت الحكومة في إدارة الطلب والدخل بشدة وموضوعية لما يسمح بالمزيد من القدرة التنافسية وتسمح للمستثمرين بتنويع الأنشطة التجارية بعيدا عن المحروقات -ويمكن تلخيص الإصلاحات النقدية في النقاط التالية التي وردت إلى البرنامج الرسمي للسلطات:[1]

- تعديل سعر صرف الدينار بين أبريل وسبتمبر 1994، مما أدى إجمالا إلى تخفيض قيمة العملة بنسبة 50 خمسون بالمائة مقابل الدولار الأمريكي؛
- العمل بنظام التعويم الموجه للعملة من خلال جلسات لتحديد السعر بين البنك المركزي والمصارف التجارية؛
- تحويل جلسات تحديد السعر إلى السوق النقد الأجنبي بين المصارف وذلك باشتراك المصارف والوسطاء المعتمدين الآخرين؛
- إنشاء مكاتب الصرافة.

[1] - Alain Flers, Algeria, Stabilisation to transition to the market, spécial Algérie, FMI, 1998, P27

إن تنفيذ سياسة سعر الصرف يهدف إلى تأمين القدرة على المنافسة الخارجية ودعمها بسياسة مالية مناسبة وفي سياق الإصلاحات النقدية وجهت الحكومة جهودها إلى إدخال تعديلات على تحرير الأسعار، ومعدلات الفائدة المفروضة، وكذلك توجيه الإعانات العامة من القطاعات التي تفتقر إلى فعالية قطاعات معينة ومستهدفة، وقد عرفت سياسة أسعار الفائدة محاولات إصلاحية لم تأتي بثمارها إلى غاية عام 1996 حينما ظهرت نتائج سياسة إدارة طلب المحكمة، وبتباطؤ التضخم وظهرت أسعار فائدة موجبة كان تأثيرها إيجابيا على الاقتصاد

وفيما يتعلق بمسألة تحرير الأسعار فقد مرت بمراحل صعبة، كان تأثيرها مباشر على مختلف الفئات الاجتماعية، مما أدى إلى استياء عام وتذمر من برنامج الإصلاح الهيكلي لصندوق النقد الدولي فقبل 1994 كانت الجزائر تدعم أسعار السلع الاستهلاكية وقد بلغت تكلفة هذا الدعم 05 خمسة بالمائة من إجمالي الناتج المحلي، وقد أدى هذا إلى تراكم المخزونات بغرض المضاربة وظهور الأسواق الموازية، وتفاقمت ظاهرة التهريب عبر الحدود للسلع المدعمة، مما استدعى بشكل استعجالي رفع الدعم وإلغائه كليا وتحرير الأسعار على فترات وإحداث زيادات كبيرة في الأسعار المحددة إداريا من طرف الدولة على المواد الأساسية كالحليب والسميد مثلا

وهكذا تم سنة 1994 تحرير أسعار جميع مستلزمات الإنتاج لأغراض الزراعة، ومشاريع الإسكان، كما أزيلت القيود والضوابط على أسعار التجزئة وكذلك على هوامش الربح الخاصة بمعظم السلع والخدمات باستثناء عدد محدود من المنتجات الأساسية ذات الاستعمال الضروري الواسع، وألغيت الإعانات العامة المقدمة لهذه السلع على مدى السنتين التاليتين، ورفع أسعارها لتصل إلى قيمة تكلفتها الحقيقية.

وخلال الفترة 1994-1996 تم رفع الدعم الكلي على أسعار المنتجات الغذائية والبترولية و المدعمة أحيانا بنسبة 200 مئتان بالمائة في المتوسط بهدف الوصول إلى مستوى الأسعار الدولية، وفيما يتعلق بالمنتجات البترولية فقد ألغت الحكومة الدعم الضمني عندما حددت سعر التحويل من شركة النفط الوطنية إلى مصافي البترول عند مستوى السعر العالمي، وحددت تعديلات تدريجية في الأسعار كل 06 ستة أشهر حتى تصل إلى مستوى الأسعار الدولية، تتماشى مع أسعار الصرف وفيما يتعلق بالدعم المقدم لقطاع الغاز الكهرباء التي كانت بنسبة ضئيلة جدا فقد تم رفعها نهائيا عام 1997.[1]

وأمام موجة ارتفاع الأسعار في وقت قياسي لا يتعدى 05 خمس سنوات إذ أن عملية رفع الدعم انطلقت ابتداءا من 1991، فإنه كان لابد من مراجعة شبكة التأمينات الاجتماعية محاولة منها لسد الثغرات التي نتجت عن الإصلاحات الهيكلية.

ومن أجل رعاية اجتماعية فعالة، و في 1992 أدخل نظام التحويلات النقدية لصالح الفئات الاجتماعية المتضررة من رفع الدعم على المواد الاستهلاكية الأساسية، وقد ظهرت بعد مدة من تطبيقه ثغرات تتمثل في سوء

[1]- السلطات الجزائرية، تقرير صندوق النقد الدولي سنة 1998.

التوزيع وارتفاع التكلفة على الميزانية، وتم استبدال هذا النظام بنظام لا مركزي للخدمة العامة يتلقاها القادرين على العمل عل مشاركتهم في النشاط العام على أساس التفرغ ويقل التعويض عن الحد الأدنى للأجور، وقد لقي هذا النظام الجديد كذلك نفس مصير النظام السابق إذ أدى إلى زيادة التحويلات التي تتحملها خزينة الدولة لتبقى شبكة التأمينات الاجتماعية تعاني من سوء التنظيم وتحتاج هي كذلك إلى إصلاح جدري لصالح الفئات المحرومة، و فيما يتعلق بإزالة القيود على التجارة الخارجية فقد كان للمحروقات حصة الأسد في تمويل الميزانية التي شكلت صادراتها أكثر من 95 خمسة وتسعون بالمائة من إجمالي العائدات عند انهيار أسعار البترول سنة 1986.

تفاقمت الاختلالات المحلية وانخفض عائد الميزانية من العملة الصعبة مما أنتج سعر الصرف مغال فيه وتراكمت الديون الخارجية، وظهرت بوادر عجز في ميزان المدفوعات أواخر 1993، قد تكون إحدى الأسباب في تعجيل الإصلاحات، وكان البرنامج الإصلاحي ينطلق أساسا من إدخال تعديلات على أسعار النسبة مع الشروع في تنفيذ تحرير التجارة الخارجية وفي سنة 1994 تم إزالة نظام الضوابط المعقدة فقد ألغت السلطات نظام التوزيع الإداري للنقد الأجنبي الذي أنشيء عام 1992 لتمويل الواردات المسموح بها وهذا الإجراء مكن المستوردين من الحصول بحرية على النقد الأجنبي لتمويل جميع الواردات باستثناء القائمة الصغيرة التي فرض عليها الحظر المؤقت التي تم إلغاؤها نهاية 1994، وأصبحت التجارة الخارجية الجزائرية خالية من القيود الكمية وتدعيما للتجارة الخارجية خفضت السلطات من الرسوم الجمركية القصوى من 60 ستون بالمائة إلى 45 خمسة وأربعون بالمائة بين عامي 1994 وعام 1997 وكذلك أحدثت تخفيضات في معدلات التعريفة الجمركية.

في ظل هذه الإصلاحات الأساسية استطاعت السلطات الجزائرية أن تحرز تقدما ملحوظا من أجل تحقيق قابلية تحويل الدينار في نهاية 1997، وفيما يلي عرض النقاط الأساسية التي تضمنها برنامج الإصلاح الشامل والمتعلق بالتجارة ابتداءا من سنة 1994.[1]

- العمل بقائمة الواردات السلبية وتحرير عشر سلع أساسية يخضع استيرادها لمعايير فنية ومهنية؛
- توحيد نسبة تسليم حصيلة الصادرات عن 50 خمسون بالمائة، باستثناء المنتجات الهيدروكربونية؛
- إلغاء جميع القيود على الصادرات باستثناء صادرات البنوك ذات الأهمية التاريخية والأثرية؛
- تحرير الواردات من المعدات المهنية والصناعية المستعملة؛
- إلغاء القائمة السالبة على الواردات التي طبقت في أبريل 1994؛
- إلغاء شرط قيام المستوردين لسلع معينة بمراعاة المعايير المهنية والفنية كالأدوية، الحليب، السميد، الدقيق، القمح؛
- التصريح بالمدفوعات لأغراض العلاج والتعليم في الخارج. وهذا بواسطة:

أ – المصرف المركزي مع مراعاة حدود سنوية قصوى؛

[1]- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ص56.

ب – بواسطة المصاريف التجارية مع مراعاة حدود قصوى معينة بواسطة المصرف المركزي فوق هذه الحدود؛

ت– تخفيض معدل التعريفة الجمركية القصوى من 60 ستون بالمائة إلى 50 خمسون بالمائة إلى 45 خمسة وأربعون بالمائة؛

ث – التصريح بالمدفوعات لأغراض الإنفاق غير السياحي بالخارج، سعر الأعمال، تحويل رواتب إلى الخارج، مصاريف الإعلان بواسطة المصاريف التجارية حتى حدود قصوى محددة من طرف البنك المركزي فوق هذه الحدود.

2– إقامة إصلاح مالي وتحقيق التوازن الداخلي والخارجي:

بهدف تحقيق إصلاح اقتصادي شامل و كذا تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية للبرنامج فقد عمدت الدولة إلى توجيه المداخيل البترولية بشدة وصرامة صاحبته بتصحيح في سعر الصرف، واستكمالا لذلك طبقت سياسة نقدية متشددة وأسعار فائدة حقيقية يكون لها تأثيرا إيجابيا على الاستثمارات مستقبلا وتمكن السلطات الجزائرية من الحصول على نتائج إيجابية في الموازنات العامة، ففي سنة 1993 كان عجز في الميزان المالي يقدر بـ 09 تسعة بالمائة من إجمالي الناتج المحلي ليتحقق فائض قدره 03 ثلاثة بالمائة من هذا الإجمالي سنة 1996 ويرجع هذا التقدم في الأداء الاقتصادي الكلي الجيد والإجماع العريض الذي توصلت إليه النقابات العمالية والمؤسسات العامة الجزائرية وذا القطاع الخاص و المؤسسات الرسمية الفاعلة بفضل السياسة المتشددة في تنفيذ الإصلاحات من طرف الدولة، وقد أسهم هذه التحسن النوعي في ارتفاع العائدات النفطية لسنة 1996 في تحسين اقتصادي شامل وعمدت السلطات إلى الضغط على الإنفاق العام وخصوصا بالنسبة للأجور والإعانات حتى يحد من تعرض الميزانية لاختلالات في حالة هبوط أسعار النفط، إذا يعتبر هذا الفائض ضمان للتصدي للمطالب المحتملة على المواد العامة، وكان من أهم النتائج السياسية النقدية المتشددة هبوط نسبة السيولة النفطية من 49 تسعة وأربعون بالمائة عام 1993 إلى نسبة 36 ستة وثلاثين بالمائة عام 1996، واشترط البنك المركزي أموالا احتياطية للبنوك التجارية سنة 1994، وأحداث عمليات السوق المفتوحة بين البنوك، كما ألغيت الحدود القصوى للإقراض من أسواق النقد والبنوك التجارية، وعلى مستوى الوضع الاقتصادي الكلي فقد تراجع معدل التضخم من 06 ستة بالمائة سنة 1997 بعد أن وصل إلى 39 تسعة وثلاثين بالمائة عام 1994 بسبب خفض قيمة الدينار وكذلك بسبب التعديلات في أسعار المدعمة والمحددة إداريا.

وفي ظل هذه النتائج الاقتصادية الموجبة أصبح ممكن الحصول على تمويل استثنائي خارجي، فقد تعزز الوضع الخارجي للجزائر بدرجة كبيرة حيث ارتفعت الاحتياطات بشكل ملحوظ و قد أدى هذا التحسن في الأداء الاقتصادي بتوسع قوي في عائدات المحروقات وتزامن هذا مع الانتعاش الزراعي بعد عامين متتاليين من الجفاف وكذلك التحسن الذي طرأ على قطاع الخدمات إلى زيادة دخل الفرد في عام 1995- 1996 بعد هبوط استمر 05 خمس سنوات متتالية بالرغم من هذا التحسن الشبه كلي فقد عرف قطاع الصناعات التحويلية تراجع بسبب تحرير الواردات الذي شكل منافسة شديدة للإنتاج المحلي.

المطلب الثاني: إصلاح النظام الجبائي

1- تقييم النظام الجبائي قبل الإصلاحات:

يتضح أن القوانين التي صدرت في سنة 1976 بعد أكثر من أربعة عشر سنة من الانتظار استلهمت أغلب أفكارها من النظام الجبائي الفرنسي بحيث قلد المشرع الجزائري نظيره الفرنسي في تعريف الضريبة عندما قضى في المادة الأولى من الأمر رقم 101/76 على أنها اقتطاع نقدي من أشخاص طبيعية أو معنوية دون مقابل وبصفة نهائية وحالة قصد تغطية نفقات الدولة والجماعات المحلية وهذا التعريف ذو طابع رأسمالي بحيث تصبح وظيفة الضريبة حسبه مجرد تمويل ميزانية الدولة فقط مثلما هو جاري به العمل في الأنظمة الرأسمالية.

بينما نلاحظ أن الضريبة بالمفهوم الاشتراكي هي أداة لإعادة توزيع الثروة قصد القضاء على التفاوت الطبقي ولو أن بعض الكتاب ينتقدون هذا الدور الاشتراكي ويرون أنه من الخطأ اعتبار الضريبة كأداة للإصلاح الاجتماعي وإنما يجب البحث عن وسائل أخرى للوصول إلى توزيع عادل للثروة لا يرتكز على تصاعدية الضريبة والتي ينجم عنها خطر الركود الاقتصادي.[1]

بيد أن أهم الانتقادات التي تم توجيهها إلى هذا النظام تتمثل فيما يلي:

1-1 غموض فكرة العدالة التي يقوم عليها النظام الجبائي: حيث أن هذه العدالة، وإن كانت مبررة نسبيا في الضرائب غير المباشرة، لأن هناك مساواة بين المستهلكين في دفعها، إلا أنها غير موجودة في حالة الضرائب المباشرة لكون هذه الأخيرة تعتمد على تصريحات الممول، ونزاهة الإدارة الجبائية وهما عاملين ذاتيين خاليين من المعايير الموضوعية، بحيث تتباين التصريح الصادر عن مفتشيات الضرائب من ممول لآخر ومن مفتشية إلى أخرى.

ونفس الملاحظ بالنسبة إلى النسب، إذ هناك أيضا عدم وجود عدالة في التوزيع للنسب الضريبية، ومن بين الأمثلة على ذلك شعور الأجير أو الموظف بالضيق والإجحاف عندما يرى أنه يدفع الضرائب أكثر من التاجر، رغم الفرق الاقتصادي بينهما.[2]

1-2 عدم بساطة النظام الجبائي الوطني: بالرغم من قيام التشريعات الجبائية لسنة 1996 على مبدأ البساطة في التنظيم، إلا أن فحص بنود هذا النظام وكذا التعديلات التي لحقت به يكشف لنا عن حجم التعقيدات التي أصابت هذا النظام، والتي جعلت منه محل انتقاد من كافة أطراف العلاقة الجبائية، فمن حيث إدارة الضرائب وخاصة الأعوان التنفيذيين، فقد وجدوا صعوبات عملية لتطبيق بعض التقنيات الجبائية حتى أنهم رأوا في بعض الحالات، استجابة تطبيقها لمخالفاتها لما هو معمول به في أرض الواقع، أما من حيث الممولين أو الخاضعين للضريبة فإنهم يشتكون كثرة الإجراءات، وصعوبة التحكم فيها،[3] مما قد يدفعهم في أحيان كثيرة إلى التهرب الجبائي قصد التخلص من هذه الأعراض البيروقراطية، أو شراء ذمم الموظفين العاملين بالإدارات الضريبية.

---

[1] - Aimouche M.C. : La Fiscalité Algérienne cours polycopie ENSAG Alger-1993 p38.

[2] - ibid., P, P 41,43.

3-1 غياب مردودية الضريبة: ويعود السبب في ذلك، إلى ضعف الرقابة وسوء التقييمات الإدارية لمفتشيات الضرائب، والتي تتناول مدى صحة التصريحات الجبائية المقدمة من قبل الخاضعين للضريبة ويرجع هذا الإهمال، أو التقصير، إما لوجود تواطؤ مع الممولين، أو لعدم كفاءة الإطارات الجبائية ومثل هذا الوضع، جعل من الضريبة مورد غير مستقل يهدد التوازنات المالية للدولة أو الجماعات المحلية.

كما يفسر الأمر أيضا بعدم نجاعة أدوات تصنيفية الضريبة، والتي هي أدوات تقليدية لا تتلاءم و تطور علم الجباية، ومن بينها فرض الضريبة على أساس الحصة من خلال تطبيق تعريفة جبائية معينة على نشاط معين، دون البحث في كيفيات توزيع المردودية المرغوب في تحقيقها على مجموع الممولين،[1] وهو ما تقوم به النظم الضريبية الحديثة بحيث تدرك مسبقا وبصفة دقيقة موارد الدولة من الجباية، ولا يقتصر العجز على ذلك ، بل يشمل أيضا طريقة تحصيل الضريبة، والتي تعتمد على التطبيق الشامل للدفع المسبق باستثناء الاقتطاع من المنبع، فيما يخص اجراء الموظفين بالإضافة إلى عدم جدية أعوان التحصيل.

2-إعادة النظر في القانون الجبائي[2] :

بدأ وعي السلطة بأهمية الجباية العادية منذ أواسط الثمانينات، وتحت ضغط انهيار إيرادات الدولة من الجباية البترولية، لم تجد السلطة آنذاك من حل غير إعادة الاعتبار للنظام الجبائي قصد تثمين الإيرادات المتوخاة منه ولهذا شكلت لجنة وطنية للإصلاح الجبائي في سنة 1987، عهدت إليها مهمة إصلاح هذا القطاع وانتهت اللجنة إلى إعداد مشروع قانون تأخرت المصادقة عليه إلى غاية قانون المالية لسنة 1991، والذي اعتبر من غير منازع قانون الإصلاحات الجبائية.[3]

وتنطلق فلسفة الإصلاح من الأفكار الكبرى لبرنامج الاستقلالية حيث تبنى هو الآخر نظام جبائي مستمد من النظام الليبرالي وإلى هنا من المشروع أن نتساءل عن مظاهر هذا النظام ودلالته القانونية والجبائية؟

بصدد هذا الإشكال رافع أنصار هذا الإصلاح، عن جدوى التشريع الجديد، بكونه يكرس مظهرين أساسيين للجباية الوطنية وهما:

2-1 تحقيق ضريبة ذات مردودية مالية: كشفت الإحصائيات التي أجرتها الحكومة لفترة الثمانينات، عن ضعف المردودية المالية للجباية العادية، والتي لا تتعدى 38 ثمانية وثلاثون بالمائة من حجم إيرادات الدولة، بالمقارنة مع الجباية البترولية التي تشكل 60 ستون بالمائة من هذه الإيرادات، وهي غير مستقرة وتتأثر بأسعار النفط، الشيء الذي قد يرهن التوازن المالي للدولة إذا ما حدث أي انهيار لأسعار النفط، وهو ما وقع بالفعل سنة 1986 حيث عجزت الجباية العادية عن سد النقص الذي تسببت فيه أزمة النفط لعدة أسباب أهمها:[4]

[1&2&3] – Ainouche M.C ; Op.cit. p45-48

[4] - Ainouche M.C ; Opcit p49.

– عدم مرونة النظام الجبائي المعمول به آنذاك والذي لم يستطع التكيف مع ظروف الأزمة؛

– التعقيد المبالغ فيه لأشكال الضريبة، كيفيات تحديد وعائها وفرضها؛

– ضعف الإدارة الجبائية، وتواطؤها في بعض الأحيان مع الممولين مما فتح الباب واسعا أمام الغش والتهرب الجبائي.

مراعاة لهذه الأسباب وغيرها وتحت ضغط البحث عن توازن مفقود للميزانية، بادرت السلطة إلى فتح ورشة الإصلاحات الجبائية، والتي تهدف في الأساس إلى تثمين الضريبة العادية، أو بعبارة أكثر دقة تحقيق الضريبة ذات مردودية مالية، وهو ما سعى إليه المشرع بمقتضى القانون رقم 36/90 المتعلق بقانون المالية لسنة 1991 والذي غير بعمق وشمولية طبيعة النظام الجبائي الجزائري، حيث انتقل من نظام جبائي منحاز، وغير منتج إلى نظام جبائي محايد، لا يهمه الوضعية القانونية للممول بقدر ما يشغله التحصيل الضريبي، وقد تجسد هذا الانتقال عبر مستويين هما:

2-1-1 إعادة تشكيل البنية الضريبية:[1] ارتكزت منهجية إعادة تشكيل البنية الضريبية على مبدأ الشمولية، حيث يمس التغيير الضرائب بنوعيها المباشرة والغير مباشرة وفي هذا الشأن استحدث المشرع الضريبة على الدخل الإجمالي IRG بالنسبة للضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة بالنسبة للضرائب غير المباشرة.

2-1-2 تأهيل الإدارة الجبائية: أدركت السلطة أن إصلاح البنية الضريبية لا يكفي لتحقيق ضريبة ذات مردودية بل يجب مرافقته بإصلاح آخر يمس الإدارة الجبائية، وفي هذا الصدد تمت إعادة هيكلة الإدارة الجبائية على ثلاث نقاط: الأولى تنظيمية، الثانية تقنية، الثالثة بشرية.

فبالنسبة النقطة الأولى التنظيمية استحدثت السلطة مديريات جهوية للضرائب كهيئات وسيطة بين المديرية العامة للضرائب والمديريات الولائية التابعة لها، حيث تضم كل مديرية جهوية مجموعة من مديريات ولائية واستهدفت من خلال إنشاء هذه المديرية الضغط على الإدارة المركزية والإسراع في معالجة الملفات الجهوية من خرجي الجامعات، وتعتبر هذه الحملة أهم عملية توظيف تعرفها إدارة الضرائب منذ الاستقلال،

وتسعى من ورائها إلى رفع نسبة التأطير والتي أوصى بها خبراء صندوق النقد الدولي، كما ترمي من خلال هذا التوظيف المكثف برفع كفاءة الإدارة الجبائية وتوفير الإطار البشري الملائم لضمان نجاح الإصلاح الجبائي.[2]

2-2 إقامة نظام جبائي عادل: يهدف القانون الجبائي إلى إقامة نظام جبائي عادل يقوم على ما يلي:

أ–محاربة الضغط الجبائي: أو جعله في حدود المعقول والذي قدره أحد علماء الجباية المدعو «كلارك كولان 25 خمسة وعشرون بالمائة من الدخل الوطني الإجمالي والملاحظ ان نسبة الضغط الجبائي، تختلف حسب الظروف الاقتصادية، والاجتماعية والهيكلة الجبائية للدولة؛

[1] - Ainouche M.C ; Opcit p50.

[2] - Aimouche M.c ; Opcit pp 51-52.

ب–إعادة الثقة للمواطن: كون العوامل النفسية لها دور أساسي في التهرب الجبائي، فكلما زاد الوعي الضريبي، كلما ضعف الباعث النفسي على التهرب ولإعادة هذه الثقة ينبغي إرساء الشفافية، والحياد في المعادلة الضريبية مع المرونة في فرض الضريبة؛

ت–عقلنة سياسة الحث الجبائي: وهذا كتغير وظيفة الضريبة، من وظيفة مالية تعمل على توفير الموارد للخزينة العمومية إلى وظيفة اقتصادية، واجتماعية تساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي عبر سلسلة الإعفاءات الدائمة والمؤقتة التي تمنحها للمستثمرين العاملين على تحقيق هذا الاستقرار، وليس للمضاربين، ويقتضي ذلك وضع معايير محددة للتمييز بينهما، حتى لا تذهب هذه الحوافز إلى جيوب المضاربين؛

ث–تبني تقنية الرصيد الجبائي بمقتضى قانون المالية لسنة 1992: وتهدف إلى تفادي الازدواج الضريبي على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي، بحيث يستفيد الشركاء من تخفيض قدره 60 ستون بالمائة فيما يتعلق بالأرباح الموزعة عليهم؛

ج–إعفاء أصحاب المداخيل الضعيفة من الضريبة على الدخل الإجمالي: كما أعفى قانون الضرائب غير المباشرة تجار التجزئة من دفع الرسم على القيمة المضافة؛

ح–تطبيق مبدأ ضريبة مساوية للدخل: وبذلك تزول كل تفرقة بين الممولين، على أساس قاعدة المساواة في المعاملة الجبائية لأي دخل أيا كان مصدره، خاص أم عام.

3– البحث عن ضريبة ذات مردودية:

يعود اهتمام سلطة التعديل الهيكلي بإنتاجية الضريبة إلى رغبتها في البحث عن توازن مفتقد لميزانية الدولة، هذا التوازن الذي لم يتحقق رغم الإصلاحات الجبائية التي باشرتها السلطات العمومية في ظل أسلوب الاستقلالية ولم يكن العيب في التشريعات الجديدة للجباية، والتي أقل ما يقال عنها أنها علامة من علامات الدولة المتقدمة، لكن العيب الذي مس النظام الجبائي الجزائري يكمن في الواقع في ضعف مردوديته، ولتحسين هذه المردودية اهتمت سلطة التعديل الهيكلي بالجوانب التطبيقية للتشريعات الموروثة عن عهد الاستقلالية و في هذا الإطار ارتكز مجهود هذه السلطة عن العناية بمجالين هما:[1]

3-1 إصلاح الإطار المؤسساتي للنظام الجبائي: يندرج إصلاح الإطار المؤسساتي للنظام الجبائي ضمن سياق إعادة تنظيم المصالح المشكلة للإدارة الجبائية قصد تحقيق هدفين هما:

– تشجيع الاستثمار، والنشاطات المنتجة، وترقية الممارسات التجارية الشفافة؛

– التوزيع العادل للدخل الوطني قصد الحفاظ على السلم والانسجام الاجتماعي.

ويمكن تحقيق هذين الهدفين، فقط بتحديث الوسائل ومناهج العمل مع إحداث تغيير عميق في العلاقات الجباية بمحيطها، ويقضي هذا التحديث القيام بإعادة تنظيم المصالح الجباية أو أعلمه الإدارة الجباية.

[1] - D.G.I Projet de réforme fiscale 1997/03 p26.

3-1-1 إعادة تنظيم المصالح الجباية: صادقت الحكومة في اجتماعها المنعقد في ديسمبر 1993 على إجراء أساسي لتفعيل الإدارة الجباية، يتمثل في اللامركزية تنظيمها و لو أن هذا الأسلوب بدأ يتجسد منذ 1990 عندما منحت السلطة للمديرية العامة للضرائب الاستقلالية في مجال تسيير الموارد البشرية لها، و قد شملت هذه الاستقلالية حتى قرض الميزانية و تكرست الاستقلالية أكثر في ظل أسلوب التعديل الهيكلي، و هذا على المستوى المركزي، ارتقت المديرية العامة للضرائب إلى هيئة تصور تتولى إدراك العمل الجبائي و تحليل الحالة الجبائية، و فرز العوائق التي تهدد انتعاشها كما تلعب أيضا دور المنسق فيما بين الإدارات الجبائية على اختلاف أنواعها و اختصاصاتها الإقليمية.

3-1-2 أعلمه النظام الجبائي:

شرعت السلطات في أعلمه النظام الجبائي منذ 1995 حيث تم وضع البطاقة الوطنية للمكلفين بالضريبة، وتجهيز الإدارات الجبائية بالمعدات وتعميم استعمال التقنيات المعلوماتية على مستوى كافة المصالح المركزية أو المحلية، وتركيب الشبكات، وإنجاز الشبكة الوطنية والربط قصد تحقيق الغايات التالية:

- التحكم الأفضل في المعلومات الجبائية من أجل الإسراع في معالجة العمليات؛
- إعطاء فعالية وجدوى لمجهود مكافحة الغش الجبائي؛
- تطبيق نظام المطالبة التلقائية بالنسبة للمكلفين بالضريبة؛
- تحسين علاقات مع المكلفين بالضريبة.

3-2 إصلاح الإطار البنيوي للضريبة: تجدر بنا الإشارة أنه قبل تحليل محتوى هذه الإصلاح أن هذه الأخير لا يرمي إلى تعديل النية للضريبة المتبناة في إطار عهد الاستقلالية وإنما يهدف في الأساس إلى تحسين الإيرادات الجبائية غير البترولية، وعلى هذا الأساس نجد أن الجزائر تستمد مواردها الجبائية العادية في حدود 22 اثنان وعشرون بالمائة من الضرائب المباشرة، وبأكثر من 61 واحد وستون بالمائة من الرسوم على المبلغ والخدمات ومثل هذه النسب تعبر بصدق عن خلل في هيكل الضرائب والذي ترتب عنه ضيق الوعاء الجبائي لإزالة هذا الخلل لجأت السلطة إلى اتخاذ عدة إجراءات يمكن تلخيصها في الفقرات التالية:[1]

أ-مراجعة نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي: خضعت نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي لمراجعات دورية، الهدف منها تخفيف العبء الضريبي وتتراوح معدلات النسبة ما بين 0 إلى 40 أربعون بالمائة وتستفيد مداخيل الإجراء من نظام تخفيض خاص، كما منحت تخفيضات للضريبة على الدخل الإجمالي بعنوان الأرباح المعاد استثمارها في حدود 30 ثلاثون بالمائة وبعنوان الزيادة في القيمة بنسبة 30 ثلاثون إلى 100 مائة، وبعنوان إجار الممتلكات العقارية ما بين 80 ثمانون بالمائة للسكنات و10 عشرة بالمائة للمحلات الأخرى وبعنوان النشاطات الممارسة في الجنوب بنسبة 50 خمسون بالمائة.

[1] - D .G.I.Ibid. p, p 27-30.

ب–تخفيض الضريبة على أرباح الشركات: انخفضت هذه الضريبة من 60 ستون بالمائة سنة 1991 إلى 42 اثنان وأربعون بالمائة سنة 1992 لتنخفض مرة ثانية إلى حدود 38 ثمانية وثلاثون بالمائة سنة 1999، وتسعى السلطة من وراء ذلك إلى دعم الاستثمار، وتشجيع الرأسمال الخاص على إنشاء الشركات وزيادة على ذلك تستفيد الشركات من تخفيض آخر بعنوان الأرباح المعاد استثمارها.

ت–توسيع نطاق تطبيق الرسم على القيمة المضافة: حيث توسع هذا النطاق ابتداءا من سنة 1996 إلى المهن الحرة بعدما كان يمس فقط النشاطات الإنتاجية والخدماتية، ولم يبق سوى قطاع التجزئة معفى من هذا الرسم، بسبب الصعوبة الموضوعية التي تعترض عملية فرض الرسم على هذا القطاع نظرا للعدد الهائل الذي يشمله.

والملاحظ أن تطبيق هذا الرسم قد حقق بعض النتائج الإيجابية، حيث ارتفع الناتج الجبائي بمقدار 43 ثلاثة وأربعون بالمائة مقارنة مع الوضعية المسجلة قبل الإصلاحات، وتتمثل نسب الرسم في ثلاثة وهي 07 سبعة بالمائة، 14 أربعة عشر بالمائة، 21 واحد وعشرون بالمائة وقد كانت هذه النسب محل انتقاد من الممولين لعدم منطقية تغيرها من نسبة إلى أخرى.

ث–توسيع وعاء ونطاق تطبيق الضريبة العقارية: أصبحت هذه الضريبة بمقتضى قانون المالية لسنة 1994 تشمل العقارات غير المبينة والأراضي الفلاحية عكس ما جرت عليه العادة في النظام السابق حيث كانت تعرض على أساس القيمة المسحية التي تعود جذورها إلى سنة 1938، وبفضل الإصلاحات التي أدخلت على هذا الرسم والإحصاء العام الذي أجري تمكنت المصالح المعنية من مضاعفة عدد الخاضعين لهذه الضريبة بنسبة 2،5 بالمائة بحيث انتقل العدد من 470000 أربع مائة وسبعون ألف سنة 1992 إلى أكثر من مليون سنة 1994 وما يزيد عن 1،4 مليون سنة 1998.

المطلب الثالث: إعادة تأهيل تكنولوجيا الإنتاج للمؤسسة الجزائرية

1–إعادة تأهيل تكنولوجيا الإنتاج للمؤسسة الجزائرية:

لعل أهم إشكالية أمام المؤسسة الجزائرية تخص تسارع وتيرة التحديث التكنولوجي، وكما يقول مدير المعهد الأمريكي للصحة "هارولد فارموست"هناك ثلاث محاور رئيسية للعلم في القرن القادم وهي: الذرة، الكمبيوتر، والجينات[1]، وبالفعل فالعالم مقبل على جولة أخرى للعلم وللمعرفة تتم هذه الجولة بتدخل قطاع المعلوماتية والاتصال في كل شأن من شؤون حياتنا الاقتصادية في مرحلة الإنتاج إلى مرحلة التسويق إلى مرحلة الدفع والطلب، وأن تكنولوجيا المعالجة بالكمبيوتر آخذة في التسارع من حيث التطور والتحديث لدرجة الحديث عن الكمبيوتر المفكر وعن ثورة ما بعد الانترنت و هي ثورة الكم أو ثورة الكواتم.

ففي عام 2020 يرتقب العالم بروز الجيل الأول من الآلات الجزئية التي تسمى أيضا بالأنشطة الكهرو ميكانيكية الدقيقة "MEMS " ويمكن لهذه الآلات الجزئية أن تحدث ثورة في عدة حقول منها الحقل الاقتصادي

[1]- مصطفى بشير، **توظيف المعلومات والتكنولوجيا في إسناد التنمية الاقتصادية العربية من خلال تطوير أداء المؤسسة الإنتاجية**، ورقة محضرة للورقة النهائية مقدمة إلى مؤتمر اتحاد الاقتصاديين العرب حول التنمية الاقتصادية العربية، سوريا، أفريل 2002، ص، ص14-15.

على الخصوص، ففي مجال التكلفة مثلا ستسمح هذه الآلات بخفض تكلفة إنتاج جهاز قياس الطيف، مثلا من 20 عشرون ألف دولار إلى 10 عشرة ألف دولار عام 2020.

وكما أحدثت التكنولوجيات المرنة في السنوات السبعينات من القرن الماضي ثورة في مجال قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ولوج ميدان الإنتاج من الحجم الصغير فإن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحالية قد تمكن هذه المؤسسات من تحقيق ثورة أخرى أكثر اتساعا على صعيد:

– التخصيص في نوع معين من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

–ولوج الشبكات الإلكترونية بكل سهولة وبالتالي تجاوز عقبات المسافة.

– ولوج قواعد المعلومات وبالتالي اكتساب المعرفة التكنولوجية الموحدة، مع عنصر آخر من عناصر ثورة نظم المعلومات يخص ميدان التسويق، فحتى عند حيازة عوامل الإنتاج المتطورة ، تظل عوامل التسويق تحد أساسي أمام المؤسسة الجزائرية التي تفتقد تكنولوجيا الاتصال المتطورة، فنظم التجارة الإلكترونية تعني اقتحام الأسواق وتكوين شبكات التسويق العالمية على أساس تكنولوجي بحث وتعني أيضا احتكار هذه الأسواق من طرف مالكي تكنولوجيا التجارة الإلكترونية، لقد تطور حجم التجارة العالمية خلال عشر سنوات الأخيرة ستة أضعاف لسبب واحد هو اعتماد نظم التجارة الإلكترونية:[1]

أما الإشكالية الأخرى أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فتخص الفرص التي تتيحها نظم الاتصال المتطورة بين المؤسسات الإنتاجية على الصعيد الدولي، فعقود الشراكة وفرص التموين بالمادة الأولية والولوج إلى قواعد البيانات المعينة واتفاقات تقاسم الأسواق بين المؤسسات المشتركة في إنتاج المنتج الواحد، كلها عمليات مرتبطة بحيازة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكل مؤسسة اقتصادية بعيدة عن هذه الشبكة المعلوماتية واسعة التأثير هي في الواقع بعيدة عن أداء المؤسسة الاقتصادية في عالم الاقتصاد الجديد.

وفي دراسة قامت بها Microsoft تبين أن استعمال Web من طرف المؤسسات سيرتكز على الاتصال الخارجي من الزبائن (27 سبعة وعشرون بالمائة، في سنة 2000، 22 اثنان وعشرون بالمائة في سنة 1996) وخدمتهم بشكل أفضل من أجل الرفع من نسبة المبيعات (23 ثلاثة وعشرون بالمائة في سنة 2000، 14 أربعة عشرة بالمائة في سنة 1996) وكسب أكثر عدد من الزبائن.[2]

من هنا أصبحت قيادة التسيير والابتكار تستلزم نظرة نظامية المؤسسة ويتوقف أداؤها على سلسلة القيمة (النظام كما Pilotage وعلى نظام المعلومات، ونظام الإدارة أو القيادة (M. Porter 1985) لعملياتي كما بينه ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة، وتتطلب ممارسة إدارية، ومعلوماتية، وعملياتية، ومزيد من التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة، فعند قيام المسيرين بتطبيق هذه الاستراتيجيات، وغرس هذه الممارسات في سيرورة أعمال المؤسسة لابد عليهم من اتخاذ بعض القرارات المهمة لتحسين أدائها، وعند ذلك تصبح المعلومات

[1] - George Cuvalette, Maurice Niculescu : Les stratégies de croissance ; Ed d'organisation ; Paris 1999, p 51.

[2] - George Cuvalette، Maurice Niculescu: Les stratégies de croissance ; ibid. p51.

والاتصالات و المعرفة هي المفاتيح لقيادة هذه الأنظمة المعقدة (المؤسسات الجزائرية)، فنظام التسيير يرتبط بنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة (الذي يشكل التطور الذي عرفه مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد أبرز أبعاده). من أجل تدعيمه بقدرات الاتصال، إضافة إلى المعلومات والمعرفة الضرورية وخاصة تلك التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء.

2-أثر إدماج تكنولوجيا المعلومات على إدارة المؤسسة الجزائرية وأدائها التنظيمي:

إن الاستفادة من تكنولوجيات الإعلام والاتصال مكنت من إعادة تصميم وتشكيل المؤسسات، وتحويل هياكلها التقليدية، وتوسيع نطاق عملياتها، وتغيير الأساليب التي تتبعها في التقارير وفي القيام بوظيفة الرقابة، كما أحدثت هذه التكنولوجيات تغير جدري على ممارساتها، وعلى تدفق المعلومات، وعلى أساليب تصميم المنتجات وتقديم الخدمات، وأدت إلى بروز أساليب إدارية جديدة مرتبطة بها تعرف في أغلب الأحيان بالإدارة الإلكترونية. Management.

لقد أتاحت هذه التكنولوجيات إعادة صياغة أداء العملية التسييرية في المؤسسات الجزائرية حيث وفرة إمكانيات جديدة لمساعدة المديرين على التخطيط والتنظيم والقيادة، والرقابة، وسهلت من الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء التنظيمي في أي مستوى إداري وفي أي خطة[1].

[1] - George Cuvalette, Maurice Niculescu : Les stratégies de croissance ; ibid. p52.

المبحث الثاني: تجربة البرامج التنموية وأثرها على المؤسسة الجزائرية خلال الفترة 2001-2014

باشرت الحكومة الجزائرية مع بداية الألفية الجديدة في تطبيق برامج داعمة للنمو الاقتصادي من خلال تعزيز الإنفاق العام بهدف تحفيز النمو، وفي هذا الإطار فقد تم اعتماد برامج الإنعاش الاقتصادي من خلال الفترة 2001-2014، حيث ركزت هذه البرامج على تعزيز التنمية البشرية من خلال ترقية المشاريع الاقتصادية الداعمة للعمليات الإنتاجية والخدمية، وقد جاءت هذه البرامج عقب العشرية السوداء التي شهدتها الجزائر نتيجة للأزمة الأمنية وما صاحبها من تدهور للاقتصاد الوطني وتردي الأوضاع الاجتماعية لعموم المواطنين، و نتيجة لذلك فقد كان لزاما على السلطة العمومية أن تنتهج سياسات و طرق استعجالية من أجل دعم النمو الاقتصادي وتحسين مستوى معيشة الأفراد خصوصا مع عودة الاستقرار السياسي والأمني للبلد وما صاحبه من تحسن كبير في أسعار النفط في الأسواق الدولية منذ بداية الألفية.

