

جامعة الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات  
الصناعة الغذائية بالجزائر - دراسة ميدانية

تحت إشراف:  
الدكتور مقدم عبيرات

من إعداد الطالب:  
ميلود زيد الخير

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رابح زبيري
مقررا	أستاذ محاضر	د. مقدم عبيرات
عضوا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سعدون بوكبوس
عضوا	أستاذ محاضر	د. الداوي الشيخ
عضوا	أستاذ محاضر	د. حمزة بن قرينة
عضوا	أستاذ محاضر	د. جمال عمورة

2008-2007

# الإهداء

إلى روح أمي رحمها الله، التي كانت تقدر العلم  
وتربي الأيتام. و ضحت بشبابها لنا.

إلى روح أبي رحمه الله، الذي كان يحضنا على طلب  
العلم، و ربانا على إجلال و توقير كل من يحمله.

إلى رفيقة دربي و نصفي الآخر و توأمه، زوجتي  
العزيزة، التي قاسمتني العناء و الضراء قبل السراء.  
وصبرت علينا عندما جرفتنا غيبوبة البحث.

إلى بناتي و شمعات دنياي : منال، أميرة، حنين،  
ياسمين و آية.

إلى كل من علمنا و ندين له مدى العمر.

أهدي هذا العمل.

# شكر و عرفان

أتقدم بخالص الشكر و جميل العرفان و التقدير،  
الذي نكنه و نقدمه لأستاذنا المشرف الدكتور  
عبيرات مقدم على تكرمه و إرشاده، و حرصه  
الشديد على إنهاء العمل. فقد كان أحرص في  
الحث على بذل الجهد، و لم يتوانى في المساعدة و  
التدخل في كل مرة لتذليل الصعوبات.  
كما أتوجه بالشكر و الامتنان لأساتذتي أعضاء  
لجنة المناقشة الأفاضل، اللذين توجيهاتهم تزيد  
عملي قوة و تشريفا.  
و الشكر الموصول لكل من ساعدني من قريب أو  
من بعيد.

## فهرس المحتويات:

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
<u>أ-ط</u>	<u>المقدمة العامة</u>
<u>55-1</u>	<u>الفصل الأول: إفرازات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية</u>
2	تمهيد
3	I - تقديم ظاهرة العولمة
4	I - 1 - مفهوم العولمة
9	I - 2 - العوامل الدافعة للعولمة
13	I - 3 - خصوصية معاملة الدول النامية
15	II - إتفاقية الجات و ظروف إنشاء المنظمة العالمية للتجارة
17	II - 1 - إتفاقية الجات
18	II - 2 - مبادئ فلسفة الجات
19	II - 3 - إنشاء المنظمة العالمية للتجارة
25	III - إتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة
25	III - 1 - جولة الأوروغواي
26	III - 2 - إتفاقية القواعد الخاصة بصحة الإنسان و الحيوان و النبات
29	III - 3 - إتفاقية القيود الفنية للتجارة
31	III - 4 - دول المتوسط و الإتفاقيات
33	IV - التنافسية
34	IV - 1 - تعاريف التنافسية
38	IV - 2 - أسباب زيادة أهمية التنافسية
42	IV - 3 - محددات الميزة التنافسية و أنواعها
45	IV - 4 - مستويات التنافسية و قياسها
48	IV - 5 - إفرازات المحيط الدولي و أثرها في المؤسسة
51	IV - 6 - الجودة المفتاح الأول لتحقيق التنافسية
55	خلاصة الفصل الأول

الصفحة	العنوان
<b>111-56</b>	<b>الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية</b>
57	تمهيد
<b>58</b>	<b>I - تأصيل مفهوم الجودة</b>
58	I - 1- الجودة و تاريخ الصناعة
60	I - 2- التطور التاريخي لمفهوم الجودة
66	I - 3- تعاريف و مفاهيم
68	I - 4- مداخل تعريف الجودة
72	I - 5- البعد الديني و التراثي في معالجة مفهوم الجودة
<b>74</b>	<b>II- الجوانب و الأبعاد التصورية لموضوع الجودة</b>
74	II - 1- زوايا الجودة حسب اختلاف المنظور
75	II - 2- مفهوم إدراك الجودة
78	II - 3- مستويات تطوير الجودة
79	II - 4- مدلولات الجودة
<b>81</b>	<b>III- إشكالية تسيير التغيير بالجودة</b>
81	III - 1- المقاربة النظامية
83	III - 2- هيكلية و تنظيم المؤسسة
84	III - 3- التغيير بالجودة و تطور المؤسسة
87	III - 4- عوامل الإنتاج المؤثرة في الجودة
<b>90</b>	<b>IV- مفهوم الجودة و المستهلك</b>
90	IV - 1- تصنيف العملاء
92	IV - 2- خطوات التحقيق في خدمة العملاء
93	IV - 3- آليات إرضاء المستهلك
<b>96</b>	<b>V- موضوع إدارة الجودة و صفة العلمية</b>
96	V - 1- دورة الجودة من تحديد الاحتياج إلى تحقيق الإشباع
99	V - 2- تسيير الجودة
108	V - 3- علم الجودة و المواصفات

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
109	V-4 وسائل الحصول على الجودة
111	خلاصة الفصل الثاني
<u>173-112</u>	<u>الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز</u>
113	تمهيد
114	I - نظم إدارة الجودة
114	I - 1 النظم و مبادئ إدارة الجودة
118	I - 2 تبرير التوجه بنظام إدارة الجودة
118	I - 3 دور و أهمية مسعى الجودة
120	I - 4 مقتضيات تطبيق أنظمة الجودة
122	I - 5 نظم التعرف على الخارج
123	I - 6 بعض العقبات أمام تطبيق أنظمة إدارة الجودة
124	II - مدخل نظام التوكيد بالايزو
124	II - 1 أوجه نظام إدارة جودة
126	II - 2 تطور مفهوم إسهاد الجودة
129	II - 3 أركان سياسة الجودة
131	II - 4 أثر الرافعة لإدارة الجودة
132	II - 5 مسعى الإسهاد
133	II - 6 التعامل مع الإسهاد
134	III - مدخل إدارة الجودة الشاملة
134	III - 1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
139	III - 2 الأسباب و المنطلقات الفكرية
142	III - 3 رواد إدارة الجودة الشاملة
146	III - 4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
147	III - 5 العلاقة بين مواصفات الإيزو إدارة الجودة الشاملة
148	III - 6 مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة
149	III - 7 المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
151	III - 8 - ديناميكية التحسين المستمر
153	III - 9 - تمثيلات التحسين المستمر للجودة
<b>157</b>	<b>IV - نماذج جوائز الجودة</b>
158	IV - 1 - النموذج الأوربي لجائزة EFQM
161	IV - 2 - النموذج الأمريكي جائزة مالكوم بالدريج
165	IV - 3 - النموذج الياباني حسب جائزة دومنغ
167	IV - 4 - نموذج دبي لجائزة الجودة
168	IV - 5 - النموذج الأردني لجائزة عبد الله الثاني
169	IV - 6 - النموذج الجزائري للجودة
<b>173</b>	<b>خلاصة الفصل الثالث</b>
<b><u>239-174</u></b>	<b><u>الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية</u></b>
<b>175</b>	<b>تمهيد</b>
<b>176</b>	<b>I - تقديم مفهوم الصناعة</b>
176	I - 1 - مفهوم الصناعة في الاصطلاح الاقتصادي
179	I - 2 - النبذة التاريخية لمراحل الصناعة
181	I - 3 - مميزات الصناعة
182	I - 4 - استراتيجيات التصنيع
184	I - 5 - تصنيف الصناعات
<b>187</b>	<b>II - الصناعة الغذائية</b>
188	II - 1 - تعريف الغذاء
189	II - 2 - سلوكيات غذائية جديدة و مميزات الصناعة الغذائية
193	II - 3 - أهمية قيام الصناعة الغذائية و مبرراتها
194	II - 4 - أساليب تحويل الأغذية
197	II - 5 - تصنيع المنتجات الزراعية
198	II - 6 - دور الصناعة الغذائية

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
199	II - 7- مشاكل تجهيز وتصنيع الاغذية
201	II - 8- واقع الصناعة الغذائية بالجزائر
<b>207</b>	<b>III- تطور مفهوم الجودة في الصناعة الغذائية</b>
209	III - 1- مكونات الجودة في الصناعة الغذائية
213	III - 2- المتغيرات المؤثرة على استجابة الزبون
215	III - 3- مصادر تلوث الأغذية
216	III - 4- طبيعة مسعى الجودة في الصناعة الغذائية
218	III - 5- الحاجة إلى مواصفة للسلامة الصحية للأغذية
<b>219</b>	<b>IV - الجودة في قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات</b>
222	IV - 1- طريقة الهاسب
231	IV - 2 - الايزو 22000 و نظم إدارة سلامة و جودة المنتجات الغذائية
234	IV - 3 - نظام تقصي الجودة في الصناعة الغذائية
<b>239</b>	<b>خلاصة الفصل الرابع</b>
<b><u>301-240</u></b>	<b><u>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها</u></b>
<b>241</b>	<b>تمهيد</b>
<b>242</b>	<b>I - دراسة ميدانية لواقع الجودة في الصناعة الغذائية</b>
242	I - 1 - هدف الدراسة
242	I - 2 - الإشكالية المطروحة
242	I - 3 - فرضيات الدراسة
243	I - 4 - أداة القياس
244	I - 5 - مكونات الاستبيان
250	I - 6 - صدق وثبات المقياس
250	I - 7 - عينة الدراسة
<b>257</b>	<b>II - عرض نتائج كل محور</b>
257	II - 1- المحور الأول الإشهاد

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
271	II - 2- المحور الثاني مسعى الجودة
281	II - 3- المحور الثالث رضا الزبون
284	II - 4- المحور الرابع المراقبة و الاختبار
289	II - 5- المحور الخامس التحسين و مراجعة الجودة
295	II - 6- المحور السادس شيوع ثقافة الجودة
<b>299</b>	<b>III - استخلاص النتائج</b>
<b>301</b>	<b>خلاصة الفصل الخامس</b>
<b><u>309-302</u></b>	<b>الخاتمة العامة</b>
323-310	قائمة المراجع
324	الملحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
20	الجدول رقم ( 01 ) : تطورات الجات من خلال جولات المفاوضات
37	الجدول رقم ( 02 ) : تقدير معايير القدرة التنافسية للمؤسسة من قبل المسيرين
42	الجدول رقم ( 03 ) : المصادر النهائية للميزة التنافسية
65	الجدول ( 04 ) : أهم الأحداث في تاريخ الجودة
69	الجدول رقم ( 05 ) : ارتباط الربحية بمستوى الجودة
160	الجدول رقم ( 06 ) : الأهمية النسبية لكل عنصر رئيسي مؤدي للتميز
163	الجدول رقم ( 07 ) : نظام توزيع النقاط على عناصر نموذج مالكوم بالدريج
167	الجدول رقم ( 08 ) : مقارنة بين نماذج التميز العالمية
172	الجدول رقم ( 09 ) : معايير النموذج الجزائري
244	الجدول رقم ( 10 ) : محور المعلومات العامة
245	الجدول رقم ( 11 ) : تطبيق المواصفات
245	الجدول رقم ( 12 ) : نية الإشهاد
245	الجدول رقم ( 13 ) : دواعي الإشهاد
246	الجدول رقم ( 14 ) : عوائق عملية الإشهاد
246	الجدول رقم ( 15 ) : أدوات الجودة
247	الجدول رقم ( 16 ) : مسؤولية الجودة
247	الجدول رقم ( 17 ) : معنى الجودة
247	الجدول رقم ( 18 ) : معالجة مسعى الجودة
247	الجدول رقم ( 19 ) : قياس رضا الزبون
248	الجدول رقم ( 20 ) : الإجراءات المتعلقة بالمواد الأولية
248	الجدول رقم ( 21 ) : الإجراءات المتعلقة بالمنتجات
248	الجدول رقم ( 22 ) : تقصي المنتج
249	الجدول رقم ( 23 ) : تقصي المنتج
249	الجدول رقم ( 24 ) : أعمال التحسين
249	الجدول رقم ( 25 ) : مراجعة الجودة

الصفحة	الجدول
250	الجدول رقم ( 26 ) : ثقافة الجودة
251	جدول رقم ( 27 ) : مفردات العينة
251	جدول رقم ( 28 ) : عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية
253	جدول رقم ( 29 ) : توزيع العينة حسب التغطية الجغرافية والملكية
254	جدول رقم ( 30 ) : توزيع العينة حسب الحصة السوقية وطبيعة الملكية
254	جدول رقم ( 31 ) : توزيع العينة حسب حصة السوق و التغطية الجغرافية معا
257	جدول رقم ( 32 ) : معاملات ارتباط بين الحصة السوقية و التغطية الجغرافية
259	جدول رقم ( 33 ) : عملية الإشهاد حسب طبيعة الملكية
260	جدول رقم ( 34 ) : عملية الإشهاد حسب الحصة السوقية
261	جدول رقم ( 35 ) : عملية الإشهاد والتغطية الجغرافية
262	جدول رقم ( 36 ) : معامل الارتباط بين التسجيل في الأيزو والتغطية الوطنية
262	جدول رقم ( 37 ) : معامل ارتباط تسجيل الأيزو بمتغير الحصة السوقية الهامة
262	جدول رقم ( 38 ) : معامل ارتباط تسجيل الأيزو وحصة هامة وتغطية وطنية
263	جدول رقم ( 39 ) : معامل ارتباط متغير الأعداد للأيزو والتغطية بعدة ولايات
263	جدول رقم ( 40 ) : معامل ارتباط متغير الأعداد للأيزو والحصة المتوسطة
263	جدول رقم (41) : معامل ارتباط أعداد /حصة متوسطة/تغطية عدة ولايات
264	جدول رقم ( 42 ) : معامل ارتباط متغير بدون إعداد للأيزو و الحصة المنخفضة
264	جدول رقم ( 43 ) : معامل ارتباط متغير بدون إعداد للأيزو و التغطية الولائية
264	جدول رقم (44) : <u>معامل ارتباط بدون إعداد و تغطية ولائية و حصة منخفضة</u>
265	جدول رقم (45) : المؤسسات التي تتوي الإشهاد حسب طبيعة الملكية
266	جدول رقم ( 46 ) : معامل الارتباط بين نية الإشهاد و الحصة و التغطية
266	جدول رقم ( 47 ) : معامل الارتباط بين إيداء نية الاشهاد و قيد الإشهاد
266	جدول رقم ( 48 ) : إيداء الرغبة في الإشهاد وتعيين شخص للإعداد
267	جدول رقم ( 49 ) : معامل الارتباط بين متغير التعيين و متغير قيد الإشهاد
267	جدول رقم ( 50 ) : معامل الارتباط بين متغير التعيين و متغير نية الإشهاد
268	جدول رقم ( 51 ) : أسباب الإشهاد

الصفحة	الجدول
270	جدول رقم ( 52 ): عوائق الإسهاد
271	جدول رقم ( 53 ): وظيفة الجودة
271	جدول رقم ( 54 ): الارتباط بالقرارات
271	جدول رقم ( 55 ): تحديد سياسة الجودة
272	جدول رقم ( 56 ): تحديد سياسة الجودة
272	جدول رقم ( 57 ): وجود مسعى الجودة
272	جدول رقم ( 58 ): وجود مسعى الجودة
274	جدول رقم ( 59 ): مهمة الجودة كمصلحة حسب التغطية والحصة السوقية
274	جدول رقم ( 60 ): مهمة الجودة بالتعيين حسب التغطية والحصة السوقية
275	جدول رقم ( 61 ): مهمة الجودة للجميع حسب التغطية والحصة السوقية
276	جدول رقم ( 62 ): معاملات الارتباط تعيين مسئول الجودة
276	جدول رقم ( 63 ): معاملات الارتباط تعيين مصلحة للجودة
277	جدول رقم ( 64 ): معنى الجودة
278	جدول رقم ( 65 ): معاملات الارتباط لمتغير معنى الجودة
278	جدول رقم ( 66 ): معاملات الارتباط لمتغير معالجة المسعى بالتكفل بالزبون
279	جدول رقم ( 67 ): دعم ثقافة الجودة
279	جدول رقم ( 68 ): معاملات الارتباط لمتغير معالجة المسعى بالتكفل بالزبون
280	جدول رقم ( 69 ): أساليب معالجة مسعى الجودة
281	جدول رقم ( 70 ): قياس الرضا بالمقارنة بالمنافسة
282	جدول رقم ( 71 ): قياس رضا الزبون بالشكاوى
282	جدول رقم ( 72 ): قياس رضا الزبون بطريقة المعاينة
283	جدول رقم ( 73 ): أساليب قياس رضا الزبون
285	جدول رقم ( 74 ): مراقبة المادة الأولية
286	جدول رقم ( 75 ): تحديد المنتج
286	جدول رقم ( 76 ): استخدام المخابر
287	جدول رقم ( 77 ): مؤشرات التقصي

الصفحة	الجدول
287	جدول رقم ( 78 ): معاملات الارتباط لمتغير فعالية سحب المنتج
288	جدول رقم ( 79 ): معاملات الارتباط لمتغير نظام المقايسة
288	جدول رقم ( 80 ): معاملة المنتجات غير المطابقة
290	جدول رقم ( 81 ): إعداد موازنة التحسين
290	جدول رقم ( 82 ): معاملات الارتباط لمتغير ارتباط إعداد الموازنة للتحسين
291	جدول رقم ( 83 ): تحديد خطوات التحسين
291	جدول رقم ( 84 ): معاملات الارتباط لمتغير تحديد الخطوات التحسين
292	جدول رقم ( 85 ): التحسيس وسيلة تحسين
292	جدول رقم ( 86 ): التكوين وسيلة تحسين
293	جدول رقم ( 87 ): المكافأة وسيلة تحسين
294	جدول رقم ( 88 ): معاملات الارتباط لمتغير وسيلة للتحسين
295	جدول رقم ( 89 ): الوصول للإجراءات و تحديدها
296	جدول رقم ( 90 ): معرفة مفهوم الهسب
297	جدول رقم ( 91 ): معاملات الارتباط لمتغير معرفة مفهوم الهسب
297	جدول رقم ( 92 ): معرفة مفهوم العيب الصفري
298	جدول رقم ( 93 ): معاملات الارتباط لمتغير معرفة مفهوم العيب الصفري
298	جدول رقم ( 94 ): معرفة مفهوم التافسية

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
12	الشكل رقم ( 01 ) : تشابك المؤثرات و العوامل في ظاهرة العولمة
39	الشكل رقم ( 02 ) : القوى الخمس عند بورتر
62	الشكل رقم ( 03 ) : تطور مفهوم الجودة
64	الشكل رقم ( 04 ) : تطور الرقابة على الجودة
77	الشكل رقم ( 05 ) : إدراكات الجودة
78	الشكل رقم ( 06 ) : خريطة اتجاهات الجودة
82	الشكل رقم ( 07 ) : الأطار العام لتفاعل البيئة الخارجية للمنظمات
86	الشكل رقم ( 08 ) : نموذج نظام إدارة الجودة معتمد على أساس السيرورات
87	الشكل رقم ( 09 ) : نموذج سيرورة في إطار العلاقة زبون - مورد
94	الشكل رقم ( 10 ) : مؤشرات الرضا لدى الزبون و المؤسسة
97	الشكل رقم ( 11 ) : مراحل دورة الجودة
102	الشكل رقم ( 12 ) : هيكل وظيفة الجودة اللامركزي
105	الشكل رقم ( 13 ) : إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية
106	الشكل رقم ( 14 ) : الاستراتيجية كمحصلة
107	الشكل رقم ( 15 ) : موقع استراتيجية الجودة وعلاقتها ببقية استراتيجيات المؤسسة
117	الشكل رقم ( 16 ) : مراحل وضع نظام لإدارة الجودة
125	الشكل رقم ( 17 ) : أوجه نظام الإدارة
130	الشكل رقم ( 18 ) : دليل إعداد سياسة الجودة
132	الشكل رقم ( 19 ) : أثر الرافعة لإدارة الجودة
152	الشكل رقم ( 20 ) : مفاتيح التحسين في الجودة الشاملة
154	الشكل رقم ( 21 ) : عجلة دومنغ وعلاقتها بالتحسين
156	الشكل رقم ( 22 ) : الكايزن وعلاقتها بالتحسين
157	الشكل رقم ( 23 ) : مقارنة عملية التحسين
161	الشكل رقم ( 24 ) : الإطار العام لعناصر النموذج الأوربي
163	الشكل رقم ( 25 ) : عناصر نموذج جائزة مالكوم بالدريج

الصفحة	الشكل
164	الشكل رقم ( 26 ): إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل حسب جائزة مالكوم
169	الشكل رقم ( 27 ):معايير جائزة عبد الله الثاني
232	الشكل رقم ( 28 ): المتطلبات الأساسية
252	الشكل رقم ( 29 ): عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية
253	الشكل رقم ( 30 ): توزيع العينة حسب التغطية الجغرافية والملكية
254	الشكل رقم ( 31 ): توزيع العينة حسب الحصة السوقية وطبيعة الملكية
256	الشكل رقم ( 32 ): توزيع العينة حسب الحصة السوقية و التغطية الجغرافية معا
259	الشكل رقم ( 33 ): توزيع العينة حسب الموقف من الإيزو
265	الشكل رقم ( 34 ): المؤسسات التي تنوي الإشهاد حسب طبيعة الملكية
268	الشكل رقم ( 35 ): أسباب الإشهاد
270	الشكل رقم ( 36 ): عوائق الإشهاد
273	الشكل رقم ( 37 ): مؤشرات الجودة
275	الشكل رقم ( 38 ): مهمة و مسؤولية الجودة
277	الشكل رقم ( 39 ): معنى الجودة
280	الشكل رقم ( 40 ): أساليب معالجة مسعى الجودة
283	الشكل رقم ( 41 ): أساليب قياس رضا الزبون
285	الشكل رقم ( 42 ): مراقبة المادة الأولية
293	الشكل رقم ( 43 ): أدوات التحسين

## توطئة:

تميزت نهاية القرن العشرين و بداية الألفية الثالثة بغلبة صفة التطور السريع و التغيير الحاد؛ إلى درجة أصبحت فيها المؤسسات الاقتصادية خصوصا و المجتمعات عموما، غير قادرة على مواكبة الرتم الحاصل في بيئتها. مما دفعها على سبيل الاضطرار إلى مضاعفة الجهد في سبيل عملية التكيف المستمر حفاظا على بقائها.

وتكاد هذه التغييرات الجذرية أن تمس جميع المستويات. و قد صاحبها أوضاع سياسية جديدة قلبت موازين القوى في العالم، و غيرت قواعد اللعبة و أساليب الخطاب و المعاملة. وبرزت معها أفكار اقتصادية تعتمد مفهوم تحرير التجارة الدولية كأساس مع إعطاء الأولوية و الأهمية لوزن الدور الذي يلعبه القطاع الخاص، و التحول نحو اقتصاديات السوق. و هو ما خدمته التطورات الهائلة على الصعيد التقني و العملي. و في مجال المعلومات و الاتصالات التي سيطرت على جميع مناحي الحياة.

و هذا ما عمل على اشتداد المنافسة العالمية و البحث عن القدرة التنافسية التي أصبحت معيارا للنجاح و مدخلا للنمو. يجب العمل على اكتسابه بغية تحسين الموقف النسبي في الأسواق. أو على الأقل المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين.

و كل هذا انطبع في سمات جديدة لإدارة المؤسسة؛ التي أصبحت أكثر ارتباطا بالسوق والزبون و السعي إلى إرضائه عن طريق تحقيق الجودة فيما تقدمه.

في قلب هذا المحيط، تتحرك مؤسسة الصناعة الغذائية، باحثة عن مخرج تحاول من خلاله أن يضمن لها البقاء و الحفاظ على النمو.

و من جهة أخرى و لتحقيق الانتعاش الاقتصادي و التحضير للاندماج في الاقتصاد العالمي تبادر الجزائر إلى برنامج تأهيل للنسيج الإنتاجي. الذي يسعى إلى المساعدة في تحقيق مستويات أداء أرفع، استجابة لمتطلبات التنافسية الدولية. و يجعل المؤسسة مطالبة بالوصول إلى قدرة تكيف سريعة و عالية مع تطور الأسواق. و ذلك بالاستناد إلى إستراتيجية و برامج عملية وواقعية تمكنها من التحسين المستمر؛ و بالمبادرة إلى عملية بناء لقدرتها التنافسية، التي تتطلب الانضباط بالمعايير الدولية في مجال الجودة.

و قد شهدت الصناعة الغذائية تطورات كبيرة. حيث أصبحت تعتمد بشكل مكثف على الميكنة و الأتمتة في كافة المراحل الإنتاجية مع تزايد المكونات و المواد المضافة في الأطعمة و تنوع مواد التغليف و أساليب التعبئة و التخزين و التوزيع. و اقترن هذا باتساع نطاق حركة التجارة العالمية، و تزايد معدلات التبادل التجاري بين الدول. و تعدد الأنماط الاستهلاكية، و تحول

مفهوم المستهلك إلى عون اقتصادي عالمي، تفتح بين يديه جميع الأسواق دون حدود. و تتنافس عليه المنتجات مهما كان مصدرها.

