



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان:

نظام ادارة الجودة iso9001 ودوره في تحسين الميزة
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة ورود للعطور بالودي -

من إعداد الطالب:
* عاد محمد الصغير

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. كريمة عمران	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د. عقبة نصيرة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
د. إيمان مودع	أستاذ محاضر -ب-	مناقشا

الموسم الجامعي : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان:

**نظام ادارة الجودة iso9001 ودوره في تحسين الميزة
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**

تحت اشراف :
* د. عقبة نصيرة

من إعداد الطالب :
* عاد محمد الصغير

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. كريمة عمران	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د. عقبة نصيرة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
د. إيمان مودع	أستاذ محاضر -ب-	مناقشا

الموسم الجامعي: 2020/2019

شكر وعرّفان

الشكر الأبدي الخالد المطلق للحقّ سبحانه وتعالى، عرفانا بفضلته وكرمه، وعظيم عطايته، ثمّ نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور المشرف "عقبة نصيرة"؛ لتفضله بقبول الإشراف، كما نُجزّي شكرنا العميق لجميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية جامعة - محمد خيضر - ونخص بالشكر لجنة مناقشة البحث، رئيساً، وأعضاء؛ لتوليهم تصويب وتوجيه بحثنا الذي بدأ فكرة، ولولا انتقادها لما صارت على أرفف الكتب.

إلى كل طلبة الماستر بقسم العلوم الاقتصادية.

إلى كل هؤلاء... كل الشكر والعرّفان.

فاللهم لك حمداً لا نملّ ذكره حتى نلتقاك في ساعة الصفح، وأنت في منتهى الرضا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9001) في تحسين وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وللوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جزء نظري تناولنا فيه الإطار النظري للجودة، ماهية المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9001) ومتطلبات تطبيقها، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومصادرها، ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني المؤسسة الاقتصادية لمواصفات (ISO 9001) والالتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز عن المنافسين، ولتدعيم ما جاء في الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة (ISO 9001) وهي شركة الورود لصناعة وتسويق العطور بغية الوقوف على مدى مساهمة تبني المؤسسة لهذه المواصفات في دعم تنافسياتها وتحقيق التميز من خلال دراسة وتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة (ISO9001) .

الكلمات المفتاحية: الجودة، مواصفات (ISO9001)، تحسين الميزة التنافسية، القدرة التنافسية، الوضعية التنافسية.

Abstract:

This study aims to clarify the contribution of adopting international standards for quality management systems (ISO9001) in improving and developing the competitive advantage of the economic institution, and to reach that we presented in this study a theoretical part in which we dealt with the theoretical framework of quality, what are the international standards for quality management systems (ISO9001) and the requirements for their application. The competitive advantage of the economic institution and its sources, and we have reached through this study the conclusion that the economic institution adopts the specifications of (ISO 9001) and adherence to its requirements and principles contributes to raising the competitiveness of the institution and allows it to build a competitive advantage and achieve distinction from competitors, and to support what came in the theoretical aspect. We have conducted an applied study on one of the Algerian institutions that has an ISO 9001 certificate, which is the Al Wuroud Company for the manufacture and marketing of perfumes, in order to determine the extent to which the institution's adoption of these specifications contributes to supporting its competitiveness and achieving excellence by studying and analyzing the competitive position of the institution before and after obtaining the certificate (ISO9001) .

Keywords: Quality, ISO 9001, Improving Competitive Advantage. Competitive ability, competitive position.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

7	فهرس المحتويات
أ	فهرس الأشكال
ب	فهرس الجداول
2	مقدمة

الفصل الأول: نظام ادارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

10	تمهيد:
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة وادارة الجودة
11	المطلب الأول: ماهية الجودة
11	الفرع الأول: تعريف الجودة
12	الفرع الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة
16	الفرع الثالث: أهمية الجودة
18	الفرع الرابع: أبعاد الجودة
19	المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
19	الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
20	الفرع الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	الفرع الثالث: مبادئ ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة
25	المبحث الثاني: ادارة المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة أيزو 9000
25	المطلب الأول: نظام المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000
25	الفرع الأول: معنى الأيزو (ISO) :
26	الفرع الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000
29	الفرع الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة
33	المطلب الثاني: سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001) ومتطلبات تطبيقها
35	الفرع الثاني: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة بعد سنة 2000
38	المطلب الثالث: المواصفة القياسية العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001) الصادرة عام 2008
38	الفرع الأول: تعاريف ومصطلحات المواصفة

40	الفرع الثاني: منهج العملية والثنائي المتوافق.....
42	الفرع الثالث: متطلبات تطبيق المواصفة (iso9001/2008)
50	المطلب الرابع: المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso9001) الصادرة سنة 20015
50	الفرع الأول: مراحل التحضير لشهادة إدارة الجودة للشركة في ظل (iso9001/2015)
54	المصدر : https://www.win2pdf.com
54	الفرع الثاني: المبادئ التي يرتكز عليها نظام إدارة الجودة (iso 9001/2015).....
58	خلاصة:

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

60	تمهيد:
61	المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية.....
61	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية
61	الفرع الأول: المنافسة
63	الفرع الثاني: تعريف التنافسية
68	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية (أنواعها، مصادرها، محدداتها).....
68	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهم نظرياتها.....
69	الفرع الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.....
71	الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية
73	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
74	المبحث الثاني: الجودة ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية
74	المطلب الأول: الجودة والاستراتيجيات العامة للتنافس
76	الفرع الثاني: الجودة ومؤشرات التنافسية
79	الفرع الثالث: دور الجودة في رفع رضا العميل وتحقيق الميزة التنافسية.....
88	خلاصة:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ورود

90	تمهيد:
91	المبحث الأول: تقديم شركة روائح الورود
91	سنتناول في هذا المبحث، الذي يعتبر مدخلا للدراسة الميدانية، عرض المنهجية المتبعة في الدراسة، الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، وأخيرا أثر المحيط الذي تنشط فيه.....

91	المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية
91	الفرع الأول: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها
92	الفرع الثاني: تقديم مجموعة ورود
93	الفرع الثالث: تقديم شركة روائح الورود
95	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة روائح الورود
95	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود
96	الفرع الثاني: وظائف مصالح المؤسسة
98	المطلب الثالث: مكانة ومحيط شركة روائح الورود في قطاع صناعة العطور
98	الفرع الأول: مكانة شركة روائح الورود في قطاع صناعة العطور
100	الفرع الثاني: محيط شركة روائح الورود في قطاع صناعة الورود
105	المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة (iso9001) والميزة التنافسية لشركة روائح الورود
105	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود
105	الفرع الأول: المصادر الداخلية
109	الفرع الثاني: المصادر الخارجية
113	المطلب الثاني: أهم مواطن الميزة التنافسية في الشركة
113	الفرع الأول: ظروف عوامل الإنتاج والطلب
115	الفرع الثاني: الصناعات التموينية والمتشابهة
117	المطلب الثالث: دور تبني نظام (iso9001) في تحسين الميزة التنافسية لشركة روائح الورود
117	الفرع الأول: وضعية المؤسسة خلال شهادة مواصفات (iso9001/2008)
118	الفرع الثاني: وضعية المؤسسة خلال شهادة مواصفات (iso9001/2015)
121	الخلاصة
123	الخاتمة
129	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الأشكال

- الشكل 1 : الجودة من خلال التركيز على مصادر الأنشطة 14
- الشكل 2 : سلسلة مقاييس الجودة ISO9000/1994 27
- الشكل 3 : التطورات التي مرت بها عائلة المواصفات ايزو 9000 29
- الشكل 4 : يوضح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة ديمينغ..... 31
- الشكل 5 : المبادئ الثمانية لنظام إدارة الجودة. 32
- الشكل 6 : بنية سلسلة المواصفات القياسية العالمية (ISO9000) الصادر سنة 1994..... 33
- الشكل 7 : سلسلة المواصفات القياسية (ISO9000)..... 34
- الشكل 8 : مجالات تطبيق مواصفات ضمان الجودة. 35
- الشكل 9 : المواصفة (ISO9001/2000) بين توكيد الجودة وإدارة الجودة 37
- الشكل 10 : نموذج نظام ادارة الجودة المبني على أساس العملية..... 41
- الشكل 11 : التسلسل الهرمي لوثائق نظام الجودة..... 43
- الشكل 12 : أنواع الوثائق المستخدمة في المؤسسات..... 44
- الشكل 13 : مخطط توضيحي لعناصر عملية الوحدة 54
- الشكل 14 : صور لهيكلية المواصفة الدولية هذه في دورة (خطط، افعل، افحص، نفذ) 57
- الشكل 15 : القوى الخمسة بنموذج PORTER لاستراتيجية المنافسة 66
- الشكل 16 : العلاقة بين الجودة و التكاليف. 77
- الشكل 17 : العلاقة بين الجودة والحصة السوقية. 78
- الشكل 18 : العلاقة بين الجودة والأداء. 79
- الشكل 19: فوائد تطبيق معايير الـ(ISO9001) على تنافسية المؤسسة..... 87
- الشكل 20: الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود 95
- الشكل 21: سلسلة القيمة لشركة روائح الورود 103
- الشكل 22: المواد الأولية لشركة روائح الورود 106
- الشكل 23: تصنيف عمال الشركة حسب الموقع في الهيكل التنظيمي 109
- الشكل 24: نظرة المستهلكين لعلامة روائح الورود 110
- الشكل 25: مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود 113

فهرس الجداول

- جدول 1: المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة 15
- جدول 2: نطاق التنافس 72
- جدول 3: مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس 75
- جدول 4: يوضح المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999-2006 99
- جدول 5: المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود سنة 1995-1998 100
- جدول 6: المؤسسات المنافسة لمؤسسة وروود وطينيا 116
- جدول 7: مبيعات شركة الورود للعطور 117
- جدول 8: كمية المنتجات شركة الورود للعطور 117
- جدول 9: نمو مبيعات الشركة 119
- جدول 10: الحصة السوقية للشركة 119

مقدمة

مقدمة

تميز النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشرينيتين الأخيرتين منه بمجموعة من التغيرات اتضحت مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية الثقافية والسياسية، ومن أهم هذه الظواهر، الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية و إزالة كافة الحواجز والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعا، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة بين المؤسسات الاقتصادية وعلى الصعيدين المحلي والعالمي، وجعلتها تتهافت وتتسابق من أجل جذب العملاء وكسب رضاهم وولائهم.

إن ما يجب أن يدركه مسؤولو مؤسساتنا الاقتصادية اليوم هو أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما ويعد أكثر تهديدا، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هي تحقيق وتطوير قدراتها التنافسية والتي تتعدد مجالاتها، إذ لا تكفي المؤسسة مثلا بأن تكون لها ميزة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، أو الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون كذلك وفي جميع المجالات، خاصة مع شروع الجزائر لانضمامها لمنظمة التجارة العالمية و الشراكة الأوروبية المتوسطية، إن هذا لا يعني أن مفهوم الجودة و إدارة الجودة لم يظهر إلا في النصف الثاني من القرن العشرين فقد ظهرت في مطلع هذا القرن ومع ظهور الإدارة العلمية، عملية فحص ومراقبة الجودة ثم بعدها في سنوات الثلاثينات عملية الرقابة الإحصائية على الجودة، إلا أن هاتين العمليتين تعتمدان على مراقبة وفحص جودة المنتج النهائي وهذا يعني الكشف عن المنتجات التي بها عيوب أو أخطاء حتى لا تصل إلى السوق وكل هذه الوحدات تعتبر خسارة وتكاليف إضافية للمؤسسات الاقتصادية ثم ظهرت بعد ذلك وظيفة تأكيد الجودة والتي تعمل على ضمان الجودة ومتابعتها ضمن وظيفتي الإنتاج والتخزين، كما تهتم بالعملاء من خلال استقبال وتحليل شكاويهم والقيام بالتصحيات اللازمة، إلا أن هذا لم يمنع المفكرين من البحث عن أساليب وتطبيقات أخرى أكثر فعالية تتماشى مع التطورات والتغيرات باعتمادها على التحسين المستمر حتى تكون أكثر مرونة واستجابة لبيئة الأعمال وتهتم بجودة جميع عناصر المؤسسة وجميع وظائفها ومراحلها الإنتاجية، بل وتعدى الأمر ذلك ليصل لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر باستشراف السيناريوهات المتوقعة حدوثها وتجمعت كل هذه المبادئ في نظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001) والذي يهتم بتأكيد وضمان الجودة وذلك من خلال نصه لمجموعة من المعايير تتضمن شروط أو مبادئ خاصة بوظائف المؤسسة وإذا تم الالتزام بها من طرف المؤسسات الاقتصادية فإنها تحصل على شهادة تؤكد أن منتجاتها تتميز بجودة ذات مواصفات عالمية.

1- إشكالية البحث:

وانطلاقاً من هاتين الفكرتين البسيطتين حول نظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) والبيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية حالياً، فإن محتوى دراستنا يتمثل في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يساهم نظام المواصفات القياسية العالمية (iso 9001) في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ويمكننا الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

-ماذا نعني بالجودة وفيما تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟

-ما المقصود بنظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001)؟

- ماذا نعني بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وما هي مصادرها؟

-إلى أي مدى يساهم تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso9001) وتطبيق مبادئه في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

2- فرضيات البحث:

ولمعالجة الموضوع والإجابة على هذه التساؤلات ننتقل من الفرضيات التالية:

- إن توفر مجموعة من الخصائص في المنتج أو الخدمة تجعلهما قادرين على تلبية واحتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم وهذا ما يعد احد المفاهيم العامة للجودة.

- إن نظام إدارة الجودة (iso9001) يضمن علاقة المؤسسة بالعمل من خلال التركيز على المواصفات التي يرغب فيها وذلك بتحقيق مجموعة من الخصائص تصب في هذا السياق.

- إن تبني نظام إدارة الجودة (iso9001) لا يحقق الهدف المنشود إلا إذا كان له انعكاسات على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال استثمارها في الموارد المادية والبشرية.

- ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بمدى فعالية نظام إدارة الجودة (iso9001) من خلال مؤشر الوضعية التنافسية.

- إن الوضعية التنافسية لمؤسسة الورود لصناعة العطور يعود للقدرة التنافسية لها من خلال مساهمة إدارة الجودة (iso9001) الذي تبنته المؤسسة.

3- أهمية البحث:

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تلعبه المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001) في تحسين تنافسية المؤسسة، و توضيح أساليب التطبيق الجيد له.
- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة و خاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.
- الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية حاليا وذلك باعتبار التميز هدف وغاية هذه الأخيرة و محصلة جهودها.

4- أهداف البحث:

- تتلخص الأهداف التي نلتمس الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- الإشارة إلى الظروف البيئية المعقدة والصعبة التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ودور تبني نظام إدارة الجودة في ظل هذه الظروف.
- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة.
- التعرف على مصادر الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة.
- توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.
- إضافة إلى ذلك فإن هذا البحث يهدف إلى إبراز أثر تطبيق مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (ISO 9001) على أداء وتنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

5- الدراسات السابقة:

- حسب اطلاع الباحث وفي حدود ما توفر لديه من معلومات ومراجع حول موضوع البحث، هناك العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أنجزت في مختلف جامعات الوطن تناولت موضوع التنافسية و الميزة التنافسية، إلا أن القليل منها أشارت إلى دور نظام ادارة الجودة في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحقيقها للميزة التنافسية، ومنها على سبيل المثال نذكر:
- دراسة سملاي يحضيه، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، تحت عنوان " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة ، حيث طرح الباحث الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة و تسيير

الجودة الشاملة إن يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وخلص الباحث إلى نتيجة مفادها ضرورة اعتماد المؤسسة النظام التسيير الاستراتيجي للمعرفة والجودة من أجل تحقيق التكيف ومواكبة التحولات التنافسية المتسارعة.

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

- دراسة أحمد بلايلي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2007، وكان البحث بعنوان " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ، حيث تمثلت إشكالية البحث في: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة بالاعتماد على مواردها الخاصة إن تحقق الميزة التنافسية المستدامة ؟ وخلص الباحث إلى إن الموارد الاستراتيجية والكفاءات تشكل أساسا ومرتكزا للميزة التنافسية، وإن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر تبني استراتيجية تنافسية تركز على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة.

- دراسة علالي مليكة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، سنة 2004، تحت عنوان " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة"، وحاولت الباحثة من خلال دراستها الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة ؟ وتوصلت الباحثة إلى إن الجودة هي أهم وسيلة لجذب الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولهذا أصبح تحقيق الجودة مسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية من خلال تبنيها لفلسفة ادارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو.

- دراسة العيهار فلة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، وحملت الدراسة عنوان "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، وعالجت الباحثة الإشكالية التالية: ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن الجودة هي مسؤولية الجميع، مساهمة الجودة في بناء الميزة التنافسية لارتباطها برضا الزبائن، الجودة يتم تحقيقها قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية.

وما يميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة هو كون هذه الأخيرة لم تتطرق إلى دور الالتزام بالموصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى تجدد شهادة المواصفة القياسية العالمية لنظام إدارة الجودة (iso9001/2008) ثم عقبه شهادة المواصفة القياسية العالمية لنظام إدارة الجودة (iso9001/2015) حيث ان الجهة المانحة لهاته الشهادة لا تقوم بذلك إذا لم تكن المؤسسة مستوفية لشروط هذه الشهادات فضلا عما تحققه هاته الشهادات من زيادة في القدرة التنافسية للمؤسسة.

6- حدود البحث:

وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية، والزمنية.

- **الحدود الموضوعية:** لقد أصدرت المنظمة العالمية (ISO) منذ نشأتها عدة مواصفات قياسية منها ما هو خاص بأنظمة ادارة الجودة، أنظمة ادارة البيئة، والمسؤولية الاجتماعية، الا أن بحثنا انصب أساسا على معالجة موضوع مساهمة الالتزام بالموصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (ISO 9001) والحصول على شهادة المطابقة في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- الحدود المكانية:

اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة الجزائرية الحائزة على شهادة الأيزو، وأخذنا كنموذج شركة روائح الورود لإنتاج وتسويق العطور المتواجدة على مستوى ولاية الوادي بلدية كوينين والحائزة على شهادة (iso9001/2015) سنة 2018.

- الحدود الزمنية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، فقد شملت دراستنا الفترة السداسي الأول من سنة 2020.

7- مبررات اختيار موضوع البحث:

إن اختيارنا للموضوع كان وراءه عدة مبررات ودوافع يكمن أهمها فيما يلي:

- علاقة موضوع البحث بالتخصص.

- الأهمية البالغة للموضوع.

- تجدد الإشهاد على iso9001.

- قلة وجود دراسات سابقة التي تناولت العلاقة بين الالتزام بالموصفات العالمية (iso 9001/2015) والحصول على شهادة المطابقة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماعدا بعض المقالات والأوراق البحثية المقدمة في المؤتمرات.

- ندرة وجود دراسات تطبيقية حول (iso9001/2015).

- ما يحمله موضوع الجودة من اهتمام باعتباره أحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية.

- زيادة الاهتمام بمتطلبات وسبل تحقيق الجودة.

- اشتداد المنافسة بين المؤسسات وسعي هذه الأخيرة نحو تحقيق التفوق والتميز في أدائها.

8- صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها خلال انجازنا لهذا البحث في:

- ندرة المراجع التي تتناول مفهوم الجودة وطرق تحقيقها فيما يخص (iso 9001/2015)، إذ نجد أن أغلب المراجع تتناول الإشهادات السابقة للإيزو.

- عدم تمكننا من الحصول على المعلومات الكافية حول الدراسة النظرية والتطبيقية وذلك نظرا للوباء الحاصل جراء فيروس كورونا الذي كان عائقا في فتح المكتبات والجامعات والوصول إلى المؤسسة موضوع الدراسة.

- التحفظ عن تقديم بعض المعلومات من قبل مسؤولي الشركة وخاصة فيما يتعلق بجانب تكلفة الإنتاج.

- تضارب وعدم موثوقية المعلومات أحيانا مما أثر على جودة المعلومات المقدمة وخاصة فيما يخص المعلومات المتعلقة بالحصة السوقية للمؤسسة.

9- منهج وأدوات البحث:

اعتمدنا في تحليلنا لموضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من الجودة، نظام إدارة الجودة، ومختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وفيها حاولنا معرفة مدى مساهمة الالتزام بالمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة في تعزيز تنافسية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقارنة بين وضعية الأداء التنافسي لشركة روائح الورود قبل وبعد حصولها على شهادة (ISO 9001/2015) ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات ومصادر البيانات التالية:

- البحث المكتبي (كتب، مقالات، ملتقيات، مجلات، دوريات، أطروحات ورسائل جامعية).

- المقابلات الشخصية.

- وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة.

- مواقع الكترونية.

10 - هيكل البحث:

من أجل معالجة الإشكالية واختبار صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة والإحاطة الشاملة بالموضوع، تم تجزئة الدراسة إلى ثلاث فصول حيث:

- جاء الفصل الأول كمدخل إلى نظام إدارة الجودة، حيث تناولنا فيه التطور التاريخي لمفهوم الجودة، متطلبات تحقيق الجودة والعوامل المؤثرة فيها، إلى جانب بعض الأساليب والتقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات. وتعرضنا لدراسة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001) حيث تطرقنا فيه إلى كل من ماهية هذه المواصفات ومبادئها، متطلبات تطبيق هذه المواصفات، بالإضافة إلى مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق هذه المواصفات والحصول على شهادة المطابقة وصولاً إلى (ISO 9001/2015).

- وكان الفصل الثاني حول الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تناولنا فيه كل من ماهية المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، مصادر تحقيق الميزة التنافسية، ثم في آخر الفصل تطرقنا إلى دور كل من الجودة و (ISO 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- وتناولنا في الفصل الثالث دراسة مساهمة تبني المؤسسة الاقتصادية للمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001) وحصولها على شهادة المطابقة (ISO 9001/2015) في رفع قدراتها التنافسية وتحقيق وتنمية ميزتها التنافسية، حيث قمنا بدراسة حالة شركة روائح الورود لإنتاج وتسويق العطور ومواد التجميل.

وفي الأخير نقدم تلخيصاً لأهم ما تناولته الدراسة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج التي توصلنا إليها وكذلك أهم التوصيات، إلى جانب الآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول:

نظام ادارة الجودة في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تتسبب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة الى عصور بالغة القدم في التاريخ، وفي العصر الحديث شهد موضوع الجودة اهتمام وتطورا واسعا منذ الحرب العالمية الثانية إلى غاية يومنا هذا، ولقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الغربية ثم الدولية. فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالاتجاه للتمييز من خلال الجودة، وهو ما أدى إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة.

كما زاد الاهتمام بنظام إدارة الجودة باعتباره مدخل من مداخل التغيير التنظيمي في المنظمات، خصوصا بعدما أثبت نجاح كبير على مستوى الإدارة اليابانية التي حققت أداء متميز. سنحاول في هذا الفصل الوقوف على المفاهيم الأساسية حول الجودة، وكذا النشأة والتطور والفوائد والاهداف، ثم بعد ذلك نتطرق إلى موضوع نظام ادارة الجودة (ISO9001) من خلال ضبط الاطار المفاهيمي لها، وكذا التعرف على مراحل ونماذج التطبيق، وكذا أهم المعوقات التي تحول دون التبني الصحيح لهذا المنهج.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة وادارة الجودة

المطلب الأول: ماهية الجودة

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال اتسمت بالتعقيد والحركة المستمريتين في مختلف الآفاق السياسية والاقتصادية، وازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي وتطور نظم التكنولوجيا والمعلومات، وازدياد وعي العميل... إلى غير ذلك من التحولات التي جعلت المنظمات تدرك أهمية الجودة كوسيلة ناجعة بجامعة التحديات الجديدة، لذا سنحاول في هذا المبحث التعريف بمفهوم الجودة، وكذا التطرق لتطور إدارتها ثم نبين أهميتها.

الفرع الأول: تعريف الجودة

إن مفهوم الجودة (Quality) مشتق من الكلمة اللاتينية (Qualities) ويعني بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل والأحسن دوماً، وإما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كان الزبون، المصمم، المجتمع، أو المنظمة (حامد جمال، ارادان، و خضير، 2013). يرجع أصل كلمة الجودة في اللغة من الفعل جاد، فجاد الشيء أي صار جيداً و هو ضد الرديء، وجود أو أجود الشيء أي حسنه وجعله جيداً، وأجاد فلان أي أتى بالجيد (المنجد في اللغة العربية، 2002). أما في اللغة الانجليزية فقد عرف قاموس ويبستر (Webster New World Dictionary) الجودة أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما (البراوري و باشيو، 2011).

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، رغم قناعة الجميع بدورها الفعال وأهميتها في تحقيق موقف تنافسية للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة في السوق.

فمنهم من يرى بأنها تعني التفوق أو التميز، ومنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم كذلك من يرى بأنها تعني المطابقة للاستعمال أو المطابقة مع المتطلبات وفق آخر يؤكد على أنها تعني التركيز على الزبون.

وفي ظل هذا التباين قدمت عدة محاولات لتعريف وضبط مصطلح الجودة أهمها ما يلي:

- 1- الجودة كما وردت في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة (حامد، 2012).
- 2- تعريف juran : يعرف الجودة على أنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام" (العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، 2002) أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأحسن الصفات. نلاحظ أن هذا التعريف يركز على درجة ملائمة المنتج للاستخدام، و على الزبون كذلك؛ أي أنه كلما كان المنتج ملائماً للاستعمال بالنسبة للزبون كلما كان ذا جودة عالية.
- 3- تعريف crosby : يعرف الجودة على أنها "المطابقة مع المتطلبات" وأكد أن الجودة تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وأشار إلى أن درجة تحقيق الجودة يمكن قياسها من خلال تكاليف عدم المطابقة.

نلاحظ أن تعريف كروسبي قد ركز على المتطلبات الواجب توفيرها في المنتج؛ أي أنه ركز بشكل كبير على عملية التصميم.

4- أما المنظمة العالمية للتقييس ISO ووفقا للمواصفة ISO9001/2000 : فقد عرفت الجودة على أنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا" (يوسف، 2014).

يتضح لنا من خلال ما سبق بأن التعاريف المتعلقة بالجودة يكمل بعضها البعض الآخر، وإن كانت هناك نقاط مشتركة بينهما، وعليه يمكن استنتاج تعريف للجودة ويتمثل في أن الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تتطوي عليها السلعة أو خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

الفرع الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة

رغم الاهتمام بالجودة منذ القديم إلا أن ظهور الجودة كوظيفة رسمية للإدارة جاء متأخرا نسبيا على الرغم من ظهورها منذ زمن بعيد، حيث أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة كباقي الوظائف مثل التسويق، المشتريات... (التميمي، 2008).

ولقد مرت الجودة وأساليب ضبطها في العصر الحديث بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن، ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:

1- المرحلة الأولى (مرحلة الرقابة من قبل العامل نفسه):

تعتبر هذه المرحلة هي أول مرحلة للتطور في مجال الجودة خاصة وأنها كانت ملازمة لوظيفة التصنيع، وظهرت هذه المرحلة قبل سنة 1900 إلى غاية نهاية القرن التاسع عشر، وفي هذا النظام كان هناك عامل واحد أو مجموعة محدودة من العمال كانوا مسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل، وكان بإمكان كل عامل أن يراقب جودة المنتج كلية بعد الانتهاء من إنتاجه، وظهر هذا الأسلوب من مراقبة أو ضبط الجودة ضمن نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي كانت سائدة في ذلك الوقت، قبل الثورة الصناعية كان الحرفيون المهرة يعملون كصانعين؛ أي منتجين ومفتشين في نفس الوقت ومجسدين في ذلك الجودة من خلال تباهيهم وتفخرهم بمهاراتهم في الصناعة وقد كانوا على فهم ووعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن.

يمكن القول بأن هذا الأسلوب من الرقابة ظهر عندما كان يتميز الإنتاج بالبساطة، وكان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية؛ أي كان يستطيع مراقبة جودة المنتج من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية نهايتها.

2- المرحلة الثانية (مرحلة الرقابة من قبل المشرف المباشر):

ويقصد بها تلك الفترة الصناعية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، أين أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها (التميمي، 2008):

أ- ظهور المصنع ليحل محل الورشة؛

ب- ازدياد حجم العمل؛

ج- ازدياد أعداد العاملين؛

د- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

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

3- المرحلة الثالثة: مرحلة فحص الجودة (مرحلة الإدارة العلمية):

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور، وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن والتي ترمي إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية.

العميل في هذه الفترة كان يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا للمتطلبات العميل، فتصميم المنتج يكون موجه من طرف المنتج أكثر من كونه موجه من طرف العميل فهذا الأخير يحصل على ما يعتقد المصممون أنه الأنسب والأصلح له، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام الفحص المنتجات التأكد من مستوى جودتها، وتهدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة (التميمي، 2008)، إذن وظيفة الفحص هي وظيفة للتأكد بأن مواصفات السلعة تطابق المواصفات الموضوعية، وأن العلاقة بينهما يحافظ عليها باستمرار، وهدف ذلك منع وصول الوحدات المعيبة إلى المستهلكين، ولكنها لا تمنع وصول الأخطاء (التميمي، 2008).

نستنتج مما سبق أن الفحص يضمن مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة، وكذلك يمنع وصول وحدات معيبة للعميل، في حين أنه لا يمنع حصول العيوب أو الأخطاء، كما أنه يهتم فقط بالمرجات دون أن يمس المدخلات والعمليات الإنتاجية.

4- المرحلة الرابعة (مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة):

أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، حيث خصص شوارت "Shewhart" جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة، كما قام مهندسو (BEU Telephone Laboratorie) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة، والتي لعبت لاحقا دورا هاما في انتشار إدارة الجودة، كما طور ديمينغ فلسفة شوارت ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج، بحيث تم الاعتماد في هذه المرحلة على كل من مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة وغيرها من أساليب تحسين الجودة.

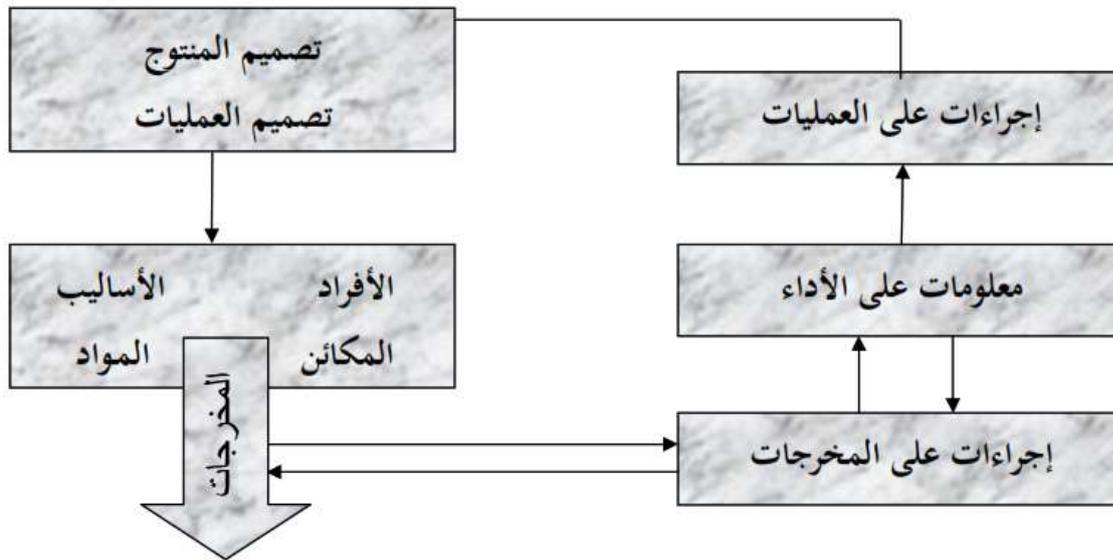
ويقصد بمراقبة الجودة، الأنشطة والأساليب و العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة (بلوناس و أوكيل، 2007)، تبدأ الرقابة الإحصائية للجودة ببداية الإنتاج أين يتم التأكيد على ملائمة جودة المدخلات البشرية

والمادية والمالية قبل السماح باستخدامها، ومع بدء التنفيذ يتعين متابعة جودة النواتج المرحلية لتحديد مدى جودة تشغيل النظام الإنتاجي، يكمن هدف مراقبة مستوى الجودة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية والمانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير دون تأخير، ثم تفحص الوحدات المنتجة لتقرير مدى صلاحيتها وقبولها، وتتضمن مراقبة الجودة تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة واتخاذها كأساس لاتخاذ القرارات السليمة، مع التقدم في إدارة الجودة أصبح الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفرده التحقيق التطوير والتحسين الذي نتج عن حدة المنافسة في الأسواق، ومطالبة العملاء بتقاسيم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.

5- المرحلة الخامسة (مرحلة ضمان الجودة والتأكد منها):

تمتد هذه المرحلة من سنة 1960 إلى غاية 1980، حيث كان الهدف هو استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها وضمان ثباتها. وتأكيد الجودة هو نظام أساسه منع وقوع الأخطاء (prevention-based) الذي يعمل على تحسين جودة السلعة / الخدمة، ويزيد الإنتاجية من خلال التركيز على مصادر الأنشطة (العزايوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، 2002)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 1 : الجودة من خلال التركيز على مصادر الأنشطة



المصدر: محمد عبد الوهاب العزايوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة: iso14000 و iso9000، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 21.

تشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات والخطط الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا وعالميا. وفي ظل تأكيد الجودة يتم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة (وصفي، 2000):
أ- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه؛

ب- الرقابة المرحلية: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة، حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة الأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً؛

ج- الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك، وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

6- المرحلة السادسة (مرحلة إدارة الجودة الشاملة):

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980، بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة في البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. يقصد بإدارة الجودة الشاملة أسلوب القيادة والتشغيل المنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين (العزوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، 2002).

هناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، نوجز أهمها في الجدول الموالي:

جدول 1: المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
الرقابة الذاتية	الرقابة لصيقة، وتصيد الأخطاء.
العمل الجماعي وروح الفريق	العمل الفردي
التركيز على المنتج والعمليات	التركيز على المنتج
اندماج الموظفين	مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	التحسين وقت الحاجة
مرونة السياسات والإجراءات	جمود السياسات والإجراءات
تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية	حفظ البيانات
التركيز على رضا العميل	التركيز على جني الأرباح
مشاركة الموردين	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين
العمل الخارجي والداخلي	العمل الخارجي
الخبرة واسعة عن طريق العمل	الخبرة ضيقة، وتعتمد على الفرد

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط6، عمان، الأردن، 2012، ص 27.

من الجدول نلاحظ وجود فروقات كبيرة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، إذ في هذه الأخيرة تم الاعتماد على مشاركة الأفراد العاملين كذا التركيز على العميل، والاعتماد على فلسفة التحسين المستمر، وتبني فكرة العمل الجماعي وروح الفريق.

الفرع الثالث: أهمية الجودة

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبون، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدر لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، وللجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها، حيث أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب (السيد، 2013):

1- سمعة المنظمة:

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتبين هذا من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي وتشبع رغبات وحاجات عملاء المنظمة أي أن مفهوم الجودة لا يقتصر على جودة السلعة ولكن يمتد ليشمل ما تقدمه المنظمة من منتجات جديدة، أو ممارسات موظفيها، أو في علاقتها بالموردين، فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة، فمن الممكن بفضل تحسين هذه الجودة أن تحقق هذه المنظمة الشهرة والسمعة الطيبة والواسعة، وبالتالي إمكانية منافستها للمنظمات المماثلة في الصناعة أو في القطاع الذي تعمل في مجاله والمثال الواضح على ذلك بالنسبة لشركة توشيبا في مجال الالكترونيات.

2- المسؤولية القانونية للجودة:

إن المسؤولية عن المنتجات تزايد في العالم باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في حالة الانتاج والتوزيع، ومن ثم تصبح كل منظمة صناعية أو خدمية مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب أفراد المجتمع (العملاء) من جراء استخدامه لهذه المنتجات أو الخدمات، وفي هذا المقام تضع بعض الدول معايير للمنتجات يكون الغرض منها منع المنتجات التي لا ترقى إلى هذه المعايير.

3- أهميتها للعمال:

إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة، ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة.

إن الأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال في الأوجه التالية:

أ- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة؛

ب- المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على إشراك كافة الأفراد وعمليات وأقسام المنظمة؛

ج- التناسق والترابط: في سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، و المتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/العميل) داخلي، و المشاركة في حل مشاكل العمل.

4- المنافسة العالمية:

إن القوة التنافسية في ظل تواجد سوق دولي تنافسي يتحكم فيه عنصر المعلومات والعولمة الاقتصادية، تصبح للجودة أهمية متميزة، ولذا تسعى كل منظمة لتحقيق هذه الجودة للوصول إلى تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على حصة في الاسواق العالمية، إذ أنه كلما انخفض مستوى الجودة في منتجات شركة ما أدى ذلك إلى الضرر بأرباح المنظمة ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد الذي تنتمي اليه هذه المنظمة، وللمزيد فإنه هناك سبعة أبعاد يمكن للمنشأة أن تختار من بينها ما يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية في الاسواق العالمية، والتي تتمثل في التالي:

الوقت	{	- وقت تسليم قصير	الجودة	{	- السعر المنخفض التكلفة
		- التسليم في الميعاد			- تصميم عالي الجودة
				{	- مرونة المنتج
					- مرونة الكمية

أي أن هذه الأبعاد تدور حول التكلفة والجودة والوقت والمرونة، وفي الماضي كان السعر يعد العامل الرئيسي في كسب السوق، ولكن ذلك لم يستمر طويلاً، لأن المستهلكين الآن يهتمون أكثر بالجودة، ويفضلون في حالات كثيرة ان يدفعوا ثمناً أكبر للسعة إذا كانت ذات عمر أطول أو أكثر أماناً.

5- حماية المستهلك:

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة، ووضع مواصفات قياسية محددة المعالم يساهم بشكل واضح في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة بين منتجات المنظمة. وفي المقابل عندما يكون مستوى الجودة منخفض فإن ذلك يؤدي الى احجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة أو المنظمة، بما يعني في النهاية أن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

6- التكاليف وحصّة السوق:

إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الانتاج، يساهم بصورة واضحة في اتاحة الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلاقيها من اجل التقليل من تحمل اعباء تكاليف إضافية، والوصول إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل زمن الاعطال في مرحلة الانتاج، وبالتالي خفض التكلفة وزيادة ربح الشركة، أي أن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة حصّة المنظمة أو الشركة من السوق وبالتالي زيادة الأرباح.