المطلب الأول: الإطار النظري لبرامج التنمية الاقتصادية 2001-2014

برامج التنمية الاقتصادية هي عبارة عن سياسة مالية أو ميزانية توسعية تتمثل في صياغة وتنفيذ برامج استثمارات عمومية ضمن إطار سياسة الإقلاع الاقتصادي وتحفيز حركية الاستثمار والنمو من جديد، وقد اعتمدت هذه البرامج في المؤسسات الجزائرية من أجل تدارك التأخر التنموي الكبير الذي سببته مختلف الأزمات التي لحقت بالجزائر منذ الثمانينات وكانت سببا مباشرا في حصول ركود شامل من مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.

ومن الناحية النظرية فإن برامج التنمية الاقتصادية تستند على الأسس الفكرية للتوجهات الكينيزية التي تنادي بضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال تعزيز الإنفاق الحكومي الذي يمثل مكون أساسي من مكونات الطلب الفعال الذي يعتبر المحدد الرئيسي لتحقيق توازن الاقتصاد وخاصة في الدول التي تعاني من ركود اقتصادي، حيث تسمح آلية تعزيز الإنفاق الحكومي في تحفيز الاستثمار بما يؤدي إلى تحقيق نمو في الاقتصاد الوطني وامتصاص قدر معتبر من حجم البطالة، وفي هذا الإطار فإن التنمية الاقتصادية تعتمد على عدد من السياسات المتمثلة أساسا في :[1]

أ- التحويلات الاجتماعية المدفوعة للأفراد قصد زيادة الدخل وتحفيز الطلب كمنح البطالة والمساعدات الاجتماعية المختلفة والدعم الموجه للسلع ذات الاستهلاك الواسع؛

ب- الإنفاق العمومي الكلي: استهلاكي واستثماري (الذي يحفز بدوره الطلب الكلي للإنتاج)؛

ت- مشاريع الأشغال الكبرى التي تقوم بها الدولة من خلال مشاريع البنى التحتية التي تمنح فرص حقيقية لتوفير مناصب شغل دائمة ومؤقتة، مباشرة وغير مباشرة؛

[1]- محمد مسعي، **سياسة الإنعاش الاقتصادي في الجزائر وأثرها على النمو**، مجلة الباحث، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 10، سنة 2012، ص 148

ث–تخفيض العبء الضريبي على الشركات المنتجة مما يشجع على الاستثمار الخاص.

وبالرجوع إلى برامج الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر خلال الفترة (2001–2014) والتي تمثلت أساسا في ثلاث برامج رئيسية وهي برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي، برنامج دعم النمو وبرنامج توطيد النمو، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف العامة الأساسية التالية:[1]

–تنشيط الطلب الكلي؛

–تهيئة وإنجاز هياكل قاعدية تسمح بإعادة بعث النشاطات الاقتصادية وتغطية الاحتياجات الضرورية للسكان فيما يخص تنمية الموارد البشرية؛

–دعم النشاطات المنتجة للقيمة المضافة ومناصب الشغل، عن طريق رفع مستوى الاستغلال في القطاع الفلاحي والمؤسسات المنتجة المحلية الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: برنامج التنمية الاقتصادية

1–برنامج التنمية الاقتصادية 2001–2004:

قدرت القيمة الإجمالية المالية التي خصصت لهذا البرنامج حوالي 07 مليار دولار أمريكي وهو ما يعادل 525 مليار دينار جزائري، وتمثل هذه الاعتمادات مبلغ قياسي نظرا لوضعية الجزائر في تلك الفترة، حيث بلغ احتياطي الصرف الأجنبي سنة 2001 حوالي 11،2 مليار دولار أمريكي[2] وتم التركيز خلال هذا البرنامج على ضرورة تنشيط الطلب الكلي من خلال تعزيز دور الإنفاق العام كآلية لدعم النمو وخلق مناصب الشغل، بجانب تعزيز القاعدية باعتبارها ركيزة أساسية لتنشيط الاقتصاد الوطني، وقد تضمن البرنامج على المجالات الأساسية التي ترتبط بتعزيز التنمية البشرية ودعم القطاعات الإنتاجية، إضافة إلى تعزيز الإصلاحات وتطوير الخدمات العامة والهياكل القاعدي و ذلك وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

[1]- بيان اجتماع مجلس الوزراء المنعقد يوم الإثنين 24 ماي 2010.

[2]- مسعود زكريا، **سياسة التشغيل وفعالية برامج الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ2001**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم بـ: تقييم برامج الاستثمارات وانعكاساتها على التشغيل والنمو والاستثمار، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1 خلال الفترة 11–12 مارس 2013.

الجدول رقم 13 التوزيع القطاعي لبرنامج التنمية الاقتصادية

القطـاع	حجم الاعتمادات (مليار دج)	النسبة %
بنية تحتية وأشغال كبرى	210.5	40.1
تنمية بشرية ومحلية	204.2	38.8
الفلاحة والصيد البحري	65.4	12.4
دعم الإصلاحات	45	8.6
المجموع	525	100

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني سنة 2001، ص 139

وكان من أهم نتائج برنامج الإنعاش الاقتصادي ما يلي:[1]

–تحقيق معدل نمو اقتصادي قدر ب 3،8 بالمائة في المتوسط خلال الفترة، مع تسجيل معدل معتبر سنة 2003 قدر بـ 6،8.

–تراجع ملحوظ في معدل البطالة من 29 بالمائة في بداية الفترة إلى أقل من 24 بالمائة عند نهاية الفترة.

–إنجاز العديد من المشاريع القاعدية كالسكنات والمدارس والمستشفيات إلى الشروع في تحديث وتوسيع شبكة الطرق.

–تقلص المديونية العمومية الداخلية من 1059 مليار دج سنة 1999 إلى 911 سنة 2003.

2–برنامج دعم النمو 2005–2009:

يعتبر برنامج دعم النمو انعكاس لسياسة اقتصادية مكملة لسياسة الإنعاش الاقتصادي وتهدف بشكل أساسي إلى وضع حجم أكبر من الاستثمارات المحلية والأجنبية بهدف تسريع وتيرة النمو والحد من البطالة من خلال استحداث مناصب الشغل في مختلف القطاعات الإنتاجية.[2]

وقد تم اعتماد هذا البرنامج نتيجة للاستقرار السياسي الذي عرفته الجزائر بإعادة انتخاب رئيس الجمهورية لولاية رئاسية ثانية في أبريل 2004 مما وفر المناخ الملائم لتعزيز الاستثمار بشكل عام، حيث استكملت جهود التنمية الشاملة من خلال اعتماد برنامج تنموي ثاني يشمل الفترة 2004-2009 ويهدف بشكل أساسي لمواصلة الجهود التنموية التي بذلت من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي، وقد ساند كل هذه التوجهات تحسن الوضعية المالية للجزائر نتيجة لتحسن أسعار النفط في الأسواق العالمية التي بلغت 38،5 دولار للبرميل سنة 2004.

[1]- زرمان كريم، **التنمية المستدامة من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي**، 2001-2014 مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 204

[2]- نفس المرجع ، ص205.

تمحورت السياسات المعتمدة ضمن إطار برنامج دعم حول تعزيز النمو المستدام من خلال التركيز على المجالات الأساسية التالية: [1]

- تحفيز الاستثمار ورفع كفاءة الاقتصاد الوطني من خلال تحسين معدل النمو الاقتصادي؛
- تحديث وتطوير شبكة البنى التحتية؛
- تعزيز قدرات الأفراد وتحسين مستوى معيشتهم؛
- تحديث وتوسيع الخدمات العامة؛
- تعزيز الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال تعزيز الشراكة وإعطاء فرص أكبر للقطاع الخاص.

وقد تم تخصيص مبلغ قياسي غير مسبوق لبرنامج دعم النمو قدر ب 4202،7 مليار دينار وهو ما يعادل حوالي 55 مليار دولار أمريكي، توزعت بشكل أساسي على جانب تعزيز القدرات البشرية وتحسين مستوى معيشة الأفراد، حيث استفاد قطاع التعليم العالي والتربية والتكوين مما يقارب 400 مليار دينار، كما استفاد قطاع الصحة من 58،5 مليار دينار، وقد خصص أيضا مبلغ إجمالي بلغ 143مليار دينار لمد شبكة الماء والغاز. والجدول الموالي يبين ذلك: [2]

جدول رقم 14 التوزيع القطاعي لبرنامج دعم النمو 2004 2009

القطاع	حجم الاعتمادات (مليار دج)	النسبة %
برنامج تحسين معيشة السكان	1908.5	45
برنامج تطوير البنية التحتية	1703.1	40.5
برنامج دعم التنمية الاقتصادية	337.2	8
تطوير الخدمة العمومية وتحديثها	203.9	4.8
برنامج التكنولوجيات الجديدة والاتصالات	50	1.1
المجموع	4202.7	100

المصدر: مجلس الأمة، البرنامج التكميلي لدعم النمو، 2005-2009 ص، ص 6-7

وبما أن أية إستراتيجية تنموية لابد وأن تحقق الإنصاف من خلال تعزيز العدالة والمساواة وتقليص الفوارق بين الأفراد في مختلف المناطق عن طريق إتاحة فرص متكافئة لكافة الأفراد، فقد اهتمت السلطات العمومية

[1]- بوعشة مبارك، **الاقتصاد الجزائري**، من تقييم مخططات التنمية إلى تقييم البرامج الاستثمارية، مقارنة نقدية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم ب: تقييم برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والنمو والاستثمار، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف خلال الفترة 11-12 ماس 20013، ص01.

[2]- سمير شرقرق، **دور قطاع البناء والأشغال العمومية في النمو والتشغيل في الجزائر خلال الفترة 2001-2013**، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وجدة، المغرب، العدد 03، سبتمبر 2014، ص 22-23.

بالمناطق الداخلية والصحراوية التي تعاني من تخلف كبير مقارنة بالمناطق الشمالية، ونتيجة لذلك تم اعتماد برنامجين إضافيين أساسيين خلال هذه الفترة بهدف تسريع وتيرة التنمية في هذه المناطق تمثلا أساسا في:

– اعتماد برنامج تكميلي في جانفي 2006 لفائدة ولايات الجنوب بمبلغ 377 مليار دينار؛

–اعتماد برنامج تكميلي لفائدة مناطق الهضاب العليا في فيفري 2006 بمبلغ إجمالي قدر بحوالي 693 مليار دينار؛

– وبناءا على ما سبق فقد ارتفعت القيمة الإجمالية للبرنامج التكميلي لدعم النمو حيث بلغت حوالي 9،682 مليار دينار وهو ما يقارب 130 مليار دولار مع نهاية سنة 2009، كما تم خلال هذه الفترة إجراء عمليات إعادة التقييم للمشاريع والإضافات التي لحقت ببعض المشاريع الأخرى.

3–برنامج توطيد النمو 2010–2014:

اعتمد برنامج توطيد النمو الخاص بالفترة 2010-2014 في إطار جهود إلزامية لتعزيز التنمية الشاملة، وهو ما يعكس الإرادة السياسية في مواصلة ديناميكية الإعمار الوطني من خلال:[1]

– استكمال المشاريع الجاري إنجازها ضمن إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو مثل الطرق والسكك الحديدية والسدود بمبلغ إجمالي قدره9700 مليار دينار وهو ما يعادل 130 مليار دولار؛

– إطلاق مشاريع جديدة بمبلغ إجمالي قدر ب: 11،534مليار دينار أي ما يعادل 156مليار دولار.

والملاحظ أن برنامج توطيد النمو خصص له مبلغ إجمالي قدر بـ: 21،214 مليار دينار أي ما يعادل 286 مليار دولار وهو ما يعكس حرص الحكومة على تثمين وتطوير الاقتصاد الوطني ضمن إطار شامل يتضمن الاهتمام بمختلف المتطلبات التنموية للمواطن، فالبرنامج يهدف إلى تدعيم النمو الاقتصادي من خلال تعميق تنوع الاقتصاد الوطني وتنافسيته وتحضيره للاندماج بشكل كامل مع الاقتصاد العالمي، ويهدف بشكل أساسي إلى استكمال جهود التنمية الشاملة التي بدأت سنة 2001 عن طريق عدد من السياسات المعتمدة من خلال البرنامج أهمها ما يلي:[2]

– من البطالة عبر خلق 03 ثلاثة ملايين منصب شغل؛

– دعم التنمية البشرية من خلال تأهيل وتعزيز قدرات الأفراد؛

– ترقية اقتصاد المعرفة وتحسين المناخ العام للاستثمار؛

– تطوير الإدارة وتفعيل آليات الحكم الجيد؛

– تثمين الموارد الطا قوية والمنجمية ودعم القطاع الفلاحي وترقية السياحة والصناعات التقليدية.

[1]- بيان اجتماع مجلس الوزراء المنعقد يوم الإثنين 24 ماي 2010.

[2]- بوعشة مبارك، **الاقتصاد الجزائري من تقييم مخططات التنمية إلى تقييم البرامج الاستثمارية**، مرجع سبق ذكره، ص 16-18

وقد أولى برامج الاستثمارات العمومية خلال هذه الفترة أولوية قصوى فيما يتعلق بتعزيز التنمية البشرية من خلال التركيز على الأبعاد الثلاث للتنمية البشرية وهي (التعليم، الصحة والعيش اللائق) حيث تم تخصيص ما يقارب نصف القيمة الإجمالية من الاستثمارات العمومية لتعزيز التنمية البشرية، إضافة إلى المجالات التنموية الأساسية الأخرى كالبنى التحتية والخدمة العمومية والتنمية الاقتصادية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 15 التوزيع القطاعي لبرنامج توطيد النمو 2010-2014

القطاع	حجم الاعتمادات (مليار دج)	النسبة %
التنمية البشرية	10.122	49.5
تطوير البنية التحتية	6.448	31.5
تحسين الخدمة العمومية	1.666	8.1
التنمية الاقتصادية	1.566	7.6
الحد من البطالة	360	1.7
البحث العلمي	250	1.6
المجموع	20.412	100

المصدر: من اجتماع مجلس الوزراء المنعقد يوم 24 ماي 2010

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين التحديات والمؤهلات

يعرف الاقتصاد الجزائري انفتاح كبير على العالم الخارجي في إطار ما يسمى بظاهرة العولمة، وهذا من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وإمضاء اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وحتى لا يكون هذا الانفتاح ذو تأثير سلبي على الاقتصاد بصفة خاصة لابد من وضع برامج لتأهيل هذه المؤسسات ومحيطها قصد تهيئتها وإعدادها لمواجهة تحديات هذا الانفتاح.

المطلب الأول: مفهوم التحديات الاقتصادية –Economie Challenger

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، يصلح أن يكون شاملا وجامعا لمفهوم التحديات، حيث أن هناك العديد من التعريفات المقدمة لهذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف تناول ونظرة كل باحث للمفهوم، ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

* التحدي هو ذلك الوضع الذي يمثل وجوده أو عدم وجوده تهديدا أو إضعافا، أو تشويها كليا أو جزئيا، دائما كان أو مؤقتا، لوجود وضع آخر يراد له التبات والقوة والاستمرار، فمثلا التحدي الثقافي يمثل تهديدا أو خطرا أو إضعافا أو تشويها، لوضع أو منظومة ثقافية معينة، فيصح أن يطلق عليه لهذا السبب التحدي الثقافي.[1]

* التحدي هو تطور أو تغير أو مشكل أو صعوبة أو عائق نابع من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية.[2]

ولكن نوعية التحديات هي التي تحدد حجم الخطر الذي تتعرض له هذه الدولة أو ذلك المجتمع، فبعض التحديات تؤثر في كيان الدولة أو المجتمع في الصميم، بحيث يكون تأثير التحدي شاملا، وليس ذا بعد واحد، وهنا لابد أن تكون المواجهة شاملة، أي تكون المواجهة بحجم التحديات وإلا فإن النتيجة سوف تكون اكتساحا شاملا، وتتخذ التحديات عدة أشكال أهمها:[3]

- التحديات الاقتصادية
- التحديات الثقافية
- التحديات المعلوماتية
- التحديات الاجتماعية
- التحديات البيئية
- التحديات التكنولوجية.

ينبغي للمؤسسات الجزائرية عمل وتأطير بعض الحلول والعمل على استراتيجيات مختلفة لمواجهة المؤسسات الدولية والعالمية في الأسواق الخارجية والتي لا يكون فيها لا دعم مالي ولا فني من أي طرف كان والبقاء للأقوى خلافا لما هو موجود في الاقتصاد الجزائري، ومن بين الحلول المعمول بها نجد:

---

[1]- زكريا داوود، **الأمة الإسلامية والتحديات المعاصرة**، مقال منشور على موقع www.alwihdah.com/print

[2]- أنيس فتحي، الإمارات إلى أين.استشراف التحديات والمخاطر على مدى 25 عاما، أبو ضبي، مركز الإمارات للدراسات والإعلام سنة 2005، ص15.

[3]- أنيس فتحي، **الإمارات إلى أين. استشراف التحديات والمخاطر على مدى 25 عاما**، أبو ضبي، مركز الإمارات للدراسات والإعلام، مرجع سبق ذكره سنة ص17.

1- تنويع الاقتصاد:

الاقتصاد الجزائري اقتصاد ريعي يقوم على استراتيجية استنزافية للثروة البترولية والغازية، وهذا على حساب الاستراتيجيات الأخرى، الأمر الذي يجعل من الاقتصاد الجزائري رهين الأسعار المسجلة في الأسواق الدولية، فالمحروقات تساهم بنسبة 35 خمسة و ثلاثون بالمائة من الناتج الداخلي و98 ثمانية وتسعون بالمائة من إجمالي الصادرات، و64 أربعة وستون بالمائة من الإيرادات العامة للدولة، ونسب الجباية البترولية تتراوح مبين 55 خمسة وخمسون بالمائة و68 ثمانية وستون بالمائة من إجمالي الجباية، ومن هذا المنطلق يتحتم على الجزائر إيجاد استراتيجيات وسياسات أخرى مثل الاستراتيجية السياحية، استراتيجية تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استراتيجية التأهيل المقاولاتي، وهذا على غرار اقتصاديات كثير من الدول غير النفطية مثل "تونس" "المغرب" وسوريا، التي استطاعت أن تحقق سياسات ناجحة في هذا الميدان، وبالتالي فإن مستقبل الاقتصاد الجزائري مرتبط بمدى قدرته على صناعة خيارات بديلة للمحروقات

2-حوكمة الإدارة "تبني الحكم الراشد":

تطورت آليات الفساد في الاقتصاد الجزائري، حيث أثرت على حركية النشاط الاقتصادي ومجالاته، وحدت من الكفاءة السياسية والاقتصادية لمؤسسات الدولة والمؤسسات الصناعية الخاصة مما أدى إلى زيادة شبكات السوق الموازي، وتنامي أحجام الثروات التي تتحرك في قنواته وعمليا فإن الاقتصاد الجزائري يتحتم عليه العمل بيقظة وبشكل متزايد خاصة بعد الانفتاح على اقتصاد السوق.

3- صناعة المعرفة:

بينت الدراسات الحديثة أن المجتمعات التي تتقدم هي تلك التي تولي أهمية كبيرة إلى انتاج المعرفة، والبحث العلمي، ذلك أن المعرفة أصبحت تغزو كامل النشاط الاقتصادي وأضحت من الأصول الرئيسية لأي نمو اقتصادي أو اجتماعي، بحيث تحول العالم من البحث والتصادم على الموارد النادرة إلى البحث والتصادم على أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة، ومن ثمة ظهور ميزة تنافسية جديدة تدعى التنافسية بالمعرفة لحد الآن لم تحدث المزاوجة بين الاقتصاد الجزائري والمعرفة، إذ يبقى البحث العلمي شبه غائب فهو لا يتعدى 01 واحد بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي حسب آخر الإحصائيات، وهي نسبة جد ضئيلة إذا ما قورنت بنسب الدول المتقدمة التي تفوق فيها حصة البحث العلمي 10 العشرة بالمائة أما على المستوى الجزئي (المؤسسات) فقد اتجهت معظم المؤسسات الحديثة إلى وظائف أكثر أهمية مثل وظيفة البحث والتنمية وما إلى ذلك، إذ أصبحت هذه الوظيفة تأخذ أحجاما ومستويات وموارد مالية جد مرتفعة قد تصل إلى نصف الأرباح، لا سيما المؤسسات التي تختار استراتيجية تطوير منتجاتها سواء الصغيرة، المتوسطة أو الكبيرة، خاصة الفروع الاقتصادية المتقدمة، هذه

الاستراتيجية غائبة تماما لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تقتصر وظيفتها على الوظائف الكلاسيكية للمؤسسة. [1]

4- التحكم في صناعة الرقمية "التكنولوجيا المتطورة":

أهم ما يميز الألفية الثالثة هو تحول القوة من المرحلة الصناعية إلى مرحلة المعلوماتية نتيجة التطور الكبير والمذهل في وسائل الاتصالات والمعلومات مما أدى إلى تقليل تكلفة الإنتاج، تحقيق الوفرة، تحقيق الجودة، ومنه تراجعت الميزة التنافسية التي تستند على وفرات الحجم والانتشار الواسع في الأسواق إلى تلك المستندة إلى السرعة والمرونة، إذ أن الاقتصاديات القوية هي تلك المؤسسات التي لها القدرة العالية على تلبية الطلب في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، إن ما فعلته تكنولوجيا المعلومات بالاقتصاد العلمي اليوم جعل الكثير من المعطيات تتغير، فالذي لا يتحكم اليوم في المعلومة، الوقت والسرعة، لا يكون له أي مكان في هذا الفضاء الحيز للكل (السوق العالمي الموحد.

المطلب الثاني: الوضعية الراهنة للاقتصاد الجزائري وأهم التحديات والمؤهلات

لقد اعتبر الوضع الاجتماعي المزري، مؤشرا كافيا للحكم على مدى فعالية الإصلاحات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي من المفروض أن يستفيد منه المجتمع بالدرجة الأولى وهو عكس ما أتبثه الواقع، الذي أبرز بوضوح الغيظ والشعور بالحرمان المعبر عنهما أحيانا بعنف وهو ما تقوم به فئات عريضة من المجتمع، تعاني ظروف حياة صعبة.

ونتيجة للانخفاض في معدل مستوى المعيشة وانتشار فادح للفقر، اتجه تفكير الدولة إلى العمل على تكثيف مسار الإصلاحات، لتشمل جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وتحرير الاقتصاد الوطني، من أجل تمكين المؤسسة الجزائرية من أن تصبح المصدر الرئيسي للثروة، لذلك حاولت السلطات العمومية أن تستفيد من الوضع المالي الجيد الناتج عن ارتفاع أسعار البترول ابتداءا من ستة 2000، وقامت ببعث برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي بقيمة 07 سبعة مليار دولار أمريكي، يمتد على فترة تنطلق من سنة 2001 إلى سنة 2004 ويتمحور هذا حول الأنشطة المخصصة لدعم المؤسسات والأنشطة الزراعية المنتجة، التي تخلق القيمة المضافة وتوفر الشغل، وإلى تعزيز المرافق العمومية في ميدان الري والنقل والمنشآت القاعدية، وتحسين ظروف المعيشة والتنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية، وهذا بغية مكافحة الفقر، وتوفير فرص العمل وتحقيق توازن جهوي وإنعاش الفضاء الاقتصادي الجزائري.

[1]- أنيس فتحي، **استشراق التحديات والمخاطر**، مرجع سبق ذكره، ص 18.

لقد ساهم برنامج الإنعاش الاقتصادي، بالإضافة إلى تحسين موارد الدولة بفضل الجباية البترولية، في تحقيق معدلات نمو إيجابية خلال السنوات الأخيرة، كما أن الموارد المستمدة من ميزانية الدولة زادت في حيوية النشاط الاقتصادي، وساهمت في إنعاش الأنظمة الاجتماعية.

كما يعتبر الإعلان عن مخطط لدعم النمو الاقتصادي بقيمة 60 مليار دولار، بمثابة مرحلة هامة في إعادة بعث الاقتصاد الجزائري، من حيث المسائل الكبرى المتعلقة بإعادة التأهيل، والتي عرفت بعض الاضطرابات من جراء الإرهاب والتأخر في ميدان الإصلاحات الاقتصادية.

إن تحديد الأولويات وبرمجة الميزانية، ومعايير التقييم الخاصة بالمشاريع وشروط تنفيذها واستخلاص الدروس من مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي انطلاقا من المناهج والنتائج التي أثارها، يجب أن تكون كلها محل انشغال في كل الأحيان ومن طرف جميع الفاعلين.[1]

ولهذا يجب إعادة تحديد السياسات العمومية لدعم الاستثمار وبعثه، بغرض إعطاء العمل العمومي أكثر فاعلية، كما أنه يجب تقييم مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي من زاوية البرمجة الاقتصادية والمالية، وقد ظهرت عدة نقائص في عملية اتخاذ القرار والبرمجة، بسبب اختيار مشاريع غير متفق على نجاعتها وعدم التشاور بين القطاعات والمتعاملين، ونجم عن جميع هذه الاختلالات مصاريف إضافية بالغة، وتأخر في الإنجاز جد مضر، لاسيما في ميدان المنشآت القاعدية.

وعليه فإن الخيارات الاقتصادية في أشد الحاجة إلى أن تضع السلطات العمومية استراتيجيات وسياسات خاصة بتعزيز قدرات المؤسسة، حتى تتمكن من تمديد النمو إلى ما بعد آجال الاستثمار المحددة، ونشير هنا البرنامج الخماسي، الذي يعتبر فرصة استثنائية للمؤسسات العمومية والخاصة لإبراز مكانتها في الاقتصاد الوطني.

وفيما يخص الاستثمار، فقد عرف تحسنا متزايدا إلا أنه يبقى مشوها بعدة سلبيات، لا سيما فيما يخص مسائل العقار الصناعي والتمويل المصرفي، كما أن جو الأعمال يشكو من قلة المنشآت القاعدية والممارسات البيروقراطية داخل الإدارات، إضافة إلى تخوف بعض المستثمرين من استفحال ظاهرة الرشوة وتبييض الأموال، وتفشي الممارسات غير القانونية، والتأخر المسجل في إصلاح الجهاز المصرفي.

إن نجاح الإصلاحات الاقتصادية له صلة وثيقة بسياسة التماسك الاجتماعي وترقية سائر الفئات الاجتماعية في تقاسم التضحيات وثمار النمو، كما أن تكوين المداخيل وتوزيعها تقع في صدارة جميع السياسات الاقتصادية الرامية إلى مكافحة البطالة والتضخم.

إن اقتصادنا لغم أدائه في مجال التنمية، غير قادر على إنشاء مناصب شغل كافية، وتقتضي أجهزة الشغل المعمول بها كمية هائلة من الموارد دون مقابل، وقد تنهار إذا ما تقلصت إمكانيات الدولة، وقد سجل الاقتصاد

[1]- جدو فؤاد، **التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الراشد، وخصوصية الجزائر**، ملتقى التحولات السياسية، إشكالية التنمية في الجزائر، جامعة بسكرة، سنة 2008، ص 25.

الوطني نموا إيجابيا ومنتعشا خلال السنوات الأخيرة، بفضل مساهمة قطاعات مختلفة (المنشآت القاعدية، الفلاحة، الطاقة، الصناعة، التجارة الخدمات).[1]

جدول رقم 16 معدل النمو للناتج الداخلي الخام للفترة 2000–2005

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
معدل النمو	2.2	2.6	4.0	6.9	5.2	5.1

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات والمؤشرات الاقتصادية، أفريل 2006

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن معدلات النمو للناتج الداخلي الخام أخذت منحنى تصاعدي خلال الفترة 2000–2003 لتنخفض بعدها نوعا ما، وتشهد نوعا من الاستقرار عند معدل نمو يفوق 05 خمسة بالمائة.

المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الواقع والمؤهلات

1– عوامل ضعف الأداء في المؤسسات:

1-1 العوامل المباشرة: وهي تلك العوامل المرتبطة بالنظام الداخلي وتقع ضمن سيطرة المؤسسة. وتحدد كفاية عناصر الإنتاج، ويمكن أن تؤثر في نشاطات المؤسسة وتعيق تسيير مواردها، وتحد من إمكانية استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، ومن أبرز هذه المعوقات التي لها الأثر الكبير في تخفيض إنتاجية العمل:

1-1-1 المعوقات النفسية هي التي ترتبط بالجانب النفسي للعامل، ويمكن إجمالها فيما يلي:

– لا يشعر الأفراد العاملين في المؤسسة بالاطمئنان في أماكن العمل، بحكم عدة تراكمات نفسية وتاريخية، مما نتج عنه غياب الرضا والضجر من كل شيء والرغبة الشديدة في التغيير، وكلها أمور تساعد على تخفيض الإنتاج والإنتاجية؛

– تأثر العامل الجزائري إلى حد كبير بالظلم والتفرقة في المعاملة، مما جعله أكثر نفورا من المؤسسة؛ [2]

– انعدام التفاهم بين إطارات المؤسسة وعمالها، مما يمنع حسن الاستفادة من أولئك المؤهلين، ويسمح بظهور سلبيات جمة على المنتجات من حيث جودتها؛

– معاناة أغلب العاملين من أوامر مسؤوليهم ن بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

[1]- نفس المرجع، ص 66.

[2]- كربالي بغداد، **نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة بسكرة، ص 103.

1-1-2 المعوقات التقنية: تتمثل أساسا في:

- **انعدام الأمن الصناعي:** هو الذي يعتبر أحد أهم الوسائل الواقية لمقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر، إذ أنه يساهم إلى حد بعيد في تخفيض معدلات الحوادث، وبالتالي ترتفع الإنتاجية، إلا أن انعدامه يوقع الكثير من هذه الحوادث ويتكرر إصلاح العطب، مما يؤثر على كفاءة العاملين، وينعكس أثره على انتاجيتهم.

- **نقص التكوين والتحفيز:** يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء، وبالتالي على الإنتاجية باكتساب الخبرة ورفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا ان المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياسا لكفاءة الأداء.

1-1-3 المعوقات التنظيمية: لقد تبين من دراسات عديدة أن مؤسساتنا الاقتصادية ماتزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى التي تعرفها البلاد نحو اتجاهها إلى اقتصاد السوق، وما يرافقها من تطوير في أنماط التسيير، فبقيت الذهنيات لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية ومن أبرز تلك المعوقات هي:

- بعض أشكال التنظيم السائدة في مؤسساتنا تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم احترام هرم التنظيم وتداخل السلطات.

- قد يتسبب عدم وجود الاتصال التنظيمي في المؤسسة إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاج داخلها.

-عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، مما نتج عنه عدم معرفة غالبيتهم بسياسات وأهداف المؤسسة، إذ لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته.

- يتأثر مستوى الإنتاجية بمدى قدرة المديرين على القيام بمهامهم التي تعني بتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف، إلا أن الكيفيات التي تم وفقها تعيين هؤلاء حالت دون تحسين إنتاجية العاملين مما انعكس سلبا على الأداء ككل.[1]

1-2 العوامل الغير مباشرة: هي التي تقع خارج حدود سيطرة المؤسسة وتشكل شروط تأثير خارجية لتنفيذ وتطوير مستمر لعملية الإنتاج، وبالتالي الإنتاجية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

– الخيارات التكنولوجية: إن التحكم الجيد في استخدام الآلات الجديدة وإدخال تحسينات عليها هو الضمان.

– فاعلية العملية الإنتاجية: بما يحقق تحسين الإنتاج، كما وكيفا والتقليص من زمن التشغيل والاختصار في الجعد والتكاليف.

– الوضع الاقتصادي العام: يلعب دورا هاما في تخفيض معدلات الإنتاج، إذ أن استثماراتنا كانت تعتمد في معظمها عل المواد الأولية المستوردة من الخارج وتأثرت بشكل أو بآخر بالأزمة الاقتصادية مما أثر على السوق المحلية، بالإضافة إلى عدم توفير الحماية الكاملة للاقتصاد الوطني من المؤثرات الخارجية.

[1]- كربالي بغداد، **نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة بسكرة، ص 104

– **تحديد الأسعار**: إذ لم تتمكن المؤسسة من تحديد السعر الذي يحفزها على زيادة الإنتاج، فإن مستويات هذا الأخير سوف تتأثر، وبالتالي فلا الجودة ولا النوعية ستتطور فتنخفض الإنتاجية كما أن المستهلك سيعزف عن اقتناء المنتجات الوطنية لاعتبارات الجودة فتنخفض المبيعات ويتهدد المركز المالي والحصة السوقية للمؤسسة.

– **الموقع**: إن الاختيار غير السليم لموقع المؤسسة، وخاصة من حيث المحيط والمناخ الإنتاجي والاستثماري الملائم للنشاط المطلوب سيحول دون تحقيق الهدف من قرار الاستثمار أو المشروع، ولذلك فقد حددت أسس لاختيار الموقع الأفضل، وتلخصت خاصة في القرب من مصادر المواد الخام ومراكز التوزيع، وكذا إمكانية تقليل تكاليف الإنشاء والتشغيل للمصنع، ومدى ملائمة الظروف الجوية والطبيعية لنشاط المؤسسة الإنتاجي.

2–سبل تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للاندماج في المناخ العالمي الجديد:

إن بلادنا من الدول التي عانت ولا تزال تعاني من التعقيدات وعدم الفاعلية في أداء مؤسساتها الإنتاجية، فأصبح من الضروري أن تأخذ على عاتقها استراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التحولات الجديدة التي يعرفها المجتمع الحديث وإمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي، وعلى أية حال فإن أول خطوة ينبغي أن تعتمد عليها الجزائر في سياستها الرامية لإصلاح وضع المؤسسات الاقتصادية ومسايرة ما يجري من تحولات، هي العمل على الاستثمار، خاصة في الميادين التالية: [1]

– ميدان المعرفة والاستثمار في الإنسان واعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوينه المستمر، لأن العبرة ليست في الاعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع، بل العبرة في تكوين العناصر الكفؤة؛

– الاطلاع على التجارب والخبرات في الدول الأخرى التي سبقتنا في تحقيق معدلات انتاج وإنتاجية مرتفعة، وأخذ ما هو مناسب وملائم للمرحلة الحالية والمستقبلية؛

– إتباع سياسة في التعيين بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الإقليمية أو الطائفية وغيرها؛

– أن يكون هناك إحلال وإبدال للقيادات التقليدية ذلك أن الجزائر تتوفر على كم هائل من الإطارات العالية التكوين والكفاءة؛

– الاهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملا جد هام في التنمية الحضارية والاقتصادية، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات الإنتاجية داخل المؤسسة؛

– ضرورة تجنب ومحاربة بعض السلبيات الأخلاقية، والحرص على استخدام كافة الموارد وعدم إتلافها أو إهدارها بما في ذلك الوقت، وكذا الإخلاص في العمل وسرعة إنجازه مع الأخذ بمعايير الجودة الشاملة في الأداء؛

[1]- قدي عبد المجيد، **ملتقى حول التكامل العربي وآلية تفعيله . الجزائر ومسار برشلونة**، 2004، ص25

– إن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في حاجة ماسة إلى تغيير جذري لوضعيتها، إذ أن هناك ضرورة لتحديد الاستراتيجية الملائمة لتطويرها، حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة.

3– دور العولمة في تدويل سلسلة المواصفات الدولية الأيزو 9000:

لا شك أن بلوغ عدد المنظمات المشهود عليها في العالم حوالي مليون منظمة، يدفع هذا إلى التساؤل حول العوامل والأسباب التي ساهمت في انتشار وتدويل سلسلة المواصفات الدولية الأيزو 9000، وبهذا الشكل وإن كان يمكن رد البعد الدولي الذي أخذته سلسلة المواصفات الدولية الأيزو 9000 إلى العديد من العوامل، كتطوير مفاهيم الجودة، ظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، نجاح المواصفة الوطنية والإقليمية المماثلة، تطور الوعي بالجودة مجتمعيا، وإلى تطور التشريعات القانونية، فإن العامل الذي يبذو تأثيره واضحا ومباشرا على تدويل سلسلة المواصفات الأيزو 9000 هو بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية.[1]

إن حركة تدويل المبادلات التجارية أو ما يسمى حاليا بالعولمة، ليست بظاهرة حديثة، وإنما تعود إلى عقود مضت، غير إن بروزها بشكل جلي وواضح كان مع نهاية الحرب العالمية الثانية، لتتطور بعدها بشكل متسارع في سنوات التسعينات أين تضاعفت المبادلات التجارية والخدمية بنسبة 55 خمسة وخمسون بالمائة في الفترة ما بين 1990-1998، أغلبها تتم من طرف مؤسسات متعددة الجنسيات، هذه الأخيرة تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى يلخصها Freidheim فيما يلي:

–أنها تنظم نشاطاتها على نطاق عالمي، حيث تتبادل فروعها المنتشرة جغرافيا مختلف المنتجات التكنولوجيا.

–أنها تنسق بين هذه الفروع انطلاقا من مركز أو أكثر وهذا ما يجعل منها مؤسسات مركزية، هذه المراكز لا تتواجد بالضرورة في البلدان الأصلية.[2]

4–النتائج التي تجنيها الجزائر من هذه التحولات:

إن الاقتصاد الجزائري مقبل على تحديات ورهانات لا يستهان بها، فتحرير المبادلات التجارية الذي تنادي به منظمة التجارة العالمية في الوقت الراهن، وكل نطاق واسع بالنسبة للجزائر فتحرر الانضمام إلى المنطقة يقتضي بالضرورة توافر جملة من العوامل التي من شأنها تفعيل المؤسسات الإنتاجية في النشاط الاقتصادي الوطني من بينها:

–إبرام عقود الشراكة في الإطار الإقليمي والجهوي والقاري للاستفادة من التجربة والكفاءة والتخصص؛

–إبرام عقود الشراكة في الإطار الإقليمي والجهوي والقاري للاستفادة من التجربة والكفاءة والتخصص؛

–وجود تعميق الإصلاحات وتجسيدها بغرض تهيئة مناخ استثماري مناسب؛

–ضرورة مساهمة الجزائر في التكتلات الجهوية من شانها تعزيز جاذبية الإقليم التجاري في ظل انفتاح السوق، فيترتب عنه أثر إيجابي على مستقبل الاستثمارات الأجنبية وبالتالي فتح آفاق جديدة لتطور الاقتصاد الوطني؛

[1]- شفيق حدا ونضال سويدان، **أساسيات التسويق**، ط 1، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998، ص 267.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة أيزو 9000**، دار وائل للنشر، 2002، ص 46.

–مواصلة وتشجيع الشراكة الاقتصادية مع الولايات المتحدة الأمريكية، والاستفادة من النظام التفضيلي الذي منحته هذه الأخيرة للجزائر والذي يهدف بالسماح للجزائر بتكييف صادراتها نحو الولايات المتحدة الأمريكية.[1]

[1] - http ./ww2.3oloum.org/t273-topic.

خلاصـة الفصل:

يشير التتبع التاريخي لمراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أنها وكباقي الدول النامية انتهت إلى وضعية سيئة في اقتصادها، بعد الفترة التي أعقبت الاستقلال إذ أنها بدأت وبإمكانياتها المتواضعة جدا تخطو خطوات بطيئة، محاولة إعادة التوازن أو على الأقل الخروج تدريجيا من الأزمات المعقدة التي عرفتها للدخول في تنمية اقتصادية شاملة، فقامت بالعديد من الإصلاحات لبناء نفسها.

فبالرغم من أن لهذه المؤسسات أهمية كبيرة في بناء النسيج الاقتصادي إلا أنها تعاني الكثير من التهميش بسبب التحولات الاقتصادية التي مر بها الاقتصاد الجزائري.