كما أصبحت سلامة الأغذية أهم انشغال لدى الناشطين في هذا القطاع؛ نتيجة تطور قواعد التجارة الدولية و تنامي متطلبات المستهلك و مشروطيته. خاصة بعد أن احتلت محور النقاش في جولة الأورغواي. مما عزز متطلبات الشفافية و الثقة وطمأنة.

## I - طرح إشكالية البحث:

في ضوء هذا السياق، تبرز إشكالية هذا البحث، و هي:

إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية، بما يحقق غرض الاندماج في الاقتصاد العالمي و الاستعداد الحقيقي لريزنامة مواعيد الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

- و هو ما يتفرع عنه جملة من الأسئلة، يجب إثارتها و الإجابة عنها في هذا الإطار، وهي:
- 1- ما هي التحولات التي طرأت على محيط مؤسسات الصناعة الغذائية، بما يحتم التفكير في الجودة ؟
  - 2- ما هي القيود التي تفرضها عملية الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة. و كيف تؤثر اتفاقياتها على متطلبات الصناعة الغذائية ؟
  - 3- ما هي مفاتيح التنافسية ، و ما موقع الجودة فيها. و ما دورها في رفع القدرة التنافسية ؟ و كيف تعتبر مدخلا لتحقيقها ؟
  - 4- كيف تطور مفهوم الجودة تبعا لتطور الصناعة و محيطها ؟ و ما هي مختلف المراحل التاريخية التي مر بها ؟
  - 5- أين تقع الجودة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة ؟ و كيف تستخدم كأداة يتحقق من خلالها بناء إستراتيجية تنافس ذات فعالية ؟
  - 6- ما هي متطلبات وضع برنامج فعال لنظام الجودة ؟ و ما هي عوائق ذلك ؟ و كيف يتم تحديد نموذج القيام بذلك ؟
  - 7- ما هي الخصائص التي تنفرد بها الصناعة الغذائية و جودتها ؟ و ما علاقتها بالسلامة الغذائية كمكون أساسي تتحدد على ضوئه ؟

- 8- ما هو النموذج الواجب انتهاجه، كي تتجح الجودة في مؤسسات الصناعة الغذائية؟ و لم يتم العمل على توحيد المقاييس في هذا الإطار؟
- 9- ما هو الجديد في مجال المواصفات القياسية في مجال صناعة الغذاء؟ و من هي الهيئات التي تدعو إلى ضرورة جودة الغذاء، و كيف تسعى إلى نشر ثقافة الجودة في ميدان الغذاء؟
- 10- ما هو مستوى الجودة في هذه المؤسسات ميدانيا؟ و هل تحتاج إلى تكيف و تعزيز؟ و ما هي العناصر الدالة في هذا؟

## II - تحديد الفرضيات:

- و للقيام بمتطلبات دراسة هذه الإشكالية، و الإجابة على ما يترتب عليها من تساؤلات، ننتقل من بناء الفرضيات التالية:
- 1- الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة و الاندماج في الاقتصاد العالمي، يتطلب و يفرض تحسين القدرة التنافسية كأحد الشروط الأساسية لذلك.
  - 2- تطوير الصناعة الغذائية يساعد الجزائر على تنمية صادراتها خارج المحروقات. و هو قادر على التنافس إذا أخذ بأسباب ذلك و حقق متطلباته.
  - 3- يعتبر نظام الجودة مفتاحا أساسيا لرفع تنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية و ترسيخ الثقة لديها و لدى المستهلك.
  - 4- يتطلب إشباع السوق المحلية و الطموح للتصدير التأهيل في مجال الجودة. و العمل الجاد على اكتساب الخبرة الضرورية فيه.
  - 5- تتمتع الصناعة الغذائية بمكانة في الجزائر. و الجودة غير غائبة تماما. و إنما تحتاج إلى استدرارك نقائصها. و بذل الجهد لمواكبة التطور الذي تعرفه صناعة الغذاء.
  - 6- مسعى الجودة يتطلب تأهيل المؤسسات للأخذ بالمعايير الدولية للجودة. و السعي نحو تطبيق الأنظمة التي توصي بها الهيئات و المنظمات الدولية.

## III - أهداف البحث:

- يطمح هذا العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي:
- 1- التأكيد على أهمية تحقيق التنافسية في مؤسسات القطاع. و التي تعتبر جواز العبور إلى البقاء و النمو في المحيط شديد التقلب.
  - 2- تسليط الضوء على تجربة تطبيق الجودة، و مقومات نجاحها كي تحقق الأهداف المنشودة

- منها. و تحديد ملامح البرنامج الفعال في هذا الإطار.
- 3- تحديد مدى قدرة الصناعة الغذائية على التنافس، و ضرورة التصور التسييري الجديد، الذي يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة مبنية على أساس من المعايير الدولية.
- 4- إعطاء نموذج عملي و برنامج فعال كفيل بدعم القدرة التنافسية. بما يحقق الأهداف و مواجهة التحديات. و عنوانه التوجه بالجودة.
- 5- لفت انتباه المسيرين إلى حيوية الدور الذي يلعبه، رغم الشكوك التي يثيرها البعض حول إمكانية التوجه به عمليا.

#### IV - أهمية موضوع البحث:

يتعلق الموضوع بمصير المؤسسة في الصناعة الغذائية في ظل التحولات التي تعيشها وتعاني منها. إضافة إلى التحديات التي تواجهها. مع القصر النسبي للمدة الواجبة كي تصبح قادرة على الاندماج في الاقتصاد العالمي.

بمتابعة ما يجري على المستوى الإقليمي و الدولي، يتضح لنا أن الموضوع أصبح يكتسي أهمية قصوى، و قد سارعت في سياقه بقية دول جنوب البحر الأبيض المتوسط.

و من جهة أخرى، فهو يساعد المؤسسة على كسب الثقة لدى المستهلك، و الذي أصبح أكثر تنظيما و وعيا و ثقافة، و له جمعيات حمايته التي تدافع عن حقوقه، و تلقنه ما يحتاج من معلومات. بحيث تحولت إلى قيد على توجهات المؤسسة، و تجد صعوبة في القدرة على الاستجابة له.

إن اقتراب نهاية مواعيد رزنامة الدخول في منطقة التبادل الحر و الشراكة الأوروبيةمتوسطة، يدفع إلى التفكير الجدي في الوسائل التي تمكن من مواجهة المنافسة العالمية؛ و من هنا تبرز أهمية التأهيل و رفع القدرة التنافسية كأهم وسيلة. لأنه يمكن المؤسسة الوطنية عامة و خاصة، من أن تتحصل على مستوى تنافسي في المستقبل. وبذلك يصبح من أولى الأولويات المطروحة بحددة و إلحاح فائقين أمام المؤسسة في الصناعة الغذائية. و إن تطلبت العملية وقتا و تشخيصا دقيقا.

#### V - أسباب اختيار الموضوع :

نلاحظ أن الجزائر تعرف تحولات اقتصادية عميقة، أهمها التخلي عن اقتصاد إداري مرهون بمراد السلع النفطية إلى اقتصاد السوق الذي يركز على المبادرة و يخضع للمنافسة. و من جهة أخرى، فالاتفاق حول الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة، و

ما توجهت به الجزائر من برنامج للإنعاش الاقتصادي و الانفتاح على الاستثمار الأجنبي. كل هذا يدفع إلى إتباع معايير الأداء و الكفاءة الدولية في أفضل مستوياتها، و البحث عن التنافسية الدولية. مما جعل المؤسسة تبحث عن المنتج التنافسي في السوق العالمية و مواجهة متطلبات تحقيق الجودة فيه. ذلك أن ما كان يصلح للأمم، قد لا يصلح للمستقبل. بذلك يصبح ضروريا إعادة التنظيم و البحث عن الموارد البديلة و تطوير الأداء الكلي، كعنصر أساسي في المواجهة. ذلك أن المؤسسة بالجزائر مقارنة بمثيلاتها في بقية دول جنوب البحر الأبيض المتوسط، تشكو من تأخر ملحوظ في مواكبة التغيرات و إحداث التأهيل. كل هذا يعطي التبرير القوي لاختيار الموضوع للدراسة و البحث. و هو ما يؤكد بعض النقاط الأخرى، كما يلي:

- أصبح تسيير الجودة مسألة توليها المؤسسة كل العناية كمدخل في التسيير.
- تزايد اهتمام المسيرين بالموضوع خاصة مع آفاق الإنضمام و الاندماج.
- رصد الدولة ممثلة في الوزارة الوصية عن الصناعة لجانب كبير من مجهوداتها في التحسيس و المساندة و الدعم المادي للمؤسسات كي تتوجه به.
- اقتحام بعض مؤسسات الفرع تجربة التوجه بالجودة و الحصول على شهادة التأهيل. واستعداد مؤسسات أخرى للخوض فيه.
- البحث عن أدوات فعالة و برامج جادة، تعمل على رفع التنافسية.
- القراءات الأولية في تشخيص الاقتصاد الجزائري و خصوصا فرع الصناعة الغذائية، و الرهانات التي تواجهه.
- ميل الباحث إلى البحث و الدراسة في الموضوع، إذ هو تنمة لما قام به في مرحلة الماجستير. حيث كان الموضوع حول الإستراتيجية التسويقية في مؤسسة تنتمي للصناعة الغذائية. و بطبيعة الحال فإن الموضوعات التي ترتبط به هي الجودة و الإستراتيجية و غير ذلك.
- اعتماد ما تكون لدينا من انطباع من خلال كثير من المناقشات و التشاور مع ذوي الاختصاص و الاهتمام بمثل هذه الموضوعات. و الزيارات الميدانية لبعض المؤسسات، قبل الشروع في البحث.
- متطلبات و طبيعة اختصاص إدارة الأعمال الذي تعتبر الجودة من المحاور الهامة فيه.
- سابق الخبرة و الممارسة لوظائف بالمصالح التجارية في مؤسسات وطنية.
- تواجد الموضوع ضمن الاهتمامات البحثية .

## VI - إطار الدراسة :

اخترنا مؤسسات فرع الصناعة الغذائية بالجزائر، ذلك أنه يعرف نموا ثابتا كقاطرة للإنعاش الاقتصادي في الجزائر. و به مؤشرات أولية توحى بإمكانية نجاحه. و من بينها السوق

الداخلي لأكثر من ثلاثين مليون ساكن. و الموقع الجغرافي كمركز ملتقى أعمال دولية و المزايا الجبائية و شبه الجبائية. إضافة لقدرات الهياكل القاعدية و الخدمات الموجودة، و أثمان عوامل الإنتاج و تكلفتها. و من جهة أخرى، فعدد من المؤسسات التابعة له، تهتم بموضوع شهادة التأهيل بالإيزو، كمحاولة للنهوض بالقدرة التنافسية.

## VII - المنهج المتبع:

إن طبيعة البحث المطروح للمعالجة في هذه الأطروحة، يدعو إلى الاعتماد على مناهج متنوعة لإتاحة الفرصة من الوقوف على جل المحاور من عدة جوانب. فنعتمد على المنهج التحليلي الوصفي ، بالتعرض لموضوعات العولمة و قضايا التنافسية وأهم مؤشراتها. و بدراسة ميدانية لوضعية بعض المؤسسات الجزائرية التي تعمل في نطاق الصناعة الغذائية. من أجل التعرف و الوقوف على تنافسيتها ومكانة الجودة فيها. مع مقارنة الأمر بما ورد تقديمه في الناحية النظرية. واستخدام مصادرها الثانوية ، ممثلة في مجموع الوثائق التي تمكنا من الإطلاع عليها و الأخذ منها بقدر ما يحتاجه موضوع البحث. إضافة للمصادر الأولية.

و حيث تعتبر أداة المقابلة و طريق الاستبيان وسيلتان هامتان لتقصي الحقائق و تكوين فكرة تشخيصية عن أي مجتمع مدروس، فاستعنا بهما في محاولة لقياس الوضعية التي تعترى إستراتيجية المؤسسات موضوع الدراسة. مع الاعتماد أيضا على المنهج التاريخي، في سرد بعض التطورات للمفاهيم عبر مختلف المراحل.

و قد تم اللجوء إلى استعمال عدة أدوات في إنجاز هذا البحث، وهي:

- المراجع المشكلة من كتب، ومجلات ودوريات، مقالات، ووثائق عمل رسمية. و ما تحصلنا عليه من مختلف المراجع، ومواقع الانترنت.
- الاتصال بالهيئات الرسمية و المؤسسات العاملة في الميدان. و قد ساعدنا في كثير من الأحيان في هذا الأمر تدخل الأستاذ المشرف و بعض الزملاء. خاصة عند تباعد المسافات بين الأماكن التي انتقيناها في تكوين عينة البحث.
- المشاركة و الحضور في بعض اللقاءات و الأيام الدراسية والإعلامية، و التي تمت للموضوع بصلة.

## VIII - خطة العمل:

يتكون البحث الذي بين أيدينا من بناء يتدرج من دراسة المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة إلى الجانب الإجرائي و التفصيلي الذي يتعرض إلى الممارسة و التطبيق. و هو ما يمكن تقديمه كما يلي:

**الفصل الأول** بعنوان إفرازات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية. و هو يسلط الضوء على ما يجري في محيط المؤسسات من تغيرات و ظهور مفاهيم و أطر جديدة و جب التكيف معها. و تحديد طريقة تحقيق القدرة التنافسية و المدخل إليها. و ذلك من خلال التعرض لظاهرة العولمة و إفرازاتها، و ما يتعلق بها من أفكار و تحديد للمفهوم و الأدوات الفاعلة و المديرية لنظامها. و إنشاء المنظمة العالمية للتجارة و الاتفاقيات المنبثقة عن ذلك. و ما له علاقة مباشرة في هذا الشأن و يرتبط بموضوعنا. و تتوج بتحديد مفهوم التنافسية و أدبيات استخدام هذا المصطلح، و الأدوات المستعملة في تحديده. حيث تظهر في نهاية المطاف إشكالية الجودة كخطوة أولى في مسار أعمق نحو تحقيق التنافسية.

**الفصل الثاني** المعنون بمفهوم الجودة، الإطار و التسيير و الإستراتيجية. و يقدم لمحة حول تطور مفهوم الجودة المرتبط بتطور الصناعة في حد ذاتها. و تعريفه كمصطلح متداول له عدة أبعاد و ادراكات، تختلف باختلاف الجهة التي تعتمد في تحديده. مع ربطه بموضوع التغيير الذي تشهده المؤسسة و ساحتها، و دور الزبون. و التخطيط الفعال لبناء إستراتيجية المؤسسة. و ذلك بتأصيل مفهوم الجودة. و تحديد الجوانب و الأبعاد التصورية له. و إشكالية تسيير التغيير به. و أخيرا رسم علاقته بالمستهلك. و مناقشة صفة العلمية فيه.

**الفصل الثالث** الخاص بنظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز. تعرضنا في هذا الفصل، إلى مفهوم نظم الجودة. و هو ما يتطلب الانطلاق من مبادئ و استخدام أدوات، و يحتاج إلى بنية تحتية و يعاني من بعض العوائق ينبغي القضاء عليها أو الحد من تأثيرها. و العمل على نشر ثقافة الجودة. و هي في البداية انضباط بمدخل توكيد الجودة عن طريق الإيزو. و من ثم مدخل الجودة الشاملة كفلسفة و منهجية للتفكير يبنني على أساس البحث عن التحسين المستمر. و أخيرا، هناك منحى البحث عن الفوز بالجائزة في مجال الجودة و استحقاقها.

**الفصل الرابع** المخصص للجودة في الصناعة الغذائية. و سوف نعالج في هذا الفصل موضوع الصناعة أولاً، و ما يتعلق بها من تطور و تصنيف و مفهوم. ثم خصائص الصناعة الغذائية وأساليبها و أهدافها و المشاكل التي تعاني منها، و الدور الذي تلعبه في الواقع. لنصل إلى مفهوم الجودة في هذه الصناعة. و الذي يحمل دلالات جديدة قد لا تتواجد في صناعة أخرى. وخاصة إذا ارتبط بمفهوم السلامة الصحية للغذاء. و طبيعة مسعى الجودة الذي يتغير تبعاً لذلك. والحاجة إلى ما تقدمه طريقة الهاسب و الإيزو 22000 و الإيزو 15161 و غيرها. التي تحاول تجسيد ملامح نظام الجودة في صناعة الغذاء.

**الفصل الخامس** المتعلق بالدراسة الميدانية و نتائجها. و يخص هذا الفصل للالتفات إلى الجانب الميداني. حيث تتواجد الجودة ممارسة و تطبيقاً. و من خلال منهج وصفي و استخدام أداة الاستبيان نحاول الوقوف على الكيفية التي يتعايش فيها المهني مع الجودة. نتعرض إلى تقديم مكونات الاستبيان و العينة المنقاة عشوائياً و صدق و ثبات المقياس في التعبير عن المجتمع المبحوث. و تحديد الفرضيات المعتمدة للإجابة على الإشكالية المطروحة للدراسة. وباستخدام برنامج SPSS نقوم بعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال المحاور المطروحة في الاستبيان. ليتوج العمل بجملة من النتائج و القراءات بناء على ما تم تقديمه. ويتكون الفصل من تقديم الدراسة ميدانية لواقع الجودة في الصناعة الغذائية. ثم عرض نتائج كل محور. و أخيراً حوصلة و استخلاص النتائج المترتبة. حيث يتم القيام بسرد الاستنتاجات المتوصل إليها.

## **IX - الدراسات السابقة:**

في الواقع، توجد عدة دراسات ماجستير و دكتوراه، تناولت موضوع الجودة في عمومه وأخرى حول التنافسية، وقد استخدم بعضها في طيات هذا البحث. و لكن فيما يخص أفراد الجودة و التنافسية و تخصيص الموضوع حول خصوصيات الصناعة الغذائية، فلم نتمكن من الوقوف إلا على عدد محدود جداً حول ذلك. فحسب قدرة الباحث و ما توصل إليه، وجدنا الدراسات التالية:

- دراسة العيهار فلة، بعنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. ( 2005 ) و هي رسالة ماجستير بجامعة الجزائر. توصلت إلى نتائج حول الموضوع في عمومه. كالجودة مسؤولية الجميع. و مساهمة الجودة في بناء الميزة التنافسية لارتباطها برضا الزبون. وبأن الجودة يتم تحقيقها قبل و أثناء و بعد العملية الإنتاجية.

- دراسة يحيى خديجة، بعنوان أثر مراقبة جودة المنتج على القدرة التنافسية للمؤسسة (2001) وهي رسالة ماجستير بجامعة الجزائر. و تبلور العمل فيها حول بعض النتائج. ومن بينها ضرورة زرع ثقافة المؤسسة و الجودة وسط العمال كشرط لخوض المنافسة. ودعت للإحساس بالمسؤولية و الانتماء.
- عبد الحميد مصطفى الخليل، إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سورية (1999). و هي رسالة ماجستير بجامعة حلب بسوريا. و نلاحظ أنها قد توجه الاهتمام فيها إلى الصناعة الغذائية. و قد توصلت إلى نتيجة بأن هناك ضعف في نشر ثقافة الجودة. و لاحظت عدم توافق الواقع مع متطلبات الجودة الشاملة.

### X - الصعوبات و محدودية البحث:

وجدنا صعوبة لتحصيل المادة العلمية المتعلقة بخصوصيات الصناعة الغذائية، حيث كانت المصادر شحيحة. كما واجهتنا بعض الصعوبات أثناء القيام بالجانب الميداني، الذي تطلب الانتقال و الاتصال للحصول على المعطيات؛ و هو ما تطلب الاستعانة بالاستاذ المشرف و بعض الزملاء.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في هذا المجهود على الأقل في البدء في دراسة الموضوع مع فتح المجال لدراسات أكثر عمقا واتساعا. لأن الباب يبقى مفتوحا للبحث والإثراء بما يستجيب لكل مرحلة ومتطلباتها.

## الفصل الأول

إفرازات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

**تمهيد:**

يقنضي الكلام عن التنافسية ضرورة البحث في العناصر التي دفعت بهذا المفهوم إلى دائرة الموضوعات الهامة في أجندة المؤسسات و الدول، وفرضت حتمية العناية بالوصول إلى تحقيقه؛ و هي عناصر مستمدة من المحيط الذي عرف تغيرا حادا في إطاره، بظهور نظريات و أطروحات جديدة، أهمها ظاهرة العولمة و منظمة التجارة العالمية، مما أوجب انتهاج أساليب مختلفة في الإدارة و التسيير. و غير من رسالة و رؤية المؤسسة ، التي بدورها تطلبت القيام بكثير من الإجراءات بغية التكيف الفعال.

نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على ما يجري في محيط المؤسسات من تغيرات و ظهور مفاهيم و أطر جديدة و جب التكيف معها. لأنها تعتبر إحدى مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة. و تترجم إلى جملة من الفرص ينبغي اغتنامها و تهديدات يجب الحد من آثارها السلبية، و التعامل معها بجدية، و التكيف لاستيعاب مدى تأثيرها. و تحديد طريقة تحقيق القدرة التنافسية و المدخل إليها.

و عليه فقد تعرضنا إلى :

- ظاهرة العولمة و إفرازاتها، و ما يتعلق بها من أفكار و تحديد للمفهوم و أدوات فاعلة و مديرة لنظامها.

- إنشاء المنظمة العالمية للتجارة و الاتفاقيات المنبثقة عن ذلك. و ما له علاقة مباشرة في هذا الشأن و يرتبط بموضوعنا.

- تحديد مفهوم التنافسية و أدبيات استخدام هذا المصطلح، و الأدوات المستعملة في تحديده. حيث تظهر في نهاية المطاف إشكالية الجودة كخطوة أولى في مسار أعمق نحو تحقيق التنافسية.

I - تقديم ظاهرة العولمة:

يفيد مصطلح العولمة، ظهور عملية تكامل الإنتاج والتوزيع مع زيادة تدفق عوامل الإنتاج خاصة راس المال والعمل بين الدول، ونمو التجارة الدولية للمنتجات. وهو ما حول مفهوم تقسيم العمل على نطاق دولي، و زاد من وتيرة التفاعل بين الدول وتتنوع واتساع المعاملات فيما بينها. مشكلة بذلك ضغوطا على المستهلكين وعلى المنتجين والمنافسين. ودفع العديد من الدول النامية إلى المبادرة بتحرير اقتصادياتها<sup>1</sup>.

و لقد حظي مفهوم العولمة بمساحات كبيرة في عدد هائل من الكتابات، من خلال تحديد ماهيتها والتعرض لما تمثله من تهديدات وفرص بالنسبة للدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء. و ردها الأكاديميون ورجال السياسة والفكر ورجال الإعلام والأعمال ومختلف طبقات الشعب، لكن لكل فئة منظورها الخاص في تحديد أبعاد ما يعنيه<sup>2</sup>. بل ولقد أصبحت مصدر إلهام للكتاب ومخرجي الأفلام. وهي ليست ظاهرة جديدة، بل لفظ جديد لمعنى قديم<sup>3</sup>. فهي موجودة في تاريخ البشرية بشكل أو بآخر، عبر عملية تاريخية متجددة، تمتد جذورها إلى بدء الخليقة.

فالإنسان من طبيعته التطلع إلى التفاعل مع الآخرين بغية الاستفادة المتبادلة من التجارة بين الشعوب، وهو كما وصفه ابن خلدون اجتماعي بطبعه، بدأ في شكل عائلات صغيرة، وبمرور الزمن سرعان ما انتشرت تركزاته السكانية بظهور القرية و المدينة والدولة و الإقليم.

ومن القديم كان يصبو إلى أبعد من البقعة الجغرافية التي يعيش فيها. و نذكر للدلالة على هذا الأمر، الحروب الرومانية و رحلة الإسكندر المقدوني و رحلة الشتاء و الصيف، والنزعات الاستعمارية و غير ذلك كثير من الرحلات التي حملت معها الحروب، أو التي تمت عبر التاريخ في إطار التبادل التجاري و بعد ذلك ضمن متطلبات البحث عن العلم، مما يثبت تطلع الإنسان على الدوام إلى توسيع دائرة نشاطه إلى أبعد من موطنه المعتاد. وما العولمة إلا مرحلة من مراحل التطور البشري ارتبطت بنظم عالمية نقدية وإعلامية وإنتاجية وثقافية وسياسية، بحيث أعادت

<sup>1</sup> - عمر صقر. العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2002/ 2003. ص 43-47 .

<sup>2</sup> - فؤاد أبو ستيت. التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة. مصر-القاهرة : الدار المصرية اللبنانية . 2004 . ص:115.