الفرع الرابع: أبعاد الجودة

توجد داخل كل من السلعة أو الخدمة أبعاد أو خصائص خاصة بها، وهي متعددة ومرتبطة بالجودة، ومن خلال هذه الابعاد يمكن تحديد مدى قدرتها وامكانياتها على اشباعها للحاجات التي يطلبها المستهلكين، ورغم التماثل بين هذه الأبعاد لكل من السلع والخدمات، إلا أن الباحثين في هذا المجال يلاحظون وجود اختلاف واضح بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي (السيد، 2013):

1- أبعاد جودة السلعة:

تتمثل أبعاد الجودة في كل العناصر التالية:

- أ- الأداء: أي كيفية تحقيق المنتج الجيد بما يتوقعه المستهلك؛
- ب- الهيئة: المظهر و السمات المميزة للمنتج وهي السمات الخاصة التي تعجب المستهلكين في السلعة؛
- ج- الاعتمادية: وهي قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة، أو بأسلوب آخر احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفته أو تعرضه للأعطال، أو حاجته للإصلاح؛
- د- درجة المطابقة: ويقصد بها درجة مطابقة المنتج للمواصفات التي تم تحديدها مسبقا بموجب العقد أو من قبل المستهلك؛
- هـ- المتانة: تعني الاستفادة الشاملة او الدائمة من السلع، أو بمعنى آخر هي طول الفترة أو حجم الاستعمال الذي تؤديه السلعة قبل أن تحتاج لإصلاح أو استبدال ولسهولة الاصلاح والصيانة للسلعة؛
- و- الجمال: وهو كيف يبدو المنتج عند اللمس أو التذوق أو الشم؛ (الياسري، 2014)
- ز- الجودة المدركة أو إدراك المستهلك للجودة: وتتوقف على ما يلاقيه العميل من خدمة قبل العقد وبعد البيع؛
- ح- امتلاك المعرفة والمهارات: ويقصد بها امتلاك المعرفة اللازمة للإمداد بالسلع المطلوبة؛

ط- الأمن: ويقصد بها خلو السلعة من المخاطر أو الشك.

2- أبعاد جودة الخدمة:

تتمثل أهم أبعاد جودة الخدمة فيما يلي:

- أ- الوقت: وهي الفترة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة؛
- ب- دقة التسليم: ويعني هنا التسليم في الوقت المحدد المطلوب من المستهلك؛
- ج- التمام: أي انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل؛
- د- التعامل (الجودة الانسانية): ترحيب العاملين بكل الزبائن أو المستهلكين دون تمييز؛
- هـ- سهولة المنال: أي سهولة الحصول على الخدمة؛
- و- الدقة: أي انحاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة أو من أول مرة؛
- ز- الاستجابة: ويقصد بها التفاعل السريع مع الزبون أو المستهلك أي حل المشكلات غير المتوقعة من قبل العاملين؛
- ح- الكفاءة: ويقصد بها امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة للإمداد بالخدمات المطلوبة؛
- ط- الأمن: ويقصد بها التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

نحاول في هذا المطلب إبراز مفهوم ادارة الجودة الشاملة من قبل الباحثين في مجال الجودة وكذا من قبل بعض الهيئات الدولية المهتمة بموضوع الجودة وادارتها، ثم بعد ذلك نبرز أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة، وكذا الوقوف على متطلبات وركائز ادارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي ترجمة للتعبير TOTAL QUALITY MANAGEEMENT (علي، 2010)، ولقد ظهرت العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة من قبل الكتاب والباحثين أهمها ما يلي:

قام ستيفن كوهن ورونالد براند بتعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي (علي خ.، 2013):

- الادارة: تعني التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛

- الجودة: تعني الوفاء لمتطلبات المستهلك؛

-الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدأ من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بتقييم اذا ما كان المستهلك راضيا عن الخدمات والعاملين أو المنتجات المقدمة له.

1- يعبر عنها ديمينغ على أنها "هي فلسفة ادارية بنيت على أساس ارضاء المستهلك وتحسين احتياجاته حاضرا ومستقبلا". نلاحظ أن ديمينغ ركز في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة على رضاء الزبون، اذ يرى ان رضا الزبون وتلبية احتياجاته هو الركيزة الأساسية في ادارة الجودة الشاملة.

2- ويعرفها كروسي بأنها "المنهجية المنتظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع تجنب حدوث المشكلات من خلال التشجيع المستمر على السلوكيات الجيدة، والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم الذي يحول دون حدوث المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا" (حواس و صديقي ، 2013).

3- عرفها هارفي وبرون على انها "استراتيجية تنظيمية ملتزمة بتحسين رضا المستهلك عن طريق تطوير اجراءات تتعلق بإدارة مخرجات الجودة بعناية".

نفس الشيء نلاحظ أن هذا التعريف ركز على ارضاء المستهلك وكذا تحسين وتطوير إدارة المخرجات في العملية الانتاجية في المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست هدفا محددًا يحقق وينتهي الأمر، وإنما عملية و غاية متواصلة ومتغيرة حسب حاجيات الطلب الذي ينمو ويتحسن باستمرار، ويحتاج إلى اضافة قيم عملية تحتاج الارادة المتميزة والعزيمة والايمان والالتزام عملا وشعارا متواصلين ومتلازمين معا.

الفرع الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن اهمها الآتي (السيد، 2013):

1- زيادة ربحية المنظمة من خلال:

- أ- عمل المنتج (السلعة/الخدمة) صحيحا من أول مرة وفي كل مرة؛
- ب- تقليل عدد ونوعية الأخطاء؛
- ج- عدم اعادة الأعمال.

ومن ثم فإن تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية.

2- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة عن طريق:

- أ- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية يرضى عنها العميل؛
- ب- تقاسيم سلعة أو خدمة بسعر مناسب يقبله العميل؛
- ج- تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يلائم ظروف العميل.

بالنظر إلى ما سبق يتضح أنه يؤدي إلى رضا وقبول وثقة العميل، فضلا عن تميز المنظمة عن المنافسين لها والحصول على حصة أكبر في السوق.

3- المحافظة على استمرارية وحيوية المنظمة من خلال عدة وسائل من أهمها:

- أ- التجديد؛
- ب- التحسين؛
- ج- التعليم والتدريب؛

د- التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويحدث هذا بشكل مستمر مما يعمل على بقاء المنظمة واستمرارها.

4- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين في المؤسسة.

5- كسب رضا المجتمع:

أ- ارضاء واشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة واقل تكاليف؛

ب- المحافظة على البيئة والصحة العامة.

من خلال هذا يشعر المجتمع بأن المنظمة تعد حيز (المكان) دعم وليست مصدر قلق له.

6- تخفيض معدل دوران العمل عن طريق:

أ- الحفز المادي والمعنوي؛

ب- العمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق وهذا يدفع العاملين الى الولاء والانتماء للمنظمة، وعدم التفكير

في تركها إلى منظمة أخرى.

7- تحسين الأداء والانتاجية وفق الأساليب التالية:

أ- تبني أسلوب فريق العمل؛

ب- تبني المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل وتحسين الجودة؛

ج- التعليم والتدريب المستمر.

8- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور من خلال المعلومات والآراء المتوافرة عن

موضوع القرار.

9- جعل المنظمة أكثر استجابة: خصوصا للتغيرات البيئية مما يشير إلى زيادة القدرة على المنافسة والحصول

على فرص أكثر للنجاح والاستمرار.

10- اتساع أفق القيادة الادارية العليا: عن طريق توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي مما يؤدي بالمنظمة

إلى اتخاذ قرارات أفضل.

11- احداث عملية التفاعل و التنسيق الشامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة، من أجل

انتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة.

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، اثبت بانه يحقق وفورات اقتصادية كبيرة

من جراء تحسين العمليات المختلفة في المؤسسة، والشكل التالي بين الفوائد التي يمكن تحقيقها في شركات

قائمة، وهي تؤكد أهمية ادارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية والجودة وتدعيم الموقف التنافسي للشركة

(عباس، 2011).

الفرع الثالث: مبادئ ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المبادئ والمتطلبات ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة و منظمة كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها، ويمكن توضيح أهم هذه المبادئ والمتطلبات فيما يلي:

1- التزام الإدارة العليا:

هناك اتفاق تام على أهمية دعم الادارة العليا والتزامها في انجاح ادارة الجودة الشاملة، فقد أشار البعض إلى أن التأكيد المتناسق لدور الادارة العليا كموجه رئيس للتغيير، سيد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الأفراد العاملين لمنهج ادارة الجودة الشاملة، كما أن دعم والتزام الادارة العليا التطبيق ادارة الجودة الشاملة ناجم عن قناعتها وايمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، وتعبير عن ذلك بالإعلان عن رغبتها بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الادارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تكمل تنفيذ ذلك، فضلا عن توفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق. وينبغي أن يكون دعم الادارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ اجراءات ملموسة من بينها صياغة سياسة الجودة و وبناء هيكل تنظيمي للجودة، والاشتراك الكامل للعاملين، ونشر معلومات حول الجودة، ادارة عمليات التغيير (الطائي و السباعوي، 2013). وهناك رأي في عالم القيادة والادارة وخاصة مع ادارة الجودة الشاملة يقول "لكي تتجح إدارة الجودة الشاملة لا بد من أن تدار من القمة، وكلما زاد التزام القادة كلما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال" (ثاني، 2011).

ويقول ريمان مدير جائزة مولدريدج للجودة الأمريكية بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع برمته من اهتمام والتزام القادة في أي منظمة، وقد كان ديمنج يردد كثيرا بأن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الادارة، ويعتبر أن القائد الاداري هو المسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر، ولا يمكن تفويض شخص آخر في تحمل هذه المسؤولية (بوخلوة و بن قرينة، 2013).

2- نشر ثقافة الجودة:

ان التعريف الايسر لثقافة الجودة قدم من قبل (Juran et Gryna) حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على انها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة. أما فرومنت (Froment) فيرى أن ثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سوية مهامهم المعينة، ولها مكونين تبني عليها شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية، والذي يشير إلى المهام او المعايير ومسؤوليات الافراد ووحدات الخدمات، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والأمال والعواطف. (الطائي و السباعوي، 2013)

3- التخطيط الاستراتيجي:

ان بداية سعي المنظمات إلى تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتخطيط لها استراتيجيا يبدأ بقرار استراتيجي، اذ يركز على الجودة التي ترتكز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفوة التي

تتمكن المنظمة من خلالها إلى التنافس واحراز ميزة تنافسية في الاسواق العالمية. إذ يبدأ تطبيق ادارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع اهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (الطائي و السبعوي، 2013).

4- التركيز على الزبون:

يعد رضا العملاء سواء الداخليين (العاملون) أو الخارجيين (الجمهور والمستفيدون من الخدمات)، المحور الأساسي للجودة ومعيار النجاح لأي مؤسسة أو منظمة إدارية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور، ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلى تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ليس هذا فقط وإنما محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها، حتى لا يكون مصير المؤسسة الفشل ومن ثم الخسارة والتلاشي (حميدي، 2014/2013).

5- التعليم والتدريب:

يعتبر النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، هذا ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة خاصة على العنصر البشري، من حيث تدريب الافراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على ايجاد المناخ التنظيمي الملائم. كما إن البرامج التدريبية تسهم في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات وفق أسس علمية تنعكس ايجابا على أداء العاملين وقدراتهم ومن ثم فإن ايه منظمة تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها.

6- مشاركة العاملين:

تعد ادارة الجودة الشاملة مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول التوعية فحسب، إذ انها تعني الاسهام الفاعل للنظام الإداري والتنظيمي بجميع عناصره. وتتطلب ادارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في كل خطوة في العملية الانتاجية.

تشير الأدبيات الادارية إلى أن 85 بالمئة من مشكلات الجودة المرتبطة بالعملية الانتاجية وبالمواد وليس بأداء العاملين. لذلك فإن هناك ضرورة لتصميم المعدات والعمليات التي يمكن أن تقود إلى الجودة المرغوبة، وهذا يمكن تحقيقه بأفضل ما يمكن عن طريق اعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة، إذ إن مشاركة العاملين الفاعلة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات يرفع من روحهم المعنوية ويخلق عندهم الدافع الذاتي الإنجاز ما شاركوا به في وضع الاهداف التنفيذ القرارات.

7- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وايصال ما يمتلكونه من معلومات

تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، 2010).

8- التحسين المستمر:

التحسين المستمر للعمليات هو أساس نجاح الشركات في الأسواق العالمية، ويعرف على أنه فلسفة مستمرة لبحث عدة طرق نحو تحسين العمليات، وكذلك عرف بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وعرف بأنه التحسين الثابت في طريق عمل الشركة للأشياء عندما يحتاج الزبون قناعة أكثر. والتحسين المستمر يتضمن تحديد ممارسة نجاح المقارنة المرجعية وغرسها في إدراك العاملين عند انجاز عملياتهم. وإن عمليات التحسين المستمر في الغالب تركز على المشاكل التي تواجهها الشركة سواء كانت مع الزبائن أو مع المجهزين وحتى المجهري الداخلي، ومهما كانت المشاكل فبإمكان الشركة معالجتها من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة للوصول إلى أعلى مستوياتها، إن القاعدة الأساسية التي تبنى عليها فلسفة التحسين المستمر هو الاعتقاد عملياً بأن أي وجه أو مظهر من مظاهر العمليات يمكن أن يحسن وإن يكون العاملون أصحابين لتلك العمليات المراد تحسينها بالموقع الأساسي لتحديد التغيير الذي يجب أن يحصل، والفكرة هنا تجنب الانتظار حتى تحدث المشكلة إنما يجب أن يكون الفعل قبل حدوثها.

ولتحقيق الوصول إلى التحسين المستمر فلا بد من دعم الإدارة العليا وتوفير النظرة الطويلة الأجل ومشاركة جميع العاملين وتبني المنظمة الهياكل الداعمة المتعلقة بالتدريب وتوزيع الموارد والمقاييس ونظام المكافآت والحوافز (عبيدات ، 2009).

9- التغذية العكسية:

التغذية العكسية هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها، تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعها لمطالبهم وتوقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها، من حيث مدى رضاهم عما تقدمه لهم.

كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على سلعتها أو خدمتها، وذلك وفق ما يريدونه ويتوقعونه منها، انطلاقاً من أن الزبون ليس رقماً إحصائياً تتعامل المنظمة معه، بل هو مصدر للمعلومات والأفكار الجيدة فهو مقيم ومثمن لجودة عملها (عقيلي ، 2000).

المبحث الثاني: ادارة المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة أيزو 9000

إن أنظمة ادارة الجودة متعددة الأبعاد، وذات أثر فعال في تحقيق التطوير والتحسين المستمر للمنظمات الانسانية الهادفة، وقد أثبتت فاعليتها في تحسين وتطوير المنظمات التي طبقتها، داخل البلدان التي نشأت فيها وخارجها من الدول التي قامت بتطبيقها والالتزام بالمواصفات المعتمدة من قبلها، وقد شكلت دورا مهما في تطوير سبل الأداء الفعال لهذه المنظمات، وقد تزايد أثرها في الحقب الزمنية المعاصرة، مما أدى بمنظمات الأعمال السير قدما نحو تفعيل دورها على الصعيد الصناعي والخدمي. وتعد المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الموافقة للمواصفة العالمية الأيزو 9000 من بين هذه النظم التي سعت العديد من المنظمات لتطبيقها والحفاظ عليها وديمومتها.

المطلب الأول: نظام المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000

سنقوم في بداية هذا المطلب بالتعريف بمعنى الأيزو ثم بعد ذلك التعرف على سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000

الفرع الأول: معنى الأيزو (ISO) :

يرمز مصطلح ISO للمنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization، فكلمة (ISO) * (اسلام ، 2013) هي اختصار على الحروف الأولى للكلمات الآتية International : وتعني دولي أو عالمي؛

Organization وتعني منظمة؛

Standardization وتعني التقييس.

وتعتبر كلمة (ISO) أكثر شيوعا واستخداما من كلمة (IOS) عند الحديث عن مواصفات الجودة التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس.

ومنظمة (ISO) هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم، تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946 وبأشرت عملها في / 02 / 1947 و23 وتتخذ من جنيف مقرا لها، ويبلغ عدد أعضائها حاليا أكثر من 150 عضو (كل عضو يمثل دولة واحدة)، رسالتها تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة. وقد أصدرت سلسلة من معايير ومواصفات الأيزو في شكل أنظمة نذكر منها نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

وتغطي أنشطة الأيزو كافة المواصفات الفنية في الحقول الانتاجية والخدمية، باستثناء المواصفات الكهربائية والهندسية إذ تختص بها اللجنة الدولية للإلكترونيات التقنية (IEC) (العجيلي و علي، 2009).

تمارس المنظمة (ISO) أعمالها من خلال تشكيل لجان فنية (TC) ، ولها الحق في إنشاء لجان فرعية ومجموعات عمل من أعضائها الممثلين بيئات التقييس في الدول المختلفة، ويكون هدف هذه اللجان إعداد مسودات المواصفات العالمية في ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان.

وهناك مجموعة من الحقائق المتعلقة بمنظمة الأيزو والتي يجب تبينها وهي (العجيلي و علي، 2009):

- إن منظمة الأيزو هي منظمة غير حكومية؛
- يتم تمويل المنظمة باعتبارها جهة غير حكومية، من اشتراكات أجهزة المواصفات والتقييس التي تمثل الدول الأعضاء؛

- يعتمد عمل المنظمة على مجموعة من العلماء المتخصصين من مختلف الدول؛
- لا تتدخل المنظمة نهائيا في منح شهادات الأيزو (شهادات المطابقة)، فهناك شركات التسجيل مختصة بمنح الشهادات، وتقوم المنظمة بإعادة النظر للمواصفات كل أربع أو خمس سنوات، طبقا للاتجاهات مستخدمي المواصفة وانعكاساتها وتطبيقاتها ومشاكلها؛

إذن إن مهمة منظمة الأيزو بشكل عام هي إصدار المواصفات الدولية.

لقد صدرت سلسلة مواصفات iso9000 لأول مرة عام 1987، ثم قامت بتتقيحها في كل من عام 1994 و 2000 أما التعديل الأخير فكان في 2008/11/15 الذي أجريت بموجبه تعديلات قليلة عن الاصدار الذي سبقه، وكانت تجمع الممارسات المطبقة حاليا في مجال الجودة على الصعيد العالمي، التي حظيت بالإجماع وأصبحت شهادة المطابقة مع هذه المواصفة مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وملحقاتها.

وتعتبر المواصفات القياسية الدولية غير إلزامية، أي أنه ليست للمنظمة أي سلطة تجبر بها الدول الأعضاء على تطبيقها، ولكنها ساهمت في تطوير عدد من المواصفات الإرشادية الخاصة بعمليات تقييم المطابقة، ويتم تطوير المواصفات القياسية الدولية التي تصدرها المنظمة من طرف لجان فنية، وتعد اللجنة الفنية / ISO TC176 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير عائلة المواصفات القياسية الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة.

الفرع الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000

في عام 1984 وبدعم ومؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس (BSI) قامت منظمة الأيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO / TC / 176 التي مهمتها اصدار مواصفة خاصة بالجودة، وفي عام 1994 قامت المنظمة العالمية للتقييس بمراجعة المواصفة ISO 9000 وادخال التعديلات اللازمة عليها.

يتكون نظام إدارة الجودة ISO9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات، التي شهدت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 و 2008 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار 1994.

1- سلسلة مواصفات (ISO1994/ 9000):

وتتمثل في المواصفات الآتية:

ISO9000 : وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة (العزيم م.، 2000).
 ISO 9001 : وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظام الجودة في مجالات التصميم، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO9000.

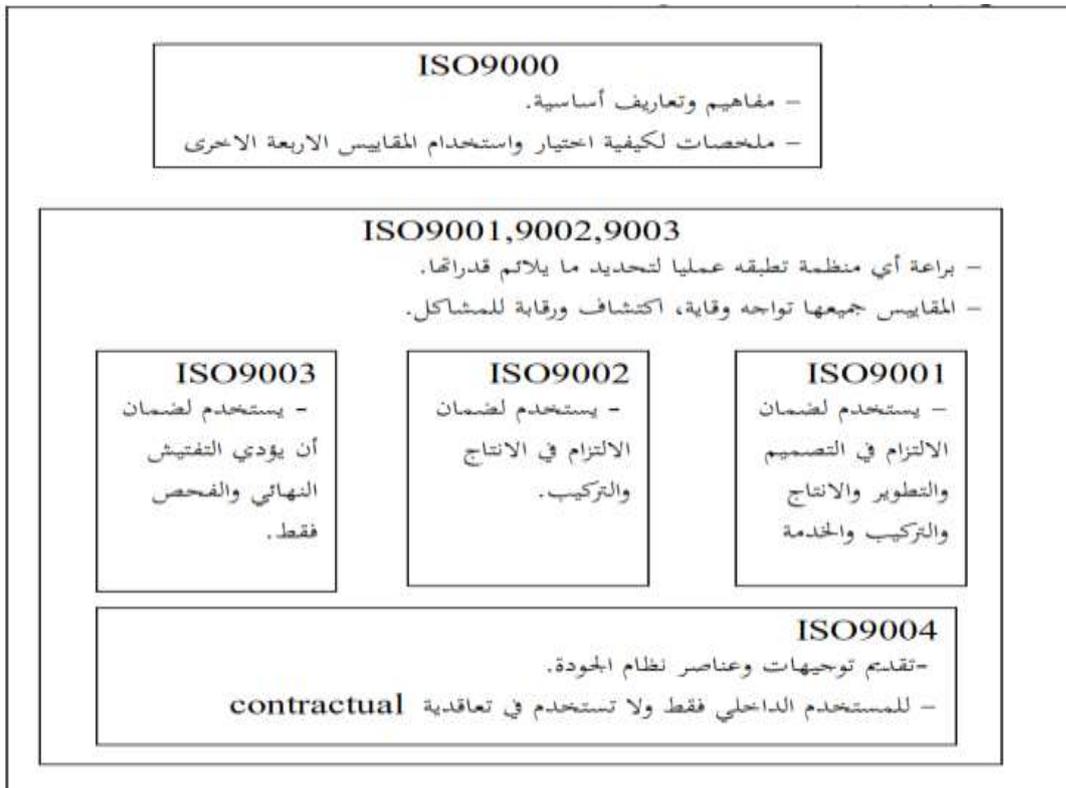
ISO9002: وتطبق هذه المواصفة في المؤسسات التي يقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO 9001، ماعدا نشاط التصميم أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع.

ISO 9003: يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط (لا تطبق هذه المواصفة إلا في حالات التي يمكن التأكد من الجودة من خلال الفحص النهائي والاختبار).

ISO 9004: وهي عبارة عن خطوط إرشادية، والموجة لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة، وتتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات ISO 900 ، ISO 9001، 9002.

يمكن توضيح مكونات السلسلة لإصدار عام 1994 في الشكل التالي:

الشكل 2 : سلسلة مقاييس الجودة 1994/ISO9000



المصدر: محمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار

اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 320.

يوضح الشكل السابق سلسلة مواصفات ISO 9000 احسب إصدار سنة 1994 (iso9000/1994)، التي تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة وهي سلسلة مواصفات (iso9000/2000) ثم إصدار 2008.

2- سلسلة مواصفات (ISO9000 / 2000) و (ISO9000 / 2008):

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003، في معيار واحد هو معيار ISO9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتغال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.

وفيما يلي السلسلة المعدلة لنظام إدارة الجودة (ISO9000/2000):

ISO9000: وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به (عجراد، 2006).

ISO9001: وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج، وكيفية التحكم فيه، مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية.

ISO9004: ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO9001، إذ يشكل معه ثنائي، فمحتوى معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO9001، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية، والتقييم الذاتي.

ISO 10011: وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، وتقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه في نهاية سنة 2008 أصدرت المنظمة العالمية للتقييس سلسلة مواصفات جديدة وهي عبارة عن تنقيحات بسيطة عن السلسلة السابقة، ودخلت حيز التنفيذ مع بداية سنة 2009 بالنسبة للمنظمات التي تريد تحديد الشهادة، وسوف يتم شرح متطلبات هذا الإصدار الأخير في المباحث القادمة. وأخيرا يمكن تلخيص أهم التطورات التي مرت بها سلسلة المعايير إيزو 9000 في الشكل التالي:

الشكل 3 : التطورات التي مرت بها عائلة المواصفات ايزو 9000

1979	اجتماع اللجنة التقنية (TC/176) وإنشاء سلسلة المعايير.
1987	نشر أول نسخة للسلسلة، وتظم 5 معايير.
1990	اتخاذ القرار بإجراء تعديلات على السلسلة تظم مرحلتين من المراجعة.
1994	المراجعة الأولى ونشر سلسلة المعايير المعدلة ايزو 9000 إصدار 1994.
1996	المراجعة الثانية لسلسلة المعايير ايزو 9000.
1998	نشر المسودة الأولى (CD1) تظم ايزو 9000، ايزو 9001، ايزو 9004.
2000	نشر الإصدار الثاني " ايزو 9000 إصدار 2000".
2008	نشر نسخة جديدة " ايزو 9000 إصدار 2008".
2015	نشر نسخة جديدة " ايزو 9000 إصدار 2015".

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة المطلب الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة

الفرع الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة

يقوم نظام إدارة الجودة على أساس مجموعة من المبادئ وهي الأسس التي حددتها سلسلة المواصفات القياسية iso9000:2008، وهي تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها عند تطبيق هذا النظام.

1- الاستماع إلى الزبون (التوجه نحو الزبون):

بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيتها وإشباعها. لذا تتلخص مسؤوليات إدارة المؤسسة نحو زبائنهم في:

- أ- ضمان استقبال المعلومات الخاصة برغبات الزبائن وتطلعاتهم؛
- ب- السهر على إدماج الزبائن ومشاركتهم باعتبارهم عنصر مهم في تحقيق سياسة الجودة وأهدافها؛
- ج- استخدام الاتصال الداخلي للعمل على تحقيق مساهمة كل عضو من المؤسسة في إرضاء الزبائن؛
- د- وضع قيد التنفيذ نظام اتصال يكون فعال نحو الزبائن لإبلاغهم حول كل ما يتعلق بالمنتجات، نوع الخدمات المقدمة، وإيجاد الحلول لاحتياجاتهم؛
- هـ- توفير الوسائل الكافية واللازمة من أجل معرفة مستوى الرضا المحقق لدى الزبائن.

2- القيادة:

تقوم القيادة بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، إذ تقع عليها مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى أهداف المنظمة.

إن الإدارة ومن خلال دورها القيادي يمكنها أن تخلق إطار يندمج فيه الأفراد كلية، ويمكن من خلاله لنظام إدارة الجودة العمل بفعالية، ويتمثل دور الإدارة فيما يلي:

أ- وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة بالنسبة للمنظمة؛

ب- ترقية سياسة الجودة وأهداف الجودة على جميع مستويات المنظمة لزيادة الاستجابة السريعة والدافعية للتعفيذ؛

ج- مراجعة نظام إدارة الجودة؛

د- التأكد من أن العمليات الملائمة تم تطبيقها بشكل يسمح بالاستجابة للمتطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة، ويسمح بتحقيق أهداف الجودة؛

هـ- المشاركة في النشاط الخارجي للمنظمة ويتجلى ذلك في استنفاد الجهد والوقت من أجل النهوض بعلاقته مع الآخرين، ولاسيما رجال السياسة ومديري الشركات الأخرى من نظرائه، ومن خبراء الإدارة مما يعينه على رسم السياسات التي تحقق الترابط بين أجزاء المنظمة المختلفة (مجيد، 2005)؛

و- الإلمام بكل الجوانب التي تتعلق بالموصفات القياسية الأيزو 9000، مع إمام الجميع بكل التفاصيل¹؛
ز- الإمداد بما هو كاف من وقت وموارد وإمكانيات بقدر المستطاع نحو التقديرات المطلوبة لعمل الأيزو وللمراجعة والمتابعة.

3- إشراك الأفراد:

العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة بالتالي فان اندماجهم واهتمامهم بالمنظمة يمكن المنظمة من استعمال قدراتهم لصالحها (مجيد، 2005).

4- منهج العملية:

حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة بحيث تحول عناصر الدخول (المدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية، ويسمى التحديد والتسيير المنهجي للعمليات المستخدمة في منظمة ما، وبشكل خاص تفاعلات هذه العمليات بمدخل العمليات.

ومن مزايا منهج العملية التحكم المستمر الذي يوفره خلال الترابط بين العمليات المنفردة داخل منظومة العمليات بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها (مجيد، 2005).

¹ المرجع نفسه، ص 63.

5- الإدارة بواسطة النظرة النظامية (مدخل النظم):

يقصد بذلك تحديد وإدارة العمليات المرتبطة واعتبارها كنظام وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

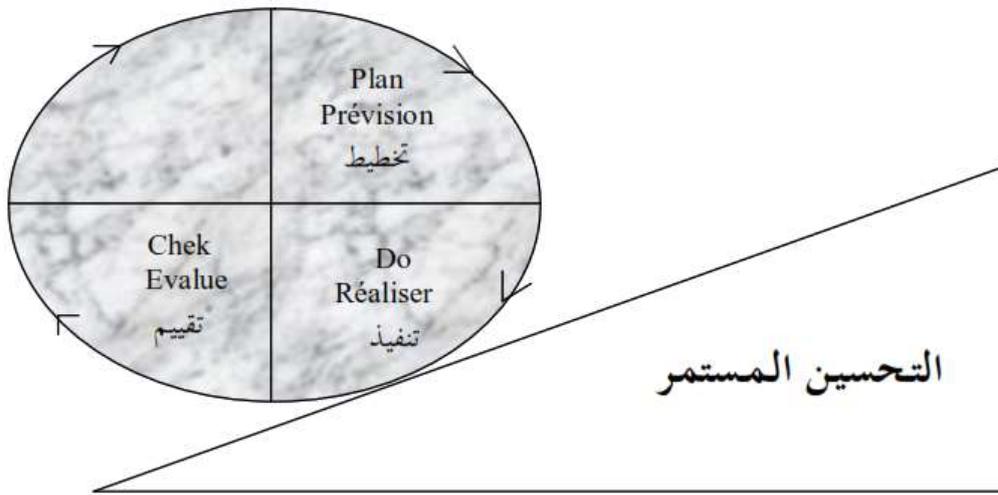
إن الفوائد الأساسية من تطبيق هذا المبدأ هو دمج وترتيب العمليات التي تسمح بالوصول إلى أفضل النتائج المرغوب فيها، وكذلك زيادة المؤهلات في تركيز الجهود على العمليات الأساسية ومنح الثقة للأطراف المعنية بتحقيق المؤسسة للتنسيق والفعالية.

6- التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر لأداء المنظمة ينبغي أن يكون هدفا دائما تسعى المنظمة إلى الوصول إليه. والتحسين المستمر هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخامات والأفراد. ويهدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع قدرة المؤسسة في إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى.

هذا ويمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة (Deming) التي يرمز لها (PDCA) والتي تشبه التحسين المستمر بظاهرة دائرية كما في الشكل التالي:

الشكل 4 : يوضح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة ديمينغ



SOURCE: Henri Mitonneau, ISO 9000 version 2000, 2éme édition, paris, 2001, p98.

كما يمكن إسقاط دورة ديمينغ على نظام إدارة الجودة كما يلي:

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

ب- التنفيذ (Do) : تنفيذ العمليات؛

ج- مراجعة (Chek): مراقبة وقياس العمليات و المنتج، ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات وأهداف ومتطلبات المنتج؛

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

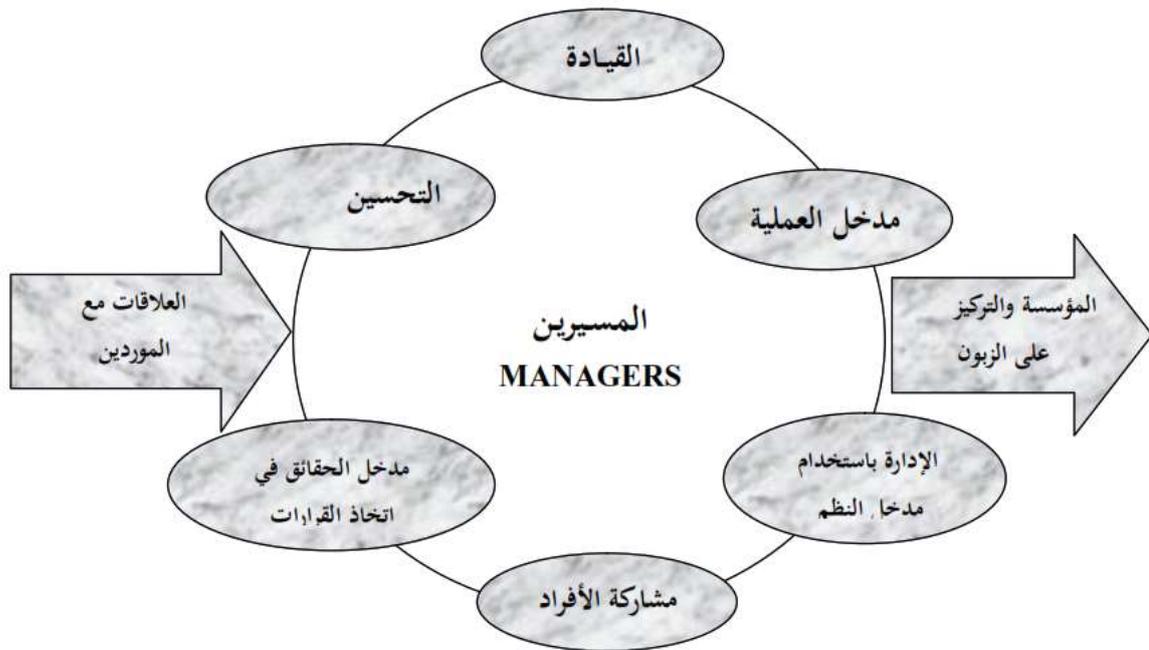
7- الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات:

تعتمد فعالية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات، وبالتالي يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بهما، بالإضافة إلى أنه من الضروري أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها (جودة، 2009).

8- علاقة ذات مصلحة مشتركة مع الموردين:

علاقة المنظمة مع مورديها هي علاقات تتصف بوجود المصالح المشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كل من الطرفين على الاستفادة منها.

الشكل 5 : المبادئ الثمانية لنظام إدارة الجودة.



المصدر: عجراد شرحيل، تطبيق نظام إدارة الجودة iso9001/2000 في مؤسسة الأشغال العمومية والبناء

GESI - TP فرع جيني سيدار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006، ص24.

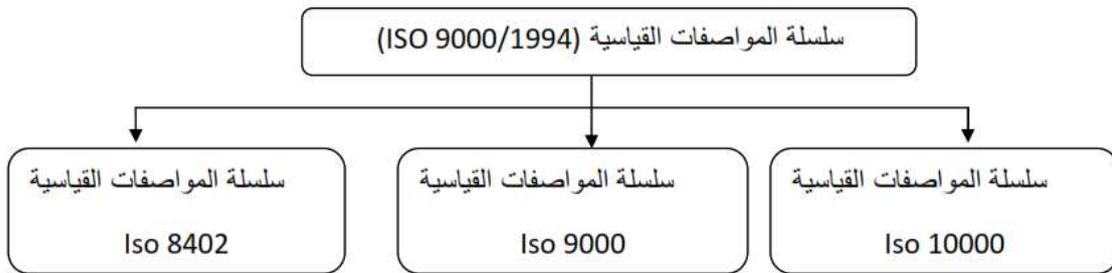
من خلال الشكل يتضح أن هذه المبادئ تشكل قاعدة لمعايير نظام إدارة الجودة من أجل ضمان تطبيقه بسيرورة جيدة، كما أنه هناك تأثير متبادل بين هذه المبادئ.

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001) ومتطلبات تطبيقها تحتوي سلسلة مواصفات الـ (iso9001) على المواصفات التي لها علاقة بأنظمة ادارة الجودة التي أصدرتها اللجنة الفنية (iso / tc / 176) التابعة للمنظمة العالمية للمواصفات الـ (iso)، سواء في إصدار 1994، 2000، أو الإصدار الأخير سنة 2008، وتتضمن هذه المواصفات مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي يجب على المؤسسات تطبيقها وتحقيقها للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة.

الفرع الأول: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة قبل سنة 2000

أولاً: بنية مواصفات (iso 9000). سلسلة المواصفات القياسية الـ (iso9000) الصادرة سنة 1994 هي مجموعة من المواصفات التي أصدرتها اللجنة الفنية (ISO / TC / 176)، وتحتوي هذه السلسلة على إرشادات ومتطلبات تطبيق نظام ضمان الجودة (نايف و اليحياوي، 2005). ويمكن تلخيص بنية هذه المواصفات من خلال الشكل التالي:

الشكل 6 : بنية سلسلة المواصفات القياسية العالمية (iso9000) الصادر سنة 1994



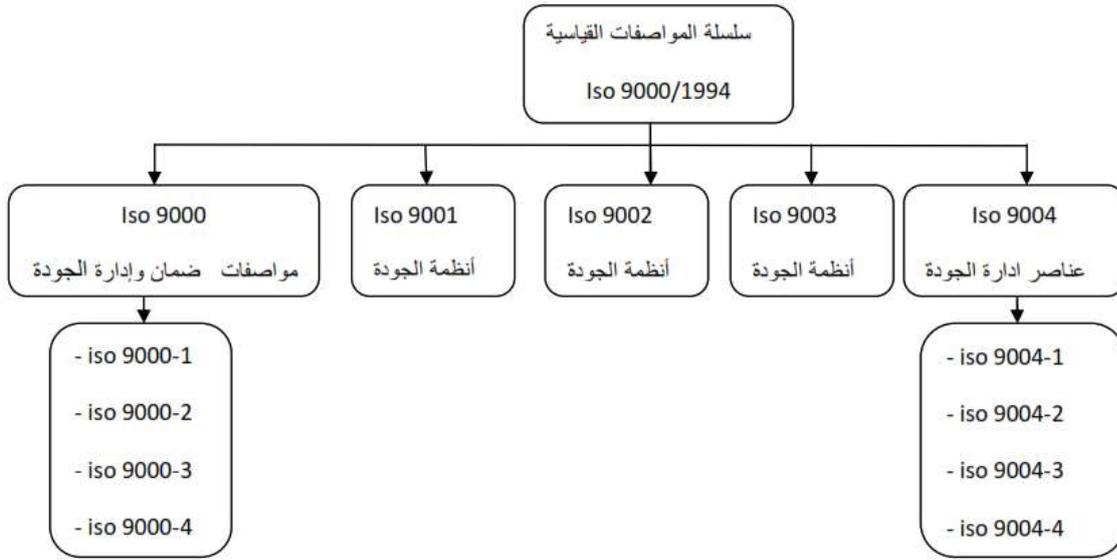
المصدر: مامون السلطي، سهولة النياس، الدليل العلمي لتطبيق أنظمة ادارة الجودة الأيزو 9000، ط1، دار الفكر للنشر، الأردن، 1999، ص 39.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن سلسلة المواصفات القياسية (iso9000) الصادرة سنة 1994 تنقسم إلى ثلاثة فئات وهي على النحو التالي:

1- المواصفة القياسية (iso 8402): هي مواصفة خاصة بالتعاريف حيث تقدم تعاريف للمصطلحات الواردة في هذه السلسلة، وهذه المصطلحات تنقسم إلى مصطلحات عامة، مصطلحات خاصة بالجودة، مصطلحات خاصة بأنظمة ضمان الجودة، وأخيراً مصطلحات خاصة بالأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في مجال الجودة.