ولهذا كان لزاما على السلطات الجزائرية مد يد المساعدة لتطوير هذه المؤسسات التي أصبحت المحرك الأساسي لأي اقتصاد، غير أن هذه الأخيرة تعاني من مشاكل خاصة في بداية نشاطها وذلك لعدم قدرتها على تمويل نفسها لارتفاع تكلفة الإنشاء، فمشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفرض نفسه بقوة عند التطرق إلى هذا القطاع وهذا ليس في الجزائر فحسب بل في معظم دول العالم.

بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة، إلا أن بعض مؤسساتنا لم تصل إلى الهدف المنشود الذي يمكنها وبكل جدارة من تعزيز مركزها التنافسي في السوق خاصة في خضم التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، لأن التقديرات المتوقعة تثبت أنها لن تتمكن من ذلك إذا استمرت على نفس الوتيرة من العمل، إذ أن النسبة المرتفعة لاهتلاك آلاتها، وظروف العمل الغير إيجابية التي يعمل فيها الفرد البشري، و كذا طبيعة نظام الاتصال بين العمال و الإدارة ... كلها أسباب لن تمكن المؤسسة من الوصول إلى الهدف المنتظر منها، و ربما يوقعها ذلك في وضعيات جد صعبة.

وعليه يجب أخذ الاحتياطات اللازمة لذلك، لأنه كلما تأخرنا كلما كانت التكلفة أكبر، ولهذا فإن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بقدر ما يطرح من تخوفات يمكن كذلك أن يفتح بابا آخرا لانطلاقة جديدة للمؤسسات الجزائرية في سياق بحثها عن التنافسية، وعلى الجزائر ألا تهمل أهمية تأهيل المؤسسات الوطنية وتوجيه إطاراتها إلى ضرورة الاهتمام بأهمية التكنولوجيا.

الفصل الرابع

تطور القطاع الصناعي بالجزائر ومدى تطبيق المؤسسات للمواصفات العالمية ISO

تمهيد:

يعتبر التصنيع حجر الزاوية للقضاء على التخلف وهو المحرك لعملية التنمية، حتى أصبح هناك تداخل بين استعمال مصطلح التنمية والتصنيع وهذا راجع للأهمية التي يكتسيها التصنيع في عملية التنمية الاقتصادية، وتقاس درجة تنمية وتقدم البلد بمدى تطوره في المجال الصناعي فقد سعت الدول المتخلفة منذ حصولها على استقلالها إلى العمل على تحويل اقتصاداتها إلى الطابع الصناعي للحاق بمصاف الدول المتقدمة والتي هي صناعية، إلا أن الطريق كان شاقا وصعبا، نظرا لما يستجوبه هذا القطاع من توفير ظروف وإمكانيات مادية وبشرية، ذلك ما جعلها تتبنى استراتيجيات تنموية مرتكزة على النهوض بعملية التصنيع كمحرك أساسي للتنمية وأدت إلى تعدد تجاربه وتباينها بتباين المناهج الاقتصادية والسياسية لتلك الدول تماشيا وظروفها الاجتماعية.

إن نجاح الحركة الاصلاحية لا يتوقف فقط على مجرد توفير الأموال والآلات والمواد، ولكن يلزمها أيضا بالضرورة توفير العقليات التي تستطيع أن تدير الشركات الصناعية بأحسن كفاءة وبأقل التكاليف، وتحقيق انتاجية أكبر ولتسيير القسم الصناعي وتنظيمه ،ولهذا قامت الكثير من الشركات الجزائرية بإنشاء إدارات كاملة للقيام بالبحوث في كل ما يتعلق بالتنظيم الصناعي ومشاكله، حيث يعتبر التنظيم الصناعي عنصر جد مهم نتيجة لما حظي من اهتمام بالغ في العصر الحديث لماله من أثر كبير في تحسين الإنتاجية، وتخفيض تكاليفها، وللتوضيح أكثر قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث:

المبحث الأول: التصنيع ودوره في التنمية الاقتصادية.

المبحث الثاني: أنواع استراتيجيات التصنيع لتنمية القطاع الصناعي

المبحث الثالث: الإطار العام لاستراتيجية وسياسات إنعاش الصناعة

المبحث الرابع: واقع التصحيح الهيكلي في ظل الاستراتيجية الصناعية الجديدة.

المبحث الخامس: مراحل تطورا لقطاع الصناعي بالجزائر ومدى تطبيق مؤسساته للمواصفات القياسية ايزو.

المبحث الأول: التصنيع ودوره في التنمية الاقتصادية

تقاس درجة تقدم أي بلد بتقدمه الصناعي، باعتبار الصناعة حجر الزاوية للقضاء على التخلف لدى نجد معظم الدول تسعى إلى تطوير مجالها الاقتصادي من خلال الاعتماد على القطاع الصناعي إذ هو الركيزة الأولى للتنمية الاقتصادية، لهدا نجد أن الدولة ولت له أهمية عظمى خاصة في الآونة الأخيرة.

المطلب الأول: التصنيع وأهم المفاهيم المرتبطة به:

1- مفهوم التصنيع:

يعتبر مفهوم التصنيع Industrialisationمن المفاهيم التي ظهرت في العصر الحديث، وبوجه خاص بعد الثورة الصناعية الأولى، وهو يتطلب عملية بناء المصانع على نطاق واسع بحيث يصبح النشاط الصناعي مسيطرا في بنية الاقتصاد على حساب النشاطات الاقتصادية الأخرى، كالزراعة والتجارة والخدمات والنشاطات الاستراتيجية، وانتشار الأسلوب الصناعي إلى باقي الأنشطة الاقتصادية يعتبر تحولا اجتماعيا كبيرا نحو المجتمع الحضري، وإضافة إلى ذلك يلزمه المزيد من التخصص في اقتصاديات الإنتاج بحيث يتماشى مع متطلبات الأسواق المحلية والعالمية لزيادة ما يضيفه الإنتاج الصناعي لمجموع الدخل القومي، ورفع قدرته على استيعاب القدر الأكبر من المصادر المتاحة، مثل المواد الأولية والطاقة البشرية.[1]

قد عرف خبراء الأمم المتحدة في الدورة الثالثة للجنة التنظيمية للأمم المتحدة التصنيع أنه:

"عملية تطوير الهيكل الاقتصادي الداخلي المتعدد الفروع، والمجهز بتقنية حديثة، والذي يتميز بقطاع تحويلي ديناميكي، يملك وينتج وسائل الإنتاج وسلع الاستهلاك، والقادر على ضمان معدلات نمو عالية للاقتصاد كله، وتحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي."

ومما سبق يمكن تعريف التصنيع إجرائيا على أنه "تلك العملية القائمة أساسا على إنشاء المنشآت والمراكز والمناطق الصناعية في مجالات جغرافية مخصصة، بهدف رفع المستوى الإنتاجي المحلي والوطني، والمستوى المعيشي للسكان، وهو ما يدخل في إطار تنمية جميع القطاعات المكونة للمجتمع"[2]

ومن خلال ما تقدم ذكره يتضح أن للتصنيع عدة مفاهيم مرتبطة به كالصناعة والتوطين الصناعي، مما يستوجب التطرق إلى هذه المفاهيم ولو بصورة موجزة.

2-مفهوم الصناعة:

"تعرف الصناعة أنها نشاط بشري يهدف إلى تحويل مادة أو أكثر إلى مواد جديدة ذات خصائص تختلف في الشيء أو الطبيعة أو في مجال "، عموما ينطوي هذا النشاط تحت أحد المعطيات التالية:

أ-استخراج الخامات من باطن الأرض أو تقطيع الصخور ويسمى بالصناعة الاستخراجية.

---

[1]- راجيش شندرا، **التصنيع والتنمية في العالم الثالث**، مطبعة المعرفة مصر، 1994، ترجمة. محمد محمود عمار، ص10.

[2]-محمد أزهر سعيد السماك، **اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم ودراسة الجدوى**، عمان، دار زهران، 1998، ص 03.

ب-تحويل المواد الأولية من حالة إلى أخرى من أجل خلق أو زيادة المنفعة ويدعى بالصناعة التحويلية.

ت-إنتاج الطاقة الكهربائية من أحد مصادر الطاقة الوقود أو المساقط المائية أو الانفلاق النووي وغيرها وتسمى بصناعة إنتاج الطاقة.

ويرى المهتمون بشؤون التنمية الصناعية والتصنيع أن الصناعات التحويلية باعتبارها مختصة بعملية التحويل الإنتاجي لجميع المدخلات فإنها تعتبر العملية الأساسية لكل ما يتعلق بالأسلوب أو الفن الإنتاجي، كما يمكن تقسيم السلع المصنعة إلى الثقيلة أو الخفيفة:

أ-الصناعة الثقيلة: هي التي تستخدم هياكل ضخمة أهمها (صناعة الحديد والصلب، الصناعة الميكانيكية، تكرير البترول وتمييع الغاز، الصناعة البتروكيماوية).

ب-الصناعة الخفيفة: نجد من بينها (الصناعة النسيجية والجلدية، الصناعة الصيدلانية والورق، الصناعة الحرفية، الصناعة الغذائية)

3-مراحل نشأة الصناعة:

يرجع نشوء وتطور الصناعة إلى فترات تاريخية طويلة، أي منذ بداية تكوين المجتمعات، ثم تطورت لتصل في العصور الحديثة إلى ماهي عليه، ومن هذه المراحل:[1]

-مرحلة الصناعة المنزلية: عرفت الصناعة في بدايتها كشكل من أشكال النشاط المنزلي الذي كانت تمارسه العائلة من خلال حياكة الملابس والغزل، وصناعة أدوات الطبخ إلى. آخره، وكل ذلك كان يهدف إلى تلبية احتياجات الأسرة، دون أن يخصص منه شيئا للتجارة أو الحصول على ربح ما وذلك لقلة الإنتاج.

-المرحلة الحرفية: تأتي هذه المرحلة مكملة لمرحلة الصناعة المنزلية، إذ تحول بعض المنتجات المنزلية إلى تجار وحرفيين في مدنهم وقراهم، مثل الحدادين والنجارين والنساجين وغيرهم.

-مرحلة التعاونية الرأسمالية البسيطة: خلال هذه المرحلة تم الانتقال إلى العمل في الورش، التي تجمع عددا من العمال الحرفيين لقاء أجر معين يتم الاتفاق عليه، إلا أن هذا النوع من التعاون الإنتاجي، ظل محدود الفائدة، وذلك بسبب غياب تقسيم العمل لما له من أهمية كبيرة في رفع إنتاجية العمل وزيادة الإنتاج وتخفيض نفقاته.

-مرحلة المشغل الرأسمالي: في هذه المرحلة تم تمثيل الشكل التنظيمي الأساسي للإنتاج الرأسمالي، عندما يقوم صاحب المعمل باستخدام عدد كبير من العمال، وانتشرت هذه المشاغل في عدد من الدول الأوروبية، منذ أواسط القرن 16 السادس عشر، وحتى قيام الثورة الصناعية في إنجلترا لتستمر إلى دول أخرى.

-مرحلة الصناعة الآلية: شهدت هذه المرحلة دخول أنواع جديدة من الآلات والمكائن بعد الثورة الصناعية، والتي جاءت على خلفية التطور الهائل والتقدم العلمي التكنولوجي، وفي هذه المرحلة أيضا تم الانتقال من الصناعات الخفيفة إلى الصناعات الثقيلة.

---

[1]-محمد أزهر سعيد السماك، **اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم ودراسة الجدوى**، مرجع سبق ذكره، ص4.

4-التوطين الصناعي:

ويقصد به اختيار وسط أو بيئة لإقامة صناعة أو صناعات معينة، أي اختيار المواقع والبيئات المناسبة اقتصاديا واجتماعيا وجغرافيا، وحتى سياسيا لإقامة المشاريع الصناعية وتوزيعها على الرقعة الجغرافية للبلاد، بغرض الحصول على نسيج صناعي وطني ذا غايات وطنية واضحة ومحدودة مسبقا.

5-التوطن الصناعي:

يختلف التوطن الصناعي عن التوطين الصناعي في المعنى ويتفق معه في الأثر، فالتوطن الصناعي هو عملية تلقائية حرة لا تخضع إلى توجيه مركزي مباشر، وهذا يشير إلى المنشآت الصناعية التابعة للقطاع الخاص، أما التوطين الصناعي فهو يخضع لتوجيه مركزي مباشر ويتم وفق خطة وطنية صناعية شاملة، وهذا يشير من الناحية الإيديولوجية إلى النظام الاقتصادي المخطط والموجه، لكن معنى التلقائية هنا لا يعني الفوضى، إنما يعني عدم خضوعه إلى توجيه مركزي مباشر، وهذا يشير من الناحية الإيديولوجية إلى النظام الاقتصادي الليبرالي، ومع ذلك يخضع إلى الواقع وبصفة غير مباشرة إلى توجيهات الدولة التي تتماشى مع الأهداف العامة للتنمية في البلاد.

6-مجال تصنيع الصناعات التحويلية:

إن إ إطار الصناعات التحويلية واسع جدا ويشمل عددا كبيرا من المنتجات، يتزايد بسرعة كلما زادت حاجته لهذه الصناعات، تعتمد هذه الصناعات بشكل أساسي على الصناعات الاستخراجية ذلك لأن هذه الأخيرة يمكن اعتبارها كمدخلات لمعالجتها في عملية الصناعات التحويلية.

ويمكن حصر هذا الإطار الواسع للصناعات التحويلية إلى قسمين أساسيين هما:[1]

أ-إنتاج أدوات الإنتاج (البضائع الرأسمالية) والطاقة والمنتجات الوسيطة (نصف المصنعة).

ب-إنتاج بضائع الاستهلاك النهائي يندرج ذلك ضمن قسم الصناعات الخفيفة، ويكمن السبب في تركيز مجال التصنيع على النشاطات التحويلية دون النشاطات الاستخراجية، وأن الدول التي تمتلك قطاعا ضخما من الصناعة الاستخراجية (دول الأوبيك) لا تعتبر دولا مصنعة إلا إذا حققت هذه الدول ربع الناتج المحلي الإجمالي من القطاع الصناعي، وأن حوالي60% من إنتاج القطاع الصناعي يأتي من الصناعة التحويلية وأنها تشغل نحو10% من السكان.

ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

-أن الصناعات التحويلية تضيف أكبر قدر ممكن من القيمة المضافة إلى الخامات؛

-يمكن الاعتماد عليه كمؤشر إلى نسبة الزيادة في الدخل الوطني، الناشئة عن القطاع الصناعي؛

-أن هذه الصناعات تتطلب استخدام قدر كبير من العمل الإنساني ومن التكنولوجي.

[1]- محمد أزهر سعيد السماك، **اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم ودراسة الجدوى**، مرجع سبق ذكره، ص5.

أن للصناعات التحويلية أثرا إيجابيا كبيرا على مجمل البنية الاجتماعية إذ أن هذه الصناعات تحرك البنية الاجتماعية بتدريب الأعداد المتزايدة من الكوادر وفتح الجامعات والمعاهد الضرورية لتطوير الاقتصاد.

7 –انعكاسات التصنيع على باقي المجالات:[1]

أ–التصنيع والتحديث: لعملية التصنيع انعكاسات إيجابية على حركة التحديث التكنولوجي والاقتصادي والفكري والثقافي والتعليمي، بل والسياسي أيضا، فبناء المصانع يحفز تطوير التكنولوجيا وينمي التعليم وبناء الكوادر كما ينمي السوق (الطلب والحاجات) ويزيد الحاجة إلى البحث العلمي مما يؤدي إلى تعزيز التعليم والفكر والثقافة بوجه عام، كما أن بناء المصانع يحرض تكوين طبقة عاملة متطورة ذات أفق مفتوح بسبب تعاملها مع التكنولوجيا المتطورة.

ب–التصنيع وتغيير الهيكل الاجتماعي: يعتمد التصنيع على تطور التكنولوجيا، وبما أن التكنولوجيا ذات خصائص تراكمية وتصاعدية فإن عملية تغيير الهيكل الاقتصادي تندفع إلى الأمام بقوة ولما كان المجال الاقتصادي جزءا مهما في مجمل البنية الاجتماعية الشاملة فإن تغيير هذا الهيكل ينعكس بقوة على جميع المجالات الأخرى، كالسياسية، الثقافية، الاجتماعية، الصحية، مما يؤدي إلى تغيير في مجمل الهيكل الاجتماعي.

ت–التصنيع و مستوى المعيشة: مستوى المعيشة هو مجمل الظروف المادية والثقافية والاجتماعية للناس في بلد ما، وليس جوانب الاستهلاك المادي فقط، لكن ظروف العمل والإنتاج هي المحور الذي يترك أثرا كبيرا في مجمل ظروف الحياة، ولما كان النشاط الصناعي (التحويلي) واحدا من أهم النشاطات التي تخلق قدرا كبيرا من القيم المضافة، فإن تعزيز هذا النشاط وتوسيعه يؤديان إلى ارتفاع مناسب لمستوى المعيشة، والأمر هنا لا يتعلق بالدخل فقط بل لأن النشاطات الاستخراجية أو الزراعية أو السياحية قد تعطي دخولا مرتفعا أيضا، وارتفاع الدخل يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الاستهلاك، لكن مفهوم مستوى المعيشة لا يقتصر على مستوى الاستهلاك فقط وإنما يتعاده إلى مجمل ظروف الحياة(التعليم، التكنولوجيا، استقلالية الاقتصاد) أي أنه يشمل ما يسمى بتحسين مؤشر التنمية البشرية.

المطلب الثاني: التنمية الاقتصادية

1 –مفهوم التنمية الاقتصادية:

تشتمل التنمية بشكل عام على عدة فروع نذكر منها على سبيل المثال، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية، ويمكن التعرض على الفرع الخاص بالتنمية الاقتصادية إذ يقصد به الانتقال بالمجتمع من حالة الركود إلى حالة النمو الاقتصادي، وذلك بإتباع سياسات واستراتيجيات هادفة وناجعة لتحقيق ذلك، وتختلف هذه الأساليب بالضرورة من دولة لأخرى باختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، واختلاف الدور الذي تضطلع به الدولة في تسيير مجرى النشاط الاقتصادي والأهداف المرجوة من عملية التنمية،[2]

[1]-R.B. Sutcliffe, Industry &Underdevelopment; P17l.

[2]- لعشيري حسن درويش، **التنمية الاقتصادية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص102.

من التعريف السابق يمكننا الوقوف على التالي:

–إن نقل المجتمع من حالة الركود إلى حالة النمو الاقتصادي الذاتي، يتطلب توفير الظروف والشروط الضرورية للتجدد الاقتصادي؛

–إن الاستراتيجيات والأساليب المتبعة تتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على مقاس كل دولة؛

–إن الدور الذي تقوم به الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مهم في وضع واختيار مفردات استراتيجية التنمية لكل دولة، فمن دولة حارسة إلى دولة متدخلة، تلعب دور منظم من خلال المشاريع الخاصة بها.

2–مؤشرات قياس مستوى التصنيع في التنمية الاقتصادية:

هذا القياس كمي ويعتمد على عدد من المؤشرات منها نسبة الناتج الصناعي الإجمالي، أو نسبة العاملين في القطاع الصناعي إلى عدد العاملين في الاقتصاد بكل قطاعاته أو عدد العاملين في المجتمع.

ويمكن أيضا التحدث عن المقاييس النوعية، وهذا يتطلب التركيز على العلاقة بين قطاع الصناعات الاستثمارية(الرأسمالية) وقطاع الصناعات الاستهلاكية، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات الكمية كالدخل وعدد العاملين وقيمة الصادرات وغيرها.

3–التنمية الاقتصادية في الدول النامية:

عاشت الدول النامية ظروفا اقتصادية واجتماعية صعبة، يعود أغلبها إلى ظروف تاريخية دفعت هذه الأوضاع بالدول النامية إلى البحث عن المخرج من الواقع الصعب الذي تعيشه، مما جعلها تتبنى استراتيجيات للتنمية وباعتبار التنمية الصناعية حجر الزاوية للقضاء على التخلف نظرا للأهمية التي يكتسبها القطاع الصناعي في التنمية الاقتصادية، وعاملا أساسيا للدفع نحو التقدم وتحقيق أهدافه، كما أن درجة تقدم الدول تقاس بمدى التطور في المجال الصناعي.

المطلب الثالث: أهمية التصنيع في عملية التنمية للدول النامية

العلاقة الطردية بين تناسبية بين التنمية والتصنيع، وهذا ما جعل دول العالم الثالث تؤمن بفكرة أن التصنيع هو أفضل طريق نحو التنمية.[1]

ومن المبرزات الداعمة لتبني عملية التصنيع في التنمية ما يلي:

1. أن التصنيع أمر ضروري لعملية التنمية، وذلك بحكم علاقته التاريخية بالتنمية، ولعدم رؤيتها لنظام اقتصادي آخر واضح بديل للتصنيع؛

[1]-الهاشمي مقراني، **القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)** مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 29.

2. أنها قد استنفدت كل إمكانيات التطوير الزراعي، كما أن أسعار السلع الزراعية غير ثابتة وقابلة للتأرجح، وأقل من أسعار السلع الصناعية بعد تحويلها؛
3. زيادة الدخل لدى الأفراد لا يمكن أن تستوعبها زيادة مماثلة في استهلاك الإنتاج الزراعي، بينما يمكن أن تستوعبها زيادة في استهلاك الإنتاج الصناعي، أضف إلى ذلك الإنتاج الزراعي صار[1] يعاني من انخفاض الاستهلاك لبعض المنتجات الطبيعية نظرا لظهور بدائل صناعية، مثل الألياف الصناعية التي ظهرت كبدائل للقطن والتي تمتاز بانخفاض ثمنها؛
4. إن التصنيع أمر ضروري ومكمل للقطاع الزراعي، فمعظم الدول النامية دول زراعية والتنمية الصناعية تفيد قطاع الزراعة بطرق عديدة، فتصنيع المنتجات الزراعية يزيد من دخل الدولة، لأن المنتج الزراعي المصنع أغلى سعرا في الأسواق كما أن إمكانيات تصديره أكبر، بالإضافة إلى أن الإنتاج الصناعي يستطيع أن يمد قطاع الزراعة بالعديد من احتياجاته، مثل الآلات الزراعية والأسمدة الكيماوية، كما يزيد في فترة تواجد المواد الغذائية في صورها المصنعة على مدار السنة؛
5. يزداد تعداد السكان في الدول النامية بمعدل أسرع ما يمكن أن تستوعبه فرص العمالة المتاحة حاليا مما يزيد من مشكل البطالة ولهذا القطاع إمكانية معالجة هذه المشكلة؛
6. يفضل التصنيع كاستراتيجية للتنمية نظرا لكفاءته العالية في استغلال الأراضي، خصوصا أن معظم أراضي الدول النامية تتناقص مساحتها بسبب الجفاف والتصحر، لهذا فلا غنى عن التصنيع ليتم استغلال أمثل للأراضي المتاحة للزراعة؛
7. إن الاعتماد على التصنيع يقلل من الاعتماد على استيراد التكنولوجيا من العالم المتقدم، لأن التكنولوجيا هي حجر الزاوية في الإنتاج الصناعي ولزيادة معدلات الإنتاج ورفع الجودة؛
8. إن التصنيع يوفر النقد الأجنبي، وذلك بإنتاج ما تحتاج إليه بدلا من الاستيراد؛
9. يسهم في تنويع مصادر الإنتاج والدخل والصادرات وبالتالي ارتفاع نسبة إسهامه في الناتج المحلي الإجمالي.

–علما بأن الاعتماد فقط على تصدير المواد الأولية يعرض الدول النامية لحدوث التقلبات الاقتصادية فيها بسبب تقلب الطلب الخارجي على المواد الأولية حيث تتعرض الدول الصناعية للموجات من الكساد الاقتصادي أحيانا والرواج الاقتصادي أحيانا أخرى و هذا ينعكس على تقلب طلبها على المواد الأولية التي تصدرها الدول النامية ويعرض الدول النامية لتقلب حصيلة الصادرات والدخل القومي فيها، و لذلك تهتم الدول النامية بعملية التصنيع لتنويع هيكل الاقتصاد القومي، كما أن التصنيع يجعل قطاع الصناعة في نفس الوقت سوقا لتسويق الكثير من المنتجات الزراعية التي يتم تصنيعها.[2]

[1]- الهاشمي مقراني، **القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)** والترجمة، مرجع سابق ص 30.

[2]-الهاشمي مقراني، **القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)** مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص32

المبحث الثاني: أنواع استراتيجيات التصنيع لتنمية القطاع الصناعي

تنجوا الدول وخاصة الدول النامية عند توفر المقومات الاقتصادية والسياسية الملائمة إلى تطوير[1] اقتصادها بما يعزز حالة تحقيق التقدم الذي يخدم شعوبها وتوفير أسس الرفاهية الاقتصادية، وكان من أهم الخطوات الواجب أن تتبعها الدول النامية هي تطوير التصنيع من خلال التجارب المقترحة و التي لا يقصد من نقل التجربة إجراء عملية نسخ لها لكن المقصود هو الاستفادة من نوع التجربة مع مراعاة اختلاف الظروف وأرضية المشروع الاقتصادي والزمن الذي تستغرقه عملية التحويل في البلد النامي مقارنة بالبلدان المتقدمة، ولهذا كان من المفروض بل الواجب انتهاج خطوات رئيسية لغرض نجاح سياسة واستراتيجية التصنيع.

المطلب الأول: مفهوم عام لاستراتيجية التنمية[2]

تعكس الاستراتيجية الخطط المحددة مسبقا للدولة لتحقيق الأهداف على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها.

إذن يمكن القول إن الاستراتيجية هي ترجمة الجوانب التخطيطية إلى جوانب تنفيذية، قصد تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة بشكل عام والمؤسسة الاقتصادية بشكل خاص، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد النادرة وذلك على شكل قرارات وأفعال متناسقة ومترابطة.

ولضمان نجاح استراتيجية التنمية يجب توافق وتكامل كافة الخطط المختلفة لكي تؤدي مجتمعة ومتضافرة إلى تحقيق الهدف العام، وضمانا لهذا التكامل والتضافر وضعت الاستراتيجية العليا أو الشاملة على قمة الهرم واعتبرت السلطة العليا في الدولة عن وضعها وتوجيهها، ذلك لأن الاستراتيجية العليا هي التي تقدر وتنمي وتحشد كافة الإمكانيات و الطاقات الاقتصادية والبشرية وبالتالي تحقيق الأهداف أو البعض منها، وهي تحدد كافة المهام والأدوار لمختلف الأجهزة الاقتصادية و الاجتماعية، وتؤمن توافقها وانسجامها، وهي تتولى كذلك وتعالج كافة مراحل الصراع وتنظم استخدامها وتوجيهها، وبالتالي فالقرارات الاستراتيجية تتميز بالثبات النسبي الطويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها الاختصاص في اتخاذها مناطا بالإدارة العليا.[3]

ولصياغتها يراعى فيها التحديد الدقيق للرؤية المستقبلية التنمية وغاياتها وكذا الأهداف الرئيسية:

1-بالنسبة للرؤية:

- كأن تكون طموحة ولكنها قابلة للتحقيق في نفس الوقت؛
- أن تكون من الاتساع والشمولية بحيث تسمح بمرونة تغيير سياسات التنفيذ وفقا للمستجدات؛
- أن توضع ويتفق على سياسات تنفيذها بمشاركة جميع الأطراف المعنية؛
- أن تنفذ الرؤية على مراحل وخطوات وبمسارات واضحة نحو الصورة المستقبلية المطلوبة.

---

[1]-مارتان بريتمان ترجمة مفيد حلمي، **التصنيع في البلدان النامية**، دار التقدم العربي دمشق، 1973، ص124

[2]-مارتان بريتمان، ترجمة مفيد حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[3]-روجر كلارك، **اقتصاديات الصناعة**، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض السعودية، 1994، ص19.

2-بالنسبة للغايات:

- وضع نظام مؤسسي وتنظيمي يضمن تنفيذ وتحقيق الأهداف والغايات؛
- تحقيق تنمية مستدامة إقليميا ودوليا؛
- استثمار الموارد المحلية وتكامل حلقات التجهيز والإنتاج والتوزيع مع المحيط الإقليمي والدولي؛
- خلق فرص عمل للمساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد.

3-بالنسبة لأهداف الاستراتيجية الأساسية:

في ضوء الرؤية، تحدد مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، المستهدف تحقيقها من خلال ذلك وقد تترجم الأهداف إلى مقادير كمية أو نسبية حتى تسهل عملية تقييم ومقارنة مدى تحقق هذه الأهداف على المدى الطويل مثل:[1]

أ-مقارنة النسبة المئوية السنوية لنمو القطاع المعني بتطبيق هذه الاستراتيجية التنموية؛

ب-نسبة مساهمة هذا القطاع من النسب الإجمالية للقطاعات الأخرى.

المطلب الثاني: أهم استراتيجيات التصنيع المتبعة في مختلف الدول

من بين أهم استراتيجيات التصنيع المتبعة في مختلف الدول كالآتي:

-استراتيجية التصنيع المتعلقة بملكية المشاريع (خاصة أو عامة)؛

-استراتيجية التصنيع المتعلقة بنوع الصناعات (صناعات ثقيلة وصناعات خفيفة)؛

-استراتيجية التصنيع المتعلقة بالفن الإنتاجي المستخدم (الفن الإنتاجي الكثيف العمل، الفن الإنتاجي الكثيف الرأسمال)؛

-استراتيجية التصنيع المتعلقة بالسوق المستهدفة من عملية التصنيع (استراتيجية التصنيع لإحلال الواردات، استراتيجية التصنيع للتصدير).

1-استراتيجية التصنيع المتعلقة بملكية المشاريع (عامة أو خاصة):

إن حجم كل من القطاع الخاص والقطاع العام الحكومي ودور الاقتصادي كل قطاع في نمو قطاع الصناعة يكون على التالي:

أ-طبيعة النظام الاقتصادي السائد: وهو معرفة نوع النظام إذا كان نظام رأسمالي أو اشتراكي أو نظام مختلط فالدول التي تتبع نظام رأسمالي ترتفع فيها الأهمية النسبية بالقطاع الخاص والمشاريع الخاصة، وتزداد الأهمية النسبية للقطاع العام الحكومي في الدول التي تتبع نظام اشتراكي.

[1]-عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية**، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 82.

ب-مدى توفر البنية القاعدية والمنشآت الضرورية: حيث يحتاج الاقتصاد لتدخل الحكومة في النشاط[1]الاقتصادي في بداية مرحلة النمو الاقتصادي وذلك لإنشاء مشاريع البنية الأساسية أو التجهيزات الأساسية في المجتمع والتي تعتبر ضرورية في عملية التنمية والتصنيع مثل (مشاريع توليد الكهرباء والمياه، الطرق والمواصلات والاتصالات وأيضا لإقامة الصناعات الثقيلة والتي تحتاج إلى حجم ضخم من رؤوس الأموال ومع النمو الاقتصادي تزداد قدرة القطاع الخاص وترتفع أهميته النسبية.

ت-نوع الصناعات التي يتم إقامتها: وهي صناعات ثقيلة أم خفيفة، فالقطاع الخاص يقبل أساسا على الصناعات الخفيفة وهي الصناعات الاستهلاكية والتي تحتاج إلى حجم كبير من رؤوس الأموال ويرتفع فيها معدل الربح وتقل فيها درجة المخاطرة أما الصناعات الثقيلة فغالبا ما تقوم بها الحكومة من خلال مشاريع القطاع العام لأنها تحتاج إلى حجم ضخم من رؤوس الأموال ولا تحقق ربحا سريعا وترتفع فيها درجة المخاطرة مثل (صناعات الآلات والمعدات والحديد والصلب والبترو كيمياويات)، وقد تلجأ الحكومة إلى اشتراك القطاع الخاص في ملكية بعض المشاريع بعد ذلك.

ث-الوفورات والآثار الإيجابية والسلبية: فبالنسبة للمشاريع التي تتولد عنها وفورات خارجية إيجابية فهذه المشاريع يعود منها النفع على المجتمع ويكون العائد الاجتماعي فيها أكبر من العائد الخاص وهنا تظهر الحاجة لتدخل الحكومة لإقامة هذه المشاريع خاصة في بداية عملية التنمية أو إعطاء دعم للقطاع الخاص في حالة قيامه بهذه المشاريع مثال(مشاريع توليد الكهرباء، مشاريع المياه، مشاريع السكك الحديدية، والمشاريع التي يترتب عنها تدريب القوة العاملة) أما بالنسبة للمشاريع التي يتولد عنها وفورات خارجية سلبية أي آثار ضارة على المجتمع، مثل (المشاريع الملوثة للبيئة فإن العائد الاجتماعي لتلك المشاريع يكون أقل من العائد الخاص وتكون التكلفة الاجتماعية للمشروع (أي تكلفته على المجتمع) أكبر من التكلفة الخاصة له، وهنا يحتاج الأمر إلى تدخل الحكومة بإقامة هذه الصناعات في مناطق صناعية خارج المناطق السكنية وأن تستخدم الأساليب التكنولوجية المتطورة التي تقلل معدلات التلوث لتلك المشاريع، وفي حالة ترك هذه المشاريع للقطاع الخاص فيمكن أن تتدخل الحكومة أيضا عن طريق إجار المشاريع الخاصة على استخدام التكنولوجيا المتطورة التي تقلل معدلات التلوث ويمكن أن تتدخل من خلال فرض ضرائب على تلك المشاريع.[2]

2- استراتيجية التصنيع المتعلقة بنوع الصناعات الثقيلة أو الخفيفة:

أ-استراتيجية التصنيع الخفيف: وهي ترتكز على البدء بإقامة الصناعات الاستهلاكية الخفيفة مثل الملابس والأغذية، حيث يتوفر الطلب على تلك السلع أي يتوفر السوق اللازم لتلك الصناعات في البداية ثم يتم الانتقال بعد ذلك لإقامة صناعات السلع الوسيطة وهي الصناعات التي تنتج مستلزمات الإنتاج اللازمة للصناعات

[1]-عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية**، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 82.

[2]-موشيار معروف، **دراسات في التنمية الاقتصادية، استراتيجيات التصنيع والتحول الهيكلي**، أطروحات فكرية وحالات دراسية، جامعة البلقاء التطبيقية، ط1، دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص20-21.

الأخرى مثل صناعة الغزل والنسيج، صناعة مواد البناء والأسمدة وغيرها ثم يتم الانتقال في النهاية إلى إقامة الصناعات الرأسمالية الثقيلة مثل صناعة الآلات والمعدات وهي الصناعات التي تحتاج إليها الصناعات الأخرى سواء استهلاكية أو وسيطة، هذا النمط للتصنيع اتبعته الدول الصناعية الغربية.

ب–استراتيجية التصنيع الثقيل: هو يرتكز على البدء بتنمية وإقامة الصناعات الرأسمالية الثقيلة كالآلات والمعدات على أساس أن توفير العرض من تلك السلع الرأسمالية سوف يولد الطلب عليها مستقبلا لأنه سيشجع على إقامة الصناعات الاستهلاكية والوسيطة التي تستخدم تلك الآلات والمعدات أي أن هذه الاستراتيجية تعتمد أساسا على السوق المتوقع مستقبلا وليس السوق الحالي، ومن الدول التي اتبعت تلك الاستراتيجية، الدول الاشتراكية (الاتحاد السوفياتي سابقا)

هناك عدة عوامل تؤثر على نمط الاختيار بين التصنيع الخفيف أو الثقيل[1]

1-حجم السوق: يعتبر اتساع حجم السوق من المقومات الأساسية للتصنيع بشكل عام ومن مقومات التصنيع الثقيل بشكل خاص، فكلما اتسع السوق يشجع ذلك على إقامة مشاريع ثقيلة ويعتبر ضيق السوق من المعوقات الأساسية للتصنيع في الدول النامية.

2-عوامل الإنتاج: يشمل ذلك ما يلي:

–العنصر البشري والقوة العاملة المؤهلة والمدربة: فالصناعة بشكل عام والثقيلة بشكل خاص تحتاج إلى العمالة الماهرة والمدربة والخبرات التنظيمية والإدارية؛

–رؤوس الأموال اللازمة لتحويل المشاريع الصناعية: فهذا يعتبر من مقومات التصنيع بشكل عام والتصنيع الثقيل بشكل خاص لأن الصناعات الثقيلة بطبيعتها صناعات كثيفة الرأسمال وتحتاج إلى حجم ضخم من رؤوس الأموال كما أن إقامة تلك المشاريع بالحجم الأمثل لها يحتاج لحجم كبير من رؤوس الأموال، وإذا توفرت رؤوس الأموال.

– يشجع على إقامة المشاريع الثقيلة؛

–الموارد (المواد الأولية): فإذا توفرت المواد الأولية اللازمة للصناعات الثقيلة فهذا يشجع على اختيار نمط التصنيع الثقيل، مثلا توفر الحديد الخام في الدول يشجع على إقامة صناعات الحديد والصلب وتوفر البترول والغاز الطبيعي يشجع على إقامة صناعات تكرير البترول والصناعات البتروكيمياوية؛

–توفر البنية الأساسية في المجتمع: أي توفر مشاريع التجهيزات الأساسية مثل الطرق ووسائل المواصلات والاتصالات والسكك الحديدية ومشاريع توليد الكهرباء والمياه. الخ وهذا من مقومات التصنيع بشكل عام والتصنيع الثقيل بشكل خاص وهناك أيضاما يسمى بالبنية التحتية غير المادية وتشمل الظروف والبيئة الملائمة للتصنيع مثل القوانين والأنظمة الاقتصادية المؤثرة عل الاستثمار الصناعي ومؤسسات التعليم والتدريب التي تهيئ الظروف وتساعد على استخدام التكنولوجيا المتطورة والتي تعتبر من مقومات الصناعة في العصر الحديث.

[1]- حسين العمر وآخرون **مقدمة في الاقتصاد الصناعي**، ط01، منشورات ذات السلاسل، الكويت 2002، ص 25.

3-استراتيجية التصنيع المتعلقة بالفن الإنتاجي المستخدم[1]:

يعبر الفن الإنتاجي المستخدم عن نسب عناصر الإنتاج المستخدمة في عمليات الإنتاج فهناك:
(فن انتاجي كثيف العمل وفن انتاجي كثيف رأس المال).
يعتمد كثيف العمل على استخدام عنصر العمل بدرجة أكبر من استخدام عنصر رأس المال(الآلات) أما كثيف رأس المال فيعتمد على رأس المال بدرجة أكبر من استخدام عنصر العمل.
-أهم العوامل التي تتوقف عليها عملية الاختيار بين فن انتاجي كثيف العمل وكثيف الرأس مال:
أ-الأسعار النسبية لعناصر الإنتاج والتي تتوقف أساسا على مدى الوفرة أو الندرة النسبية لتلك العناصر في الدول، فالعناصر الأكثر وفرة يكون منخفض الثمن نسبيا والعكس صحيح، ويلاحظ أن هذه الأسعار النسبية لعناصر الإنتاج (العمل، الرأس مال) يمكن أن تتأثر أيضا بالسياسات التي تتبعها الحكومة فمثلا تدخل الحكومة بتحديد الحد الأدنى لأجور العمل يجعل مستوى أجور العمال مرتفع، أو تتدخل وتؤثر على ثمن الآلات عن طريق تخفيض أو إلغاء الرسوم الجمركية على استيرادها، وهذا يشجع على استخدام الفن الإنتاجي كثيف الرأس مال.
ب-نوع الصناعات التي يتم إقامتها إذا كانت هذه الصناعات ثقيلة أم خفيفة، فالثقيلة بطبيعتها تعتمد على استخدام فن انتاجي كثيف رأس المال عكس الخفيفة مثل (الصناعات الاستهلاكية) فيمكن أن تعتمد على الفن الإنتاجي كثيف العمل.
ت-مدى إمكانية وسهولة الاحلال بين عناصر الإنتاج في عملية انتاج السلعة، فبعض الصناعات تعتمد على طريقة فنية محددة أي نسبة محددة من عناصر الإنتاج (الآلات، العمالة) ويكون من الصعب إحلال عنصر محل عنصر آخر في عملية تصنيع السلع، أي يصعب إحلال العمالة محل الآلات والعكس صحيح مثل (صناعة الحديد والصلب).