<sup>3</sup> - أحمد مصطفى عمر . إعلام العولمة و تأثيره في المستهلك . المستقبل العربي. لبنان-بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.السنة 23.العدد 256. 2000/06. ص:72.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

توزيع المهام وتقسيم العمل مختصرة المكان والزمان<sup>1</sup>. و إن كانت بداية ظهورها تتحصر في المجال الاقتصادي، للتعبير عن ظاهرة اتساع فضاء الإنتاج والتجارة ليشمل السوق العالمية بكاملها<sup>2</sup>.

فهي تمثل وصول نمط الإنتاج الرأسمالي إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل والتوزيع والسوق والتجارة والتداول إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة الإنتاج ذاتها، أي أن ظاهرة العولمة التي نشهدها هي بداية عولمة الإنتاج والرأسمال الانتاجي وقوى الإنتاج الرأسمالية وعلاقات الإنتاج الرأسمالية<sup>3</sup>.

### I - 1 - مفهوم العولمة :

إذا كانت القومية هي الظاهرة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، فإن العولمة تعتبر الظاهرة لنهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين<sup>4</sup>. و هو مفهوم يشير إلى زيادة الاندماج الاقتصادي على مستوى العالم نتيجة تزايد نطاق التبادل التجاري بين الدول وتحرير تجارة السلع والخدمات وتدفقات رؤوس الأموال بين الدول.

وبالرغم من تداول الباحثين كثيرا من المصطلحات عنوانا لهذا المفهوم كالكوكبة، الشمولية، الكونية والتدويل وما إلى ذلك مما تردد ذكره من كاتب إلى آخر؛ يبقى المفهوم يحمل الدلالة على البعد الاقتصادي في حرية انتقال السلع والخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال دون عوائق أو حواجز، وهو ما يفسر بالرجوع إلى مبادئ الاقتصاد الكلاسيكي في تكريس قداسة الحرية الاقتصادية وآلية اليد الخفية وقانون المنافذ كأفكار نادى بها آدم سميث وريكاردو و ساي وغيرهم من رواد المدرسة الكلاسيكية. و من ناحية أخرى، تتضمن العولمة تعميقا في مستويات التفاعل والاعتماد المتبادل بين الدول التي تشكل المجتمع العالمي. و لذا تعتمد ظاهرة العولمة على خمس قوى رئيسية، تتضافر في تأثيرها على المستوى العالمي. وتتمثل في حرية الاستثمار في أي مكان

<sup>1</sup> - محمد الأمين لعجال . العولمة في مجال القانون الدولي و العلوم السياسية. مجلة العلوم الإنسانية. الجزائر - بسكرة : جامعة محمد خيضر. جوان 2002. العدد : 02 . ص: 67 .

<sup>2</sup> - أحمد مصطفى عمر . مرجع سبق ذكره . ص : 79.

<sup>3</sup> - فرحات غول. مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2005-2006. ص : 4.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية دراسات و بحوث ميدانية. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

في العالم؛ حرية إقامة الصناعة في أنسب الأماكن لها؛ عالمية الاتصالات و انتشارها؛ عالمية المعلومات و الوصول إليها؛ و أخيرا عالمية النمط الاستهلاكي<sup>1</sup>.

يقرر العالم السياسي الأمريكي جيمس روزناو في كتابه "دينامكية العولمة: نحو صياغة عملية" بأن العولمة علاقة بين مستويات متعددة للتحليل، بحيث تجمع بين عدة جوانب و اتجاهات، الاقتصادية منها والسياسية والثقافية والأيدولوجية. و تشمل إعادة تنظيم الإنتاج، وتداخل الصناعات عبر الحدود وانتشار أسواق التمويل وتمائل السلع المستهلكة لمختلف الدول، نتيجة الصراع بين المجموعات المهاجرة والمجموعات المقيمة<sup>2</sup>.

لا تقتصر العولمة على توسع جغرافي فقط، بل تتطوي على تغيير رسالة المنظمة وأهدافها و إستراتيجيتها، ولا تعمل على التضحية بالصعيد المحلي<sup>3</sup>.

و المتتبع لمختلف التعاريف التي تحاول تقديم هذا المصطلح، لا يجد اتفاقا حوله، وليس ذلك بغريب فهو شأن عدد كبير من المصطلحات في العلوم الإنسانية، وذلك بسبب اختلاف المدارس و النظم و الزوايا التي يتم تناول الموضوع من خلالها، إضافة للحقبة التاريخية التي عاشها صاحب التعريف، وقد يحدث أن يكون لنفس الباحث عدة تعاريف مختلفة بحسب المراحل التي مر بها في بحثه.

فالبعض يراها ظاهرة اقتصادية كالتكامل الاقتصادي أو اندماج الأسواق أو اتساع نطاق التجارة والاستثمارات. فيما يراها آخرون ظاهرة اقتصادية سياسية اجتماعية. والآخر يراها "عملية Process" تهدف إلى خلق اقتصاد عالمي واحد يقوم على أساس الاستثمارات الخاصة، حرية تنقل رأس المال- خاصة في الخدمات- وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا. أيضا يرون العولمة عبارة عن عملية تزيد من اعتماد الدول بعضها على بعض اقتصاديا، من خلال زيادة مطردة في عدد ونوعية السلع العابرة للحدود، وزيادة تدفقات الاستثمار العالمية، مع الارتباط المؤسسي لمختلف المؤسسات في مختلف الدول<sup>4</sup>. بينما يذهب فريق آخر إلى أنها اندماج بين اقتصاديات العالم، من خلال التجارة والتدفقات المالية وتبادل التكنولوجيا والمعلومات؛ بالإضافة إلى حرية

<sup>1</sup> - عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل. العولمة و أثارها الاقتصادية على المصارف - نظرة شمولية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. الجزائر-الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي. العدد الثالث. ديسمبر 2005. ص: 11.

<sup>2</sup> - مهيبوب غالب أحمد. العرب و العولمة: مشكلات الحاضر و تحديات المستقبل. المستقبل العربي . لبنان- بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. السنة 23. العدد 256 . 2000/06 . ص : 61.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص : 23.

<sup>4</sup> فؤاد أبو ستيت . مرجع سبق ذكره . ص ص: 118.119 .

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

انتقال الأفراد، فهي اندماج الاقتصاديات الوطنية في سوق عالمية واحدة. و يراد بالعولمة، إخراج الأنشطة الاقتصادية من المجال المحلي المحدود إلى المجال العالمي الواسع، وإمكانيات انتقال رأس المال زئبقيا إلى حيث تتوفر أفضل الشروط<sup>1</sup>.

و يمكن رصد ثلاثة مجموعات من التعاريف. مجموعة تركز على البعد الاقتصادي، بظهور مؤشرات و اتجاهات و مؤسسات اقتصادية عالمية جديدة. و تركز الثانية على البعد الثقافي بالإشارة إلى بروز وعي و إدراك ومفاهيم ووسائل ثقافية عالمية الطابع. و تعتمد الثالثة على البعد السياسي في ظل القضايا السياسية الجديدة المرتبطة بسريان حالة الأحادية السائدة<sup>2</sup>.

يرتبط فكر العولمة، بنشأة الاتفاقات التجارية الثنائية بين دولتين، رأتا من المصلحة تبادل السلع بينهما لتحقيق أكبر قدر من المكاسب التبادلية<sup>3</sup>؛ أوجدت العولمة فرصا لكي تتبلور في صيغة آليات تعمل على تجسيدها- كمنظمة التجارة العالمية، والشركات المتعددة الجنسيات، ووصفات صندوق النقد الدولي والبنك العالمي- التي تسعى إلى ترسيخ هذا الفكر، وتبني المساعدة لدول العالم حتى تلتحق بركبها.

والمقصود بالعولمة عموما، هو سيطرة المفهوم العالمي على القضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وجعلها جميعا عالمية من خلال آليات تتمثل في :

- تحويل الاقتصاديات الحديثة إلى منظومات مدمجة مع بعضها البعض داخل تفاعل يدفع إلى مبادلة السلع والتكنولوجيا والخدمات ورؤوس الأموال وأدوات التواصل عبر شبكات متواصلة.
  - العمل على ذوبان الخصوصية الثقافية والأنماط الاستهلاكية الخاصة، نظرا لتجانس الطلب وخضوع المنتجات إلى تنميّطات موحدة ذات بعد كوني.
  - تحول الأنشطة الاقتصادية، داخل الأقطار إلى نماذج إنتاج يتم تبادلها عالميا<sup>4</sup>.
- و بهذا فيمكن أن نقف على أن جوهر العولمة ما هو إلا امتداد لعملية تاريخية طويلة، تتمركز حول انتشار الرأسمالية وهيمنتها عالميا. وتمثل اتجاهها قويا نحو التوحيد القسري للعالم،

<sup>1</sup> ضياء مجيد الموسوي ، العولمة واقتصاد السوق الحرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2000. ص:51.

<sup>2</sup> - عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل.مرجع سبق ذكره. ص: 10.

<sup>3</sup> - صلاح عباس. العولمة في إدارة المنظمات العالمية. مصر-الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2000. ص:

15.

<sup>4</sup> - سمير اللقمانى. منظمة التجارة العالمية ، آثارها السلبية و الإيجابية على أعمالنا الحالية و المستقبلية بالدول

الخليجية . الأردن-عمان:دار الحامد للنشر و التوزيع. 2003 . ص: 19.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

وفق نموذج يتمحور حول أفكار الليبرالية الجديدة، وتمركز قواها حول الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>. فالعولمة ذات مضمون ديناميكي، يشير إلى عملية مستمرة من التحول والتغير، فهي إتجاه متنام يصبح معه العالم دائرة اجتماعية وسياسة واقتصادية وثقافية واحدة تتلاشى في داخلها الحدود بين الدول<sup>2</sup>. وبهذا تؤثر في جميع مجالات الحياة، من سياسة واقتصاد وتكتلات وعلم ومجتمع وثقافة<sup>3</sup>. محدثة بذلك ثورة في التفكير والممارسة وموازن القوة؛ ومحكومة بالفاعلية الاقتصادية للشركات المتعددة الجنسيات، التي تحاول السيطرة على المجال الاقتصادي و المالي العالمي.

وتعتبر العولمة نظاما اقتصاديا ثقافيا إعلاميا، يقوم على سياسة الأسواق المفتوحة، في ارتباط عضوي مع وسائل الاتصال الحديثة التي تقدم خدماتها لشركات الإعلان و التسويق، للتأثير في جمهور هذه الأسواق. فهي نظام اقتصادي، يستخدم آلية السوق العالمية كـ مجال للمنافسة. ونظام ثقافي، يسعى إلى تغيير الواقع الثقافي لتقبل مخرجات السوق العالمية ومنتجاتها. ونظام إعلامي، يعتمد على توظيف تكنولوجيا الاتصال و وسائله في عملية الاختراق الثقافي للترويج لثقافة الاستهلاك لمنتجات السوق العالمية<sup>4</sup>.

تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة، تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد و الكفاءات البشرية، و تطويرها بما يؤثر على جودة و تكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية<sup>5</sup>. و يكمن أنجح دور للدولة في هذه الحالة، في لعبها دور الوسيط، الذي يساعد في خلق التحدي الدولي من خلال تهيئة مناخ عمل يحقق للمنظمات إمكانات خلق ميزة تنافسية على الصعيدين المحلي و الدولي، بتنشيط و مساندة القوى المؤثرة في جوهر المنافسة<sup>6</sup>. و بهدف

<sup>1</sup> - عبد القادر بابا. سياسة الإستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2003-2004. ص : 94.

<sup>2</sup> - أحمد مصطفى عمر . مرجع سبق ذكره . ص: 71.

<sup>3</sup> - سمير اللقمانى . مرجع سبق ذكره . ص : 68.

<sup>4</sup> - أحمد مصطفى عمر . مرجع سبق ذكره . ص : 80 .

<sup>5</sup> - عبد المجيد قدي . إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. ص: 7.

<sup>6</sup> - عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص : 11.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

إحداث التناسق مع التحولات التنافسية، لجأ كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات في العمليات، و في أسلوب أدائها، و هو ما أثر بشكل مباشر على نظم و سياسات الموارد البشرية .

و يتحدد جوهر العولمة بالاعتماد على ثلاث عمليات. و هو ما يرتبط بالعمل على شيوخ المعلومة لدى الجميع، و قد ساعدت ثورة تقنيات الاتصال الجديدة من شبكات و قنوات فضائية في توفيرها و تيسير الوصول إليها. و الثانية من خلال السعي نحو إزالة الحدود والحواجز ما بين الدول، و هو ما تجسد في التخفيضات المتتالية لمختلف التعريفات الجمركية. وأخيرا ارتفاع درجات التشابه في ملامح و ممارسات المجتمعات و الدول، و قد أسهم الإعلام بمختلف أنواعه و قنواته في تحقيق التقارب بين المجتمعات<sup>1</sup>. بحيث نلاحظ بكل وضوح مدى تلاشي الأبعاد المكانية و الزمانية و تراجع البيئية. انطلاقا من اعتبار العالم جسدا واحدا تتفاعل فيه مجموعة أعضائه.

ونقف هنا، لنشير إلى أن البعض يتخذ العولمة (Mondialisation) مرادفا للتدويل (Internationalisation)، لننبه إلى أن مصطلح التدويل يحمل في مضمونه الاعتراف بالكيانات للدول، و إن كان يوصي بالتخفيف من الحماية والحواجز. و هو ما ارتبط خصوصا بمؤتمر بريتون و دز و الطروحات التي تبناها المجتمع الدولي بعد الحرب. و التي حافظت على كيانات الدول و في نفس الوقت أوصت بضرورة تحسين شروط التبادل الدولي و العمل على تذليل العقبات أمام التجارة الخارجية. و إيجاد الإطار المناسب للتوفيق بين المصالح لدى الدول.

بينما نجد مصطلح العولمة يحيل العالم أجمع إلى قرية كونية صغيرة<sup>2</sup>، تزول فيها جميع الحواجز وتتلاشى أمامها جميع الكيانات، وبالتالي يندمج الجميع في منظومة الاقتصاد العالمي. وواقع الحال فيما هو مشاهد من تطور الأحداث التاريخية، يمكننا اعتبار ظاهرة التدويل بمثابة الخطوة الضرورية التي مهدت للمرور إلى العولمة، وهيأت من خلال التفاوض شروط القيام بذلك. بحيث تتمثل العولمة بناء على هذا التصور من خلال عدة أبعاد متبادلة، يتجسد أكثرها وضوحاً في تدويل الإنتاج. وتآكل الحدود بين الأسواق الوطنية وتنامي نصيب التجارة الدولية من الناتج العالمي. و الكثافة المعرفية. و الزيادة غير العادية في حركة رؤوس الأموال، بما في ذلك الاستثمار الأجنبي المباشر وازدياد المنافسة<sup>3</sup>. و تتأكد ملامحها مع تعرض السوق في ظلها لتغيرات تمثل تحديات صعبة أمام المؤسسة. باتجاهها نحو حرية التجارة الدولية و انتقال رؤوس الأموال. مع بروز

<sup>1</sup> - أسامة أمين الخولي. العرب والعولمة. لبنان-بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. 1998. ص: 27.

<sup>2</sup> - أسامة المجذوب. العولمة والإقليمية. مصر-القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. 2001. ص: 36.

<sup>3</sup> - خلف عثمان. واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تمهيتها - دراسة حالة الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2003-2004. ص : 69.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

منظمات العولمة و مؤسساتها و تأثيرها على السوق العالمية. و زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية العالمية. كذا، زيادة التبعية المتبادلة و التكامل بين كبرى الاقتصاديات في العالم. و ذلك كله أسهم في تأكيد القدرة التنافسية النسبية لمختلف الدول و البلدان، مما زاد في حرصها على هذا الجانب في توجهاتها الاقتصادية.<sup>1</sup>

### I - 2 - العوامل الدافعة للعولمة :

هناك قوى دافعة للعولمة بالضرورة. و ذلك من مثل تقدم وسائل الاتصالات و النقل و شبكة الانترنت و توفر مصادر التمويل الدولية و سهولة انتقال العمالة، مع التقارب في احتياجات المستهلكين<sup>2</sup>. و تتلخص المحاور التي تؤكد من خلالها فرض مصطلح العولمة كظاهرة تتميز بها نهاية القرن العشرين :

### I - 2 - 1 - هيكل النظام الاقتصادي العالمي :

والذي تميز بتنامي التنسيق بين مختلف المنظمات الاقتصادية الدولية، و تفعيل جهودها بما يخدم عملية التحرير الاقتصادي، بأبعاده المالية و النقدية و التجارية. كما عرف تحرير تجارة السلع و الخدمات مما أسهم في عولمة الاقتصاد. خاصة مع نمو ظاهرة الاستثمارات الدولية، و تطور حجمها بشكل ملحوظ، و ظاهرة الاندماج و تحرير تدفقات رؤوس الأموال. بحيث أصبح مفهوم العولمة من المنظور الاقتصادي يشير إلى تحول العالم إلى منظومة من العلاقات الاقتصادية المتشابكة، التي تزداد تعقيدا لتحقيق سيادة نظام اقتصادي واحد، يتبادل العالم فيه الاعتماد بعضه على البعض الآخر، في كل من الخامات و السلع و المنتجات و الأسواق و رؤوس الأموال و العمالة و الخبرة، إذ لا قيمة لرؤوس الأموال من دون استثمارات، و لا قيمة للسلع دون أسواق تستهلكها. و العولمة هي صناعة الأسواق التي تضمن عالمية التصدير و الاستيراد<sup>3</sup>. و هذا ما يحدو بالبعض إلى اعتبار العالم سوقا واحدة. يتم في إطارها تحويل المؤسسة إلى عون اقتصادي عالمي يمكن أن يغطي نشاطه كل الأرض، و لا يحد اقتحامه لمختلف المناطق إلا معطيات قدراته و امكانياته، و التي تستطيع أن تحدد مقدار ما يمكنه القيام به. و كأنه أمام سوقين، واحدة نظرية تشمل ما هو مفتوح أمامه من آفاق، إذ له حرية الحركة في أي نقطة من العالم يرغب في الوصول إليها. و أخرى فعلية يجسدها ما بإمكانه القيام به على ضوء ما يتوفر لديه من موارد و طاقات يقوم

<sup>1</sup> - علي ميا و آخرون. العولمة و تحدياتها التقنية و التكنولوجية على الإدارة. مجلة جامعة تشرين للدراسات و

البحوث العلمية. سوريا- اللاذقية: سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية. المجلد (27) العدد (2) 2005 . ص : 99.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص : 34.

<sup>3</sup> - أحمد مصطفى عمر . مرجع سبق ذكره . ص : 74.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

بتعبئتها في إطار نشاطه. و هذا أحد الوجوه التي تفسر في الحقيقة، اعتبار المنافسة عالمية ومحلية في آن واحد. ومن جهة أخرى، نجد الطرف الثاني لهذه السوق و هو المستهلك الذي أصبحت تشكل كتلته جميع سكان الأرض، و هو الآخر لا يحده سوى وصول المعلومة إليه وإطار الاتصال المتاح لديه. و هو ما يفترض تعظيمه بما توفر لديه من شبكات و تقنيات اتصال جديدة مكنته عن طريق العالم الافتراضي من القيام بذلك بصورة أسرع و بتكلفة أقل. و قد أخذ هيكل النظام الاقتصادي العالمي ملامح جديدة نتيجة لهذا التغير الذي مس المنتج و المستهلك معا. و كذلك الحلقات المرتبطة بهما كما أسلفنا.

### I - 2 - 2 - الثورة العلمية :

ممثلة في تطور تكنولوجيا المعلومات ومعالجتها، وتعاضم قدرات التخزين والاسترجاع للمعلومات. مع اختصار المتطلب الزمني لاستدعائها و استخدامها عند الحاجة إليها، وهو ما انعكس على انحسار التدخل الإنساني في الوفاء بالوظائف الادارية والرقابية في المؤسسات مهما كانت طبيعتها وحجم نشاطها. خصوصا مع تطور الحواسيب ووسائل الأعلام الآلي. وقد تدعم ذلك بالثورة في مجال الأعلام والاتصال والفضائيات والأقمار الصناعية، التي دخلت بالبشرية في مرحلة جديدة تعتبر نقطة لا رجوع في تاريخها، محدثة بذلك ثورة تعتبر السمة الغالبة لبداية الألفية الثالثة. وتبقى شبكات الانترنت والانترانيت خير شاهد على مدى التطور الكبير والسريع الذي ساعد في كثير من المجالات. وفي جانب آخر، نجد اكتشاف الحمض النووي، الذي يحمل الصفات الوراثية، وتطور الهندسة الوراثية بالتحكم في الجينات وتحسينها. وهو الأمر الذي له نتائجه على طرق الإنتاج وتوفير السلع، خاصة الزراعية من ناحية الكم والكيف، والتطبيقات الطبية و الصيدلانية المتنوعة.

### I - 2 - 3 - الاندماجات الكبرى :

تمس عملية الاندماجات الكبرى البنوك والشركات وشركات التأمين، و تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية، والاستفادة من اقتصاديات الحجم التي تؤثر في التكلفة والسعر. وقد صاحبها اندماج أسواق المال الدولية، التي وفرت أدوات مالية أسهمت في تقليل المخاطر ووسعت من دائرة المعاملات المالية الدولية.

ومن جهة أخرى، تم العمل على توحيد المواصفات والمقاييس، وإعطائها طابعا دوليا، يستند إليه في العقود الدولية. ويقلل من إمكانيات النزاع. وتعطى المنتج بعدا كونيا، من ناحية الخصائص والمشتراطات. وقد برزت هيئات دولية كالمنظمة العالمية للتقييس ISO والكوديكس وغيرها. والتي تقوم بإعداد المعايير الدولية.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

في إطار العولمة، تعمل فلسفة التأثير في المستهلك، على الترويج لكل ما هو سهل وسريع وبسيط. كما تقوم على المنافسة كمحرك أساسي للعولمة، فالمنافسة في السوق العالمية تتطلب التكيف مع ثقافة هذه السوق؛ والمجتمعات المنغلقة على ثقافتها لا يمكنها أن تتنافس في عصر المعلومات وقد ساعد على انتشار العولمة جملة من المعطيات التي ساهمت بقوة في تمرير هذا المشروع وهي:

- التغيير المستمر والسريع للتكنولوجيا في مجالات المعلومات والاتصالات والإنتاج، مما أدى إلى تغيير أنماط ونوعية السلع، مع تخفيض تكلفة الشحن والنقل.
- انتشار الشركات العابرة للقارات، بحيث أصبحت الوسيلة الأكثر فاعلية في انتقال السلع والخدمات والمعلومات.<sup>1</sup>

### I- 2- 4- نمو ظاهرة التكتلات الاقتصادية :

من أهم مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة، عولمة الطلب والعرض والمنافسة والإستراتيجية.<sup>2</sup> ويعتبر التكتل رد فعل طبيعي لمواجهة المنافسة العالمية، وتعظيم القدرة التفاوضية للدول في إطار تعاوني عوض التحرك منفردة.