2- سلسلة المواصفات القياسية (iso9000): تتكون هذه السلسلة من خمس مواصفات أساسية كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 7 : سلسلة المواصفات القياسية (iso9000)



يتضح من الشكل أن سلسلة المواصفات القياسية (iso9000/1994) تنقسم إلى مواصفات تتعلق بمتطلبات أنظمة ضمان الجودة ويتعلق الأمر بكل من (iso9001/9002/9003)، أما فيما يخص المواصفتان (iso9000) و (iso9004) فهما مواصفتان إرشاديتان لتطبيق أنظمة ضمان الجودة.

من خلال ما استعرضناه سابقاً يتضح لنا أن المواصفات القياسية (iso/9001/9002/9003) هي مواصفات لضمان الجودة، حيث تحتوي كل مواصفة على مجموعة من المتطلبات التي يجب تحقيقها.

وتستخدم المؤسسات أحد هذه المواصفات لإثبات قدرتها على تحقيق متطلبات العملاء، كما تستخدمها الهيئات المانحة لشهادات المطابقة في تقييم أنظمة الجودة السائدة في المؤسسات بهدف تسجيلها ومنحها الشهادة المطابقة للمواصفات العالمية (iso9000) حيث:

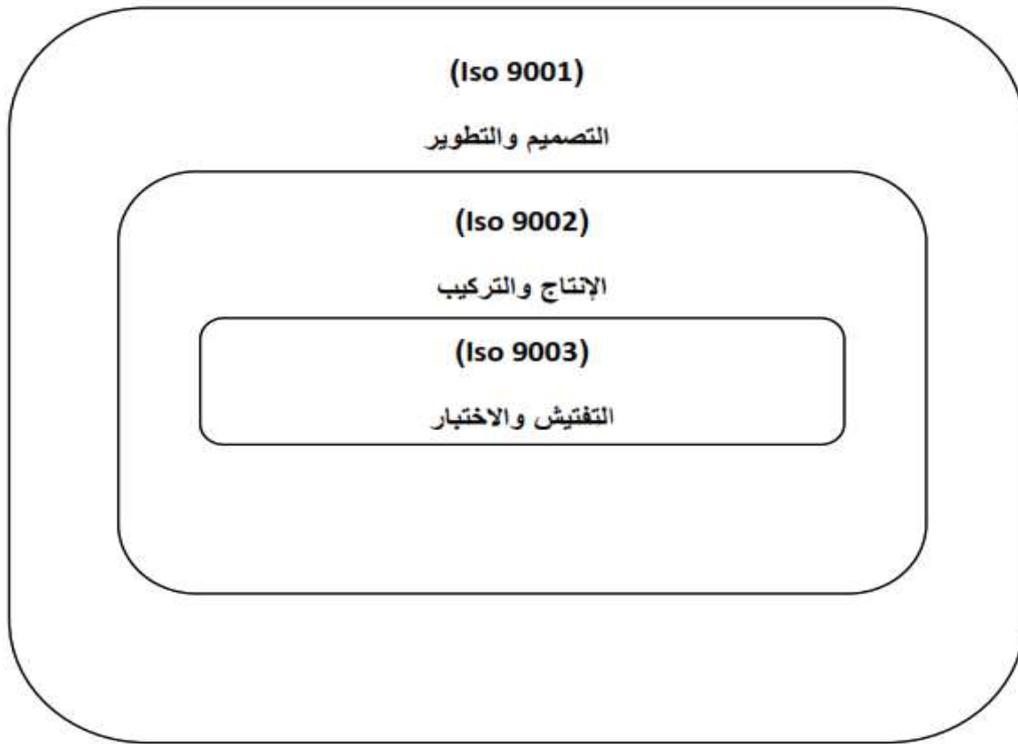
أ- (iso9001): هي مواصفة خاصة بأنظمة الجودة ولمختلف المؤسسات التي تتضمن الأنشطة التالية: التصميم، التطوير، الإنتاج، التجميع والتكيب، وخدمات ما بعد البيع. ويتضمن هذا النموذج عشرين عنصراً للجودة بحيث يجب على أي مؤسسة ترغب في التسجيل والحصول على شهادة المطابقة لـ (iso9001) أن تفي بالمتطلبات المذكورة في عناصر النموذج، ويعد الـ (iso9001) أكثر نماذج الأيزو شمولاً واتساعاً مقارنة مع النماذج الأخرى للأيزو (مدحت، 2008).

ب- (iso9002): هي مواصفة خاصة بأنظمة ادارة الجودة لمختلف المؤسسات التي تهتم بأنشطة الإنتاج والتجميع والتكيب فقط، وعلى ذلك فإن المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتجميع دون التصميم وخدمات ما بعد البيع، هي التي تسعى للتسجيل والحصول على شهادة الـ (iso9002) ويتضمن هذا النموذج ثمانية عشر عنصراً من عناصر الجودة.

ج- (iso9003): وهي مواصفة خاصة بأنظمة ادارة الجودة ولمختلف المؤسسات التي تصب جل اهتماماتها في تفتيش واختبار جودة المنتج النهائي، ولهذا يعد هذا النموذج أضيق النماذج حيث يضم اثنا عشرة عنصرا من عناصر الجودة، وكمثال على المؤسسات التي تطبق هذا النموذج نجد موردو السلع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار المنتجات النهائية التي ترد إليهم من مؤسسات تطبق نماذج لـ (iso9000) أكثر اتساعا (نجم، 2010).

ويمكن تلخيص مجال تطبيق النماذج الثلاثة لأنظمة ضمان الجودة في الشكل الآتي:

الشكل 8 : مجالات تطبيق مواصفات ضمان الجودة



المصدر: يوسف حجيم الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الوراق للنشر، الأردن، 2008، ص 346.

الفرع الثاني: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة بعد سنة 2000

أولاً: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة سنة 2000

في أواخر عام 1999، وبعد مراجعة مواصفة (iso9000/1994) أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية المواصفة الجديدة (iso9000 / 2000) ، والتي تضم مواصفتين هما (iso9001) و (iso9004) وذلك بعد تبسيط ودمج المواصفات الصادرة عام 1994.

1- أسباب إصدار مواصفة الـ (iso9001/2000):

لقد أسفر تطبيق المواصفة (iso9000/1994) عن عدة انتقادات من جانب الموردين والعملاء والمنظمات الإقليمية والدولية المعنية بالجودة، ومن بين أهم هذه الانتقادات نذكر ما يلي (نايف و اليحياوي، 2005):

أ- شكوا بعض العملاء من تدني مستوى جودة المنتجات المشتراة رغم تعاملهم مع مؤسسات حاصلة على شهادة المطابقة للأيزو.

ب- تركيز المواصفة (iso9000/1994) على توافق نظام الإدارة الخاص بتطبيق المواصفة، دون الاهتمام بجودة المنتجات والمناخ التنظيمي.

ج- أسفر تطبيق مواصفات الأيزو الصادرة عام 1994، عن عدم وضوح صياغة بعض العناصر وصعوبة التطبيق في بعض الأنشطة التي تمارسها المؤسسات. ونظرا لهذه الانتقادات أدركت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية أهمية إصدار مواصفة فنية واحدة يمكن أن تستخدم في كل المؤسسات بغض النظر إلى حجمها أو طبيعة نشاطها.

2- عائلة (iso9001/2000):

بدأ العمل بهذه العائلة الجديدة من المواصفات في أواخر عام 2000، حيث تتألف من مواصفتين متلازمتين وهما: أ- المواصفة (iso9001): حلت هذه المواصفة محل المواصفات الثلاث (9003 . 9002 . 9001) الصادرة عام 1994، وهي مواصفة شاملة ومطورة أدمجت فيها المواصفات السابقة الذكر مع إضافة متطلبات جديدة يتعين التوافق معها لم تكن واردة في الإصدار القديم، وعند صياغة هذه المواصفة تم مراعاة التكامل مع مواصفات البيئة (iso14000)، وهنا لابد الإشارة إلى أن شهادة الأيزو تتمح فقط مقابل التوافق وتحقيق متطلبات هذه المواصفة.

ب- المواصفة (iso9004): تجسد هذه المواصفة مجموعة من الإرشادات الخاصة بنظام ادارة الجودة والتي يؤدي التوافق مع متطلباتها بشكل مباشر إلى جودة المنتجات والخدمات، كما يساهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الادارة، كما يجب الإشارة إلى أن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة اختياري وليس إجباري، لكنه يعتبر كسبيل لتحسين فعالية أداء المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية، مع العلم أنه لا تمنح شهادة للتطابق مع هذه المواصفة (حمود، 2010).

3- أهداف مواصفة الـ (iso9001/2000): تهدف هذه المواصفة إلى مساعدة المؤسسات في تحقيق التفوق

والأداء المتميز باستخدام التقييم الذاتي الأمر الذي يساعد في:

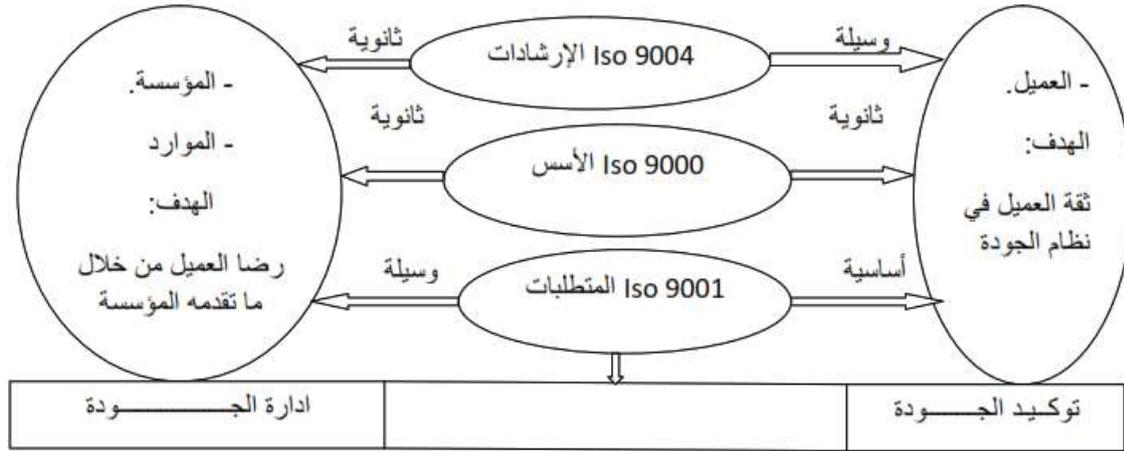
أ- تسهيل تطبيق مواصفة الـ (iso9001) : في المؤسسات الصغيرة.

ب- إرساء وتطوير مقاييس للجودة تكون أساسا في تقييم نظم الجودة في المؤسسات، وليس مجرد منح الشهادة لمن تتوافق نظمهم الإدارية مع متطلبات المواصفة كنتيجة للمراجعة الخارجية.

ج- إبراز أهمية المواصفة (iso9004) باعتبارها دليلا وسبيلا إلى فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

د- التركيز على منظومة أو نموذج العملية بما يكرس نظام تأكيد الجودة. والشكل الموالي يبين أهم مواصفات الـ (iso9000) الصادرة عام 2000 وفق معيارين هما توكيد الجودة للعميل، وإدارة الجودة لتحقيق رضا العميل. المواصفة (iso9001/2000) بين توكيد الجودة وإدارة الجودة.

الشكل 9 : المواصفة (iso9001/2000) بين توكيد الجودة وإدارة الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2006،

ص. 271

4- أهم التعديلات الواردة في المواصفة (iso9001/2000):

هناك مجموعة من التعديلات التي وردت في المواصفة الجديدة (iso9001/2000) مقارنة مع المواصفة القديمة، حيث شمل هذا التعديل كل من التغيير في المصطلحات التعديل في مجال المواصفة، وظهور عناوين جديدة.... الخ، ولعل من أهم نقاط الاختلاف بين الإصدارين نجد:

أ- إدخال مفهوم التحسين المستمر.

ب- التركيز على العمليات داخل المؤسسة.

ج- زيادة التركيز على دور الادارة العليا.

د- التركيز على العميل.

هـ- سهولة اللغة التي كتبت بها المواصفة.

و - تقليل عدد الوثائق المطلوبة.

ن- زيادة التوافق مع نظم الإدارات الأخرى على غرار التوافق مع نظام ادارة البيئة.

ثانيا: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة سنة 2008

بعد ثماني سنوات من تطبيق المواصفة (iso9001/2000) الخاصة بأنظمة ادارة الجودة، قامت اللجنة الفنية (iso/tc 176) بإصدار المواصفة الجديدة (iso9001/2008) والتي تعتبر رابع إصدار للمواصفة المنشورة عام 1987، وكان الهدف من ذلك الاستجابة لتطلعات المؤسسات ومختلف الأطراف ذات العلاقة، وقد حمل

الإصدار الجديد بعض التعديلات لكنها لم تكن جوهرية، حيث بقيت مبادئ ادارة الجودة كما هي ونفس الشيء بالنسبة للمصطلحات، كما لم تقدم هذه المواصفة متطلبات جديدة بل اقتصر تعديلها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات والمصطلحات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات، كما شددت المواصفة على أهمية العمليات المخرجة وضرورة ضبطها، بالإضافة إلى تقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير، كما قدمت المواصفة أمثلة عن طرق وأساليب تقييم رضا العميل.

المطلب الثالث: المواصفة القياسية العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001) الصادرة عام 2008

تغطي مواصفة الـ (iso9001/2008) متطلبات أنظمة الجودة، وتعتبر من أكثر مواصفات الأيزو انتشارا واستعمالا، حيث تستخدم هذه المواصفة في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وفي القطاعين العام والخاص، وفي المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وتحتوي هذه المواصفة على متطلبات أو شروط يمكن بموجبها التسجيل والحصول على شهادة المطابقة للأيزو.

الفرع الأول: تعاريف ومصطلحات المواصفة

قبل أن نخوض في شرح متطلبات المواصفة (iso9001/2008) ، يود بنا توضيح المصطلحات و التعاريف التي وردت في المواصفة والتي ستساعدنا في فهم وتبسيط المواصفة.

اولا: المصطلحات ذات العلاقة بالجودة

- 1- **الجودة:** هي الدرجة التي تلي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات.
- 2- **متطلب:** هو احتياج أو توقع تم النص عليه.
- 3- **رضا العميل:** هو الإدراك الحسي للعميل بالدرجة التي تم عندها الوفاء بمتطلباته.
- 4- **تخطيط الجودة:** هي أنشطة تركز على وضع أهداف للجودة وتوصيف عمليات التشغيل الضرورية والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- 5- **سياسة الجودة:** هي توجهات المؤسسة فيما يتعلق بالجودة.
- 6- **أهداف الجودة:** هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال سياسة الجودة.
- 7- **ضبط الجودة:** هي الأنشطة التي تركز على تلبية متطلبات الجودة.
- 8- **تأكيد الجودة:** هي الأنشطة التي تركز على إعطاء الثقة بأن متطلبات الجودة سيتم تلبيةها.
- 9- **تحسين الجودة:** هي الأنشطة التي تركز على زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة.

(الطائي و الموسوي، 2003)

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة

- 1- **الادارة:** أنشطة منسقة لتوجيه ورقابة المؤسسة.
- 2- **الادارة العليا:** مجموعة من الأفراد تسعى لتوجيه وضبط المؤسسة على المستوى الأعلى.
- 3- **النظام:** هو مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة.

- 4- نظام الادارة: هو نظام لوضع أهداف وصياغة سياسة بغرض تحقيق هذه الأهداف.
 - 5- نظام ادارة الجودة: هو نظام لتوجيه وضبط المؤسسة في مجال الجودة.
 - 6- الفعالية: هي مدى انجاز النتائج المطلوبة.
 - 7- الفاعلية: هي العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة.
 - 8- التحسين المستمر: أنشطة متكررة لزيادة القدرة على تلبية المتطلبات.
- (Normes Internationale(iso9000))

ثالثا: المصطلحات ذات العلاقة بالمنظمة

- 1- المنظمة: هي مجموعة من التجهيزات والأشخاص الذين تحكم بينهم علاقات ومسؤوليات وصلاحيات مثل: مؤسسة، مصنع، معهد، جمعية... الخ.
 - 2- الهيكل التنظيمي: هو ترتيب المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين الأفراد.
 - 3- البنية التحتية: منظومة من التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل المنظمة.
 - 4- بيئة العمل: مجموعة الظروف التي يتم تحتها أداء العمل (اجتماعية، نفسية، بيئية...).
 - 5- العميل: شخص أو مؤسسة يتلقى المنتجات والخدمات وقد يكون داخلي أو خارجي.
 - 6- المورد: شخص أو مؤسسة يقدم المنتجات والخدمات ويسمى أيضا بالمتعاقد أو المقاول.
- (François & benoit, 2009)

رابعا: المصطلحات ذات العلاقة بالعملية أو المنتج

- 1- عملية: مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 2 - منتج: نتيجة أو عملية وقد يكون خدمة، برمجيات، منتج مادي، أو مواد معالجة.
- 3- مشروع: هو عملية تتكون من عدة أنشطة منسقة لها تاريخ بداية وتاريخ نهاية.
- 4- التصميم والتطوير: مجموعة من العمليات التي تحول المتطلبات إلى خصائص ومواصفات المنتج أو عملية أو نظام. (قاموس الجودة والاعتماد، 2007)
- 5- إجراء: طريقة تصف مراحل تنفيذ نشاط ما أو عملية.

خامسا: المصطلحات ذات العلاقة بالمطابقة

- 1- المطابقة: هي استيفاء المتطلبات.
- 2- عدم المطابقة: هي عدم استيفاء المتطلبات.
- 3- عيب: هو عدم استيفاء كامل المتطلبات مما يعيق الاستخدام.
- 4- فعل وقائي: هو إجراء للقضاء والتغلب على أسباب عدم المطابقة.
- 5- فعل تصحيحي: هو إجراء يتم اتخاذه لإزالة أسباب عدم المطابقة تم اكتشافها.
- 6- تصحيح: هو فعل مؤقت لإزالة حالة عدم مطابقة تم اكتشافها. (François & benoit, 2009)

سادسا: المصطلحات ذات العلاقة بالتوثيق (الصيرفي، 2006)

- 1- دليل الجودة: وثيقة تصف نظام ادارة الجودة بالمؤسسة.
- 2- خطة الجودة: هي وثيقة تصف الاجراءات والموارد اللازمة لها و المسؤولين عن تنفيذها.
- 3- سجل: هو وثيقة تتضمن النتائج التي تم تحقيقها والأنشطة التي تم تنفيذها وهي تعتبر دليل أو إثبات.

الفرع الثاني: منهج العملية والثنائي المتوافق

أولا: منهج العملية

تعزز وتشجع المواصفة الدولية (iso9001/2008) تبني منهج العملية عند تطوير وتنفيذ وتحسين فاعلية نظام ادارة الجودة، وذلك بهدف تحقيق رغبات العميل من خلال إشباع متطلباته.

ولغرض قيام المؤسسة بإدارة وظائفها بفعالية يجب عليها أن تحدد وتدير أنشطتها المترابطة والمتعددة فالنشاط أو مجموعة الأنشطة التي تستخدم موارد وتدار بأسلوب يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن اعتباره " عملية "، حيث غالبا ما تكون مخرجات عملية ما عبارة عن مدخلات لعملية لاحقة.

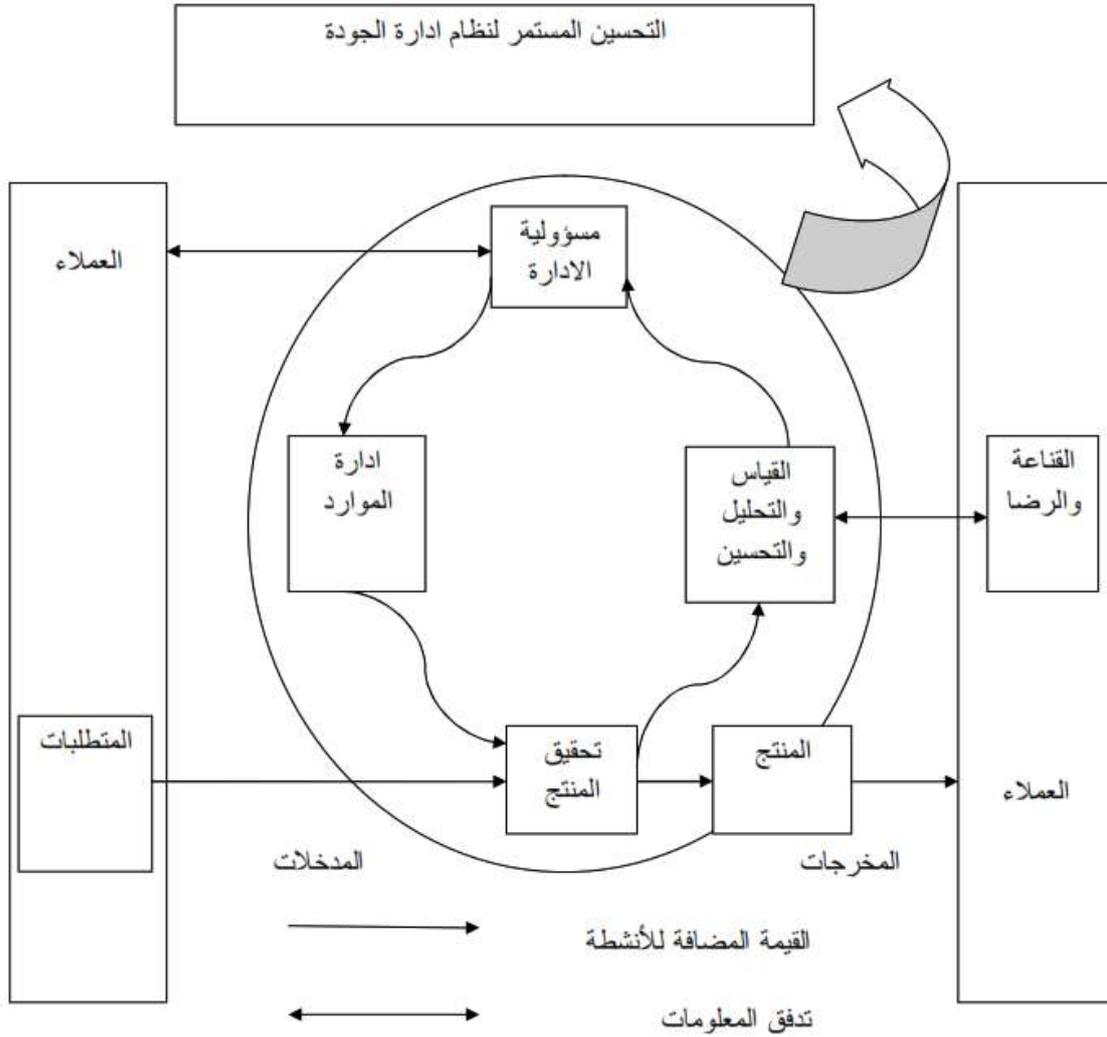
إن تشخيص العمليات وتحديد التفاعلات بينها والعمل على إدارتها للحصول على الناتج المرغوب فيه يشار إليه " بمنهج العملية "، حيث من مزايا هذا المنهج أنه يوفر التحكم والرقابة المستمرة من خلال الربط بين العمليات، بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها.

عند استخدام أسلوب العملية في نظام ادارة الجودة فانه يؤكد على أهمية ما يلي:

- 1- استيعاب وفهم المتطلبات والإيفاء بها.
- 2- الحاجة إلى اعتبار العمليات ضمن منظور القيمة المضافة.
- 3- الحصول على نتائج أداء العمليات وفعاليتها.
- 4- التحسين المستمر للعمليات بالاستناد على قياس الأهداف.

و يوضح الشكل رقم (19) نظام الجودة المبني على أساس نموذج العملية بالإضافة إلى الروابط العملية الواردة في البند (4) والبند (8) من المواصفة، حيث يبين الدور الذي يلعبه العميل كعامل مؤثر في تحديد المتطلبات كمدخلات للعملية. (القزاز و آخرون، 2009)

الشكل 10 : نموذج نظام ادارة الجودة المبني على أساس العملية.



المصدر: يوسف حجيم الطائي، نظام ادارة الجودة في المنظمات، الطبعة الرابعة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 325

إن النموذج الموضح في الشكل السابق يغطي كل متطلبات هذه المواصفة القياسية ولكنه لا يبين العمليات بالتفصيل، بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب (PDCA) يمكن تطبيقه على جميع العمليات حيث ينص هذا الأسلوب على (نايف و اليحياوي، 2005):

- أ- وضع الأهداف والعمليات الضرورية للحصول على النتائج طبقاً لاحتياجات العميل وسياسة المؤسسة.
- ب- تنفيذ الخطة والعمليات.
- ج- مراقبة وقياس العمليات والمنتج ومقارنتها بالسياسات والأهداف ومتطلبات المنتج وتوثيق النتائج على شكل تقارير.
- د- اتخاذ الأفعال التي تؤدي إلى التحسين المستمر في أداء العمليات.

ثانيا: الثنائي المتوافق (iso 9001) و (iso9004)

(iso 9001) و (iso9004) هما مواصفتان لنظام ادارة الجودة، صممتا على أن تكمل كل منهما الأخرى لكن من الممكن إن تستخدمما بصورة مستقلة.

تحدد المواصفة (iso9001) متطلبات ادارة الجودة حيث تستخدم للتطبيقات الداخلية بواسطة المؤسسات أو الهيئات المانحة للشهادة، كما تستخدم للأغراض التعاقدية، أي أنها تركز على كفاءة نظام ادارة الجودة في الإيفاء بمتطلبات العملاء. (العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، 2002)

أما المواصفة (iso9004) فهي تقدم إرشادات للإدارة لتحقيق النجاح للمؤسسة في بيئة معقدة ذات متطلبات متزايدة ودائمة التغيير، كما تعطي تركيزا أوسع في ادارة الجودة مقارنة بالـ (iso9001) حيث تعمل على إرضاء احتياجات جميع الأطراف ذات العلاقة عن طريق التحسين المستمر في الأداء، ومع ذلك فلا يقصد منها التسجيل والحصول على شهادة المطابقة، كما لا تستخدم للأغراض التعاقدية. (القزاز و آخرون، 2009)

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق المواصفة (iso9001/2008)

وردت هذه المتطلبات في البند الرابع من وثيقة المواصفة الصادرة عن منظمة الـ (ISO) ، حيث تتمثل هذه المتطلبات في النقاط التالية:

أولاً: متطلبات نظام ادارة الجودة

1- متطلبات عامة:

- عند قيام المؤسسة بوضع نظام الإدارة الجودة والسعي نحو استمراريته وتحسين فعاليته، يجب عليها القيام وتنفيذ الخطوات التالية (المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001، نظم إدارة الجودة (المتطلبات)، 2008):
- أ- تحديد جميع العمليات والأنشطة اللازمة لنظام ادارة الجودة (توفير الموارد، المراقبة، القياس...).
 - ب- تحديد التتابع والتفاعل بين تلك العمليات.
 - ج- تحديد المعايير والطرق الكفيلة بضمان سير العمليات والسيطرة عليها.
 - د- توفير المعلومات اللازمة لدعم تلك العمليات وممارسة الرقابة عليها.
 - هـ- القيام بقياس العمليات وتحليل نتائج هذا القياس.
 - و - التأكد من الوصول إلى النتائج المخططة، والعمل على تحسين العمليات باستمرار.

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 الأخرى 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:

- أ- دليل الجودة.

ب - سياسة وأهداف الجودة.

ج- الاجراءات والتعليمات والوثائق والسجلات المنصوص عليها في المواصفة.

ويبين الشكل الموالي التسلسل الهرمي النموذجي لوثائق نظام الجودة وفق هذه المواصفة.
الشكل رقم (20): التسلسل الهرمي لوثائق نظام الجودة.

الشكل 11 : التسلسل الهرمي لوثائق نظام الجودة.



المصدر: إبراهيم القزاز، التطبيق العلمي للمواصفة ايزو 9001-2008، ط1، دار دجلة للنشر، الأردن، 2009، ص 42.

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

- دليل الجودة: يصف دليل الجودة مجمل تفاصيل وثائق نظام الجودة وكذا الاجراءات وتعليمات العمل لتحقيق المنتج، ويتضمن هذا الدليل:

* مجال تطبيق نظام ادارة الجودة داخل المؤسسة.

* الاستثناءات من متطلبات المواصفة مع تقديم تبرير لهذه الاستثناءات.

* الاجراءات الموثقة الخاصة بنظام ادارة الجودة.

- * وصف تتابع وتفاعل عمليات وأنشطة ادارة الجودة. ويعد دليل الجودة أعلى وثيقة في نظام ادارة الجودة بالمؤسسة، حيث يستعمل للأغراض التالية:
 - * التطبيق نظام كفو لإدارة الجودة.
 - * لإيصال سياسة الجودة ومتطلباتها إلى كافة أفراد التنظيم.
 - * لتوفير رقابة فعالة على نظام ادارة الجودة.
 - * الإثبات مطابقة نظام ادارة الجودة لمتطلبات (iso9001) لأغراض التعاقد والحصول على شهادة المطابقة.
 - **ضبط الوثائق:** تتناول مواصفة (iso9001/2008) إجراءات السيطرة على الوثائق والمعلومات ذات العلاقة بنظام ادارة الجودة، وذلك بهدف التأكد من تصديقها ووضعها في متناول يد المعنيين بالجودة. ويبين الشكل الموالي مختلف أنواع الوثائق المستخدمة في المؤسسات بصفة عامة.
- الشكل 12 : 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 (القزاز و آخرون، 2009):
- * 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.

- **ضبط السجلات:** تعتبر السجلات الدليل المادي والموضوعي على القيام بأي عملية أو نشاط داخل المؤسسة، لذا أكدت المواصفة على ضرورة القيام بإجراءات تضمن ضبط وحماية وتعريف وتخزين واستعادة وإتلاف سجلات نظام ادارة الجودة.

3- مسؤولية الإدارة.

حددت المواصفة (iso9001/2008) العديد من المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق الادارة العليا بهدف إنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسة.

أ- **التزام الإدارة:** على الادارة العليا تقديم الدليل على التزامها بتطبيق وتطوير نظام ادارة الجودة والعمل على تحسين فعاليته وذلك من خلال إبلاغ 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 (الطائي و الموسوي، 2003).

ب- **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 (نايف و اليحياوي، 2005).

ج- **سياسة الجودة:** هي المبادئ الأساسية لتوجيه وقيادة الفعاليات ذات الصلة بالجودة على مستوى المؤسسة، لذا على الادارة العليا أن تضمن بأن هذه السياسة تتوافق مع نشاط و غرض 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 (القزاز و آخرون، 2009).

د- **التخطيط:** تترجم خطط الجودة كيفية الإيفاء بمتطلبات نظام ادارة الجودة من خلال فعاليات متتابعة مقترنة بمدة زمنية محددة، مثل تتابع عمليات الفحص والتفتيش من استلام المواد الأولية ومرورا بالعمليات الإنتاجية، ووصولاً إلى المنتجات النهائية، كما يجب على الادارة العليا وضع أهداف للجودة والتأكد من أنها قابلة للقياس وممكنة التحقيق، والعمل على توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق تلك الخطط (العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، 2002).

هـ- **المسؤولية والصلاحيات والاتصال:** إن من متطلبات المواصفة 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

يوضح العلاقة بين مختلف الأقسام والأفراد ويبين قنوات الاتصال ومسؤوليات وصلاحيات الأفراد (حمود، 2010).

و- **مراجعة الإدارة:** تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظام ادارة الجودة الخاص بالمؤسسة في فترات زمنية مخططة، وذلك لضمان مدى ملائمة وصلاحيه وفعالية هذا النظام، وتتضمن عملية المراجعة تحديد فرص التحسين والحاجة إلى إحداث التغييرات في نظام ادارة الجودة بما في ذلك سياسة وأهداف الجودة، ومن هنا يتضح أن المراجعة الإدارية هي أداة لتحريك وتطوير أنشطة نظام ادارة الجودة (الطائي و الموسوي، 2003).

4- ادارة الموارد:

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

أ- **توفير الموارد:** على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد اللازمة لغرض التنفيذ والمحافظة على نظام ادارة الجودة والتحسين المستمر لفعالياته وأنشطته من جهة، ولغرض التركيز على إرضاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم من جهة أخرى (الطائي و الموسوي، 2003).

ب- **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 ادارة المؤسسة أن تعمل على رفع مستوى وعي واندفاع الأفراد تجاه الجودة وخلق البيئة الملائمة لتطبيق نظام ادارة الجودة، وذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية وبرامج تكوينية للأفراد خاصة بالجودة (نايف و اليحياوي، 2005).

ج- **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 (القزاز و آخرون، 2009).

د- **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 و إيجاد بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى التطبيق الفعال لنظام ادارة الجودة (العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، 2002).

5- تحقيق المنتج:

يعتبر مطلب تحقيق المنتج من أهم متطلبات المواصفة (iso9001/2008) ، حيث يمكن إيجاز المتطلبات الخاصة بتحقيق المنتج في ما يلي:

أ- **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 (حمود، 2010).

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

ج- **التصميم والتطوير:** يعتبر التصميم والتطوير عملية بالغة الأهمية في تحقيق المنتج، حيث تبدأ هذه العملية بالتخطيط ثم المراجعة والتحقق، وأخيراً إقرار صلاحية التصميم و التطوير 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 (الطائي و الموسوي، 2003).

د- **الشراء:** تقوم المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها بشراء العديد من المواد، سواء كانت مواد أولية أو نصف مصنعة أو عدد وأدوات أو أجهزة قياس ومراقبة، ومن البديهي أن جودة المواد المشتراة تؤثر في تحقيق جودة المنتجات الجاهزة، لذا ينبغي وضع عملية الشراء تحت السيطرة المطلوبة لضمان مطابقة المواد المشتراة لمتطلبات الجودة المحددة (نايف و اليحياوي، 2005).

هـ- **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.

و- **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 (الفزاز و آخرون، 2009):

- 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.

6- القياس والتحليل والتحسين:

تقوم المؤسسة بتخطيط وتنفيذ فعاليات القياس والمراقبة والتحليل وتحسين العمليات اللازمة وذلك الغرض 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:

أ- **القياس والمراقبة:** حسب المواصفة (iso9001/2008) فإن الرقابة والقياس تتم على كل من رضا العملاء، نظام ادارة 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 بالشكاوي المتعلقة بجودة المنتجات كمؤشرات لقياس رضا العملاء (حمود، 2010).

- **المراجعة الداخلية:** تتولى المؤسسة القيام بالمراجعة الداخلية بشكل دوري ومخطط لتتأكد فيما إذا كان نظام ادارة 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 النتائج هذه المراجعة والحفاظ عليها.

- **قياس ومراقبة العمليات:** تعتمد المؤسسة على عدة طرق لقياس ومراقبة عمليات نظام ادارة الجودة وذلك بهدف تحديد مدى كفاءة هذه العمليات للوصول إلى النتائج المخططة، وفي حالة العكس يجب على المؤسسة اتخاذ الاجراءات 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 (الطائي و الموسوي، 2003).

- **قياس ومراقبة المنتج:** تعتمد 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 (نايف و اليحياوي، 2005).

ب- **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 (القزاز و آخرون، 2009).

ج- **تحليل البيانات:** تقوم المؤسسة بتحديد وجمع و تحليل البيانات لكشف مدى ملائمة وفعالية نظام ادارة 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 عن أداء الموردين (العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، 2002).

د- **التحسين:** حسب المواصفة (iso9001/2008) والأفعال التصحيحية والوقائية حيث:

- **التحسين المستمر:** من خلال سياسة وأهداف الجودة ونتائج المراجعة الداخلية وتحليل البيانات واتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية، تقوم المؤسسة بتحسين وبشكل مستمر فعالية نظام ادارة الجودة (حمود، 2010).

- **الأفعال التصحيحية:** يجب على المؤسسة اتخاذ الاجراءات اللازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة بهدف منع تكرارها، كما يجب أن تتلاءم هذه الاجراءات التصحيحية مع أهمية وحجم تأثيرات هذه المشكلة حيث تعمل المؤسسة على إنشاء إجراء موثق التعريف 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 الاجراءات 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 (الطائي و الموسوي، 2003).

المطلب الرابع: المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso9001) الصادرة سنة 2015

الفرع الأول: مراحل التحضير لشهادة إدارة الجودة للشركة في ظل (iso9001/2015)

من أجل تمكين الشركة من تحقيق أهدافها التنفيذية لنظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الأيزو المطلوبة من الهيئة المختصة في المنظمة يقدم الدليل نهج دعم هيكلي يجلب الدقة والمنهجية التنظيمية والتقنية. تتمحور الخطة الرئيسية لدعم اعتماد نظام إدارة الجودة حول ثلاث مراحل من دعم مشروع شهادة نظام إدارة الجودة للشركة:

- المرحلة التحضيرية لمشروع شهادة نظام إدارة الجودة للشركة؛
- مرحلة تنفيذ مشروع شهادة نظام إدارة الجودة للشركة؛
- مرحلة المراجعة لمشروع شهادة نظام إدارة الجودة للشركة.