4-استراتيجية التصنيع المتعلقة بالسوق المستهدفة (إحلال الواردات أو تكثيف الصادرات):

أ-استراتيجية التصنيع لإحلال الواردات (والتي تستهدف السوق المحلي): وتعني هذه الاستراتيجية إنشاء صناعات محلية لإنتاج منتجات كانت تستورد من قبل، وهذا من خلال تغيير نمط الإنتاج بالتحول نحو التصنيع وكذلك باتباع سياسة تجارية تهدف إلى إيجاد حوافز جمركية وغير جمركية ضد استيراد السلع الأجنبية، وقد اعتبرت الصناعات الاستهلاكية كصناعات مرشحة بالمقام الأول لتطبيق هذه الاستراتيجية، وهذا لعدم تعقدها تكنولوجيا ولتوافر الطلب المحلي على منتجاتها وهذا على أن يتم إحلال الصناعات المتعلقة بالسلع الوسيطة والرأسمالية لاحقا.

-مزايا استراتيجية إحلال الواردات (الحجج التي تستند عليها هذه الاستراتيجية):

1. يمكن أن تسهم في علاج مشكلة عجز ميزان المدفوعات في الدول النامية من خلال: تقليل الاستيراد من الخارج أي (تقليل استيراد السلع الاستهلاكية)؛

[1]-حسين العمر وآخرون، **مقدمة في الاقتصاد الصناعي**، الطبعة الأولى، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2002، ص26.

2. يمكن أن تسهم في علاج مشكلة البطالة في الدول النامية لأن إقامة صناعات محلية تحل محل الواردات بمكن أن يوفر فرص للعمالة مما يؤدي إلى تقليل مشكلة البطالة ولكن بشرط الاعتماد على الطرق (الفنون) الإنتاجية كثيف العمل؛[1]
3. هذه الاستراتيجية تقوم على أساس انتاج سلع استهلاكية يتم تسويقها في السوق المحلي وهذا يجنب الدول النامية مخاطر الاعتماد على الأسواق الخارجية خاصة أن الدول الصناعية المتقدمة تلجأ لوضع العراقيل والعقبات أمام صادرات الدول النامية من السلع الصناعية؛
4. تساهم في تنمية قطاع الصناعة ورفع نسبة مساهمته في النشاط الاقتصادي وتنويع هيكل الإنتاج في الدول النامية.

-عيوب استراتيجية إحلال الواردات:

1. قد يؤدي استمرار الحماية الجمركية للصناعة المحلية إلى تمتع المنتجين بوضع احتكاري حيث لا يواجهون منافسة من الخارج وهذا يمكنهم من رفع سعر السلعة المنتجة وإهمال الجودة؛
2. عند تطبيق هذه الاستراتيجية في معظم الدول النامية وجد أنها لم تسهم بشكل فعال في علاج مشكلة البطالة، بسبب اعتماد المنتجين على فنون إنتاجية كثيفة رأس المال أي استخدام الآلات بدرجة أكبر من استخدام العمالة، وهذا لانخفاض أسعار الآلات والمعدات لأن الرسوم الجمركية عليها منخفضة أو ملغاة، بينما أجور العمال مرتفعة نسبيا بسبب قيام الحكومة في بعض الدول النامية بتحديد حد أدنى لأجور العمال؛
3. تطبيقها في غالبية الدول النامية لم يسهم بشكل فعال في علاج مشكلة عجز ميزان المدفوعات بسبب زيادة الطلب على استيراد الآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج اللازمة لتصنيع السلع الاستهلاكية، إضافة إلى زيادة استيراد الغذاء بسبب النمو السكاني السريع وزيادة الدخل نتيجة لعملية التصنيع.

ب-استراتيجية التصنيع للتصدير:

بعض الدول النامية خاصة التي يكون فيها السوق المحلي ضيق اتجهت لاتباع هذه الاستراتيجية ومن أهم الدول النامية التي اتبعتها، دول جنوب شرق آسيا مثل (كوريا الجنوبية، تايوان سنغافورة، هونج كونغ، ماليزيا).

-الأسس التي تقوم عليها استراتيجية التصنيع للتصدير: [2]

1. تشجيع إقامة صناعات بغرض التصدير للسوق الخارجي واشباع حاجة السوق المحلي، وتتمتع الدول بميزة نسبية في هذه الصناعات بسبب توفر الموارد (البترول، الغاز الطبيعي الحديد الخام) التي تساعد على إقامة العديد من الصناعات؛

[1]-أحمد الكواز، **السياسات الصناعية**، مجلة العرب للتخطيط، الكويت،2002، ص6.

[2]-http://www.économies.kau.edu.sa/fea/files/mawad/eco392.pdf.

2. تشجيع مشاركة رأس المال الأجنبي والاستثمارات الأجنبية في إقامة الصناعات التصديرية في الدول النامية من خلال المشاركة مع الشركات الأجنبية متعددة الجنسيات (دولية النشاط) للاستفادة من التكنولوجيا المتطورة والمساعدة في تسويق المنتجات في الخارج والاشتراك في تمويل إقامة الصناعات التصديرية الكبيرة؛
3. إصدار قوانين وأنظمة تشجيع الاستثمار الأجنبي وتوفير الظروف الملائمة مثل توفير الخدمات والعمالة بأسعار منخفضة، الإعفاءات الجمركية والضريبية، حرية تحويل الأرباح للخارج، التي تجدب رأس المال الأجنبي للإسهام في إقامة الصناعات التصديرية في الدول النامية.

-المزايا المتوقعة لاستراتيجية التصنيع للتصدير:

يمكن أن تسهم في توسيع نطاق السوق ليشمل الأسواق الخارجية إضافة للسوق المحلي لأن توسيع نطاق السوق يؤدي إلى التوسع في الإنتاج والاستفادة من وفرات الإنتاج الكبير والوصول إلى الحجم الأمثل وبالتالي انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية.

1. يمكن أن تسهم في ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات حتى يمكن تسويقها في الخارج أي أن المنتجات المحلية تكون معرضة للمنافسة الخارجية؛
2. تساعد على استغلال المزايا النسبية التي تتمتع بها بعض الدول النامية المتمثلة في وجود وفرة في الموارد والمواد الأولية حيث يمكن تصنيع تلك المواد الأولية وزيادة القيمة المضافة منها (أي زيادة الدخل الصافي منها)؛
3. يمكن أن تسهم في علاج مشكلة عجز ميزان المدفوعات في الدول النامية وزيادة موارد النقد الأجنبي فيها عن طريق زيادة الصادرات للسلع الصناعية؛[1]
4. يمكن أن تسهم في تنويع هيكل الصادرات في الدول النامية وعدم الاعتماد على تصدير المواد الأولية فقط لأن غالبية الدول النامية تخصصت في انتاج وتصدير مادة أولية واحدة أو عدد قليل من تلك المواد الأولية وهذا يعرضها لمشكلة تقلب قيمة الصادرات وقيمة الدخل فيها.

-عيوب استراتيجية التصنيع للتصدير:

1. اعتمادها على الأسواق الخارجية: حيث تلجأ الدول الصناعية المتقدمة إلى وضع العقبات على صادرات الدول النامية من السلع الصناعية، مثل فرض رسوم جمركية على تلك السلع؛
2. شدة المنافسة من جانب الدول الصناعية الكبرى التي سبقت في مجال التصنيع: بالتالي يصعب على الدول النامية إقامة صناعات تصديرية قادرة على المنافسة في الأسواق الخارجية وهذا ما يتطلب من الدول النامية رفع مستوى إنتاجها حتى ينجح تصديرها للخارج؛

[1] -http://www.économies.kau.edu.sa/fea/files/mawad/eco392.pdf.

3. إسهام رأس المال الأجنبي (الاستثمارات الأجنبية): إن إقامة الصناعات الاستراتيجية في الدول النامية لا يتم بسهولة إنما يحتاج لتوفر شروط معينة، مثل الإعفاءات الضريبية والجمركية وتوفير الخدمات الأساسية بأسعار منخفضة وتوفر الاستقرار الاقتصادي والسياسي في الدولة وقد يصعب على بعض الدول النامية توفير هذه الظروف.

المطلب الثالث: أسس ضمان نجاح استراتيجية التصنيع[1]

إن من أهم الأسس الواجب انتهاجها عند تبني سياسة التصنيع للوصول إلى المستوى الناجح هي:

1. يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الهدف من استراتيجية التصنيع هو تحقيق الرفاهية الاقتصادية وأن الهدف الأول منها هو الانسان، لذا وجب أن تكون الاعتمادية على الخبرات المحلية وتطوير معارفها واشتراكها خطوات النهج التصنيعي من المسلمات الضرورية لنجاح هذه الخطوة، ويبدأ التخطيط لهذه الخطوة من خلال تكوين الخبرات المحلية عن طريق التدريب والتأهيل وتكوين الكوادر ذات الكفاءة العلمية ومن ثم الاعتماد عليها في تسيير النهج التصنيعي الذي يستطيع أن يواكب الصناعة المتقدمة من خلال الإنتاج الناجح؛

2. ضرورة اشتراك الخبرات المحلية من أصحاب الكفاءة في عملية تصميم وتطوير الأجهزة والمعدات الصناعية وتطوير القدرات المحلية لغرض تحقيق هدفين مهمين في الصناعة أحدهما التقليل من الاستعانة بالخبراء الأجانب والذين يكلفون الدولة الكثير من العملات الصعبة بالإضافة إلى الارتباط بتطبيق بعض المشاريع الغربية وعدم إمكانية التحرر منها، والهدف الآخر هو الحصول على قاعدة مهمة–من العلماء والاختصاصيين الصناعيين يمكن الاعتماد عليها في تهيئة أسس أي مشروع صناعي في مسيرة التصنيع المحلي؛

3. ضرورة إنشاء المشاريع الصناعية التي تعتمد على العمالة المحلية وبالشكل الذي يعتمد على أقل خبرة أجنبية ممكنة؛

4. إنشاء المشاريع الصناعية بشكل متناسق ومتناسب مع الخبرات المحلية المتوفرة والموجودة والتي يمكنها توفير عمليات التشغيل والصيانة والتطوير دون الاعتماد على استيراد الخبرات الأجنبية.

5. تحقيق التنسيق الصناعي والإنتاجي بين القطاع العام والقطاع الخاص وبما لا يتعارض مع أهداف كل واحد منهما، حيث يجب تحقيق حالة التكامل بينهما وبما يخدم الواقع الصناعي ويحقق النهج الصحيح في الإنتاج، ويحقق العوائد المادية والتقنية للطرفين؛

[1]- هيئة المستشارين، **الاستراتيجية الصناعية في العراق حتى عام2030**، وزارة الصناعة والمعادن، جمهورية العراق، ص16.

6. الاعتماد على الموارد الاقتصادية المحلية قدر المستطاع في المشاريع الصناعية، فكثير من الدول النامية تعتمد على مواد أولية مستوردة بينما تحتل الشركات الأجنبية الموارد المحلية وإعدادها للتصدير من نفس البلد إلى بلدان أخرى؛
7. اعتماد التسلسل الهرمي في سلم التصنيع، فليس من الممكن مثلا أن يتحول البلد إلى بلد صناعي وهو إلا يمتلك البنى التحتية بمستوى جيد، أو يعتمد على المواد الاستهلاكية من خلال استيرادها من الخارج.

المبحث الثالث: الإطار العام لاستراتيجية وسياسات إنعاش الصناعة

يستهدف هذا المحور واقع الصناعة الجزائرية من خلال أهم نتائج التغيرات والتحولات التي طرأت على القطاع والمتمثلة في إجراءات إعادة هيكلته ضمن برامج الإصلاح الهيكلي التي طبقتها الجزائر منذ بداية عقد التسعينات والتي مست القطاع من عدة جوانب مما أدى إلى اكتساب الصناعة الوطنية خصائص ومميزات تختلف عن تلك التي تميزت بها لفترة طويلة في ظل الاقتصاد الموجه، وتدعيم هذه الإصلاحات وفقا لاستراتيجية صناعية بأبعادها وتوجهاتها.

المطلب الأول: مميزات وأداء القطاع الصناعي

1-مميزات القطاع الصناعي:

برز القطاع الخاص ضمن الجهاز الإنتاجي كإحدى الوسائل الهامة التي أعطت دفعة للجهاز وإتاحة الفرصة لتفضيل آليات السوق، خاصة وأن القطاع الخاص الاستجابة السريعة للظروف البيئية والإدارة المثلى التي تعتمد على تقليل التكلفة والحفاظ على الجودة. فقد تغير هيكل الاقتصاد الوطني بتراجع مكانة القطاع العام وبروز القطاع الخاص في كل فروع النشاطات الاقتصادية كما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم 16: توزيع المؤسسات الصناعية الخاصة/ الفروع 2006-2007

الفروع الصناعية	عدد المؤسسات الخاصة-سنة 2006	عدد المؤسسات الخاصة-السداسي الأول سنة 2007
الحديد والصلب	7906	8178
مواد البناء	6369	6586
كيمياء-مطاط-بلاستيك	1967	2035
الصناعة الغذائية	15270	15784
صناعة النسيج	4019	4108
صناعة الجلود	1558	1601
الخشب-الفلين-الورق	10300	10774
المجموع	50686	52455

المصدر: نشرية اقتصادية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد11، السداسي الأول 2007، ص7.

لقد ارتفع عدد المؤسسات الصناعية الخاصة خلال هذه الفترة من 50686 مؤسسة إلى 52455 مؤسسة موزعة على مختلف الصناعات. وبهذا الشكل تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات ومتوسطة، تماشيا والتحول العالمي في هذا الاتجاه، فضلا عن الفشل الذي آلت إليه بعض المؤسسات الكبيرة والذي استدعى هيكلتها وتفتيت بعضها إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة.[1] ومن أجل إرساء قاعدة متينة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمدت السلطات العمومية إلى اتخاذ عدة إجراءات تنظيمية وداعمة، لعل أبرزها إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية من أجل ترقية هذا القطاع، وصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي جاء ليساهم في دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها، حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات وكذا آليات دعمها وإنعاشها.

ولتحديد وتوضيح واقع هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، تقوم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بعملية تقييم دوري سداسي (لديموغرافيا المؤسسات).

كما تظهر أهمية القطاع الخاص التي تزداد تدريجيا بفضل مختلف سياسات التحفيز على الاستثمار من خلال مساهمته في القيمة المضافة على مستوى الاقتصاد الوطني.

أما من حيث نوعية الصناعات، فعكس ما كانت عليه الصناعة سابقا وخاصة في بداية السبعينات والمتميزة بالصناعات التصنيعية، تتميز الصناعة الجزائرية اليوم بهيمنة الصناعات الخفيفة وعلى وجه الخصوص الصناعات الفلاحية الغذائية بنسبة أهم ثم تليها صناعة الحديد والصلب، الميكانيكية والإلكترونية بنسبة أقل. ويتضح هذا من خلال الأرقام التالية لسنوات 1994-2000:[2]

- يمثل إنتاج فرع الصناعات الفلاحية الغذائية 55% من الإنتاج الصناعي الوطني؛
- أما فروع الصناعات المعدنية الحديدية الالكترونية والكهربائية فهي تشكل 11% من الإنتاج الكلي؛
- وتساهم الصناعات الكيميائية بنسبة 6% في الإنتاج الوطني.

وفيما يخص القطاع الصناعي الخاص، فيتميز بهيمنة فرعين هامين هما فرع الصناعات الفلاحية الغذائية وفرع الصناعات النسيجية، حيث تنتهج هاتين الصناعتين حوالي 42% من الإنتاج الصناعي الخاص. كما تجدر الإشارة إلى أن القطاع الخاص الصناعي يتوجه أكثر فأكثر نحو الصناعات التركيبية أو التجميعية والاستثمارات ذات العائد السريع.

هذه المؤشرات في رأي بعض الاقتصاديين لإيضاح أن الجزائر لا تمتلك هيكل صناعي متنوع.

---

[1]-عبد اللطيف بن اشنهوا، **الجزائر اليوم بلد ناجح**، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجزائر، ص17.

[2]-القانون التوجيهي 18/01المؤرخ في 2001/12/12 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-أداء القطاع الصناعي:

يمكن ملاحظة أداء القطاع الصناعي من خلال ما يلي:[1]

أ-معدل النمو: إن الاحصائيات التي يوفرها الديوان الوطني للإحصائيات تكشف الوضعية المزرية التي تعرفها الصناعة الوطنية وخاصة القطاع العمومي. حيث بلغ معدل نمو القطاع الصناعي سنة 2006ما يقارب -0.3 % وإن الفروع الصناعية التي عرفت ارتفاعا ملحوظا هما فرعين فقط. فرع الفلين والخشب والورق بمعدل 2.9% وفرع الصناعات المعدنية، الحديدية، الميكانيكية، الكهربائية والالكترونية بمعدل 1.3% بينما عرفت الصناعات الأخرى انخفاض شديد في الإنتاج. فقد سجلت الصناعات التحويلية عدل نمو سلبي يقدر ب 2.2%، والصناعات الغذائية الزراعية معدل 7.6% والصناعات النسيجية معدل 14%والجلود والأحذية معدل15% ويعود تراجع الإنتاج الصناعي خلال هذه السنة إلى الانخفاض المعتبر للإنتاج خلال السداسي الثاني لنفس السنة والذي قدر بـ 2.7%.

وبالرغم من التحسن الملاحظ خلال السداسي الثالث لنفس السنة بنسبة 0.3% على مستوى بعض الصناعات، إلا أن القطاع لم يتمكن من الاستدراك وبقيت النسبة سالبة. حيث عرفت الصناعات التحويلية نمو قدر بـ 0.9% والصناعات المعدنية، الحديدية، الميكانيكية، الكهربائية والإلكترونية بنسبة 6.8%
الصناعات الزراعية الغذائية بنسبة 5.9% وصناعة الخشب والفلين والورق بمعدل 11.4%.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 17معدل نمو القطاع الصناعي العمومي خلال الفترة 2000-2006

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
معدل النمو (%)	1.7	-0.3	1.1	1.1	0.4	1.6	-0.3

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

إن أرقام الديوان الوطني للإحصائيات المبينة أعلاه توضح مدى ركود القطاع الصناعي العمومي (2005) والعجز الذي سجله سنة 2006 وهذا بالمقارنة خلال السنوات 2000 مع الإمكانيات المالية المسخرة خلال عشريتين من الزمن. وهي صورة في اعتقادنا تناقض والطموحات والأهداف الكبيرة التي تسعى الجزائر لتجسيدها بخصوص الرفع من صادراتها خارج المحروقات.

وأن هذا التراجع المستمر منذ بداية الثمانينيات للصناعة يظهر من خلال نسبة مساهمة القطاع في الناتج الداخلي الخام التي لم تتجاوز 15% خلال منتصف عقد الثمانينات، و6% فقط سنة 2005 كما تتضح الوضعية

[1]- قوريش نصيرة، **أبعاد وتوجهات استراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة شلف، العدد05، ص92.

الحرجة للصناعة من خلال الميزان التجاري الذي أصبح يحقق أرصدة جلها سالبة لجميع المنتوجات باستثناء المحروقات. فالصناعة التحويلية لم يتعدى نصيبها 1% من إجمالي الصادرات.

ب–مؤشر القيمة المضافة: عرف مؤشر القيمة المضافة في القطاع الصناعي العام ركود هام وهذا بالنسبة لجميع الفروع. بينما عرف القطاع الصناعي الخاص نمو سريع للقيمة المضافة، حيث تضاعفت هذه الأخيرة خلال الفترة بين 1995–2000وشكلت 3/1 القيمة المضافة الصناعية. ويعود هذا التحسن إلى ارتفاع مساهمة القطاع الخاص في الاستثمار الصناعي.

وتلخيصا لما سبق يمكن أن نقول إن الصناعة الجزائرية أصبحت تتميز بـ:

- قدرات إنتاج هائلة غير مستغلة بشكل كلي، سواء بسبب ضيق السوق، أو إهلاك التجهيزات والمعدات في ظل نقص الاستثمار لتجديدها؛
- عوامل إنتاجية ضعيفة وحتى سلبية؛
- عدم وكفاءة ونجاعة تقنيات التسيير وإدارة الأعمال؛
- مردودية منخفضة ومعدلات متدنية جدا؛
- إنتاج لا يتماشى وقواعد التنافسية؛
- تبعية كبيرة لقواعد المحروقات؛
- عدم التنوع في الصادرات؛
- ضعف هيكل الاقتصاد الوطني تكنولوجيا.

لكن بالمقابل يزخر الاقتصاد الوطني بموارد الطبيعية جدا هامة تسمح بإعادة بعث الإنتاج الصناعي وإنعاشه.

المطلب الثاني: توجهات وأبعاد الاستراتيجية

1–توجهات الاستراتيجية:

إن النتائج التي سجلها القطاع الصناعي العمومي خلال السنوات الأخيرة وخاصة سنة 2006، حيث بلغ معدل النمو 0.3–بالمائةتكشف مدى ركود القطاع الصناعي، فالمؤسسات الصناعية الوطنية لم تستطع أن تتكيف مع التغيرات الحاصلة ولم بعد إلى المستوى المرغوب. ومشكلة معظم المؤسسات الوطنية العمومية والخاصة تكمن في كونها لا تستطيع في حالتها الراهنة أن تواجه التحديات الجديدة والمنافسة الأجنبية المحتدمة من جانب الشركات الكبرى ذات القدرة التنظيمية والإدارية والتسويقية والمالية العالية، بالإضافة إلى عدم قدرتها على نقل التكنولوجيا المتطورة وفتح أسواق جديدة محليا وخارجيا في ظل التغيرات التي يعرفها الاقتصاد الجزائري.

وإن الخطر من المنافسة الأجنبية بدأ يتزايد بعد التحرير التجاري المتزايد وتدفق الاستثمارات الأجنبية، لذا فإن الدولة تسعى إلى تطبيق استراتيجية جديدة لإنعاش الصناعة الوطنية، فهذه الاستراتيجية الجديدة أصبحت أمرا

حتميا في ظل مستجدات النظام الاقتصادي العالمي الجديد لكي يستطيع هذا القطاع القيام بدوره في المشاركة مع القطاعات الأخرى في قيادة مسيرة التنمية الاقتصادية في الجزائر في المستقبل.

إن المشروع الخاص باستراتيجية وسياسات إنعاش وتنمية الصناعة الوطنية نتاج عدة جلسات وطنية بشهر فيفري 2007، بمشاركة واسعة لجمل الأطراف المعنية بالموضوع، وقد سمح الحوار والمناقشات الذي تم بشأن وضع الاستراتيجية بتحديد التوجهات الأربعة الهامة التالية:

–تبني إطار مرجعي ونظرة جديدة للتنمية الصناعية؛

–تحديد مبادئ الاستراتيجية وتشكيل السياسات الصناعية؛

–ضرورة سياسة تحفيز الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛[1]

–ضرورة تغيير النظام الاقتصادي ومواصلة تطبيق سياسات الإصلاح الهيكلي التي تم الشروع فيها منذ بداية التسعينات، وبالخصوص الإصلاح البنكي، بروز سوق رؤوس الأموال، إنشاء سوق للعقار الاقتصادي، تعزيز وتقوية الشفافية على مستوى سوق السلع والخدمات وقواعد المنافسة لصالح المستهلك.

لذا تندرج استراتيجية إنعاش الصناعة وتطويرها ضمن الاستراتيجية الاقتصادية الشاملة التي تقوم على تصور جديد ونظرة جديدة للاقتصاد، وترتكز هذه الاستراتيجية على حرية المبادرة الاقتصاد تعزيز منظومة التضامن والتكافل الاجتماعي، وتهدف إلى تطوير المكثف لنشاطات صناعية مرتبطة ضمن الهدف المتمثل في السير نحو السلم والازدهار.

وتشكل الصناعة الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني لما تتوفر عليه البلد من موارد طبيعية هامة في مجال التصنيع وترتكز الاستراتيجية الجديدة لإنعاش الصناعة الوطنية على جانبين هما:

– مواصلة سياسات تشجيع الصناعات محل الواردات؛

– بالموازاة مع ذلك تنمية وتطوير صناعة موجهة للتصدير لانتقال الجزائر من مرحلة مجرد مصدر للمواد الأولية الطبيعية إلى مرحلة منتج ومصدر المواد المحولة بتكنولوجيا أكثر إحكام وذات قيمة مضافة أكبر بغية مواجهة المنافسة الدولية وتخليص الاقتصاد الوطني من تبعيته لقطاع المحروقات، حيث أن الهدف يكمن في الحصول على هيكل لصادراتنا وميزان تجاري أقل تذبذبا أمام الصدمات الخارجية.

فالاستثمارات الموجهة نحو عرض الصادرات تعد استراتيجية وستحظى بالأولوية المطلقة، ومن بين الفروع الصناعية التي ستحظى بالأهمية هي تلك الصناعات التي تتوفر على قيمة مضافات كبيرة وذات قدرة على التصدير، أي تلك التي تسمح بإدماج الصناعة الوطنية ضمن الأسواق الجهوية والعالمية.

[1]-اجتماع مجلس الحكومة 2007/07/24.رئاسة الحكومة

www.cg.gov.dz

2-أبعاد الاستراتيجية:

إن تشخيص الهيكل الصناعي الوطني يبرز أن النشاطات الإنتاجية تتمركز في حدود السلسلة الإنتاجية المتعلقة بصناعات استخراج الموارد الخام أو صناعات التركيب والتعليب، ولتغيير هذا الواقع وبعث الإنتاج الصناعي تقترح الاستراتيجية الصناعية الجديدة برنامج إعادة الهيكلة الصناعية مرتكزة على ترقية بعض الفروع الصناعية التي تساهم في تثمين الموارد الثانوية من خلال عمليات التحول الصناعي وتلك التي تساهم في دمج النشاطات الموجودة في المراحل الأخيرة للتحول الصناعي، وترقية فروع جديدة، كما تسعى إلى إعادة انتشار الصناعات على مستوى التراب الوطني:[1]

- اختيار القطاعات الجاري ترقيتها وتشجيعها؛
- الانتشار القطاعي للصناعة.

2-1 اختيار الفروع: تتمثل إعادة هيكلة القطاع الصناعي على مستوى الفروع في تلك التغيرات التي تهدف إلى إعادة تكوين شعب بإنشاء وحدات جديدة خلاقة للقيمة، ووضع خطط عمل لمنتجات جديدة لتحسين تغطية السوق المحلي واقتحام الأسواق الجهوية والعالمية.

وقد تم في إطار هدا التوجه الجديد تحديد ثلاثة أنماط من الفروع الصناعية التي تمتلك قدرات للتنمية وهي:

2-1-1 الصناعات الموجهة إلى الأسواق العالمية ذات الطلب القوي، والتي ترتكز علة تحويل المواد الأولية:

-البتروكيمياء فرع الأسمدة النسيج الكيماوي ومنتوجات الكيمياء العضوية والمعدنية.

-الصناعات الصيدلانية والبيطرية، صناعات الحديد والصلب، الصناعة المعدنية (الالمنيوم)، مواد البناء.

2-1-2 الصناعات التي ترتبط تنميتها بوجود صناعات أخرى خاصة مثل:

الصناعات الغذائية، الصناعات المعدنية الميكانيكية الكهربائية والالكترونية.

2-1-3 ترقية الصناعات الجديدة أو تلك التي يسجل فيها البلد تأخر والتي تؤثر سلبا على الاقتصاد مثل:

الصناعات والخدمات المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وصناعة السيارات.

2-2 مستوى الانتشار الصناعي: يعتمد انتشار الصناعات في ظل الاستراتيجية الجديدة على رؤية جديدة، حيث ترتكز التنمية الصناعية على مناطق صناعية معينة تدعى "بمناطق التنمية الصناعية المدمجة "، وذلك من خلال تحديد مقاطعات صناعية ونظام محلي للإنتاج وشبكات المؤسسات وعناقيد صناعية للاستفادة من الاقتصاديات الخارجية والتناغم الذي يمكن أن ينجم عن ذلك، وجلب الاستثمارات الأجنبية مباشرة وضرورة الاعتماد على علاقة ثلاثية بين التكنولوجيا والبحث-التكوين والمؤسسة.

[1]- اجتماع مجلس الحكومة، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث: مفهوم المناطق الصناعية والعناقيد الصناعية:

المناطق الصناعية تعني منطقة يوجد بها عدد من المصانع والتي لا تنشط بالضرورة في نفس المجال، ولا يتحتم عليها التعاون أما العناقيد الصناعية أو التجمعات الصناعية هي تجمع عدد من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال أو نفس القطاع في مكان جغرافي معين من أجل التعاون لتقليل الاخطار والتكاليف.

فلكون التقسيم الحالي للمناطق الصناعية لا يستجيب لتزايد طلب المتعاملين ومتطلبات تنمية متجانسة ومندمجة، تم اقتراح إنشاء "أقطاب نمو" بهدف التدريب، لذا من المقرر إنشاء مناطق صناعية مندمجة تستغل تمركز النشاطات الاقتصادية وتنظيم المؤسسات وهياكل الضبط العمومية والبحث على ثلاثة مراحل:[1]

المرحلة الأولى: وتتمثل في برنامج تطوير مناطق التنمية الصناعية المندمجة ويشمل إنشاء ما يلي:

مناطق التنمية الصناعية المندمجة: بكل من الولايات: الجزائر والبليدة ووهران ومستغانم وسطيف وبرج بوعريريج وغرداية وحاسي رمل وعنابة وبومرداس وتيزي وزو.

أقطاب تكنولوجية: الجزائر (سيدي عبد الله)، وبجاية وسيدس بلعباس.

مناطق متخصصة: أرزيو وحاسي مسعود، وسكيكدة ووهران.

المرحلة الثانية: أما هذه المرحلة فتقوم على إنشاء "مناطق نشاط متعددة الميادين" بكل من قسنطينة، وسكيكدة، وتلمسان وعين تموشنت.

المرحلة الثالثة: أما في المرحلة الأخيرة فترمي إلى إنشاء "أقطاب تكنولوجية" أخرى بكب من باتنة، والشلف وتلمسان وقسنطينة.

وفيما يتعلق بتسيير مناطق النشاط المدمجة اقترح إنشاء إطار مؤسساتي يتضمن مديريات الاقتصاد والتكنولوجيا والبيئة، ويتم اختيار هذه المواقع على أساس الاعتبارات التالية:

- توفر الهياكل القاعدية وإمكانية الدخول في مناطق الإنتاج؛
- وسط محفز محكم قربه للمؤسسات الجامعية ووحدات البحث؛
- توفر الخدمات الاجتماعية ذات النوعية.

أما بالنسبة للإطار المؤسساتي والتنظيمي: فإن السياسة الجديدة تتطلب تدخل الدولة باستعادة دورها كمسؤول عن الأهداف الاقتصادية على المديين المتوسط والبعيد ودورها كمبادر ببرنامج تحويل وتطوير الاقتصاد الوطني وكافل له، فإرادة الدولة في التدخل في الحياة الاقتصادية لا يكون في شكل منتج ومسير الذي أثبت فشله في مراحل سابقة كما أن الابتعاد لا يعني ترك أو التخلي الكلي عن التسيير الاقتصادي للبلد، بل دور الدولة في إطار الاستراتيجية الصناعية الجديدة هو دور "التخطيط والتسهيل" الذي يظهر من خلال تحديد الفروع الواجب

[1]- خطاب رئيس الجمهورية بمناسبة جلسة لقطاع الصناعة وترقية الاستثمارات في 2007/10/17، من وزارة الشؤون الخارجية.

تنميتها، تمويل المشاريع و توفير المناخ المناسب للاستثمار[1]، دفع عمليات البحث والتكوين...الخ.، لترفع من مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي، وبغية توحيد تسيير القطاعات الاقتصادية تم ربط وزارة الصناعة بوزارة المساهمات وترقية الاستثمارات وقد أوكلت مهام تنفيذ الاستراتيجية لوزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، و تعمل الوزارة على وضع تنظيم هيكلي يسمح بإنشاء مديريات جديدة تسهل عملية تبادل المعلومات و تسيير فعال للملفات الخاصة بالصناعة.

المطلب الرابع: السياسات الداعمة لترقية قطاع الصناعة[2]

سياسة ترقية الاستثمار: تحتل قضية الاستثمارات الخاصة عامة والاستثمارات الأجنبية خاصة مكانة بارزة ضمن أولويات صانعي السياسات، إذ يعتبر الاستثمار الأجنبي أحد المنافذ الرئيسية لإنجاح سياسة الإنعاش الصناعي والتنمية في الأمد الطويل، بعد أن لعبت هذه الاستثمارات دورا متميزا في كل من الدول حديثة التصنيع على حد سواء، لذا تسعى الجزائر منذ فترة كبقية الدول النامية الأخرى إلى وضع السياسات التي تساعد على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

غير أن حجم الاستثمارات الأجنبية بصفة عامة يبقى محدودا للغاية بالنظر إلى الجهود المبذولة لتحسين مناخ الاستثمار والإمكانيات الاستيعابية التي تتوفر عليها البلاد فمعظم التقارير التي تعدها الهيئات المختلفة حول تقدير مناخ الاستثمار في الجزائر تبقى بعيدة كل البعد عن الطموحات الواعدة للاقتصاد الجزائري، حيث يشير التقرير الصادر عن البنك العالمي تحت عنوان «القيام بالأعمال" والذي يخص وضع الأعمال في 175 دولة عبر العالم، أن مؤشرات مناخ الاستثمار في الجزائر لم تعرف تحسنا.

تطرق التقرير إلى الصعوبات التي تواجه المستثمر منذ قراره إنشاء مؤسسة أو الشروع في تجسيد مشروعه الاستثماري إلى غاية تصفية الشركة، حيث ركز التقرير على البطء في تجسيد الإصلاحات الفعلية ميدانيا، إذ لم تتغير المؤشرات الأساسية بالنسبة للجزائر، خاصة لطول المدة التي تستغرقها كل مرحلة أو كلفة كل خطوة من الخطوات أو عدد الوثائق التي تطلب من المستثمر ، فمثلا يتطلب على أي مستثمر يرغب في إقامة مشروع اجتياز أربعة عشرة 14 إجراء و توفير عدد مماثل من الوثائق وإن المدة التي تتطلبها كل مرحلة للشروع في تجسيد المشروع قرابة الشهر أي بكلفة يمكن أن تصل إلى 5،21%من قيمة الدخل الأولي للمشروع، وفي ظل وجود هذه العوائق تتقهقر الجزائر إلى الرتبة 125 في توفير شروط الاستثمار، لدى يستدعي تطوير الاستثمار محيطا فعالا يوفر للمستثمرين إطارا مؤسساتيا ملائما ونظام مالي كفئ وتوفر العقار وطبيعة المنافسة ونظاما تحفيزيا للحماية من شأنه تمكين المستثمر من القيام بخياره لصالح الاستثمار بالتالي فإن استراتيجية ترقية الاستثمار يعد جزءا لا يتجزأ عن استراتيجية تحويل النظام الاقتصادي في مجمله.

[1]-عبد السلام أبو قحف، **نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2001ص20.

[2]- من خطاب رئيس الجمهورية، مرجع سبق ذكره.

فهي بذلك معنية بتقدم الإصلاحات الهيكلية سيما تطوير النظام المالي عبر تفعيل سوق العقار وضمان شفافية سوق السلع والخدمات وينتظر من تطبيق سياسة ترقية الاستثمارات الخارجية المباشرة في إطار استراتيجية إنعاش النمو الاقتصادي أن تساهم في:

- تمويل الاستثمارات في النشاطات التي تجلب نسب كبيرة من رؤوس الأموال؛
- تعميم التكنولوجيات الحديثة وتحسين القدرات الإدارية وولوج السوق العالمية وتنويع الصادرات.

ونذكر أنه لتحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي، قد تم اتخاذ عدة تدابير من خلال التعديلات 06-08 المؤرخ في 15جويلية 2006 من أجل تحسين النظام القائم، وتنص إجراءات تطبيق هذا الأمر على:[1]

- نظام جديد للاستفادة من المزايا الأكثر شفافية؛
- إعادة تهيئة مسار منح المزايا وتسييرها لمطابقته والممارسات الدولية في المجال؛
- تقليص هام لمدة معالجة ملفات الاستثمار؛
- حماية حقوق المستثمرين الذين لديهم الحق في الطعن لدى اللجنة المخصصة لهذا الغرض.

كما تم اعتماد أعمال أخرى تهدف إلى تحسين مناخ الاستثمارات من اجل تقليص الآجال وتخفيض تكاليف العمليات وتسهيل الاستثمار وانشاء المؤسسات.

أ-سياسة التأهيل: إن الإنتاج المتحصل عليه من تطبيق إجراءات التأهيل في إطار البرامجيين، برنامج التنافسية الصناعية لوزارة الصناعة المدعم من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبرنامج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساعدة الاتحاد لأوروبي، تبرز أن عملية التأهيل لم تتقدم بشكل قوي ولم تعطي النتائج المنتظرة وذلك لبعض العراقيل والشروط التي حال دون ذلك كالشروط الواجب توافرها في المؤسسة للاستفادة من البرنامج، آجال تكوين الملفات والتي تبدو أنها طويلة (خاصة فيما يتعلق باستخراج الوثائق الإدارية والمصرفية كالشهادات المصرفية. الخ.

نظرا لأهمية تأهيل المؤسسات الاقتصادية في تحسين القدرة التنافسية لمواجهة المنافسة الدولية وما يكتسيه في تحقيق التنمية الاقتصادية فقد تم اقتراح سياسة جديدة للتأهيل تتمحور أساسا حول:

- توحيد البرامج الحالية في برنامج موحد ومدمج يندرج في إطار استراتيجية التصنيع؛
- تنفيذ برنامج حقيقي خاص للتأهيل على أوسع نطاق من شانه إدراج كافة عوامل العصرنة (العوامل المادية وغير المادية والبيئية)؛
- التكفل بتأهيل المؤسسات وبالتنسيق والمتابعة والتقييم؛
- استهداف أحسن للأولويات القطاعية ولنظام المساعدات والتحفيز.

[1]-من خطاب رئيس الجمهورية، مرجع سبق ذكره.

ب–التقييس والقياس: يساهم تطوير نشاطات التقييس والقياس والاعتماد والتصديق والملكية الصناعية في الجهد الرامي إلى بعث وعصرنة الاقتصاد الوطني، حيث يندرج الإشهاد على المطابقة ضمن مسعى الجودة المتبع في مجال التقييس، علما أن الجودة الرفيعة للمنتج تمكن من مقاومة المنافسة الشديدة، سواء على مستوى السوق المحلي أو السوق العالمي، وكذلك باعتبار أن الجودة تشكل الحماية الوحيدة والرئيسية لأي منتج، خاصة بعد تفكيك الرسوم الجمركية الذي يسري تدريجيا، بعد تطبيق اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، و الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، فمن ناحية التقنية فإن حصول المؤسسة الصناعية على إحدى الشهادات من فئات "آيزو"9000 لمنظومة الجودة، أو الأيزو 14000 لحماية البيئة يعني الدليل على أن المؤسسة تملك منظومة تسيير و ضمان الجودة مطابقة لمتطلبات و شروط متفق عليها عالميا و مدونة في مرجعية مميزة.

وتبين الحصيلة التالية لسنة 2005 نتائج المجهودات التي تبدل لهذا الغرض، فقط تحصلت 167 مؤسسة عمومية وخاصة على شهادات الأيزو 9000وست مؤسسات على الأيزو 14000، بينما يوجد خمس مؤسسات في طريقها للحصول على الأيزو 22000 المتعلقة بضمان المنتجات الغذائية، كما تم تكوين ثلاثون مدققا للجودة بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية ببومرداس الذي هو تحت وصاية وزارة الصناعة والمتخصص في تكوين ورسكلة الإطارات

ت–الجائزة الجزائرية للجودة: وتجدر الإشارة إلى أنه تقرر منح جائزة الجودة كل سنة لأحسن مؤسسة تطبق توجيهات منظومة ضمان الجودة وهذا من باب التشجيع والتحفيز، وأول مؤسسة تحصلت على الجائزة تمثلت في مجمع "صيدال" للصناعات الصيدلانية سنة 2003، تلتها فيما بعد شركة الإسمنت لعين توتة سنة 2004 كما تعمل وزارة الصناعة على تنصيب الهيئة الوطنية للاعتماد وتقييم مطابقة المنتجات الصناعية.