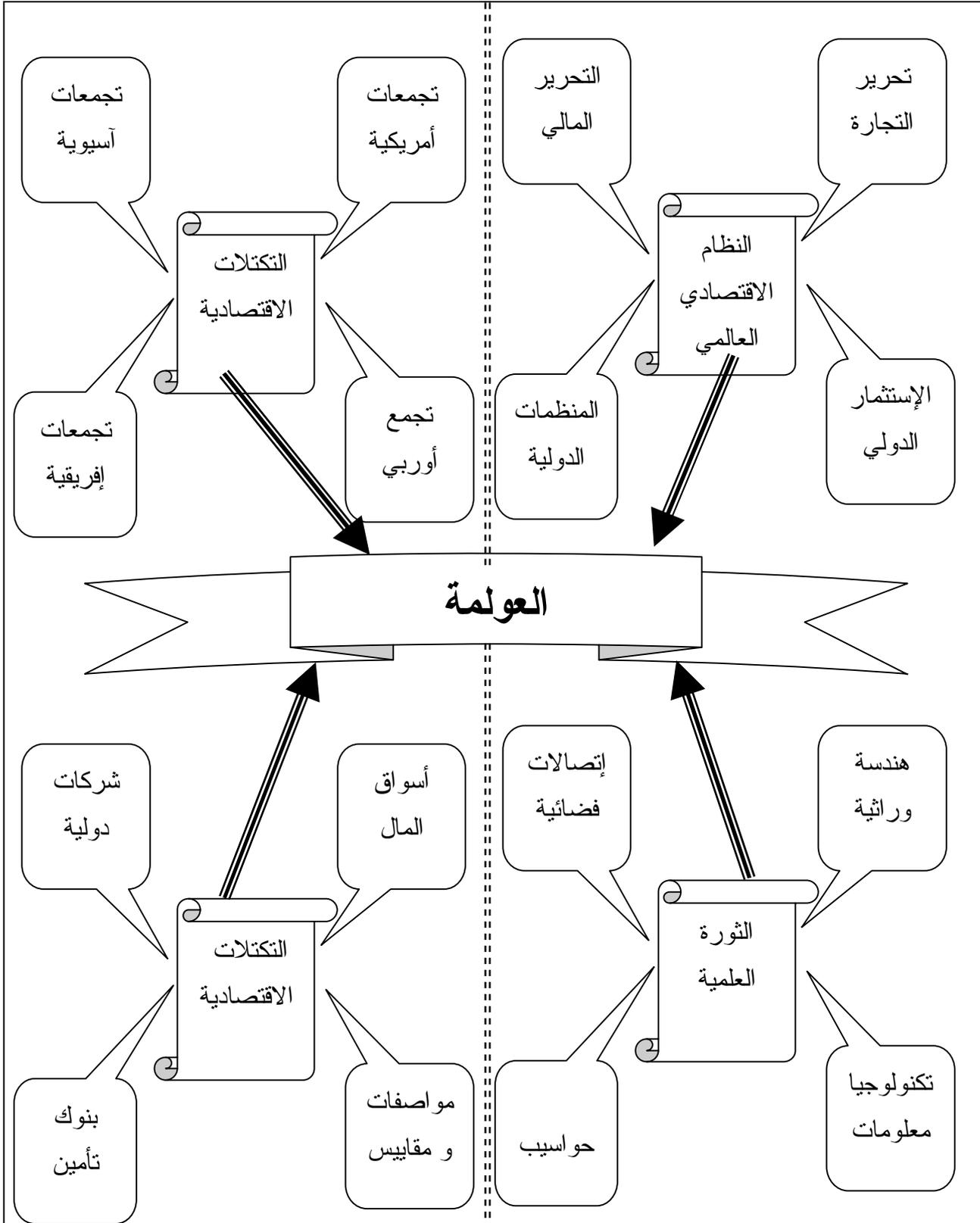
وقد ظهرت على سبيل المثال تكتلات أصبح لها وزنا هاما في العلاقات الاقتصادية، مثل الاتحاد الأوروبي ومنطقة التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية النافتا... الخ. فهي ترتيبات إقليمية تحاول منح إمكانيات ملائمة لأعضاء التكتل، وتعرف تفاوتات في مستويات نجاحها تبعا لظروف كل واحد منها. فهناك اندفاع قوي نحو تكوين تكتلات إقليمية، كإجراء وقائي لحماية دول المجموعات من الآثار السلبية المتوقعة من العولمة<sup>3</sup>. ذلك أن أقل ما يمكن الاستفادة به في من مثل هذه التكتلات، هو ارتفاع مستويات القوة التفاوضية و الزيادة الواضحة في الوزن النسبي لهذه الدول المكونة له، مقارنة بحال كل واحدة منفردة. و من جانب آخر، لا يمكننا أن نتناسى الوفورات و التعاضدية التي تكتسب جراء الدخول في التكتل. و ها هي ذي حال اوربا الموحدة في إطار الاتحاد الاوربي، وصلت إلى مستوى يحسب لها ألف حساب. بل و أصبحت عملتها اليورو ذات وزن هام في المعاملات الدولية. و بهذا تصبح جدارا لمواجهة نمط العولمة السائد، و وسيلة ذات فعالية في مقاومتها و امتصاص سلبياتها.

<sup>1</sup> - فؤاد أبو سنيت . مرجع سبق ذكره . ص ص : 117-118.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص : 24.

<sup>3</sup> - فؤاد أبو سنيت . مرجع سبق ذكره . ص : 116.

الشكل رقم ( 01 ) : تشابك المؤثرات و العوامل في ظاهرة العولمة



المصدر : عادل المهدي . عولمة النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية. الطبعة

الثانية. القاهرة:الدار المصرية اللبنانية. 2004. ص : 27.

**I-3- خصوصية معاملة الدول النامية :**

نظرا للظروف والشروط التي تعرفها هذه الدول، فقد تطلب مساعدتها للالتحاق بركب العولمة، وإعطائها معاملة خاصة تراعي جملة هذه الظروف؛ وفعليا، فقد أفرزت العولمة معها عددا من التحولات السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية، المالية، التكنولوجية، والمعلوماتية التي تفرض عليها تسريع عملية التكيف الايجابي، بما يحقق لها اندماجا فعالا في الاقتصاد العالمي. لأن قضايا العولمة اكتسبت أهمية كبيرة، بعد تعقد معادلة الصراع والمنافسة على القيمة المضافة الاقتصادية على الصعيد الدولي، وتعاضمت التوجهات بالخصوصة ومتطلبات الأيزو وشروط الجات وغيرها. و الحقيقة أن المعايير و اللوائح تلعب دورا مهما في التجارة عن طريق ضمان النوعية و الأمان، و الصلاحية الفنية للمنتجات و عمليات الإنتاج، و لكنها قد تكون متشددة في بعض الأحيان أكثر مما يلزم. فتصبح عوائق أكبر من الرسوم الجمركية<sup>1</sup>.

و تفيد التجارب أن النجاح على صعيد السوق المحلي هو بطاقة العبور إلى السوق الدولية<sup>2</sup>. وتقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة، مشاركة الموارد والكفاءات البشرية في مختلف المستويات التنظيمية من خلال زيادة هامش تدخل الكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالزبون، مما يوجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة، والتفاوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين<sup>3</sup>. وغير ذلك من عناصر البيئة الداخلية، وما نتج عنه من نقاط قوة وضعف؛ ومكونات البيئة الخارجية وما تشكله من فرص وتهديدات. وهو أمر قد لا يشكل عائقا كبيرا لدى الدول المتقدمة، بالنظر إلى مستوى التطور الذي وصلت إليه في جميع النواحي، بحيث أصبح التوجه بالعولمة عبارة عن انتقال طبيعي تكرسه التطورات التاريخية. بعكس الحال على ما هو معروف في الدول النامية، حيث لا تتوفر هذه العوامل، ويصبح تحصيلها قيودا تحد من حركتها، إن لم تجد المبادرة إلى مساعدتها للتحرر من جميع العوائق التي تعاني منها. فلا بد من توفير شروط لها حتى تساهم في العولمة وتستفيد منها. لأن تقاسم منافع العولمة يرتبط برفع درجة التعاون والتنسيق فيما بين الدول، والعمل على إقامة تكتلات اقتصادية للتصدي للسلبات الناجمة

1- هانز بيتر لانكس. فرص وصول البلدان النامية إلى السوق. مجلة التمويل والتنمية. واشنطن :صندوق النقد

الدولي . سبتمبر 2002. ص 09.

2 - عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص : 10.

3 - عبد المجيد قدي . مرجع سبق ذكره . ص : 8.

عنها.<sup>1</sup> ويصبح تبرير هذا التعاون منطقيا، من حيث أن العالم أصبح سوقا واحدة، وبالتالي فالجميع يمتطون مركبا واحدا ويواجهون مصيرا مشتركا؛ وهذا ما حدا بالمجتمع الدولي أن يتبنى مشاكل المقاييس والبيئة والتلوث والتجارة وغير ذلك في نطاق المنظمات الدولية. انطلاقا من أن الأرض هي بيت الإنسانية، لذا وجب على الجميع الحفاظ عليها.

وأما عن الموقف تجاه ظاهرة العولمة فهو أمر له أهمية يرتبط به مصير الدول. وقد انقسم الباحثون تجاه العولمة بين ثلاثة نفر. مؤيد يسير في فلکها، ومحايد لا يملك إلا أن يتربص إذ لم يرس على رأي فلا هو مع ولا هو ضد. ومعارض يرفضها جملة وتفصيلا ويعمل جاهدا على نبذها، لأنه يرى بأن العالم في فلکها أصبح جزيرة من الأغنياء تحيط بها بحار من الفقراء.

و هو ما جعل السنوات الأخيرة تشهد ما يسمى بالعولمة المضادة التي تدافع عن حقوق الانسان و ترفض استغلال الشمال للجنوب. و هي ثورة يصورها الرئيس الفنزويلي هوجو شافيز بأنها مضاد حيوي فعال للعلاج من العولمة كوباء للألفية الثالثة.<sup>2</sup>

ومهما يكن النفر الذين ننتمي إليهم، فلا مناص من تبني مقاربة الجودة. فهي تمكن المؤيد للعولمة من تبوأ المكانة اللاتقة لأنها معيار التبادل فيها. كما تتيح لمعارضها حصانة التميز والحفاظ على بصمة الذات والشخصية. وتهيب للمحايد إمكانيات التعايش والتعامل معها.

إن الدعوة إلى الدخول بجسارة إلى عالم العولمة، لا يعني أننا موافقون على كل اتجاهاتها، بل يعني إدراكنا للسلبيات المرافقة لتطبيقاتها. والموقف يكون قبولا جزئيا وتأييدا انتقائيا، لا يفسر بضعف أو انسياق وتبعية. ليس أمامنا سوى التفاعل، وحركة التطور إلى الأمام. فالعولمة تطور تاريخي موضوعي، وليست موضع اختيار أو رفض، فهي إحدى حقائق هذا العصر.<sup>3</sup> والسؤال المطروح ليس في موقف التقييم للعولمة، بقدر ما هو تساؤل عن إمكانيات التعامل معها و الاستفادة من فرصها. و الانشغال بما يمكن اتخاذه من إجراءات لفرز ما هو في صالح هذه الدول و تعزيزه. و العمل على الحد من الإفرازات التي يمكن أن تشكل تهديدا يمس بمصالحها. وإن كان الأمر صعبا بالنسبة لها، نظرا للمكانة التي تحتلها في الميزان الدولي، و التي

<sup>1</sup> - صالح مفتاح. العولمة المالية . مجلة العلوم الإنسانية. الجزائر- بسكرة : جامعة محمد خيضر . . العدد 02 . جوان 2002. ص: 223.

<sup>2</sup> - عفت سعيد. مضاد حيوي للعولمة. مجلة أكتوبر. العدد 1527. الصادر في 28-01-2006. مصر-القاهرة. ص: 24.

<sup>3</sup> - أحمد مصطفى عمر . مرجع سبق ذكره . ص : 89.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

توصف بالضعف. لأن بناء القدرة التنافسية يعد منطلقا حتميا للدول النامية لمجابهة تحديات النظام العالمي الجديد<sup>1</sup>.

### II - إتفاقية الجات و ظروف إنشاء المنظمة العالمية للتجارة:

إن واقع الأحداث العالمية، وما أفرزته من تكون النظام الاقتصادي العالمي، وأخذ الشكل الذي يعرفه اليوم، هو في الحقيقة نتيجة لجملة من التفاعلات والتطورات. ولعل نقطة البداية فيها، كانت ذلك الوضع الذي عرفه المجتمع الدولي فيما بين الحربين العالميتين، بما حمله من هزات وأزمات، دفعت إلى البحث عن صيغة تعالج من خلالها المشاكل العالقة، ويتحقق بواسطتها مجال التسوية والتوفيق بين كثير من التضارب في المصالح.

من هنا انعقد مؤتمر برينتون و دز، بعد الحرب التي جرت الخراب على أوروبا، وحصدت الولايات المتحدة من جرائها كثيرا من القوة والمكاسب، مما رشحها إلى قيادة العالم اقتصاديا وسياسيا بعد هذه الفترة. وكان الهدف من انعقاده، هو إيجاد حلول لإدارة النظام النقدي ونظام التمويل وتحقيق استقرار أسعار الصرف والتجارة الدولية. بتشكيل ملامح جديدة للنظام الاقتصادي العالمي. وذلك بعد أن استنفدت الأطروحات السائدة ما في وسعها لإصلاح حال المجتمع الدولي والتغيير من بنيته، وطرح بديل كفيل بإصلاح أركان النظام الاقتصادي العالمي، نقديا وماليا وتجاريا.

وقد أسفرت المفاوضات على بروز ثلاثة هياكل، تصدت للقيام بذلك، أو كما يسميها البعض بالأضلاع الثلاثة في مثلث قيادة الاقتصاد العالمي<sup>2</sup> ويصفها آخرون بالثالوث المتكامل الذي يحكم شؤون الاقتصاد الدولي<sup>3</sup>. وهي صندوق النقد الدولي، البنك الدولي للأشياء والتعمير و منظمة التجارة العالمية. حيث ظهرت المؤسساتين الأولى و الثانية في وقت مبكر، مقارنة بظهور الأخيرة، كما سنتعرض إليه في حينه. فكانت هذه الثلاثة هي الأدوات التي تستخدمها الدول العظمى في تجسيد العولمة، و فرضها كواقع يحدد الأطر العامة للنظام العالمي نقديا و ماليا و تجاريا. وبطبيعة

<sup>1</sup> - علي عبدالله. دور حكومات الدول النامية في ظل تحديات النظام العالمي الجديد-حالة الجزائر. الملتقى

الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات تحت عنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز. 26-27 نوفمبر

2007. الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. ص: 9.

<sup>2</sup> - خالد سعد زغلول حلمي. مثلث قيادة الاقتصاد العالمي. دراسة قانونية و اقتصادية. لجنة التأليف والتعريب و

النشر. الكويت: جامعة الكويت. 2002. ص: 307.

<sup>3</sup> - محمد عمر حماد أبو دوح . منظمة التجارة العالمية و اقتصاديات الدول النامية. مصر-الإسكندرية: الدار

الجامعية. 2003. ص: 17.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

الحال ما كان الأمر سهلا و لا سريعا. بل تطلب وقتا كبيرا و جهدا مضنيا للوصول إلى إستكمال هذا النظام مختلف حلقاته.

فالأول هو صندوق النقد الدولي،<sup>1</sup> و الذي أنشئ من حوالي 45 دولة ووصل إلى 179 دولة بعد خمسين عاما من تأسيسه<sup>2</sup>. و يستمد موارده من حصص و مساهمات الدول الأعضاء، استقرضاته و حقوق السحب الخاصة. وهو الذي يشرف على مكونات النظام النقدي الدولي، ويتبنى جملة من برامج الإصلاح الاقتصادي، بغرض الحفاظ على استقرار أسعار الصرف وتشجيع التعاون النقدي الدولي. وله خبراء مختصون من جنسيات مختلفة، وله منشوراته العديدة التي يقدم فيها متابعاته وتحليلاته و مختلف الوصفات التي تساعد على إعادة الاستقرار و التثبيت النقدي للدول وعلاج الاختلالات الهيكلية.

و الثاني البنك الدولي للإنشاء والتعمير<sup>3</sup>، و هو مؤسسة دولية مختصة بإدارة النظام المالي الدولي. أنشئ بهدف إعادة إعمار ما دمرته الحرب العالمية. يشترط في الانتساب إليه العضوية في صندوق النقد الدولي. و يتولى الإشراف على التمويل الدولي وتدفقات رؤوس الأموال. وتوسع مجال اختصاصه بعد ذلك، إلى تحقيق التنمية ومحاربة الفقر وتسوية منازعات الاستثمار. و له تقريره السنوي الذي يعتبر مرجعا للإطلاع على وضعية الاقتصاد العالمي. وينبثق عنه ثلاثة مؤسسات رئيسية؛ الرابطة الدولية للتنمية لتقديم القروض للدول الفقيرة بدون فائدة. مؤسسة التمويل الدولية لتشجيع النمو الاقتصادي في الدول النامية، و أخيرا الوكالة الدولية لضمان الاستثمار لتشجيع الاستثمار الخاص في الدول النامية<sup>4</sup>.

و ثالث الأضلاع هو منظمة التجارة العالمية<sup>5</sup>، التي وجدت لتشرف على النظام التجاري الدولي، وما يتعلق به من قواعد وإجراءات واتفاقات، تحكم تدفق التيار السلعي والخدمي بين مختلف الدول<sup>6</sup>. و تحت مظلتها، تتم مختلف المفاوضات الثنائية و المتعددة بين مختلف الدول. و التي بإنشائها استكملت حلقات النظام العالمي بجوانبه الثلاثة. و سنعود فيما بعد إلى الوقوف على ما يهمنا من موضوعها.

<sup>1</sup> - FMI : Fonds monétaire international.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف عبد الحميد. النظام الاقتصادي العالمي. مصر-القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. 1998. ص:62.

<sup>3</sup> - BIRD : Banque internationale de reconstitution et de développement.

<sup>4</sup> - فرحات غول. مرجع سبق ذكره. ص : 17.

<sup>5</sup> - OMC : Organisation mondiale de commerce.

<sup>6</sup> - عادل المهدي . مرجع سبق ذكره. ص : 86 و ما بعدها.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

و قد فشل قيام منظمة التجارة العالمية في عام 1947 نظرا لمواقف الدول من قرار ذلك<sup>1</sup>. لذا تأخر ظهور المنظمة إلى الواقع بسنوات كثيرة - مقارنة بالصندوق و البنك - وذلك راجع لجملة من المعطيات التاريخية، و التي ثبت من خلالها عدم توفر الإرادة والشروط الملائمة، للقبول بفكرة التجارة العالمية، خاصة مع وجود عدد من القضايا العالقة لم يصل المجتمع الدولي إلى تحقيق الاتفاق حولها والفصل فيها. و بالتحديد من طرف الولايات المتحدة الأمريكية بالدرجة الأولى والاتحاد الأوروبي و موقفهما في المجال الزراعي.

### II - 1 - إتفاقية الجات :

وبعد مفاوضات دامت ثلاثة سنوات، بدأت في لندن سنة 1946، و تواصلت في جنيف سنة 1947، ثم في هافانا سنة 1948، حيث تم التوصل إلى التصديق على ميثاق هافانا و الاتفاق على إطار الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة المعروفة بالجات<sup>2</sup>، باعتبارها مخرجا مؤقتا، يصاحبه الالتزام بالعمل على تذليل الصعوبات للوصول إلى ديمومة الحل<sup>3</sup>، وقد أصبحت سارية المفعول منذ جانفي 1948. و كان عدد أعضائها 23 دولة ويسمون "الأعضاء المتعاقدين". اتخذت من مدينة جنيف في سويسرا مقراً لها. و هي غير ملزمة لأعضائها. تهدف إلى العمل على تحرير التجارة الدولية، و إزالة العوائق أمام التبادل التجاري بين الدول، و حل المنازعات التجارية الدولية عن طريق المفاوضات، وتهيئة المناخ الدولي والإعداد لإنشاء منظمة التجارة العالمية. و بناءً على هذا فقد كان يفرض على كل دولة تنضم إليها بأن تلتزم بالسعي الجاد و المستمر و التدريجي في إزالة كافة الحواجز المفروضة على تجارتها الخارجية.

تعتبر اتفاقية الجات التي تحولت إلى المنظمة العالمية للتجارة، أهم أحداث القرنين العشرين والواحد والعشرين، لما سوف تحدثانه من آثار قانونية واقتصادية وإجرائية بعيدة المدى، على الدول التي وقعت عليها سواء على مستوى الداخل أو على المستوى الدولي. بل ويتعدى أثرها إلى الدول التي لم تنضم. وإن كانت تعتبر في بداية الأمر نادي الأغنياء فقط<sup>4</sup>.

ولقد تم إنشاء اتفاقية الجات على خلفية تجنب الحروب الاقتصادية بين أعضاء النظام الدولي والتي أشعلت فتيل الحرب العالمية الثانية. كما نجحت الاتفاقية في احتواء التناقضات التي

<sup>1</sup> - عبد الناصر نزال عبادي. منظمة التجارة العالمية (WTO) و اقتصاديات الدول النامية. الأردن-عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 1999. ص: 89.

<sup>2</sup> - GATT : General Agreement on Tariffs and Trade.

<sup>3</sup> - محمد عمر حماد أبو دوح . مرجع سبق ذكره . ص:20.

<sup>4</sup> - خالد سعد زغلول حلمي. مرجع سبق ذكره . ص: 311.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

أصبحت تهدد كيان النظام الرأسمالي. لكن بعد انحسار العدو المشترك للدول الرأسمالية، ممثلاً في الكتلة الشرقية الاشتراكية وعلى رأسها الإتحاد السوفياتي؛ سرعان ما تفجرت عدة تناقضات داخل هذا النظام الرأسمالي<sup>1</sup>.

### II - 2 - مبادئ فلسفة الجات :

بغية تحقيق أهداف و توقعات جميع الأطراف و التوفيق بين كل المصالح المتعارضة في معظم الأحيان؛ تركز فلسفة الجات على أهمية تحرير التجارة العالمية وتشجيع التبادل الدولي متعدد الأطراف، بدل التجارة الثنائية. كما تعمل الاتفاقية على إتاحة الحرية والمنافسة للسلع التي تتساب دون عوائق. مما يؤدي للاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النمو والرخاء الاقتصادي للأطراف المتبادلة<sup>2</sup>. وذلك باستنادها للمبادئ الأساسية التالية :

#### المبدأ الأول بعدم التميز:

ويتحقق من خلال شرط الدولة الأكثر رعاية، لتحقيق عدم التمييز في المعاملات التجارية الدولية، و شرط المعاملة الوطنية، بعدم التمييز بين المنتجات المستوردة والمنتجات المحلية وترك ما يمكن أن يكون ميزة تفضيلية.

#### المبدأ الثاني بالتخفيض العام والمتوالي للرسوم الجمركية:

وذلك بتحقيق العمل على تنزيل الرسوم إلى أدنى مستوى ممكن، والغاية النهائية منه القضاء كلية على الرسوم حتى لا تشكل حاجزا أمام التجارة الدولية.

#### المبدأ الثالث بإزالة القيود الكمية:

يتحقق بعدم فرض قيود كمية أو حصصية على الواردات وتراخيص الاستيراد وغير ذلك من القيود غير التعريفية.

#### المبدأ الرابع حول مكافحة سياسة الإغراق :

فهو ممارسة تجارية غير عادلة، وينجر عنها كثير من الضرر. لذا يتحدد لمكافحتها جملة من الإجراءات ينبغي العمل بها<sup>3</sup>.

لكن هذه الاتفاقية تعرضت للانتقاد، خاصة في اقتصارها على تجارة السلع فقط، دون التعرض لبقية قطاعات التجارة الدولية كالخدمات وحقوق الملكية الفكرية، وسكوتها التام عن المنتجات

<sup>1</sup> - سمير اللقمانى. مرجع سبق ذكره . ص: 33.

<sup>2</sup> - خالد سعد زغلول حلمي. مرجع سبق ذكره . ص: 312.

<sup>3</sup> - مصطفى سلامة. قواعد الجات. الاتفاق العام للتعريفات الجمركية و التجارية. لبنان-بيروت: المؤسسة

الجامعة للدراسات و النشر و التوزيع. 1998 . ص ص: 7-8.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

الزراعية والمنسوجات. كما أن المجال فيها، كان ذريعة للدول أن تتحلل من التزاماتها، تحت بند الاستثناءات. ومن جهة أخرى، فهي لم تكتسب صفة العالمية في التطبيق مع وجود دول لا تنتمي إليها خاصة دول المجموعة الاشتراكية.

### II - 3 - إنشاء المنظمة العالمية للتجارة :

على مدى أكثر من نصف قرن، حدثت تطورات جذرية في النظام التجاري الدولي. فزيادة حدة المنافسة على الأسواق الخارجية. و ما أدى إليه ضعف آلية تسوية المنازعات في الجات 1947. و زيادة حجم شركات الأعمال على المستوى العالمي. وارتفاع أسعار النفط عالمياً، و تراجع الأداء الاقتصادي في الدول الصناعية المتقدمة . و ما أدت إليه زيادة دعم القطاع الزراعي في الإتحاد الأوروبي . و ظهور أهمية ومكانة الخدمات وحقوق الملكية الفكرية في الدول الصناعية المتقدمة . و أخيراً، انهيار الإتحاد السوفيتي. كل هذا يمثل جملة الظروف الدولية التي هيأت لنشأة النظام التجاري العالمي الجديد. فمنذ توقيع الاتفاقية العامة للجات، و عبر عدد من الجولات التفاوضية، نتجت بإنشاء منظمة التجارة العالمية إثر المؤتمر التأسيسي في مراكش بالمغرب عام 1994، لتبدأ نشاطها في جانفي 1995. و كان ذلك حدثاً تاريخياً يميز عهداً جديداً للتعاون الاقتصادي العالمي والذي يجيب على رغبة عامة للعمل في نظام تجاري متعدد الأطراف وذلك بالوصول إلى قواعد دولية لتنظيم حركة التجارة الدولية، وبهذا لم تعد صيغة العزلة التجارية التي تتخذها كل دولة قابلة للتحقيق والاستمرار<sup>1</sup>. و أهم الأسباب التي قادت للتسريع في إنهاء اتفاقية الجات و إنشاء المنظمة العالمية للتجارة هي :

1- تفاقم التوترات التجارية بين الكتل الاقتصادية و الأقطاب العالمية الثلاثة، الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و الإتحاد الأوروبي، مما حتم ضرورة البحث عن إطار مؤسسي ينظم التبادلات التجارية و يقوم على فض النزاعات في هذا المجال.

2- ضرورة تحرير أسواق الخدمات المالية و التكنولوجية الحديثة، بحيث أصبحت السمة الغالبة في الاقتصاد العالمي، و خودمة الاقتصاد خاصية تتميز بها بداية الألفية الثالثة.