أولاً: مرحلة التحضير لمشروع شهادة نظام إدارة الجودة

1. التشخيصي الأولي (iso 9001/2015) :

- يشكل التشخيص خطوة لا غنى عنها لبدء إجراءات الاعتماد؛
- الحالة الثابتة للأماكن التنظيمية والفنية بدلاً من الشركة؛
- يتم تحقيقها في شكل التحقق من مطابقة الشركة لمتطلبات نظام الإدارة.
- أثناء هذا التحقق من المطابقة ، سيجعل التشخيص النقاط مستمرة ، والفجوات ، ونقاط التحسين.
- خلال هذه المرحلة التشخيصية الأولية، يعد تدريب الموظفين على معايير إدارة الجودة والوعي بأهمية دور الشركة في الحصول على الشهادات أداة لا غنى عنها لنجاح المهمة.

2. وضع خطة رئيسية لمشروع الشهادة:

يتم تقديم الخطة الرئيسية للمشروع في شكل شبكة عمل مرتبة ترتيباً زمنياً حسب قيود الشركة وتعبئة الموظفين، هذه الخطة الرئيسية تشكل أداة حقيقية لإدارة المشروع من أجل الحصول على الشهادة.(Haddad)

ثانياً: مرحلة تنفيذ مشروع شهادة نظام إدارة الجودة للشركة

1. تنفيذ متطلبات نظام إدارة الجودة التنظيمي:

في بيئة متغيرة تواجه المنظمة اختيارات بشأن توجهاتها الاستراتيجية، والتحدي الذي يواجه المديرين هو تطوير الآليات التي تجعل من الممكن التكيف بشكل أفضل مع المتطلبات التنظيمية لنظام إدارة الجودة.

تسلط الإدارة متعددة الوظائف الضوء على الأهمية الهيكلية للعمليات لخلق توافق في الآراء حول نهج للعمليات متعددة الوظائف، وتركيز الجهود والموارد على العمليات الرئيسية، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات يومية وإدارة الأداء.

يجب على المنظمة تحديد وتوفير والحفاظ على البيئة اللازمة للتنفيذ من عملياتها والحصول على الامتثال للمنتج والخدمة، بيئة يمكن أن يكون مناسباً مزيجاً من الجوانب البشرية والجسدية، مثل:

أ. اجتماعي (على سبيل المثال، غير تمييزي، هادئ، غير تصادمي)؛

ب. النفسية (على سبيل المثال الحد من التوتر ، ومنع "الإرهاق"، والحماية عاطفي)؛

ج. الفيزيائية (مثل درجة الحرارة ، الحرارة ، الرطوبة ، الضوء ، دوران الهواء ، النظافة ، الضوضاء).

2. امثال العمليات لمتطلبات نظام إدارة الجودة:

يجب على الشركة توثيق كل عملية في نظامها والتي يجب أن:

- تحديد مواصفات كل عملية من خلال المعلومات الموثقة.
- توثيق جميع أنشطة التخطيط والتشغيل والتحكم معالجة.
- المعايير والأنظمة المطبقة على العملية.
- اذكر وثائق المنشأ الخارجي لنظام الإدارة.

3. تنفيذ متطلبات الموظفين والمرافق والظروف المحيطة:

- يجب أن تحتفظ الشركة بأوصاف وظيفية محدثة لموظفي الإدارة؛
- الموظفين الفنيين وموظفي الدعم في المناصب الرئيسية؛
- يجب على الشركة تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة للحصول على مطابقة المنتج. تشمل البنية التحتية، حسب مقتضى الحال:

أ. المباني وأماكن العمل والمرافق المرتبطة بها؛

ب. المعدات (البرامج والأجهزة) المرتبطة بالعمليات؛

ج. خدمات الدعم (مثل اللوجستيات أو وسائل الاتصال أو الأنظمة المعلومات).

يجب ضمان صحة وسلامة موظفي الشركة بما يتوافق مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

4. تنفيذ المتطلبات تحقيق المنتج، العمليات المتعلقة بالعميل:

- يجب على الشركة أن تخطط وتطور العمليات اللازمة لتحقيق المنتج، ويجب أن تحدد المتطلبات التي يحددها العميل، والمتطلبات التي لم يسوغها العميل ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على المنتج وأي متطلبات إضافية تراها المنظمة ضرورية.

- يجب على الشركة مراجعة متطلبات المنتج ، ويجب إجراء هذه المراجعة من قبل تتعهد المنظمة بتسليم منتج للعميل (مثل تقديم العطاءات والقبول العقود أو الأوامر، قبول التعديلات على العقود أو الأوامر).
- يجب أن تخطط المنظمة وتتحكم في تصميم وتطوير المنتج.
- يجب أن يكون لدى الشركة إجراء (إجراءات) لاختيار وشراء الخدمات والإمدادات التي تستخدمها والتي لها تأثير على جودة المنتجات أو الخدمات ، وهو إجراء للتعامل مع شكاوى العملاء أو أجزاء أخرى.
- يجب أن تخطط الشركة وتنفذ أنشطة إعداد الإنتاج والخدمة في الظروف الخاضعة للرقابة؛
- يجب أن تشمل هذه الشروط، حسب الحالة؛ مدى توفر المعلومات التي تصف خصائص المنتج، وتوافر تعليمات العمل ضروري؛
- استخدام المعدات المناسبة، وتوافر واستخدام معدات المراقبة والقياس، وتنفيذ أنشطة المراقبة والقياس وتنفيذ إطلاق المنتج، وأنشطة التسليم وخدمة ما بعد التسليم.
- يجب على الشركة الحفاظ على المنتج أثناء العمليات الداخلية وأثناء التسليم إلى الوجهة المقصودة من أجل الحفاظ على الامتثال للمتطلبات. حسب الحالة، هذا الحفظ يجب أن يتضمن التعريف، والمناولة، والتعبئة، والتخزين، والحماية. كما يجب أن ينطبق الحفظ أيضًا على مكونات المنتج.

5. تنفيذ المتطلبات: النهج الاستراتيجي ، والرصد ، والتدابير ،مراقبة المنتجات غير المطابقة والجودة والسجلات الفنية

- وهذا يتطلب صياغة أهداف ومؤشرات لقياس جودة نظام إدارة الجودة وكذلك متابعة تنفيذ خطط عمل الأهداف الظاهرة على لوحة القيادة استراتيجي. قد يكون عدم المطابقة أو الانحراف ذا طبيعة:
- تنظيمي: عدم استيفاء مطلب قانوني أو غيره ، وعدم تحقيق هدف ثابت.
 - تطبيقي: عدم تطبيق الإجراءات ، أوضاع التشغيل ، التعليمات ، التعليمات ، ...
 - وثائقي: إجراءات أو طرق تشغيل أو تعليمات أو تعليمات لا تتفق معها متطلبات ISO 9001 .
 - تعاقدية: عدم الامتثال للشروط التعاقدية مع العميل.
- عندما يثير تحديد حالات عدم المطابقة أو الانحرافات شكوكًا فيما يتعلق بامتثال الشركة لسياساتها وإجراءاتها الخاصة، يجب على الشركة التأكد من مراجعة مجالات العمل ذات الصلة، وفقًا للإرشادات حول مراجعة أنظمة الإدارة ، في أقرب وقت ممكن.
- يوفر معيار ISO 19011/2011 إرشادات لأنظمة إدارة التدقيق.
 - كما أنه يعطي مبادئ توجيهية بشأن تقييم كفاءة الأشخاص تشارك في عملية التدقيق.
 - ينطبق هذا على جميع الهيئات التي يجب أن تجري عمليات تدقيق داخلية أو خارجية نظم الإدارة أو إدارة برنامج تدقيق.

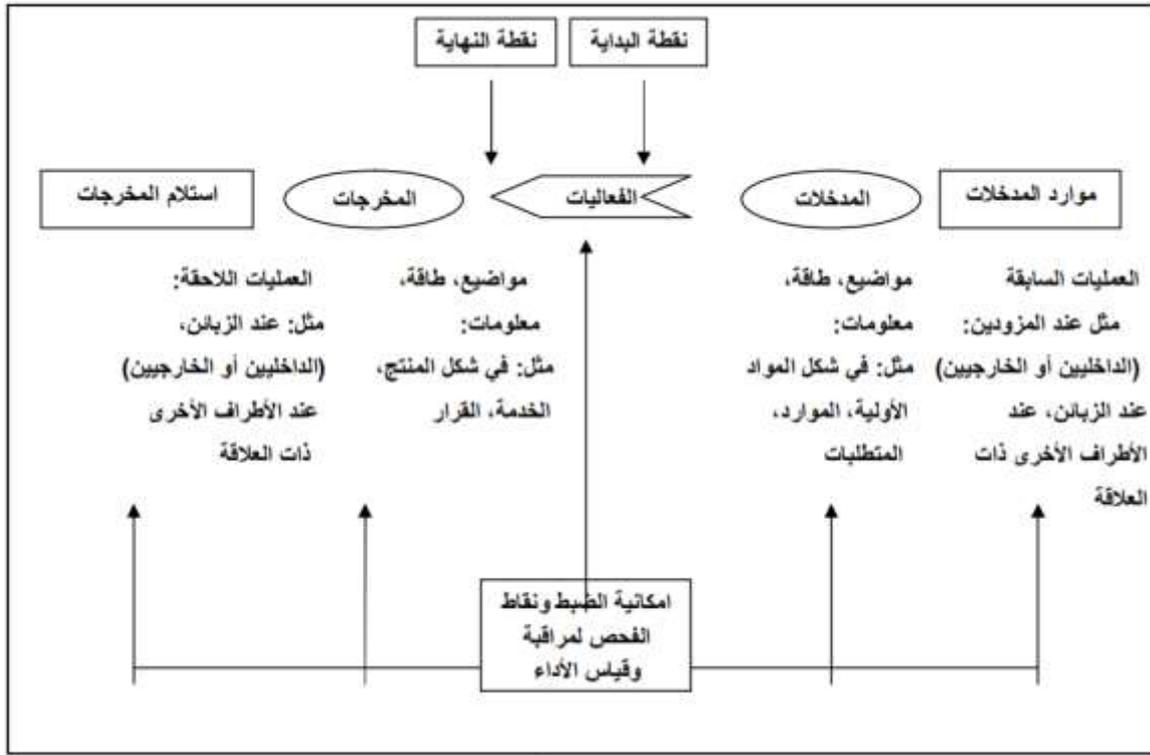
- يجب على الشركة التأكد من أن المنتج لا يتوافق مع متطلبات المنتج يتم تحديده والتحكم فيه بطريقة تمنع استخدامه أو توريده غير المتعمد.
- يجب إنشاء إجراء موثق لتحديد الضوابط وكذلك المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بمعالجة المنتج غير المطابق.
- عندما يتم تصحيح منتج غير متوافق، يجب إعادة فحصه لتوضيح الامتثال للمتطلبات.
- يجب أن تنشئ الشركة وتحافظ على تحديث التعريف والجمع والفهرسة، الوصول إلى السجلات وتصنيفها وتخزينها وحفظها والتخلص منها التقنية والجودة ذات الصلة.
- تتضمن سجلات الجودة تقارير التدقيق الداخلي ومراجعات بالإضافة إلى سجلات الإجراءات التصحيحية والوقائية.

ثالثاً: مرحلة التدقيق في مشروع شهادة نظام إدارة الجودة الخاص بالشركة

1. تنفيذ المتطلبات:

- لمراجعة الإدارية والتدقيق المسبق لإصدار الشهادات لمشروع نظام إدارة الجودة.
- يجب على الشركة تحسين كفاءة نظام إدارتها باستمرار باستخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، الإجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.
- تلزم متطلبات معيار ISO 9001/2015 من حيث مراجعة الإدارة تقوم الشركة بمراجعة نظام إدارة الجودة الخاص بها على فترات زمنية مخططة لذلك تقييم فرص التحسين، ومراجعة، إذا لزم الأمر، سياستها والأهداف ذات الصلة.
- يجب أن تضع الشركة إجراء ويجب أن تعين السلطات المناسبة للتنفيذ تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية عند تحديد العمل غير المطابق أو الانحرافات عن هذه السياسات والإجراءات في إطار نظام الإدارة أو العمليات الفنية.
- بمجرد اكتمال مراحل التنفيذ، يتم إجراء تدقيق جاف لمشروع نظام إدارة الجودة من قبل تم تدريب المستشار والمدقق الداخلي من قبل الشركة للتحقق من التزامها.

الشكل 13 : مخطط توضيحي لعناصر عملية الوحدة



المصدر: <https://www.win2pdf.com>

الفرع الثاني: المبادئ التي يرتكز عليها نظام إدارة الجودة (iso 9001/2015)

أولاً: التركيز على العملاء (Focus on customers)

التركيز على العملاء والأطراف المعنية: من أجل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة النجاح يجب على المنظمات التركيز على عملاءها وعلى الأطراف المهمة ويمكن للمنظمات انشاء هذا التركيز من خلال محاولة فهم احتياجات وتطلعات الحاضر والمستقبل كل من العملاء والأطراف المعنية وباستمرار في محاولة لتلبية هذه الاحتياجات وتجاوز هذه التوقعات.

ثانياً: المرجعية

توفير المرجعية لمؤسستك: من أجل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة نجاح، يجب على المنظمات أن تضمن القيادة ويتم توفير القيادة المناسبة على جميع المستويات لإنشاء الأهداف التي تشجع الناس على اتباع اتجاه مشترك وتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة من خلال انشاء الغرض ويمكن للقيادة التأكد من أن جميع الاستراتيجيات والسياسات والعمليات ويتم محاذاة الموارد ويجري استخدامها لمتابعة الاتجاه وتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة.

ثالثا: مشاركة العاملين (Involve your people)

من أجل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة نجاح يجب على المنظمات أن تكون قادرة على خلق وتقييم القيمة وللقيام بذلك يجب أن يكون الأفراد أكفاء ويجب عليهم تعزيز معارفهم ومهاراتهم، ويجب ادارتها على نحو فعال عن طريق تمكينه من خلال تشجيع مشاركتهم والمشاركة على جميع المستويات والاعتراف بإنجازاتهم.

رابعا: سياق المنظمة

1. فهم المنظمة وسياقها.
2. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة.
3. تحديد مجال نظام إدارة الجودة.
4. نظام إدارة الجودة وعملياتها.

خامسا: القيادة

1. القيادة والتزامها.
2. سياسة الجودة.
3. الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات.

سادسا: التخطيط لنظام إدارة الجودة

1. إجراءات التعرف على المخاطر والفرص.
2. أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها.
3. التخطيط للتغيرات.

سابعاً: المساندة (الدعم)

1. الموارد: الموارد البشرية، البيئة التحتية، بيئة تشغيل العمليات، رصد وقياس الموارد، المعارف الخاصة بالمنظمة.
2. الكفاءة.
3. النوعية.
4. التواصل.
5. المعلومات الموثقة: انشاء والتحديث.
- 6.

ثامنا: التشغيل

1. التخطيط وضبط التشغيل.
2. تحديد متطلبات المنتج (التواصل مع العملاء، تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات، مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات، تغييرات متطلبات المنتجات والخدمات).
3. التصميم والتطوير (التخطيط للتصميم والتطوير، مدخلات التصميم والتطوير، ضبط التصميم والتطوير، مخرجات التصميم والتطوير، التعديلات على التصميم والتطوير).

تاسعا: تقييم الأداء

1. الرصد والقياس والتحليل والتقييم (رضا العملاء، التحليل والتقييم).
2. المراجعة الداخلية (مراجعة الإدارة).

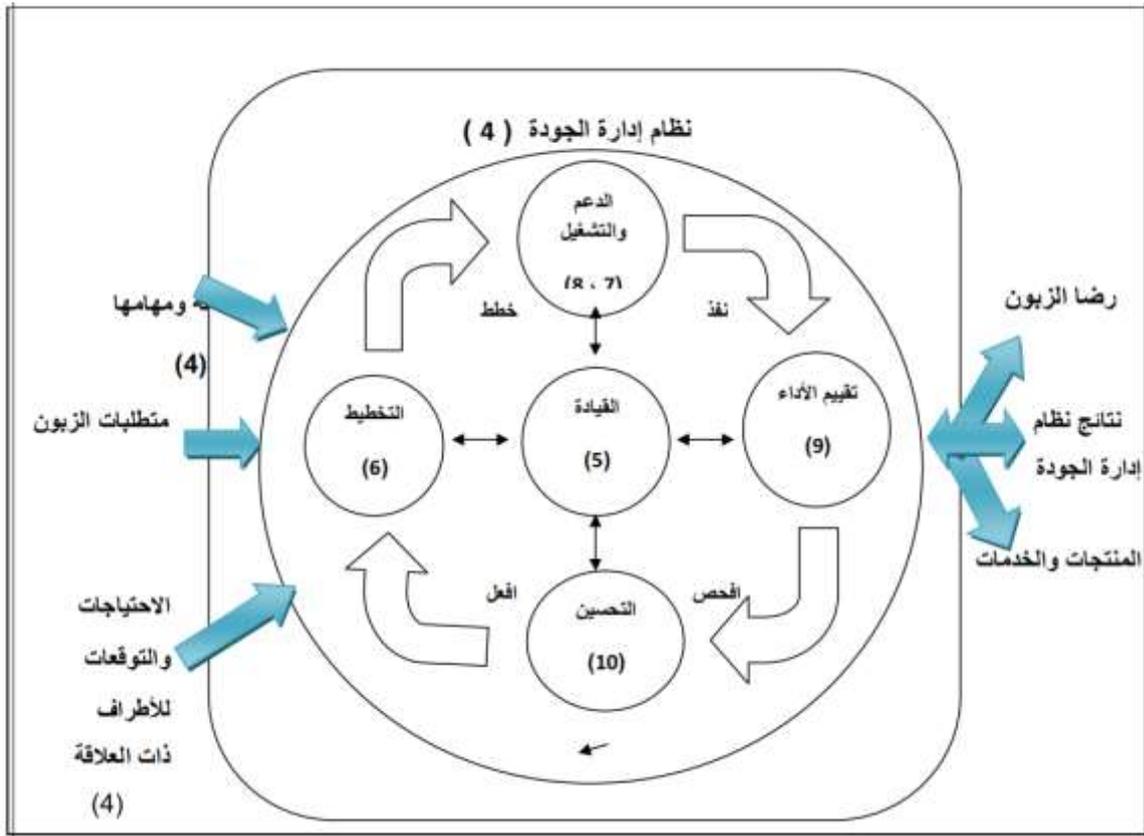
عاشرا: التحسين

1. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية.
2. التحسين المستمر. (هاني، 2015)

الفرع الثالث: (iso 9001/2015) إدارة المخاطر واستغلال الفرص

- وهو من أبرز العلامات في الإصدار الجديد 2015 والإلزامي على كل المنظمات أن تحدد المخاطر المتوقع حدوثها وكذلك تقديم دراسة للمخاطر المتوقعة للعمليات.
- يعني بان أي منظمة تمر بمجموعة من المخاطر في العمليات التي قد تؤثر عليها سواء داخلية أو خارجية أو حتى محلية أو دولية.
- اصدار الجديد يطالب بدراسة المخاطر والتهديدات والتي هي خاصة بالعمليات والإدارات وفي اطار التوجه الاستراتيجي لها.
- وتعنى حتى العمليات على مستوى الادارات (منتجات، تسويق، مشتريات، انتاج) والمطلوب منها دراسة المخاطر المحتملة بأي شكل من الاشكال، وهذا يعتبر تطور هام في الإصدار الجديد وله أدواته التطبيقية لهذا البند والمواصفات الارشادية له الأيزو 31000، هذا فضلا عن استغلال الفرص المتاحة أو التي يتم توقعها في المستقبل سواء القريب أو البعيد. (Haddad)

الشكل 14 : صور لهيكلية المواصفة الدولية هذه في دورة (خطط، افعل، افحص، نفذ)



المصدر : <https://www.win2pdf.com>

خلاصة:

تقوم المنظمة العالمية للتقييس (ISO) بإصدار مواصفات قياسية عالمية في مجال الأعمال، تعطي حلاً عملياً وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتكنولوجية.

من أجل الصمود أمام تحديات المنافسة وغزو الأسواق والتكتلات التي تحدث، قامت المنظمة العالمية للتقييس بإصدار المواصفة (ISO 9001/2015) والتي تغطي متطلبات أنظمة إدارة الجودة، حيث تعتبر أكثر مواصفات (ISO) وتطبيقاً من قبل المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعتها نشاطها.

تقوم مواصفة (ISO 9001) في تطبيقها والحصول على شهادة المطابقة على مبادئ وأسس من أهمها تحقيق رضا العملاء عن طريق التجاوب التام مع متطلباتهم واحتياجاتهم، العمل بمبدأ التطوير والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، انتهاج منهج العملية في إدارة جميع أنشطة وفعاليات وموارد المؤسسة.

وأهم ما يميز المواصفة الجديدة لـ (ISO 9001/2015) أن تكون مسؤولية الجميع التفكير على أساس تقييم المخاطر التي لا تكون مجرد مسؤولية الإدارة فقط بل يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.

إن التجدد المستمر في شهادة مقاييس نظام إدارة الجودة من طرف المنظمة العالمية للتقييس إنما يدل على أن المنظمة تسعى جاهدة لتقدم أحدث الطرق والأساليب التي تمكن المؤسسة من الاستمرار والنمو وصولاً للتفوق وما يدل على ذلك تسابق المؤسسات من أجل الحصول على هذه الشهادة وأكبر دليل على ذلك هو ما يتم اشتراطه في عمليات التصدير في السنوات الأخيرة.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال الحالية عدة تغيرات على المستويين المحلي والدولي وذلك نتيجة انفتاح الأسواق وتطور تكنولوجيا المعلومات، هذا ما أدى إلى بروز عدة اهتمامات لدى المؤسسات الاقتصادية انصبحت أساساً في كل ما له علاقة بالمنافسة والتنافسية والبحث عن الاستراتيجيات التي تحقق لها التميز والتفوق عن طريق كسب وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد تعددت الآراء حول مصادر وأسس بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، ومنهم من يؤكد على أهمية الموارد الداخلية والكفاءات في تحقيق هذه المزايا التنافسية، لكنهم اتفقوا على أن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تميزها على باقي منافسيها تعتبر مفتاح نجاحها وبقائها.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مبحثين حيث نتحدث في المبحث الأول عن ماهية المنافسة والتنافسية وفي المبحث الثاني عن الميزة التنافسية وعلاقتها بالجودة حيث يكون عبارة عن تفسير يبين علاقة الجودة بالميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية

تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق مكانة مرموقة في السوق وذلك من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل بالإضافة إلى تقليص زمن دورة حياة المنتج وذلك بتسليم المنتج قبل عرضه من قبل المنافسين الآخرين لإرضاء العملاء ومن هنا بدأت المؤسسات تبحث عن طرق لتحقيق الميزة التنافسية من أجل زيادة أرباحها وضمان بقاءها في السوق.

ومن خلال هذا المبحث نستعرض مفاهيم المنافسة والتنافسية للمؤسسة كما يلي:

- مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية.
- مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها ومصادرها، ومحدداتها.
- الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية

لمصطلح المنافسة والتنافسية علاقة بالمحيط التنافسي للمؤسسة لذلك نجد المؤسسات المنافسة تهتم ببيئتها الاقتصادية لمجابهة التغيرات الحاصلة في سوق المنافسة.

الفرع الأول: المنافسة

1. مفهوم المنافسة:

تعرف المنافسة بأنها "حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسطية بين التغير البيئي وأداء المؤسسة والصراع متواصل من أجل البقاء من خلالها لا يستطيع المتنافسون البقاء سلميا دونها". (حفيان ، 2015)

كما تعرف أيضا بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)". (حريز و بوشمال، 2014)

نستنتج مما سبق أن المنافسة هي عملية هدفها التفوق من أجل البقاء والاستمرارية في السوق أيا كانت طبيعة مجال الأعمال، وبوجه أخص المجال الاقتصادي.

2. أشكال المنافسة:

أولاً: معيار مجال التنافس:

يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة بالنسبة لمعيار مجال التنافس هما (كاكي، 2013):

- المنافسة المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.
- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة.

ثانيا: معيار السعر: وتنقسم إلى منافسة سعرية، ومنافسة غير سعرية

- المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون لصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.
- المنافسة غير السعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج....إلخ.

ثالثا: معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه)

وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة في مجال السلع والخدمات.
- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.
- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة. (حريز و بوشمال، 2014)

رابعا: معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة إلى:

- المنافسة الكاملة: حدد الاقتصاديون التقليديون وضعية المنافسة التامة بوجود خمس شروط أساسية تمثل المعطيات الخاصة بهذه الوضعية وهي: ذرية السوق وعلنية السوق، حرية الدخول إلى السوق وسيرورة السوق وتجانس المادة ".

كما يضاف إليها حسب الاقتصاديين المعاصرين الشروط التالية:

✓ تكافؤ العرض والطلب.

✓ التجانس الكامل للمنتجات الاقتصادية المتبادلة.

✓ شفافية ووضوح السوق.

✓ التنقل الحر للمشتريين والبائعين في السوق.

هذه الشروط كلها تقوم أساس أن سعر السوق يتحدد على أساس قانون العرض والطلب. (كاكي، 2013)

- المنافسة الاحتكارية: وتعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين)، ومنتجات غير متجانسة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة)، والزيائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

- احتكار القلة: تتميز بسيطرة عدد قليل من منتجي السلعة أو الخدمة على السوق، ولذلك تسمى أيضا احتكار القلة، كما أن أي تصرف لإحدى هذه المؤسسات، من خصائصه:

✓ وجود عدد قليل من المنتجين ومقدمي الخدمة.

✓ السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة قد تكون متشابهة وقد تكون غير متشابهة.

- ✓ وجود عوائق كبيرة لدخول السوق.
 - ✓ الاعتماد الكبير على الإعلان والترويج في المنافسة.
 - الاحتكار التام: وتعني سيطرة مؤسسة واحدة على السوق".
- ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيةها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور، ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك. (حريز و بوشمال، 2014)

الفرع الثاني: تعريف التنافسية

1. مفهوم التنافسية:

تعرف التنافسية المؤسسة على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة". وهناك العديد من الوسائل التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية مع غيرها من المؤسسات الأخرى منها:

- السعر: ويعبر عن المبلغ الذي يدفعه العميل من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة.
- الجودة: وتشير إلى المواد الخام والبراعة في العمل وكذلك التصميم.
- تميز السلعة أو الخدمة: ويشير إلى صفات الخاصة (مثل التصميم، والتكلفة، الجودة، سهولة الاستخدام، الموقع الملائم، الضمان) مما يجعل المشتري يدرك السلعة أو الخدمة باعتبارها أكثر مناسبة مقارنة بالسلعة أو الخدمة المقدمة من جانب المؤسسة المنافسة.
- المرونة: هي المقدرة على التفاعل مع المتغيرات.
- الالتزام بوقت التوريد. (مصطفى، 2011)

أما تنافسية الدولة تعرف على أنها تعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة. (رزيق و مسدور، 2002)

أما تنافسية القطاع فتعني "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز الدولة في هذه الصناعة، وتقاس التنافسية الصناعية من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة". (غدير و كيحلي، 2011)

استخلاصا من التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك ثلاث مستويات لتنافسية بينهما علاقة ترابط وتكامل فلا يمكن أن تكون هناك تنافسية على مستوى القطاع دون أن تكون هناك مؤسسات لها قدرة تنافسية تعمل في القطاع وهذا الأخير يجب أن يعمل في بيئة دولية تساعده على ممارسة النشاط.

2. أنواع التنافسية:

هناك عدة أصناف من التنافسية أهمها: (كاكي، 2013)

أولاً: التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن نوعين من التنافسية هما: تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافٍ وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين.
- **تنافسية المؤسسة:** تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية.... الخ من جهة أخرى.

ثانياً: التنافسية وفق الزمن: تتمثل في نوعين هما:

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- **القدرة التنافسية:** القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

3. أهمية التنافسية:

تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص واستخدامها وتشجيع الإبداع وابتكار بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة) التنافسية كنموذج استشاري للتنمية. (حريز و بوشمال، 2014)

4. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

أولاً: مؤشرات التنافسية على الصعيد الدول: هناك معياران ضروريان لتحليل القدرة التنافسية للدول نبينها فيما يلي (مصطفى، 2011):

- نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية: إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مرتبطان وليس متشابهين أي أنهما مكملان لبعضهما، وهو الأمر الذي وضحه Markusen بقوله أن الدخل الحقيقي للفرد يرتبط بعوامل الإنتاج الكلية، وتوافر رأس المال والموارد الطبيعية وكميات التبادل.
- النتائج التجارية: هناك عدد من المؤشرات التي على أساسها يتم قياس النتائج التجارية لدولة ما وما إذا كان اقتصاد هذه الدولة تنافسي أم لا، ولعل أبرز تلك الدلائل والمؤشرات هي:
- ✓ الميزان التجاري: ويوضح الميزان التجاري الفرق بين قيمة واردات بلد ما خلال فترة ما، وبين قيمة صادراته.

✓ تركيب الصادرات: استخدام بعض الاقتصاديين آلية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما والتي تعود للقطاعات ذات القيمة المضافة لكل عامل أو إلى القطاعات مرتفعة الجودة، فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة نسبياً أو قابلة للزيادة فهذا مؤشر على تحسن في ميزة التنافسية للقطاعات التي تكون مرتفعة الأجور. وهذا يعني أن الإنتاجية تزيد في فروع النشاط الاقتصادي للسلع القابلة للتداول تجارياً وذات القيمة المضافة للفرد بشكل أسرع من غيرها من القطاعات الاقتصادية، وهو الأمر الذي يؤثر على تنافسية الدولة.

ثانياً: مؤشرات التنافسية للمؤسسة: إذا كان porter يرى أن المؤسسات التي تستوطن الدول هي التي تتنافس وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق فإن هذا يعني أن النموذج الذي قدمه في تحديد العوامل التي تحكم الميزة التنافسية الدولية يكون صالحاً للتطبيق على مستوى المؤسسات أو المستوى الجزئي. وهناك مجموعة من المؤشرات التي تقاس من خلالها تنافسية المؤسسات وهي:

- مؤشرات مالية: كالقدرة على التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية، نسبة القروض... إلخ.
- مؤشرات سوقية: كالحصصة النسبية في السوق، وفاء الزبائن، الجودة، التكاليف البيعية والتسويقية.
- مؤشرات تكنولوجية: وتتمثل في درجة اهتمام المؤسسات بتبني التقنيات الحديثة في الإنتاج والإشهار ومدى عنايتها بالتجديد والإبداع وابتكار.
- مؤشرات تنظيمية وتسييرية: وهي المؤشرات المرتبطة بالجانب التنظيمي للعمل في المؤسسة وطبيعة اتخاذ القرارات ومدى إرساء الفكر الاستشاري التفاوضي وكذا أنماط القيادة... إلخ.

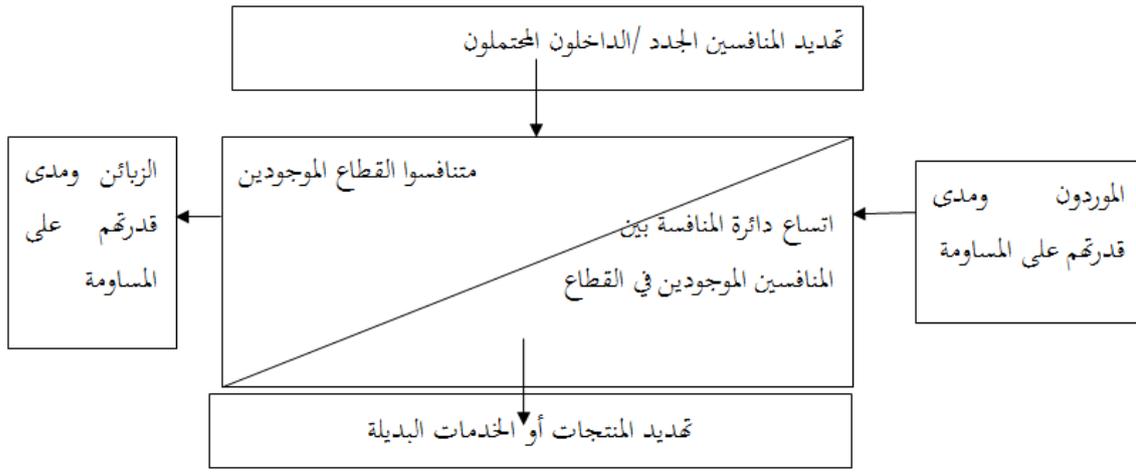
5. تحليل قوى التنافس:

إن المنافسة بين المؤسسات تتحدد بمجموعة من القوى المتداخلة فيما بينها، التي تحدد الإطار التنافسي بينها من خلال توضيح أساليب المنافسة، أي كيف تتنافس المؤسسات كل منها مع الأخرى، وقد حدد porter خمسة عوامل هي:

- تهديد دخول المنافسين الجدد.
- القوة التفاوضية للموردين.
- القوة التفاوضية للزبائن.
- تهديدات المنتجات أو الخدمات بديلة.
- التنافس بين المتنافسين الحاليين.

تعرف هذه العوامل بالقوى الخمسة بنموذج porter لاستراتيجية المنافسة، كما هو موضح بالشكل أدناه:

الشكل 15 : القوى الخمسة بنموذج porter لاستراتيجية المنافسة



المصدر: حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 54.

من خلال الشكل يتضح أن نموذج porter يمثل تجاذب القوى الخمس التي تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة وهي عبارة عن عوامل تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار الخاص بعلاقتها بزبائنها حيث بين ما يهم المنافسين الحاليين كما بين المنافسين المحتملين لأنهم أكثر تعقيدا من سابقهم وهذا لعدم توفر أي معلومة سواء كانت تخص المنتج المقدم من قبلهم أو الطريقة التي يتعاملون بها لذلك تضع مؤسسة جميع متوقعاتها لما سيحصل مستقبلا من خلال دراستها لما هو متوفر حاليا لتفادي المخاطر مهما كانت.

أولاً: تهديد دخول المنافسين الجدد: إن دخول مؤسسات منافسة جديدة إلى السوق يعني سعي هذه المؤسسات للحصول على نصيب معين من السوق ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة بالفعل، وتعتمد درجة ذلك التهديد على مدى وجود عوائق للدخول وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين في السوق. وتحدد ربحية كل مؤسسة بعدد المنافسين وقوة المنافسة الموجودة في السوق، فتكبر الربحية كلما قل عدد المنافسين والعكس صحيح، كما أن العقوبات تتحكم في وجود عدد المنافسين، فكلما كانت كثيرة قل الوافدون الجدد والعكس صحيح (كاكي، 2013)، وهناك 5 عوائق حسب porter نذكر منها (حريز و بوشمال، 2014):

- اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج: تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.
- تمييز المنتج: تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة.
- النفاذ إلى قنوات التوزيع: إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تملك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو تملك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا.
- سياسة الحكومة: بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات، أو دخولها كطرف متعامل داخل القطاع.
- سياسات التسعير: أحيانا تلجأ المؤسسات الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المؤسسات الجديدة على الدخول إلى الصناعة وأحيانا قد يتبعون سياسة تسعير افتراضية حيث يكون السعر أقل من أو مساوي لـ ت م للوحدة المنتجة وقد يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت وذلك بهدف منع دخول مؤسسات جديدة منافسة لهم في الصناعة، وبعد ذلك قد يلجؤون إلى رفع السعر مرة أخرى واستغلال أوضاعهم الاحتكارية.
- ثانيا: القوة التفاوضية للموردين: إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما إن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المؤسسة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة.
- ثالثا: القوة التفاوضية للزبائن: إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار إن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم، وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم. (حفيان ، 2015)

رابعاً: تهديدات المنتجات أو الخدمات بديلة: ويقصد بها تهديد حالات إحلال منتجات مؤسسة ما محل منتجات مؤسسة أخرى، بنفس النوعية وبسعر أقل، مما يؤدي إلى هجرة الزبائن نحوها، وبالتالي تصبح هذه المنتجات خطر على أهداف المؤسسة، بل وعلى وجودها في السوق بفقد حصص منه، وبالتالي تصبح مهددة إما بالاستحواذ أو الزوال. (كاكي، 2013)

خامساً: التنافس بين المتنافسين الحاليين: يؤكد porter أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي: (حفيان ، 2015)

- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المنافسة أو أن المؤسسات المتنافسة تتساوى نسبياً في الحجم أو الموارد.
- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة بطيء التطور.
- وجود مخزون يكلف المؤسسة تكاليف عالية.
- عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم وشخصياتهم، فقد لاحظ porter أن المؤسسات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيداً وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث و الأصغر فهي أكثر استعداداً للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية (أنواعها، مصادرها، محدداتها)

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهم نظرياتها

تعرف الميزة التنافسية بأنها " العملية التي يكافح فيها كيان ما، على التفوق على كيان آخر يمكن أن يكون شخصاً أو مؤسسة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز وتوفر الموارد المتاحة". (المصاروه، 2016)

كما تعرف أيضاً بأنها " عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة". (داودي و محبوب، 2007)

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية هي خصائص واختلافات تتميز بها المؤسسة عن منافسيها التي تؤهلها لتحقيق مزايا عدة مثل تطبيق أسعار جد منخفضة والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

ظهرت الكثير من النظريات تحدد المصادر المختلفة للميزة التنافسية المدرستان الرائدتان في هذا المجال هما، نظرية الميزة التنافسية المبنية على الأنشطة، والنظرية المبنية على الموارد، بالنسبة لرواد المقاربة الأولى porter تكمن الميزة التنافسية للمؤسسة في التسيير الجيد لأنشطتها، حيث حدد porter ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك، هي السيطرة بواسطة التكاليف، التميز، والتركيز.

أما المقاربة الثانية طورها كل من Grant،Collis ترى بأنه يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من مواردها. (فريد، 2007)

- ولكي تكون الميزة التنافسية قوية ينبغي أن تمتلك خصائص هي: (جبار و عبد الوهاب، 2013)
- أن تكون موجهة بواسطة احتياجات ورغبات الزبائن إذ توفر المؤسسة قيمة لزيائنها لا يوفرها المنافسين.
 - يكون لها مساهمة مهمة للنجاح.
 - تخلق انسجام بين الموارد الفريدة للوحدة والفرص البيئية إذ ليس هناك وحدتين تمتلكان نفس الموارد وإنما الاستراتيجية الجيدة هي التي تستعمل هذه الموارد وبكفاءة.
 - إنها ثابتة ودائمة ومن الصعب تقليدها.
 - إنها توفر الأساس للتحسين المستمر.
 - إنها توفر الحافز والتعليمات لكل وحدة.
- الفرع الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

1. أنواع الميزة التنافسية:

يوجد عدة أنواع للميزة التنافسية هي:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات

التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين. (غدير و كيلي، 2011)

ثانياً: ميزة تمييز المنتج: وتعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع...).