غير أن هذه النتائج تظل محدودة للغاية، فالجزائر لا تتعدى ملكيتها لعدد محدود جدا من الشهادات للنوعين في حين تملك الدول المتقدمة عشرات الآلاف منها، وهذا ما يجعل الجزائر مجبرة على بدل مجهودات استثمارية أكبر لإنتاج سلعا ذات جودة وفق المواصفات الدولية إذا أرادت الاستفادة من سياساتها الخاصة بالانفتاح الاقتصادي.

في ظل السياسات الصناعية الجديدة تقرر تحيين الترتيبات التنظيمية التي تستند عليها نشاطات التقييس والقياس والاعتماد والتصديق والملكية الصناعية وكذا الهيئات التي تتكفل بها وهي المعهد الجزائري للتقييس والديوان الوطني القياسية القانونية والهيئة الجزائرية الاعتماد والمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.

ث–تطوير العنصر البشري: إن الاستراتيجية الصناعية تعتبر تطير العامل البشري أساس نجاح كل سياسة صناعية باعتباره عاملا مشجعا لامتصاص التكنولوجيا وعصرنة الصناعات، لا طالما عانت الصناعة الجزائرية من:

- عجزا في مجال التأطير الصناعي سواء على مستوى التسيير أو التحكم في التكنولوجيات؛
- نظام التكوين ليس بإمكانه الاستجابة الفعالة لاحتياجات العمال المؤهلين في الصناعة.

وقصد التكفل بمتطلبات القطاع يتعين:

–تكثيف العرض في مجال التكوين المؤهل لا سيما من خلال استحداث مدارس تكوين المهندسين والتقنيين السامين في القطاعات الصناعية الكبرى؛

–تنويع قنوات التكوين (اشراك كافة الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين)؛

–وضع نظام جديد خاص بالمساعدات العمومية لعروض التكوين (مساعدات وقروض الضرائب)؛

–مطابقة التأهيلات مع احتياجات السوق؛

–تثمين رأس المال البشري (سياسة الأجور والظروف الاجتماعية للعمل والإطار المعيشي).

–إدراج الإبداع ضمن منظور داخلي باعتباره عنصرا أساسيا لتطوير الصناعة يعتبر أمرا لا مناص منه، ويتطلب التحكم في هذا المسار تدخل وتكفل السلطات العمومية لدعم وترقية سياسة موجهة نحو ترقية التقنيات استنادا إلى نظام وطني للإبداع مثل ما تقوم به العديد من الدول، فعلى سبيل المثال تخصص الولايات المتحدة الأمريكية ما نسبته 46%من الناتج الداخلي الخام للبحث والتنمية[1]؛

–إنشاء مراكز التعليم والتمهين التكنولوجي من أجل تعليم مهني موجه نحو المهن الخاصة بالإضافة إلى إنشاء لجنة دولية من أجل العلم والتكنولوجيا ووكالة لترقية التجديد الصناعي ووزارة منتدبة مكلفة بالعلوم والتكنولوجيا ووضع جهاز تشريعي ينظم تثمين الأفكار المجددة وترويجها على السوق وتجنيد الوسائل العمومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تقديم مساعدات للقطاعات العمومية والخاصة بدعم مالي مباشر لكل مشروع تنموي نموذجي من خلال إقامة صندوق مستقل لتمويل النماذج وإجراءات تحفيزية أخرى ووضع سياسة " الذكاء الاقتصادي" بصيغة التسيير وجمع المعلومة وتحليلها وتفسيرها قبل اتخاذ القرارات؛

–كما يتم تمويل المخابر وقدرات البحث وتنمية المؤسسات لدى القطاعات الصناعية ذات الأولوية وترقية تنقل الباحثين والمهندسين من وفي اتجاه عالم المؤسسة.

[1]- عياش قويدر براهيمي عبد الله، **آثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم**،2005، ص103.

المبحث الرابع: واقع التصحيح الهيكلي في ظل الاستراتيجية الصناعية الجديدة

يكمن هدف الاستراتيجية الجديدة في تنمية صناعية وطنية قادرة على تنويع هيكل صادراتها ليتخلص الاقتصاد الوطني من تركيزه على المحروقات، ولقد برزت بشكل متزايد عناصر ترتبط بالقدرة التكنولوجية وتجديدها والاستعداد للتكيف مع التكنولوجيات الجديدة في عمليات الإنتاج، وكذلك مستوى المهارات الفنية وتطور الموارد البشرية، ومن هدا المتطور الجديد تم التفكير في صياغة الاستراتيجية الجديدة لإنعاش الصناعة الوطنية بأبعادها وتوجهاتها.

المطلب الأول: تقييم مؤشرات التصحيح الهيكلي

1-تطورات معدلات النمو الحقيقية للناتج المحلي الإجمالي:

إن نسبة النمو فيما يخص الناتج المحلي الإجمالي لا تزيد عن 05% سنويا وهي غير كافية وتبرز جمود الجهاز الإنتاجي الذي تدل المؤشرات القياسية لتطور الإنتاج الصناعي على تدهور وضعية معظم الفروع والأنشطة الخاصة بالقطاع، والمعطيات المتعلقة بالفترة 2012/2001 تبين تطور الناتج المحلي الإجمالي تطورا لا يتناسب مع حجم المخصصات الاستثمارية التي تم تنفيذها، والجدول اللاحق يوضح ذلك:

جدول رقم 18: تطور **معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي الفترة 2012/2001: الوحدة مليار دينار**

السنوات	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2012
الناتج المحلي الإجمالي	4236	5059	7126	9281	9940	14231	15732
معدل النمو %	3.3	6.9	5.1	3	1.4	2.4	3.9

Source :-Bank Of Algeria, Evalution Ecoomique Et Montaire En Algerie : Rapport 2011-Rapport 2006—Rapport 2002.Lettre économique D'Algerie N°11/2012, P8.

تبين الأرقام السابقة معدلات النمو الحقيقية للناتج المحلي الإجمالي، وهي محدودة ولا تدل على استجابة الجهاز الإنتاجي المحلي لتأثير الطلب الفعال، واحتواء الاختلالات التوازنية.

2-معدل النمو الحقيقي للصناعات التحويلية:

تلعب الصناعات المعملية والتحويلية دورا هاما في الاقتصاديات المتقدمة، واقتصاديات الدول الناشئة وتساهم الدولة في توفير المناخ الاستثماري الملائم وبيئة الأعمال المناسبة، وتؤثر البرامج الاستثمارية وحزم الحوافز المرتبطة بها على تطور معدل النمو الحقيقي للصناعات المعملية التحويلية كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 19 تطور معدل النمو الحقيقي للصناعات المعملية التحويلية 2001/2011 الوحدة%

الفروع	2001	2003	2005	2007	2009	2011
الصناعات الغذائية	12.5	20.6	14.4	2.1	9.1	21
المناجم	-2.8	0.6	12.4	-3.9	3.4	-9.5
صناعة الحديد والبناء والميكانيك	10	8.9	-4.1	-8.9	9.2	-3.4
الصناعة الكيميائية	-14.7	-2.4	0.6	-15	1.2	-13.1
صناعة النسيج	-0.5	-7.7	-18.4	-4.8	-10.3	-9.4
صناعة الجلود	0.3	-7.3	4.8	2.7	-1	-3.2
صناعة مواد البناء	-13.1	-6.3	-15.9	-6.8	-21.4	-11.8
صناعة الخشب والورق	2	-11.9	-25.1	-31.2	00	5
متوسط الصناعة المعملية	-1	3.5	-4.5	-3	1.6	-1.2

Source : Bank Of Algeria, Evalution Economique Et Monétaire En Algérie : Rapport 1002.

تبين الأرقام في الجدول السابق محدودية الآثار الإيجابية للاستثمارات على تطور فروع وأنشطة الصناعات المعملية التحويلية حيث نلاحظ بأن معظم الفروع حققت معدلات نمو سلبية خاصة صناعة الحديد التي هبطت من +9،2 سنة 2009 إلى -3،4 سنة 2011وكذلك تدهور فرع الصناعة الكيميائية وما ساعد على هذا ركود القطاع العام في تسيير المصانع من جهة ومن جهة أخرى عدم بيعه للقطاع الخاص ومثال ذلك: المؤسسة الوطنية للكلور.

إلا أنه تم تسجيل انتعاش وتحسن في بعض الفروع الصناعية كالصناعة التحويلية الغذائية التي تطور انتاجها ومشاركة القطاع الخاص بشكل واسع في ذلك، لكن لابد من الإشارة إلى أن معظم المدخلات الصناعية لهذا الفرع مستوردة، كما مس هذا التحسن كذلك فرع الخشب والورق.

إن هذه الوضعية الركودية تدل على محدودية الآثار الإيجابية للقطاع الصناعي على صناعات السلع الاستهلاكية وسلع التجهيز، مما يدل على تزايد الانعكاسات الإيجابية على الاقتصاديات الأجنبية من خلال حالة الإغراق الذاتي للاقتصاد الوطني بالسلع الأجنبية عن طريق الواردات وهذا ما يدل على استمرار الاختلال الهيكلي للاقتصاد الوطني إلا إذا تطورت الصادرات خارج المحروقات وهذا ما سوف نترض له في النقاط اللاحقة.

3-التركيب الهيكلي للصادرات ومستوى التنويع الاقتصادي:

يظهر التركيب الهيكلي للصادرات من خلال الجدول الموالي.

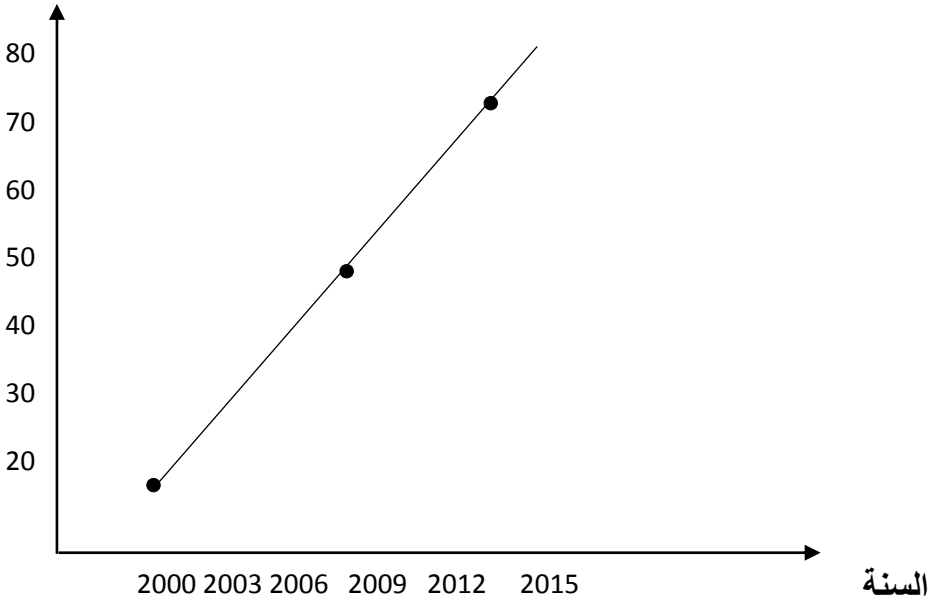
جدول رقم 20 التركيب الهيكلي للصادرات2001/2012

الفروع	2001	2005	2007	2009	2011	2012
الصادرات الإجمالية	1909	4633	6585	45186	72883	73981
نسبة مساهمة صادرات المحروقات %	98	98	98.4	98.3	98.3	98.3

المصدر: تقارير بنك الجزائر 2001.2005.2006، الملحق الوصفي.

Direction Général des Douanes Statistique Du Commerce Extérieur De L'Algerie Année 2012, P3

الشكل رقم 11 تطور صادرات الجزائر ب (مليار دولار)



يظهر الجدول السابق والشكل أ تطور الصادرات الجزائرية التي انتقلت من 22 مليار دولار سنة 2000 إلى 73 مليار دولار سنة 2012ويتوقع أن تصل أكثر من 80 مليار دولار سنة 2014وستبلغ قيمتها الإجمالية خلال الفترة 2000-2014 حوالي 760 مليار دولار، وتتشكل من مصادر غير متحددة ومحدودة التنوع، فالتركيب السلعي يتشكل من مادتين أساسيتين هما البترول والغاز، حيث أن نسبة مساهمة صادرات المحروقات بقيت في حدود 98%منذ بداية فترة التصحيحات الهيكلية وهذا ما يعني أن نسبة مساهمة الصادرات خارج المحروقات لم تتجاوز 05 % و هذا ما يتنافى مع أهداف برامج التصحيح الهيكلي الذي يطمح إلى تجاوز هذه النسبة عن طريق تفعيل الجهاز الإنتاجي والنهوض بالقطاع الصناعي، وقد تواصلت هذه النسبة الضئيلة حتى سنة 2012 وهذا يدل على استمرار الاختلالات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

4-التركيب الهيكلي للواردات الصناعية:

الجدول رقم 21 تطور التركيب الهيكلي للواردات خلال الفترة 2001-2012 الوحدة مليون دولار

الفروع	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2012	%
الواردات الغذائية	2346	2516	3357	4656	5512	9261	8983	19.19
مواد نصف مصنعة	1747	683	3743	6678	9557	10047	10370	22.1
سلع التجهيز الصناعية	3293	4654	7872	9361	14141	17074	13453	28.74
السلع الاستهلاكية	1400	1884	18863	3546	5868	7328	9955	21.27
واردات أخرى*	696	1485	1727	2107	2325	3651	4040	8.7

***واردات أخرى**: واردات طاقوية +مواد أولية+ سلع التجهيز الفلاحية+ بعض الواردات المختلفة.

المصدر: تقارير بنك الجزائر 2001.2005.2006، الملحق الوصفي.

Direction Général des Douanes, Statistiques du commerce Extérieur De L'Algérie, Année 2012.

تبين الأرقام للجدول التطور السنوي المتوالي للواردات من مختلف مجموعات السلع والمواد تتصداها سلع التجهيز الصناعية والمواد نصف المصنعة ذلك لأن الجزائر نقصت استثماراتها ودعمها في مجال الصناعات الثقيلة ثم تأتي بعد ذلك الواردات الغذائية والسلع الاستهلاكية الغير الغذائية بحوالي 40 بالمائة من إجمالي الواردات.

كما يفسر هذا التدفق الكبير للسلع الأجنبية بعدم وجود خطة لربط تزايد المدخلات بنمو الصناعات المعملية الوطنية، وهذا الوضع يوضح الاختلال الهيكلي للواردات، وللتجارة الخارجية بصورة عامة، ورغم المكاسب والإيجابيات الهامة لمنجزات الاستثمارات إلا أن الوضعية الاختلالية قد تفاقمت ودرجة الانكشاف الاقتصادي التجاري قد تطورت لتجعل الاقتصاد في حالة تبعية اقتصادية كبيرة فقد بلغت في السنوات الأخيرة 60 بالمائة من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2009،2011،2012، الأمر الذي يؤكد على اندماج سلبي في الاقتصاد العالمي من خلال قطاع ريعي لا يوجد في المدى القصير و المتوسط ما يدل على وجود استراتيجية ناجعة للأمن الاقتصادي الوطني لتغيير هذا المسار.

5-ضعف مساهمة القطاع الصناعي في التشغيل:

بعد مرور أكثر من خمسة عشرة عاما من بدء برنامج التعديل الهيكلي فيها، فشلت الجزائر في التخلص اعتمادها المفرط على قطاع النفط والغاز وهو يساهم بما يعادل أكثر من 95 بالمائة من الصادرات، و75 بالمائة من إيرادات الميزانية، م مع ذلك فإن قطاع النفط والغاز الذي يتميز بكثافة رأس المال إلى حد كبير مسؤول عن أقل من 05 بالمائة من خلق فرص العمل في الاقتصاد، أما بالنسبة لمقارنة نسب التشغيل للقطاعات الثلاثة الزراعي والصناعي والخدماتي فيبرزها هدا الجدول الموالي.

الجدول رقم 22 نسب القوى العاملة في مختلف القطاعات بالجزائر:

القطاعات	1995	2004	2005	2006	2007	2008
الزراعة %	25.4	23.6	23	20.7	13.6	14
الصناعة%	23	14.8	18	18	12	12.8
الخدمات%	51.6	58.3	59	61.3	74.4	64.2

المصدر: صندوق النقد العربي التقرير العربي الموحد 2006-2009.

لقد وفر القطاع الصناعي الذي لا يزال غير قادر على المنافسة قدرا أقل من الوظائف الجديدة في السنوات الأخيرة، حيث تتناقص حصته من مجموع العمالة التي بلغت 12،8 بالمائة سنة 2008 مقارنة ب 64،2 بالمائة لقطاع الخدمات و14 بالمائة للقطاع الزراعي وهو يبين أن قطاع الخدمات هو أول قطاع مولد لمناصب الشغل مما يتطلب توجيه ودعم الاستثمار في هذا القطاع لامتصاص المزيد من القوى العاملة المتدفقة إلى سوق العمل.

المطلب الثاني: آفاق وتحديات القطاع الصناعي في الجزائر

1-الآفاق والتطلعات:

***الصناعة الصيدلية:** تدعيم القطاع بالشروع في انشاء وحدة جديدة لإنتاج الأدوية لمخابر "صنوفي بالمدينة الجديدة سيدي عبد الله الواقعة بالناحية الغربية للجزائر العاصمة ستدعم الصناعة الصيدلانية الوطنية، وتم وضع حجر الأساس لإنجازه سنة 2013، وسينتج هذا المصنع المقرر إنجازه خلال ثلاثة سنوات 250 صنف من الأدوية بنوعيها الجافة والسائلة والأكياس الموجهة لعلاج عدة أمراض تصيب الأطفال وكذا البالغين. ويعتبر أكبر مصنع لمخابر "صنوفي بالجزائر " بمنطقة الشرق الأوسط والقارة الإفريقية منذ 20 سنة حيث يبلغ قيمة استثماره 70 مليون أورو كما سينتج مائة مليون وحدة بيع سنويا أي ما يماثل80 بالمائة من حجم المواد الصيدلانية التي توزها المخابر بالجزائر.

ويتربع المصنع على مساحة تقدر 06،6 هكتار بقطب الصناعة الصيدلانية والبيو تكنولوجي للمدينة الجديدة لسيدي عبد الله، وأشاد الرئيس الدير العام لمخابر "صنوفي" بالنتائج التي حققتها المخابر ومناصب الشغل التي تم خلقها في مجال الصناعة الصيدلانية حيث بلغت حتى الآن 800 منصب ناهيك عن توفير الأدوية بالسوق الجزائرية، وقال في نفس الإطار أن المخابر " وظفت كل طاقتها وخبرتها" لتجسيد مصنع «سيدي عبد الله" من أجل المساهمة في ترقية الإنتاج المحلي والانتقال بعد ذلك إلى التصدير انطلاقا من الجزائر، للإشارة كان أول استثمار للمخابر بالجزائر في سنة 1999 من خلال انشاء شركة مختلطة مع مجمع "صيدال بواد السمار بالجزائر

العاصمة" برأس مال يقدر 426200000 دج وانتقل بعد ذلك إلى قرابة 02 مليار دينار جزائري خلال السنوات الأخيرة حصة المجمع من هذه الشركة 30 % وصنوفي 70 %.

***الغذائية:** الصناعة "سيفيتال تعتزم رفع واردات السكر الخام"

قال الرئيس التنفيذي لشركة "سيفيتال الجزائرية للصناعات الغذائية " إن الشركة تتوقع زيادة واردات السكر الخام هذا العام إلى 01،6 مليون طن كي تستطيع مضاعفة صادراتها من السكر الأبيض[1]وقال الرئيس التنفيذي للشركة ومالكها، "يسعد ربراب" في مقابلة مع "رويترز" أمس (السبت 29 يناير كانون الثاني 2011) "استوردنا 01،2 مليون طن من السكر الخام في 2010 وسنستورد 01،6 مليون طن هذا العام"، وقال " نعتزم تصدير 800 ألف طن من السكر الأبيض هذا العام مقابل 400 ألف طن في العام الماضي" و"سيفيتال تعتبر أكبر شركة خاصة في البلاد و تستورد معظم حاجاتها من السكر الخام من البرازيل.

***مواد البناء:** الجزائر ستصدر الإسمنت للخارج في آفاق 2016: ستصدر الجزائر ابتداءا من 2016 الاسمنت للخارج، بعد أن يتم الانتهاء من ورشات الأشغال الكبرى، كالطريق السيار شرق –غرب، ومترو الجزائر، ترامواي المدن الكبرى، والبرامج السكنية، وصيانة الوحدات الإنتاجية القديمة وستسمح العملية برفع الإنتاج ب 7،5 مليون طن سنويا.[2]

قال عبد المجيد آيت بلقاسم، المدير العام للمجمع الصناعي GK، إنه يتوقع أن تنجح الجزائر في تصدير مادة الإسمنت في حدود عام 2016، بعد أن تتم تغطية احتياجاتها من هذه المادة الحيوية للمشاريع التنموية عام 2015، وانخفاض الطلب مقابل العرض.

وأشار إلى أن إعادة تأهيل خمس 05 مصانع لإنتاج الإسمنت في حدود 2012، سيزيد من انتاج الإسمنت بها بمليون طنا، كما أن تركيب خطوط انتاج جديدة في أربع مصانع في كل من الشلف وزهانة وعين الكبيرة وبني صاف سيدعم الإنتاج فيها بطاقة إجمالية تقدر ب 7،5 مليون طنا.

يشار أن أسعار الإسمنت ماتزال تسجل أعلى مستوياتها بسبب المضاربة والمنافسة غير الشرعية، حيث وصل سعر الكيس الواحد من الإسمنت إلى 750 دينار في سوق التجزئة، بينما لا يتعدى سعر 320 دينار في المصانع.

2–التحديات الراهنة لوزارة الصناعة في مجال الاستثمار في القطاع:

تعتزم وزارة الصناعة وترقية الاستثمار حاليا على القيام بمنح قروض تتراوح قيمتها ما بين 300 ألف دينار و700 ألف دينار، وأوضح الوزير أن فوج العمل الفرعي المكلف بحماية الإنتاج الوطني وترقية المؤسسة اقترح 10 عشر عمليات تفصل إلى حوالي 54 أربعة وخمسون إجراء أبرزها إعادة تأهيل المؤسسات وتطوير هياكل الدعم

[1]-صحيفة الوسط البحرينية، **رفع واردات السكر الخام**، العدد 3068، الاحد30يناير 2011م الموافق لـ 25صفر 1432هـ www.alwasat news.com

[2]-جريدة الحياة العربية، يوم 2010/05/24.ق.و، الجزائر ستصدر الإسمنت في آفاق 2016،

وتطوير تعميم الجهاز الوطني للنوعية وتخفيف الأعباء الجبائية وتكوين الموارد البشرية وتطهير سوق السلع والخدمات وترقية المنتج الوطني.

-العقار الصناعي من أهم التحديات الراهنة التي يواجهها القطاع الصناعي:

اعترفت الحكومة بأن العقار الصناعي يظل عائقا رئيسيا أمام المتعاملين وهو ما دفعها إلى اتخاذ إجراءات لتسهيل الوصول إليه، من خلال انجاز مناطق صناعية جديدة وتعبئة الأصول المتبقية للمؤسسات العمومية إضافة إلى ذلك تأطير التجارة الخارجية وعصرنة القطاع الصناعي وترقية الإنتاج الوطني وحمايته وتحسين نوعية المنتجات وتخفيض الفوائد على القدرات الصناعية الوطنية.[1]

-اتجاه الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر حسب قطاع الصناعة

أخذ قطاع الصناعة الحجم الأكبر من حصة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر، باعتباره القطاع الأهم جذبا لهذه الاستثمارات، وقد تحصل على نسبة تقدر بـ 57.45 %من مجموع حجم الاستثمارات الأجنبية المسجلة بالجزائر لغاية سنة 2014، بمجموع 324 مشروع استثماري أجنبي، وتطور الاستثمار الصناعي راجع للأهمية التي أعطتها له السلطات العمومية وجدية الإجراءات المتخذة وذلك بفضل النصوص التشريعية وخصوصا القانون رقم88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الوطنية الخاصة، وتعتبر الشركة الفرنسية هي الرائدة في هذا القطاع ومن بين هذه الشركات، شركة دانون للصناعات الغذائية، وشركة ميشلان لصناعة إطارات السيارات.[2]

[1]-حفيظ صواليلي، **تغيير هيكلة الوكالة لتطوير الاستثمار**، جريدة الوكالة الوطنية الخبر، يوم السبت 2014/05/24.

[2]-Le quotidien d'Oran (journal national) du 11/05/2013.

المبحث الخامس: مراحل تطور القطاع الصناعي في الجزائر ومدى تطبيق المؤسسات للمواصفة ايزو

لقد قدمت المجهودات المبذولة في إطار استراتيجية التنمية الصناعية الجزائرية البعض من النتائج الإيجابية منها بعض الصناعات التي تعرف تراجعا كبيرا في معدل النمو كالصناعات الغذائية وصناعة الخشب، إذ يمكن القول إن الجزائر تسعى من خلال هذا الانتقال من مرحلة غياب التصنيع إلى مرحلة بعث الإنتاج الصناعي بتنميته بعض الصناعات وتطورها.

المطلب الأول: القطاع الصناعي وتقدم الصناعة في العالم العربي

1-تقدم الصناعة في الدول العربية:

أ-العقبات: لعل أهم المشاكل والعقبات التي تحد من تقدم الصناعة في الدول العربية، قدم التقنيات المستخدمة وخصوصا عملية تحديث المكون التكنولوجي للصناعة وغياب استراتيجية تنظيمية موحدة تجمع الخطوات والقرارات المتخذة لتنمية الصناعة، ناهيك عن ضعف التمويل اللازم للمشاريع الصناعية، خصوصا المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي غالبا ما تكون المورد الرئيسي للشركات الكبرى، وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاجية ونذره الكفاءات الإدارية لقيادة المشاريع الصناعية فضلا عن معوقات أخرى تتصل بغياب مراكز الخدمات الصناعية [1] التي تقدم الاستشارات الاقتصادية والفنية و المالية، وتوسع علاقات انتشار المنافسة غير المشروعة من جانب المؤسسات الصناعية غير مرخص لها، هذا فضلا عن نقص التمويل الموارد البشرية المحترفة، ضعف المردود ، تشابه الصناعات في الأقطار العربية، الاحتكارات الأجنبية على الصناعات الأساسية، قدم المصانع، ضعف الصيانة.

ب-الفرص والحلول: من الضروري أن يرتكز الاهتمام بالصناعة إلى معطيات واقعية تؤدي إلى تحقيق النتائج الموجودة وإقامة الصناعات ذات الجدوى الاقتصادية فلا فائدة من الصناعات قد لا تكون ذات جدوى أو لا تمكن من تحقيق إرادات سيادية أو تعمل وفق معايير اقتصادية أساسية منها توظيف الموارد والقدرات الوطنية البشرية و المادية، و تعزز إمكانيات الاستفادة من قدرات القطاعين العام والخاص، ولابد لعملية التصنيع من أن تؤدي إلى عمليات تكامل بين القطاعات الأساسية في أي من البلدان العربية مما يؤدي إلى كفاءة توظيف الأموال وتعزيز إمكانيات خلق فرص التوظيف في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتحتاج بلدان المنطقة إلى تقويم دقيق للسياسة الصناعية للسياسة الصناعية التي نفذتها خلال العقود الماضية التقليدية لتقويم الأخطاء المكلفة التي ارتكبت في الماضي، والاعتراف بأن التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها اليوم تفرض مراجعة هذه السياسة بإعطاء الأولوية للفاعلية الاقتصادية ، والقدرة التنافسية في تخصيص الحوافز المالية و الضريبية وغيرها ،ويقتضي تحقيق هذا التحول اصلاح حوكمة المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ السياسة الصناعية واخضاعها لضوابط الشفافية و المسائلة ،وتوفير مساحة أكبر للمثلي فئات المنشآت في صياغة السياسات ن ولاشك في أن تغير آليات الحكومة يمكن أن يساعد في تصميم السياسات الصناعية وتنفيذها بفاعلية، كي يتمكن القطاع الصناعي من الاضطلاع بدور ريادي في تطوير الاقتصادات العربية، وتأمين الوظائف الجيدة، وتحسين مستويات دخل

[1]Cite Web :SME Advisor Arabia , 14/10/2015

الاسر ولا يمكن تطوير قطاع الصناعة إلى من خلال إعادة النظر في أولويات الفروع الصناعية وتعديلها وفقا لمقتضيات التحديث التكنولوجي ومواصلة العمل تحديث هيكلة القطاع الصناعي وتطوير المراكز الإنتاجية، كما لابد من معالجة أسعار الطاقة لتكون تشجيعية للمؤسسات الصناعية وتقديم إعفاءات تصديرية من ضريبة الدخل، ناهيك عن ضرورة ترشيد الكوادر عير تقديم الدعم الفني و العلمي و الإسراع في اتخاذ القرارات تهدف إلى تحسين الاستخدام الاقتصادي للمواد الأولية المتاحة محليا، وفي هذا الاطار لابد من الإشارة إلى ضرورة العمل على إقامة المعارض العربية التي تهدف إلى الترويج للصناعات التحويلية وانشاء شبكة عربية لتبادل المعلومات الصناعية وتطويرها في ضوء المتغيرات الدولية مع العمل على تشجيع الحاضنات الصناعية .بالتعاون بين القطاع الخاص والمنظمات الدولية، ويضاف إلى ذلك تطبيق رسم نوعي للصناعات المهددة بالاندثار، ما يحد من ضرر البضائع المستوردة وتشجيع قدرات الابداع في الصناعات القائمة ووضع آلية تضمن حقوق المصانع والصناعيين، من هنا لابد من التشديد على إعطاء قروض ميسرة لتحقيق التطور الإنتاجي للمشاريع الصناعية ولابد من التشديد أيضا على ضرورة دخول الدول في مشاريع صناعية مشتركة مع عدد من المؤسسات العالمية بما يساهم في نجاح الصناعات المحلية وتطوير التشريعات القائمة وإقامة مناطق صناعية لجذب الاستثمارات للقطاع الصناعي وهذا لما يحققه من دور إيجابي في تحسين كفاءة استخدام الموارد، ويتوجب العمل على اعتماد مشروع دمج الصناعات الصغيرة و المتوسطة بإدارة حديثة وتشجيعها على التكامل فيما بينها ضمن حلقات إنتاجية متكاملة وتسهيل إجراءات الرخص الصناعية لإنشاء مصانع على المستوى المطلوب.

2- القطاع الصناعي في العالم العربي والفرص في مواجهة التحديات [1]:

لا تعتبر الدول العربة الصناعية في المرتبة الأولى، ولكن بدأت تظهر في بعضها نظم الصناعة الحديثة وهذا سيوظف القطاع الصناعي ما يقارب 20 مليون عامل، أي ما يمثل 17 بالمائة فقط من إجمالي اليد العاملة في العالم العربي، ولهذا فإن الدخل الصناعي في عدد كبير من الدول العربية بنسب عالية في إجمالي الناتج المحلي.

تعاني مختلف البلدان العربية من عدد الاهتمام بتطوير الصناعات من أجل الانتقال باقتصادات هذه الدول من الاستهلاك إلى التصنيع، واستخدمت قضية الصناعة كمحور أساسي في التغيرات السياسية والاجتماعية، مع التركيز على تكريس إهمال العناية بالتنمية الصناعية الكفيلة بتحقيق الاكتفاء الذاتي لهذه البلدان وتحريرها من التبعية لاقتصادات المنتجة.

كانت الاقتصادات العربية في مطلع الخمسينات من القرن الماضي تعتمد على الإنتاج الزراعي وتصدير المواد الأولية وتمكنت بلدان من الاستفادة من صادرات القطن مثل :(مصر، سوريا) وصدر العراق التمور والحبوب وتمكن السودان من تربية المواشي، وبدأ عدد كبير من البلدان العربية مثل :(مصر، سوريا، السعودية، الكويت، الأمارات) بالتصدير، ومع ذلك حظيت السياسة الصناعية باهتمام كبير في الخطاب الاقتصادي للبلدان العربية منذ ستينات القرن الماضي، إلا أن التنمية الصناعية الحقيقية احتلت أحيانا كثيرة مكانة ثانوية في مقابل الحفاظ

[1]Cite Web :SME Advisor Arabia , 14/10/2015

على استمرار التوازنات السياسية القائمة، عن طريق منح الامتيازات وتوزيع الربع من دون مراعاة الفاعلية الاقتصادية، و من خلال التجارب التي عرفتها الجزائر، المغرب ومصر تتضح حالات أأدت فيها السياسة الصناعية المشوهة إلى سوء توزيع العمال ورأس المال بين النشاطات الصناعية، وبدل من تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج على المدى الطويل، أدت زيادة النزعة الريعية، وأصفرت تكاليف ضخمة في شكل قروض متعثرة، و إفلاس مصاريف حكومية ومشاريع صناعية.

تتنوع الصناعة وتختلف بين الدول العربية فهنالك المعادن، اللحوم والبيض، المواد الغذائية، مواد البناء، البتروكيميائية، النسيج، إذ تعتبر السعودية أكبر منتج نفطي في العالم، وهنالك كميات هائلة من النفط والغاز الطبيعي وهناك دول عربية نفطية.

بدأت الصناعة العربية في مستهل القرن التاسع عشر على درجة كبيرة من التأخر، فقد اقتصرت على تزويد السكان بالضروريات الأولية من الغذاء والكساء والأدوات المنزلية، ولم تكن هناك صناعات تحويلية تتطلب استخدام عددا أو آلات معقدة الصنع أو قوى محركة سوى القوى العضلية والمواشي وظل هذا الحال هذا ظهر محمد علي في مصر وبدأ التنشيط لغرض حربي إذ أدخل بعض المصانع الحديثة إلى مصر لإنتاج ما يحتاجه الجيش المصري من ملابس ومعدات التسليح غير أن تلك الصناعات ما لبتت أن مازالت بزوال نفوذ وأتاحت ظروف التدهور.

وتعتبر 1930 الذي تخلص فيها مصر وسوريا ولبنان من النظام الجمركي السابق سنة مشهودة بالنسبة للصناعة في هذه الأقطار و قد ساعد على هذا النمو ظهور الوعي السياسي والتفكير القومي في البلاد العربية فبدأ النشطاء العرب بالتلويح بأن تخلف العرب سياسيا يرجع إلى تخلفهم الصناعي، وأن الدول الصناعية المستعمرة مسرة على إبقاء العرب زراعية ومع اندلاع الحرب العالمية الثانية وانعدام المنافسة الأجنبية إلى حد ما اتسع المجال أمام الصناعات العربية مرة أخرى فأخدت بالتطور و كان هذا التطور ظاهرا في مصر بصورة أكبر من بقية الدول العربية الأخرى، فأخدت الصناعة تتطور بنسب متفاوتة بين أقطار الوطن العربي.

جدول رقم 23 المساهمة في الدخل القومي[1]

الدولة	النسبة المئوية
السعودية	%55.4
قطر	%54
الجزائر	%49
اليمن	%46.6
ليبيا	%43.1
الامارات	%33.8
البحرين	%33.4
المغرب	%32

وأغلب هذه الدول جميعها فيما عدا المغرب الاعتماد على تكرير البترول وتصديره مشتقاته والتوسع في صناعته والاستثمار فيه، إلى جانب صناعة الغاز الطبيعي واستثماره أيضا إلا أن مساهمة هذا القطاع الصناعي في احتواء العمالة تعد قليلة جدا، هذا يدل على أن فلسفة التصنيع في العالم العربي ركزت على أهمية الصناعات الثقيلة مثل الحديد والصلب والألمنيوم ثم كانت هناك الصناعات البتروكيماوية، لكن العديد من الصناعات الثقيلة المقامة استهلكت الطاقة والجهود من دون أن تكون ذات أهمية اقتصادية، وثبت عدم قدرة العديد من هذه الصناعات على مواجهة المنافسة مع المنتجات الأجنبية التي تتمتع بتكاليف اقتصادية منافسة وفي الوقت ذاته جودة عالية تصعب مضاهاتها وعلى مدى السنوات، استنفدت الصناعات موازنات حكومية وغير حكومية في أكثر من بلد عربي، ناهيك عن الدعم والحماية التي يمكن أن تترجم إلى تكاليف اقتصادية مهمة، ولذلك لم تتمكن الصناعات في مصر والجزائر والعراق وسوريا من تحقيق إيرادات سيادية تحسن أوضاع الموازين. ويبرز تنوع تجارب السياسية الصناعية في البلدان المختلفة أن نتائجها تعتمد على البيئة المؤسسية التي تحتضنها والتي تحدد المقاربة المعتمدة لصياغتها وتنفيذها وتقويمها وتحدد العلاقة بين المصالح السياسية والاقتصادية في غالبية الأحيان طبيعة السياسات الصناعية المتبعة، ومجموعات المصالح المؤهلة للاستفادة منها.

ويختلف أداء الدول العربية اختلافا حادا مع أداء اقتصاديات أسواق الناشئة الأخرى، التي شهدت خلال العقدين الماضيين نموا سريعا للاستثمار الخاص، والإنتاج الصناعي وتنوع الصادرات المصنعة ذات المحتوى التكنولوجي الكثيف ويكشف تحدي التوظيف الذي تواجهه الدول العربية في ظل التحول الديمغرافي الذي تشهده

[1]-Cite Web :SME Advisor Arabia , 14/10/2015

عن نقاط الضعف التي تعتري النموذج الاقتصادي القائم على نسيج اقتصادي غير متنوع يتركز أساسا في استخراج وتصدير المواد الأولية والنشاطات الزراعية التقليدية وبعض الصناعات ذات القيمة المضافة المحدودة تعتمد في الدرجة الأولى على اليد العاملة غير المؤهلة.

إن نسبة الغالبة للصناعات العربية هي الصناعات الاستهلاكية ويعود ذلك إلى سهولة الحصول على المواد الخام التي لا تدخل في انتاجها ووفرة المعدات والمهارات الفنية والإدارية اللازمة لإدامتها، إضافة إلى وجود السوق المحلية لاستهلاكها وعدم توفر رأس المال لإقامة الصناعات الثقيلة في بعض الأقطار العربية وخاصة النفطية.

هذا وتعتبر المؤسسات الصناعية في العالم العربي صغيرة مقارنة بغيرها من الدول النامية، وهذا يعني انخفاض الإنتاجية الصناعية وعدم اعتمادها على التقنية الحديثة في المجال الصناعي وارتفاع تكاليف الوحدة المنتجة، هذا بالطبع يجعلها غير قادرة على منافسة الصناعة الأجنبية.

وتعتمد أكثر الصناعات العربية على المنتجات الزراعية الحيوانية ماعدا عدد صغير منها يعتمد على الخامات المعدنية، يستثنى من ذلك الصناعات البتروكيميائية وصناعة الحديد الصلب ويختلف معدل سير التنمية الصناعية من قطر لآخر ويرجع سبب ذلك إلى حرمان بعض الأقطار من المقومات الضرورية للتصنيع ووفرتهما بنسب مختلفة، ويكشف النمو السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتسارع وتيرة التغير التقني وتنامي الاندماج الاقتصادي في كل أنحاء العالم، عن حاجة البلدان العربية إلى التركيز على الكفاءة، والاستثمار في اكتساب المعرفة التقنية والتكنولوجية وأساليب الإدارة الحديثة، وتثبت التجارة الناجحة عبر العالم أن المزايا التنافسية لا تقوم على وفرة مواد الطبيعية أو اليد العاملة ذات التكلفة المتدنية، بمقدار ما تحقق عبر الابتكار والمعرفة والإدارة الجيدة، وثمة عوامل تؤكد الحاجة الماسة اليوم إلى جيل جديد من السياسات الصناعية، خصوصا بعد فشل إصلاحات السوق التي نفذتها الدول العربية في تحقيق أي تحول ملموس في بنياتها الاقتصادية، أو الرفع من انتاجياتها في شكل يؤهلها لمجابهة المنافسة الدولية وتبين بوضوح أنه لا يمكن التعويل على الاستثمار الأجنبي لتحقيق الإقلاع الصناعي نظرا إلى تقلبه الشديد وتركيزه على الفرص الاستثمارية ذات الربحية العالية والسريعة وبأقل الاخطار الممكنة.