3- حدوث الثورة الثقافية في مجال الاتصالات و المعلوماتية، و التي مكنت من انسياب غير مكلف للتبادلات التجارية عبر الكون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فرحات غول. مرجع سبق ذكره. ص : 18.

<sup>2</sup> - سمير اللقمانى. مرجع سبق ذكره . ص: 32.

**الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية**

**الجدول رقم ( 01 ) : تطورات الجات من خلال جولات المفاوضات.**

السنة*	اسم الجولة	عدد الدول المشاركة	موضوع الجولة
1947	جنيف	23	تخفيض التعريفات الجمركية
1949	أنسي	13	تخفيض التعريفات الجمركية
1951	توركاي	38	تخفيض التعريفات الجمركية
1956	جنيف	26	تخفيض التعريفات الجمركية
1961-1960	ديلون	26	تخفيض التعريفات الجمركية
1976-1964	كيندي	62	التعريفات الجمركية، مكافحة الإغراق.
1979-1973	طوكيو	102	التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، إطار للعلاقات التجارية
1993-1986	الأورغواي	123	التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، الخدمات، الزراعة، المنسوجات، حقوق الملكية الفكرية، تسوية المنازعات، إنشاء منظمة التجارة العالمية

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد. الجات و آليات منظمة التجارة العالمية من اورجواي لسياتل و حتى الدوحة. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2003/2002. ص: 37.

و يعني ميلاد هذه المنظمة إعادة ترتيب مؤسسة الجات بما يتلائم و الظروف المستجدة على الصعيدين الاقليمي و الدولي؛<sup>1</sup> و يشكل بداية مرحلة جديدة في النظام العالمي، كجزء من هندسة الاقتصاد العالمي خلال القرن الواحد و العشرين. حيث سيكمل دورها في إدارة الاقتصاد العالمي المهام التي يقوم بها صندوق النقد الدولي و البنك العالمي، باعتبارها الدعامة الثالثة في

\* نلاحظ أن المسيرة استغرقت وقتا كبيرا، و هو ما يقارب نصف قرن.

<sup>1</sup> - عابد شريط. واقع الشراكة الاقتصادية الأوروبيةمتوسطة مع دول المغرب العربي. مجلة العلوم الإنسانية.

الجزائر- قسنطينة : جامعة منتوري. عدد : 21. جوان 2004. . ص: 108 .

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

تلك الإدارة.<sup>1</sup> ذلك أن آثار هذه المنظمة لم تقتصر على الدول الأعضاء فيها فقط، بل امتدت إلى جميع البلدان سلبا وإيجابا بدرجات متفاوتة، وخاصة على الدول النامية، ومنها الجزائر.<sup>2</sup> وهذا نظرا لتشابك العلاقات الدولية فيما بينها. و تنامي الأحادية القطبية. و نكتفي بالإشارة إلى محطة هامة و هي جولة طوكيو عام 1973، حيث تم التوصل إلى تسعة اتفاقات، وهي:

- العوائق الفنية أمام التجارة.
- الدعم و الرسوم التعويضية.
- قواعد التقييم الجمركي.
- الإجراءات الخاصة بتراخيص الاستيراد.
- إجراءات مواجهة الإغراق.
- المشتريات الحكومية.
- التجارة في لحوم البقر.
- التجارة في منتجات الألبان.
- التجارة في الطائرات المدنية.

و التي تحولت منها الاتفاقات الخمسة الأولى، خلال جولة الأوروغواي سنة 1986 إلى إلزامية لجميع الأعضاء وترك الباقي للانضمام الاختياري.

تمثل المنظمة العالمية للتجارة، الإطار التنظيمي المؤسسي الذي يحتوي جميع الاتفاقات التي أسفرت عنها جولة الأوروغواي.<sup>3</sup> وهي ذات شخصية قانونية مستقلة، ولها هيكل تنظيم قائمة، وتلعب الدور الأساسي في النظام التجاري الدولي.<sup>4</sup> بحيث تؤدي عضوية المنظمة العالمية للتجارة إلى إيجاد بنية تعزز مناخ المنافسة وترفع حواجز الحماية.<sup>5</sup>

تبنت اتفاق الجات وطورته بإضافة أحكام ومواد جديدة إليها، وخصوصاً فيما يخص التجارة في الخدمات وحقوق الملكية الفكرية. و الالتزام بالمنظمة وقواعدها نهائي ودائم لكل عضو من الأعضاء، حيث أن الالتزام بالجات كان غير ملزم، ولكن يمكن للعضو الانسحاب من المنظمة متى

<sup>1</sup> - فرحات غول. مرجع سبق ذكره. ص : 20.

<sup>2</sup> - عبد القادر بابا. مرجع سبق ذكره. ص : 105.

<sup>3</sup> - المرجع السابق. ص : 107.

<sup>4</sup> - سمير اللقمانى. مرجع سبق ذكره . ص: 40.

<sup>5</sup> - زغيب شهرزاد و عيساوي ليلي. آفاق إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة. مجلة العلوم الإنسانية.

الجزائر - بسكرة : جامعة محمد خيضر. ماي 2003. العدد : 04. ص: 95.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

شاء. و تغطي أحكام وقواعد المنظمة التجارة في السلع و التجارة في الخدمات و التجارة في حقوق الملكية الفكرية. وقرارات عادة تصدر بالإجماع.\* و تخضع لخطوات تتبع في تسوية المنازعات مثل تشكيل لجنة للتحكيم تقدم توصياتها بالنسبة لموضوع الشكوى، وثمة أيضاً هيئة استئناف هي بمثابة محكمة استئناف.

يبلغ عدد أعضاء المنظمة حالياً 150 دولة. و هناك أكثر من 30 دولة طالبة للعضوية. منها ست دول عربية، وهي الجزائر و السودان و لبنان و العراق و اليمن و ليبيا. و تستطيع كل دولة الانضمام إلى المنظمة عن طريق التفاوض، الذي توافق من خلاله على اتخاذ الإجراءات لتعديل منظومتها التشريعية، و تكيف أنظمتها كي تراعي الاتفاقات حزمة واحدة، وهذا التعهد هو التأشيرة التي تمكنها من الدخول إن وافق ثلثا الأعضاء بعد تفحص إجاباتها على الأسئلة الموجهة إليها من طرف الأعضاء.

كما تلتزم المنظمة بمجموعة من المبادئ الأساسية، و هي:

### أولاً : مبدأ الدولة الأولى بالرعاية :

بموجب هذا المبدأ تمنح الدولة العضو جميع الصلاحيات أو المميزات التي خصصت لدولة معينة إلى جميع الدول الأعضاء، تحقيقاً لمبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية الثنائية.

### ثانياً : مبدأ الشفافية :

ويقصد به وجوب نشر معلومات واضحة و دقيقة عن جميع القوانين، و الأنظمة، و اللوائح الوطنية ذات الصلة.

### ثالثاً : مبدأ تخفيض العوائق التجارية ( النفاذ للاسواق ) :

يجب على الدول الأعضاء بموجبه أن تعمل باستمرار على تخفيض عوائق التجارة مثل (الحصص ، الرسوم الجمركية ... إلخ ) التي تعيق انسياب التدفق الحر للسلع و الخدمات بين حدود الدول الأعضاء.

### رابعاً : مبدأ المعاملة بالمثل :

يحق بموجبه للدولة العضو اتخاذ تدابير و إجراءات ضد أي دولة أخرى مماثلة لإجراءات التي فرضتها ضدها.

\* - بشكل عام، القرار في المنظمة يكون بالاتفاق. و في حالة وجود تباين تلجأ للتصويت بالأغلبية وفق صوت لكل عضو. لكن تحتاج إلى 75% من الأعضاء لتغيير تطبيق أحد الإجراءات، مثل تفسير بنود اتفاقيات المنظمة. و إلى إجماع كافة الأصوات لتغيير مبدأ من مبادئ المنظمة.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

### خامسا : مبدأ المعاملة الخاصة للدول النامية:

إعطاء مميزات تجارية خاصة ومؤقتة مثل ( فترة زمنية للسماح أطول ورسوم جمركية أقل ) للدول النامية.

### سادسا : مبدأ المعاملة الوطنية:

و يقضي هذا المبدأ في جوهره، بعدم التمييز بين المنتجات المحلية، والمنتجات المستوردة المماثلة لها، من حيث الرسوم المحلية و الضرائب و المواصفات القياسية.

### سابعا : مبدأ حماية البيئة:

تحتزم المنظمة مجالات حماية البيئة فيما يخص المعاملات التجارية على المستوى المحلي والدولي .

و للإلتزام بهذه المبادئ، حددت المنظمة الأهداف التالية :

1- تأكيد الإلتزام بتحرير التجارة الدولية وتنظيمها، وترسيخ مبدأ المساواة في المعاملة، والإلتزام بقواعد السلوك العادل و الإيجابي في العلاقات التجارية الدولية.

2- تخفيض الرسوم والحواجز الجمركية وجميع العوائق القانونية على التجارة العالمية بما في ذلك السلع و الخدمات وحقوق الملكية الفكرية.

3- تقوية القواعد الخاصة بمعالجة قضايا الدعم، والإعانات، والرسوم التعويضية، ومكافحة الإغراق، وإجراءات الوقاية منها.

4- تطوير نظام تسوية المنازعات التجارية، ووضع آلية فعالة لتطبيق القرارات والأحكام الصادرة.

5- إيجاد آلية لمراجعة وتعديل السياسات التجارية الوطنية للدول الأعضاء أو الساعية للعضوية، لتحقيق مزيد من الشفافية في أنظمة التجارة الدولية.

6- التوسع في تكوين الاتحادات التجارية، مثل مناطق التجارة الحرة، والاتحادات الجمركية، والسوق المشتركة، لزيادة التعاون الدولي وتخفيف الحواجز بين الدول الأعضاء مع مرور الزمن.

7- الاجتماع في مؤتمرات دورية علي فترات متقاربة لمناقشة ما تم إنجازه، وللتشاور في الخطوات القادمة، ولفض الخلافات والنزاعات التي يمكن أن تثور بين الدول الأعضاء من حين إلي آخر.

و من أجل تجسيد هذه الأهداف، أصبح من مهامها الرئيسية، الإشراف على تنفيذ الاتفاقيات التي تم التفاوض عليها خلال الجولات الثمانية من مفاوضات الجات تحت نظام الإلزام الموحد،

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

وهو الالتزام بجميع ما ورد في تلك الاتفاقيات كحزمة كاملة، بشكل كلي وكامل، وليس كما كان الأمر عليه من قبل، حيث كانت كل دولة تلتزم بما تشاء وترفض ما تشاء. و كذلك، الإشراف التام على جميع المفاوضات التجارية بين الدول الأعضاء بعضها وبعض، وبينها وبين الدول الساعية للعضوية. و الفصل في المنازعات التجارية بين الأعضاء عبر هيئة تسوية المنازعات، وقد أصبحت هيئة متخصصة نافذة السلطة، بعد إنشاء المنظمة. ومراقبة سياسات الدول التجارية للأعضاء فيما يخص الالتزام بتطبيق الاتفاقات التي ترعاها. والتعاون مع المنظمات الدولية الأخرى مثل منظمة الأمم المتحدة و صندوق النقد الدولي ومجموعة البنك الدولي في جميع المجالات التي تتعلق بالتعاون الدولي.

بل و أصبحت تفرض شروطها على المجتمع الدولي. و تعاضم دورها حتى صارت تعتبر ظاهرة الألفية الثالثة. و الذي من خلالها يعاد رسم خريطة العالم في المجال التجاري. لأنها مرت بالعديد من الإتفاقيات بهدف إعادة رسم خريطة اقتصادية للعالم. و تقنين حركة التجارة في اتجاه النظام العالمي الجديد<sup>1</sup>.

و هي الآن تتقدم على أنها فرصة متاحة للجميع تحقق إيجاد قناة مثلى للتفاوض و الحوار من أجل التوفيق بين مختلف الكتل ذات الوزن الثقيل في العالم. و تحاول تكريس مبادئ اقتصاد السوق و تعميمها على المستوى الدولي.

و بغض النظر على الموقف المتخذ حيالها، سواء بالرفض أو القبول. تبدو كواقع من وقائع هذا القرن. ينبغي العمل على تعظيم مكاسبها و الحد من الأضرار الناجمة عن فتح الأسواق و الدخول في منافسة، قد لا نكون على استعداد كاف لها.

و هذا ما يبرر فترات السماح الممنوحة للدول النامية. فنظرا لحالة اقتصاداتها، هي بحاجة ماسة إلى مد يد المعونة و المساعدة كي تستطيع القيام بعمليات و خطوات تتكيف من خلالها مع الوضع الجديد و المنطق السائد.

<sup>1</sup> - مقدم عبيرات. التكامل الاقتصادي الزراعي العربي و تحديات المنظمة العالمية للتجارة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2001-2002. ص : 229.

**III - اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة :**

إن ميلاد المنظمة لم يكن سهلاً ولا سريعاً. بل تطلب وقتاً حتى تتوفر الشروط الضرورية والكافية، و خصوصاً الإرادة الفعلية التي تتبني على أساس القناعة بجني الفوائد و عدم التعارض مع المصالح لدى الفاعلين الكبار على المستوى الدولي، و قد استغرقت ما يصطلح على تسميته بال جولات. و في هذا إشارة إلى حدة الاختلاف في وجهات النظر بين جميع الأطراف، إلى حد اعتبارها معركة نزال لها صولات و جولات.

**III - 1- جولة الأوروغواي:**

عبر نصف قرن، وبعد ثمانية جولات منذ 1947، تتوجت المجهودات بجولة الأوروغواي التي دامت ثماني سنوات من 1986 وحتى 1993 وهو ما شكل الأساس القانوني لقيام منظمة التجارة العالمية. وبالتالي إرساء أساس النظام التجاري الدولي الحالي. وهي تسعى إلى تأسيس توازن قانوني في العلاقات بين الدول، والاعتراف بالحد الأدنى من القواعد المقبولة على أساس التفاوض.

وقد تم التوقيع عليها واعتماد وثائقها في 15 أبريل 1994 في مدينة مراكش بالمغرب، وتميزت باحتوائها على ما يلي<sup>1</sup>:

1- اتفاقية مراكش لإنشاء منظمة التجارة العالمية.

2- الملحق رقم واحد (أ) بشأن الاتفاقيات المتعلقة بتجارة السلع، والتي تشمل مجالات الزراعة والمنسوجات والملابس والعوائق الفنية في التجارة، وإجراءات الاستثمار المتصلة بالتجارة، وإجراءات مكافحة الإغراق، وتقدير الرسوم الجمركية وإجراءات الفحص قبل الشحن، وقواعد المنشأ وتراخيص الاستيراد، الدعم والتدابير والوقاية.

3- الملحق رقم واحد (ب) بشأن الاتفاق حول التجارة في الخدمات. و ذلك من خلال تحديد مجالات الخدمات الخاضعة للاتفاق، وبيان الالتزامات والضوابط، وكيفية النفاذ إلى الأسواق والمعاملة الوطنية، وتعيين أسس تحرير الخدمات تدريجياً ومسائل الاستشارات وفض المنازعات.

4- الملحق رقم واحد (ج) بشأن اتفاقية الجوانب المتعلقة بالتجارة في مجال حقوق الملكية الفكرية، وبيان الحقوق محل التنظيم والتزامات الدول بهذا الشأن.

5- الملحق رقم 2 المتعلق بالنفاذ حول القواعد التي تحكم تسوية المنازعات المتعلقة بالاتفاقيات.

6- الملحق رقم 3 بشأن آلية استعراض ومراجعة السياسة التجارية.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

7-الملحق رقم 4 بشأن الاتفاقات التجارية عديدة الأطراف، كاتفاق التجارة في الطائرات المهنية، واتفاق المشتريات الحكومية، واتفاق لحوم البقر واتفاق منتجات الألبان.

نلاحظ أن ما تم إنجازة في جولة الأوروغواي كان هاما للغاية، و أنه تتويج لدورات عديدة حازت على موافقة 117 دولة. كما يبدو أن الاتفاقية قد لا تغير العالم، لكنها تسمح له بأن يتغير. فقد لا تكون كاملة ونموذجية و تلبى كافة الأغراض، لكنها نجحت في كونها تسوية توفيقية بين مختلف الكتل الدولية، خاصة بين الولايات المتحدة والاتحاد الأوربي. وأفلحت في تحقيق تنازلات من جميع الدول الأعضاء بغية تحرير التجارة الدولية، و تعمل على حل النزاعات و تدعيم اقتصاديات السوق، و تطبيق آلياته على التجارة الخارجية.<sup>1</sup>

و ما يهمننا في هذه الدراسة، هو التركيز على المتطلبات التي تلتزم بها الدول، خاصة في إطار القيود غير الجمركية و اتفاقيات الصحة التي تتعلق بموضوعنا، ومادامت الجزائر في طريقها للانضمام للمنظمة فهي مطالبة بالانضباط بهذه الاتفاقيات.

### III - 2 - اتفاقية القواعد الخاصة بصحة الإنسان و الحيوان والنبات:<sup>2</sup>

لكل تدبير تتخذه أي دولة غاية معينة. غير أنه قد يتم تجاوز الحدود المشروعة بالمساس بمصالح الدول الأخرى. لذا حرص واضعو الجات على وضع هذه المسألة التقييدية في إطارها الصحيح.<sup>3</sup>

تدرج هذه الاتفاقية ضمن الاتفاقات المتعددة الأطراف بشأن التجارة في السلع. وفضلا عن كونها وثيقة الصلة باتفاق القيود الفنية للتجارة<sup>4</sup> - الذي سنتعرض له لاحقا- فهي تعتبر اتفاقا مكملًا لاتفاق الزراعة، ولا ينفي كونها منفصلة و مستقلة، وجود علاقات تكامل وارتباط بين الاتفاقيتين.<sup>5</sup> تسعى الاتفاقية إلى وضع ضوابط لضمان صحة و سلامة الإنسان و الحيوان و النبات و الاعتراف بحق الدول بممارسة واتخاذ الإجراءات في هذا المجال. لكن بالقدر الذي تقتضيه

<sup>1</sup> - مصطفى رشدي شيحة. اتفاقات التجارة العالمية في عصر العولمة. مصر-الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2004 . ص: 12.

<sup>2</sup> - SPS : MESURES SANITAIRES ET PHYTO-SANITAIRES.

<sup>3</sup> - مصطفى سلامة. منظمة التجارة العالمية، النظام الدولي للتجارة العالمية. مصر-الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2006 . ص: 186.

<sup>4</sup> - عادل أحمد حشيش و مجدي محمود شهاب. العلاقات الاقتصادية الدولية. مصر-الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2005. ص: 355.

<sup>5</sup> - مصطفى رشدي شيحة. مرجع سبق ذكره . ص: 159.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

الضرورة دون تمييز أو مبالغة أو عشوائية.<sup>1</sup> فوضعت بذلك إطارا لاستخدام تدابير متناسقة لحماية الصحة، بناء على أساس مقاييس و إرشادات تعدها المنظمات الدولية التي تتمتع بالاختصاص في هذا المجال.

و تعرف هذه التدابير، بما يطبق من أجل حماية صحة الإنسان أو الحيوان أو النبات من أخطار انتشار الآفات و الأمراض أو الكائنات العضوية الحاملة لها. وكذلك من الأخطار الناجمة عن المواد المضافة و الملوثة و السموم الموجودة في المواد الغذائية و المشروبات والأعلاف. وأيضا ما تحمله الحيوانات و النباتات أو مشتقاتها من آفات وبصورة عامة أي ضرر ناجم عن ذلك.<sup>2</sup>

و قد أقرت الاتفاقية تبعا لهذا الأمر جملة من الحقوق و الالتزامات، يترتب العمل بها في إطار تحقيق الحماية اللازمة، وهي:

- 1- حق الدول الأعضاء في اتخاذ التدابير لحماية صحة الإنسان و الحيوان والنبات.
- 2- لا ينبغي المغالاة في ذلك، و الاكتفاء بما هو ضروري في ضوء الدليل العلمي كتبرير.
- 3- لا بد أن تتسجم التدابير مع أحكام اتفاقية الجات 94.
- 4- يجب أن تساهم الدول الأعضاء في المنظمات الدولية والإقليمية العاملة في مجال التقييس و التوصيات العلمية في إطار الصحة.
- 5- يراعى في تقييم المخاطر، الدليل العلمي و طرق الإنتاج، و أساليب المعاينة و الاختبار.
- 6- لا يجب أن تصبح هذه التدابير، ذريعة لتقييد التجارة أكثر من المستوى المطلوب.
- 7- ينبغي توافر الشفافية اللازمة فيما يخص التدابير المتخذة، من خلال توضيح الأسباب والنشر الفوري و تقديم المعلومات الكافية في الوقت المناسب، حتى يتسنى للدول الأعضاء الاحتياط لذلك.
- 8- ينبغي على كل دولة أن توفر جهازا خاصا للاستفسار عنده فيما يخص تدابير الصحة، مع توفير الوثائق المتعلقة باللوائح التنظيمية وإجراءات الرقابة و المعاينة و تمكين كل طالب من الوصول إليها.<sup>3</sup>

وقد أفردت الاتفاقية ملحقا خاصا هو الملحق رقم ج- لاتفاقية التدابير الصحية يحدد ما يجب مراعاته في إجراءات الرقابة و المعاينة. و من جهة أخرى، نجد أن الاتفاق يؤكد على ضرورة تقديم المساعدات الفنية اللازمة لتسهيل مهمة تكيف البلدان خاصة النامية منها مع ما

<sup>1</sup> - خالد سعد زغلول حلمي. مرجع سبق ذكره . ص: 336.

<sup>2</sup> - محمد عمر حماد أبو دوح . مرجع سبق ذكره . ص ص: 79-80.

<sup>3</sup> - عادل المهدي . مرجع سبق ذكره . ص ص: 222-224.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

تطلبه هذه التدابير، و مساعدتها في تبني المعايير الصحية في أسواقها.<sup>1</sup> مع العلم أنه، تم تحديد المقاييس الواجب الاعتماد عليها كما يلي:

- الرجوع إلى المقاييس التي و ضعتها لجنة التوصيات الغذائية فيما يخص المواد الغذائية وأدوية البيطرة و الإرشادات الخاصة بالممارسات الصحية.

- الرجوع إلى توصيات المكتب الدولي للأوبئة الحيوانية، فيما يتعلق بمقاييس صحة الحيوان.

- اعتماد مقاييس سكرتارية الاتفاقية الدولية لحماية النباتات، في مجال صحة النبات.<sup>2</sup>

وهذا التحديد يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية حياة و صحة الأنسان و الحيوان والنبات، بشرط عدم التمييز أو تشكيل عائق للتجارة، كما يحدد الإجراءات و الحقوق والالتزامات و التنسيق بين الدول الأعضاء في هذا الشأن، و تقييم المخاطر وفق الأدلة العلمية و طرق المعاينة و الاختبارات خاصة حول مدى انتشار الأمراض و الآفات.<sup>3</sup> وبهذا أصبح، للجانب النوعي أهمية في المعاملات التجارية، وهو ما قد يشكل عبئاً وربما حاجزا غير تعريفي في وجه الدول النامية، التي تبدو متطلبات التقييس تمثل تكلفة أكبر من قدراتها. ولعل هذا ما حدا بالدول المتقدمة أن تمد يد المساعدة لها ورصد مبالغ معتبرة في هذا المجال. وخير دليل على ما يبدو هو البرنامج المعروف بالمعونات التي يقدمها الإتحاد الأوربي للدول المطلة على البحر الأبيض المتوسط و المسمى MEDA I و MEDA II، الموجه إلى إعادة التأهيل لإدارة المؤسسات و خاصة في مجال الحصول على الإيزو.

لكنها تحت عموماً، جميع الدول على استخدام المواصفات و المقاييس الدولية، حيثما كانت

ملائمة.<sup>4</sup>

ومن جهة أخرى، فهي تقر بحق الدول في وضع ما تراه مناسباً و ضرورياً من معايير، كما لا تلزمها بتغيير أو تعديل معاييرها لتتوافق مع المتعارف عليها دولياً، شريطة أن لا يؤثر ذلك سلباً على تحرير التجارة أو يتناقض معه.<sup>5</sup> وفي هذا الإطار يركز الاتفاق على ضرورة تحقيق التنسيق في التدابير على أوسع نطاق، و اعتبار التدابير الدولية ضرورية و تتماشى مع أحكام الاتفاق، مع

<sup>1</sup> - راجع لمزيد من التفصيل موقع المنظمة على الأنترنت: [www.wto.org](http://www.wto.org) أو [www.omic.org](http://www.omic.org).

<sup>2</sup> - محمد عمر حماد أبو دوح . مرجع سبق ذكره . ص : 81.

<sup>3</sup> - فضل علي مثنى. الآثار المحتملة لمنظمة التجارة العالمية على التجارة الخارجية و الدول النامية. مصر - القاهرة: مكتبة مدبولي. 2000. ص: 72.