ثالثاً: ميزة تمييز المنتج وتكلفة أقل: وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفردة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات. (عظمي، 2010)

2. مصادر الميزة التنافسية:

أولاً: الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ثانياً: الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى

للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية. (يحضيه و سعدي)

ثالثاً: المرونة: مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك أن المرونة وكماوجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكييف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

إن هذا المفهوم يقضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

- **مرونة الحجم:** ونعني بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

- **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

رابعاً: الوقت: بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المركزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء، ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:

- **تخفيض زمن التسليم للعميل:** أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

- **تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:** وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على مستوى تقديمه للأسواق وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.

- **تخفيض زمن تحويل العمليات:** إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

- **سرعة التطوير:** ونعني بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

خامسا: الإبداع: يعتبر الإبداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة. الشيء الذي تكون محصلته دعم قوى للموقع التنافسي للمؤسسة. (عبدالله و بوزيدي)

سادسا: المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات. (يحيى وسعيد)

الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالها تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما: (بلوناس و أوكيل، 2007)

1. **حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت جلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج.

2. **نطاق التنافس (السوق المستهدف):** نتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين الجدول التالي:

جدول 2: نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
أولاً: نطاق القطاع السوقي	<p>- يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختياري ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.</p>
ثانياً: النطاق الرأسي	<p>- يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الأمامي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).</p>
ثالثاً: النطاق الجغرافي	<p>- يعكس المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).</p>
رابعاً: نطاق الصناعة	<p>وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p> <p>- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>

المصدر: عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سابق، ص 8.

يبين لنا هذا الجدول مدى اتساع نطاق أنشطة وعمليات المؤسسة والتي ساعدها في تحقيق ميزة تنافسية وذلك بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات تكلفة أقل وجودة عالية من خلال التركيز على نطاق معين في السوق.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

أولاً: استراتيجية إدارة التكلفة: الهدف من إتباع هذه الاستراتيجية هو تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. (خضر و الطيبي، 2013)

ثانياً: استراتيجية التركيز: تستند على أساس اختبار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة، في حين يشير Wheelen على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين. كما إن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية هي:

- الاستفادة من مزايا التخصص.
- القدرة على التجديد وابتكار.
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.
- ويرى Wheelen بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الاستراتيجية هي:
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.
- تتعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
 - ✓ التغيير في الظروف المحيطة.
 - ✓ ظهور منافسين جدد.
 - ✓ تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة.
 - ✓ عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال انخفاض الطلب.
 - ✓ عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.
 - ✓ عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.
 - ✓ عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه. (سويسي و الخفاجي، 2014)

ثالثاً: استراتيجية التميز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تميز منتجاتها وخدماتها عما يقدمه المنافسون، بحيث تطبق هذه الاستراتيجية بهدف تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك بالنسبة لما يقدمه المنافسون، إلا أن المشكلة الأساسية التي ترافق تطبيق استراتيجية التميز تتجسد في قدرة المؤسسة على المدى الطويل على الاحتفاظ بتميزها في أعين العملاء و يعود ذلك لعمل المنافسين على تقليد إنتاج المنتجين المتميزين. (خضر و الطيبي، 2013)

المبحث الثاني: الجودة ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

لقد اكتسبت الجودة مكانة هامة في إدارة المؤسسات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المنافسة باعتبارها عنصر مهم لتمييز المؤسسة الذي يمنحها القدرة على التفوق على منافسيها ويسمح لها بالنمو والاستمرارية خاصة مع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، فقد أدركت هذه المؤسسات أنه بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية لذلك لم يعد تحقيق الجودة اختيارا يمكن التغاضي عنه وإنما هو التزام لا بديل عنه.

المطلب الأول: الجودة والاستراتيجيات العامة للتنافس

تحظى الجودة بمكانة هامة في المؤسسات الحديثة وذلك باعتبارها عامل من عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها، وبذلك أصبحت متغير استراتيجي لبناء ونجاح أي استراتيجية تنافسية.

تعتبر الجودة كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات المتنافسة، فتستند استراتيجية التمييز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات العملاء من تلك المعروضة من طرف المنافسين، وتعد الجودة عامل مهم في هذه الاستراتيجية حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته. (احمد، 2005)

أما في استراتيجية قيادة التكلفة فقد اعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصة السوقية المبنية على أقل تكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الاستراتيجية خاصة وأنه قد ساد اعتقاد لدى البعض يربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة والسعر المنخفض بالجودة المنخفضة، وقد أسقط هذا الاعتقاد بواسطة عدة بحوث وتطبيقات خاصة من طرف الصناعات اليابانية التي أثبتت بأن الاستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصداقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية، حيث تعتمد هذه الاستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة وذلك باعتماد تصميم بسيط للمنتج والحرص أثناء عملية التصنيع على مطابقة المنتج للتصميم بما يسمح من تخفيض الأخطاء والبحث عن المعيب صفر"، وبهذا عرف اليابانيون كيف يعرضون في الأسواق العالمية منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، بفضل اهتمامهم بالجودة وعملهم المستمر على تحسينها مما ساعدهم على اكتساب تنظيم صناعي جيد. أما استراتيجيات التركيز، والتي تستطيع فيها المؤسسة التوفيق بين الاستراتيجيتان السابقتان، فتكون هذه الاستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة.

جدول 3: مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس.

استراتيجيات التنافس	بعد الجودة المميزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
استراتيجية قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - المطابقة (غياب العيوب، غياب سوء). - تصميم بسيط وذو مصداقية للمنتج يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. - البحث عن الإبداع في طرق وأساليب التصنيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الإنتاج، التشغيل التوزيع، والخدمات. - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق تأثيرات الحجم.
استراتيجية التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم (تموضع المنتج بالنسبة للمنتجات المتماثلة معه والمعروضة والمقترحة من طرف المنافسين). - الأداء. - الخصائص والمميزات الثانوية. - البعد الجمالي، الإدراك والشكل. - البحث عن إبداع المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع هوامش الربح الوحودية عن طريق رفع أسعار البيع. - ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
استراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزج (خليط) بين الاستراتيجيتين السابقتين. 	<ul style="list-style-type: none"> - دخول إلى أجزاء من السوق ذات المردودية.

- **Sour.ce:** Jean-Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998, P 245.

من خلال الجدول يتضح أن للجودة مكانة هامة في أي استراتيجية تنافسية تتبناها المؤسسة، ففي استراتيجية قيادة التكلفة فإن المؤسسة تسعى لتحقيق جودة لمنتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة عن منافسيها، فتبحث عن وضع تصميم بسيط للمنتج وغير معقد يتماشى واستراتيجية قيادة التكلفة يكون ذو مصداقية، ويهدف هذا التصميم البسيط للحصول على مستوى إنتاجية مرتفعة، بعد ذلك تبحث المؤسسة عن

تحقيق هذا المنتج بطريقة تسمح بمطابقته للمواصفات الموضوعية في التصميم والبحث عن تفادي العيوب والأخطاء، وكذا تحاول إنتاجه في غياب سوء التشغيل وتقوم بالبحث أيضا عن إبداع طرق وأساليب جديدة في عمليات التصنيع بما يساهم في تحسين جودة المنتج، ويكون الهدف من وضع التصميم البسيط ومطابقة المنتج لهذا التصميم هو رفع الإنتاجية لتخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق اقتصاديات الحجم، وتعمل المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية لتكون قريبة من الموردين أو تكون قريبة من قنوات التوزيع وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، وتساهم عملية مطابقة المنتج لمواصفات التصميم في رفع مستوى أدائه ومصداقيته وديمومته مما يساعد المؤسسة في خفض تكاليف خدمات ما بعد البيع وزيادة ثقة وولاء الزبائن المنتجتها وهذا يؤدي إلى رفع حصصها السوقية وزيادة أرباحها تحت تأثير اقتصاديات الحجم.

أما في استراتيجية التمييز التي تركز فيها المؤسسة على أن يكون عرضها مميّزا عن عروض المنافسين، فنقوم بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتميز على منتجات المنافسين المتماثلة مع منتجها والمعروضة من طرفهم، كما تركز المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على أبعاد الجودة المتمثلة في الأداء والخصائص والمميزات الثانوية للمنتجات تلبية لرغبات الزبائن وإشباع حاجياتهم، وتهتم كذلك بإضفاء البعد الجمالي وتعمل على تمييز المنتج من ناحية الشكل حتى يتم إدراكه وتمييزه من طرف المستهلكين، وتقوم المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح، وضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء وثقة زبائنها.

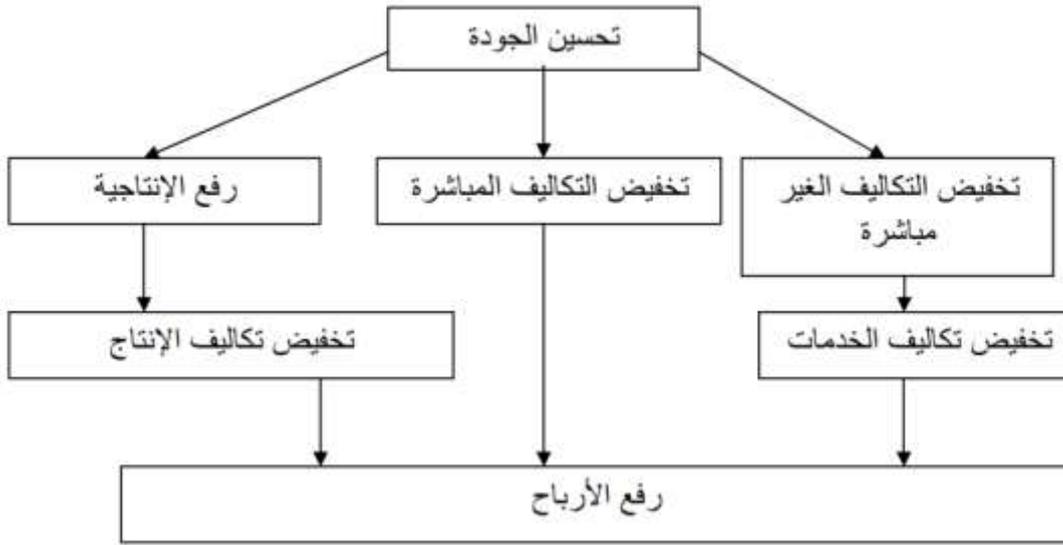
الفرع الثاني: الجودة ومؤشرات التنافسية

تلعب الجودة دور مهم في المنافسة اليوم وذلك بمساهمتها في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة بما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي لهذه الأخيرة ويساعدها على كسب مزايا تنافسية.

أولا: الجودة والتكاليف

لقد ساد الاعتقاد أن الجودة تكلف غالبا، وقد أثبت العكس من طرف اليابانيين الذين فرضوا نظرة جديدة متمثلة في "اللاجودة تكلف غالبا"، حيث يجب على المؤسسات إيجاد توازن اقتصادي بين تكاليف البحث عن المطابقة وتكاليف اللاجودة، حيث أن اللاجودة لها تأثيرات مباشرة على التكاليف تتمثل في التفتيش والرقابة، المهملات، الأجال، تعديلات وتصحيحات على المنتجات، فكلما عملت المؤسسة على تحسين جودتها وفقا لمبدأ "الخطأ صفر" كلما ارتكبت أخطاء قليلة وبالتالي تكاليف الجودة ضعيفة (قرومي و وعيل، 2010)، والشكل الموالي يوضح تأثير الجودة على التكاليف.

الشكل 16 : العلاقة بين الجودة و التكاليف.



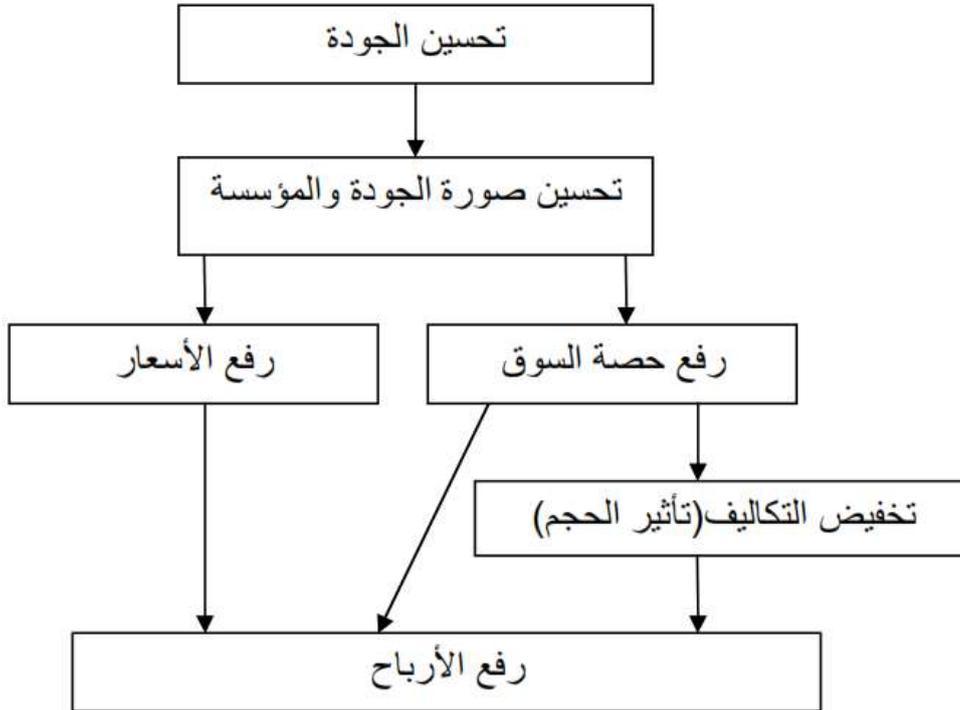
– Source : Jean-Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998, P 242.

ثانيا: الجودة والحصة السوقية

تعتبر الجودة مصدر اقتصادي مهم لتخفيض نفقات المؤسسة، وتعتبر كذلك مصدر مهم لتحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن، وبما أنه لا يمكن تقدير الربح أو الخسارة المتعلقة بصورة المؤسسة فإنه من المؤكد أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن وثقتهم في المؤسسة مما يساهم في تحسين صورتها وهذا ما يؤدي إلى رفع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد، وقد بنيت أبحاث أجريت على معطيات (Profit Impact of PIMS Market Strategy) بأن هناك علاقة بين الجودة من جهة ومؤشرات الأداء كحصة السوق والمردودية من جهة أخرى، ففي مشروع (PIMS) هذا الذي قام ببحث عن طريق إنشاء بنك للمعلومات لأكثر من 300 مؤسسة أمريكية، أظهر أن أي تحسين في جودة المنتجات والخدمات يسمح للمؤسسة بتطبيق أسعار بيع مرتفعة ويمكنها من رفع حصتها السوقية وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأرباح، وقد تم قياس جودة المنتجات من خلال مؤشر الجودة المحصل عليه من طرف الزبائن، وقد بينت التحاليل الكمية المقدمة حول تأثير إشباع رغبات الزبائن على مردودية المؤسسة أن جودة المنتجات تستطيع أن تظهر كبديل مهم لحصة السوق.

ومن نتائج مشروع (PIMS) أن المؤسسات المشاركة فيه والتي حسنت جودة منتجاتها وسعت حصتها السوقية خمسة أو ستة مرات أكثر سرعة من تلك التي جودتها انخفضت، وثلاث مرات أكثر سرعة من تلك التي جودتها بقيت ثابتة ولم تتغير.

الشكل 17 : العلاقة بين الجودة والحصة السوقية.

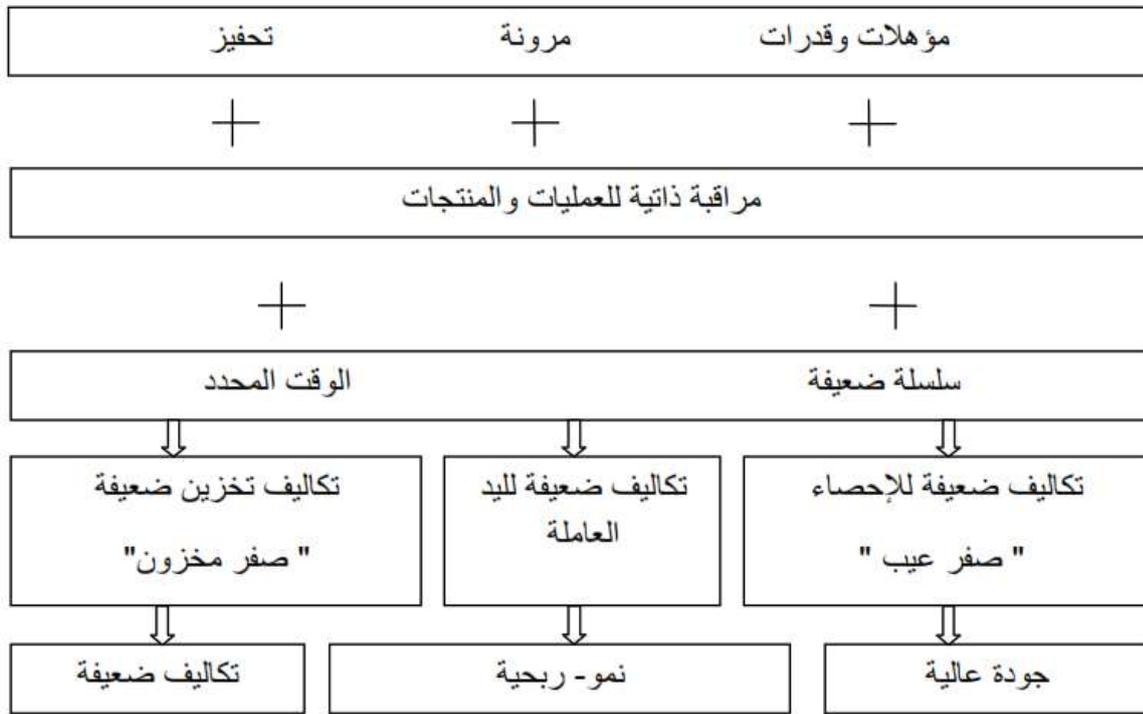


– **Source:** Jean-Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998, P24.

ثالثا: الجودة والربحية

إن آثار الجودة على الحصة السوقية للمؤسسة وأثارها على التكاليف يسمح للمؤسسة بالحصول على مردودية أعلى لنشاطاتها، ويشير عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى أن الأرباح المرتقبة الناتجة عن تحسين الجودة يمكن أن ترتفع إلى 20% من رقم الأعمال، وبالنسبة لليابانيين فالجودة هي خاصية كل شيء فهي مرادفة للانسجام والإنتقان في ميدان الصناعة، وتهيمن الجودة وتغطي كل الأهداف الأخرى كتخفيض المخزونات، الآجال، إلغاء العمليات العديمة الفائدة و رفع مرونة العمليات وهذا ما يسمح بتحسين الجودة، ومن هذا المنطق فالجودة لا تعتبر موضوع تحكيم، فلا يمكن للمؤسسة الاختيار بين الجودة والتكاليف، الجودة والآجال أو الجودة والخدمة، فكل هذه الخصائص والصفات هي جانب من جوانب الجودة (برجومة و شريف، 2008)، والشكل الموالي يبين العلاقة بين الجودة والأداء.

الشكل 18 : العلاقة بين الجودة والأداء .



- **Source:** Jean-Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, Paris, 1998, P 241.

من الشكل نلاحظ أن الجودة تكون محصلة ونتيجة للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها عمال المؤسسة والتحفيزات التي تمنح لهم، مما يجعلهم مسئولين بأنفسهم عن ضمان الجودة عن طريق المراقبة الذاتية للعمليات والمنتجات، مما يؤدي إلى تفتيش قليل للسلاسل والإنتاج في الوقت المحدد وفي الآجال المناسبة مما يقود إلى إزالة المخزونات والأخطاء والعيوب وبالتالي رفع الإنتاجية التي تعتبر مورد ومصدر مهم لزيادة أرباح المؤسسة ونموها.

الفرع الثالث: دور الجودة في رفع رضا العميل وتحقيق الميزة التنافسية

تهدف المؤسسة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم رضا العميل

ترتبط درجة رضا العميل بمستوى الانخفاض في درجة عدم الرضا إلى حد لا يصل إلى الشكوى لدى العميل، ويتعلق رضا العميل بمدى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجاته، ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيم العميل المنتجات أو الخدمات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتج أو الخدمة، وتعد درجة

تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات العملاء من أهم العوامل التي يتم اعتمادها في تقييم أداء المؤسسات، فعلى المؤسسات أن تقوم بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وذلك سواء عبر العميل عنها أم لا، كما يجب أن تحدد المؤسسة أيضا القيمة المضافة التي يجب أن تحققها منتجاتها وخدماتها، وترتكز الاحتياجات الأساسية للعميل على توقعاته الخاصة بالجودة وبالسعر والآجال، وتعد تلبية احتياجات العملاء أساس كل نجاح تحققه المؤسسة. (عصام الدين، 2003)

ثانيا: الجودة في خدمة العملاء

تتنافس المؤسسات لتقديم الأفضل لعملائها، إذ أن تحقيق رغبات العميل وإشباعها تمثل سر التميز والتفوق الدائم في ظل سوق تنافسية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية قوية، وقد أصبحت إدارة الجودة تهتم بمراعاة مطالب عملاء المؤسسة من خلال تحديد رغباتهم وكذا المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات، فالجودة تعني إرضاء العميل بالدرجة الأولى من خلال التعرف على حاجاته غير المشبعة وتوجيه الجهود إلى خدمة العميل وتطلعاته مع تحقيق مبدأ الشفافية مع العملاء، بمعنى قيام المؤسسة بتوضيح وتفسير الخدمة المقدمة للعميل والتأكد من أنه يتفهمها. (الدراركة، 2001)

و تشكل جودة خدمة العملاء عاملا أساسيا لتطوير ميزة تنافسية قوية ودائمة، وذلك من خلال إسهاماتها في: (الدراركة، 2001)

- 1- نمو مجال الخدمة نتيجة لتزايد عدد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات.
- 2- زيادة شدة المنافسة، فتوفر جودة الخدمة في منتجات وخدمات المؤسسة يشكل دعامة لكسب مزايا تنافسية.
- 3- الفهم الجيد للعملاء، إذ أن تقديم منتجات ذات جودة وسعر مقبول لا يكفي إذا لم تتوفر معاملة جيدة للعملاء.

4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العملاء، حيث أصبحت المؤسسات تحرص على ضمان استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني ضرورة سعي المؤسسة إلى المحافظة على عملائها الحاليين بقدر حرصها على اجتذاب عملاء جدد. ويجب على الإدارة أن تسعى إلى التجديد المستمر والتنوع في الأساليب والمنتجات والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان التفوق في خدمة العملاء بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة. إن الاهتمام بتحقيق رضا العميل يدفع المؤسسة إلى الاهتمام بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على درجة رضا العميل والتي يجب أن تكون المؤسسة متيقظة لها.

ثالثا: المتغيرات التي تؤثر على رضا العميل

يمكن التمييز بين عدة عوامل ومتغيرات تؤثر سلبا و إيجابا على سلوك العميل و انطباعاته ودرجة رضاه على منتجات أو خدمات المؤسسة أهمها (جاسم، 2004):

1- الموقف من شكاوى العملاء:

ان أهم الأمور التي تؤثر على رضا العميل التفاعل مع شكاوى العملاء والاستجابة لها، وقد قام بعض الباحثين باكتشاف العلاقة بين درجة حدة عدم الرضا وبين سلوك الشكوى فقد كشفت الدراسات عن مدى أهمية الحوار مع تزايد أهمية الحاجة للرد على شكاوى العملاء من قبل المؤسسة، إذ أن تجاهل شكاوى العملاء يؤدي إلى زيادة عدم رضاهم.

2- مواصفات الخدمات ونوعها:

تعد مواصفات الخدمة التي يتلقاها العميل من جراء تعامله مع المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة على رضا العميل، وتتحكم ثلاث عوامل رئيسية في تحقيق الخدمة الجيدة للعملاء وهي:

أ- الدقة والانضباط في مستوى الخدمة.

ب- سرعة الإنجاز والتقديم.

ج- الحرص على توافر عامل التنوع في الخدمة.

ويؤدي عدم مراعاة أحد هذه العوامل إلى نتائج سلبية على أداء المؤسسة وبالتالي على رضا العميل.

3- مركز المؤسسة وسمعتها:

يعد مركز المؤسسة وسمعتها الطيبة عصب النجاح في قضية رضا العميل، فهذا الأخير يقبل عن قناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ذات مركز مروق وسمعة جيدة، إذ تعد سمعة المؤسسة أحد أصولها غير الملموسة والتي لها تأثير كبير على عملائها وذلك يتجلى من خلال توفر الأمان والضمان للعملاء نحو أموالهم وما سيحصلون عليه.

رابعا: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) يشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها، لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته (مصطفى أ.، 2001).

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة

الكلية، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة (فريد ا.، 1999).

فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الكلية إذ أصبح العميل يشكل جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبيده تحديد مصير المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها، وفي هذا المجال يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الكلية وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل، وقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم (عمر، 2000).

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل نذكر:

1- تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.

2- وضع العميل في المقام الأول.

3- اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.

4- التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة.

5- مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.

6- وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي والذي لا يتحقق إلا إذا توفرت الجودة، فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته.

الفرع الرابع: دور تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

أولاً: دور الالتزام بمبادئ الـ (ISO 9001) في تحقيق الميزة التنافسية

تعد جودة المنتج إحدى أهم العناصر التي تركز عليها المزايا التنافسية للمؤسسة، لا سيما وأن المنتج موصف دولياً من الهيئات المتخصصة في توحيد القياسات، على غرار أنظمة إدارة الجودة التي تعطي للمؤسسة صبغة جدية في ما يتعلق بسمعة منتجاتها في السوق، حيث أن هذا النظام ما هو إلا مجموعة من الإرشادات المتعلقة بتطبيق سياسة المؤسسة المتعلقة بالجودة بما يتوافق وتحسين كفاءة إدارة مختلف المساعي التنظيمية التي تؤدي إلى التحسن المستمر للنتائج، حيث تعد أنظمة إدارة الجودة من بين العناصر الأساسية التي يجب على المؤسسة أن توليها أهمية، حيث أن عمليات التوصيف التي تقوم بها الهيئات المختصة عبر العالم يمكن أن تشكل ضماناً حقيقياً للمنتج في سبيل الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين، فالمؤسسة و لمسايرة نظام الجودة و تحقيق مفهوم نظام المواصفات العالمية الذي يعتبر من بين الأهداف السامية التي تصبو إليها، يجب عليها الالتزام بثمان مبادئ أساسية وهي محددة من طرف المنظمة العالمية للتوحيد القياسي الـ (ISO) ونوجزها فيما يلي:

1- القيادة: أو بمعنى آخر ما يجب أن يناط بمجموع مسيري و إطارات المؤسسة من مميزات إدارية و أخلاقية مهنية، و كذا ما يتوجب عليهم القيام به من شرح و توضيح للأهداف لكل المستخدمين و توضيح المهام و النشاطات الموكلة لكل عنصر و العمل على إزالة كل ما من شأنه عرقلة عملية التواصل داخل المؤسسة.

2- التوجه نحو العميل: باعتباره المعيار الأول الذي تتعلق به خصوصيات المنتج، كما أنه حجر الزاوية لكل سياسة تسويقية و المال الأخير الذي ينتهي إليه المنتج في السوق، كما يعد رأي العميل مصدراً أساسياً لقياس فعالية جودة المنتج، على اعتبار أن التقارير الواردة من عملية التغذية العكسية النظام مراقبة المنتجات، سواء كانت سبر آراء أو بحوث تسويق أو ردود أفعال الموزعين الذين يعتبرون كذلك مورداً هاماً لقياس أداء السوق و تطوراتها.

3- إشراك المستخدمين في العملية: وذلك بالقيام بعمليات التحسيس والتوعية والعمل على توضيح الأهداف إلى أقصى ما يمكن مع إعطاء الفرصة لإبداء الرأي حول مختلف المشاكل المحتملة والسهر على تكوين الكفاءات و الخبرات اللازمة لتحسين الجودة.

4- إنتهاج أسلوب العملية: أو اعتماد مقارنة المسعى أو العملية الشاملة أو الكلية، وذلك من خلال العمل على إدارة الموارد في إطار كلي تترابط فيه جميع مكونات النظام بما يتيح للمؤسسة الوقوف على الإمكانيات والفرص والتهديدات المحتملة لسير النظام منذ التفكير في بعث المنتج إلى أن يصل إلى المستهلك الأخير، وقياس ردة فعله من خلال عملية التغذية العكسية وهذا يؤدي إلى الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، كما يمكن المؤسسة من تحسين خطوط سير الأهداف، وكذا التركيز على إمكانيات تحسينها وترتيبها أولاً بأول.

5- اعتماد مقارنة الإدارة كنظام: إن تداخل مختلف العمليات المتعلقة بالإدارة توجب أن ننظر إليها كنظام واحد حتى يتسنى لنا تحقيق النجاعة و الكفاءة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق تحديد محددات هذا النظام على مستوى أهدافه وإزالة الحواجز بين الأنشطة ونشر جو الثقة المتبادلة بين مختلف الفاعلين في النظام في تكامل وانتظام للوصول إلى الكفاءة والفعالية المرجوتين.

6- التحسين المستمر: حيث أن المؤسسة يجب عليها وضع نصب عينيها التغيرات الحاصلة في السوق، سواء من خلال نظمها لإدارة المعلومات أو حتى عن طريق عمليات الذكاء التجاري أو التنافسي، كما أن التدريب المتواصل يعد إحدى أهم العناصر التي من شأنها صناعة الفارق مقارنة بالمنافسين من حيث العمل على ثبات واستقرار وتحسين مراتب جودة منتجات المؤسسة، على اعتبار أن التعلم والتدريب المصاحب لكل عمليات التحسين المختلفة لسلسلة القيمة يساعد على رفع كفاءة العمال في الحصول على منتجات ذات جودة عالية، ويكون التحسين المستمر للأداء العام هدفا دائما للمؤسسة.

7- الواقعية في اتخاذ القرارات: القرارات الفعالة تبنى على تحليل البيانات والمعلومات، ويتحقق ذلك عن طريق أخذ القياسات وتجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالهدف، والتأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها، وتحليل البيانات والمعلومات بالأساليب والطرق الصحيحة، وإدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، واتخاذ القرارات يبنى على نتائج التحليل المنطقي إضافة إلى الخبرة والقدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة.

8- علاقة تبادلية للمنافع مع الموردين: اعتمادا على علاقة المصلحة المتبادلة الموجودة بين المؤسسة والمورد وانطلاقا من كون كل واحد منهما يكمل الآخر، فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى تعظيم المنافع لكلا الطرفين، ويتأتى ذلك من خلال تحديد واختيار الموردين الرئيسيين وإنشاء العلاقات مع المورد بحيث توازن بين المكاسب العاجلة والاعتبارات بعيدة المدى للمؤسسة والمجتمع بوجه عام، وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصالات والتطوير والتحسين المشترك للمنتجات والعمليات والمشاركة معا في إنشاء وإيجاد فهم واضح لاحتياجات العملاء والمعلومات والخبرات والخطط المستقبلية، وتقدير التحسينات والإنجازات التي يقوم بها الموردون. وانطلاقا مما سبق فإن الالتزام بهذه المبادئ يؤدي بالمؤسسة إلى اكتساب مزايا لكل الأطراف وبالأخص تعاضم المردود المالي قياسا بحجم الاستثمارات المنجزة وإنشاء قيمة مضافة متزايدة واستقرار أكبر في إدارة المؤسسة على مختلف مستوياتها.

ثانيا: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (iso9001) على تنافسية المؤسسة

من خلال دراستنا للمواصفة الدولية (iso 9001) تبين لنا مدى أهمية هذه المواصفة ودورها في تحقيق المنتج وفق المواصفات المحددة، كما أشرنا بقدر كاف إلى اهتمام المواصفة المعدلة عام 2008 بالتحسينات المستمرة

وإرضاء العميل لأثرهما المباشر على تنافسية المؤسسة واستمرارها في السوق، وفيما يلي نحاول دراسة أثر نظام إدارة الجودة العالمي على تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال فوائد تطبيق (iso9001) بالنسبة للمؤسسة.

1- فوائد تطبيق ال (iso 9001) على المستوى الداخلي للمؤسسة:

- أ- زيادة الكفاءة الداخلية من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين وتبسيط الضوء على نقاط الضعف في المنتج.
- ب- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية.
- ج- إعطاء العاملين الثقة بسبب حصول مؤسستهم على شهادة المطابقة مما ينعكس ايجابيا على الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة.
- د- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الاستخدام الكفء للبيانات.
- هـ- اعتماد الجودة كنظام عمل وليس كشعار.
- و- يمنح القدرة على ضبط العمليات الإنتاجية وإيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها وتقليل تكاليف الصيانة للمنتج. (الطائي و الموسوي، 2003)

كما تتجلى الفوائد الداخلية من تطبيق مواصفات (iso9001) في:

ن- توثيق مستندي أفضل للعمليات.

ل- وعي وإدراك آثار الجودة من قبل العاملين.

ك - تنسيق متنام للعمليات.

ي- وقت ضائع أقل والإقلال من الهالك والتالف.

وكذلك من فوائدها الداخلية تحقيق سبل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة التي تتم في المؤسسة وترصين أساليب الالتزام بتلك المواصفات والمعايير وتقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام جودة يتحفزون لتحقيقه موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل. ونلاحظ أن هذه الفوائد لها انعكاس مباشر على تحسين المنتج وتقليل التكاليف وبالتالي تحقيق منتج تنافسي. (باديرو، 1997)

2- فوائد تطبيق ال (iso9001) على المستوى الخارجي للمؤسسة (الطائي و الموسوي، 2003):

أ- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المؤسسة تتبع الخطوات الايجابية لتحسين الجودة.

ب- ميزة تنافسية للمؤسسات الحاصلة على الشهادة.

ج- تحسين صورة المؤسسة. د- دخول أسواق عالمية جديدة.

هـ- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.

و- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

ن- تحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف.

ل- زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة العملاء وزيادة الحصة السوقية وتحقيق زيادة في الأرباح نتيجة زيادة المبيعات.

كما تظهر الفوائد الخارجية لها في:

ك- اقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عالي وعالمي وبالتالي يمكن اعتبارها أداة تسويقية أو ميزة تسويقية للمنتجات.

ص- التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة ال(iso9001)

ع- تخفيض شكاوي العملاء من خلال توفير مستوى جودة مطلوب ومستقر .

ح- القدرة على استقطاب القوى العاملة المتميزة. ومن فوائدها الخارجية كذلك:

م- احترام المؤسسة والحفاظ على اسمها في الأسواق والبيئة.

ق- رضا أفضل للعميل ومجال تنافسي أفضل.

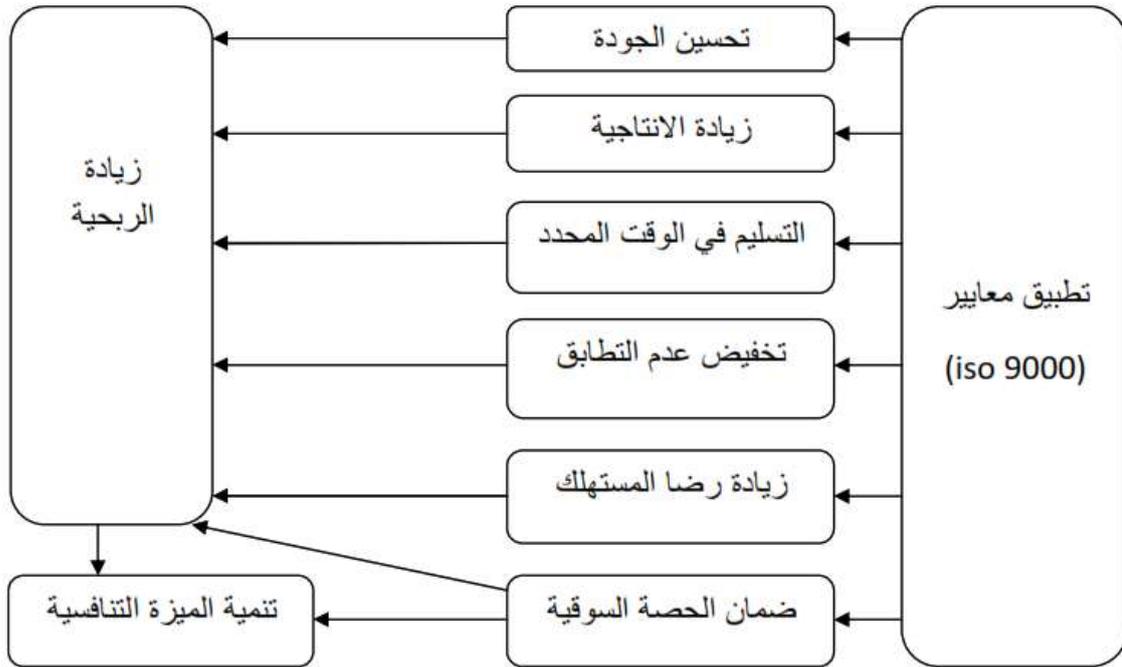
ي- الإقلال من الحاجة إلى مراجعة العميل.

كما تعتبر شهادة (iso9001) بأنها شهادة توفر للمؤسسة الحاصلة عليها اعترافا دوليا وتسهل لها التعاملات التجارية من خلال تأكيدات أداء التعاقد وتلبي متطلبات الأعمال في الدول التي تشترط الشهادة كدول الاتحاد الأوروبي، وتلعب دورا هاما في توطيد العلاقات مع الموردين حيث المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو تكون حريصة على أن تتعامل فقط مع المؤسسات التي حازت على هذه الشهادة في توريد مستلزماتها وذلك لتضمن جودة موادها و مستلزماتها، وبمرور الزمن ستجد المؤسسات التي لم تتمكن من الحصول على هذه الشهادة نفسها خارج السوق وخارج إطار المنافسة، وستفقد عملاءها تدريجيا لوعيهم بأفضلية المنتج الحائز على شهادة ال(iso).