المطلب الثاني: الشهادات الممنوحة لمؤسسات الدول العربية ودول الخليج

1- الشهادات الممنوحة لبعض المؤسسات في الدول العربية[1]

إن سمة الاقتصاد اليوم هو العالمية ولانفتاحيه واللاحدود سواء مكانية أو زمنية، والدول العربية جزء من هذا العالم وجزء مهما نظرا لما يحتويه من موارد طبيعية، و مواد خام تصنيعية، ونظرا لتوفر المورد الأهم و هو المورد البشري القادر على القيام بهذه النشاطات الاقتصادية، و الخدمية وغيرها، و بما أن الانفتاحية هي سمة هذا العصر يجب على الدول العربية أن يكون لها حصة، ودور مؤثر ؛مستوى الحكومات والأفراد، وما تقوم به بعض

[1]www.fertial-dz.com

الحكومات الآن و الشركات و المؤسسات من إجراءات و خطوات يشير إلى وعي و إدراك لأهمية المشاركة الفعالة، ومميزات هذا العصر هو العولمة.

ومن أهم ما تمليه أو تفتضيه العولمة هو إيجاد ونشوء جهات تمارس نشاطها على مستوى العالم، وتتصف بالشرعية والقبول، وقد أصبحت هذه الجهات موجودة في كل مجال تخصص أو مجال عمل، وهي تكون إما على شكل جمعيات، هيئات، اتحادات وغيرها.

هذا وقد أدركت الدول العربية هذه الناحية، فأصبحت تشكل هيئات موازية لهذه الجهات العالمية، بحيث توحد جهود الجهات العربية ذات العلاقة سواء على المستوى الحكومي أو القطاع الخاص، وقد اكتسبت بعض هذه الجهات نتيجة لعملها إلى صفة الشرعية والاعتماد من تلك المؤسسات العالمية، والأمثلة كثيرة على ذلك، ولكن ما يهمنا هو منظمة الأيزو العالمية.

وتثمينا لجهود الدول العربية، وسعيها لإيجاد دور لها عالميا، اختارت منظمة الأيزو العالمية، القاهرة لعقد اجتماعات منظمة الايزو العالمية، لوضع أسس، ومواصفات الأيزو، وكان هذا سنة 2005 ورسم الإطار العام للجودة على ضوء التطورات في الأسواق الدولية والتطورات التكنولوجية، ومصر عضو في مجلس إدارة المنظمة الدولية المشكلة من ثمانية عشر 18 فقط من مجموع مائة وثلاثون 130 دول أعضاء، وحضر الاجتماع مختصين من منظمة الأيزو العالمية، وكذا على مستوى العالم.

2- الشركات الحاصلة على الأيزو 9001 في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي:

إن نسبة الشركات الحاصلة على شهادات الأيزو 9001 في دول مجلس التعاون لدول الخليج.

جدول رقم24 عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو في دول الخليج

الدولة	عدد الشهادات
الامارات العربية	889
السعودية	103
سلطنة عمان	248
البحرين	106
قطر	100
الكويت	36

Source : www.safety4arab.com/forum/showthread.php ?1=1998

أخذ هذا الإحصاء منذ 2010

3- المؤسسات التونسية الحاصلة على شهادة مطابقة الجودة[1]

ارتفع عدد المؤسسات التونسية التي حصلت على شهادة في مطابقة الجودة من عشرة 10 مؤسسات سنة 1995 على ثمان مائة 800 مؤسسة سنة 2007 وهذا ما يمثل ستون بالمائة 60% من المؤسسات المستهدفة والتي يصل عددها إلى ألف وثلاث مائة 1300 مؤسسة سنة 2009 وتتوزع المؤسسات المطابقة لمواصفات الجودة على 29% من مؤسسات تعمل في قطاع الصناعات الميكانيكية والكهربائية، و17% في الخدمات الغير مرتبطة بالقطاع الصناعي، و16% في الصناعات الكيميائية و09 % في الصناعات الغذائية و07 % في صناعة مواد البناء والبلور، و07 % في النسيج والملابس و06% في الخدمات المتصلة بالصناعة، وبلغ عدد المؤسسات الحاصلة على مواصفة الجودة 9001 أيزو/2000 وهو رقم أرفع من مراجع الجودة الأخرى نحو 480 مؤسسة سنة 2007 وتشكل هذه المواصفة المرجع الأساسي في الجودة الذي تتأقلم هيكلته مع عدد مراجع أخرى مثل الأيزو 14001، الذي يهم الجودة في قطاع البيئة، في مجال الصناعات الغذائية، و الايزو تي أ س 16949 التي تهتم بمسار الجودة في قطاع صناعة السيارات.

المطلب الثالث: آفاق الصناعة أكبر تحديات الجزائر

1- آفاق الصناعة الجزائرية على المدى المتوسط والبعيد[2]

في المرحلة الحالية التي تمر بها الصناعة الوطنية يمكن للتطور الصناعي أن يصبح محركا أساسيا للنمو بالنظر إلى الإمكانيات المتوفرة، غير أن الدفع به لا يمكن أن يكون مهمة القطاع الخاص لوحده لان القطاع العام يمكن له أن يشكل قاطرة ويساهم في تطور و ترقية الصناعة، إن لبلادنا تجربة صناعية تعود لعدة سنوات قد تسمح لها بالنهوض أكثر وهذا مقارنة بالدول التي لها نفس المسار الاقتصادي حيث يعتبر القطاع الصناعي وسيلة قوية لإنجاح اندماجها في الاقتصاد العالمي، وجعل الجزائر قوة إقليمية، لأن الجزائر تمتلك إمكانيات وتجارب كبيرة وهامة في المجال الصناعي.

وعليه فإن من الضروري تجسيد كافة الجهود من أجل إعطاء دفع جديد للنمو الصناعي على المدى المتوسط والبعيد، ويتوقف مستقبل القطاع الصناعي الجزائري على قدرته في رفع بعض التحديات الكبرى وهي:
إعادة تأهيل تكنولوجيا المؤسسات، وضع إمكانيات للتشاور بين بين القطاعات وتصنيعها وتثمين المواد الأولية الوطنية وتصنيعها، ومن أجل هذا تسعى إلى تطوير عدد من المؤسسات القوية العمومية والخاصة في بعض القطاعات التي تعتبرها استراتيجية و يستلزم هذا وضع تنظيم جديد للقطاع الذي يجعل من إعادة التأهيل رهانا وطنيا تساهم في رفعه كل الأطراف المعنية، ويتعلق الأمر بالنسبة لبلادنا في إعادة تأهيل مؤسساتنا وتحسين تنافسيتها، وبناء صناعة مبدعة وذات قيم تخلق ثروات ومناصب شغل كما تسمح بالوصول إلى الاقتصاد التنافسي المستقل عن قطاع المحروقات.

---

[1] AR.webmanager.center.com
[2] Index. Php option=comcontent8tacskk=viw§cid=18298cttemid=1

2-التنمية الصناعية أكبر تحديات الجزائر:

-اعتبر رئيس الوزراء الجزائري "عبد المالك سلال" أن الوصول إلى التطور الاقتصادي الذي تهدف إليه الحكومة يتطلب معدل نمو معتبر، وبالخصوص في قطاع الصناعة الذي يعد أكبر تحد لهل في العقد المقبل، وقال السيد" سلال" أمام نواب البرلمان أن الهدف الأساسي لسياسة التنمية الصناعية يتمثل في رفع نسبة مشاركة القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني وتحقيق قيمة مضافة على المدى المتوسط واستحداث نحو ست مائة ألف وظيفة ما بين 2013-2020 واتضح أن تحقيق هذا الهدف يجب أن يستند إلى إنعاش القطاع الصناعي الذي يعتبر التحدي الكبير للعقد القادم.[1]

-دعم الاقتصاد الوطني: هناك سبع مائة ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة تدعم الاقتصاد الوطني، ويركز برنامج القطاع الصناعي لرئيس الجمهورية، "عبد العزيز بوتفليقة" الحفاظ على أداة الإنتاج وتنويع النسيج الصناعي حيث وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الجزائر إلى ما يقارب 700000 سبع مائة ألف مؤسسة تتوزع بين تسع مائة مؤسسة صغيرة و عشرة بالمائة متوسطة، أغلبهم في ميدان البناء و الأشغال العامة و الهيدروليكية BTPH2 و الصناعات الغذائية، و الخدمات و أخرى في الصناعة، و إن كان العدد غير كاف خاصة أن هذه المؤسسات هي أساس الاقتصاد، غير أنه يعتبر هاما بالنظر إلى عددها الجد قليل قبل سنة 2000 خاصة وأنها كانت فعالة في تشغيل الشباب، و قد اتخذت الدولة إجراءات هامة لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استمرارا لذلك ستشرع في إقرار زيادة جديدة في الناتج المحلي الإجمالي، إلى جانب إجراء تغيير على الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تشرف على التأهيل بهدف مساعدة و مساندة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للوصول إلى مستوى دولي، إلى جانب إجراء تغييرات على الوكالة الوطنية و أشار تقرير للمجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي أن السلطات العمومية سعت إلى الحفاظ على أداة الإنتاج و تنويع النسيج الصناعي بحيث تم استحداث 567،206 مؤسسة صغيرة و متوسطة(خاصة/عمومية) خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2008 بنسبة تطور بلغت حوالي أربعون بالمائة و هو ما يعتبر خطة صناعية جد قيمة بالنظر إلى المرحلة التي كانت البلاد تخرج منها حيث عرقلت جهود التنمية العواقب المأساوية للإرهاب و ضغط الاقتصاديات المسيطرة التي أقحمت القطاع في مرحلة وقف النشاطات الاستثمارية التي دامت عدة سنوات الأمر الذي زاد من تبعيته للأسواق الخارجية

[1]- موقع أنترنت، **محور الاحداث للمشاريع الضخمة والاقطاب الصناعية لتعزيز الاقتصاد الوطني 2016/05/1 20:22**

و أضعف أداته الإنتاجية و عرضه لمنافسة أجنبية لم يستعد لها من قبل، لذلك فإن محو آثار العشرية السوداء لم يكن بالأمر الهين باعتبار أن إخراج القطاع من هذه المعطيات التي كانت تحاصره هو التحدي الأكبر، تمكنت صيغ القروض لتمكين الشباب من استحداث مؤسساتهم المصغرة من تحقيق نتائج إيجابية، حيث أكد "مراد زمالي" المدير العام للوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، إنه تم استحداث ثلاث مائة ألف مؤسسة صغيرة و التي وفرت سبع مائة وسبعون ألف منصب شغل سنة 2014، و هو ما يعبر عن تزايد اهتمام الشباب ووعيهم بضرورة انشاء مؤسسات مصغرة و المساهمة في انعاش الاقتصاد الوطني، و من جهة أخرى باشرت السلطات العمومية منذ سنة 2005 برنامج تأهيل القدرة الصناعية المتوفرة من خلال بعث الشراكة على المؤسسات التي تملك مهارة أكيدة قصد عصرنة المؤسسات و تعبئة الوسائل العمومية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تشكل أساس النسيج الصناعي، كما وضعت الحكومة برنامجا خاصا بإعادة هيكلة و تأهيل المؤسسات القابلة للاستمرار التي تنشط في مجالات واعد ،و قد تم إضفاء هذه الحركية على القطاع من خلال استراتيجية وطنية جديدة تطمح إلى امتصاص البطالة و رفع مساهمة القطاع في الناتج الداخلي الخام و في إطار هذه الاستراتيجية، تتولى الدولة بعث الورشات الاقتصادية الكبرى من خلال مشاركتها، وبشكل مرن في اختيار الفروع الصناعية الواجب ترقيتها و هو أجراء يمليه الظرف الاقتصادي العالمي الذي أصبحت تلعب فيه الدولة دورا هاما، و حسب توجيهات الحكومة فإن التنمية الصناعية أضحت تقوم على فروع النشاطات ذات قدرة نمو عالية، على غرار الكيمياء والبترو كيمياء و الصناعات الكهربائية و الحديد و الصلب و الصناعة الغذائية، و في الأخير نجد أن الصناعة التحويلية التي تشهد منافسة أجنبية حادة، كما يقوم البرنامج الوطني على إعادة بعث القطاع العمومي بسبب تباطؤ الاستثمار في القطاع العام و نقص التزام المتعاملين الخواص في كبرى المشاريع التي تميزها عودة بطيئة إلى الاستثمار، و من ثم فإن الحكومة تريد استغلال تمركز المؤسسات العمومية في القطاعات التي تعتمد بالدرجة الأولى على رؤوس الأموال من خلال إعطاء أهمية قصوى لدور تسيير المؤسسة العمومية من خلال ربط استقلالية تسييرها بمطلب النجاعة الاقتصادية، كما تهدف السياسة الوطنية من جهة أخرى، إلى ترقية المؤسسات الناشئة(المؤسسة الصغيرة ذات القدرة نمو عالية) في قطاعات واعدة، و علاوة على استحداث الأقطاب الصناعية المختصة ، تقوم الاستراتيجية الصناعية الوطنية في تخصيص عدد من المناطق الصناعية حسب مميزاتها و المميزات الاقتصادية المحلية.

شهدت سنة 2014 تدشين مصانع "رونو" الجزائر الذي عرف ميلاد أول سيارة جزائرية الصنع وهي (رونو سامبول) التي تتمتع بمزايا حصرية وطراز عال وقد كان تدشين مصنع "رونو" وخروج أول سيارة من سلسلة الإنتاج المرتقبة ستسجل ولادة لصناعة السيارات في الجزائر، حيث أن تطوير نسيج المناولة قد شكل منذ انطلاق مشروع مصنع "رونو" الجزائر أحد الانشغالات الكبرى لهذا الاستثمار وقد انطلق المصنع بطاقة أولية للإنتاج تبلغ خمسا وعشرين ألف سيارة.

من بين أهم مشاريع المصانع المحققة، مصنع "سيتال" عنابة لتجميع و صيانة عربات "تراموای" الذي يعد ثمرة شراكة بين مؤسسة صناعة عتاد وتجهيزات السكة الحديدية ومؤسسة "مترو" الجزائر العاصمة و الشركة الفرنسية "ألستوم" ويتم صنع خمس عربات ترامواي شهريا من طرف مصنع سيتال بعنابة مما سيشكل الجزائر في إطار هذه الشراكة الجزائرية/الفرنسية، من بلوغ طاقة صناعية حديثة للجمع في مجال السكك الحديدية و تنمية نسيج اقتصادي و صناعي في السكك الحديدية بعنابة من خلال هذا المصنع وبالجزائر كلها من خلال مراكز الصيانة مما سيسمح أيضا بتنمية النسيج الصناعي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ويتضمن مخطط أعباء المصنع انتاج برسم مرحلة أولى 213 عربة ترامواي من نوع "سيتاديس" خمسون بالمائة من عربات الترامواي المزمعة في إطار البرنامج الوطني الجزائري، حيث يوظف المصنع أربع مائة شخص بين إطارات وعمال وسيسمح باستحداث ألف منصب آخر في مجال الصيانة موزعين عبر المشاريع المزمعة عبر كامل التراب الوطني، وينتج مصنع "سيتال" عنابة الذي يعتزم بلوغ معدل ادماج ثلاثون بالمائة في آفاق 2017-2018سيارة ترامواي من نوع سيتاديس"302 مماثلة لتلك التي تسير بوهران مع عربات تتشكل من خمس مقاييس بطول 05.32 متر بطاقة 220 راكب من "سيتاديس" 402 مثل ترامواي الجزائر العاصمة وقسنطينة بـ 07 مقاييس بطول 7.43 0 متر بطاقة 302 راكب.

المطلب الرابع: المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة المطابقة والجائزة الجزائرية

1- الجائزة الجزائرية للجودة:

جاء في برنامج تطوير النظام للتقييس، المصادق عليه من طرف الحكومة في مارس 2002، ثم بالمرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في جانفي 2002 إنشاء "جائزة جزائرية للجودة"، وتم الانطلاق في الإصدار الأول للجائزة سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة، حيث يتم تسليم الجائزة باليوم الوطني للتقييس في 19 ديسمبر من كل سنة، وتتكون الجائزة من مكافأة مالية قدرها 2 مليون دج وشهادة شرفية وكأس رمزية.

وقد حصلت عدة مؤسسات على الجائزة الجزائرية للجودة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 25 المؤسسات الحاصلة على الجائزة للجودة

اسم المؤسسة	سنة الحصول على الجائزة
مجمع صيدال(SAIDAL)	2003
مؤسسة صناعة الاسمنت عين توتة(CIMENTERIE DE AINTOUTA)	2004
المؤسسة الوطنية (BSR)	2005
المؤسسة الوطنية لصناعة الملح (ENASEL)	2006
المؤسسة الجزائرية لإنجاز التجهيزات والمنشآت المعدنية (ALRIM)	2007
مؤسسة نقل المعدات الصناعية والكهربائية(TRANSMEX)	2008

المصدر: يحي برويقات عبد الكريم، **إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية** الاقتصادية والتسيير، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير كلية العلوم جامعة تلمسان، 2009/2008

*واستنادا لإحصائيات وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والهيئات[1] المانحة لشهادة الايزو 9000 فإن عدد المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 2000:90001بلغ 192 مؤسسة إلى غاية نهاية سنة 2008 –فازت شركة فينوس **venus** للمواد التجميلية ومؤسسة السكك الحديدية **انفراري** بجائزة للجودة للمنتوج الوطني لعام **2015** في طبعته الثالثة عش **13** حيث اعتمد على مدى تطبيق المعايير الدولية ونجاعة الخدمة على المستوى الوطني.[2]

المصدر:www.radio.algerie.dz–new article

2– معايير النموذج الجزائري للتميز بالجودة

يتكون نموذج جائزة الجودة من تسعة فصول حيث يتم تنقيط كل فصل حسب أهميته في إنجاح مشروع الجودة في المؤسسة، وتتكون المحاور التي يتضمنها النموذج على شكل فصول كالآتي:

–التعريف بالمؤسسة: في هذا المحور تقوم المؤسسة بتعريف نفسها من خلال ذكر اسم المؤسسة وعلامتها التجارية، رسالة المؤسسة، النشاط الرئيسي لها، إلى غير ذلك من المعلومات.

–التزام الإدارة: يهدف هذا المحور إلى معرفة درجة التزام إدارة المؤسسة تجاه التحسين المستمر للجودة من خلال تخصيص الموارد، مشاركة الافراد في التحسين، الاتصال ونشر المعلومات بالإضافة إلى معرفة جهود الجماعية والفردية التي تبذلها الإدارة لإنجاح مسعى الجودة في المؤسسة.

[1]-**المرسوم التنفيذي رقم (2/05) بتاريخ يناير 2002 المتضمن انشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، سنة 2003**

2-**www.radio.algerie.dz-new article**

-**استراتيجية وأهداف الجودة:** يتضمن هذا المحور التعريف باستراتيجية الجودة بالمؤسسة وتحديد علاقتها بالاستراتيجية الكلية لها، بالإضافة إلى معرفة كيفية ترجمة هذه الاستراتيجية إلى أهداف خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى جانب معرفة خطط وبرامج المؤسسة الرامية إلى تحقيق استراتيجية وأهداف الجودة على أرض الواقع.

-**الاصغاء للعملاء:** يهتم هذا المحور بقياس رضا العملاء والطرق التي تستعملها المؤسسة في ذلك من عمليات صبر الآراء، وتحليل الشكاوى والاقتراحات...إلى جانب معرفة قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات العملاء ومستوى الخدمات التي تقدمها لهم.

-**السيطرة على الجودة:** يهدف هذا المحور إلى معرفة الطرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المؤسسة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها والتحكم في العمليات المؤثرة على الجودة.

-**قياس الجودة: من** خلال هذا المحور يمكننا التعرف على المعايير والمقاييس التي تستخدمها المؤسسة في قياس جودة منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى معرفة مدى نجاعة استخدام هذه المقاييس في بلوغ أهداف الجودة التي سطرتها المؤسسة.

-تحسين الجودة: يهتم هذا المحور بتحليل تطور نتائج المؤسسة ومعرفة درجة تأثير مسعى المؤسسة في تحسين المستمر للجودة في بناء العلاقة بين أهداف الجودة والنتائج المتحصل عليها وبالتالي التأكد من فاعلية أنشطة التحسين المستمر للجودة في المؤسسة.

-**مشاركة الافراد:** من خلال هذا المحور نتعرف على السبل التي تنتجها المؤسسة لإشراك الإفراد في تنفيذ برامج الجودة وأنشطة التحسين المستمر وكذا مدى تصور هؤلاء الافراد للكيفية التي يتم بها بلوغ الاهداف والاعمال الكفيلة بإنجاح مسعى الجودة في المؤسسة.

-النتائج: يهدف هذا المحور إلى عرض النتائج المتعلقة برضا العملاء، بالإضافة إلى النتائج التي حققتها المؤسسة على مستوى تطور النتائج المالية، الأرباح، الحصص السوقية، سمعة المؤسسة، وكذا تكاليف تحقيق الجودة ومدى مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة.

جدول 26 معايير النتائج التي حققتها المؤسسات

الفصل الأول	التعريف بالمؤسسة	00 نقطة
الفصل الثاني	التزام الإدارة	120 نقطة
الفصل الثالث	الاستراتيجية والاهداف	80 نقطة
الفصل الرابع	الاصغاء للعملاء	200 نقطة
الفصل الخامس	السيطرة على الجودة	120 نقطة
الفصل السادس	قياس الجودة	100 نقطة

الفصل السابع	تحسين الجودة	80 نقطة
الفصل الثامن	مشاركة الافراد	100 نقطة
الفصل التاسع	النتائج	200 نقطة
المجمـــــوع		**1000 نقطة**

Source : http//www.mppi.dz/php.invest.html,consulté le : 20/03/2014.

3- عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو[1]:

وقع منتدى رؤساء المؤسسات بروتوكول اتفاق مع المعهد الجزائري للتقييس "ايانور"من أجل مصاحبة المؤسسات التابعة للمنتدى في عملية الاستجابة للمعايير الوطنية والدولية قصد حصول على شهادة المطابقة التي باتت تفرض العديد من الدول في العالم لإدخال المنتجات إلى أسواقها.

أوضح الخبر المعتمد في الجودة "حنادي بنداود"، أن المعايير الدولية سواء في التسيير أو مسار الإنتاج، أصبحت ضرورة تفرضها المعطيات الدولية إلى جانب أن المعايير تعتبر وسيلة للتنمية والابتكار داخل المؤسسة، وتعطي الثقة للمستهلك في أن المنتج أي تستهلكه مطابق للمواصفات المعمول بها، وانتقد الخبير ردا على سؤال "الخبر" غياب هذا العنصر الهام في تطوير المؤسسات الوطنية حيث لا تتجاوز عدد المؤسسات المؤهلة وفق معيار ايزو 9000 حوالي ألف 1000 مؤسسة من أصل 300 ألف ناشطة في الاقتصاد الوطني.

من جانبه اعتبر مدير التشريعات في الجمارك الوطنية "بن طاهر قدور" أن الاشهاد بالمطابقة في الجزائر استجابة للمعايير الدولية أصبح واقعا مفروضا على المؤسسات الوطنية، لاسيما في ظل اتجاه الجزائر لإلغاء التعريفة الجمركية مع اتحاد أوروبي في غضون 2020، حيث سيقلص دور الجمارك في المراقبة ليترك مكانة لمعايير الجودة في دخول سلع وبضائع، وواجه صناعيون ورؤساء الدين حضروا الندوة، ومديرة المعهد الجزائري للتقييس" رتيبة شيباني" إشكالية المتابعة في الميدان لاعتماد المعايير الوطنية والدولية' ،حيث غالبا ما تقع المؤسسات الوطنية فريسة منافسة غير عادية ،من قبل سلع مستوردة أو مصنعة محليا تكون في الغالب مقلدة أو غير خاضعة للمعايير، واعترفت مديرة"ايانور" بوجود خلل في الاتصال على مستوى المعهد، وهو ما جعل المجهود الذي يقوم به في انتاج المعايير الوطنية مجهولا لدى عدد كبير من المؤسسات غير المؤهلة، مما فرض على المعهد اعتماد استراتيجية اتصال جديدة، تتيح له التعريف بمنتجاته لدى المؤسسات بغية تطويرها بالعلم ، إن أول مؤسسة تحصلت على شهادة الاعتراف ايزو بالجزائر هي أونيام، وأول مؤسسة تحصلت على مساعدة مالية عميمر للطاقة .

-**المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو**: شركة أونيام ب تيزي وزو، وهي أول مؤسسة تحصلت على شهادة الايزو 9002 إصدار 1994، وذلك بتاريخ 1998/07/01، من طرف مكتب Acer international France AFAQ

[1] -www.ALAZHAR.EDU.PS/PLANING20%académique20%qualité2013/image/lib-arab/97.pdf

-**المؤسسة الحاصلة على مساعدة مالية:** أول مؤسسة تحصلت على مساعدة مالية كانت شركة "عميمر للطاقة"، في ماي 2003 حيث تحصلت على شهادة المطابقة ISO9001/2000 في نفس التاريخ من طرف مكتب ARAQ

***الشهادة الأولى من نوعها بالجزائر وافريقيا**

المخبر الزراعي لفتريال يتحصل على شهادة المطابقة ايزو/سي أو أي "17025"

-تحصلت شركة فتريال الجزائرية الاسبانية المتخصصة في انتاج الامونياك والأسمدة على شهادة المطابقة ايزو/ سي أو أي 17025 لمخبرها الزراعي بعنابة ولم تتوقف فتريال عن الاستثمار من أجل تحسين نوعية مخبرها الزراعي والارتقاء به إلى المقاييس الدولية، وقد كلل هذا المسار الذي تم الشروع فيه منذ سنة 2011ب النجاح في 05 فيفري 2013، كما تعد هذه الشهادة العريقة بمثابة ضمان للنوعية معترف بها على أعلى المستويات لدى الأوساط المالية والصناعية.

-**الأهداف:** أهداف هذه الشركة هي:

أ-الاعتراف الدولي بمهارة فرتيال؛

ب-البقاء في مستوى ثقة الزبائن؛

ت-تسهيل التعرف على الأخطاء المحتملة والحد منها؛

ث-التحسين المتواصل لمسارات العمل لدى المخبر؛

ج-تطوير الكفاءات وتكوين مستخدمي المخبر؛

ح-تحسين إنتاجية المخبر.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الشهادة التي ليس لها مثيل على مستوى الوطني والقاري تترجم طموح فرتيال لتحقيق الريادة في مجال نشاطها على المستوى المتوسطي.

وفي هذا الصدد فقد تم اعتماد استثمارات ضخمة لتجهيز مخبر زراعي جديد بموقع ارزيو والذي سيحضر هو الاخر لانتزاع شهادة المطابقة الايزو/ سي أو أي 17025 وبفضل هذه المنشآت التي لا مثيل لها، وتسعى "فرتيال" لدعم الفلاحين الجزائريين من أجل تحسين أداء مستثمراتهم الفلاحية.[1]

4-اتفاق تعاون بين مؤسسة المواصفات والمقاييس بالأردن والمعهد الجزائري للتقييس:

تنفيذا لما جاء في التوصيات والقرارات التي أسفرت عن اجتماعات اللجنة المشتركة الأردنية الجزائرية في دورتها الثانية المنعقدة بالجزائر من 1998/05/30إلى1998/6/06، وتدعيما لعلاقات التعاون بين مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية والمعهد الجزائري للتقييس وتم الاتفاق على:

-قيام كل من مؤسسة المواصفات والمقاييس بالمملكة الأردنية الهاشمية، والمعهد الجزائري للتقييس في مجالات المواصفات والمقاييس ويخدم مصلحة الطرفين.

[1]-www.elkhabar.com/Ar/économies/365629.HTML

-يشمل التعاون بين مؤسسة المواصفات والمقاييس والمعهد الجزائري للتقييس في مجالات العمل المشتركة بينهما وعلى وجه التحديد فيما يخص:

أ-دراسة إمكانية اعتماد المواصفات القياسية المعمول بها في الأردن والجزائر والتي مرجعها المواصفات الدولية أو الأوروبية أو العربية؛

ب-الاعتراف المتبادل بشهادة المطابقة للمواصفات وعلامات الجودة الصادرة عن كلا الجهازين طبقا لما جاءت به أدلة ووثائق المنظمات الدولية المتخصصة؛

ت-اعتبار المواصفات القياسية الصادرة عن جهازي التقييس مرجعا أساسيا عند اعداد المواصفات في كلا البلدين؛

ث-دراسة إمكانية توحيد مواصفات المنتجات والبضائع التي تخضع للتجارة بين البلدين وذلك باتخاذ الإجراءات التالية:

- وضع قائمة بالمنتجات والبضائع المتبادلة بين البلدين من أجل توحيد مواصفاتها؛
- وضع قائمة بمواصفات المنتجات والبضائع المتبادلة بين البلدين مع بيان أرقام هذه المواصفات والقيمة التجارية للمنتجات المتبادلة؛
- وضع برامج عمل سنوية لإعداد المواصفات مع إعطاء الأولوية للمنتجات المتبادلة بين البلدين ويتم ضمن هذه البرامج ما يلي:

- المواصفات الأردنية والجزائرية التي سيتم تحديدها؛
- المواضيع التي ليست لها مواصفات.
- التعاون بين مؤسسة المواصفات والمقاييس والمعهد الجزائري عن طريق:
  - تبادل الخبرات والمتدربين؛
  - تبادل المعلومات بما في ذلك النشرات والدوريات والدراسات والاحصائيات؛
  - التنظيم المشترك للدورات والمؤتمرات والاجتماعات التي لها علاقة بمجالات المواصفات القياسية والمقاييس
  - تبادل المعلومات فيما يتعلق بأنظمة شهادات المطابقة للمواصفة الدولية ايزو 9000 ايزو 14000 والاستفادة من تجارب كل دولة في هذا المجال؛
  - يندرج هذا التعاون بين مؤسسة المواصفات والمقاييس والمعهد الجزائري للتقييس ضمن برامج سنوية يتم إقرارها والموافقة عليها بين الطرفين؛
  - تشكيل لجنة مشتركة بين مؤسسة المواصفات والمقاييس والمعهد الجزائري للتقييس بهدف متابعة تنفيذ برامج التعاون في المجالات المذكورة في هذا الاتفاق؛

- تجتمع اللجنة المشتركة المنصوص عليها في البند الخامس دوريا في كل من الأردن والجزائر، حرر ووقع في عمان في الثالث من ربيع الأول 1418هـ الموافق لـ السابع والعشرين من شهر يونيو 1998م.[1]

[1]-على كركوب، المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس.

خلاصة الفصل:

تشهد الصناعة الجزائرية في الوقت الحاضر مرحلة تحول عميقة من شأنها إعادة ترتيب القطاع، وذلك بفضل تطبيق استراتيجية وسياسة التنمية الصناعية، فالجزائر تسعى من خلال ذلك إلى الانتقال من مرحلة غياب التصنيع إلى مرحلة بعث الإنتاج الصناعي بتنمية بعض الصناعات وقد تم التركيز ضمن الاستراتيجية الجديدة على تنمية بعض الفروع الصناعية مثل: الصناعات الصيدلانية، وجاء التركيز على مثل هذه الصناعات بالنظر إلى أهمية القطاع وتناميه في الجزائر، إذ أصبحت منتجاته تغطي أكثر من 60% بالمئة من السوق المحلي وكذا إمكانيات التصدير المتاحة له ولذا على الجزائر أن تدعم هذا القطاع الحساس، حتى تتمكن من مواجهة الدول العربية كون هذا القطاع يحظى بمكانة مرموقة لدى هذه الدول.

تم التطرق في هذا الفصل أبضا إلى القطاع الصناعي في العالم العربي ومساهمته في الدخل القومي حيث لاحظنا مساهمة الجزائر فيه بما يقارب 49%، بينما اليمن ،السعودية وقطر فكانت مساهمتهم كالتالي 46.6%، 55.5%، 54%، هذا وتعتبر المؤسسات الصناعية في العالم العربي صغيرة مقارنة بالدول النامية، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الشركات الحاصلة على الايزو 9000 في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ولاحظنا أن دولة الامارات العربية تحصلت على أكبر عدد من الشهادات وهي 889 شهادة ،أما عدد المؤسسات التونسية الحاصلة على شهادة مطابقة الجودة فوصل في سنة 2009 إلى 1300مؤسسة مختلفة النشاط، وأما عن الجائزة الجزائرية للجودة وعدد المؤسسات الحاصلة عليها فتم الانطلاق فالإصدار الأول للجائزة سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة حيث يتم تسليم هذه الجائزة في اليوم الوطني للتقييس وهذا في 19 ديسمبر من كل سنة وعن معايير النموذج الجزائري للتميز بالجودة وعدد المؤسسات الحاصلة على الايزو 9000 حوالي 1000 مؤسسة من بين 3000ناشطة في الاقتصاد الوطني.

إن الاشهاد بالمطابقة في الجزائر استجابة للمعايير الدولية أصبح واقعا مفروضا على المؤسسات الوطنية لاسيما في اتجاه الجزائر نحو اقتصاد السوق لأن هذا سيقلص دور الجمارك في المراقبة، كما تم التطرق إلى أول مؤسسة تحصلت على شهادة الايزو وهي مؤسسة أونيام ENIEM، وأول مؤسسة تحصلت على مساعدة مالية وهي شركة عميمر للطاقة وهذا في شهر ماي 2003، وكانت أول شهادة من نوعها في الجزائر وافريقيا وهي شهادة المطابقة أي زو سي/17025 والتي تحصلت عليها شركة فرتيال الجزائرية الاسبانية المتخصصة في انتاج الامونياك والاسمدة وهذا بمدينة عنابة سنة 2013.

الفصل الخامس

واقع متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية ايزو 9001 في مؤسسة رام لتكرير السكر–مستغانم–

تمهيد:

من بين مختلف البرامج التي تبنتها السلطات الجزائرية، في إطار الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي ومنظمة الأمم المتحدة لتطوير الإنتاج الصناعي، كان البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي الذي فتح الأبواب أمام الكثير من المؤسسات للظهور في الأسواق، وتعتبر مواصفة الأيزو 9001 إصدار 2000، نموذج العملية الذي يرتكز عليه نظام الجودة في المنظمة، وهو نموذج يؤكد للقيادة العليا بها، ولزبائنها أن أنشطة الجودة بمنظورها العام تنفد وفق معايير دولية، وبموجبها يتم قياس جودة منتجات المنظمات.

ووفق ما جاء من أهمية تغيير النظم الإدارية لمؤسساتنا التي تميزت بارتفاع كلفتها وقلة جودتها في الوقت الذي هو أحوج ما تكون فيه إلى تحسين الجودة، وذلك لمواجهة تحديات التطور العالمي، كل هذا دعانا إلى محاولة التفكير في تحديث النظم الإدارية التي تأخذها المؤسسة محل الدراسة والأخذ بالمستحدث منها، وكان هذا بإتباع مواصفات الأيزو هذه الشهادة 9001 إصدار 2000 ولذلك حاولنا إسقاط الضوء على إحدى المؤسسات الجزائرية التي تطمح للحصول عليها.

وتدعيما لما قدمناه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية للإجابة على الإشكالية المطروحة حول " إلى أي حد يمكن أن تطبق متطلبات المواصفات القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 بمجمع برحال بمدينة مستغانم وهي مؤسسة لتكرير السكر" وحاولنا في هذا الفصل معرفة واقع تطبيق هذه المتطلبات في المؤسسة وكيف تسعى للحصول على شهادة الاعتراف أيزو.

المبحث الأول: عموميات حول معمل تكرير السكر

المبحث الثاني: تصميم وتحليل الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية الأيزو في مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم.

المبحث الأول: عموميات حول معمل تكرير السكر

إن أي تطور تسعى الدولة لتحقيقه يمر حتما من خلال المؤسسة الاقتصادية التي تتجلى في معظم عوامل التقدم الحضاري والإنساني، فالمؤسسة الجزائرية بدورها مطالبة بمجابهة هذه التحديات المفروضة عليها خاصة في المجال التكنولوجي والبشري، حيث من خلال هذا المبحث سنتعرف على الجانب التأسيسي للمؤسسة وكذا معرفة نشاطها الاقتصادي وكل النشاطات والمهام والمراحل التي تقوم بها لتنمية النشاط الاقتصادي على أكمل وجه ومعرفة الأهداف التي تسعى إليها من خلال هذه النشاطات

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن أنشاء معمل تكرير السكر

الفرع الأول: تقديم المؤسسة [1]

وضع حجر الأساس لإنشاء شركة تكرير السكر وحدة مستغانم أحد فروع المؤسسة الوطنية للسكر سنة 1970بموجب المرسوم الوزاري رقم 49/ CAB بتاريخ 1967/05/16وبموجب القرار الأحادي رقم ND/DI/355/96 بتاريخ 1969/05/23 وساهمت في إنشائها الشركة الإيطالية RENGEINNE والشركة الفرنسية PIVES-FCB-COCR-BAH-CAIL وهي عبارة عن شركة إنتاجية وانطلقت أول عملية إنتاجية في يوم 1994/04/18.

وتقع شركة تكرير السكر وحدة مستغانم غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين مدينتي مستغانم ووهران، وتشغل المساحة 11 هكتار منها 08 هكتارات خاصة بالمباني الصناعية والإدارية، ولقد تأسست المؤسسة لغرض تنمية الاقتصاد الجزائري واتبعت الجزائر سياسة تنموية متعلقة بالمواد الغذائية وعلى راسها المواد المصنعة

يمثل معمل تكرير السكر فرع من المؤسسة الأم بمستغانم، المؤسسة الوطنية لتكرير السكر محددة بنظام قانوني يضبط حسن تسييرها، حيث تأخذ نسبة المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم، شركة تكرير السكر حيث يمكن تحويلها إلى أي مكان آخر بموجب قرار الجهة العامة وبقرار من مجلس الإدارة وهذا حسب المادة الرابعة وتستمر لمدة 99 سنة ابتداءا من تاريخ قيدها في السجل التجاري ويمكن تمديدها.

يقدر رأسمالها ب:16400000000 دج

–خوصصة المؤسسة ونظام عملها

منذ سنة 1974 كانت المؤسسة تمون بالمواد الأولية عن طريق الديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية (الديوان الوطني للتجارة) وكانت تستفيد من دعم الدولة سواء من ناحية التموين الذاتي أو المواد الأولية ،و في سنة 1987 وفي ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التموين الذاتي وأصبحت تمون نفسها بنفسها وكانت تعاني من فرض الدولة للأسعار، ومنذ 2001 اتبعت الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويدها بالمواد الأولية كتموينها بالسكر الأحمر من طرف الشريك CEVITAL و عليه تخلت عن شراء المواد الخام بنفسها و أصبحت

[1]-وثائق من المؤسسة

مؤسسة خاصة بتاريخ 2008/11/19 مع بقائها في فترة تجريبية لمدة خمس سنوات حتى تاريخ 2013/11/19 الذي تصبح فيه المؤسسة خاصة بصفة رسمية.

أما عن رقم أعمالها يقدر ب **164** مليار دولار وعدد عمالها **242** عامل بعد ما كان في السابق **800** عامل يقومون بمهامهم وفق نظام عمل محدد وهو كما يلي:

172 عامل دائم من بينهم 18 إطار، 57موظفي التحكم، 83موظف التنفيذ و12 عامل

- "**07** تحكم، و05 تنفيذ ليسوا مقيدين ضمن وكالة المؤسسة.