<sup>4</sup> - خالد سعد زغلول حلمي. مرجع سبق ذكره . ص: 338.

<sup>5</sup> - عادل أحمد حشيش و مجدي محمود شهاب. مرجع سبق ذكره . ص: 364.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

التركيز على المبرر العلمي في اتخاذ التدابير وتشجيع الدول الأعضاء على المساهمة في المنظمات الدولية ذات الصلة خاصة منظمة كودكس أليمانتاريس<sup>1</sup> وغيرها كما سبق الإشارة إليه، و تكليف لجنة تدابير حماية صحة الإنسان والنبات التي تنشأ بموجب هذه الوثيقة بتحقيق التنسيق الدولي والجهود بهذه الشأن. كما تولي الاتفاقية أهمية لتقييم المخاطر وإقرار المستوى المناسب منها، وتعالجها ضمن الخطوات التالية:

- 1- الاستناد للتقييم المناسب للظروف وفقاً لما توصي به المنظمات الدولية.
- 2- اعتبار الأدلة العلمية وطرق الإنتاج والمعاينة في عملية التقييم للمخاطر.
- 3- مراعاة الضرر وخسارة الإنتاج وتكاليف المكافحة، كعناصر اقتصادية متصلة بالموضوع.
- 4- العمل على تقليل الأثر السلبي على التجارة. و احترام بقية الشروط التي عرّجنا عليها في تقديم هذه الاتفاقية.<sup>2</sup>

### III - 3 - إتفاقية القيود الفنية للتجارة:<sup>3</sup>

تم الاتفاق عليه في جولة طوكيو في 1979 تحت قانون التقييس. وروجع ووسع في جولة الأورغواي، ليدمج في الالتزام الوحيد الواجب التطبيق. وتعرف القيود الفنية بأنها مجموعة من الإجراءات والتدابير المقيدة للتجارة، من أجل المحافظة على الصحة والبيئة والأمن،<sup>4</sup> التي أصبحت مطلباً دولياً يسعى إلى تحقيقه المجتمع الدولي، وتتولى الأمم المتحدة السهر على احترامه من خلال الدستور العالمي للصحة والأمن والبيئة والذي انبثق سنة 1999 عن المنتدى العالمي للاقتصادي بدافوس<sup>5</sup>. والذي يكفل المحافظة على حقوق الإنسان من خلال مبادئ التسعة.

تؤكد هذه الاتفاقية على ضرورة العمل على توافر متطلبات الجودة العالمية، والتطبيق الكامل للمواصفات والمقاييس المتعارف عليها دولياً في المنتجات الصناعية والزراعية.<sup>6</sup> واحترام الشروط اللازمة في مجال التعبئة والعلامات والبيانات التوضيحية الواجب وضعها على السلع، وأهمية المطابقة للمعايير وإجراءات الفحص، واستخدام شهادات المطابقة، بل ووسعت نطاقها

<sup>1</sup> - KODEX ALIMENTARUIS.

<sup>2</sup> - سمير محمد عبدالعزيز. التجارة العالمية و جات 94 . الطبعة الثانية. مصر-الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع. 1997. ص: 124-125.

<sup>3</sup> - OTC : OBSTACLES TECHNIQUE AU COMERCE.

<sup>4</sup> - عادل المهدي . مرجع سبق ذكره . ص : 234.

<sup>5</sup> - ORSE.Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises . Développement durable et entreprises : un défi pour les managers. PARIS : AFNOR . 2004 . PP:43-46.

<sup>6</sup> - محمد عمر حماد أبو دوح . مرجع سبق ذكره . ص: 86.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

لنشمّل حتى عمليات الإنتاج وطرقه حرصا على تحقيق ضمان أكبر لحماية البيئة، كما تعرضت لإجراءات الحماية ضد ممارسات الغش التجاري وما يترتب عليها.

تسعى الاتفاقية إلى وضع شروط خاصة بالمواصفات الفنية للسلع المستوردة وإلزام الدول بالانضباط بها، وهي :

- 1- الالتزام بعدم التمييز في المعاملة بين المنتجات المحلية وغيرها.
- 2- أن لا تكون عقبة في وجه التجارة بدون مبرر.
- 3- الالتزام بالاعتماد على المقاييس الدولية في حال وجودها، مع تحديد البدائل في حالة العكس، وإجراءات التوفيق عند اختلاف المقاييس.
- 4- الالتزام بالسلوك الجيد في إعداد المقاييس واعتمادها وتطبيقها.
- 5- نشر القواعد الفنية والإخطار بها في الوقت المناسب.

تعني القيود الفنية على التجارة معايير ومقاييس معينة، مثلا لحماية البيئة أو معايير أمنية وغير ذلك، والتي ربما يؤدي التشدد في استخدامها إلى إعاقة التجارة الدولية. يهدف الاتفاق على وضع الحدود التي تحول دون أن يشكل تطبيق القواعد والمقاييس الفنية عوائق أمام التجارة الدولية. وكذلك توضيح الإجراءات المسموح بها لكل دولة، لحماية حياة وصحة الإنسان والحيوان والنبات وحماية البيئة ومنع ممارسات الغش، لكن شرط أن لا تشكل سياسة تمييزية بين الدول أو عائق مستتر للتجارة.<sup>1</sup>

ولا يوجد مانع لدى الدول أن تتخذ الإجراءات الضرورية لضمان جودة صادراتها، أو تلك الضرورية لحماية صحة وحياة الأشخاص والحيوانات والمحافظة على النباتات وحماية البيئة، أو للوقاية من الممارسات المؤدية إلى الخطأ في المستوى الذي تراه مناسباً. لكن بشرط أن لا تشكل هذه الإجراءات وسيلة تمييز عشوائية أو غير مبررة، بين الدول التي توجد بها نفس الشروط، ولا أن تكون أداة مقنعة لتقييد التجارة الدولية.

يغطي جميع الاختصاصات التي تقننها الدول. ويطبق على جميع المنتجات الصناعية والزراعية ما عدا تلك التي يعالجها اتفاق SPS والصفقات العمومية. يقصد بعدم التمييز أن لا تخلق عوائق غير ضرورية للتجارة الدولية وأن لا تقيد بها بدون هدف مشروع، يتعلق بالسلامة الوطنية والوقاية مما من شأنه الإضرار بصحة الأشخاص والحيوانات والنبات والبيئة. وتراجع وتعديل القوانين، ساعة تغير الملابس والظروف التي أدت إلى تبنيها.

<sup>1</sup> - فضل علي مثنى. مرجع سبق ذكره . ص : 71.

تتأسس اللوائح والقوانين على ضوء المعايير الدولية، إلا إذا كان ذلك غير فعال أو غير ملائم، بسبب العوامل المناخية والجغرافية أو المشاكل التكنولوجية. يعود مبرر اللائحة الفنية إلى تأسيسها حول هدف مشروع أو معيار دولي. يطالب أعضاء المنظمة، بالعمل على تطابق اللوائح، وفي إطار اتفاق OTC تعتبر المعايير الدولية الوسيلة الأساسية لتحقيق الانسجام والتطابق. كما يشجع الأعضاء على تقبل لوائح الأعضاء الآخرين كمكافئ، خاصة عند انعدام وجود معيار دولي. يجب تأسيس اللوائح على أساس خصائص الاستعمال عوض التصميم أو المعايير الوصفية.

### **III - 4 - دول المتوسط و الاتفاقيات:**

تعرف هذه الدول جملة من الخصائص المشتركة. فإذا كانت النظم الزراعية ذات طبيعة مختلفة، إلا أنه تشترك في التخصص في المنتجات التي تسمى منتجات المتوسط، كزيت الزيتون، والخمور والخضر والفواكه. وتخضع المنشآت الزراعية لروابط تاريخية، ولم يتم حل مشاكل التعديل الهيكلي، تعاني غالبية الدول من مشاكل البيئة، والضغط على الموارد المائية وموارد التربة. يعتمد النمط الغذائي للسكان على دمج للمنتجات الغذائية. ويرتبط النسيج الزراعي بالموروث الثقافي لأجيال المزارعين. ورغم وجود هذه النقاط المشتركة إلا أن عملية التكيف مع الاندماج في النظام التجاري العالمي، عرفت اختلافا في النمط من دولة إلى أخرى، بحيث احتفظت كل واحدة منها بصيغتها الخاصة وذلك تحسبا للتكلفة الاجتماعية والتوترات الناجمة عن الالتزام. مما أتاح بعض المرونة للدول النامية كي تتعامل مع ملفاتها. وقد بادرت عديد من دول المتوسط، إلى المشاركة مع الإتحاد الأوروبي.

مع قيام الدول بإنشاء نقاط إعلام ونشر الوثائق المتعلقة بالتقييس، و مراعاة وضعية الدول النامية واعتبارات مساعدتها في مجال التقييس والسعي إلى تطبيق المعايير الدولية، وتأكيد تقديم العون الفني لها لمساعدتها في تأسيس أجهزة محلية خاصة بإعداد المعايير والمواصفات.<sup>1</sup> في الجزائر توكل إلى وزارة التجارة سلطة التبليغ. ونقطة الإعلام الخاصة بـ SPS إلى وزارة الزراعة أما المعهد الوطني للتقييس فيتولى تسيير نقطة الإعلام OTC الجزائري. حيث تتولى نقطة الإعلام اختيار اللوائح التقنية لتبليغ ما يجب تبليغه. كما تهتم بطلبات المعلومات من الجهتين. و لا بد من توافر الشفافية بنشر جميع اللوائح المقبولة لجميع الأعضاء. وتبليغ مركز الإعلام ISO-CEI في جنيف. لذا يقوم المعهد في كل ستة أشهر، بتقديم برنامج عمل وحوصلة لما تم تبنيه خلال الفترة المنصرمة.

<sup>1</sup> - عبد المطلب عبد الحميد. مرجع سبق ذكره. ص: 76.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

تبدى غالبية دول منطقة المتوسط اهتمامها بالمشاركة في نظام التجارة متعدد الأطراف الجديد. ويتبلور هذا الاهتمام في عدد الدول من المنطقة التي شاركت في إنشاء المنظمة العالمية للتجارة. كما يتدعم بقائمة الدول التي التحقت بعد ذلك، ثم البقية التي تقدمت بطلباتها للاشتراك. وهو ما يعكس إستراتيجية نمو مشترك يعتمد على الاقتصاد المفتوح.

في الوقت الحالي، لا توجد دولة في المنطقة تعارض المشاركة في سيرورة العولمة، وجميع دول المتوسط تتخذ الإجراءات اللازمة للانضباط باتفاقات المنظمة، طبعاً مع تفاوت في الدرجة والعمق و الوتيرة، يعود في حقيقته إلى اختلاف الإطار والظروف لكل دولة.

ويتمثل ذلك في جملة الالتزامات المتعلقة بتخفيض الحواجز الجمركية، والدعم والحماية للمنتج المحلي، المندرجة ضمن آليات الإصلاح التي لا يكاد يخلو اقتصاد منها في دول المنطقة.

من خلال عرض الاتفاقيتين، يظهر جلياً السبب الذي من أجله أفردنا لهما هذا العرض والتقديم، فهما ترتبطان بقوة بموضوع الدراسة، سواء فيما يخص متغير الجودة، أو من ناحية متغير الصناعة الغذائية، وهو ما نقدمه كتبرير جد كاف، للاهتمام بموضوع هذا البحث؛ إذ يعتبر من الملفات الثقيلة التي يجب على الدول النامية -ومن بينها الجزائر- أن تهتم بها، وتوليها العناية الجديرة بجعلها أداة تحقيق للتنافس.

فلا يمكن إغفال آثار اتفاقات الجات الجديدة على اقتصاديات الدول وبالذات النامية، ولا بد أن يتجاوز الموقف من هذه الآثار مرحلة التسجيل والرصد والتحليل، إلى البحث عن إمكانية التعامل معها ومواجهتها من الناحية العملية. ففي النطاق الوطني، لا بد من إتباع السياسات واتخاذ التدابير اللازمة للتكيف وللتطابق مع ما تضمنته الاتفاقات من قواعد.<sup>1</sup> ومن جهة ثانية، تركز أنظمة التجارة على نظام مقاييس شامل. ومن الصعب الالتزام بالمستويات العالية التي تفرضها الدول الصناعية سواء في مجال الزراعة أو الصناعة، والخطوة الأولى الأساسية هي تبني أنظمة مقاييس عالية معادلة أو مثلية مع تطوير وسائل فرضها. والإخفاق في وضع مقاييس عالية يضع عراقيل ملموسة أمام تنمية قدرات التصدير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فضل علي مثنى. مرجع سبق ذكره. ص : 116.

<sup>2</sup> - أنطوان زحلان. نقل الحساب إلى الألفية الجديدة، المستقبل العربي. لبنان-بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، السنة 23. عدد 254. 2000/04. ص: 24.

IV - التنافسية:

لقد انتهينا إلى أن الاقتصاد العالمي يعرف حاليا تحولات هامة، تعكس الالتزامات بتحرير أكبر للاقتصاد و التبادلات الدولية ولو جزئيا. و إن اتفاقات الجات الجديدة وإصلاح السياسة الزراعية المشتركة في الإتحاد الأوروبي، والتحالفات الاقتصادية، تشهد بعولمة للاقتصاد، وتزيد من الارتباطات في مجال التبادل بين الدول. في حين ينصب اهتمام العالم أجمع على مشاكل التبادل.

فهذه المرحلة تتسم بظهور بيئة تنافسية قاسية تتميز بعدم الموثوقية وبكثرة النقلاب والتغيير، و المنافسة أصبحت اليوم على مستوى عالمي. مما تطلب من المؤسسات والشركات تغيير استراتيجياتها ووسائلها، لكي تتمكن من الصمود والاستمرار أمام تيار العولمة وتتأقلم مع تحدياتها، فاليوم أصبح الحصول على مكان في السوق العالمي والاستمرار فيه هدفاً صعب المنال لا سيما بالنسبة لدول العالم الثالث. و من هنا تبرز المشكلة أمام الإدارة في السعي المستمر للتعرف على جميع المستجدات الحاصلة في العالم، للتمكن من وضع إستراتيجية مناسبة تتيح الاستفادة بقدر المستطاع من المتغيرات الإيجابية وأخذ الاحتياطات اللازمة لتحاشي الآثار السلبية.<sup>1</sup>

فلا بد من تحسين الكفاءة الاقتصادية و تعزيز المنافسة الوطنية في جميع القطاعات، خاصة في الميدان الفلاحي.<sup>2</sup> من هنا، يظهر مفهوم التنافسية كموضوع هام. يسيطر على الاقتصاد الحديث، وأصبح الاهتمام بفهم أفضل للتنافسية يظهر في الخطاب السياسي والطرح الأكاديمي والنقاش الصناعي في العالم كله. غير أنه رغم الاستعمال المكثف لهذا المفهوم، لا يوجد اتفاق حول تعريفه. فاختبار الأدبيات التي تتعلق بالتنافسية يؤكد غياب تعريف وحيد. لأن التنافسية تتغير حسب مستوى التحليل (الوطن، القطاع أو المؤسسة)، وطبيعة الشيء المحلل (متجانس أو متمايز)، وأخيرا حسب هدف التحليل.

والانفتاح على السوق العالمية مفهوم انتشر استعماله في الآونة الأخيرة، ويحمل في طياته بصورة تلقائية حتمية التنافس، حيث اشتدت المنافسة بين الشركات العالمية كوسيلة للبقاء كحد أدنى، و الزيادة والنمو بعد ذلك. وفي ظل التغيير العالمي، وجدت المؤسسات نفسها أمام صراع عنيف، بحيث أصبح البقاء فيه للأقوى والأفضل. وسعيها منها لتحقيق الأهداف، بات على المؤسسات البحث والاجتهاد من أجل كسب ميزة تنافسية باعتبارها ضرورة حتمية. بدأ شيوع هذا

<sup>1</sup> - علي ميا و آخرون. مرجع سبق ذكره. ص : 93.

<sup>2</sup> - حامد نورالدين. العولمة و التنمية البشرية في الدول العربية. مجلة الحقيقة. الجزائر-أدرار: جامعة أدرار.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

المصطلح، لما عهد الرئيس الأمريكي ريجان بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية، ثم إنشاء مجلس سياسة التنافسية الأمريكية. والذي يعرف التنافسية بأنها قدرة دولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق العالمية، وتزيد من مستوى المعيشة في الأجل الطويل.

والتنافسية مشروطة بجملة من العوامل والمحددات الوطنية والدولية. وهو مفهوم غير قار ويتغير باستمرار، استجابة للتغيرات في شروط السوق.<sup>1</sup>

يعرف هذا المصطلح جدلا عميقا، بين اقتصاره على السعر والتجارة، وشمولية تغطي الاقتصاد ككل. و قد تحول الطرح من الميزة النسبية، كمفهوم يطرحه الفكر الاقتصادي الكلاسيكي، ويرتبط بوفرة بعض عناصر الإنتاج الرخيصة، بما يمكن من التنافس. ليظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية، وهو ما يمكن الاعتماد عليه في المنافسة في السوق الدولية من رأس مال فكري وتكنولوجيا وجودة الانتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك.

### IV - 1- تعاريف التنافسية :

وردت تعاريف كثيرة، لذا نكتفي بما يمت بصلة لموضوعنا. اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتعريفها على مستوى الاقتصاد الوطني، و مفاد تعريفها بأنها درجة تمكن في شروط السوق الحرة و العادلة من إنتاج سلع و خدمات تواجه أذواق السوق الدولية مع المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل. وبحيث تواجه هذه السلع المزاحمة الخارجية. وتعرف التنافسية الدولية بقدرة الدولة على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية. وهي عند Scott et Lodge قدرة البلد على إنتاج و توزيع منتجات وخدمات في التجارة الدولية مع المحافظة على كسب العوائد.<sup>2</sup>

و يعرفها تقرير التنافسية العالمية في العالم الذي يصدره المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا، بأنها قدرة الدولة والمؤسسة على توليد الثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية. ويذهب الأنكتاد إلى أنها تمكن الدولة في إطار سوق حرة و عادلة، من إنتاج سلع وخدمات تلبي أذواق السوق العالمية وتزيد من دخول الأفراد الحقيقية في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - L.Lachaal. La compétitivité : concepts,définitions et applications.

ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf -. page consultée le : 24-01-2005. p : 29.

<sup>2</sup> - محمد عدنان وديع. القدرة التنافسية. سلسلة جسر التنمية. الكويت: المعهد العربي للتخطيط. السنة الثانية.

العدد : 24. ديسمبر 2003. ص: 3.

<sup>3</sup> - عمر صقر. مرجع سبق ذكره . ص : 92.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، شركة أو قطاع أو دولة، مع وجود علاقة تكاملية بين هذه المستويات للتفكير.<sup>1</sup>

وهناك حاجة حقيقية لإيجاد إطار مفاهيمي يوفق بين مختلف أبعاد هذا المفهوم، ويعمق فهمه وترجمته.

يراه Landau بأنها الهدف الرئيسي للسياسة الاقتصادية، وهي قدرة محافظة الاقتصاد على معدل نمو مقبول لمستوى حياة السكان، وعدالة التوزيع وتوفير الشغل لكل راغب في العمل بدون الأضرار بإمكانيات النمو للأجيال القادمة.

في حين يرى Porter أنه من الخطأ تفسير التنافسية على مستوى الوطن ككل، ويرجعه إلى العوامل المحددة للإنتاجية، مما يحتم التركيز على الصناعة أو جزء منها.

ويرى Barkema بأن الميزة النسبية تفترض عالما خال من تأثيرات الأسعار، وهو ما يخالف الواقع، فهي تنطبق على أسواق مثالية، بينما الميزة التنافسية تطبق في إطار عالم حقيقي.

وعرفها Sharples et Milham بأنها القدرة على تقديم سلع وخدمات في الوقت والمكان وبالشكل المرغوب لدى المشتريين الأجانب بسعر مساوي أو أفضل من الموردين الآخرين، مع ربح في تكلفة الفرصة للموارد الموظفة.

وتذهب Agriculture Canada إلى أن الصناعة التنافسية، هي التي تتمتع بقدرة الفوز بالأرباح والمحافظة على الحصة السوقية محليا أو دوليا.<sup>2</sup>

و تعرف بالقدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي. و يترتب عليها الوصول إلى مركز تنافسي<sup>3</sup>. وبالقوة الدافعة التي تتمتع بها المنظمة، وتؤثر في سلوك الزبائن، و تستمر لفترة طويلة. تحتاج إلى بناء رسالة للشركة وتنمية مجموعة القيم والخطوط الإرشادية<sup>4</sup>.

و هي أيضا قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، سواء من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار، النمو، رقم الأعمال، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات،

<sup>1</sup> - كمال رزيق و مسدور فارس. مفهوم التنافسية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط. 29-30 أكتوبر 2002. الجزائر-بسكرة: جامعة محمد خيضر. ص: 105.

<sup>2</sup> - L.Lachaal. op-cit . p: 30.

<sup>3</sup> - فريد راغب النجار. إدارة الانتاج و العمليات و التكنولوجيا-مدخل تكاملي تجريبي. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع. 1997. ص : 123.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص : 428.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

كالتكلفة، الجودة الشاملة، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية<sup>1</sup>.

كما يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة<sup>2</sup>.

وهي تمثل روحا في المؤسسة؛ و لكي تبقى للمؤسسة تنافسياتها، يجب عليها أن تتابع باستمرار تطور نقاط قوتها و مواطن ضعفها. و تحديد سوقها و احتلال المكانة الأفضل فيها. وهو ما يشبه في كثير حالة الرياضي المحترف. فرغم تقدمه يبقى على تدريباته، بل و يكتفها حتى يحافظ على ذلك<sup>3</sup>.

فهذه التعاريف، عالجت المفهوم من عدة زوايا و مستويات؛ و نرى في التنافسية إيجاد التوازن بين ما تتمتع به المؤسسة داخليا، مع ما يتواجد خارجها من فرص و تهديدات. هذا فيما يخص بعض التعاريف النظرية التي تعرضت للمفهوم، لكن من جهة أخرى فالمسير له رؤيته أيضا. فحسب دراسة أجريت على حوالي 30 مؤسسة صناعية، خدمية، تجارية من خلال الاستفسار حول تقييم مفهوم التنافسية لديها، نلاحظ بأن نوعية الخدمة (الجودة)، التكاليف والتحفيز تأتي في مقدمة المعايير. وهي عناصر فعالة وحساسة وضرورية في عصر العولمة. فالمستهلك دائما يركز على الجودة، بل الجودة الشاملة وبأقل التكاليف والأسعار، مما يتطلب التحفيز و المناخ الاجتماعي المريح. لكن لا ينبغي إهمال بقية العوامل في إطار الطرح النظامي<sup>4</sup>. و هذا ما يبينه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - فرحات غول. مرجع سبق ذكره. ص : 87.

<sup>2</sup> - عمار بوشناف. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر. 2002. ص : 11.

3 - Yves Simon & Patrick Joffre. Encyclopédie de gestion . Economica. 1997. pp : 1102-1103.

<sup>4</sup> - فرحات غول. مرجع سبق ذكره. ص : 87 و ما بعدها.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

الجدول رقم (02): تقدير معايير القدرة التنافسية للمؤسسة من قبل المسيرين.

التنافسية	مجموع النقاط (على 280)
الوضعية في السوق	204
المرونة	204
المعرفة	207
نوعية الخدمة(الجودة)	224
التكاليف	222
الإنتاجية	212
المردودية	217
التحفيز-المناخ الاجتماعي-	221

المصدر: فرحات غول. مرجع سبق ذكره. ص: 89.

بناء على ما تقدم ذكره على سبيل الاستدلال و المثال و ليس الحصر، يمكن أن نقف على أن مفهوم التنافسية هي حركية في المؤسسة مدفوعة بما يقع خارجها و مؤثرة في داخلها، تجتهد من خلالها في المحافظة على الوضع التي تتمركز فيه، مع بذل جهد تحسين موقعها بعد التحكم فيه. و هي لا ترتبط بعامل فريد، بل تتضافر فيها عدة عوامل بعضها ملموس و الآخر غير ذلك. و هذا ما نلاحظه من البناء اللغوي لكلمة تنافسية، التي تفيد التفاعل و الافتعال و الحالة العارضة و الطارئة. و بهذا ترتبط التنافسية بداخل المؤسسة وبخارجها أيضا.<sup>1</sup> وتتوقف قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات التنافسية في إدارتها الداخلية وأساليب الإنتاج وتوافر عوامله، إضافة إلى بيئة الأعمال المحلية والدولية التي تنشط فيها.<sup>2</sup> و يتعاضم حضورها القوي في ظل المتغيرات من عولمة وتكتلات و مفاهيم جديدة أصبحت لغة الخطاب على جميع المستويات من المؤسسة إلى العلاقات الدولية. و لأنه، تعرف الظروف البيئية تقلبات شديدة ، أصبح هذا المفهوم يعرف ذلك أيضا تبعا لها.