و بالتالي فإن هذه الشهادة تعطي الثقة العالية للمؤسسة بالبقاء في الأسواق وقدرتها على مواصلة تطبيق سبل الالتزام بالموصفات التي تتسجم مع حاجة العملاء والمستهلكين وتصعيد وتيرة نجاحها في ظل المنافسة الدولية المحتممة بين المؤسسات المختلفة.

والشكل التالي يلخص لنا فوائد تطبيق معايير ال(iso9001).

الشكل 19: فوائد تطبيق معايير الـ (iso9001) على تنافسية المؤسسة.



- المصدر: سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 362.

من خلال الشكل يتبين أن تطبيق معايير الـ (iso9001) يعود بالمؤسسة بمزايا تؤهلها للمنافسة وتحافظ على قدرتها التنافسية طالما أن المؤسسة ملتزمة بما تعاقدت عليه وحسنت من ذلك وفق ظروف السوق والمنافسة.

خلاصة:

المؤسسة مطالبة بتنظيم نفسها وتطوير قدراتها وتعبئة مواردها لكسب رهان التحدي. انتهاز وتبني استراتيجية تنافسية واضحة المعالم تحقق من خلالها المؤسسة مزايا تنافسية تسمح لها بالتفوق والتميز على منافسيها وتضمن لها الاستمرار والنمو.

المنافسة تعكس حالة التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط.

الميزة التنافسية تتمثل في الخصائص التي تجعل المؤسسة تتميز عن بقية منافسيها وبذلك تحقق التفوق.

الميزة التنافسية تحقق للمؤسسة أسبقية تنافسية في مجال الأعمال.

للميزة التنافسية عدة مصادر من خلالها تنمو المؤسسة وتتطور أهمها البحث والتطوير وتشجيع الابداع.

الجودة عامل ذو أهمية كبيرة بمكان في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجودة هي العامل الأساسي لتحقيق رضى العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

تظهر ملامح الجودة من خلال قيام المؤسسة على تقديم تشكيلة سلعية وخدمية تتوفر على مجموعة من الخصائص والمواصفات.

تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة في كافة عملياتها وأنشطتها والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتنوعة عن طريق التسجيل والحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso9000) يمكن المؤسسة من افنتكاف مكانة لائقة في السوق من خلال زيادة قدراتها التنافسية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية هذا ما نحاول تأكيده بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة روائح الورود الحائزة على شهادة (iso9001) في الفصل التطبيقي.

دراسة حالة مؤسسة ورود

تمهيد:

لقد كان القطاع الصناعي في الجزائر مركزا في القطاع العام، وعليه كانت تعتمد إستراتيجية التنمية الاقتصادية، حيث ركزت الدولة جهودها في الفترة السابقة على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة، أما اليوم فهي تشجع رجال الأعمال للاستثمار في هذا القطاع.

ويعتبر قطاع صناعة العطور أحد القطاعات التي يسيطر عليها القطاع الخاص، إذ نجد عدة شركات جزائرية فيه، ولقد وقع اختيارنا على إحدى الشركات التابعة له، وهي شركة روائح الورود الصناعة العطور.

ولكي تتمكن الشركة من مواجهة التحديات والمنافسة، كان عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية في صناعتها، والعمل على تنميتها من خلال الاهتمام بنظام إدارة الجودة.

يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- تقديم شركة روائح الورود لصناعة العطور؛
- الميزة التنافسية للشركة والمحيط الذي تنشط فيه؛
- مصادر الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة؛
- دور تبني نظام إدارة الجودة (iso9001) وفعاليتها في تحسين وتنمية الميزة التنافسية للشركة.

المبحث الأول: تقديم شركة روائح الورود

سنتناول في هذا المبحث، الذي يعتبر مدخلا للدراسة الميدانية، عرض المنهجية المتبعة في الدراسة، الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، وأخيرا أثر المحيط الذي تنشط فيه.

المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية

الفرع الأول: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها

1- منهج الدراسة: لقد اعتمد الباحث في الجزء النظري من هذا البحث على المنهج التحليلي في الكشف عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرض إلى مصادرها، وكيف يحسن وينمي نظام إدارة الجودة (ISO 9001) الميزة التنافسية.

أما في الجزء التطبيقي سيعتمد منهج الدراسة الميدانية الذي يعتمد بالأساس على المنهج الوصفي التحليل في دراسة المعطيات المتوفرة عن الشركة، وتحليلها وإسقاطها على ما تم التوصل إليه من نتائج في القسم النظري. وهو ما يعني أن الدراسة ستزاج ما بين المنهجين التحليلي والوصفي في اختبار الفرضيات، والوصول إلى نتائج البحث المطلوبة.

2- أدوات الدراسة ومجالاتها: في إطار تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، استخدم الباحث الأدوات التالية:

- **الإحصاءات:** وتتمثل في مختلف المعطيات الإحصائية المستقاة من إدارة المؤسسة، المتضمنة في مختلف الوثائق والجداول بمختلف مصالح الشركة، والتي تعكس وضعيتها التنافسية.

- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من بين الوسائل البحثية لجمع البيانات والمعلومات، وقد اعتمدا الباحث بشكل كبير على أسلوب المقابلة، وهذا نظرا لطبيعة البحث.

- **الملاحظة:** والتي تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون في جمع المعلومات، والمقصود هنا الملاحظة العلمية التي تسير وفق منهج غائي محدد يستهدف الكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة، عناصرها والعلاقة التي تربط بينها.

أما مجالات الدراسة فيمكن تحديدهما كالآتي:

- **المجال المكاني:** اقتصرت دراسة المحيط الخارجي بشكل كبير على المستوى المحلي والوطني، مع الإشارة إلى بعض الأسواق خارج حدود الوطن.

- **المجال الزمني:** إن دراسة الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، ودور نظام إدارة الجودة (ISO9001) في تحسينها. اقتصرت على السنوات الخمس الأخيرة، أي خلال الفترة السداسي الأول من سنة 2020.

- مبررات اختيار المؤسسة: وقع اختيارنا على المؤسسة موضوع الدراسة، استنادا إلى الدوافع والمبررات التالية:
- القرب الشركة محل لدراسة من مكان اقامة الباحث.
 - باعتبارها أول شركة في الجزائر مختصة في القطاع الذي تنشط فيه.
 - توفرها على العناصر المطلوبة للدراسة.
 - سمعة المؤسسة داخل قطاع الصناعة الذي تنشط فيه.
 - ربحية المؤسسة ومزاياها التنافسية.

الفرع الثاني: تقديم مجموعة ورود

تقع مجموعة ورود بالمنطقة الصناعية بكوينين -دائرة الوادي- ولاية الوادي، وتتربع على مساحة قدرها 25000م، ويشغل بها أكثر من 500 عامل وعاملة (جديدي، 2004).

وتتشكل مجموعة ورود من 07 شركات هي
(<http://www.wouroud.com/nubrique.php?id=3>):

شركة روائح الورود: (Parfums Wouroud) وتعتبر أولى شركات المجموعة وأكثرها عراقا في الجزائر تواصل صنع العطور منذ نشأة الشركة الأم (شركة عطور ورود) سنة 1963.

شركة الوليد للطباعة والتغليف (El-Walid Emballages & édition): أنشئت في 06 جانفي 1998 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 200.000.000 دج، بداية الاستغلال كانت في 01 مارس 2001 وهي تهتم بكل الأنشطة المتعلقة بالتغليف والطباعة من مادة البلاستيك والزجاج ومن أهم ما تتميز به:

توفرها على خط تحويل وتلوين وزخرفة الزجاج (معالجة السطوح) التي كانت بالأمس القريب تتم خارج الوطن، وبالعملة الصعبة، والذي تحتاجه شركة روائح الورود وشركات أخرى ويعتبر هذا الخط الوحيد في شمال إفريقيا (هذا إلى غاية سنة 2004)، حيث يتميز بتكنولوجيا جديدة ونظيفة.

كانت مصنوعات البلاستيك الخاصة بصناعة العطور تأتي من أوروبا ومن بريطانيا وإيطاليا على الخصوص والأن تنتج على مستوى شركة الوليد.

شركة الوفاء للتعمير والبناء (El-Wafa Urbanisme): أنشئت في 19 جويلية 2000 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وهي تهتم بكل الأنشطة التي تختص بأشغال البناء والتعمير. شركة الورود لمواد التجميل والصابون: (Wouroud Cosmetics): أنشئت في 08 جانفي 2001 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، تقوم بالأنشطة التالية: صناعة صابون الزينة ومختلف مواد التجميل، ولقد تم إنشاء هذه الشركة بهدف التكامل بينها وبين الشركة الأم (شركة روائح الورود).

إضافة إلى تلك الشركات هناك ثلاث أخرى، أنشئت حديثا وهي:

شركة الوصل للأشغال العمومية (EL - Wasl Travaux publics): أنشئت في 07 فيفري 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وتقوم بعدة أنشطة منها إنجاز الطرق، السدود، الجسور .. الخ، وبدأت الشركة في النشاط منذ النصف الأول من سنة 2005.

شركة الوسيلة للإعلام: (El Wassila Multimedia): أنشئت في 30 نوفمبر 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 20.000.000 دج، المقر الاجتماعي لها بـ دالي إبراهيم - الجزائر العاصمة- وهي متخصصة في الاتصال و السمعي البصري، وتقوم بالأنشطة التالية:

تحرير المجلات والكتب.

الإشهار، تنظيم المعارض والصالونات.

وهي حاليا تقوم بتحرير مجلتين هما : مجلة أخبار ورود (wouroud.Info)، ومجلة وردة الرمال (Rose de sable).

شركة الواحات النقل: (El Wahat Transports): أنشئت حديثا في سنة 2006، وهي متخصصة في نقل البضائع، وتقوم بعملية الربط بين الموردين والمستهلكين.

الفرع الثالث: تقديم شركة روائح الورود

1- تأسيسها: يعود تاريخ تأسيس هذه الشركة إلى الشركة الأم (شركة عطور ورود)، التي تم تأسيسها سنة 63هـ، تعتبر أول شركة في الجزائر متخصصة في صناعة العطور، حيث قام بتأسيسها مجموعة من الشركاء، وكان مقرها في الجزائر العاصمة، ثم بعد ذلك انفرد بها أحد الشركاء، وقام بنقلها إلى ولاية الوادي، أين أعلن عن إنشاء شركة روائح الورود في 15 جويلية 1983 بالمنطقة الصناعية ببيكوينين.

2- أنشطتها: تقوم الشركة بتصميم، تطوير، إنتاج وتسويق مواد العطور التالية:

الجزء التطبيقي:

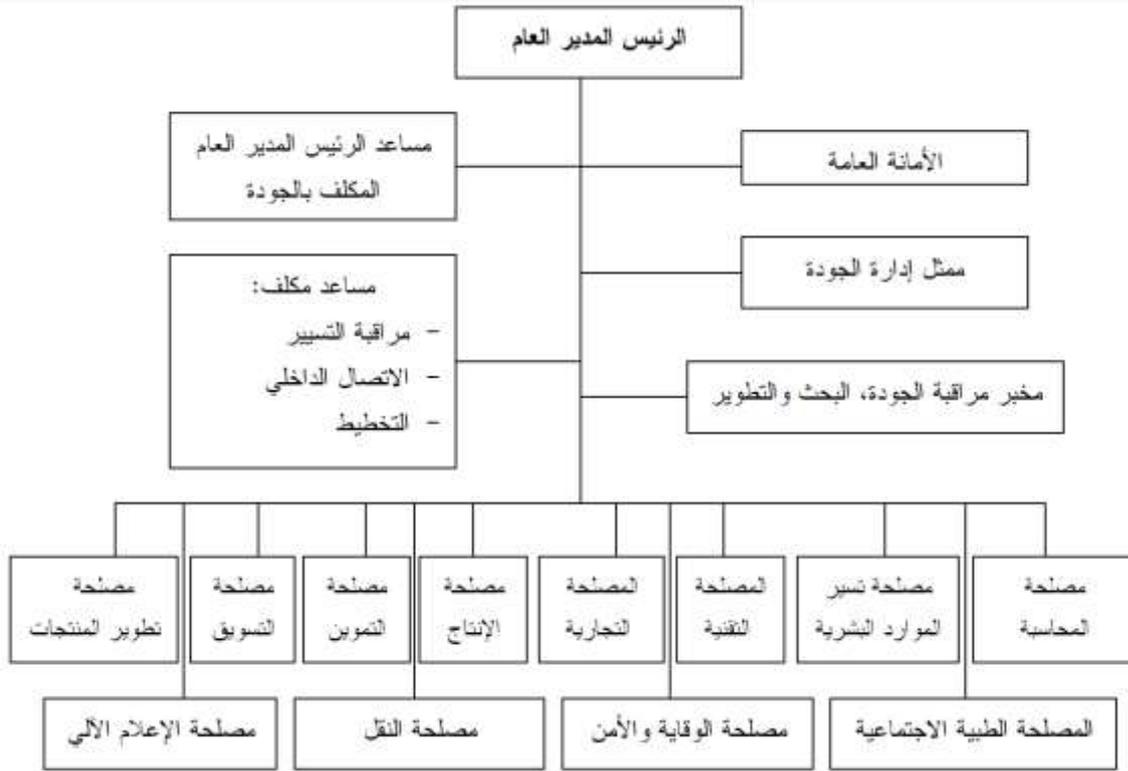
- ماء التزيين (Eaux de toilette).
 - مزيل الروائح (Deodorants).
 - مناديل معطرة (Pochette parfumes).
- ولقد مرت تشكيلة منتجات الشركة، قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن، بأربعة أجيال:
- الجيل الأول (1986): حيث عمدت الشركة إلى إنتاج أولى منتجاتها، والمتمثلة في ماء التزيين، وقد بدأت بالمنتجات التالية: Oscar – Sixième sens.
 - الجيل الثاني (1990): حيث توجهت الشركة إلى إنتاج مزيل الروائح (Deodorant)، وذلك في إطار توسيع تشكيلة منتجاتها.
 - الجيل الثالث (1995) إنتاج منتجات جديدة من ماء التزيين ذات التكنولوجيا المتطورة ، متمثلة أساسا في: Elu, Borane, Danésia, Mawja.
 - الجيل الرابع (2000): إنتاج منتجات من ماء التزيين، تحت اسم Plutot (منتج موسمي)، و Magic (منتج خاص بالأطفال).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة روائح الورود

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود

يمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل التالي:

الشكل 20: الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود



المصدر: الأمانة العامة

من خلال الشكل 21 يتبين لنا بأن الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود يتكون من المصالح التي تحتاجها

صناعة العطور، ويمكن ذكر بعض المصالح التي تفيدنا في هذه الدراسة بإيجاز في النقاط التالية:

- **مساعد المدير العام المكلف بالجودة:** يعتبر مستشار الرئيس المدير العام فيما يخص جودة المنتجات، حيث يلجأ إليه المسؤول الأول في كل مرة.
- **ممثل إدارة الجودة:** مهمته الأساسية العمل على نشر نظام الجودة داخل الشركة بمختلف المصالح، حيث يعمل على السير الجيد لنظام إدارة الجودة بالشركة.

- مخبر مراقبة الجودة، البحث والتطوير: ويقوم بدور تقني بحت حيث يعمل على المراقبة التقنية المواد الأولية، والمنتجات نصف نهائية، المنتجات النهائية وفقا لمعايير محددة مسبقا.

مصلحة تسيير الموارد البشرية: تهتم بتسيير ومراقبة العمال بحيث تعتبر المسؤولة عن استقطابهم، توظيفهم، تكوينهم، دفع الأجور والعلاوات.

- مصلحة تطوير المنتجات: مهمتها الأساسية في تطوير المنتجات الحالية، والبحث عن منتجات جديدة وفق رغبات الزبائن وظروف المنافسة.

الفرع الثاني: وظائف مصالح المؤسسة

1- المدير العام: يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ويشرف علي جميع التعاملات في الداخل و الخارج ، وله الحق في اتخاذ القرار ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة.

2- السكرتارية: دورها في:

- مساعدة المدير العام في مهامه؛

- متابعة السير الحسن للنشاط ؛

- استقبال البريد الوارد للمؤسسة؛

- استقبال المكلمات الداخلية و الخارجية.

3- مساعد المدير المكلف بالجودة: دوره يكمن في:

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة؛

- الربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسة الورود؛

- متابعة سير نظام إدارة الجودة في المشروع؛

- تحسين أفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج.

4- مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير:

وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبي جودة المنتجات ويسير من طرف ذوي كفاءة وخبرة في مجال الكيمياء وقاموا بتكوين في الخارج.

5- مصلحة المحاسبة والمالية: دورها يكمن في:

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة؛

- إعداد الميزانيات؛

- تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير وصول استلام...)

- متابعة الحسابات البنكية.

6- مصلحة تسيير الموارد البشرية: وبما أن العامل البشري في غاية الأهمية لدى مؤسسة عطور ورود فإنها دائما تحرص على تكوين العمال، خاصة أن مهنة العطارة مهنة متميزة. فلقد برمجت مؤسسة عطور ورود من

أجل العاملين في المجال التقني التجاري سلسلة من التبرصات بمدينة قراس الفرنسية والتي تعتبر العاصمة العالمية للطور، بالإضافة إلى دورات من المحاضرات والدروس الجامعية التكميلية. ويكمن دورها في:

- عملية التوظيف وإعداد الأجور؛

- وضع مخطط للعطل السنوية للعمال؛

- تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال؛

- تحفيز ومكافئة العمال.

7- المصلحة التقنية: ويكمن دورها في:

- القيام بتصليح الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج او خارجها؛

- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية؛

- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.

8- المصلحة التجارية: و يكمن دورها في:

- تقوم بعرض وبيع منتجات المؤسسة؛

- دراسة السوق وتقدير المبيعات؛

- تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.

9- مصلحة الإنتاج: ويكمن دورها في:

- تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الإنتاج؛

- متابعة السير الحسن للعمل؛

- تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية.

10- مصلحة تطوير المنتجات: و يكمن دورها في:

- العمل على خلق أو تطوير منتجات جديدة؛

- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر، شكل القارورة، التغليف، الاسم ...)

11- مصلحة الإمدادات: و يكمن دورها في:

- تقوم بمتابعة حركة التصدير؛

- متابعة نقل الموارد المصدرة والمستوردة؛

- الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد.

12- مصلحة التسويق: حيث أن قسم التسويق الذي أنشئ سنة 1994 يهتم بالعلاقات الخارجية للمؤسسة

بالإضافة إلى الاتصال الداخلي الذي يركز على ضرورة المحافظة على جودة ونوعية منتجات ومن ورود:

- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية.

- تجميع وبث مختلف المعلومات التجارية والتسويقية التي تهتم المؤسسة.
 - إعداد وتنفيذ مختلف الشركات في المعارض الوطنية والدولية.
- ولهذه الهيكلية الإدارية دورا بارز في معنى تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001)، والتي تحافظ على استمرارية المؤسسة وجودة خدماتها وكفاءتها وفعاليتها، على اعتبار أن القرارات الإدارية السديدة تحتاج إلى هيكلية إدارية متكاملة تطبق بنود نظام إدارة الجودة (ISO9001) في المؤسسة.

المطلب الثالث: مكانة ومحيط شركة روائح الورود في قطاع صناعة العطور

تحتل شركة روائح الورود مكانة هامة في الأسواق، بفضل جودة منتجاتها وتنوعها، والتسيير الجيد لمديرها كما حجزت لنفسها مكانه سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

الفرع الاول: مكانة شركة روائح الورود في قطاع صناعة العطور

1- الجوائز التي حصلت عليها شركة روائح الورود:

تحصلت المؤسسة على العديد من الجوائز العالمية والأوسمة بفضل ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية، وتتمثل في:

- جائزة إفريقيا الدولية (باريس) 1992 م.

- جائزة الدولية للنوعية (مدريد) 1993 م.

- جائزة النجم الذهبي للنوعية (مدريد) 1993 م.

- الجائزة الدولية للتكنولوجيا والجودة (باريس) 1997 م.

- جائزة الاهتمام النوعية العالمية (باريس) 1997 م.

- جائزة أمريكا الذهبية (نيويورك) 1998 م.

إن حصول المؤسسة على كل هذه الجوائز هو دليل واضح على كفاءة مديرها و القدرة على التحكم في جودة منتجاتها، و قدرتها على التصدير و فعالية إدارتها اللوجستية وغزوها الأسواق الدولية بفضل ميزتها التنافسية لمنتجاتها، وكان حصولها على شهادة الأيزو 9001 في فيفري 2006 تتويجا لمسيرة النجاح التي حققتها خلال مسيرتها، و تحصلت أخيرا على الأيزو 14000 الخاص بالأمان البيئية 26000 الخاص بالمؤسسة الاجتماعية.

2- مكانة مؤسسة روائح الورود في الأسواق الوطنية

تتنوع منتجات مؤسسة روائح الورود تقريبا في كامل التراب الوطني أما تجار الجملة فيرتكز في 6 ولايات ، وهذا ما دعم من مكانة المؤسسة في السوق هو تواجدها في مختلف التظاهرات والمعارض الوطنية وذلك كاستراتيجية تسعى بالمؤسسة التوسع في السوق، تهدف خلق منتجات جديدة تلبي احتياجات الزبون، وفي ما يلي نوضح أهم المعارض التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود.

جدول 4: يوضح المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999-2006

التاريخ	المكان	التسمية
19-10 ماي 1999	وهران	المعرض الدولي بوهران
21-12 جوان 2002	الجزائر	المعرض الدولي بالجزائر
15 أكتوبر 03 نوفمبر 2002	وهران	معرض وهران
جوان 2003	الجزائر	المعرض الدولي
أكتوبر 2003	الجزائر	معرض الإنتاج الوطني
مارس افريل 2004	وهران	معرض الإنتاج الوطني
17-05 مارس 2006	قسنطينة	المعرض الدولي
13-04 جوان 2006	وهران	المعرض التجاري
27-15 ماي 2006	قسنطينة	المعرض الدولي سرتا
08-01 جوان 2006	الجزائر	المعرض الدولي
16-02 جويلية 2006	عنابة	المعرض الدولي
2008	الجزائر	المعرض الدولي الجزائر
26 أفريل - 03 مارس 2015	الوادي	معرض الإنتاج الجزائري

المصدر: مقابلة مع المدير التنفيذي للشركة

3- مكانة المؤسسة في الأسواق الدولية:

بفضل نظام إدارة الجودة الذي بدوره أدى إلى جودة منتجات مؤسسة الورود وكفاءة المسيرين أهلتها للمنافسة في الأسواق الدولية فمكنتها من تصدير منتجاتها إلى العديد من الدول، كما شاركت في العديد من المعارض الدولية منها دول العربية: السعودية، قطر، الإمارات العربية المتحدة، المغرب، ليبيا، تونس، موريتانيا. باقي دول العالم: روسيا، المكسيك، كندا، جنوب إفريقيا، السنغال، مما يجعل الاهتمام أكثر بأهم عنصر في سلسلة الامداد ألا وهو النقل الدولي وحتى تستطيع المؤسسة تفعيل تواجدها ضمن هذه الدول في العالم.

جدول 5: المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود سنة 1995-1998

التاريخ	المكان	التسمية
31 ماي -15 جوان 1995	ليبيا	المعرض الجزائري بطرابلس
05-12 ديسمبر 1995	المغرب	المعرض المغربي بطنجة
02-08 افريل 1996	عمان	معرض الربيع الدولي بمسقط
14-23 اوت 1996	سوريا	المعرض الدولي بدمشق
19-28 مارس 1997	مصر	المعرض الدولي بالقاهرة
13-18 ماي 1997	البحرين	المعرض الدولي بالمنامة
29 سبتمبر -05 أكتوبر 1997	عمان	المعرض التجاري الخريفي بمسقط
08-11 نوفمبر 1997	الامارات	معرض جمال الخليج بدبي
08-13 مارس 1998	قطر	المعرض الجزائري بالدوحة
25-30 افريل 1998	قطر	المعرض الجزائري الخامس بالدوحة
19-22 سبتمبر 1998	الامارات	معرض image-EXPO
2008	ليبيا	المعرض الدولي بليبيا
2009	السودان	المعرض الدولي بالخرطوم
2016	السنغال	المعرض الدولي بالسنغال

المصدر: مقابلة مع المدير التنفيذي للشركة

الفرع الثاني: محيط شركة روائح الورود في قطاع صناعة الورود

في إطار تحليل الميزة التنافسية لأي مؤسسة، فإن ذلك يتطلب دراسة محيطها، حيث سنحاول إلقاء الضوء ولو بشكل سريع على المحيط العام، المحيط الصناعي والمحيط الداخلي من خلال تحليل سلسلة القيمة).

أولاً: المحيط العام

وسنعمد هنا على بعض التقارير الخاصة بالاقتصاد الجزائري، ويمكن إيجاز عناصر المحيط العام فيما يلي:

1- التكنولوجيا والحكومة بالنسبة للتكنولوجيا على المستوى الوطني فإن هناك تأخراً كبيراً، والدليل على ذلك حصول الجزائر على أضعف نقطة في عامل التكنولوجيا حسب تقرير التنافسية العربي لسنة 2005 بـ 2.67 من مجموع 12 دولة، أما عالمياً فقد احتلت المرتبة 96 من أصل 112 دولة، أما بالنسبة للحكومة فإنه يمكن

الإشارة إلى أحد العوامل والمتمثل في شيوع الفساد الإداري، أي انتشار ظاهرة الرشوة مثلا، إذ احتلت الجزائر المرتبة ما قبل الأخيرة حسب تقرير التنافسية العربي لسنة 2005. (تقرير التنافسية العربية، 2005)

2- العوامل الاقتصادية: على مستوى العوامل الاقتصادية عرفت الجزائر ارتفاعا مستمرا في معدلات النمو الاقتصادي حيث وصل إلى 3.5% سنة 2005 (بوكروخ، 2006). أما معدل التضخم فقد وصل إلى 1.06% بعدما كان 4.02% سنة 2001، وبالتالي تحسين القدرة الشرائية للمستهلك، كما بلغ الدخل الفردي الخام 3100 دولار سنة 2005، بعدما كان 1550 دولار سنة 2003 (قلش، 2006)، وهو ما يعني تحسين القدرة الشرائية للمستهلك وبالتالي إمكانية استخدام العطور، ولعل ما يؤكد ذلك نتائج أخر عملية سبر الآراء التي قامت بها الشركة، وحسب دراسة أجراها الممثلون التجاريون للشركة بولاية عنابة على مجموعة من المستهلكين (97 شخص ذكر، أنثى) في بداية سنة 2006، وفي سؤال حول استخدام العطور من علمها فكانت نسبة 98% من المستجوبين أنها تستخدم المنتجات العطرية. (عن وثيقة صادرة من مصلحة التسويق شركة روائح الورود، 2006)

3- العوامل الاجتماعية والثقافية: هناك عدة عوامل اجتماعية وثقافية من شأنها التأثير على استعمال العطور، منها تزايد خروج المرأة (عاملة، طالبة...) وهي التي تستخدم العطور أكثر من الرجال، إضافة إلى تنامي متطلبات المستهلكين بسبب العلاقات الاجتماعية، وهو ما يساعد على زيادة استخدام العطور، كما أن المجتمع الريفي الجزائري أقل استعمالا للعطور.

4- العوامل البيئية: بالنسبة للعوامل البيئية، فإنه وحسب مؤشر الاستدامة البيئية، والذي يتضمن قوانين وأنظمة المحافظة على البيئة فقد احتلت الجزائر المرتبة 70 من بين 150 دولة، وهي بذلك في موقع متوسط (زيدان و بريش، 2005)، وبالتالي لا توجد مشاكل بيئية يمكن أن تعيق إنتاج العطور في الجزائر.

ثانيا: المحيط الصناعي لشركة روائح الورود

يتميز قطاع العطور في الجزائر بكثرة المنافسين، سواء كانوا محليين أو أجنب، ومع ذلك تحتل شركة روائح الورود مركز الصدارة في الحصة السوقية مقارنة بمنافسيها المحليين، إذ تمتلك نسبة 20% من السوق، وسنحاول دراسة المحيط الصناعي للشركة في هذا الجزء من خلال تحليل قوى المنافسة، ولمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم 1-3.

1- التهديد الداخول الجدد والمنتجات البديلة: بالنسبة للداخلين الجدد فإن قوة تهديد هم تعتبر إلى حد كبير دالة على ارتفاع حدة المنافسة وجاذبية الصناعة، غير أنه بالنسبة لشركة روائح الورود لا تمثل تهديدا، وذلك لتوفر مجموعة من عوائق الدخول منها: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، أثر الخبرة، احتياجات رأس المال خاصة بالنسبة للشركات الجزائرية أما بالنسبة للشركات الأجنبية فإن هذه الحواجز لا تشكل عائقا كبيرا بالنسبة إليهم، وبالتالي فهم يشكلون تهديدا حقيقيا بالنسبة للشركة.

أما بالنسبة إلى المنتجات البديلة، وهي تتمثل في تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب مشابه، مثل: العطور بدون كحول ومواد التجميل، الصابون. الخ، فإن تهديدها مازال ضعيفا، خاصة العطور غير الكحولية نظرا لارتفاع أسعارها في السوق.

2- قوة مساومة الموردين والمشتريين: بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإنه يمكن إيجازها في توفر البدائل للمنتج الذي يبيعه، مع أهميته بالنسبة للشركة، كذلك صعوبة لجوء المؤسسة إلى التكامل الرأسي الخلفي، وتوفيرها لكل احتياجاتها بنفسها، إذن فهي لا تشكل تهديدا.

أما بالنسبة لقوة مساومة المشتريين، فهي ليست عالية، وذلك بسبب توفر عدد كبير من المشتريين وبحجم كبير، إضافة إلى أنهم لا يشكلون عامل ضغط للمساومة على التخفيضات في السعر.

3- حدة المزاومة ما بين المتنافسين والقوة الى نسية لأصحاب المصالح: بالنسبة لشدة المزاومة ما بين المتنافسين فإنها عالية جدا، وذلك لتوفر عدة شروط نذكر منها: درجة نمو عالية للصناعة، استغلال الطاقة بنسب عالية، تميز المنتج، عدد كبير من المنافسين المحليين والأجانب.

أما بالنسبة للقوة النسبية لأصحاب المصالح، بما أنه لا توجد هناك نقابات ولا حملة أسهم في شركة روائح الورد؛ ذلك كونها خاصة ذات الشخص الوحيد، إنها لا تشكل تهديدا. أما بالنسبة للدولة فإنها تشجع الاستثمار الخاص عموما مثل هذه الشركات وإنشاء مؤسسات مصغرة، ص غيرة ومتوسطة، فهي لا تشكل تهديدا.

ثالثا: تحليل سلسلة القيمة لشركة روائح الورد

انطلاقا مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والأنشطة اللازمة ل هذه الصناعة، والتي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق القيمة، فإنه يمكن تمثيل سلسلة القيمة الشركة روائح الورد كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 21: سلسلة القيمة لشركة روائح الورود

الهامش الهامش	تاريخ وتقاليد كبيرة في مجال العطور					البنية الأساسية
	توظيف مخطط وتدريب مستمر		جذب عمال متخصصون			إدارة الموارد البشرية
	الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك		عتاد وتجهيزات متطورة			التطوير التكنولوجي
	مكانة جيدة للمنتج			وصول ملائم للمواد الأولية		التصميم
	إمكانية الإرجاع	الاهتمام بالإعلان والتسويق والبيع	إمكانية التسليم المرن	الإمدادات الخارجية	الإنتاج	الإمدادات الداخلية
				إنتاج من جودة عالية - التزام بالمواصفات	وسائل نقل الخاصة بالشركة	

المصدر: من إعداد الطالب

1- الأنشطة الأساسية: وتتمثل في الأنشطة التالية:

أ- الإمدادات الداخلية والإنتاج: بالنسبة للإمدادات الداخلية الف يدخل في هذا الإطار بشكل أساسي: استيراد قارورات الزجاج شفافة دون أي معالجة تمت معالجتها على مستوى شركة الوليد، لواحق القارورات (المضخة أو الضاغطة)، المادة العطرية المركزة والقارورات الخاصة بمزيل الروائح التي تستورد كلها من أوروبا خاصة، إضافة المواد المحلية وشي: الكحول، العلب (الكرتون)، السدادات، حيث تخزن هذه المواد في مخازن خاصة وملائمة لها، ويتم مراقبتها من طرف مخبر مراقبة الجودة.

أما بالنسبة للإنتاج، فإن الأمر يختلف حسب طبيعة المنتج، ويمكن إيجاز مراحل الإنتاج لمختلف المنتجات كما يلي:

ماء التزيين: إنتاج المزيج (المادة العطرية+ كحول + ماء + ملون في بعض المنتجات) ← التعبئة إضافة اللواحق (المضخة، الغطاء) ← التجميع ثم بعد ذلك التعليب ← التعليب بالسيلوفان ← الشكل النهائي للمنتج. بالنسبة لمزيل الروائح: ملئ القارورة ← وضع المضخة الغلق الأولى (غلق المضخة في القارورة) به الغلق النهائي (وضع الغطاء) ← الملئ في الأكياس الخاصة بمزيل الروائح. وبالنسبة للمناديل المعطرة: ورق خاص بالمنديل وضع قطرتين من المادة العطرية في كل وحدة (كيس صغير) ← التعليب.

أما بالنسبة لمنتج Coffret cadeau: فهي عبارة عن تجمع من ثلاثة منتجات في الأساس، حيث نجد قارورتين من ماء التزيين (حجم كبير و آخر صغير) إضافة إلى مزيل الروائح، ونشير هنا إلى أن هذه المنتجات الثلاث تحمل نفس الاسم.

المراقبة وتتم على مستوى مخبر مراقبة الجودة، إذ نجد أنه يقوم بمراقبة المنتجات قبل وأثناء وبعد الإنتاج من كل الجوانب المادية والكيميائية.

أما صيانة الآلات نجد أن هنالك صيانة دورية للآلات من خلال صيانة الآلات كل 40 ساعة عمل.

ب- **الإمدادات الخارجية التسويق والمبيعات:** بالنسبة للإمدادات الخارجية، أين تتم عملية تجميع وتخزين المنتجات التامة على مستوى مخزن خاص وتتم عملية جدولة الطلبات بشكل دوري (أسبوعي)، وذلك بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج، مصلحة التسويق والمصلحة التجارية أين يتم ترتيب الطلبات مع مراعاة المخزون والإمكانات المتوفرة.

أما بالنسبة لأنشطة التسويق، فإن الشركة تهتم بها من خلال قيامها بالإعلانات في المجلات والجرائد، إضافة إلى المشاركة في المعارض الوطنية والدولية حيث تخصص الشركة سنويا نسبة 2.7% من رقم أعمالها، للاتصال والتعريف بمنتجاتها). (Wouroud, 2002)

- **الخدمة:** من أجل تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين، فإن الشركة تضمن جودة المنتج، وكذلك إمكانية الإرجاع في حالة وجود عيب فيه.

2- الأنشطة الداعمة: وتتمثل في الأنشطة التالي:

- **التمويل:** هي تخص الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة، والمستعملة في سلسلة القيمة، وبالنسبة لشركة روائح الورود تشمل أساسا:

* شراء المواد الأولية مثل: قارورات الزجاج، المادة العطرية المركزة، الكحول... الخ.

* شراء المواد الأخرى المستهلكة في جانب الأصول، كالألات ومختلف التجهيزات.

- **التطوير التكنولوجي:** حيث تعتبر الشركة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة، إذ تعتبر الشركة الأولى التي استعملت الترميز (le code barre) لمنتجاتها في الجزائر، وذلك منذ سنة 1993، كذلك يظهر اهتمامها بالتطوير التكنولوجي من خلال وجود مصلحة خاصة بتطوير المنتجات التي تهدف إلى:

* البحث عن طرق إنتاج جديدة؛

* البحث عن منتجات جديدة؛

* العمل على التحسين المستمر للمنتجات.

- **إدارة الموارد البشرية:** تولى الشركة عناية شامة لإدارة الموارد البشرية، وشي تهتم بمسار العامل داخل المؤسسة ومنها ما يلي:

* استقطاب العمالة المطلوبة؛

* التوظيف على أساس الخبرة والكفاءة المطلوبة حسب المنصب؛

* استخدام الحوافز والعلاوات؛

* القيام بدورات تكوينية داخل وخارج المؤسسة؛

* حصول العامل على أجر تنافسي. (جديدي، 2004)

- **هيكل المؤسسة:** يشمل هيكل شركة روائح الورود على الأنشطة التي يقوم بها الرئيس المدير العام وكذلك المتعلقة بكل المصالح التي يتضمنها الهيكل التنظيمي. إذ من خلال الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة، يتبين لنا درجة التركيز العالية على الجودة والبحث وتطوير المنتجات، حيث نجد مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالجودة، ممثل إدارة الجودة، مخبر مراقبة الجودة والبحث والتطوير، إضافة إلى مصلحة تطوير المنتجات كل ذلك يساعدها من أجل تحقيق ميزة تنافسية من درجة منتج متميز.

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة (iso9001) والميزة التنافسية لشركة روائح الورود

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود

سنحاول في هذا الجزء معرفة مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

الفرع الأول: المصادر الداخلية

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المؤسسة، يمكن تصنيف موارد شركة روائح الورود إلى المجموعات التالية:

أولاً: الموارد الملموسة

تتمثل أساساً في: المواد الأولية، معدات الإنتاجية، الموارد المالية.

1- المواد الأولية: وهي تتمثل أساساً في المدخلات التي تحتاجها صناعة العطور من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج) إذ نجد أن المواد الأولية التي تشتريها الشركة محل الدراسة تتمثل فيما يلي (مقابلة مع السيد: باي، علي نجيب، 2020):

- **الكحول:** هذه المادة متوفرة في الجزائر، إذ توجد مؤسسة وحيدة تابعة للدولة محتكرة هذه المادة، ولقد شكلت نسبة 11.37% من حجم المشتريات لسنة 2005.

- **المادة العطرية المركزة:** وهي أساس صناعة العطور حيث تعتبر الفاصل بين منتج وآخر، وتتوقف جودة المنتجات النهائية بنسبة كبيرة عليها وهذه المادة تستورد من أوروبا بالتحديد، أين يوجد هناك عدة شركات عالمية متخصصة ولقد شكلت نسبة 16.28% من حجم المشتريات لسنة 2005.