72 عامل متقاعد" 15 إطار، و19 تحكم، و 19 تنفيذ ومن بينهم 19 عامل " 12 إطار 06 تحكم، 01تنفيذ «قائمة إحصائية للمستخدمين مرفقة وهؤلاء العمال يقومون بوظائفهم لمدة ثمانية ساعات في اليوم من الساعة 08:00 إلى غاية 16:00

أما عمال الورشات فيعملون لمدة 24 ساعة دون انقطاع بنظام متناوب فهم مقسمون إلى أربعة فرق

الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 00:06صباحا إلى 00:14 زوالا

الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 14:00 زوالا إلى 00:22 ليلا

الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 00/22 ليلا إلى غاية 06:00 صباحا

والفرقة الرابعة في حالة راحة استعداد للمناوبة [1]

كما يستفيد العمال من يومين راحة في الأسبوع الجمعة والسبت.

يقوم العمال حاليا بمهامهم لإنتاج سكر عادي مبلور: أكياس 50 كغ بعدما كانت سابقا تنتج سكر ذات قطع سكر ذات قالب 01 كغ، سكر ذات قالب 02 كغ، وسكر عادي مبلور أكياس 50 كغ وهذا بسبب ارتفاع التكلفة في الإنتاج والصيانة بالنسبة إلى ظروف مالية وسوقية وندرة وغياب قطع الغيار لتصليح الآلات، مما أدى إلى عطب العديد من الآلات.

كما أن كثرة الطلب على هذا النوع من المنتوج، كون السعر في متناول المستهلك إلى الاستغناء عن انتاج أنواع أخرى.

الفرع الثاني: نشاطات المعمل

*استغلال تسيير وتنمية بصفة أساسية نشاطات انتاج السكر وكل الأنشطة الصناعية الأخرى المرتبطة بهذا الموضوع ماعدا العائدة على المؤسسة الأم.

*انتاج، تمويل، تكييف، الترقية ... التوزيع لكل المواد الصناعية الغذائية.

*تأسيس وضع الاستراتيجيات الصناعية، التكنولوجية، التجارية، التقييمية لمواد الصناعات الغذائية بما فيهم المساهمة في الشركات الأخرى.

[1]-وثائق من المؤسسة

وبصفة عامة القيام بكافة الأعمال التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعها والتي تساعدها على تحقيق غرضها والمرتبطة بها أو بكيفية القيام بها وبتسهيل تقدمها وتطورها وهذا حسب المادة الثانية ويأخذ انتاج السكر في أشكال مختلفة: سكر قالب، سكر قطعة، بقايا السكر، سكر أبيض، سكر رطب.

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية البدر BADR حسب احصائيات 2003 وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى:

- معالجة السكر الأحمر 240 طن في اليوم
- منتوج سكر أبيض240 طن في اليوم
- منتوج سكر مبلور في الأكياس حجم 50كغ، 100 طن في اليوم

الفرع الثالث: السلسلة التكنولوجية لتكرير السكر [1]

تقوم وحدة مستغانم لتكرير السكر باستيراد المادة الأولية (السكر الأحمر) من الدول التالية:

البرازيل، كوبا، الموزنبيق، الساحل العاج عن طريق الخاصPLANKYمع العلم أن المؤسسة الوطنية لتكرير السكر تتكون من ثلاث فروع وهي مستغانم عنابة وخميس مليانة، تصل المادة الأولية في ميناء عنابة والباقي في ميناء مستغانم (لتقسيم هذه الحمولة) علما أنها لا تتجاوز ثلاثة عشر طنا لذلك تنزل الحمولة في ميناء عنابة والباقي يصل إلى ميناء مستغانم لتقسيم هذه الحمولة إلى فرع موجود في خميس مليانة

– يقوم رجال المخبر بأخذ عينة من المادة الأولية عندما تكون على متن السفينة لاختبارها فإذا لم تكن صالحة فلا تنزل الحمولة وإذا وجد العكس فتنقل الحمولة إلى المخزن الذي يتسع إلى15 طنا تنقل إلى الورشة للحصول على سكر ذا جودة عالية.

–تمر عملية تكرير السكر بالمراحل التالية:

–التطهير: وهي بدورها تشمل عدة عمليات

أ –التعجين: خلط كمية من العصير المتكون من EGOUTER زائد عصيدة التقنية مع السكر الخاص

ب–التنقية: عزل بلورات السكر عن العصير باستخدام آلة الطرد المركزي بعد عملية الفصل يمرر العصير المنقى إلى الخزان والسكر المنقى يمرر إلى شبه الإذابة.

ج–شبه الإذابة: تتم في مخلط التذويب بدرجة 75 درجة مئوية.

د–الممتدة: متممة للمرحلة السابقة.

هـ–الغربلة: يتم تمرير السائل السري عبر غربال وذلك لعزل المواد مثل حبوب القهوة.

و–التكليس: تتميز بإدراج حليب الجير إلى خزان التكليس، أين يضاف إليه العصير الذي تحصل عليه من مراحل الإذابة لعزل الشوائب والأملاح المعدنية.

[1]–وثائق من المؤسسة

ي–الكرينة: بعد عملية التكليس ينقل الملون السكري حيث تنتقل من المرحلة السائلة إلى المراحل الصلبة، يتم ذلك عبر مراحل الطبخ والحصول على كتلة العجين إلى المنعم وبذلك تتواصل عملية البلورة وبعدها تعصر الكتلة الصافية للفصل بين البلورات المتمثلة في نوعين من المنتوجات:

–المنتوجات العالية هي عبارة عن سكر مبلور يشحن إلى ورشات التكييف ويستخلص منه سكر القطعة، سكر القالب والسكر المبلور، كل هذا بعد أن يتم تجفيفه في المجفف المعد له خصيصا.

–المنتوجات المنخفضة: تتمثل في السكر بعد تكريره وثقل السكر الذي يباع يستعمل في صيانة الخميرة الكيميائية، المشروبات الكحولية ومواد التجميل.

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر [1]

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمعمل

على راس المؤسسة مديرية عامة للتسيير والتنظيم برفقة الأمانة العامة والتي تنقسم إلى ثلاث مديريات وكل مديرية تتفرع بدورها إلى مجموعة المصالح والأقسام وهي كالتالي:

1–مديرية التجارة: والتي تتفرع بدورها إلى ثلاث مصالح

–مصلحة التجارة: التي تتكفل بإدارة عملية التموين والبيع الخاصة بالمؤسسة.

–مصلحة التموين: والتي تختص بشراء مختلف الحاجيات والمواد اللازمة للمصالح الأخرى.

–مصلح البيع: والتي تقوم بتسويق أو بيع المنتوج.

2–مديرية الاستغلال: وهي تتفرع إلى ما يلي:

–قسم الإنتاج: والذي يضم بدوره قسمين رئيسيين، الإنتاج والتصنيع وهذا الأخير هو المنطقة التي يتم فيها مختلف عمليات الإنتاج وتحتوي على مختلف الآلات، العمال التقنيين والمهندسين.

–قسم الصيانة: مسؤولية تكمن في ضمان سيرورة عملية الإنتاج وذلك عن طريق صيانة التجهيزات إلى جانب صيانة قطع الغيار الضرورية للآلات، ففي حالة تعطل عملية الإنتاج ويضم بدوره مصلحتين هما مصلحة الميكانيك ومصلحة الكهرباء.

–قسم المخابر (المخبر): يقوم فيه المخبرون بمعاينة عينات من السكر الأحمر وكذا المتابعة المستمرة لمادة السكر في مختلف مراحل تكريرها (مراقبة وتحليل السكر).

3–مديرية الإدارة والمالية: تضم مصلحتين هما مصلحة المالية ومصلحة الإدارة

–مصلحة المالية: مكلفة بتسيير شؤون الملكية لكافة المؤسسة بما فيها الأجور الخاصة بالمستخدمين وتضم مكتب المحاسبة العامة، ومكتب محاسبة المواد، ومكتب خاص بمحاسبة الميزانية بالمؤسسة.

[1]–وثائق من المؤسسة

–مصلحة الإدارة: تتكون من

–مكتب التكوين: كان يهتم في السابق بالإشراف على تدريب العمال الجدد وإرسال العمال إلى مركز التدريب إذا توفر ذلك أما حاليا فهذا المكتب لا يقوم بهذا المهام التي استندت إلى مكتب المستخدمين للإشراف عليها

–مكتب الوسائل العامة الذي يضم بدوره حضيرة السيارات التي تحتوي على شاحنات النقل والسيارات الإدارية

الفرع الثاني: أهداف معمل تكرير السكر

يهدف معمل تكرير السكر إلى تحقيق التالي:

–استثمار، تسيير وتنمية نشاطات انتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علاقة بنشاطها الأساسي.

–ضمان التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج.

–ضمان بيع بضاعتها عبر إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.

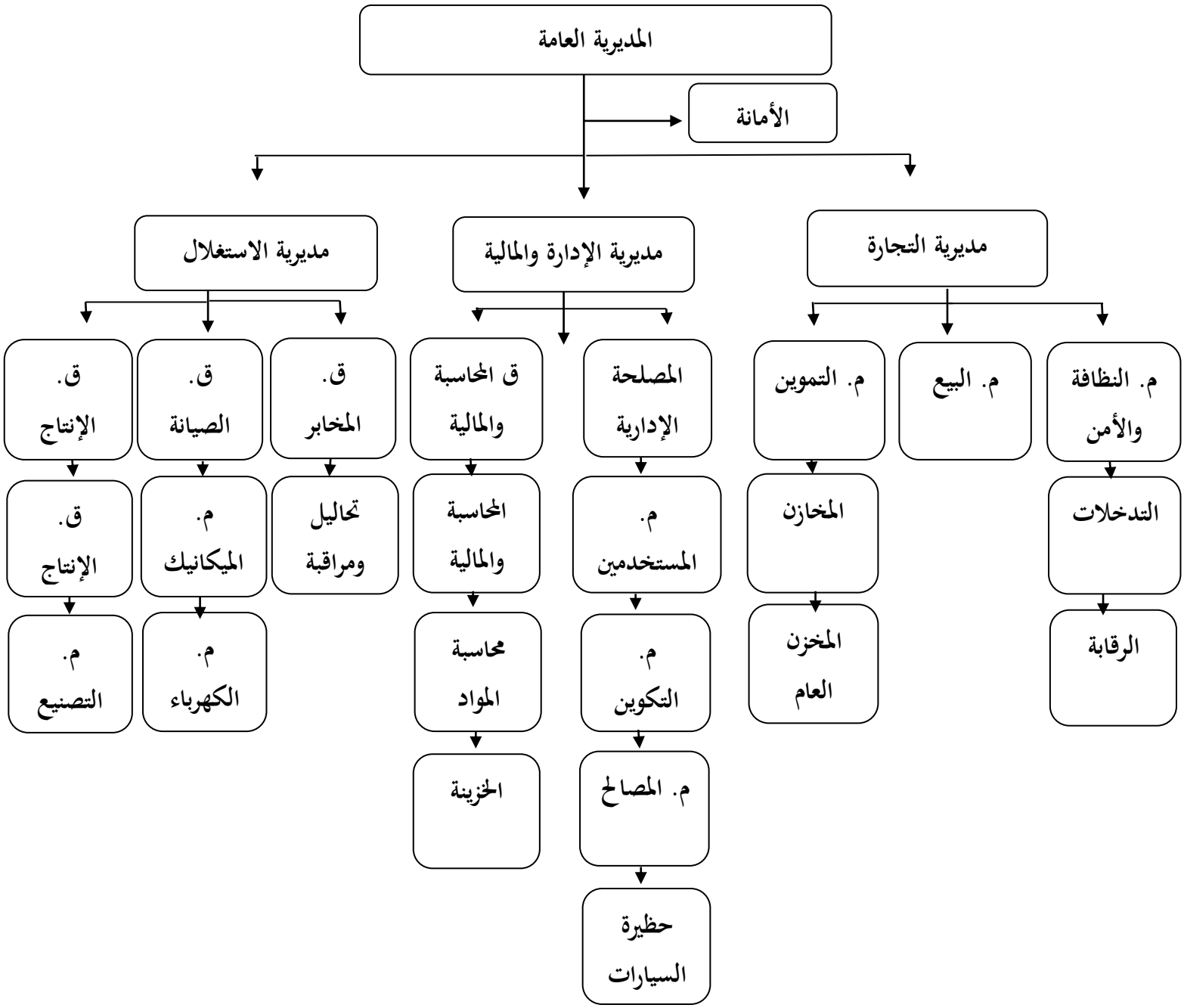
–تنظيم وتطوير هياكل الصيانة بحيث ترتفع المردودية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة

يضم على رأسه مدير للإدارة المالية DAF ثم تتفرع إلى كل من:

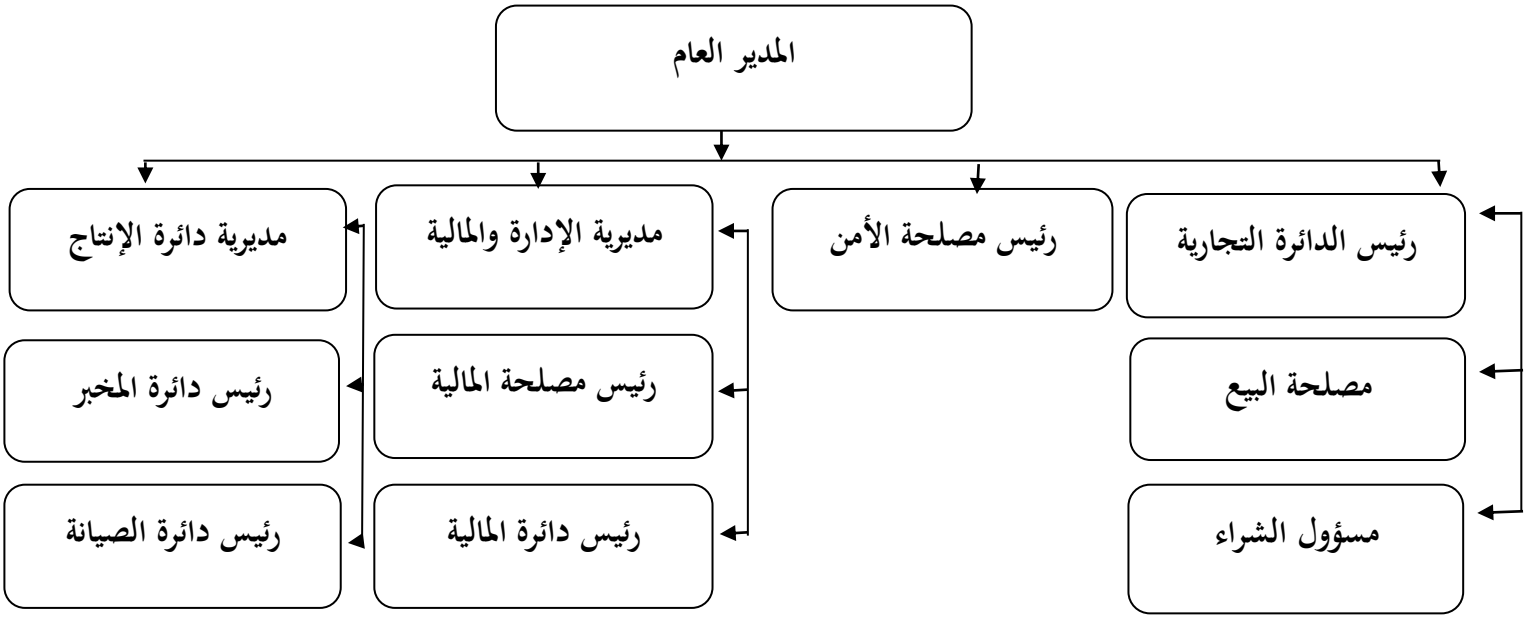
- **الأمانة:** تضم كاتبة عون اجتماعي، رئيس قسم المحاسبة ومحاسب الأجور.
- **حضيرة السيارات:** تضم رئيس الحضيرة، سائق السيارات الوزن الخفيف وسائق سيارات الوزن الثقيل، أعوان الصيانة.
- **مصلحة المستخدمين:** وتضم كل من رئيس المصلحة، ورئيس مكتب المستخدمين، أعوان النظافة.

الشكل رقم 12 الهيكل التنظيمي لمؤسسة رام لتكرير السكر



المصدر: وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

الشكل رقم 13: مخطط تسيير المؤسسة



المصدر: وثائق داخلية من معمل تكرير السكر، مستغانم 2015

المبحث الثاني: تصميم وتحليل الدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة لغرض الوصول إلى النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة على مختلف التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة، حيث أن الهدف من بحثنا هو الواقع الميداني لتطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية أيزو في المؤسسة محل الدراسة من خلال وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

المطلب الأول: وسائل جمع المعلومات

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأدوات الإحصائية: المقابلة والتي يمكن تعريفها أنها "الحوار أو المحادثة أو المناقشة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو عدة أشخاص، وذلك لغرض التوصل إلى معلومات في ضوء أهداف موضوعية معينة".

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب منهجية الدراسة المعتمدة ومجتمع وعينة الدراسة وأهم الخطوات التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة الميدانية، وأدوات جمع البيانات، وأهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

1-مجتمع الدراسة:

يتمثل في كيفية تطبيق المواصفات الايزو 2000/9001 في مؤسسة رام لتكرير السكر الذي يضم 242 عاملا يشكل مجتمع الدراسة الذي تم اختيارنا لها كونها مؤسسة كبيرة لها فروع تغطي جميع أنحاء التراب الوطني، وتختص في صناعة السكر بأنواعه إضافة إلى أن هناك رغبة حادة لدى المؤسسة للحصول على مواصفة الاعتراف الدولية، مما يشجع لاختيارها كمجال لتقييم نظام الجودة المتبع فيها وقياس مدى إمكانية الإيفاء بتطبيق متطلبات المواصفة الدولية ايزو 2000/9001.

2-عينة الدراسة:

وأما عن عينة الدراسة فقد تمثلت الدراسة في إطارات هذه المؤسسة، عددها 20 من مختلف الأقسام كقسم التجارة وقسم الاستغلال وكذا قسم الإدارة والمالية، لكن بالنسبة للإجابة عن الأسئلة المطروحة فقد قام بالإجابة عنها كلها مدير هذه المؤسسة بالنيابة عنهم وهو السيد «عمور عبد الحميد "

قمنا بإعداد قوائم الفحص مشكلة من خمسة محاور حيث يضم كل محور مجموعة من الأسئلة الفرعية، يمثل كل محور المتطلب المطلوب، وكانت الأسئلة تتضمن الآتي:

1-هل مؤسسة رام لتكرير السكر تطبق المبادئ الخاصة بنظام الجودة؟

2-هل الإدارة العليا مقتنعة بضرورة تطبيق نظام الأيزو في مؤسسة رام لتكرير السكر مستغانم"؟

3-هل موارد المؤسسة كافية لتطبيق الجودة بالمؤسسة؟

4-هل يتم المراجعة والتحليل والقياس والتحسين بهذا المجمع؟

3-أدوات وتحليل العينة

قصد تسهيل الدراسة وتوضيح واقع وحقيقة تطبيق المتطلبات في هذه المؤسسة أي "مؤسسة رام لتكرير السكر "بمستغانم، تم إعداد قوائم الفحص بشكل يساعد في جمع المعلومات، وكان تصميم قائمة الأسئلة وفق مخطط البحث، بالاعتماد على دليل المقابلات مع إطارات الإدارة في المؤسسة محل الدراسة وهذا بالإجابة على أسئلة الفحص التي هي عبارة عن خيارات متعددة بين مطبق كليا، مطبق جزئيا وغير مطبق، والتي في الأخير فضل مدير المؤسسة السيد بن عمور الإجابة شخصيا عن أسئلة القوائم بالنيابة على إطارات المؤسسة.

4-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بالنسبة لأدوات التحليل فقد اعتمدنا على:

- **التحليل الكمي**: لقد قمنا باستخدام الجداول الإحصائية، أين استعملنا التكرارات والمعدل الموزون، ثم النسبة المئوية.
- **التحليل الكيفي**: التعليق على الجداول، ثم تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9001 على مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم

تعاني الكثير من المؤسسات الصناعية الجزائرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها من مشاكل متعلقة بضبط الجودة لمنتجاتها، خاصة على مستوى المواصفات القياسية الدولية ISO9000 وأصبح نظام الجودة يعد عاملا للمنافسة لما له من تأثير على تسويق المنتجات في الأسواق العالمية، بعد قيام مكتب الدراسات بإعداد مخطط التأهيل، ارتأينا تقديم بعض متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9001 إصدار 2000 وأخذ النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: الخطوات المنتهجة في هذه الدراسة[1]

-تقييم مدى ملاءمة الجودة في عينة الدراسة لمتطلبات الأيزو 9001:

لغرض تقييم مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 في هذه المؤسسة بالاعتماد على البيانات التي جمعت من واقع المؤسسة المدروسة، اتبعنا الآتي:

أ-إعداد وتصميم قوائم الفحص: لكي تساعد في التوصل وبشكل كمي لنسبة توافق الأنشطة المعتمدة لنظام الأيزو وذلك وفقا للمواصفة الدولية الجديدة، إضافة إلى أنها تساهم في التحديد الدقيق للنواقص المطلوب استكمالها في المؤسسة، وذلك للاستجابة مع المتطلبات الكاملة للمواصفة الجديدة وتتمثل الأهداف الرئيسية في تصميم قوائم الفحص في:

1. تحليل واقع نظام الجودة في عينة الدراسة؛
2. التقييم الأولي لمدى توفر المتطلبات الرئيسية للمواصفة الأيزو 9001 إصدار2000 أولا، ثم مدى توفر كامل العناصر الفرعية المكونة لكل متطلب من المواصفة ثانيا؛
3. تحديد الإجراءات المطلوبة لبناء نظام الجودة، وذلك وفق المواصفة أيزو 9001 إصدار2000، وبشكل متكامل، وبما يساهم في تأهيل المؤسسة بتأمين المواصفة الجديدة.

ب-لهدف تحليل البيانات المجمعة من واقع مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم: تم استخدام المقياس الثلاثي لقوائم الفحص إذ جرى تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس كما هو موضح في الشكل:

[1]- من إعداد الطالبة اعتمادا على المقابلة.

إذ جرى تخصيص وزن

لكل فقرة من فقرات المقياس كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم27 المقياس الثلاثي لقوائم الفحص

فقرات المقياس الثلاثي	الوزن (الدرجة)
مطبق كليا	2
مطبق جزئيا	1
غير مطبق	0

ج–سيعتمد في تحديد درجة عدم التطابق بين نظام الجودة الحالي للمؤسسة ومتطلبات الأيزو 9001، ISO2000 على الأساليب الرياضية التالية:

المعدل الموزون وباستخدام العلاقة الرياضية $\boldsymbol{X} = \frac{\sum Xi\ Fi}{\sum Fi}$

$\bar{X}$: المعدل الموزون

Xi : الأوزان

Fi : التكرارات

حيث يبين المعدل الموزون الذي تم احتسابه لكل متطلب مقدار الانحراف الحاصل بين واقع هذا المتطلب في نظام الجودة الحالي وما ينبغي أن يكون عليه وفق درجة المقياس الكلية لمتطلب المواصفة الجديدة.

النسبة المئويّة % لكل متطلب والتي تعبر عن نسبة تطبيق متطلب المواصفة الجديدة في واقع نظام الجودة في المؤسسة وذلك باستخدام المعادلة:

$$\%= \frac{\sum Xi\ Fi}{\sum Fi(3)}$$

يشير الرقم (3) في المعادلة إلى أعلى وزن في المقياس الذي يمثل حالة التطابق الكاملة مع متطلبات مواصفة الأيزو ISO 2000 9001[1]

*وسيتم تقييم نظام الجودة في المؤسسة الوطنية للسكر وفق متطلبات المواصفة الجديدة الأيزو ISO 2000 9001 .

المطلب الثاني: مدى تطبيق متطلبات المواصفة أيزو 9001 إصدار 2000 في عينة الدراسة

[1]-قاسم نايف علوان «**الجودة الشاملة ومتطلبات أل إيزو9001 إصدار 2000**، إدارة دار الثقافة للنشر والتوزيع ط 1 سنة 2009 ص249

سيتم تناول نظام الجودة المطبق بالمؤسسة المبحوثة اعتمادا على متطلبات المواصفة الأيزو 9001 إصدار2000 وفق أهم المتطلبات أو وفق المتطلبات الرئيسية، وهي كما يلي:

المتطلب الأول: نظام الجودة:

ينبغي على المؤسسة أن تضع نظاما للجودة وتعمل على تنفيذه والحفاظ عليه وتطويره، وتهدف إلى معرفة مدى التوافق مع متطلبات مواصفة الأيزو 9001 إصدار2000، ولقد صممت الأسئلة الموضحة في الجدول الآتي والتي تكون قائمة فحص خاصة بمتطلب نظام الجودة والتي توضح مقدار تطبيق متطلب نظام الجودة في المؤسسة مقارنة بمتطلبات المواصفة أيزو 9001 إصدار2000.

جدول رقم(28) قائمة الفحص الخاصة بمتطلب نظام الجودة في مؤسسة رام لتكرير السكر

نظام إدارة الجودة	مدى التطبيق بالمؤسسة المبحوثة		
	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
متطلبات عامة			
هل تم تحديد أي من المتطلبات الخاصة الأيزو 2000.9001 ISO والتي يمكن تطبيقها بالمؤسسة	*		
متطلبات التوثيق			
1-2-1-عام			
هل حددت الأنشطة التي تحتاج إلى التوثيق؟	*		
1-2-2-دليل الجودة			
هل تمتلك المؤسسة دليل للجودة؟			*
هل تتوفر إجراءات تفصيلية فيما يخص الأنشطة المؤثرة في الجودة؟		*	
1-2-3-ضبط الوثائق			
هل تمتلك المؤسسة إجراءات كافية لضبط الوثائق والبيانات المتعلقة بالجودة؟		*	
1-2-4-ضبط سجلات الجودة			
هل تخضع الوثائق لنظام الترميز؟		*	
هل جرى تسمية الشخص المسؤول عن اعتماد الوثائق؟	*		
هل هناك إجراء مسبق لضمان مصادقة الزبون على الوثائق عند الضرورة؟		*	
الأوزان	2	1	0
التكرارات	3	4	1
المعدل الموزون		1،25	
النسبة المئوية		%41	

من خلال استقراء قائمة الفحص الخاصة بمتطلب نظام إدارة الجودة الموضحة في الجدول السابق فقد حصلت المؤسسة على معدل(1،25) درجة من أصل 3 درجات وهذا يشير إلى تطبيق المؤسسة الجزئي لعناصر متطلب نظام إدارة الجودة الخاصة بالمواصفة الدولية أيزو 9001:2000 وبنسبة تطبيق وصلت إلى 41% من إجمالي العناصر التي تم تطبيقها، وهذا يؤكد وجود نقاط ضعف في هذا المتطلب.[1]

المتطلب الثاني: مسؤولية الإدارة

تحتل مسؤولية الإدارة المرتبة الثانية ضمن متطلبات الإيزو 9001 إصدار2000 وذلك لأهميتها في تطبيق نظام الجودة، إذ لا بد من اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق نظام الأيزو ونقل ذلك الاقتناع إلى العمال في المؤسسة، ولغرض التحقق من التطابق أو الاختلاف مع مواصفة الأيزو، تم إعداد قائمة الفحص الموضحة في الجدول الموالي والخاصة بمتطلب مسؤولية الإدارة، والتي تتضمن عدد من الأسئلة التي تبين مدى تطبيق الإدارة لمسؤوليتها اتجاه الجودة بما يتناسب مع المواصفة الدولية أيزو 9001 إصدار 2000.

[1]-المصدر إعداد الباحثة اعتمادا على قائمة الفحص

جدول رقم (29) قائمة الفحص الخاصة بمتطلب مسؤولية الإدارة في مؤسسة رام لتكرير السكر–مستغانم–

مسؤولية الإدارة	مدى التطبيق بالمؤسسة المبحوثة		
	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
2-1-متطلبات عامة			
هل إدارة المؤسسة ملتزمة بتطبيق نظام الجودة؟		*	
2-2-التركيز على الزبون			
هل يتم التركيز على الزبون عند تطبيق نظام الجودة في المؤسسة؟		*	
2-3-سياسة الجودة			
هل تعتمد المؤسسة سياسة خاصة بالجودة؟		*	
هل جرى تعميم سياسة الجودة على العمال بالمؤسسة؟			*
2-4-التخطيط			
2-4-1-أهداف الجودة			
هل تم تحديد أهداف الجودة في نظام الجودة بالمؤسسة؟		*	
2-4-2-تخطيط نظام الجودة			
هل تتبع المؤسسة خططا خاصة بالجودة؟		*	
هل تأكدت أن الإدارات قد أعدت بالتفصيل إجراءات لأعمالها التي تؤثر في جودة المنتج؟			*
هل تم تحديد المدى الزمني لتنفيذ خطط الجودة بالمؤسسة؟		*	
هل تم تطوير أساليب الحصول على موافقة الزبون على خطط الجودة بالمؤسسة؟		*	
هل تم إنشاء آلية لمراقبة تنفيذ نظام الجودة وإجراءات العمل التصحيحية لجعل النظام فعالا؟			*
2-5-المسؤوليات، الصلاحيات والاتصالات			
2-5-1-ممثل الإدارة			
هل تم تسمية ممثل للإدارة يكون مسئولا عن تطبيق المواصفة أيزو ISO. 2000 .9001			*
2-5-2-المسؤوليات والصلاحيات			
هل يمتلك العمال المسئولون عن الأعمال المؤثرة بتحديد المسؤوليات			

والسلطات لكل من:			
تقويم مشاكل الجودة؟		*	
المبادرة والتوجيه وتوفير حلول مؤثرة؟		*	
ج–مراقبة العمليات؟		*	
2-5-3-الاتصالات الداخلية			
13-هل تتم اتصالات داخلية بشأن تنفيذ نظام الجودة بالمؤسسة؟		*	
2-6-مراجعة الإدارة			
2-6-1-عام			
14 -هل تم تحديد الأعمال التي تحتاج إلى مراجعة الإدارة؟		*	
15 -هل تقوم الإدارة بمراجعة دائمة لنظام المراجعة الخاص بنظام الجودة؟		*	
16-هل يتم الاحتفاظ بسجلات مناسبة للمراجعة؟	*		
2-6-2-مدخلات المراجعة			
17-هل تم تحديد مدخلات المراجعة لنظام الجودة في المؤسسة؟		*	
2-6-3-مخرجات المراجعة			
18-هل تم تحديد مخرجات المراجعة لنظام الجودة في المؤسسة؟		*	
19-هل تم تحديد الأعمال التي تحتاج لأساليب مكتوبة؟		*	
20-هل تتوفر سجلات خاصة بعملية المراجعة لنظام الجودة؟			*
الأوزان	2	1	0
التكرارات	1	16	5
المعدل الموزون		0،81	
النسبة المئوية		%33	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على قائمة الفحص

بالاعتماد على قائمة الفحص الخاصة بمتطلب مسؤولية الإدارة في الجدول السابق، تبين أنه تحصلت على معدل 0،81 درجة من أصل 3 درجات، وهذا يشير إلى التطبيق الجزئي لفقرات متطلب مسؤولية الإدارة الخاصة بالمواصفة الدولية أيزو 9001 إصدار 2000، وبنسبة تطبيق وصلت إلى 33% من إجمالي فقرات متطلب مسؤولية الإدارة، وهذا يعني دائما وجود ضعف في نظام الجودة.

المتطلب الثالث: إدارة الموارد:

ينبغي على مسؤول المؤسسة تحديد وتوفير جميع الموارد الكافية لضمان الجودة والتي تتضمن معدات وأموال وأفراد عاملين، وغير ذلك ولغرض التحقق من التطابق أو الاختلاف مع مواصفة الأيزو 9001 إصدار2000 تم إعداد قائمة الفحص الموضحة في الجدول رقم (3) والخاصة بمتطلب إدارة الموارد والتي تتضمن عددا من الأسئلة التي تبين مدى تطبيق هذا المتطلب، وبما يتوافق مع المواصفة الدولية الجديدة أيزو 9001 إصدار2000.

جدول رقم(30) قائمة الفحص الخاصة بمتطلب إدارة الموارد في مؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم".

إدارة الموارد	مدى التطبيق بالمؤسسة المبحوثة		
	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
3-1-توفير الموارد			
هل الموارد المتاحة كافية لتنفيذ نظام الجودة بالمؤسسة؟			*
3-2-الموارد البشرية			
3-2-1-عام			
هل الموارد البشرية المطلوبة لنظام الجودة قادرة على:			
تطبيق والمحافظة على نظام الجودة وتحسين فاعليته؟		*	
تحقيق متطلبات الزبون بتلبية متطلباته؟			*
3-2-2-الكفاءةوالنوعية والتدريب			
هل يتم تحديد الكفاءة المطلوبة للأفراد العاملين في نظام الجودة؟		*	
هل يتم تدريب الأفراد العاملين بتنفيذ نظام الجودة بما يساهم في تحقيق أهداف الجودة؟		*	
هل يتم الاحتفاظ بسجلات التعليم والتدريب والمهارات؟		*	
3-3-البنية التحتية			
هل تم تحديد البنية التحتية المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج بحيث تحتوي على:			
المباني وبيئة العمل والمرافق المساعدة؟		*	
معدات العمليات الأساسية والمساعدة؟		*	
ج-توفير الخدمات المساعدة مثل النقل والاتصالات؟	*		
3-4-بيئة العمل			
هل يتم تحديد عوامل بيئة العمل المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج؟			*
الأوزان	2	1	0
التكرارات	1	6	03
المعدل الموزون		0،80	
النسبة المئوية		% 26	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على قائمة الفحص

رجوعا إلى استقراء قائمة الفحص الخاصة بمتطلب إدارة الموارد الموضحة في الجدول السابق، حيث نلاحظ أن المؤسسة تحصلت على معدل 0،80 درجة من أصل 3 درجات، وهذا يشير إلى التطبيق الضعيف لفقرات متطلب إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية أيزو 9001 :2000، من قبل المؤسسة، وبنسبة تطبيق وصلت إلى 26% وهذه النسبة ضعيفة ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو 9001 إصدار 2000.

المتطلب الرابع: تحقيق المنتج

لغرض التحقق من تحقيق مطابقة المنتج والتي تبين مدى تطبيق المؤسسة لفقرات متطلب تحقيق المنتج وكما هو موضح في الجدول.

جدول رقم(31) قائمة الفحص الخاصة بمتطلب تحقيق المنتج في مؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم"

تحقيق المنتج	مدى التطبيق بالمؤسسة المبحوثة		
	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
4-1-التخطيط لتحقيق المنتج			
هل تتبع المؤسسة خططا خاصة بتحقيق المنتج؟		*	
4-2-العمليات المرتبطة بالزبون			
هل تم تحديد متطلبات الزبون الموصفة لمتطلبات التسليم والأعمال بعد التسليم؟			*
هل تم تحديد المتطلبات غير الموصفة من الزبون ولكنها ضرورية في تنفيذ نظام الجودة؟		*	
هل يتم مراجعة عقد المتطلبات المرتبطة بالمنتج؟			*
هل يتم تسجيل نتائج المراجعة المرتبطة بالمنتج؟			*
عدد تغير متطلبات المنتج، هل المؤسسة تقوم بتعديل الوثائق المرتبطة بالمؤسسة؟		*	
4-2-3-الاتصال بالزبون			
هل يتم تحديد وتطبيق الترتيبات الفعالة للاتصال بالزبون حول:			
معلومات المنتج؟			*
طلبات العقود محتوية على التعديلات المطلوبة؟			*
ج–المعلومات المرتدة من الزبون بما فيها شكاوى الزبائن؟			*
4-3-التصميم والتطوير			

4-3-1-التخطيط والتصميم والتطوير			
هل يتم تخطيط ومراقبة تصميم وتطوير المنتج؟		*	
هل يتم أثناء تخطيط التصميم وتطوير المنتج تحديد الآتي:			
تحديد مراحل عملية التصميم والتطوير؟		*	
مستويات وصلاحيات أنشطة التصميم والتطوير؟		*	
4-3-2-مدخلات التصميم والتطوير			
هل تتبع المؤسسة تسجيل المدخلات المرتبطة بمتطلبات المنتج من حيث الآتي:			
المتطلبات الوظيفية للمنتج؟		*	
المعلومات المستنتجة من التصميمات المشابهة للمنتج؟			*
هل يتم مراجعة المدخلات لمطابقتها مع متطلبات المنتج المطلوب؟	*		
4-3-3-مخرجات التصميم والتطوير			
هل يمكن لمخرجات التصميم والتطوير من التحقيق بما يقابلها بمدخلات التصميم والتطوير؟		*	
4-3-4-مراجعة التصميم والتطوير			
هل تتبع المؤسسة مراجعات نمطية للتصميم والتطوير على مراحل؟		*	
هل تتم المراجعة من قبل الأفراد العاملين في مراحل التصميم والتطوير؟			
4-3-5-تحقيق التصميم والتطوير			
هل تتحقق المؤسسة من مقابلة مخرجات التصميم والتطوير بمدخلات التصميم والتطوير؟		*	
هل يتم تسجيل نتائج التحقيق لعمليات التصميم والتطوير؟		*	
4-3-6-سريان التصميم والتطوير			
هل يتم تنفيذ التصميم والتطوير وفقا لما هو مخطط؟		*	
4-3-7-مراقبة تغيرات التصميم والتطوير			
هل يتم تحديد تغيرات التصميم والتطوير للمنتج؟		*	
هل يتم مراجعة التغيرات على التصميم والتطوير؟			*
هل يتم تسجيل مراجعة التغيرات والأنشطة المطلوبة؟			*

4-4-المشتريات			
4-4-1-عملية الشراء			
هل يتم مطابقة المشتريات مع المواصفات المطلوبة؟		*	
هل يتم تقييم الموردين على أساس قدراتهم لتوريد المنتج طبقا لمتطلبات المؤسسة؟	*		
هل توجد معايير لتقييم الموردين وإعادة تقييمهم؟		*	
4-4-2-معلومات الشراء			
هل تكون معلومات الشراء متضمنة الآتي:			
متطلبات اعتماد المنتج والإجراءات والإمكانيات والمعدات؟			
متطلبات مؤهلات الأفراد العاملين بالمؤسسة؟		*	
ج-متطلبات نظام إدارة الجودة بالمؤسسة؟			*
4-4-3-التحقق من المنتج المشتري			
هل المؤسسة تقوم بأنشطة التفتيش للتأكد من صحة المنتج المشتري؟	*		
4-5-عمليات الإنتاج والخدمات			
4-5-1-ضبط عمليات الإنتاج والخدمات			
هل يتم تنفيذ عمليات الإنتاج والخدمات طبقا للتخطيط؟		*	
4-5-2-سريان عملية الإنتاج والخدمات			
هل المؤسسة تقوم بتنفيذ إجراءات تشغيل أي منتج أو خدمة وفق عمليات خاصة؟		*	
هل يتم تنفيذ عمليات خاصة بإتباع الآتي:			
تحديد معيار مراجعة واعتماد العملية؟			*
اعتماد المعدة وتأهيل الأفراد العاملين للعملية؟		*	
ج-تسجيل الجودة المطلوبة؟		*	
هل للمؤسسة قدرة المحافظة على أجهزة القياس والمراقبة وفقا لآتي:			
مضبوطة عند الضرورة؟			*
حالة المعايرة محددة؟		*	
ج-لها الوقاية من الضبط الذي يؤدي إلى عدم سريان المعايرة؟		*	
4-6-ضبط أجهزة المراقبة والقياس			

هل يتم تقييم وتسجيل نتائج المراقبة والقياس السابقة عند ما يكون الجهاز خارج المعايرة؟		*	
الأوزان	2	1	0
التكرارات	3	23	12
المعدل الموزون		0.76	
النسبة المئوية		%25	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على قائمة الفحص

من خلال استقراء قائمة الفحص الخاصة بمتطلب تحقيق المنتج والموضحة في الجدول، تبين أن المؤسسة تحصلت على معدل 0،76 درجة من أصل 3 درجات، وهو ضعيف جدا لتطبيق فقرات متطلب تحقيق المنتج، ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو 9001 إصدار 2000، وبنسبة تطبيق وصلت إلى 25%وهذا يؤكد بأن نظام الجودة المتبع في المؤسسة لديه نقاط ضعف كثيرة مقارنة بنقاط القوة، فيما يخص متطلب تحقيق المنتج.