<sup>1</sup> - Porter M.E. the competitive Advantage of nations. New York. The free press. pp : 124-171

<sup>2</sup> - شيام خيماني. مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط. نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية و إيران و تركيا. العدد الثاني . 2 يونيو 1996. ص : 7.

و رغم تنوع هذه التعاريف نلمس وجود مظهرين مشتركين وهما:  
الأول أن التنافسية مفهوم نسبي، يتطلب مقارنة تنافسية وحدة بوحدة مماثلة، وطن أو صناعة أو مشروع. و من خلال المقارنة يمكن الحكم على تنافسية ما نحن بصدد دراسته، بغض النظر عن المستوى الذي نتواجد فيه.  
الثاني أن المفهوم غير ثابت، وإنما يرتبط بقوة بالشروط الاقتصادية وشروط السوق الدولي. ولهذا فلكي تحافظ الوحدة على تنافسيته، لا بد أن تنتهج سيرورة تعديل مستمر، استجابة للقوى والعوامل المحددة لموقعها التنافسي في السوق. لأن العملية ليست حقا مكتسبا لا يمكنه أن يتغير. بل هي مكسب تجب المحافظة عليه أولا، ثم تعزيزه و تقويته. و في الواقع، كثير من المؤسسات تصل إلى تغطية جيدة لسوقها، و سرعان ما تتراجع بعد فترة. فالمنافس لا يستسلم بالأمر الواقع، و إنما له استراتيجيته المضادة.

#### **IV - 2 - أسباب زيادة أهمية التنافسية :**

زادت أهمية عبارتي التنافس و التنافسية في عالم اليوم، بحيث أصبح لها مجالس و هيئات و سياسات و إستراتيجيات و مؤشرات، إلى حد جعل الإدارة الأمريكية تربطها بأمنها القومي. و يعزى هذا الاهتمام بمناخ التنافس، إلى جملة من الأسباب قفرت بها إلى الصدارة في الأولويات. و ذلك حسب النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تغير جميع جوانب النشاط البشري الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، تنظيرا و تنظيما. حيث ظهر تطور في نظريات النمو والتجارة، و نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين. و بروز نظرية الجودة الكاملة كأساس للتنافس عوض السعر فقط.
- تزايد وتيرة التطور على المستوى العلمي والتكنولوجي، و ارتباط المؤسسة بالمحتوى المعرفي والمهارة، بدل المراهنة على كثافة رأس المال.
- قادت التطورات السياسية والتوجهات الجديدة بعد انتهاء الحرب الباردة و بروز القطبية الواحدة في العالم. و تعزيز المؤسسات الدولية إلى أنماط نظم جديدة، تتعكس على الإنتاج والتبادل والحاكمية والمشاركة و نظام القيم.
- تنامي حقيقة العولمة و ديناميكية تحقيق النمو الاقتصادي، كما أشار إلى ذلك آدم سميث. فإن السوق الدولية الموسعة للسلع تسمح بزيادة التخصص.
- لهذا أصبحت التنافسية حاجة ملحة للأفراد في فرصة العمل، وللمؤسسات في البقاء والنمو، وللدول في ضمان تحسين مستويات المعيشة لدى مواطنيها.

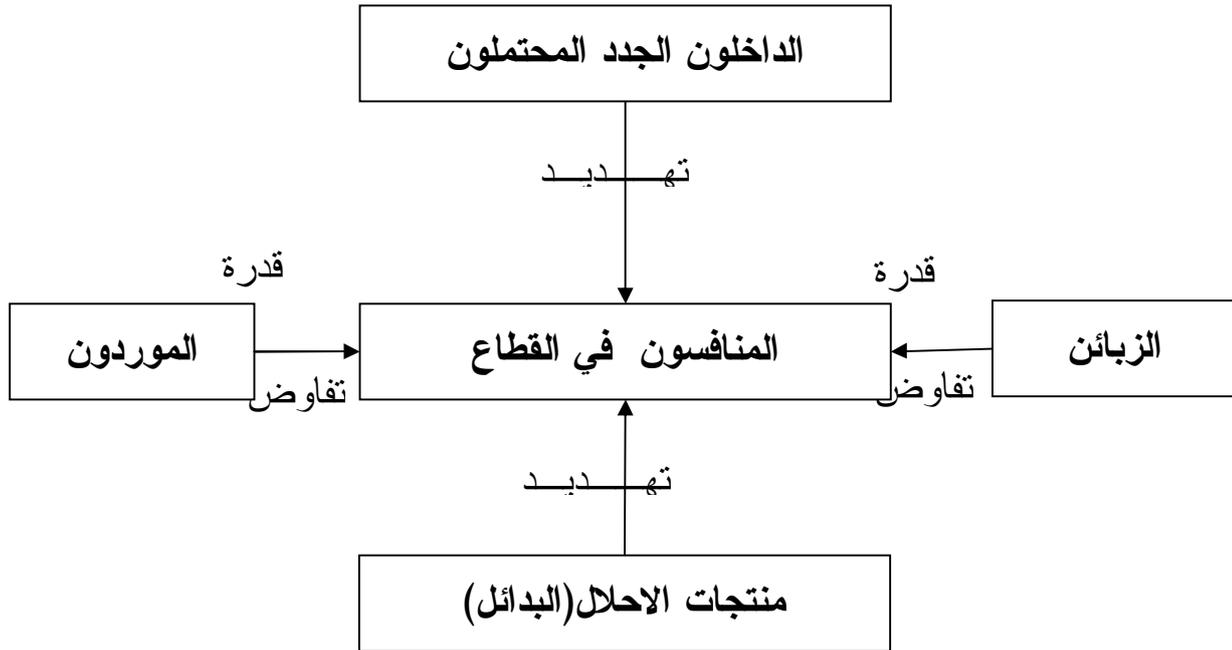
<sup>1</sup> - محمد عدنان وديع. مرجع سبق ذكره. ص: 2.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

تسعى المؤسسات إلى الحصول على ما يخدم قدرتها التنافسية في ظل التغيرات الكثيرة. ولأن التنافسية، ليست مستوى ثابتا نصل إليه و انتهى الأمر. وفي هذه الحالة تصبح الأشكالية في إمكانية الوصول فقط. وهو أمر ميسور تحقيقه، تجتهد المؤسسة حتى تصل إليه، ثم بعد ذلك ينتهي انشغالها ويصبح حقا مكتسبا. فالواقع خلاف ذلك، لأنه إذا كان النجاح صعبا، فالحفاظ عليه يعتبر أصعب. فلا يكفي أن نحقق مستوى معيناً، بل يجب العمل على المحافظة عليه، لأن المنافس لا يبقى بلا حراك، فهو أيضا يسعى إلى استعادة ما أخذ منه من حصة سوقية، بل و يطمع في المزيد على حساب غرمائه. والمستهلك بدوره يتصف بعدم الاستقرار في احتياجاته وأذواقه ومتطلباته. كما أنه يتنامى الوعي البيئي و الصحي لديه و يطالب بالإطلاع على مدى مكنة الإنتاج و درجة نظافته<sup>1</sup>.

لقد حدد Porter القوى التنافسية في خمسة قوى تؤثر على جاذبية القطاع الصناعي نقدمها في الشكل الموالي :

### الشكل رقم ( 02 ) : القوى الخمس عند بورتر



المصدر : نحاسية رتيبة. أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر. 2002-2003. ص : 30.

1 - كمال حمدان. القدرة التنافسية على مستوى المشروع. في ندوة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية العربية. المستقبل العربي، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، السنة 23. عدد 254. 2000/04. ص: 94.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

فحتى تحافظ المؤسسة على مركزها في السوق وتعمل على تحسينه وتوسيع حصتها السوقية، ينبغي عليها تحديد ومعرفة أصل التهديدات والضغوطات الموجودة في بيئتها التي تتسم بغلبة التقلبات الشديدة. وترتيبها حسب درجة تأثيرها حتى تتمكن من بناء إستراتيجيتها بناء على ذلك. وهذه التهديدات هي :

### 1- الداخلون الجدد المحتملون:

و اللذين يشكلون ضغطا على القطاع الصناعي والسوقي، مما يخلق قواعد جديدة ويؤثر على وضعية المؤسسة في السوق. لأنهم يسعون إلى تحصيل حصة سوقية. يفتكونها على حساب حصة المؤسسات المتواجدة. مما يتجسد في انخفاض هوامش الربحية. ويتم التخلص من هذه الظاهرة بمراقبة التموين والتكنولوجيات والتحكم في شبكات التوزيع ورفع تكلفة الدخول إلى السوق، بتأكيد ولاء الزبائن ووفائهم أو خلق اقتصاديات الحجم.

### 2- منتجات الإحلال:

فهي تحمل من القدرة ما يتيح لها إمكانية تعويض المنتج. ولها تأثير على النوعية والسعر والتكلفة وهامش الربح. مشكلة بذلك مخطرا حاليا يهدد إمكانيات البيع، ومستقبليا يتمثل في زوال السوق. وضروري دراستها وتحليلها وحصرها، حتى تتمكن المؤسسة من إحداث التميز في السعر والجودة والاستعمال.

### 3- الزبائن :

و قد أصبحوا يحتلون مكانة هامة في حياة المؤسسة، بما يملكونه من قوة مصدرها القدرة على التفاوض في السعر والنوعية والخدمات المصاحبة، خاصة في ظل اقتصاديات العرض والوفرة، حيث يكون هامش المناورة لديهم كبيرا، مما يسمح لهم بممارسة ضغوط كبيرة تؤثر مباشرة في مردودية المؤسسة ويؤثر سلبيا عليها خاصة في الحالات التالية :

- تجمع المشترين في عملية الشراء.
  - توفر الزبائن على المعلومات الكافية.
  - أهمية المنتج بالنسبة للمشترين.
  - سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة خاصة النمطية.
- و تتعلق بطبيعة الحال بتكلفة تحول الزبون من بائع إلى آخر. التي كلما كانت مرتفعة عملت على تمتين العلاقة. و في حالة العكس، يصبح التحول من مورد لآخر أمرا ميسورا. و قد تنامت سلطة الزبون بناء على ذلك.

#### **4- الموردون :**

إن قوة المورد تسمح له بفرض أسعاره ونوعيته، ويتركز ضغطه بظهور أحد العوامل الموائية وتحقق إحدى الحالات التالية :

- تركيز العرض.
- انعدام المنتجات الأحلالية المنافسة.
- منتجات المورد ضرورية للمؤسسة.
- التبعية للمورد، تقنيا و ماليا.

ويتحتم على المؤسسة تحسين وضعها وتقويتها، تجاه التفاوض مع الموردين<sup>1</sup>.

#### **5- المنافسة داخل القطاع:**

فهي تعتبر المحرك و الدافع، الذي يجعل المؤسسة تتحرك. و ترتبط بعدة مؤشرات كالحجم و النمو و التكلفة و سياسة و تشريعات الدولة. فمثلا، تعد الضريبة أداة توجيه نحو تشجيع قطاع ما بتخفيضها، و بالتالي تحفيز الاستثمار نحوه بما يزيد من عدد المنتجين، و بالتالي اشتداد المنافسة فيه، و كذلك العكس.

و في الواقع تزداد حدة المنافسة نتيجة تفاعل عدة عوامل. و نجد على وجه الخصوص تعدد المتنافسين و مدى توازنهم. و معدل النمو الذي يتمتع به القطاع و هيكلية التكاليف فيه. ودرجة التمايز بين المنتجات و غير ذلك من العوامل.

و تحدد هذه القوى الخمس البنية التنظيمية. و توجد قوانين اللعبة التفضيلية و تبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار الممارسة الإستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها. و على المؤسسة التعرف على كيفية عملها. و البحث عن طريقة لتحصل على موقع يعطيها ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

و هي في هذا تسعى إلى المفاضلة بين خيار التكلفة كأساس للتفوق. أو تختار التنافسية خارج سعرها. بالتميز للمنتج فلا يقبل الإحلال أو الاستبدال<sup>3</sup>. كما يمكنها التمرکز حول تخصصها في حاجات محددة لجزء محدد من السوق.

1 - Bengt Karlof. La stratégie des affaires . Algérie : OPU. 1990. pp : 201-205.

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الإستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير. الأردن-عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع. 2004. ص: 71.

3 -Jean-Louis Muchiellin. La compétitivité : Définitions, indicateurs et déterminants. [www.team.univ-paris1.fr/teamperso/muchiel/competitivite.pdf](http://www.team.univ-paris1.fr/teamperso/muchiel/competitivite.pdf) Page consultée le : 16/07/2005.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

### IV - 3 - محددات الميزة التنافسية و أنواعها :

تحدد أنواع المزايا التنافسية وفقا لمصدرها النهائي. وعموما، فقد تكون داخلية تعتمد على خصائص تحكم المؤسسة في التكاليف المتعلقة بالتصنيع والتسيير. وهو ما يعطي قيمة للمنتج، تنعكس في انخفاض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع مقارنة بما يقدمه المنافس. وقد تكون خارجية تستند إلى تمتع المنتج بجملة من الصفات التي تميزه عن غيره. وتتجسد في تخفيض تكلفة استعماله لدى المستهلك أو زيادة كفاءة استخدامه لديه. وهو ما يقارنه مع ما تقدمه المنافسة، ليبنى قراره بالشراء على أساسه. والمصادر النهائية قد تكون الكلفة أو النوعية أو الاعتمادية أو المرونة أو الابتكار كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم ( 03 ) : المصادر النهائية للميزة التنافسية

المصدر	الأثر
الكلفة	البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسة
النوعية	تقديم مواصفات وأداء جيد
الاعتمادية	إتاحة المنتج لدى الطلب
المرونة	التكيف مع الطلب والقدرة على الإستجابة له
الابتكار	تقديم منتجات جديدة

المصدر : آمال عياري و رجم نصيب. الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط. 29-30 أكتوبر 2002. الجزائر-بسكرة: جامعة محمد خيضر. ص: 14.

ولهذا فتبعاً لزاوية الرؤية التي ننظر منها تتغير الميزة. فهي لدى المنظمة خاصية تميزها عن غيرها. وهي لدى المنافس تهديد ينبغي القضاء عليه والتفوق عليه. وهي لدى المستهلك منفعة وقيمة تتحدد حسب خصائصه وظروفه.

فالتكلفة تصبح مصدراً لميزة تنافسية، عندما تصبح المؤسسة قادرة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. وهو ما يؤدي لتحقيق عوائد أكبر. لكنها في العموم أقل قابلية للاستمرار لأنها سهلة التقليد.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

بخلاف المزايا الناتجة عن تمييز المنتج، وقدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وتكون نتيجة استخدام التكنولوجيا وتحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة ولعلامتها، الناتجة عن مجهودات تسويقية وتوطيد العلاقة مع الزبائن. وهي صعبة التقليد أو سلبها من طرف المنافسين، إذ تحتاج إلى جهد واستثمار و تكلفة<sup>1</sup>.

### IV - 3 - 1- محددات التنافسية :

على المستوى الداخلي ( الوطني )، نجد تخصيص الموارد والتكنولوجيا، الإنتاجية، خصائص المنتج، اقتصاديات الحجم، تكلفة التسويق والنقل، الضبط الضريبي النقدي وسياسات التبادل. أما على المستوى الدولي، فنجد معدل الصرف، وشروط السوق العالمية، والتفضيلات والترتيبات، و تكلفة النقل الدولي.

تعتبر خصائص المنتج هامة في تحديد الموقع التنافسي في السوق، خاصة إذا كان مميزا. لأن تفضيلات المستهلكين متنوعة، و على المؤسسات أن تركز استراتيجيتها على خدمة جزء من السوق، لإشباع طلب معين خاص.

و تتحدد الميزة التنافسية بحجمها أي استمرارها وقدرة المؤسسة على الحفاظ عليها. وهو ما يرتبط بالمرحلة من دورة حياة المنتج التي تكون فيها، حيث تتمتع المؤسسة بالميزة التنافسية خاصة في مرحلة التقديم و الاستقرار، خلافا للمرحلة الأخيرة حيث يبادر المنافسون إلى التقليد وتقديم منتجات بنفس المواصفات، وفيها تبدأ المؤسسة بفقدان حصتها السوقية والتفكير في تقديم بديل يرجع إليها ميزتها.

ومن جهة أخرى، يبقى لنطاق التنافس وهو السوق المستهدف دورا في تحقيق الميزة التنافسية سواء كان الاستهداف واسعا أو ضيقا. فالأول يحقق وفورات حجم تنعكس على التكلفة من خلال تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة واستعمال قنوات التوزيع المشتركة لخدمة قطاعات سوقية مختلفة وربما مناطق وصناعات عديدة. أما الثاني، فيحقق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة وتقديم منتج مميز له.<sup>2</sup>

تتم تنمية وتطوير الميزة التنافسية من خلال الابتكار وإيجاد طرق جديدة للمنافسة، وإحداث تغييرات في المنتج أو في العملية، و مداخل جديدة للتسويق، واستحداث أشكال للتوزيع. تبعا لظهور تكنولوجيات جديدة أو خلق حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها أو ظهور قطاع جديد للصناعة أو نتيجة تغير في تكاليف المدخلات ووفرتها أو تغير في القيود الحكومية.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال.مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية.1996. ص: 100.

<sup>2</sup> - المرجع السابق. ص ص: 86-87.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

يمكن ترتيب الميزة التنافسية بحسب درجتين: إما منخفضة يمكن تقليدها من قبل المنافسة. أو مرتفعة صعبة المنال، وتتصف بأنها تتطلب مهارات وقدرات رفيعة المستوى، وتعتمد على تراكم خبرات ومعارف تتطلب مجهود استثمار في أكثر من جانب من بحوث وتطوير وتسويق. ويجب صيانتها وتجديدها حفاظا عليها من التقليد.

### IV - 3 - 2- تصنيف أنواع التنافسية :

تقدم الأدبيات تصنيفا للتنافسية، كما يلي<sup>1</sup>:

- تنافسية التكلفة أو السعر.
- تنافسية خارج السعر بالجودة والملائمة وعنصر الابتكار والملائمة للمستهلك والسمعة الطيبة للمؤسسة كلها عوامل تتيح إمكانية تصريف منتجاتها ولو بسعر أعلى.
- كما يميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF2000) نوعين منها كما يلي :

- التنافسية الظرفية، التي ترتبط بمناخ الأعمال وعمليات الشركات وإستراتيجيتها.
- التنافسية المستدامة التي تعتمد على الابتكار ورأس المال البشري والفكري.
- كما يتعرض Mirza إلى إدارة سيروة التنافسية من خلال إحداث التوازن بين تنافسية الإنجاز الظاهرة والتنافسية الكامنة الضمنية.

### IV - 3 - 3- حدة التنافس :

تسعى المؤسسة إلى الحصول على وضعية جيدة في السوق تمكنها من تحقيق أهدافها، وهو الأمر نفسه الذي يطمح إليه المنافسون. وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسة أن تتعرف على ظروف المنافسة، وتحديد عوامل الضغط التنافسي. التي تتمثل في عدد المنافسين، وحجم نشاط المنافسة، ودرجة نمو السوق ودرجة تشابه المنتجات، و صعوبة تغيير النشاط لوجود حواجز خروج قوية، و تباين مستويات التكلفة لعوامل الإنتاج. و تبعا لهذا الضغط تسعى المؤسسة في اتجاهين أساسيين :

- الأول يتمثل في زيادة أهميتها، والرفع من درجة ضغطها التنافسي. أي افتكاك وضعية مريحة. فكلما اتسعت الفجوة بينها وبين المنافس، كلما كان ذلك في صالحها.
- والثاني يرتبط بالعمل على تخفيض الضغط التنافسي الذي تخضع له وتقليل آثاره عليها. وهذا ما يضيف طابع الديناميكية على مفهوم التنافسية ويتطلب المرونة العالية.
- بناء على ما تقدم، نجد للتنافسية عدة أبعاد، لا بد من ذكر أهمها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - محمد عدنان وديع. مرجع سبق ذكره. ص: 5.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

- 1- تمييز مستوى التحليل بين المشروع و الفرع و البلد و الإقليم.
- 2- تحقيق الشمولية للفاعلية في تحقيق الأهداف و اختيار الغايات.
- 3- النسبية، و هي جوهر التنافسية، بالمقارنة بين اقتصاديات أو مؤسسات أو أقسام وحتى بين فترات زمنية أو بوضعية معيارية معينة مستهدفة بعد تعيينها بدقة<sup>1</sup>.

### IV - 4 - مستويات التنافسية و قياسها:

التنافسية وثيقة الصلة بالرؤية الإستراتيجية. كبعد تسييري يمس علاقة المؤسسة بالمحيط وتطور مقاربات التسيير. و لذا أصبح لها مستويات و طرق قياس.

### IV - 4 - 1 - مستويات التنافسية:

بدأ النقاش حول المشكلة بالولايات المتحدة الأمريكية في ثمانينات القرن العشرين، إثر التراجع الذي عرفه اقتصادها. وانقسم التحليل بين فريق يطرح أن التنافسية مشكلة البلد، وترتبط بطبيعة التبادلات التجارية الخارجية وأسباب خارجية وحواجز هيكلية على التجارة. وعليه يعملون على المطالبة بإيجاد إطار جديد يحكم التبادلات الدولية.

وفريق ثان يرى أن التنافسية تعني المؤسسات حصرا. وأن مشاكل الاقتصاد أكبر من اختزالها في التبادلات الخارجية، بل يرجعونها للعوامل المحددة للإنتاجية الداخلية. لهذا يطالبون بانتهاج المنهج الأوربي والياباني في سياسة تجارية إستراتيجية، بالتدخل لدعم المؤسسات في الداخل، و القضاء على الحواجز في الخارج<sup>2</sup>.

و نركز في هذه الدراسة على طرح الفريق الثاني. و ذلك، لأن التبادل والعلاقات بين الدول ستتضبط بالبروتوكولات التي تعتمد في إطار المنظمة العالمية للتجارة، من خلال التفاوض. و يبقى أن يتم توجيه الجهود نحو المؤسسات الخاصة والعامة، والعمل على رفع قدرتها التنافسية مع وجود محاذير ومخاطر في مدى استعداد مؤسساتنا وتأهيلها للقيام بذلك.

لم تعد المنافسة ترتكز على عنصر التكلفة وحده، بل أصبحت الجودة أساسا للتفاوض. و أصبحت شهادة المطابقة للإيزو جواز عبور إلى الأسواق الدولية.

ويتغير مفهوم التنافسية بالنسبة لكل مستوى من مستويات التفكير، وذلك ما سنوضحه فيما يلي:

<sup>1</sup> - المرجع السابق. ص: 7.

- عبدالله موله. التنافسية و الدولة. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط. 29-20

30 أكتوبر 2002. الجزائر - بسكرة: جامعة محمد خيضر. ص: 3.

IV - 4 - 1 - 1 - 1 - 1 تنافسية المؤسسة :

حيث تعرف القدرة التنافسية، بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق؛ والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي. و يهدف تحليل التنافسية للمؤسسة إلى تحديد نتيجتها، وهي الميزة التنافسية التي تسبق بها غيرها من المؤسسات. وتعطي صورة عن وضعيتها في السوق، ومدى قدرتها على المحافظة على مركزها لمدة أطول وتحسينها بآليات عديدة. ويرى Porter أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق. و يرتبط نجاحها التنافسي بامتلاك الميزة التنافسية، وهي كما يشير علي السلمي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها في تحقيق إنتاج القيم والمنافع لدى الزبائن بأكثر مما يصل إلى تحقيقه المنافسون. و في تأكيد حالة التمييز للمؤسسة عن منافسيها<sup>1</sup>. كما تعتبر، القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بطريقة وشكل أكثر كفاءة وفعالية مما يقدمه المنافس، و هو ما يضمن النجاح، خاصة في ظل غياب آليات الدعم والحماية من طرف الدولة.

و يرجعها الخيضي إلى أنها نتاج سعي الإنسان واستعماله لملاكته ومواهبه وقدراته على الابتكار والتطوير و اغتنام الفرص و اكتشاف مجالات التفوق، فهي مفهوم ارتقائي، يفوق مفهوم المزايا النسبية والمطلقة. فهي عملية متتابعة تتم عبر مراحل، وهي من صنع الأفراد والمؤسسات والدول.<sup>2</sup> بل ويصدق فيها حقيقة أنها عملية بنائية، تخضع لتخطيطها ثم إنجازها لبنة بعد أخرى، مع المتابعة المستمرة حتى يتسنى القيام بالعمليات التصحيحية في حالة الانحراف عن الأهداف المسطرة.

يتضح من هذه العينة من التعاريف وغيرها، أن الميزة التنافسية تتمثل في وجود التمييز الذي تتمتع به المؤسسات مقارنة بمنافسيها، والذي يتيح لها إمكانيات الحصول على هوامش عالية وتطبيق سياسة سعرية ملائمة والفوز بحصة سوقية تزداد باستمرار، مما يدفع إلى النمو والبقاء. و هو ما يمكن قياسه من خلال مؤشرات الربحية ومعدلات نموها، و نجاح إستراتيجية التوجه بالتصدير.