- **القاوررات:** الخاصة بمزيل الروائح تأتي من الخارج بريطانيا، إسبانيا وفرنسا بالتحديد، وهذه القاوررات التي تكون مصنوعة من الألمنيوم الخاصة بمزيل الروائح، شكلت نسبة 13.07% من المشتريات من المواد الأولية لسنة 2005.

الجزء التطبيقي:

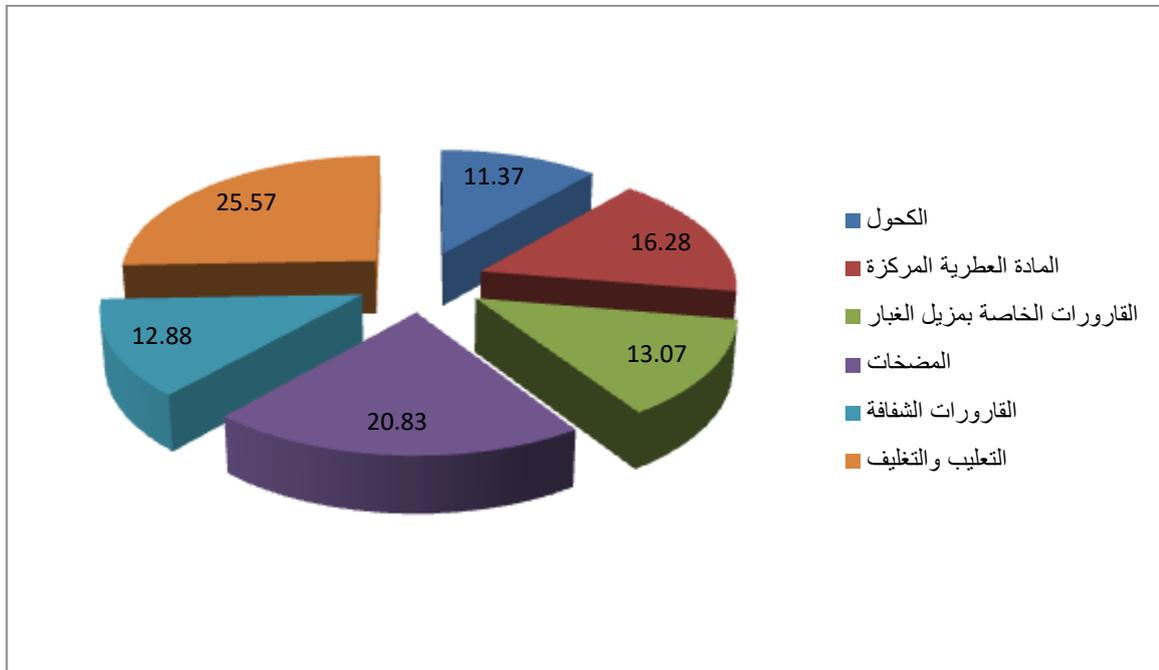
- **المضخات:** تعتبر من اللواحق وهي ذات أهمية كبيرة في تحديد جودة المنتج من عدمه، حيث إذا كانت غير صالحة (نوعية رديئة)، فلا معنى لوجود المنتج حتى إذا كانت المادة العطرية المركزة ذات جودة عالية، ولذلك تلجأ الشركة لاستيرادها، حيث شكلت نسبة 20.83% من مجموع المشتريات لسنة 2005.

- **القارورات الشفافة:** أي مكان وضع المزيج (تعبئته)، هذه القارورات التي تكون مصنوعة من الزجاج الخاصة بماء التزيين، وتتوقف أهمية هذه القارورات في كونها تضمن سلامة وجودة المزيج ، كذلك أن شكلها له دور فعال في جاذبية المستهلك للمنتج النهائي ، إذ شكلت نسبة 12.88% من حجم المشتريات لسنة 2005.

- **مواد التعبئة والتغليف:** أي كل ما يتعلق بالعلب التي توضع فيها المنتجات، والتغليف المقصود به هذا هو غلاف القارورة، حيث تتم عملية معالجة القارورات الشفافة على السطوح (معالجة السطوح) من خلال التلوين، الترميل، الرسومات. والتي تؤثر على الشكل الخارجي للمنتج ، حيث أن هذه القارورات التي تكون مصنوعة من الزجاج الخاصة بماء التزيين، كانت الشركة تقوم باستيرادها من الخارج إضافة إلى غلاف السيلوفان. لكن حالياً ومنذ إنشاء شركة التوليد، أصبحت تقوم بذلك على مستواها، ولقد شكلت نسبة 25.57% من حجم المشتريات لسنة 2005.

من خلال ما سبق ذكره حول المواد الأولية نلاحظ أن هناك مواد محلية (وطنية)، وأخرى مستوردة (أجنبية)، وهو ما يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل 22: المواد الأولية لشركة روائح الورود



المصدر: من اعداد الباحث

إذن يتبين لنا بأن المواد الأولية المستوردة تمثل نسبة ما نسبته 63.06%، أما المحلية تمثل ما نسبته 36.94% ولمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم 3-2.

كذلك يجب الإشارة إلى أن جميع المواد الأولية تخضع لمراقبة مخبر مراقبة الجودة، من أجل معاينتها ثم بعد ذلك تخزينها في مخزن خاص به كل الشروط التي تحتاجها مثل هذه المواد، وذلك من أجل المحافظة عليها واستغلالها في أحسن الظروف.

2- معدات الإنتاج: وشي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة. ويمكن تقسيم هذه الآلات المتواجدة في الشركة محل الدراسة إلى:

- **الآلات المتخصصة:** ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدامات الخاصة، وتضم الآلة المتخصصة في إنتاج منتج Feminin (ماء التزيين)، حيث تقوم بإنتاج هذا المنتج فقط، كذلك الحال بالنسبة لآلة الخاصة بإنتاج المناديل المعطرة، حيث تقدم لها المادة الأولية فتخرج على شكل منتج نهائي، أي أنها آلية 100%.

- **الآلات غير المتخصصة:** ويطلق عليها أيضا وحدات الاستخدامات العامة، وهي تلك التي تصمم للتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين في القطاع، وهي تتمثل أساسا في تلك الخاصة بتعبئة قارورات ماء التزيين، مزيل الروائح، وكذلك الخاصة بالغلق والتغليف.

3- الموارد المالية: من أجل حصول الشركة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، حيث أنه ومن أجل وصول الشركة إلى ما هي عليه الآن احتاجت إلى حوالي 197 مليون دينار مقسمة إلى (Wouroud, 2002):

- البنية التحتية: 92.000.000 دج.

- تجهيزات الإنتاج: 105.000.000 دج.

ثانيا: الموارد غير الملموسة

بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها غير الملموسة، لكن من خلال اللقاءات التي أجريت مع إدارات الشركة فإنه يمكن ذكر هذه الموارد فيما يلي:

1- الجودة والمعلومات: بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، حيث نجد أن شركة روائح الورود تهتم بها، وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لها، ومن أجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي.

أما بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية حادة، فإنها تعمل جادة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها والتي تأتي من مصدرين (مقابلة مع السيد: باي، علي نجيب، 2020):

- **مصدر داخلي:** أي داخل حدود الشركة، وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة، التي يمكن أن تزودها بالمعلومات المناسبة.

- **مصدر خارجي:** أي خارج حدود الشركة، خاصة من الموردين و العملاء، حيث يخبر الموردون الشركة بكل ما هو جديد في المواد الأولية (شكل ونوعية القارورات، المادة العطرية المركزة، المضخات...)، كذلك الحال من قبل العملاء، حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم و أذواقهم الجديدة، وبالتالي العمل على إشباعها.

2- **التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل:** بالنسبة للتكنولوجيا، والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات، حيث نجد أن الشركة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة، حيث استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها منها:

- إدخال الكمبيوتر في الفوترة والتسيير و استعمال الفاكس منذ 1987.

- أول شركة في الجزائر تنشئ موقعا على الانترنت سنة 1994.

- استخدام أحدث التكنولوجيا في مجال مراقبة جودة العطور . (مقابلة مع السيد: باي، علي نجيب، 2020)
أما فيما يخص معرفة طريقة العمل، فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان، وبما أن الشركة محل الدراسة تعود جذور تأسيسها إلى سنة 1963، أي أنها تملك تقاليد عريقة في قطاع نشاطها، مما يعني توفرها على خبرات هائلة، وهذا مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها بالحصول على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها.

3- **المعرفة:** وشي تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو المجزأة على مستوى المؤسسة، وبما أن هناك مدة طويلة نسبيا للشركة، وهي تتشط في نفس الصناعة فإنها تكون مزودة بمعارف كثيرة، وذلك من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها الشركة بحضور متخصصين في الصناعة، مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف.

ثالثا: الكفاءات

على المهارات العملية، التي يتولد كما أشرنا إليه في الجزء النظري، فإن مفهوم الكفاءة يدل عنها خلق القيمة. يحتل المورد البشري في أي مؤسسة مكانة هامة جدا من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تتميز شركة روائح الورود بتوفيرها على مجموعة من المهارات، حيث أن الشركة توظف 156 عاملا مقسمين كما يلي:

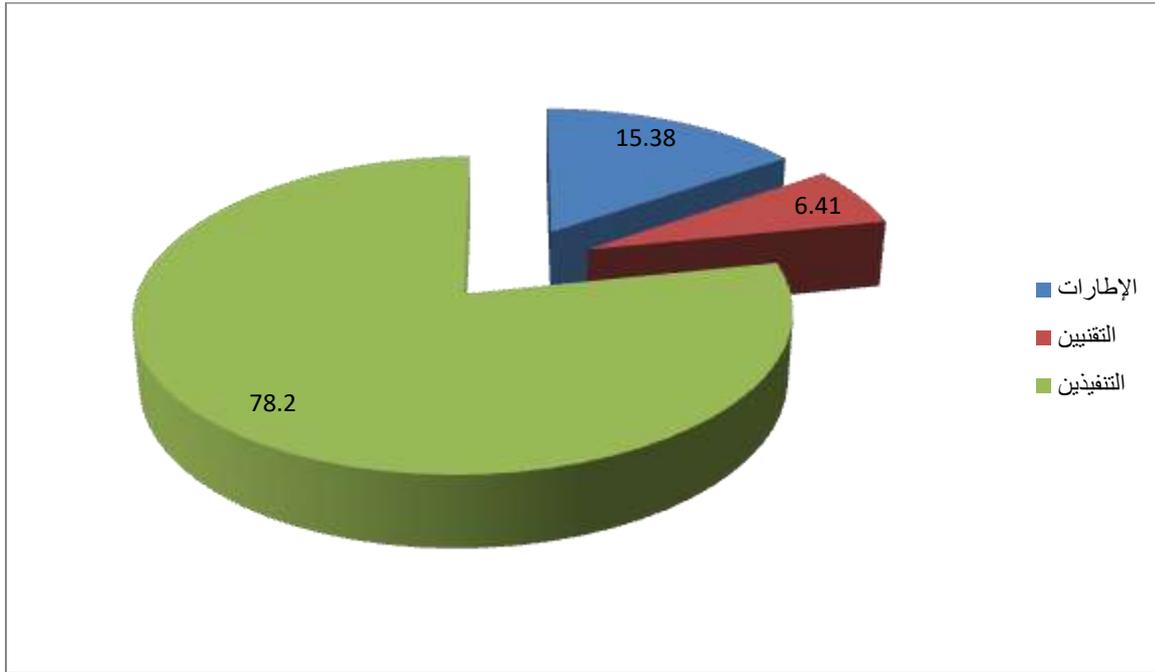
- الإطارات: 24

- التقنيين: 10

- التنفيذيين: 122.

ويمكن تمثيل عمال الشركة في شكل نسبة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 23: تصنيف عمال الشركة حسب الموقع في الهيكل التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث

حيث نجد أن الإطارات بالشركة يمثلون ما نسبته 14.74% وهي تشمل رؤساء المصالح، المساعدين للرئيس المدير العام والمتخصصين، أما التقنيين فيمثلون 7.05% وأخيرا المنفذين التنفيذيين فهم يمثلون أكبر نسبة والمقدرة ب 78.20%.

إن توفر الشركة محل الدراسة على هذا العدد من العمال، إضافة إلى الخبرة المتراكمة وتوفير ظروف العمل المناسبة، هو ما أهلها للحصول على ميزة تنافسية. من خلال ما سبق ذكره، وما توقعنا عنده داخل الشركة، تبين لنا توفرها على موارد ملموسة وغير ملموسة من درجات عالية، إضافة إلى وجود كفاءات تتمتع بالخبرة الكبيرة في الصناعة.

الفرع الثاني: المصادر الخارجية

في إطار تحليلنا لمصادر الميزة التنافسية الشركة روائح الورود، وبعد تطرقنا إلى موارد الشركة كمصادر داخلية محتملة لهذه الميزة، فإن توفر هذه الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافس مناسبة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الرئيس المدير العام للشركة، تم اختياره ثاني أحسن مسير في الجزائر في سنة 2001.

ومن أجل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية، وتوافرها بشكل مناسب على الأقل في المدى المتوسط، فإن القائمين على الشركة محل الدراسة اختاروا إستراتيجية التمييز في المنتج.

أولاً: صفات منتجات الشركة

نجد أن منتجات الشركة تتصف ببعض الصفات، التي يمكن أن تصنع الفرق وتجعلها تتميز عن بقية المنافسين، نذكر منها:

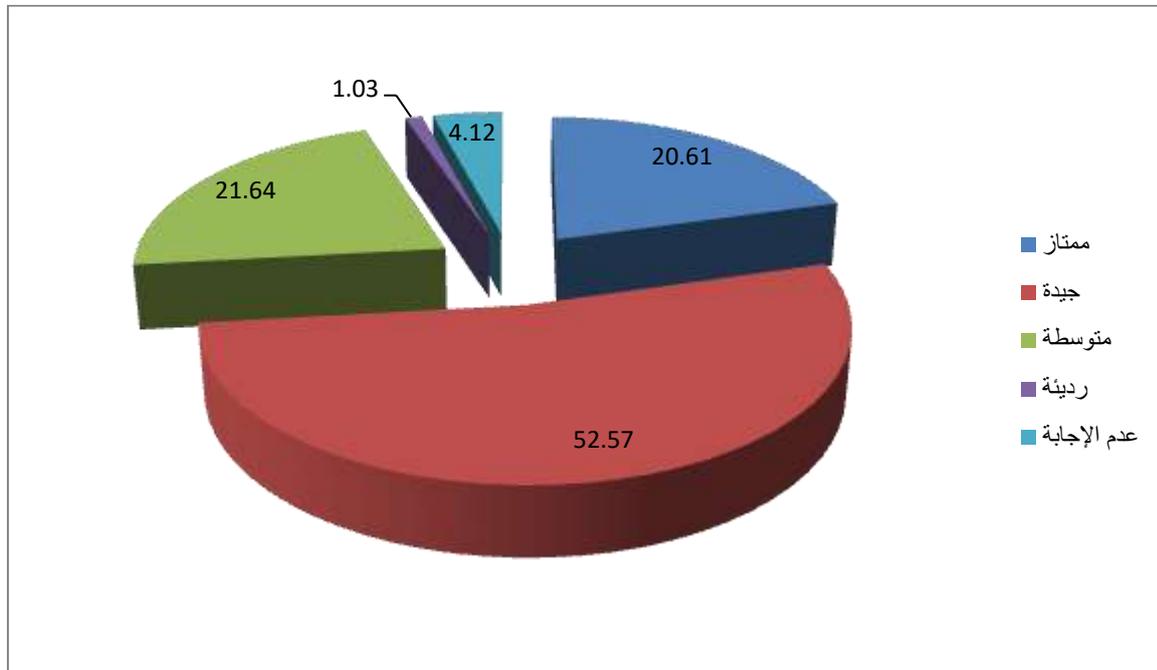
1- التصميم: تتميز منتجات الشركة بتصاميم تخضع للمعايير العالمية، وتتوافق مع اسم المنتج وطبيعته (سواء للرجال، للنساء أو للأطفال)، فمثلاً نجد منتج ماء التزيين الذي يحمل اسم Mawja، وهو مخصص للنساء معبئ في قارورة تأخذ شكل الموجة (موجة البحر) مع الإشارة إلى أن هذه التصاميم تتوافق مع احتياجات الزبائن.

وحسب دراسة أجراها الممثلون التجاريون للشركة بولاية عنابة، تبين بأنه من بين معايير اختيار المنتج (العطور)، شكل القارورة، وقد أوضحت الدراسة بأن 43 شخص يأخذونه بعين الاعتبار أثناء الشراء.

2- الجودة: تتميز منتجات شركة روائح الورود بالجودة العالية، وهذا نتيجة جودة المواد الأولية المستخدمة، والتي تأتي من طرف أكبر المتعاملين على المستوى العالمي.

أما من حيث العلامة التجارية فقد خلصت الدراسة التي أجريت بمدينة عنابة، وهي تعتبر آخر عمليات سبر الآراء التي قامت بها الشركة، وفي سؤال حول تقييم المستهلكين لعلامة روائح الورود، حيث أقرح على المستهلكين أربع اقتراحات فكانت النتائج كما يلي:

الشكل 24: نظرة المستهلكين لعلامة روائح الورود



المصدر: من اعداد الباحث

ويتبين من الشكل أن نظرة المستهلك إلى منتجات روائح الورود تتراوح بين جيدة وممتازة بنسبة 75%، وهو ما يؤكد جودة منتجات روائح الورود.

3- خدمة الزبائن: تهتم الشركة محل الدراسة بخدمة زبائنها، وذلك من خلال الاهتمام بأرائهم وانشغالاتهم والعمل على إشباعها إذ نجد داخل الشركة سجلا خاصا بأراء الزبائن، حيث يقوم من خلال المستهلك بتسجيل كل ملاحظاته، وحسب القائمين على هذا فإن ثقافة دفتر أو سجل الزبائن ما زالت دون المستوى على العموم رغم وجود بعض المستهلكين الذين يهتمون بذلك.

أما خارج حدود الشركة فإنه، ومن خلال المشاركة في المعارض الجهوية والوطنية، فإن الشركة تقوم على الأقل مرة أو مرتين في السنة، بعملية جمع سبر الآراء من خلال استمارة توزع على زوار المعارض، أين تكون الفرصة أحسن من أجل التواصل مع المستهلكين ومعرفة حاجاتهم من أجل العمل على إشباعها.

ثانيا: مزايا إستراتيجية شركة روائح الورود

ان اختيار الشركة محل الدراسة الاستراتيجية التمييز في المنتجات يوفر لها عدة مزايا، واستنادا إلى نموذج قوى المنافسة يمكن ذكر جزء منها فيما يلي:

1- المنافسون: إن تبني شركة روائح الورود الاستراتيجية إلى تمييز في المنتجات يشكل صمام أمان، وذلك من خلال مبدأ الولاء للعلامة، والصورة الجيدة للمنتج في ذهن المستهلك.

2- المشترون (العملاء): إن صورة المنتج المتميز يجعل الشركة بإمكانها فرض زيادات في الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، طالما أنه يشبع حاجاتهم.

3- الموردون: بما أن إستراتيجية الشركة قائمة على فلسفة التمييز أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، فإن تهديد الموردين يكون ضعيفا على الشركة، وهذا لأن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار المواد الأولية، إضافة إلى ذلك فإن تعدد الموردين يشكل ميزة تنافسية لشركة روائح الورود.

4- الداخلون الجدد: يعتبر كل من تمييز المنتجات والولاء للعلامة، عوائق دخول بالنسبة للشركات الأخرى الداخلة إلى القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطويع كفاءاتها، ذلك لأن القيام بذلك يكلفها كثيرا.

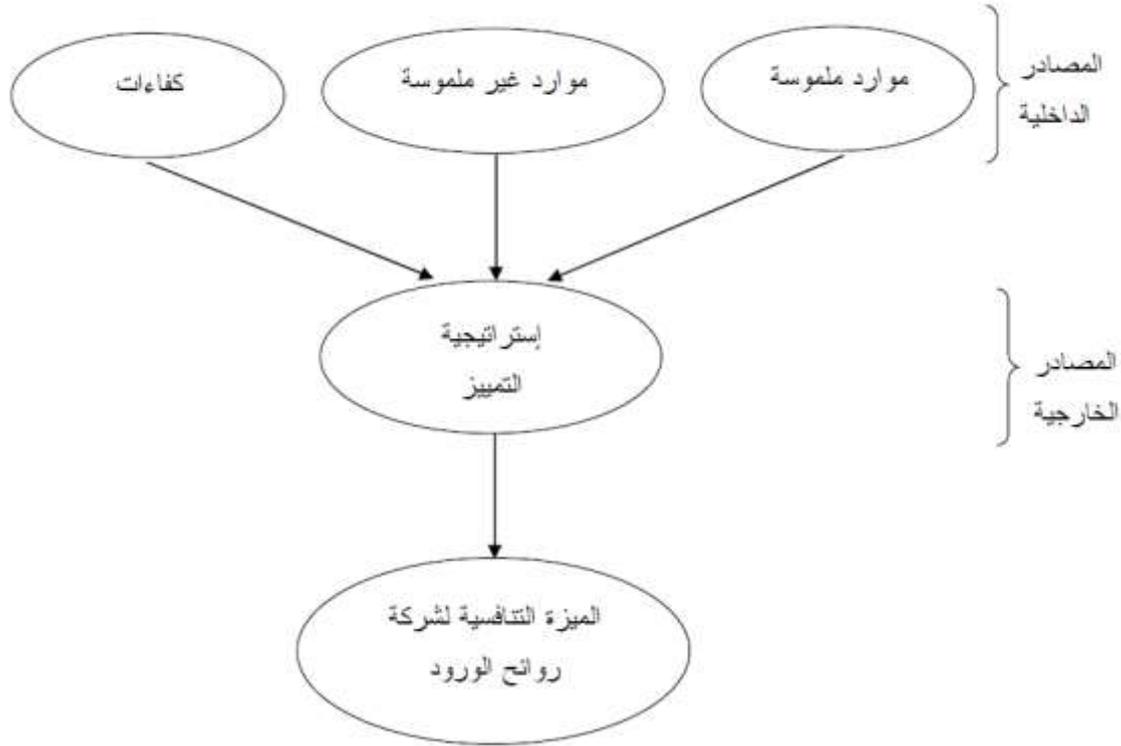
5- المنتجات البديلة: إن تهديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفا، لعدم قدرة هذه المنتجات على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات شركتهم". (مقابلة مع السيد: باي، علي نجيب، 2020)

ثالثا: نقائص إستراتيجية شركة روائح الورود

إن لكل إستراتيجية نقائص أو عيوب، يجب على الشركة أخذها بعين الاعتبار وذلك من أجل تجنب أو التقليل منها على الأقل، إذ يمكن تلخيص النقائص الخاصة باستراتيجية شركة روائح الورود في النقاط التالية:

- مدى قدرة الشركة على الوفاء بتميز منتجاتها، وهذا في المدى الطويل، إذ يجب على المؤسسة أن تضمن الحفاظ على خصائص منتجاتها في المدى الطويل؟
 - الاهتمام المفرط بجودة وتمييز المنتج، مما قد يتسبب في سعر إضافي مرتفع؛
 - التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.
- ومما سبق ذكره يتبين لنا بأن المصدر الخارجي للميزة التنافسية للشركة، يتمثل أساسا في اختيار إستراتيجية التمييز كاستراتيجية للتنافس، لكن يجب الإشارة إلا أن الشركة مطالبة بالعمل على الاستغلال الأمثل لمزايا هذه الاستراتيجية، و التقليل من نقائصها التي تشكل خطرا يهددها.
- ويمكن إيجاز مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود في العناصر التالية:
- جودة المواد الأولية؛
 - توفرها على المعدات والتجهيزات الحديثة؛
 - الاهتمام بالتطوير التكنولوجي؛
 - وجود الكفاءات التي تحتاجها صناعة العطور؛
 - الصورة الجيدة للشركة في أذهان العملاء؛
 - الاهتمام بتكوين الموارد البشرية؛
 - منتجات متميزة نتيجة إستراتيجية التمييز.
- إذن فشركة روائح الورود تتوفر على موارد بالكمية اللازمة و الجودة العالية، تستغلها في تنفيذ إستراتيجية التمييز أي إنتاج منتجات مختلفة، وهو ما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين.
- او من خلال ما سبق يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود في الشكل الموالي:

الشكل 25: مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود



المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني: أهم مواطن الميزة التنافسية في الشركة

كما أشرنا إليه في الجزء النظري ومن خلال الأمثلة التي ذكرناها، فإن هناك دول تتميز بارتفاع حصتها من المؤسسات الناجحة في صناعات معينة، وهذا لتوفر هذه الدول على مجموعة من العوامل ساهمت في نجاحها وحصولها على ميزة تنافسية.

إذ سنقوم في هذا الجزء بمعرفة مدى توفر هذه العوامل في الجزائر، وذلك من خلال دراسة قطاع العطور الذي تنشط فيه الشركة محل الدراسة، وهل هذه العوامل تلعب دور المنشط أو المثبط للميزة التنافسية لشركة روائح الورود.

الفرع الأول: ظروف عوامل الإنتاج والطلب

1- ظروف عوامل الإنتاج:

ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين:

-العوامل الأساسية: وتتمثل في ما يلي:

الموارد البشرية: تتميز الجزائر بغياب هذا النوع من الموارد، وذلك بسبب عدم توفير منظومة التعليم والتكوين، للكفاءات المطلوبة التي تحتاجها شركة روائح الورود لصناعة العطور.

الموارد الفيزيائية: تتركز الجزائر على مساحة شاسعة، مما يعني توفر الأرض لكن تبقى تكلفتها عالية، كذلك توفرها على أنواع مختلفة من مصادر الطاقة الكهربائية، الشمسية...، إضافة إلى ذلك فالموقع الجغرافي للبلاد في شمال إفريقيا، أين المسافة قصيرة بينها وبين أوروبا مما يعني أن تكاليف النقل لا تكون عالية، وهذا طالما أن الموردين الأساسيين لصناعة العطور هم من القارة الأوروبية، وهو ما يساعد الشركات الجزائرية في حصولها على ميزة تنافسية.

الموارد المالية: تعرف الجزائر في السنوات الأخيرة حالة من الراحة المالية الجيدة، حيث واصل إحتياطي الصرف في التزايد خلال المدة الأخيرة.

مما يعني توفر الموارد المالية بالوطن، وبالتالي إمكانية الحصول على الأموال التي تحتاجها الشركات، وهذا ما يحدث بالنسبة لشركة روائح الورد، إذ أنها لم تعترضها أي مشاكل في الحصول على الأموال التي تحتاجها من أي جهة. (مقابلة مع السيد: باي، علي نجيب، 2020)

- العوامل المتقدمة: وهي تتمثل أساسا في:

الموارد المعرفية: أي تلك التي تتعلق بالمعرفة العلمية والتقنية، والمعارف الخاصة بالسوق المتوفرة في البلاد، إذ نجد أنه بالنسبة لهذه الموارد والخاصة بصناعة العطور، هناك شبه غياب لهذه الموارد، ذلك كون أنه لا توجد تخصصات متعلقة بقطاع العطور في الجامعات الجزائرية، وحتى معاهد التكوين العمومية أو الخاصة. إذ توجد بعض الدراسات المتعلقة بالزيوت، والتي تدرس بشكل سطحي ضمن فروع متعلقة بالكيمياء، على عكس دول أخرى مثل: فرنسا، أين يوجد بها معهد وطني خاص بصناعة العطور تابع لقطاع التعليم العالي. (مقابلة مع السيد: باي، علي نجيب، 2020)

ويمكن إيجاز بعض نقائص هذه الموارد بالجزائر في:

- غياب مراكز البحث العمومية والخاصة، المتخصصة بالعطور؛

- عدم وجود أرقام دقيقة خاصة بقطاع العطور، إذ نجد أن الديون الوطني للإحصاء يضمها إلى المنتجات الكيميائية في إحصائيات عامة.

البنية التحتية: وهي تتمثل في أنظمة النقل، الاتصالات، تحويل الأموال...، حيث أن الجزائر تعرف نقصا كبيرا في ذلك، إذ نجد بان أكثر من 60% من القطارات معطلة بسبب غياب قطع الغيار، سيما وأن القطارات التي تم جلبها قبل 1971 أصبحت قديمة (بوكروخ، 2006)، كذلك تتميز الطرقات في الجزائر بعدم توفرها بالشكل الجيد، بالرغم من بعض المشاريع الجديدة التي تسعى إلى تحسينها، مثل: مشروع الطريق السيار شرق- غرب، إلا أنه يبقى غير كاف.

إذ يمكن طرح بعض الأفكار من أجل تنمية البنية التحتية نذكر منها:

- ربط الشمال بالجنوب بطريق سيار، على غرار الطريق السيار شرق- غرب.

- تحديث و توسيع شبكة السكة الحديدية، من خلال ربط مدن الجنوب مع مدن الشمال.

إذن من خلال ما سبق نستنتج بأن العوامل الأساسية متوفرة لكن غير مستغلة، أما العوامل المتقدمة فما تزال ضعيفة، أي أن عوامل الإنتاج على المستوى الوطني مازالت لا تشجع حصول شركة روائح الورود على ميزة تنافسية.

2- الطلب: يلعب الطلب المحلي دورا هاما في توفير الدوافع المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية، وبالتالي على مستوى شركة روائح الورود نجدها تركز على العناصر التالية:

تركيز الطلب الداخلي: حيث نجد في قطاع العطور بأن الطلب على منتجات هذا القطاع، هو في المناطق الغربية أكثر منها في المناطق الشرقية (بوكروح، 2006).

حجم الطلب وطريقة نموه: إن التوجه نحو زيادة تشكيلة المنتجات، يفسر زيادة الطلب الداخلي عليها، إضافة إلى العدد الهائل من المستهلكين لهذه المنتجات.

العمل على تدويل منتجات الشركة: وذلك من خلال تنقلات المواطنين إلى الخارج، وهو ما حدث فعلا مع شركة روائح الورود، حين طلب أحد المستثمرين الجزائريين، منتجاتها بهدف تسويقها في القارة الأمريكية، وبالتحديد بالمكسيك، وبالتالي مساهمته في إيصال منتجات الشركة إلى أسواق أجنبية بالرغم من أن العملية لم تستمر طويلا بسبب مشاكل النقل والعراقيل الإدارية، إلا أن وصول منتجات الشركة إلى تلك المنطقة يعتبر ميزة تنافسية لشركة روائح الورود.

الفرع الثاني: الصناعات التموينية والمتشابهة

تمثل هذه الصناعات أحد عناصر الإطار الوطني، ولها تأثيراتها على الميزة التنافسية لشركة روائح الورود.

1- الصناعات التموينية: ويطلق عليها كذلك الصناعات الداعمة، وكما أشرنا إليه سابقا فإن صناعة العطور تحتاج إلى مجموعة من المواد الأولية سنحاول إلى التطرق إلى واقع صناعاتها في الجزائر:

صناعة الكحول: إن صناعة الكحول في الوطن محتكرة من طرف شركة عمومية، لكن رغم ذلك فهي متوفرة بشكل دائم.

صناعة المادة العطرية المركزة: لا توجد هناك صناعات المادة العطرية المركزة في الجزائر، مما يجعل

الشركات العاملة في صناعة العطور في تبعية إلى موردين أجانب، وبالتالي تحملها لتكاليف

صناعة القارورات ولواحقها: بالنسبة لصناعة قارورات الزجاج الخاصة بصناعة العطور، أو تلك الخاصة بمزيج

الروائح، والمصنوعة من الألمنيوم، فهي غير موجودة، حيث تضطر شركات صناعة العطور إلى استيرادها من

الخارج، أما معالجة سطوح هذه القارورات فهناك مصنعا وحيدا على المستوى الوطني ممثلا في شركة الوليد

للتغليف والطباعة، ومادام أنه تابع لنفس المجمع الذي تنتمي إليه شركة روائح الورود، وهو ما من شأنه أن

تتعامل معها معاملة تختلف عن تلك التي يتعامل بها مع بقية المنتجين للعطور، وبالتالي مساهمته في إنشاء

ميزة تنافسية لشركة روائح الورود.

أما اللواحق الخاصة بقارورات العطور فإنه توجد صناعات وطنية ممثلة في صناعة البلاستيك والتي يصنع منها السدادات الخاصة بالقارورات، أما بالنسبة للمضخات فهي تستورد من الخارج
صناعة التعليب والتغليف: بالنسبة لصناعة التعليب والتغليف، هناك عدة شركات على المستوى الوطني، منها ما تتسم بالجودة العالية مثل: مجموعة Gipes، تونيك للتغليف (Tonic emballage)، شركة الوليد للتغليف والطباعة، مما يعني توفر هذا النوع من الصناعات.

من خلال ما سبق يتبين لنا بأن هناك بعض الصناعات التمييزية لصناعة العطور، مما يعني عدم اللجوء إلى استيرادها، وكذلك غياب مجموعة أخرى من الصناعات، ولعل أهمها صناعة المادة العطرية المركزة التي تعتبر أساس المنتجات التي تقدمها صناعة العطور.

2- الصناعات المتشابهة: ويطلق عليها كذلك بالصناعات المترابطة، وهي تتمثل في تلك الصناعات التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وبالنسبة لصناعة العطور، فإن هناك عدة صناعات متشابهة نذكر منها: صناعة الصابون، صناعة الغسول... الخ

نجد أن هذه الصناعات في الجزائر تعرف تطورا ملحوظا، ويظهر ذلك من خلال تعدد الأسماء والمنتجات، وهو ما يفسر توجه مجمع الورود إلى إنشاء شركة خاصة بالصابون ومواد التجميل بغية استغلال مخرجات شركات روائح الورود، إذ نجد عدة مؤسسات على المستوى الوطني متخصصة في صناعات مثل هذه المنتجات، مثل: مؤسسة Cosmesav، مخابر Venus .

ثالثا: منافسة قوية في القطاع

جدول 6: المؤسسات المنافسة لمؤسسة ورود وطنيا

المقر	المؤسسة
العاصمة الجزائر	Venus
العاصمة الجزائر	Sopalux
العاصمة الجزائر	Splendid
العاصمة الجزائر	Cosmesav

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن لمؤسسة روائح الورود منافسين أقوياء بحسب الماركة التي هي معروفة جدا في السوق، ونلاحظ أنها موجودة جميعها في أكبر التجمعات السكنية بالجزائر العاصمة مما يحتم على الشركة أن تزيد من قدرتها التنافسية من أجل المحافظة على موقعها في السوق والبحث عن موقع أفضل في المستقبل.

المطلب الثالث: دور تبني نظام (iso9001) في تحسين الميزة التنافسية لشركة روائح الورد

الفرع الأول: وضعية المؤسسة خلال شهادة مواصفات (iso9001/2008)

أولاً: المقاييس المالية

مكنت شركة الورد للطور بتسويق وتوزيع منتجاتها في الوطن، إذ أن المنتج الشركة يغطي 15% من السوق الوطني في مجال العطور بالجزائر، كما توزع منتجاتها على أكثر من 30 ولاية تقريبا، 86% من رقم أعمالها وتغطي الولايات التالية: الجزائر العاصمة والولايات المجاورة، سطيف، وهران، عنابة، باتنة، الوادي، غليزان، تيزي وزو، مستغانم، غرداية، كما تتواجد منتجات الشركة في أغلب المعارض والتظاهرات الوطنية وذلك بهدف التعريف بمنتجاتها وجلب الزبائن وتلبية رغباتهم.

وتتمثل في نمو المبيعات، نلاحظ من خلال الأرقام المقدمة من طرف الشركة كما هو موضح في الجدول أدناه، أن هناك تحسن وزيادة ونمو في المبيعات وهذا النمو يشير إلى زيادة الطلب على المنتجات التي يريدها المستهلك مما يمكن في زيادة وتحسين صافي الربح للشركة وهذا المقياس من أهم مقاييس الأداء التسويقي، ونمو المبيعات يقاس بعدد الوحدات المنتجة في الشركة والتي تم بيعها في غضون العام الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وبمقارنة مبيعات الشركة لسنة 2015 بمبيعات السنوات السابقة (2014/2013) نلاحظ نموا في مبيعات بشكل واضح، كما هو موضح أدناه.

جدول 7: مبيعات شركة الورد للعطور (دج)

السنة	2013	2014	2015
المبيعات (د.ج)	238.700.390.57	344.055.346.80	345.442.559.49

المصدر: مقابلة مع مسؤول الإدارة والمحاسبة

ثانياً: المقاييس غير مالية

كما يبرزه الجدول التالي المتعلق بكمية إنتاج الشركة للسنوات الأخيرة (2013-2014-2015)

جدول 8: كمية المنتجات شركة الورد للعطور (دج)

السنة	2013	2014	2015
المنتجات (قارورة)	8.610.360	9.471.396	10.418.535

المصدر: مقابلة مع مسؤول الإدارة والمحاسبة

الملاحظ من الجدول أن مبيعات الشركة في تزايد وهو ما يؤشر على تزايد الطلب منتجات الشركة من قبل الزبائن كما يمكن أن يؤشر فتح أسواق جديدة يدل على زيادة في بيعها، كما يدل الطلب المتزايد على جودته العالية، وهذه الزيادة تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح.

ثالثاً: الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة

تعتبر هذه العناصر العنصر الرابع لنموذج بورتر الذي حدد نقطتين هامتين سنحاول إسقاطهما على الاقتصاد الوطني.

تتميز المؤسسات الوطنية بالتسيير السيئ، والدليل على ذلك هو أنها كلفت الدولة في الوقت سابق حوالي 30 مليار دولار، وهو ما يعادل ديوننا الخارجية في وقت ما، وذلك نتيجة المسح المتكرر للعجز التجاري والديون التي سببها سوء التسيير. (أخبار ورود، 2006)

وبما أن في قطاع العطور لا توجد هناك أي مؤسسة عمومية، فإن أغلب هذه الشركات تخضع في تسييرها للتخطيط والصرامة في التنفيذ والمراقبة.

يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية وتكوين الميزة التنافسية والاستمرار في أي صناعة، وهو ما نجده واضحاً بالنسبة لشركة روائح الورد والمنافسة مع بقية شركات القطاع، حيث أن المنافسة القوية تحث وتدفع شركات القطاع إلى السعي في تحسين الكفاءة، إذ نجد في قطاع العطور عدد كبير من الشركات التي تنشط فيه، مما يحتم على الشركة العاملة فيه إذا كانت تهدف إلى البقاء في الصناعة، الاستثمار في الموارد المتاحة لديها. من خلال ما سبق نجد بأن الإطار الوطني بالنسبة لشركة روائح الورد، على العموم يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية، لكن مع الإشارة إلى ضعف عوامل الإنتاج (الموارد البشرية، البنية التحتية، الموارد المعرفية التي لازالت لا تشجع ذلك.