المتطلب الخامس: القياس والتحليل والتحسين

لغرض التحقق من مطابقة متطلب القياس والتحليل والتحسين في المؤسسة المبحوثة وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية أيزو 9001 إصدار2000، تم إعداد قائمة الفحص الخاصة بهذا المتطلب والمبينة في الجدول.

جدول رقم(32) قائمة الفحص الخاصة بمتطلب القياس والتحليل والتحسين في مؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم".

5 القياس والتحليل والتحسين	مدى التطبيق بالمؤسسة المبحوثة		
	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
5-1-عام			
هل تقوم المؤسسة بتخطيط وتطبيق مراقبة وقياس وتحليل وتحسين العمليات لتحديد:			
بيان مطابقة المنتج للمواصفة المطلوبة؟			*
تحقيق تحسين نظام الجودة بالمؤسسة؟			*
5-2-الضبط والقياس			
5-2-1-إرضاء الزبون			
هل يتم مراقبة المعلومات المرتدة من الزبائن حول المنتج؟			*
5-2-2-المراجعة الداخلية			
هل يتم تنفيذ المراجعة الداخلية على فترات مختلفة لتحديد:			
مطابقة الترتيبات المخططة ومتطلبات الجودة في المؤسسة؟			*
تنفيذ نظام الجودة بشكل كفؤ؟			*
هل يتم تحديد مسؤوليات تخطيط وتنفيذ المراجعات الداخلية؟			
5-2-3-ضبط وقياس العمليات			
هل يتم تطبيق أساليب مناسبة لضبط وقياس عمليات نظام الجودة؟		*	
في حالة وجود عمليات غير مطابقة، هل يتم اتخاذ أفعال تصحيحية ووقائية؟		*	
5-2-4-ضبط وقياس المنتج			
هل يتم ضبط وقياس خصائص المنتج للتحقق من مطابقته للمواصفات؟		*	

هل يتم تسجيل حدوث المطابقة مع معايير القبول؟		*	
5-3-ضبط المنتج غير المطابق			
هل يتم تحديد وضبط المنتج غير المطابق للمواصفات ومنع تسليمه للزبون؟		*	
هل يتم التعامل مع المنتج غير المطابق وفق الآتي:			
اتخاذ فعل لتقليل عدم المطابقة المكتشفة؟		*	
تحديد مسؤولية استعمال أو تحرير قبول المنتج غير المطابق بتجاوز المسؤول أو الزبون إذا كان ممكنا؟		*	
هل يتم تسجيل طبيعة عدم المطابقة أو أي أفعال ثانية متخذة بما فيها التجاوزات غير المخول بالتعامل معها؟			*
5-4-تحليل البيانات			
هل يتم تحديد طريقة لجمع البيانات المناسبة لتحديد فاعلية نظام الجودة؟			*
هل عملية تحليل البيانات توفر معلومات عن:			
رضاء الزبون؟			*
مطابقة المنتج للمتطلبات؟			*
5-5-التحسين			
5-5-1-التحسين المستمر			
هل المؤسسة تقوم بتحسين نظام الجودة المتبعة بالمؤسسة؟		*	
5-5-2-الإجراءات التصحيحية			
هل تتخذ المؤسسة الإجراءات التصحيحية لتقليل حالات عدم المطابقة؟		*	
هل توثيق الإجراءات التصحيحية يحدد المتطلبات ل:			
مراجعة حالات عدم المطابقة؟	*		
تحديد حالات أسباب عدم المطابقة؟		*	
ج-تحديد وتطبيق الإجراء المحتاج إليه؟		*	
د-مراجعة الإجراءات التصحيحية المتخذة؟		*	
5-5-3-الإجراءات الوقائية			

هل يتم تحديد الإجراءات الوقائية لتقليل حالات عدم المطابقة؟		*	
هل الإجراءات الوقائية المتخذة مناسبة لمعالجة المشاكل المحتملة؟		*	
الأوزان	2	1	0
التكرارات	1	14	9
المعدل الموزون		0،66	
النسبة المئوية		% 22	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على قائمة الفحص

اعتمادا على قائمة الفحص الخاصة بمتطلب القياس والتحليل والتحسين والموضحة في الجدول، نجد أن المؤسسة تحصلت على معدل 0.66 درجة من أصل 3 درجات وهذا يبين أن التطبيق ضعيف جدا لفقرات المتطلب من قبل المؤسسة مقارنة بمتطلبات المواصفة الدولية أيزو 9001 إصدار2000، وبنسبة تطبيق 22% من إجمالي الفقرات الواجب تطبيقها، وهذا يؤكد وجود نقاط الضعف دائما في تطبيق هذا المتطلب من قبل المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض لتسلسل نتائج التقييم لمتطلبات الآيزو9001 إصدار2000

جدول رقم(33) تسلسل نتائج تقييم نظام الجودة المتبع بالمؤسسة وفقا لمتطلبات المواصفة أيزو 9001 / ISO 2000

رقم المتطلب بالمواصفة	اسم المتطلب	تسلسل التقييم	معدل التقييم	نسبة التقييم
1	نظام الجودة	1	1.25	% 41
3	إدارة الموارد	3	0،80	% 26
2	مسؤولية الإدارة	2	0،81	%33
4	تحقيق المنتج	4	0،76	%25
5	القياس والتحليل والتحسين	5	0،66	% 22
	الحد الأعلى للتقييم		3	% 100
	المجموع الكلي		4،28	147
	المعدل العام		0،85	
	النسبة المئوية العامة		%29،4	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على النتائج المتحصل عليها من قائمة الفحص

لقد تم تقييم مدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات المواصفة الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 وفق ترتيبها حسب المواصفة الصادرة عام 2000، و الجدول السابق يبين نتائج تقييم هذه المتطلبات بدءا من المتطلب الذي حصل على أعلى معدل و نسبة مئوية نزولا إلى المتطلب الذي حصل على أقل معدل و نسبة مئوية مع مراعاة تسلسل المتطلبات ضمن المواصفة الدولية أيزو 9001 إصدار 2000، والهدف من ذلك هو توليد شعور لدى العاملين بالمؤسسة بإنجازهم لبعض الفروع في متطلبات أيزو 9001 إصدار 2000 لنظام الجودة المطبق بمؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم" و تحفيزهم للسعي إلى تطبيق المتطلب الذي حصلت المؤسسة فيه على معدل و نسبة مئوية منخفضة.

يبين الجدول السابق بأن المعدل العام لتطبيق الأيزو 9001 إصدار 2000 في المؤسسة هو0،84 من أصل (3) درجات ونسبة تطبيق تصل إلى 29،4 %نسبة مئوية فقط وقد احتل متطلب نظام الجودة ضمن المواصفة الدولية على التسلسل الأول للتقييم وبمعدل 1،25وبنسبة تطبيق 41%وحصل متطلب القياس والتحليل والتحسين على التسلسل الأخير للتقييم وبمعدل 0،66 وبنسبة تطبيق 22% مما يتطلب من المؤسسة بدل جهودا كبيرة من أجل تأهيل نظام الجودة المتبع بالمؤسسة لتطبيق المواصفة الدولية 9001 إصدار 2000 بها.

التعليق:

من خلال الدراسة التي قمنا بها بمؤسسة "رام لتكرير السكر" بمستغانم حول واقع تطبيق متطلبات المواصفة القياسية الدولية أيزو 2000/9001 والإجابة على أسئلة قوائم الفحص تبين لنا التالي:

1-عدم توفر معظم العناصر الفرعية المكونة لكل متطلب من متطلبات المواصفة الدولية أيزو، مثلا لاحظنا غياب قسم أو مصلحة خاصة بنظام الجودة داخل المؤسسة فهي تملك فقط قسم المخابر التابع لمديرية الاستغلال، يقوم المخبرون بمعاينة عينات من السكر الأحمر وكذا المتابعة المستمرة لمادة السكر في مختلف مراحل تكريرها (مراقبة وتحليل السكر).

2-لا يوجد للمؤسسة ما يسمى بدليل الجودة الذي يساعدها على غرس ثقافة وسياسة الجودة داخل بالمؤسسة.

3-لا توجد آلية لمراقبة تنفيذ نظام الجودة وإجراءات العمل التصحيحية لجعل النظام فعالا ولاحظنا غياب ممثلا للإدارة يكون مسؤولا على تطبيق متطلبات المواصفة.

4-عدم توفر السجلات الخاصة بعملية المراجعة لنظام الجودة، وأن الموارد المتاحة بالمؤسسة غير كافية لهذا يتعذر عليها تحقيق وتلبية متطلبات الزبائن.

5-غياب الاتصال معهم لمناقشة المعلومات عن المنتج أو طلبات العقود المحتوية على التعديلات المطلوبة وعن المعلومات المرتدة منهم بما فيها الشكاوى.

6-بالنسبة لمعلومات الشراء فهي لا تتضمن متطلبات نظام الجودة بالمؤسسة كما لا يتم تنفيذ عمليات خاصة بتحديد المعيار لمراجعة واعتماد العملية، وهذا بسبب عدم قدرة المؤسسة على الحفاظ على أجهزة القياس والمراقبة الخاصة المضبوطة عند القياس.

7 -لا تقوم المؤسسة بعملية تخطيط وتطبيق مراقبة وقياس وتحليل وتحسين العمليات لبيان مطابقة المنتج للمواصفة المطلوبة وأن عملية تحليل البيانات لا توفر معلومات كافية عن رضا الزبون أو فيما يخص مطابقة المنتج للمتطلبات.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التي أجريناها على مستوى مجمع «تكرير السكر" لاحظنا أن المؤسسات الجزائرية لازالت تعاني من ضعف القطاع الصناعي بالرغم من كونه المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية، وكان للعولمة تأثير من ناحية التطور التكنولوجي وسرعة وصول المعلومات من الخارج لتمكين المؤسسات وعلى رأسها مؤسسة تكرير السكر من شراء المواد الأولية وتمكنها من إعادة صيانة المعدات، كما لها طاقة إنتاجية معتبرة وإقبال واسع من طرف المستهلكين.

تمحور مضمون هذا الفصل في دراسة واقع تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 في مؤسسة "رام لتكرير السكر" مجمع برحال ، و تطرقنا خلال هذه الدراسة إلى المنهج المتبع في الدراسة التطبيقية ثم إلى تقديم مكان التربص أي المؤسسة موضوع البحث ثم إلى كيفية تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 في مؤسسة رام لتكرير السكر مستغانم "مجمع برحال"، و قد اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات على وثائق المؤسسة كالوثائق الإدارية، تقارير النشاط بالإضافة إلى المقابلات التي أجريناها مع بعض مسؤولي وإطارات المؤسسة وعلى رأسهم السيد المدير "بن عمور عبد الحميد".

قد لاحظنا أن للمؤسسة نقائص عديدة خاصة فيما يتعلق بالتطبيق الصحيح لمتطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000،بالرغم من أن هناك تحكم نوعا ما في سير العملية الإنتاجية لأن الأمر يعد ضروري لأهمية الجودة في ظل نظام اقتصاد السوق حيث شرعت المؤسسة في مسايرة نظام الجودة ،كما قامت بتحديد سياسة الجودة و ذلك من خلال إعداد دورات تكوينية للعمال لأهمية اليد العاملة في مختلف مراحل الإنتاج وأيضا لمسنا من خلال عمال المؤسسة وكذا مديرها السيد "بن عمور عبد الحميد " الطموح للحصول على شهادة الاعتراف الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 وهذا من خلال المقابلة التي أجريناها معهم.

وقد تمكنا من استنباط بعض النتائج التي توصلنا إليها فيما يتعلق بموضوع البحث واقتراح بعض الحلول المناسبة لإدارة المؤسسة وذلك بما يساعدها في تأهيل نظام الجودة المتبع فيها وهذا وفقا للمواصفة الدولية الأيزو 9001 إصدار 2000.

عرف العالم منذ القرن العشرين عدة تحولات غيرت العديد من المعطيات والمفاهيم، لعل أهمها انهيار المعسكر الاشتراكي وتراجعه لصالح المعسكر الرأسمالي، ليبرز عنصرا جديدا هو عنصر العولمة التي أدت إلى اندماج الاقتصاد العالمي، ترابط العلاقات الاقتصادية الدولية انحصار الحدود السياسية، اتساع نطاق الأسواق الدولية، تراجع القيود الجمركية، تحرير التجارة الخارجية، خصخصة المؤسسات ظهور التكتلات الإقليمية والدولية، ثورة المعلومات والتكنولوجيا.

كان لهذه التغيرات آثار إيجابية وسلبية جعلت من المؤسسات الاقتصادية تواجه جملة من التحديات أبرزها شدة المنافسة وهذا على المستوى المحلي، الإقليمي وحتى العالمي مما أدى بظهور منظومة جديدة من المفاهيم في عالم الأعمال والصناعة تبحث هذه المنظومة على التميز في الأداء، استدعى هذا الأمر تبني فلسفات جديدة أبرزها إدارة الجودة الشاملة، ونتيجة إتباع المؤسسات هذه الفلسفة حققت العديد من النتائج الجيدة ليس فقط فيما يخص جودة المنتجات وإنما أيضا فيما يتعلق بكفاءة فاعلية الأداء.

كما أن مبادئ النظم الإدارية في الجودة تجسدت في نظام الجودة الشاملة والأيزو والتي تتضمن العديد من التطبيقات الواسعة في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها.

هذه التحولات التي شهدها العالم بفعل العولمة، فرضت على الجزائر تغيير سياستها الاقتصادية لمواكبة هذه التحولات، فأدخلت تغييرات عميقة على الاقتصاد وذلك بالانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق واتبعت مؤسساتها الاقتصادية المناهج الحديثة أهمها منهج إدارة الجودة الشاملة حيث أصبح ينظر إلى الجودة اليوم في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات وإنما استراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة، وكلنا أمام فكر فلسفي جديد يقوم على الإيمان بأن الجودة العالمية للمنتج وما يرتبط به من رضا الزبون يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة وأن النظام الفعال الذي يمثل هذا النجاح والذي يرتكز على التحسين و التطوير هو نظام الأيزو 9000.

نتائج الدراسة

من خلال دراسة المواصفة الدولية الصادرة عام 2000 وتحليل قوائم الفحص المعدة لتقييم نظام الجودة المتبع بالمؤسسة وفقا لمتطلبات أيزو 9001 إصدار 2000 تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات والتي يمكن حصرها كالآتي:

الدراسة النظرية:

- تمثل المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتوكيد جودة المؤسسة، وتعطى شهادة الأيزو عند التوافق مع متطلباتها فقط؛
- تعد الأيزو 9001 إصدار 2000 المواصفة الوحيدة وقد حلت محل كل من المواصفة القياسية الدولية: أيزو 9001 إصدار1994 أيزو 9002 إصدار 1994 أيزو 9003 إصدار 1994؛

– إن بنية المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 معدة للاستخدام من قبل المؤسسات التي ترغب في تحسين أدائها وتسعى إلى المنافسة عن طريق التميز؛

–تعد الأيزو 9001 إصدار2000 بمثابة معجم للمفردات والمصطلحات اللغوية فهي بديل للمواصفة أيزو 8402 إصدار 1994؛

– تمثل منظمة الأيزو المنظمة الوحيدة المسؤولة عن إصدار وتعديل مواصفات أيزو 9000 من خلال فروعها في العالم حيث تهتم بنظام الجودة وإدارتها لجميع أنشطة المؤسسة أو المنظمة وليس المنتج النهائي فقط؛

– تبين من خلال الدراسة بان معظم المؤسسات تسعى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بعد حصولها على شهادة الأيزو بسبب التطورات العالمية الحاصلة وزيادة درجة المنافسة في الأسواق الدولية.

الدراسة الميدانية:

– تبين من خلال أسئلة الفحص لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة بأن هناك اهتمام والتزام من قبل إدارة المؤسسة بنظام الجودة، وهذا يساعد المؤسسة على دعم نظام الجودة المتبع فيها والارتقاء بها إلى مستوى تطبيق أيزو 9001 إصدار 2000؛

– تبين من خلال أسئلة الفحص لنظام الجودة بالمؤسسة بأنها تطبق متطلبات المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001 إصدار 2000 وفق المعدلات الآتية:

أ– تطبق مؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم" لفقرات متطلب نظام إدارة الجودة ضمن المواصفة الدولية الجديدة بمعدل 1،25 درجة ونسبة تطبيق تقدر ب 41% من إجمالي فقرات المتطلب في المواصفة؛

ب– وتطبق فقرات مسؤولية الإدارة بمعدل 0،81درجة وبنسبة مئوية للتطبيق مقدارها 33% من إجمالي فقرات المتطلب الرئيسي في المواصفة؛

ج– وتطبق فقرات متطلب إدارة الموارد بمعدل 0،80 درجة وبنسبة مئوية للتطبيق مقدارها 26 % من إجمالي فقرات المتطلب الرئيسي في المواصفة الجديدة؛

د– وقد بلغ معدل تطبيق فقرات متطلب تحقيق المنتج 0.76 درجة بنسبة مئوية تقدر 25% من إجمالي فقرات هذا المتطلب؛

هـ– أما درجة تطبيق فقرات المتطلب القياس والتحليل والتحسين فكانت بمعدل 0.66 درجة وبنسبة مئوية 22% من إجمالي فقرات هذا المتطلب.

–لقد تبين من خلال أسئلة الفحص لنظام الجودة المتبع بمؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم" بأن المؤسسة حصلت على أعلى معدل قدره 1،25 درجة من درجات فقرات متطلب نظام الجودة ضمن متطلبات المواصفة الجديدة أيزو 9001 إصدار 2000 وأقل معدل منخفض مقداره 0.66 درجة من درجات فقرات متطلب القياس والتحليل والتحسين وكلاهما غير مرضيين لتطبيق متطلبات المواصفة القياسية الدولية في المؤسسة.

لقد تبين من خلال أسئلة الفحص لنظام الجودة المتبع بمؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم" بأن هذه المؤسسة لا تتبع جيدا أساليب القياس والفحص بسبب عدم معرفة أغلب الأفراد العاملين في المؤسسة بأهمية الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة.

اختبار الفرضيات:

بناءا على دراستنا السابقة حاولنا من خلال الفصول الخمسة لبحثنا ومن خلال النتائج المذكورة سابقا تأكيد صحة أو نفي الفرضيات المعتمدة ضمن دراستنا وعلى كامل فصول الدراسة والتي على أساسها يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات الرامية لتطوير وتحسين مستوى المؤسسة الاقتصادية.

*انطلقنا من مجموعة الفرضيات في بداية بحثنا وقد أدت معالجة الموضوع إلى تبيين صحتها أو بطلانها ونوردها على النحو التالي:

–الفرضية الأولى: إن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المؤسسات مهما كان نوعها إنتاجية أم خدمية، وهذا من أجل تخفيض التكاليف واكتسابها ميزة تنافسية بهدف تقديم سلع وخدمات تتميز بجودة عالية، وذلك من خلال نظام لإدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر كمنهج أو أسلوب شامل لإدارة وتحسين الجودة، تهدف من خلاله المؤسسة إلى التعامل المباشر مع الزبون باعتباره مصدر بقائها، كما يركز على العمل الجماعي لأجل التحسين المستمر. ومن خلال أسئلة الفحص لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة لاحظنا أنه لازال هناك نقص كبير من طرف المؤسسة فيما يخص متطلب نظام الجودة المتبع بها.

- **الفرضية الثانية:** لقد لاحظنا من خلال أسئلة الفحص أن المؤسسة تحصلت على معدل 0،81درجة من أصل 03 درجات وهذا يشير إلى التطبيق الضعيف لفقرات مسؤولية الإدارة الخاصة بالمواصفة الدولية أيزو 2000/9001 وبنسبة تطبيق وصلت 33% من إجمالي فقرات متطلب مسؤولية الإدارة وهذه النسبة بعيدة عن تحقيق المتطلب.

–الفرضية الثالثة: نلاحظ أن المؤسسة تحصلت على معدل 0،80درجة من أصل 03 درجات وهذا يشير إلى التطبيق الضعيف لفقرات متطلب إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية أيزو 2000/9001، كما تحصلت على معدل 0،76 درجة من أصل 03 درجات وهو ضعيف جدا لتطبيق فقرات متطلب تحقيق المنتج ضمن متطلبات المواصفة الدولية أيزو 2000/9001 وبنسبة تطبيق وصلت 25 %وهذا يؤكد بأن نظام الجودة المتبع في المؤسسة لديه نقاط ضعف كثيرة مقارنة بنقاط القوة فيما يخص متطلب تحقيق المنتج.

–الفرضية الرابعة: تحصلت المؤسسة على معدل 0.66 درجة من أصل 03 درجات وهذا يبين أن التطبيق ضعيف جدا لفقرات المتطلب من قبل المؤسسة مقارنة بمتطلبات المواصفة الدولية أيزو 2000/9001، وبنسبة تطبيق 22% من إجمالي الفقرات الواجب تطبيقها وهذا يؤكد وجود نقاط الضعف في تطبيق هذا المتطلب، إن المؤسسة لا

تتبع جيدا أساليب القياس والفحص بسبب عدم معرفة أغلب الأفراد العاملين فيها بأهمية الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة بالمؤسسة.

–الفرضية الخامسة: إن تطبيق معايير الأيزو والحصول على شهادة التأهيل يعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه الأسواق، على مستوى الجودة التي سيحصلون عليها، وتعتبر الشهادة من متطلبات دخول الأسواق وعليه لابد على الإدارة العليا للمؤسسة أن تقتنع بتطبيق نظام الايزو و نقل الاقناع إلى جميع الموظفين في المؤسسة ، و غرس ثقافة الجودة بينهم كما أنه ينبغي على مسؤول المؤسسة تحديد و توفير الموارد الكافية لضمان الجودة و التي تتضمن معدات و أموال و موارد بشرية و غير ذلك لغرض التحقق من التطابق أو الاختلاف مع المواصفة و هذا ما لم نجده بمؤسسة تكرير السكر.

الاقتراحات:

بالاعتماد على الاستنتاجات التي تم ذكرها سابقا، ونظرا لوجود بعض السلبيات فيما يخص نظام الجودة المتبع بالمؤسسة توصلنا إلى عدد من الاقتراحات المتعلقة بموضوع البحث ومن أهمها:

– اعتماد مواصفات الأيزو 9001 إصدار 2000 لضمان تحسين جودة منتجات المؤسسة "مجمع برحال " لتكرير السكر، ومن خلالها يمكن تحقيق المنافسة مع الكثير من المؤسسات المحلية والأجنبية؛

– تبني سياسة واضحة لنظام الجودة في مؤسسة "رام لتكرير السكر" مجمع برحال والإعلان عنها لجميع الأفراد العاملين وباستخدام وسائل عديدة منها أعداد كراسة خاصة بنظام الجودة بما يساهم في تحقيق أهداف الزبون والمؤسسة؛

–توظيف الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة أعمال التحول والتغيير في المنظمة.

–النظر إلى الشكاوى واحتياجات العمال والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم.

– استحداث وحدة تنظيمية تختص بضبط الوثائق والبيانات المتعلقة بجميع أنشطة المؤسسة، حيث تتولى هذه الوحدة إعداد وتعديل وتحديث الوثائق وإزالة المتقادم منها بأسلوب محكم، مما يتطلب وضع نظام لترميز وحفظ الوثائق بأسلوب يسهل استرجاعها عند الحاجة؛

– ضرورة إيجاد وحدة تنظيمية تكون إحدى وظائفها مراجعة المعلومات المرتبطة برضا الزبون والذي يمثل أحد معايير أداء نظام الجودة، وان تحدد الطرق لكيفية الحصول على هذه المعلومات واستخدامها؛

– تبني برامج تدريبية لجميع العاملين في المؤسسة بشأن مفاهيم الجودة والاتجاهات الحديثة لها ومستلزمات تطبيق نظام الجودة بدءا من الإدارة العليا للمؤسسة وانتهاء بجميع المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم"؛

– ضرورة دعم الإدارة العليا للمؤسسة مؤسسة "رام لتكرير السكر بمستغانم" تطبيق نظام الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة الجديدة وأن تلتزم بتطوير وتحسين فاعليته عن طريق:

1-إبلاغ جميع عمال المؤسسة بمتطلبات الزبون التي تم تحديدها مسبقا ومحاولة تعزيز رضاه؛

2-ضمان وضع أهداف الجودة؛

3-القيام بالمراجعات الإدارية لنظام الجودة بالمؤسسة لضمان استمرار ملاءمته للمؤسسة.

4– ضرورة تبني مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة بشكل عام لنشر الوعي بين جميع العاملين وإدراكهم بأهمية دور الجودة في تحقيق أهداف ورغبات الجميع؛

5– ضرورة اعتماد الأساليب الإحصائية في جميع أنشطة المؤسسة لاسيما نشاطي التفتيش والاختبار بهدف ضبط عمليات الإنتاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لأي حالة من حالات عدم المطابقة مع أخذ الوقاية منها مستقبلا لمنع تكرار حدوثها؛

6– على قيادة المؤسسة أن تعمل للتحرر من الأساليب البيروقراطية في الإدارة، وكسر الحواجز بين الإدارات والأقسام ونشر روح العمل بروح الفريق وأسس التعاون؛

7– توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في إيجاد طرق عمل جديدة؛

8– الاطلاع على التقنيات العالمية والمحلية وإطلاع جميع المستويات الإدارية لاكتساب مزيد من الأفكار والأساليب التحسينية، وبالتالي عمل المقارنات التي تولد الأفكار الإبداعية للتحسين المستمر؛

9– ضرورة إدراك الرؤساء بأهمية العمال كونهم عمال داخليين، ومن تم العمل على ضمان ولائهم.

آفاق الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع متطلبات الأيزو والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات العالمية ولقد لاحظنا أن هذا الموضوع واسع جدا ومتشعب إذ يمكن أن يفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الميدان ويمكن إدراج بعض المواضيع الجديدة فيما يلي:

- الجودة الشاملة وإدارة المخاطر بالمؤسسة.
- الإدارة الاستراتيجية وقضايا الجودة الشاملة.
- المواصفات القياسية الدولية والواقع الاقتصادي الجزائري.

مراجع باللغة العربية

مؤلفات:

1. أحمد الخطيب وفواز التميمي، إدارة الجودة ومتطلبات الأيزو، وجهة نظر الطبعة الأول ى2008.
2. أحمد الكواز، السياسات الصناعية، مجلة العرب للتخطيط، الكويت، 2002
3. أحمد شاكر العسكري " التسويق الصناعي مدخل استراتيجي "دار وائل للطباعة والنشر ط2، سنة 2005.
4. أنيس فتحي، الإمارات إلى أين، استشراف التحديات والمخاطر على مدى 25 عاما، أبو ضبي، مركز الإمارات للدراسات والإعلام سنة 2005
5. باديرو، أيدجي، الدليل الصناعي إلى ال ايزو9000، ترجمة فؤاد هلال مصر الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 1997.
6. توفيق محمد عبد المحسن "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " دار النهضة ط1، القاهرة سنة 1999.
7. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة الطبعة الأول 2000.
8. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، سنة 2003.
9. جوزيف جابلو نسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
10. حسين العمر وآخرون مقدمة في الاقتصاد الصناعي، ط1، منشورات ذات السلاسل، الكويت 2002.
11. خضير كاظم حمود المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو 2000 9000، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان سنة 2010.
12. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2000.
13. راجيش شندرا، التصنيع والتنمية في العالم الثالث، مطبعة المعرفة مصر، 1994، ترجمة. محمد محمود عمار.
14. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض السعودية، 1994.
15. سعيد أوكيل، مشاكل الجودة والنوعية والصناعة الجزائرية، مجلس المقياس العدد6، 1990.
16. سلطان نايف أبوتاي مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع 2001.
17. سمير علام، إدارة المواد وتحديات المنافسة العالمية، جامعة القاهرة ط4، 2004.
18. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، سنة 2003.
19. شفيق حدا ونضال سويدان، أساسيات التسويق، ط 1، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.
20. صلاح الشنواني، تطور التكنولوجية والإدارة الصناعية، دار الجامعات، الإسكندرية 1997.
21. طائي حميد عبد لنبي وآل علي رضا صاحب والموسوي سنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، ط1، مؤسسة وراق للنشر، عمان، 2003.
22. عبد الحميد الخليل " إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية بسوريا جامعة حلب 2006.
23. عبد السلام أبو قحف نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2001.
24. عبد العزيز سمير محمد "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة وال'يزو 9000 رؤية اقتصادية فنية" مصر سنة 2000.
25. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
26. عمر حامد، إدارة الأعمال الدولية، عمان الأردن، سنة 2003

27. عبد العزيز، وسمير محمد، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 رؤية اقتصادية فنية، إدارية أسس تطبيقات حالات مصر مكتبة ومطبعة الإشعاع، سنة 2004.
28. عبد الفتاح فريد زين الدين " استراتيجية الإدارة اليابانية " الطبعة 1 مكتبة العبيكات السعودية فن الإدارة اليابانية 1998.
29. عبود صموئيل " اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية 1991.
30. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،2001.
31. علي السلمي " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو 9000 سنة 2005.
32. عياش قويدر براهيمي عبد الله، آثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم،2005.
33. غنيمي سلمى "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو" دار عريب للنشر والتوزيع القاهرة 1995.
34. فداء محمود حامد "إدارة الجودة الشاملة" دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن 2012.
35. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مطبعة الجامعة المصرية، القاهرة، 1996.
36. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر 2000.
37. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة، إربد: عالم الكتب الحديث، عمان،2007.
38. قاسم نايف علوان «الجودة الشاملة ومتطلبات أل إيزو9001 إصدار 2000، إدارة دار الثقافة للنشر والتوزيع ط 1 سنة 2009.
39. لعشيري حسن درويش، التنمية الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
40. مارتان بريتمان ترجمة مفيد حلمي، التصنيع في البلدان النامية، دار التقدم العربي دمشق، 1973.
41. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
42. مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002.
43. محمد أزهر سعيد السماك، اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم ودراسة الجدوى، عمان، دار زهران، 1998.
44. محمد سعيد أوكيل "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية" عمان دار زهران للنشر والتوزيع 2004.
45. محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج العمليات والخدمات، جامعة الشرق الأوسط، ط1، 2009.
46. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة أيزو 9000، دار وائل للنشر، 2002.
47. محمود سلامة عبد القادر ضبط مشاكل جودة الإنتاج، سنة 2004.
48. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي، دار جرير للنشر والتوزيع ط1 سنة 2007.
49. موسى أحمد كمال الدين، الحماية القانونية للمستهلك، المملكة العربية السعودية، فن الإدارة العامة الرياض، 1998.
50. موشيار معروف، دراسات في التنمية الاقتصادية، استراتيجيات التصنيع والتحول الهيكلي، أطروحات فكرية وحالات دراسية، جامعة البلقاء التطبيقية، ط1، دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
51. نصر الله نظمي بداية الطريق إلى التطور المنظمة الإدارية إيزو9000 جامعة الأردن سنة 1995.
52. هاشمي مقراني، القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية) مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
53. هلال محمد عبد الغني حسن مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000.

أطروحات

1. أحمد عبد الحق بدران رسالة دكتوراه مقدمة، من جمهورية مصر العربية سنة 2005 بعنوان أدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات الدولية للجودة ايزو 9000 مع التطبيق في شركة مصر للزيوت والصابــون
2. بوشيخي عائشة، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية بعنوان المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9000لسنة 2006-2007
3. بومدين يوسف، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة2006، دور أدارة الجودة الشاملة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
4. جميل عريدة رسالة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة باريس فرنسا سنة 2012 بعنوان "من مسار التقييس إلى مسار يعتمد على معايير أساسية والتطبيق لمعيار ISO/IAS بلبنـان.
5. عبد العزيز عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة انيل درجة الدكتوراه، إدارة أعمال، جامعة المملكة المتحدة، 2010.
6. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه جامعة الإسراء الخاصة الأردن عمان سنة 2005.
4. يحي بريقات عبد الكريم، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير من جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان بعنوان إشكالية تطبيق أدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001لسنة 2005-2009

مقالات ومداخلات:

1. بوعشة مبارك، الاقتصاد الجزائري، من تقييم مخططات التنمية إلى تقييم البرامج الاستثمارية، مقارنة نقدية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم ب: تقييم برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والنمو والاستثمار، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف خلال الفترة 112 ماس 2013.
2. خطاب رئيس الجمهورية بمناسبة جلسة لقطاع الصناعة وترقية الاستثمارات في 2007/10/17، من وزارة الشؤون الخارجية.
3. زكريا داوود، الأمة الإسلامية والتحديات المعاصرة، مقال منشور على موقع www.alwihdah.com/print
4. سليمان نجيب والأستاذ الدكتور بن بوزيان محمد أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان، بعنوان أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه باستعمال نموذج SERQUAL.
5. سمير شرقرق، دور قطاع البناء والأشغال العمومية في النمو والتشغيل في الجزائر خلال الفترة 2002-2013، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وجدة، المغرب، العدد 03، سبتمبر 2014.
6. عبد اللطيف بن اشنهوا، الجزائر اليوم بلد ناجح، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجزائر.
7. قدي عبد المجيد، ملتقى حول التكامل العربي وآلية تفعيله . الجزائر ومسار برشلونة، 2004.
8. مسعود زكريا، سياسة التشغيل وفعالية برامج الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ2001، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم بـ: تقييم برامج الاستثمارات وانعكاساتها على التشغيل والنمو والاستثمار، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1 خلال الفترة 112 مارس 2013.

المجلات والجرائد:

1. جريدة الحياة العربية، يوم 2010/05/24. ق. و، الجزائر ستصدر الإسمنت في آفاق 2016،
2. هيئة المستشارين، الاستراتيجية الصناعية في العراق حتى عام 2030، وزارة الصناعة والمعادن، جمهورية العراق.

النصوص القانونية:

1. القانون التوجيهي 18/01المؤرخ في 2001/12/12 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. دليل المستهلك الجزائري، برنامج التعاون الدولي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي'2009-2011.
3. المرسوم التنفيذي رقم (05-02) بتاريخ يناير 2002 والمتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد2، 2003.

وثائق:

1. علي كركوب، المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس
2. اجتماع مجلس الحكومة 2007/07/24.رئاسة الحكومة.
3. بيان اجتماع مجلس الوزراء المنعقد يوم الإثنين 24 ماي 2010.
4. مصطفى بشير توظيف المعلومات والتكنولوجيا في إسناد التنمية الاقتصادية العربية من خلال تطوير أداء المؤسسة الإنتاجية، ورقة محضرة للورقة النهائية مقدمة إلى مؤتمر اتحاد الاقتصاديين العرب حول التنمية الاقتصادية العربية، سوريا، أبريل 2002.
5. صحيفة الوسط البحرينية، رفع واردات السكر الخام، العدد 3068، الاحد 30 يناير 2011م الموافق لـ 25 صفر 1432هـ www.alwasat news.com
6. السلطات الجزائرية، تقرير صندوق النقد الدولي سنة 1998.
7. علي كركوب، المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس.
8. المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، التقييس طبعة 1 مصر "الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والتقييس" سنة 1985.
9. المواصفة القياسية الدولية ايزو9001، نظم إدارة الجودة المتطلبات المنظمة العالمية للتقييس، الطبعة العربية، الإصدار الرابع، سويسرا، 2008

Références en langue française

Ouvrages :

1. A Gaither, Norman « Production, and Operation, Management, » 6 Th Ed, Orlando, Florida, the, Dryden, Press, 1994.
2. Aimouche M.C. : La Fiscalité Algérienne cours polycopie ENSAG Alger-1993.
3. Alain Flers, Algeria, Stabilisation to transition to the market, spécial Algérie, FMI, 1998.
4. Blackham.L. A 1994 What's Gone Wrong with ISO9000 News Vol 3.
5. Brahim Lakhlef, « Création et Gestion d'Entreprises » édition Grand-Algerlivre- Alger 2008.
6. Caplet a practical; approach to quality control; 2-edition meramy house London 1972.
7. Cognin p.et denet.h ; construisez votre qualité ; toutes les clés pour une démarche qualité gagnante dunod ; paris2004.
8. cose of Greek.

9. Duret d, pallet m, op-cit.

10. Evans, James & All, applied, production Operations Management, Paul, Minn, West Pub, st 1984.

11. Feigenbaum, Av Total Quality Control, Engenering and Management, 3rd, New York Margraw- Hill 1983.

12. G. Bressay &G. Komkuyt, 1998.

13. George Cuvalette, Maurice Niculescu : Les stratégies de croissance ; Ed d'organisation ; Paris 1999.

14. Heizer, Jay; And Render, Barry, op, city

15. Hutchins, Revue Française du Marketing N°4 année 1994.

16. Hutchins، Greg 1994 Taking Care of Business; Howtobecom، more Efficient and Effective Using ISO9000.

17. Isabelle de Kerviler&loie de Kerveler, le Contrôle de Gestion à la Portée de Tous 2eme édition économica 1997.

18. Ishikawa, Kaoru, « Guide to Quality Control » Tokyo Asian Productivity organization 1972.

19. J, M, donchy, vers le zéro default dans l'entreprise 1ére Edition 1994.

20. JM Dunchy، vers le Zero default dans l'Entreprise 1995.

21. La Fondation Nationale Pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, Dossier de Design Management R.F.G N°80 1990.

22. Mac Robert I, Hermeneutics and Human Relations the total quality review junary/february 1995.

23. Pike،John، and Barnes Richard «Total Quality Management in action; London Chapman & Hall1994.

24. R.B. Sutcliffe, Industry & Underdevelopment.

25. Robert Fey & Jean، la Maitrise de la Qualité Gogue Economica Cercle de Qualité changement d'organisation année 2000.

26. Robert Tassinari « le rapport Qualité Prix » 1985.

Revues et communications :

1. Bergman Et Bengt Revue Française du Marketing N5 Année 1994.

2. Communication de la représentation de CACQE Intervenant ; Mr Achli 01/2002-

3. Communication de la représentation de l'IANOR

4. Le quotidien d'Oran (journal national) du 11/05/2013.
5. Manuel de control de la Qualité (Algérie, Centre National de l'information et de la Documentation.
6. Norme internationale (iso 9001)، SM exigences, 4em édition، iso، suisse, 2008.
7. OADIM : Organisation Arabe de Développement Industriel et des Mines.
8. Revue Française de Gestion, N° 105, 1995.
9. Revue Française du Marketing N104. Marketing et compétitivité 1985/4 ED Afnor.

Autres :

1. Fonctionnement de l'organisme algérien d'accréditation « ALGERAC », Journal officiel de la République Algérienne n°80, 11 Décembre 2005.
2. D.G.I Projet de réforme fiscale 1997/03.
3. Décret exécutif n°02-05 du 6 Janvier 2002 portant institution du prix Algérien de la qualité,
4. Journal Officiel de la République Algérienne n°2, 9 Janvier 2002.
5. Décret exécutif n°05-466 du 6 Décembre 2005 portant création, organisation et
6. République Algérienne n°80, 11 Décembre 2005.

Sites internet :

1. AR.webmanager.center.com
2. ar.wikipedia.org/wiki/iso9000
3. Cite Web: SME Advisor Arabia.com 14 /10/2015 .
4. http ./ww2.3oloum.org/t273-topic.
5. Http// www.mppi.dz, op.cit.
6. http://www.économies.kau.edu.sa/fea/files/mawad/eco392.pdf.
7. Index, php option=comcontent8tacsk=viw§cid=18298cttemid=1.
8. Introduction à l'ISO fichier de l'internet –http/www.ISO. P02.
9. Tsiotras, George Gotzamani 1996 ISO 9000 as an Entry Key to Total Quality Management the WWW.ALAZHAR.EDU.PS/PLANING20%academique%20qualité2013/image/lib-arb/97.pdf.
10. www.cg.gov.dz
11. www.elkhabar.com/ar/economie/365629.HTML

12. www.fertial-dz.com

13. www.ianor.org

14.موقع انترنت، محور الأحداث مشاريع ضخمة وأقطاب صناعية لتعزيز الاقتصاد الوطني ،2016/05/1، 20:22.