الفرع الثاني: وضعية المؤسسة خلال شهادة مواصفات (iso9001/2015)

أولاً: المقاييس المالية

هدف المؤسسة من اعتماد نظام الجودة ليس لإنتاج منتجات ذات جودة بل لتكريس نظام جودة يهدف الى تحسين الانتاج وبالتالي انتاج منتجات ترضي متطلبات الزبائن كما يساعد نظام الايزو مؤسسة ورود على:

- تحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين وبين المؤسسة والعملاء.
- تسليط الضوء على مناطق المشاكل التي تحتاج إلى معالجة في نظام عمل المؤسسة.
- تحكم إداري أفضل في مصالح المؤسسة وخدمة عملاء احسن.
- تخفيض النفقات التشغيلية في حالة حدوث خطأ وما يترتب على ذلك.
- زيادة مصداقية المؤسسة في المحافل الدولية وزيادة التسويق والعرض الدولي لمنتجاتها.

جدول 9: نمو مبيعات الشركة (%)

2019	2018	2017	2016
%5	%6	%5	%2

معلومات مقدمة من طرف المدير التنفيذي للشركة.

ثانيا: المقاييس غير المالية

الحصة السوقية للمؤسسة:

جدول 10: الحصة السوقية للشركة (%)

2019	2018	2017	2016
8.5%	7.2%	5.5%	%5

معلومات مقدمة من طرف المدير التنفيذي للشركة.

سلسلة الإمدادات:

يحدد نظام الايزو ISO 9001 بعض المتطلبات لعملية الشراء والتوريد وتتناول هذه المتطلبات الموضوعات التالية:

- المعلومات التي يجب أن تقدمها حتى يفهم الموردين احتياجاتك بوضوح.
- الصفات المطلوبة لتأكيد أن المنتجات والخدمات الموردة تلبى متطلبات المؤسسة.
- عمليات التقييم أو المراقبة التي تطلبها المؤسسة في مقر المورد.
- تسعى المؤسسة الى اختيار مورديها بعناية وتشرط حصول المورد على شهادة المطابقة لمنتجاتهم، وتعطي اولوية للموردين الحاصلين على شهادة الإيزو سواء محليا او عالميا.

ثالثا: الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة

يعلن الرئيس المدير العام لشركة روائح ورود إلى زبائنه و متعامليه عن تعهده في وضع نظام تسيير الجودة طبقا لمرجعية المقياس إيزو 9001 إصدار 2015.

وفي هذا الإطار فإن وضع نظام الجودة هذا يرتكز على سياسة محاورها الرئيسية كالتالي:

- إعادة تنشيط سياسته التجارية بإرساء جهاز إصغاء و تقييم درجة رضا الزبائن.

- إرضاء مقتضيات الزبائن بتقديمهم منتوجا تنافسيا يتطابق ورغباتهم وفي الأجال المحددة.
 - تنمية سياسته للإتصال قصد تقوية الروابط مع الزبائن و تقصير مدة إنتظارهم مفضلا علاقة عمل أحسن.
 - تدعيم المهارات من أجل التحكم أكثر في الأنشطة المطورة.
 - التحسين المستمر لنجاعة السيرورة المعتمدة في نظام تسيير الجودة.
 - تخطيط ونشر أهداف الجودة على كل المستويات في المؤسسة و مراجعتها سنويا.
- وهذه السياسة تخضع إلى مراجعة سنوية عند الاجتماع السنوي لمجلس الادارة.
- إن الإدارة المدعمة بالمشاركة الكاملة لكافة العمال وبتحفيز طاقم التأطير تتعهد بإعطاء كل الأهمية للاستمرار في اعتماد نظام تسيير الجودة داخل المؤسسة و بتسخير كل الوسائل والموارد اللازم لذلك.
- بذلك فإن تأهيل روائح الورود طبقا لمرجعية المقياس إيزو 9001 إصدار 2015 يشكل اعترافا ذا أهمية ضمن مسارنا للتحسين المستمر الذي شرعت فيه المؤسسة.

الخلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية على شركة الورود للطور يمكن أن نستنتج أن الشركة تسعى إلى مواكبة التطورات العالمية في مجال نظام إدارة الجودة لزيادة لتحسين مزاياها التنافسية من خلال زيادة قدراتها التنافسية وتحسين مركزها في السوق وذلك بعد حصولها على شهادات مطابقة مع المواصفات القياسية التي تتم بصفة طوعية لا الزامية رغبة منها في تلبية متطلبات زبائنها وتحسين صورتها في المجتمع وقد كانت الخطوة الأولى للشركة من خلال حصولها على شهادات (iso9001/2000) المتعلقة بالجودة في سنة 2006 وحصولها على شهادة (iso9001/2008) وتطبق حاليا اصدار (iso9001/2015) وذلك من أجل تحسين اداءها العام وتحسين مزاياها التنافسية وظهر هذا جليا من خلال ما يلي:

تطور ربحية المؤسسة من فترة إلى أخرى وزيادة الإنتاج والحصة السوقية المباعه وهذا ما نلاحظه ما يكون بعد كل اشهاد.

الزيادة المتتالية لرقم أعمال المؤسسة ونقص انتاج المعيب سنة بعد سنة للمؤسسة.

زيادة المرونة من حيث مرونة حجم الإنتاج ومرونة نسيج المنتجات.

مسايرة الابداع والتطور التكنولوجي خاصة في جانب العمليات المتعلقة بإنتاج السلع.

وضع استراتيجيات حسب كل اشهاد متجدد لما يتماشى والتغيرات الحاصلة فاستراتيجية (iso2008) غير استراتيجية (iso9001/2000).

لم تكتفي المؤسسة بالحصول على شهادة (iso9001) بل تعدت ذلك للحصول على (iso14001) المتعلق بالأنظمة البيئية بهدف تنمية أداءها البيئي والتسويقي الذي نلاحظه جليا في انشاء مساحات خضراء بين وحدات انتاج المجموعة.

اعتماد المؤسسة على توزيع المنتجات برا وبحرا وجوا، حيث تقوم الشركة بالتوزيع بواسطة معدات الشركة إذا كان التصدير عبر البر وركزت على النقل البحري وطول خطوط الامداد والتوزيع الشركة لمنتجاتها لتخفيض تكلفة النقل والجودة واعتماد الشركة على التصدير جوا بشكل كبير عند أول فرصة عند دخول محطة الشحن القريب من مقر الشركة الموجودة بقمار ولاية الوادي التي دخلت حيز التنفيذ 19-04-2018 بقدرة 8000 طن مما سهل عملية التصدير والنقل وخفض من التكاليف وزاد من مدخول المؤسسة.

الاستعداد الدائم لأي تطور حاصل على مستوى العالم من خلال مسايرة أي جديد وهذا ما يظهر جليا في حصول المؤسسة على آخر الاشهادات لنظام إدارة الجودة (iso9001/2015) وهي تستعد حاليا للحصول على اشهاد نظام إدارة الجودة (iso9001/2018).

الخاتمة

الخاتمة

إن البحث في موضوع "مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، تطلب منا دراسة الموضوع في فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي حاولنا من خلالها الإحاطة الشاملة بجوانب البحث.

تطرقنا في هذا البحث إلى الإطار الفكري والنظري للجودة حيث تناولنا مختلف المفاهيم الأساسية للجودة، متطلبات تحقيق الجودة في المؤسسة الاقتصادية، التكاليف المتنوعة للجودة وعملية الرقابة عليها، مختلف الأساليب والتقنيات المستعملة من قبل المؤسسات في تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.

ثم تطرقنا إلى موضوع المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9001) حيث تناولنا ماهية هذه المواصفة (التعريف، النشأة، التطور)، متطلبات تطبيق هذه المواصفة، مراحل عملية تأهيل المؤسسات لتطبيق المواصفة والحصول على شهادة المطابقة، دراسة وتحليل المواصفة باعتبارها آخر إصدار لمنظمة (ISO) في مجال إدارة الجودة، كما تناولنا أهم العوائق والعوامل المساعدة في تطبيق هذه المواصفة من قبل المؤسسات.

في حين تطرقنا في نهاية البحث إلى الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تناولنا ماهية المنافسة والتنافسية، أساسيات حول الميزة التنافسية (تعريف، أنواع، محددات)، المصادر المختلفة للميزة التنافسية، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، إلى جانب دور الالتزام بالمواصفة العالمية (ISO9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية ورفع من القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد تطرقنا في الجانب التطبيقي إلى دراسة حالة لشركة الورود لتسويق وخدمات ما بعد البيع العطور باعتبارها شركة حاصلة على شهادة المطابقة للمواصفات، وتنشط في بيئة تنافسية شديدة نتيجة طبيعة نشاطها الذي يتميز بالتطور التكنولوجي السريع والتغير الدائم في رغبات وأذواق العملاء، إلى جانب تعدد المؤسسات والعلامات المحلية والأجنبية المنافسة لها في السوق الجزائرية، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية تسليط الضوء على مساهمة تبني المؤسسة لنظام (ISO9001) في رفع قدراتها التنافسية وتعزيز ميزتها التنافسية من خلال دراسة واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة وقياس مؤشرات التنافسية وأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

1- نتائج البحث:

يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج خلال دراستنا لموضوع البحث فيما يلي:

أ- نتائج الدراسة النظرية:

- عرف مفهوم الجودة تطورا كبيرا نتيجة تطور الصناعة والبيئة الصناعية.
- تتحقق الجودة في المؤسسة قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية.

- تتمثل جودة المنتج او الخدمة في جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء.
- الجودة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة.
- تساهم الجودة في تخفيض تكاليف الإنتاج.
- تؤثر الجودة على رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسة.
- تؤثر الجودة بشكل ايجابي على ربحية المؤسسة وحصتها السوقية.
- (iso9001) نظام لإدارة الجودة في المؤسسة يقوم على عدة مبادئ.
- يعطي نظام (iso9001) للجودة طابعا استراتيجيا حيث يهدف إلى ترجمة سياسة الجودة إلى أهداف قابلة للتوطين على مستوى العمليات والتأكد من فعاليتها.
- يفرض نظام (iso9001) على نشاط المؤسسة نوعا من الديناميكية من خلال أفعال التحسين والتطوير المستمر.
- تتسم مبادئ نظام (iso9001) بالتكامل فلا يمكن تطبيق مبدأ دون الآخر.
- نظام (iso9001) إطار نظري وعملي يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحسين أدائها وإرضاء عملائها.
- يفترض نظام (iso9001) تصورا جديدا للمؤسسة عن طريق الادارة بالعمليات والتوجه نحو العميل والتحسين المستمر والتدريجي في أنشطة وعمليات المؤسسة.
- نجاح تطبيق نظام (iso9001) في المؤسسة يتوقف على مدى دعم واقتناع الادارة العليا بأهميته من جهة، وكفاءة ووعي المورد البشري من جهة أخرى.
- يهدف نظام (iso9001) إلى تحقيق رضا العميل من خلال إيجاد وتوفير بيئة داخلية تساعد على تنمية وتطوير وتوظيف المعارف والكفاءات مما يسمح للمؤسسة من كسب وبناء ميزة تنافسية.
- تغير البيئة يفرض على المؤسسة الاقتصادية الأخذ بمفاتيح التنافسية ومداخل تحقيقها.
- الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة الاقتصادية إن تنافس في ظل تغيرات البيئة.
- يساعد نموذج بورتر المؤسسة الاقتصادية في تحليل بيئتها التنافسية.
- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ملائمة.
- يعتبر التوجه بالجودة كأساس للتنافس واحد مفاتيح التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تتحدد القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال كفاءتها في استغلال مواردها وتحقيقها للجودة في جميع أنشطتها ووظائفها.
- استغلال الموارد والكفاءات بطريقة كفؤة والتوليف بينهما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية قوية.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية:

- تتسم بيئة مؤسسة ورود بالتغير المستمر كونها تنشط انتاج العطور حيث تتأثر هذه الصناعة بالتطور التكنولوجي السريع.
- تقدم مؤسسة ورود تشكيلة واسعة من المنتجات نتيجة انتهاجها لإستراتيجية التنوع.
- تتعرض منتجات مؤسسة ورود إلى منافسة شديدة من قبل منتجات المؤسسات والعلامات المنافسة في السوق الجزائرية.
- بغية تحقيق أهدافها سعت مؤسسة ورود إلى الحصول على شهادة (iso9001) وهي حاليا حاصلة على شهادة (iso14000) و على شهادة الأيزو (iso26000)
- التزام مؤسسة ورود بتطبيق مبادئ ومتطلبات نظام (iso9001) من خلال توفيرها لكافة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية اللازمة.
- ساهم تطبيق نظام (iso9001) في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسة ورود وتعزيز قدراتها التنافسية وتنمية ميزتها التنافسية.
- استطاعت مؤسسة ورود تصدير منتجاتها والدخول إلى الأسواق الأجنبية نتيجة تحقيقها للجودة وحصولها على العلامة (CE) التي مكنتها من الدخول إلى السوق الأوروبية.
- تتعامل مؤسسة ورود في نقل بضائعها مع الشركة الوطنية للملاحة (CNAN) لنقل البضائع للدول الأوروبية.
- تتعامل مؤسسة ورود مع شركات نقل أجنبية مثل (CM) و (CCM) نحو الدول الافريقية
- تتميز منتجات مؤسسة ورود بالسعر المنخفض مقارنة بمنتجات المنافسين نتيجة تحقيق المؤسسة لميزة التكلفة الأقل.
- تعمل مؤسسة ورود على تحسين وتطوير منتجاتها وذلك باعتمادها على المصادر الخارجية مثل اقتناء التكنولوجيا المتطورة وإبرام عقود الشراكة، بالإضافة إلى المصادر الداخلية مثل الاهتمام بالبحث والتطوير وإقامة حلقات الجودة.
- افتكت مؤخرا مؤسسة ورود وسم "بصمة جزائرية" الذي هو دليل ملموس على استنفاء المنتوجات للمقاييس العالمية لتكون شركة تصدير بامتياز رغم بعض العراقيل.
- تحصلت مؤسسة ورود لصناعة العطور على شهادة مواصفة (iso9001/2008).
- تحصلت مؤسسة ورود لصناعة العطور على شهادة مواصفة (iso9001/2015) وهي تسعى حاليا للحصول على اشهاد مواصفة (iso9001/2018).

2- اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم إثبات صحتها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا والذي كان حول "مساهمة المواصفات القياسية (ISO) العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى التي تتمحور حول "إن توفر مجموعة من الخصائص في المنتج أو الخدمة تجعلهما قادرين على تلبية واحتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم وهذا ما يعد احد المفاهيم العامة للجودة" حيث على أساس ما تقدم في الفصل الأول يتضح لنا بأن للجودة عدة مفاهيم ترتبط بعدة أطراف (المؤسسة، العميل) وكل طرف يستطيع إن يكيف هذا المفهوم من وجهة نظره، ولكن الجودة في جوهرها لا تختلف فالكل يرغب في منتجات وخدمات ذات مواصفات معينة، لذلك فان مفهوم الجودة يعتبر كمحصلة نهائية للجهد والأنشطة التي تبذلها المؤسسة للوصول إلى أفضل الخصائص والمميزات التي يجب إن تتوفر في المنتج او الخدمة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وإشباعها، وباعتبار إن الجودة هي القدرة على قيام المنتج او الخدمة على إشباع وتلبية رغبات وتوقعات العميل فان قياسها يتحدد بعدد من الخصائص او الأبعاد التي إن توفرت في منتج او خدمة ما اعتبر ذا جودة تؤدي إلى رضا العميل، حيث تتمثل هذه الخصائص في الأداء، المظهر، المطابقة، الاعتمادية، الصلاحية، إلى غير ذلك من الخصائص الأخرى.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والمتمثلة في "إن نظام إدارة الجودة (ISO9001) يضمن علاقة المؤسسة بالعميل من خلال التركيز على المواصفات التي يرغب فيها وذلك بتحقيق مجموعة من الخصائص تصب في هذا السياق" حيث تبين لنا من خلال دراستنا للفصل الثاني أن المواصفة (ISO9001) هي مواصفة تم تحديثها في عدة مرات بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية حتى تضمن للمؤسسة المتبنية لها البقاء والاستمرار، كما تبين لنا إن المواصفة (ISO9001) تساعد المؤسسات وتسمح لها في بناء نظام لإدارة الجودة واضح وسهل يحفز على تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار والمحافظة عليها، كما يساعد على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة ويحفز الأفراد على الالتزام بمتطلبات تحقيقها، كما تبين لنا إن نظام (ISO9001) يعتبر مدخل يهدف إلى تحقيق الجودة في منتجات وخدمات المؤسسة كما يراها ويريدها العميل وذلك من خلال قيامه وارتكازه على عدة مبادئ تساهم في تحقيق هذا المبتغى ولعل أهمها مبدأ التحسين المستمر في عمليات وأنشطة المؤسسة ومبدأ التوجه نحو العميل من خلال ترجمة متطلباته إلى منتجات وخدمات تحقق رضاه.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة والمتمثلة في "إن تبني نظام إدارة الجودة (ISO9001) لا يحقق الهدف المنشود إلا إذا كان له انعكاسات على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال استثمارها في الموارد المادية والبشرية" حيث اتضح لنا من خلال دراستنا للفصل الثالث إن الميزة التنافسية تتمثل في المهارة او المعرفة او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة الاقتصادية إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، حيث تنشأ هذه الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف منتجات جديدة او طرق إنتاج جديدة أكثر فعالية

من تلك المستعملة من قبل المنافسين، كما تبين لنا ايضا إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانيات وموارد المؤسسة المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية بالإضافة إلى الاهتمام بالقدرات والكفاءات وتمييزها وتشجيعها على الإبداع والابتكار الذين يعتبران أساس استمرار الميزة التنافسية واستدامتها.

أما في ما يخص الفرضية الرابعة والمتمثلة في "ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بمدى فعالية نظام إدارة الجودة (iso9001) من خلال مؤشر الوضعية التنافسية" ان الشروط التي تشترطها المنظمة العالمية لمقاييس نظام إدارة الجودة لخير دليل على قدرة المؤسسة على خوض رهان التحدي ولا يكون ذلك إلا باستعداد المؤسسة التام للتجدد والتطور ومسايرة التغيرات الحاصلة سواء محليا أو وطنيا أو عالميا، حيث حصول المؤسسة على الاشهاد الذي يلي الذي قبله يدل على أن المؤسسة تسير التطورات الحاصلة لتحقيق ميزة تنافسية تضمن مكانة في السوق بل وتجعلها في مكانة أفضل.

أما في ما يخص الفرضية الخامسة "إن الوضعية التنافسية لمؤسسة الورود لصناعة العطور يعود للقدرة التنافسية لها من خلال مساهمة إدارة الجودة (iso9001) الذي تبنته المؤسسة" حيث يعود الفضل الكبير في الوضعية التنافسية لمؤسسة روائح الورود إلى تبني نظام إدارة الجودة (iso9001) الذي يؤثر تأثيرا مباشرا على القدرة التنافسية للمؤسسة والحصول على حصة سوقية معتبرة من خلال تحقيق مكانة جيدة في السوق وهذا ما يظهر جليا من خلال ما تطرقنا له في دراستنا التطبيقية لمؤسسة روائح الورود خاصة بعد المقارنة بين اشهاد (iso9001/2008) و(iso9001/2015).

3- آفاق البحث:

ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية iso9001 لقد تناولنا هذا الموضوع (نظام ادارة الجودة - دراسة حالة مؤسسة ورود للعطور بالودي-) بالإجابة على مجموعة من الاشكاليات، إلا أن هناك مجموعة من الأسئلة اعترضتنا خلال البحث يمكن اثراءها في بحوث ودراسات لاحقة لتغطية الجوانب التي لم نتوصل إليها لأسباب وظروف البحث ويمكن اعتبارها كآفاق للبحث.

كيف تعمل المؤسسة الجزائرية على تطوير البحث في مجال المعايير والشروط التي تضعها المؤسسات المعتمدة للاشهاد لكي تكون على دراية تامة بمستقبل الاشهادات التي يمكن الحصول عليها مستقبلا، ومثال ذلك (شروط التنمية المستدامة).

لأي مدى يمكننا اعتبار أنظمة إدارة الجودة (iso9001) وسائل و أدوات لتكريس احتكار المؤسسات العالمية للمنتجات (الحمائية الجديدة).

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. (2006). عن وثيقة صادرة من مصلحة التسويق شركة روائح الورود.
2. (ماي، 2006). أخبار ورود (22)، صفحة 16.
3. أبو النصر مدحت. (2008). أساسيات ادارة الجودة الشاملة (المجلد 1). مصر: دار الفجر للنشر.
4. أحمد حامد رضوان مصطفى. (2011). التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية. الاسكندرية: دار الجامعية.
5. أحمد سيد مصطفى. (2001). التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية. مصر: دار الكتب للنشر.
6. أحمد يوسف دودين. (2014). إدارة الجودة الشاملة (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
7. اسماعيل ابراهيم القزاز، و آخرون. (2009). *SIX SIGMA* وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة (المجلد 1). عمان، الأردن: دار المسيرة.
8. الطيب داودي، و مراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية (12)، صفحة 41.
9. العمري هاني. (2015). التوعية بالتغيرات في نظام ادارة الجودة iso9001/2015. الجودة طريقنا نحو العالمية والاستدامة المؤسسية.
10. المنجد في اللغة العربية. (2002). بيروت، لبنان: دار المشرق.
11. المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001، نظم إدارة الجودة (المتطلبات). (2008). الطبعة العربية، صفحة 2. سويسرا: المنظمة العالمية للتقييس.
12. النجار فريد. (1999). ادارة الأعمال الاقتصادية العالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة). مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
13. أمين عصام الدين. (2003). التسويق (مفاهيم و استراتيجيات). مصر : مؤسسة حورس الدولية للنشر .
14. ايدجي باديرو. (1997). الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000 (المجلد 1). الاردن: دار الفجر للنشر.
15. باديس بوخلوة، و حمزة بن قرينة. (2013). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة. مجلة الباحث (13)، صفحة 106.
16. بسام علي الطائي ، و وعد الله قاسم السباعوي. (2013). الأثر التابعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية كلية الادارة والاقتصاد (10)، صفحة 252.

17. بلايلي احمد. (2005). استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة. المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 9). ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
18. بلوناس عبدالله، و لمجد بوزيدي. (بلا تاريخ). طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة. بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (الصفحات 10-11).
19. جاسم مجيد. (2005). تكنولوجيا الإدارة الجودة - الأيزو. الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
20. حميد عبد النبي الطائي، و سنان كاظم الموسوي. (2003). إدارة الجودة الشاملة والأيزو (المجلد 1). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
21. حميد قرومي، و ميلود وعيل. (2010). أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة. الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية (صفحة 3). جامعة شلف.
22. خالد بن سعيد عبد العزيز. (2007). إدارة الجودة الشاملة. الرياض، السعودية: مكتبة فهد الوطنية.
23. خرميط فاضل عبد علي. (2013). أسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات. مجلة كلية التربية بالواسط (13)، صفحة 492.
24. خضير كاظم حمود. (2010). المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (المجلد 1). الاردن: دار الصفاء للنشر.
25. خلف مديحة عباس. (2011). تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية. بغداد، العراق: جامعة بغداد.
26. خليل ابراهيم محمود العاني. (بلا تاريخ). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 (المجلد 1). بغداد، العراق: مطبعة الأشقر.
27. دلال عظمي. (2010). مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الصفحات 199-200.
28. دينا حامد جمال، حاتم ارادان ، و العبيدي خضير. (2013). مدى امكانية تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، صفحة 56.
29. سليمان خالد عبيدات . (2009). ادارة الانتاج والعمليات. عمان، الأردن.
30. سليمة احمد غدير، و سلمى عائشة كيحلي. (2011). دور الأداء البيئي في رفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية. بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 714). ورقة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة.

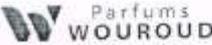
31. سملاي يحضيه، و وصاف سعدي. (بلا تاريخ). ، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات (صفحة 36). بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
32. شرحبيل عجراد. (2006). تطبيق نظام إدارة الجودة *ISO9001/2000* في مؤسسة الأشغال العمومية والبناء *GESI - TP* فرع جيني سيدار. الجزائر: جامعة الجزائر.
33. طالب محمد الصالح اسلام . (2013). دور تطبيق المواصفة الأيزو 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (35)، صفحة 195.
34. طایل مصطفى كمال السيد. (2013). معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد) (المجلد 1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
35. عاصم شحادة علي. (2010). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة الباحث (07)، صفحة 195.
36. عبد الحميد برجومة ، و مراد شريف. (2008). الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، صفحة 28.
37. عبد الرزاق حميدي. (2014/2013). أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر. بومرداس، الجزائر: جامعة بومرداس.
38. عبد الرزاق حواس، و مسعود صديقي . (2013). جودة خدمات التعليم العالي المفهوم وآليات التحسين. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المحرر) مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، صفحة 260.
39. عبد الكريم كاكي. (2013). الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية. لبنان: مكتبة حسن العصرية.
40. عبد الله بلوناس، و وراج أوكيل. (2007). إدارة الجودة والانشطة التسويقية. الملتقى الدولي الثالث الاقتصادية وعلوم التسيير (صفحة 05). الجزائر: جامعة سكيكدة.
41. عبد الله قلش. (جويلية، 2006). أثر الشراكة الأوروبية جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري. (<http://www.uhm.nl/b150.htm>، المحرر) مجلة العلوم الإنسانية .
42. عبد الوهاب بوكروج. (03 06، 2006). صندوق النقد الدولي يستعد لنشر تقرير إيجابي جدا على الجزائر. جريدة الشروق اليومي (1702)، 5.
43. عبد الوهاب حفيان . (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الإمام للنشر والتوزيع.
44. عزالدين علي سويسي، و نعمه عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان.

45. عقيلي عمر وصفي. (2000). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
46. عمر وصفي عقيلي . (2000). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر (المجلد 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
47. فتيحة حبشي ، و فوزية غربي . (بلا تاريخ). نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الإنسانية(32)، صفحة 131.
48. فداء محمود حامد. (2012). إدارة الجودة الشاملة (المجلد 1). عمان، الأردن: دار البداية.
49. فواز التميمي. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001. اربد، الاردن: عالم الكتب الحديث.
50. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني. (2011). إدارة الجودة الشاملة (المجلد 1). الرياض، السعودية: دار وجود للنشر والتوزيع.
51. قاسم نايف، و علوان اليحياوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 (المجلد 1). الاردن: مكتبة دار الثقافة.
52. قاموس الجودة والاعتماد. (2007). مصر: مركز ضمان الجودة للجمهورية العربية المصرية.
53. كمال رزيق، و فارس مسدور. (2002). مفهوم التنافسية. بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط (صفحة 105). بسكرة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر .
54. كورتل فريد. (2007). الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد. مجلة العلوم الانسانية(12)، صفحة 285.
55. مأمون سليمان الدراركة. (2001). إدارة الجودة الشاملة (المجلد 1). الأردن: دار الصفاء للنشر.
56. مجيد جاسم. (2004). الادارة الحديثة في التسويق الوقت و الجودة. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
57. محفوظ أحمد جودة. (2009). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (المجلد 3). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
58. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). ادارة الجودة الشاملة (المجلد 1). مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
59. محمد فاضل نعمة الياسري. (2014). التوازن بين الكلفة والسعر في نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحقيق رضا الزبون. كربلاء، العراق: جامعة كربلاء.
60. محمد إسماعيل عمر. (2000). أساسيات الجودة في الإنتاج. مصر: دار الكتب العربية للنشر.
61. محمد البشير جديدي. (2004). دليل مجموعة ورود. الوادي، الجزائر: الوليد للتغليف و الطباعة.

62. محمد زيدان، و عبد القادر بريش. (2005). دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر). الكتاب الجامعي للمؤتمر العلمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 19). ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
63. محمد سلامة يوسف المصاروه. (2016). إستراتيجية التصنيع حسب الطلب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (48)، صفحة 228.
64. محمد سمير عبد العزيز. (2000). اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011. مصر: مكتبة الإشعاع.
65. محمد عاصم العجيلي، و ليث الحكيم علي. (2009). نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري.
66. محمد عبد الوهاب العزاوي . (2010). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي (المجلد 1). عمان، الاردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
67. محمد عبد الوهاب العزاوي. (2002). أنظمة ادارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000 (المجلد 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
68. محمد عبد الوهاب العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار اليازوري.
69. مسعداوي يوسف. (2014). أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة.
70. مصباح خضر، و إسماعيل الطيطي. (2013). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
71. (14 فيفري، 2020). مقابلة مع السيد: باي، علي نجيب.
72. مهدي صالح مهدي السامرائي، و حاكم محسن الناصر. (2012). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. عمان، الأردن: دار الذاكرة .
73. موسى أحمد السعودي. (2008). أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، صفحة 262.
74. نجم عبود نجم. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت (المجلد 1). الأردن: دار الصفاء للنشر.
75. نزار عبد المجيد البراوري، و حسن عبد الله باشيوة. (2011). إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الورق.
76. هدى كاظم جبار، و صباح عبد الوهاب. (2013). تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية. مجلة التقني(4)، صفحة 61.
77. هشام حريز، و عبد الرحمان بوشمال. (2014). التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. الاسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.

78. François , b., & benoit, C. (2009). *comprendre l'iso 9001/2008* (Vol. 2). afnor.
79. Wouroud, L. G. (2002). Une PME au Coeur de la Mondialisation, Symposium de l'ISGEI Oued., (p. 30).
80. Haddad, S. (s.d.). Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015). *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*, p. 412.
81. <http://www.wouroud.com/nubrique.php?id=3> . (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 20 06، 2020، من موقع مجمع الورود على الانترنت. *Normes Internationale(iso9000)*. (s.d.).
82. <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/files/AWCR2005.pdf>. (2005). تاريخ الاسترداد 2005

الملاحق

	PARFUMS WOUROUD	PQ
		Révision : 09
Z I KOUININE 39014 EL-OUED	Politique Qualité	Page 1 sur 1
		Date : 10/01/2018

سياسة الجودة و التزام الادارة

طبقا للشهادة المحصل عليها من طرف شركة "روانح الورود" حسب المقياس المرجعي (ISO 9001) منذ 11 ماي 2006 ، تواظب ذات الشركة على عملية التحسين المستمر و ذلك بتعيين نظام ادارة الجودة حسب الاصدار 2015 .
ومن أجل ذلك تركز سياسة الجودة الحالية، والتي تمت مراجعتها وتحسينها، على المحاور التالية :

- تطوير سياسة الاصغاء للزبون قصد الاهتمام بانشغالاته و استئباق توقعاته ؛
- تلبية متطلبات الزبائن بتقديم منتجات تنافسية و ملبية لجميع المتطلبات؛
- تلبية متطلبات الاطراف المعنية ذات الصلة ؛
- اعادة تنشيط السياسة التجارية من أجل توفير المنتوجات التي يطلبها الزبائن؛
- اعادة تنشيط شبكات التوزيع للشركة؛
- تنويع العرض من خلال تطوير منتجات جديدة؛
- تنمية الوفاء لدى الكفاءات مع المحافظة عليها للتحكم في العمليات (processus)؛
- التحسين المستمر لفعالية و نجاعة و اداء نظام تسيير الجودة؛
- تخطيط و نشر اهداف الجودة على كل مستويات المؤسسة وكذا مراجعتها سنويا.

يعاد النظر سنويا في هذه السياسة بمناسبة مراجعة الادارة.

ان الادارة المتأكدة من المساهمة الفعلية لكافة العمال وقناعة الاطارات تلتزم بأن تولي كل الأهمية للعمل بنظام ادارة الجودة و الحفاظ عليه داخل المؤسسة مع تسخير كل الوسائل والموارد الضرورية لذلك.

ان الحفاظ على تأهيل شركة روانح الورود حسب المقياس المرجعي ISO 9001 إصدار 2015 يمثل اعترافا ذا أهمية خاصة ضمن مسار التحسين المستمر الذي شرع فيه منذ البداية.

الرئيس المدير العام

محمد البشير جديدي




The poster features a background of a torn, aged parchment scroll. At the top left is the UFI logo with the text 'The UFI Standard' and 'The Quality Standard'. At the top right is the SAFEX logo, a stylized circular emblem with the word 'SAFEX' below it. In the center, the main title 'تنوعات المتنارحة' is written in large, bold Arabic calligraphy. Below it, the subtitle 'معرض الجزائر الدولي التاسع والثلاثون' and the dates 'من 1 إلى 8 جوان 2006' are displayed. At the bottom center, the text 'PARFUMS WOUROUD' is written in a bold, sans-serif font, followed by 'المتعم عليه' in Arabic. On the bottom left, there is a circular seal of the Algerian Ministry of Commerce and Industry, with the text 'الوزارة الجزائرية للتجارة والصناعة' around the perimeter and 'الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية' at the top. To the left of the seal is a signature and the name 'الوزير المنتدب'.

UFI
The UFI Standard
The Quality Standard

الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير

SAFEX

تنوعات المتنارحة

معرض الجزائر الدولي التاسع والثلاثون
من 1 إلى 8 جوان 2006

PARFUMS WOUROUD المتعم عليه

الوزارة الجزائرية للتجارة والصناعة
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير المنتدب

CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008

Systeme de Management de la Qualite

VINÇOTTE INTERNATIONAL

ALGERIE SPA,

Ruger - Algere

Site : RA13077-23A

Parfums Wouroud

Zone :

**Zone industrielle
39450 Kouinine - El Oued
Algérie**

Le présent certificat est délivré sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA13077-23A.

**Conception, développement, production et commercialisation des produits de parfumerie :
eaux de toilettes, déodorants, pochettes parfumées**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA13077-23A.

Numéro du certificat : 10 014-23A
Date de délivrance initiale : 12 juillet 2010
Date de renouvellement : 29 juillet 2013
Ce certificat expire le 11 juillet 2016

Les informations officielles relatives concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de l'EN ISO 9001 : 2008 doivent être notifiées auprès du titulaire de ce certificat.

ce certificat est basé sur notre système indépendant issu du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification:

Mourad BARAKA
Président de la Commission de
Certification





CERTIFICATE

*IQNet and AIB-VINÇOTTE International
hereby certify that the organization*

**Parfums Wouroud
Zone industrielle
39450 Kouinine-El Oued (Algeria)**

for the following field of activities

**Design, development, production and marketing of perfumery products :
toilet waters, deodorants, perfumed tissues**

has implemented and maintains a

Management System

which fulfils the requirements of the following standard

ISO 9001:2008

**Issued on : 29 July 2013
Validity date : 11 July 2016**

Registration Number : BE-10 4139a



**Michael Drechsel
President of IQNet**

**Bart Janssens
Chairman Certification Committee**



IQNet Partners*

AENOR Spain APNOR Certification France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE-SIOE Mexico APCER Portugal CCC Cyprus
CIBQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany DS Denmark
FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela ICDTEC Colombia IMC Mexico INWOPH Tunisia
Isopria Certification Poland IRAM Argentina JQA Japan KPO Korea MITEC Greece MSET Hungary Nixto AS Norway
NSI Ireland PCBC Poland Quality Austria Austria IRI Russia NI Brazil NQ Slovenia SIRM QAS International Malaysia
SGS Switzerland SRAC Romania TERT St Petersburg Russia TNS Turkey YUQS Serbia
IQNet is represented in the USA by: APNOR Certification, CIBQ, DQS Holding GmbH and NSI Inc.

* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2015
Système de Management de la Qualité

VINÇOTTE INTERNATIONAL ALGERIE SPA,
Alger - Algérie

Il est certifié que

Parfums Wouroud

sis à

**Zone industrielle
39450 Kouinine – El Oued
Algérie**

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015
"Systèmes de Management de la Qualité" pour :

**Conception, développement, production et commercialisation de produits de parfumerie,
eaux de parfum, eaux de toilette, déodorants, pochettes parfumées.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA19104-24A** réalisé du 23 et 26 novembre 2019.

Numéro du certificat: 10 014-24A
Date de délivrance initiale le: 12 juillet 2010
Date d'expiration du cycle en cours: 11 juillet 2019
Date de délivrance le: 26 décembre 2019
Ce certificat expire le: 10 juillet 2022

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.

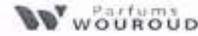
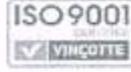


Au nom de l'organisme de certification:

Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification



Certification Systems 3-001



شركة روائح الورود
المنطقة الصناعية – 39014 كوينين ص.ب 08 - ولاية الوادي
الهاتف 032 23 89 09 - الفاكس 032 23 89 10

الإبقاء على تثبيت المؤسسة لمقياس ISO 9001 إصدار 2015

يسر السيد الرئيس المدير العام لشركة روائح الورود أن يعلن لكافة الهيئات المؤسساتية و المتعاملين من زبائن ومومنين عن إثبات فعالية منظومة إدارة الجودة طبقا للمواصفة القياسية ISO 9001 إصدار 2015 وهذا على إثر دورة التدقيق و المراقبة بتاريخ 05، 06 نوفمبر 2018 التي أجرتها هيئة التأهيل AIB VINCOTTE الدولية – الجزائر عن النشاطات التالية:

تصميم وتطوير و إنتاج و تسويق مواد العطور : مياه الزينة و مزيلات الروائح و الأكياس المعطرة

إن الإبقاء على تثبيت المؤسسة للشهادة الممنوحة من طرف الهيئة المؤهلة Vinçotte International ALGERIE spa هي محصلة لإلتزام الإدارة ولمجهودات مجمل عمال روائح الورود بغرض إعطاء منظومة إدارة الجودة SMQ فعالية تكون في مستوى المتطلبات و تطلعات زبائننا.



MAWJA COLLECTION



P 296



P 060 - P 059



P 015



P 406



P 319



P 054



P 115

A fresh start on orange flower, violet with a vetiver and jasmin. The rich back note is enhanced by vanilla, cedarwood and musk.

FEMININ COLLECTION



P 301



P 079 - P 139 - P 239



P 012



P 411



P 320



P 048



P 112

Fresh floral fruity with bergamot scent on a delicate tuberose, vanilla and a slight of ambery and patchouli notes.

WOUROUD DE WOUROUD COLLECTION



P 040



P 421



P 014



P 246



P 044

A dominant white flowers bouquet, rose and jasmin with ambery note with slight honey.

LADY MAWJA COLLECTION



P 160 - P 159



P 420



P 020



P 042

Fresh, sensual for elegant and romantic woman.