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور. المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2007. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا - جامعة الشلف. ص: 1223.

<sup>2</sup> - محسن أحمد الخيضي. صناعة المزايا التنافسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2003. ص ص: 23-

**IV - 4 - 1 - 2 - تنافسية القطاع :**

وتعرف بأنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية. وتقاس بجملة من المتغيرات، كالربحية الكلية للقطاع و محصلة الاستثمار الأجنبي و مقاييس التكلفة والجودة لمنتجات الصناعة. فتطبق مقاييس تنافسية المشروع، مضاف إليها الميزان التجاري، و الحصة من السوق الدولية التي يتمتع بها القطاع.<sup>1</sup>

**IV - 4 - 1 - 3 - تنافسية الدولة :**

رغم تحفظ البعض من إعطاء هذه الصفة إلى الدولة، إلا أن آخرين يتوسعون في إطلاق هذه التسمية، بل ويؤكدون على دراستها والعناية بها. ويعرفها جيفري ساكس، بقدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات يمكن تسويقها دوليا بما يحقق زيادة الدخل الحقيقي لرعاياها. وهو ما يرتبط بمؤشرات الاقتصاد الكلية المتعلقة بعلاقات الاقتصاد بالعالم الخارجي، ومواصفات عناصر الإنتاج والتكنولوجيا والكفاءات الإدارية و دور الحكومة وكفاءتها في أداء وظائفها وجودة سياساتها.<sup>2</sup> فتنافسية الدولة، هي جاذبية البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج.

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي بأنها: الدرجة التي تمكن -في إطار حرية السوق- من إنتاج سلع وخدمات تستجيب للأذواق في الأسواق الدولية؛ مع المحافظة على المداخل الحقيقية لشعبها في الأجل الطويل، وتقابل التغيير في ظروف الطلب، مع مراعاة المرونة والوقت والجودة والكفاءة.<sup>3</sup>

وتقاس هذه التنافسية بجملة من المؤشرات التي نجد عددا من الهيئات الدولية تقوم بإعداد دراسات حول تحديد تنافسية الدول وترتيب الدول وفق معايير دولية في هذا المجال.

**IV - 4 - 2 - قياس التنافسية:**

لقد استخدمت عدة أدوات في تقييم التنافسية، وكان غالبها يتسم بالسكونية لارتباطه بلحظة زمنية معينة. كما تمايزت فيما بينها تبعا لمستوى التحليل التي هي بصده. فعلى المستوى الوطني، تم التركيز على الميزان التجاري ونمو الإنتاجية الوطنية للعوامل.

<sup>1</sup> - كمال رزيق ، مسدورفارس .مرجع سبق ذكره .ص ص: 105-108.

<sup>2</sup> - تشام فاروق. دور و أهمية مناخ الاستثمار في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد". 23/22 أبريل 2003. جامعة وهران . قرص مضغوط .

<sup>3</sup> - كمال رزيق ، مسدورفارس .مرجع سبق ذكره .ص : 106.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط وتأثيرها على مفهوم التنافسية

أما على المستوى القطاعي، فقد ظهرت ثلاثة أنواع من القياسات، تبعا للحيثية التي تركز عليها: وهي القياس المعتمد على تكاليف الإنتاج، والقياس المرتكز على إنتاجية عوامل الإنتاج، والقياس المتعلق بالتبادلات التجارية.

بينما عرف مستوى المؤسسة، شكلين من القياس، يمثلان قلب التحليل في تنافسية المؤسسة وهما: الحصة السوقية من جهة والربحية من جهة ثانية. وفي تحليلنا ومحاولة منا، للوفاء بمتطلبات هذا البحث وإطار الإشكالية المطروحة فيه، سنقتصر على التفصيل في المستوى الثالث المتعلق بالمؤسسة. فقياس الحصة السوقية وتناميها، استخدم كمؤشر كفاءة في العديد من الأعمال. وعندما يدقق الإنسان النظر بالتحليل لهذا العامل، نجد أنه لا يميز بين زيادة أو نقص الحصة، بسبب عامل لتنافسيته. رغم توسع استخدامه، يؤخذ عليه أنه لا يميز بين زيادة أو نقص الحصة، بسبب عامل الكفاءة والأداء، و تلك الناجمة عن الدعم أو سياسة معينة.

و أما قياس الربحية، فهو من المؤشرات الجاري اعتمادها في الحكم على أداء المؤسسة. سواء انطلق من تحديد الهوامش الإجمالية والصافية للمؤسسة. أو بالاعتماد على تفاعلات الزوج (السعر - التكلفة)<sup>1</sup>. ترتبط تنافسية المؤسسة بصحة وجودة منتجاتها وخدماتها، والسعر المناسب و في الوقت المناسب، بالاستجابة لحاجات ورغبات المستهلك بكفاءات أفضل من المؤسسات الأخرى. و تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته. وتنافسية المشروع تعتمد على جودة إدارته. لقد أكدت الدراسات للمشاريع وجود حزمة واسعة لمؤشرات التنافسية. كالربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية وغيرها. تنافسية الفرع تتم مع فرع آخر مماثل في إقليم آخر. و تبقى تنافسية الفرع والدولة والإقليم خارج الإطار الذي حددناه لدراستنا<sup>2</sup>.

### IV - 5 - إفرزات المحيط الدولي وأثرها في المؤسسة:

تتميز ظاهرة العولمة بالتشابك و التداخل بين أكثر من جانب من جوانب الحياة. فهي عولمة الاقتصاد و الاتصال و تطور التربية و نشر الأفكار الديمقراطية. بحيث تؤدي خاصة إلى تقارب في المؤسسات. مما يتيح إمكانيات العيش في أي نقطة من الكوكب، و ترك العادات المحلية لحساب الممارسات الجيدة<sup>3</sup>، مهما كان مصدرها بحيث يسير العالم بثقافة كونية. لكن خلال الزمن أفرزت إشكالية مطروحة.

<sup>1</sup> - L.Lachaal. op-cit . p : 34.

<sup>2</sup> - محمد عدنان وديع. مرجع سبق ذكره. ص ص: 7-8.

<sup>3</sup> - Bonne pratique.

فقد طورت العولمة خاصيتين. تتمثل الأولى في تضاعف و كثرة التبادلات بين الأشخاص، الأقاليم و الدول و المؤسسات الدولية؛ و الخاصة الثانية تتمثل في سرعة التبادلات. فهي تتميز بكثافة و سرعة تداول السلع في التبادلات التجارية و المعلومات في الشبكات عن طريق الانترنت، و تعاضم البداوة المهنية و السياحة، و تسارع تداول رؤوس الأموال و السلع و الخدمات و الأشخاص و المعلومات، مما خلق شروطا جديدة للتفكير في المجتمع و الثقافة. و حسب IRIBARNE لو حاولنا فرض ممارسات غير مقبولة لدى المعنيين بها، و لو ثبت الدليل على فعاليتها، فإن مقاومة ظاهرة أو صامته سرعان ما تشتد و لا يمكن تجاهل ذلك. لأن الثقافة توجه الأفعال، فهي تحدد طريقة تحديد المشاكل و كيفية التعامل معها حلا و قرارا<sup>1</sup>.

و باعتبار مسعى الجودة نظام إدارة، فقد تطورت مفاهيم الجودة الشاملة خلال سنوات، كأداة لتطوير الجودة، و ليست فلسفة مجردة. و لم تأخذ طريقا واحدا في تطبيقها، بل لقد تكيفت مع ثقافة و تاريخ كل مؤسسة. و تتوجه المؤسسة بالجودة الشاملة، بالتأثير على عناصرها المكونة لها و هي : الثقافة، الإدارة، الهياكل و النظم. فينجر عن تحسين الجودة، جملة تغييرات ضرورية، تمس الجوانب التنظيمية و التقنية. و يبقى أهم تغيير هو تغيير الذهنيات<sup>2</sup>.

تجد المؤسسة صعوبة في التوفيق بين سعيها الحثيث لبلوغ هدفها الرئيسي، ممثلا في تحقيق الربح، و بين الإستجابة لمشترطات زبائنها، المؤدية إلى رضاهم و ضمان و لائهم لمنتجاتها. و يزداد الأمر تعقيدا، إذا علمنا، أن هذه المؤسسة تتحرك ضمن محيط تستمد منه عناصر بقائها و مقومات إستمرارها. غير أنه يتسم بشدة التغيرات و غلبة التقلبات. فما يصلح اليوم قد لا يصلح بالضرورة غدا. و ما ثمة ثابت سوى التغيير. كذلك تشهد الألفية الثالثة، التطبيق الكامل لإتفاقية التجارة العالمية، تحت إشراف المنظمة العالمية للتجارة، و التي تحاول من خلال المفاوضات بين الدول إلى تحرير التجارة و تكريس المبادئ الكلاسيكية للإقتصاد الليبرالي، المعتمد أساسا على نظام طبيعي يحكم سلوك الأفراد و طبيعة الأشياء، و يتجسد في حرية إقتصادية، تستند إلى مفهوم اليد الخفية للربط بين مصلحة الفرد و مصلحة المجموع. و تضيف طابع القداسة على ضرورة ترك الأفراد يتحركون في إطار ذلك. و المنظمة العالمية للتجارة تدرج مع صندوق النقد الدولي و البنك العالمي في ثالث يسعى إلى تنميط الأسواق في إطار عولمة تحول العالم لسوق واحدة تسودها المنافسة التامة. و يدار فيه الإقتصاد الدولي على أسس عالمية وفقا لمعايير و قواعد تدفع الدول إلى إعادة ترتيب بيتها الإقتصادي داخليا، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمس المستوى الكلي

1 - Philippe D'Iribarne. Culture et Mondialisation. Paris:Seuil Edition.1998. p:300.

<sup>2</sup> - وهو ما يتطلب القيام بالتحكيم و المعالجة النظامية. مع التركيز على المورد البشري.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

و الجزئي للمؤسسة، خاصة في الإهتمام بجودة المنتج، حتى تحافظ على مكان لها في الخارطة في ظل الأوضاع الجديدة. وإلا كان عليها تحمل تبعات و نتائج ما يترتب على عدم المواكبة للتغيرات. يمكن تحديد ثلاثة مراحل، تطور عبرها محيط المؤسسة مؤثرا بذلك في نمط التفاعل وممارسة التسيير، تبعا لنظام الأولوية في كل مرحلة.

المرحلة الأولى: تميزت بنمو قوي و سوق جيد، يتيح هوامش ربحية مريحة، لأن عرض السلع أقل بكثير من الطلب عليها. لذا تم التركيز في هذه المرحلة على الوظائف التقنية والصناعية، لكي ننتج ومن ثم نبيع، تحدد داخل المؤسسة الكميات الإقتصادية للإنتاج، والتصميمات والأشكال والمتطلبات. و تسمى المرحلة الإنتاجية و المتسمة بندرة المنتج.

المرحلة الثانية: عند ما توازن العرض بالطلب، أصبح للزبون إمكانية إختيار مورده، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى أن تنتج ما سيباع، و هو ما يتطلب القيام بجملة ضرورية من التقديرات التجارية و التحكم في نشاط الإنتاج و الإهتمام بالأجال الإستحقاقية. و تسمى المرحلة التجارية المتسمة بندرة السوق.

المرحلة الثالثة: حيث تجاوز فيها العرض مستوى الطلب، و هو ما أفرز مشكلة أساسية واجهتها المؤسسة، و هو نشوء منافسة حادة بين المنتجين في مواجهة زبون تزايدت شروط و متطلباته، و تعمقت ثقافته حول ما يحتاج من سلع و خدمات. مع توسع مجال الإختيار لديه نتيجة لذلك. وهذه المنافسة فرضت على المؤسسة منطلقا جديدا يعتمد على التحكم في التكاليف؛ تحقيق الجودة العالية؛ قصر آجال التسليم و جدية احترامها؛ تمييز المنتجات؛ التكيف الدائم مع تطور تصميم المنتج و تقنيات الصنع.

و في ظل هذا، تسعى المؤسسة إلى إنتاج ما يبيع فعلا، من خلال الإهتمام بالإستراتيجية الصناعية و المراقبة الدقيقة للتسيير، و الإنطلاق من مجرد التقدير إلى ما يسمى بخلق المستقبل و صناعته، و تحفيز احتياجات المستهلك الذي أصبح محور الإرتكاز في جميع ما تقدم عليه من قرارات في أبعادها الثلاثة- الأجل القصير و المتوسط و الطويل- و ملاحظة التناقض الكامن في مركبتي الزوج (الجودة/السعر)<sup>1</sup>. و الذي يتطلب القيام بالتحكيم لتحقيق الإنسجام الشامل طبقا لنظام الأولويات. بترتيب المتطلبات حسب ما هو A ضروري غير قابل للتأجيل ، B ضروري و قابل للتأجيل ، C ضروري للتحسين. و التوجه نحو منطقتي أكثر شمولية يهتم بالوصلات عوض المفصلات و هي وضعية فرضت جودة أفضل و آجال أقصر و صدق أكثر مع أسعار أقل، و سرعة استجابة أفضل للسوق كمجموعة زبائن حاليين و محتملين مستقبلا. و بالتالي التساؤل حول التطور

<sup>1</sup> - Couple : Prix / Qualité.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

الذي يمكن أن تحققه المؤسسة و تسمى بالمرحلة التسويقية التي تتميز بندرة الزبون، إذ أصبح يمثل الثروة و الأصول الحقيقية. مع التحولات في نظم المعلومات و نظم النقل السريع و تطوير تقنيات الإتصال كعنصر جوهري و مفتاح يفرض التوافق بين التدفقات المالية و التدفقات المعلوماتية. تسارعت وتيرة التغلغل في هذه المرحلة. فأصبحت المؤسسة في حالة تفاعل يرتبط بقدرتها على التكيف السريع والمستمر مع الإحتياجات المتنوعة للسوق الشديدة التنافس، و قد ترقى إلى مستوى المبادرة للتفاعل، عن طريق إمتلاك قدرة التأثير على تطور السوق بصنع منتجات جديدة قبل المنافسين، تكون ذات جودة عالية و تنوع كبير و بأقل تكلفة، و مثيرة لخلق إحتياجات مستجدة لم يكن المستهلك يشعر و يهتم بها. والوصول إلى هذا المستوى صاحبه زيادة الإهتمام بالمستهلكين، و جمع المعلومات عن خصائصهم و إحتياجاتهم، و العمل على تلبية رغباتهم، كمدخل لتحقيق رضاهم. و بدأ لم يعد السعر محركا لسلوك المستهلك، بل ظهرت جوانب أخرى يهتم بها، كالثقة في جودة السلع و إبتكار أنواع جديدة من المنتجات و التنوع فيها، و هو ما أصبحت مواجهته شرط بقاء لا مفر منه. يرتكز على البحث عن الجودة و التميز في الأداء بإجادة كل فرد في المؤسسة لما يقوم به من عمل، و إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج سلعة أو خدمة<sup>1</sup>. و تتميز بالمرونة المؤدية إلى إدراج التعديلات اللازمة لتحقيق الملائمة مع إحتياجات المستهلك متحولة بذلك إلى الجودة كإستراتيجية تنافسية و أساس لفلسفة إدارية شاملة. و قد ركزت النظريات الحديثة للتجارة الدولية على المحددات غير السعرية في التنافس كجودة المنتج و تصميمه، و جودة النظام والعمليات التي تعكس الصورة الذهنية للمؤسسة ككل.<sup>2</sup>

### IV - 6- الجودة المفتاح الأول لتحقيق التنافسية :

نظرا لتحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق و تطبيق اقتصاديات السوق، أصبحت التنافسية أمرا حتميا أمام مراكز الإنتاج والخدمات، و من هنا يجب الاستعداد لمواجهة التنافسية المحلية والدولية عن طريق تطوير الإنتاجية والجودة، فالمثلث الجديد لتحديات الإنتاج، هو التنافسية والإنتاجية والجودة<sup>3</sup>.

والموقف لا يخلو من إحدى ثلاث، إما التجاهل وهو مالا يمكن تحقيقه في ظل الظروف السائدة. أو محاولة السيطرة عليها و إغائها مثلما فعلت الدولة الإشتراكية، والنتيجة في ذلك

<sup>1</sup> - أحمد شاكر العسكري . التسويق الصناعي - مدخل استراتيجي . عمان-الأردن: دار وائل للنشر. 2000 . ص : 175.

<sup>2</sup> - Jacques Anas et Laurent Ferrara. La compétitivité hors prix des produits français. Actualités du commerce extérieure. N° 44. Mars-avril 2002. p : 23.

<sup>3</sup> - فريد راغب النجار. مرجع سبق ذكره. ص : 123.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

معروفة. وأخيرا الأسلوب الأنسب بالتعامل عن طريق إدارة إستراتيجية. تعمل على تعزيز القدرة التنافسية، وإعادة التأهيل. ويصبح لزاما أمام المؤسسة الجزائرية مواجهة كل هذه العوامل والصعوبات للأخذ بالعوامل المعززة للتنافسية<sup>1</sup>. لأن انتهاج سبيل التنافسية من طرف المؤسسات، ضروري لتحقيق البقاء و الاستمرارية. و دخول الاقتصاديات عصر العولمة ومحاولة اندماجها فيها، غيرت ملامح الاقتصاد العالمي.

فإذن ينبغي مسايرة كل ذلك، والبحث عن مستوى أفضل، مما يجعل معركة التنافسية حربا مفتوحة لا تضع أوزارها. بل ولا تكتفي بعض المؤسسات، بما هو كائن، فتعمل على استثارة احتياجات كامنة و دفيئة في أعماق المستهلك، و ربما تسعى إلى خلق احتياجات جديدة، لكي تفوز بميزة السبق، مع ما تحمله من فوائد تجنيها. لكن مع وجود مخاطر أن تجربة فكرة المنتج الجديد قد تتجح و قد يخنقها الإنطلاق في السوق.

يمكن النظر لتطوير وبناء القدرة التنافسية لأي شركة على المستوى العالمي أو المحلي، باعتبارها هدفا واستثمارا وإستراتيجية وتكتيكا في وقت واحد. و تعتبر آلية من بين عدة آليات لتنفيذ خطة غزو الأسواق العالمية وحماية السوق المحلية في آن واحد .

لأنه انتهى عصر فرض الرؤية النمطية على المستهلك من خلال الإنتاج المستمر المتسم بها. فهي شرط بقاء واستمرار يتطلب إنفاقا طويلا الأجل. و يشترك في مباراة التنافسية في القرن الجديد، من يصنع أفضل، ويصل إلى السوق أسرع، ويقدم سلعة أو خدمة أرخص و أجود، ولديه تنظيم أفضل، وله أفضل قوة بشرية يطورها<sup>2</sup>.

في ضوء تناقص الفجوة بين المنتج والمستهلك، وانتفاء عصر فرض الرؤية النمطية على المستهلكين والزبائن ومن ثم خضوع السياسة الإنتاجية في المؤسسات بشكل عام، إلى رغبة الزبائن ورضاهم. انطلاقا من فكرة النظام المفتوح، لا يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تبقى في معزل - مع انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، و الالتزام بقواعدها التجارية - عن العمل على السعي الجاد لتتوفر على قدرات تنافسية و استدامتها. ولا بد من اعتماد رؤية وسيناريوهات إستراتيجية<sup>3</sup>.

- آمال عياري و رجم نصيب. مرجع سبق ذكره. ص: 1.17

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره. ص ص : 419 و 421.

<sup>3</sup> - داوي الشيخ . دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. ص: 258.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

تؤدي التنافسية إلى تطوير المنتجات والحفاظ على نصيب الشركة في السوق وتحسين محصلة الربحية. مما يوضح ضرورة الاستعداد لمواجهة المنافسة في السوق المحلي والأسواق الدولية، عن طريق أساليب محددة منفردة أو مجتمعة (خليط يتحدد حسب كل حالة أو موقف تنافسي). و إدارة الجودة الشاملة هي الاختيار الحتمي لتعظيم ربحية المنظمات الانتاجية و استمراريتها<sup>1</sup>.

يترتب على تحسين المركز التنافسي زيادة المبيعات، وخفض التكاليف الكلية المتوسطة، ثم الأسعار وانخفاض فترة استرداد رأس المال. وتعتبر عملية المحافظة على المراكز التنافسية من مسؤوليات مديري الإنتاج والعمليات. و من بين معايير القدرة التنافسية، مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتصميم و تطوير المنتجات و تأكيد جودتها<sup>2</sup>. لأن بناء القدرة التنافسية لأي شركة يمر بثلاثة مراحل، يلخصها ما يسمى بالإستراتيجيات الأربعة 4 Any's Strategies، التي تتدرج من خلالها حتى تصل إلى مصاف المؤسسات الرائدة.

الإستراتيجية الأولى، تبدأ بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ضروريا و إن كان غير كاف. ثم تعتمد الإستراتيجية الثانية، و هي القدرة على التحول من خلال التعلم. و ثالث الاستراتيجيات تعمل على الوصول إلى الصفوة العالمية. والرابعة استراتيجية التدعيم الحكومي<sup>3</sup>. من أهم استراتيجيات التغيير المناسبة، التي أثبتت نجاحها وفعاليتها إدارة الجودة الشاملة. و هي تعتبر كاستراتيجية مساعدة للمؤسسات في إحداث تغييرات أساسية في أنظمة العمل الإداري، من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

إدارة الجودة تتضمن عناصر ضرورية لتحقيق التنمية من خلال تبني هذا المدخل وهي: تحديد مدى التغيير المطلوب. البحث في احتياجات العامل. السعي نحو نتائج غير عادية. وضع رؤية مستقبلية واسعة، تسعى لتقليل التكلفة و إشباع احتياجات العاملين والزبائن<sup>4</sup>.

و الاعتماد على الجودة كمورد غير ملموس بالتكامل مع بقية الموارد، يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية. حيث تؤسس الجودة لثقافة الإتيقان داخل المؤسسة، و تزيد ثقة المتعاملين بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - سمير محمد عبدالعزيز. السياسات الاقتصادية للمستقبل. مصر-الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب. 2004. ص: 10.

<sup>2</sup> - بن نافلة قدور. مرجع سبق ذكره. ص: 1224.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص : 431.

- موسى اللوزي. التنمية الادارية . عمان: دار وائل للطباعة و النشر. 2000. ص: 105-108.

## الفصل الأول: إفرزات تغيرات المحيط و تأثيرها على مفهوم التنافسية

تضم الموارد غير الملموسة كل من الجودة والمعلومات والتكنولوجيا وطريقة العمل والمعرفة، و تكتسي أهميتها من كونها من متطلبات المنافسة الحديثة، وأنها حرجة بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>. ونظام الجودة الشاملة هو المحدد الحاسم للقدرة التنافسية للمؤسسة. و يتضمن في طياته التجديد الشامل، لأن التحسين المستمر في نظام الجودة يقتضي البحث والتطوير المستمر في مختلف المجالات المرتبطة بنظام الإنتاج. من عمليات وآلات وتنظيم و بيع. أصبح الحصول على شهادة المطابقة ISO جسر العبور إلى السوق الدولي، يوصل إلى أصفار الجودة، مما يسمح بتحسين الأداء، و تحقيق الأرباح و زيادة القدرة التنافسية<sup>2</sup>. ففي مواجهة عولمة الأسواق، أصبحت الجودة أكثر من أي وقت ، عاملا لا يمكن تجاهله. و على المؤسسة إدراجه ضمن استراتيجيتها. لأن الزبون ينتظرها، و يجب عليها تقديمها له<sup>3</sup>. ولم يعد كافيا تخفيض السعر، فالسوق تتطلب الجودة و السرعة و المرونة في تلبية الطلب.

<sup>1</sup> - للتوسع انظر: عمار بوشناف. مرجع سبق ذكره . ص: 74 و ما بعدها.

<sup>2</sup> - عبد الحميد زعباط . دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. ص: 215.

<sup>3</sup> - Alain-Michel Chauvel. Au-delà de la certification – de la conformité à la performance. Paris : Editions Organisation. 2002. p : 13

**خلاصة الفصل الأول:**

نصل في نهاية هذا الفصل إلى جملة من الحقائق، ستشكل قاعدة الأساس و لبنة البناء فيما تبقى من هذا البحث. و أهمها هو تبلور مفهوم العولمة و تأثيره على جميع البلدان في العالم. من سارت في فلكه أو الرفض له. و فرضه لجملة من التحديات و القيود ينبغي الاهتمام بالتعامل معها، بغض النظر عن الموقف الذي نؤمن به.

و ظهور المنظمة العالمية للتجارة كفضاء للتفاوض حول المصالح و المبادلات التجارية ما بين الدول. و الاتفاقيات المرتبطة بها. و التي توجه النظام التجاري العالمي في إطار تنافسي. الذي يعتبر أداة التحرك في ظل هذا المحيط المتسم بالتغيرات الشديدة التي أصبحت تعصف بالاقتصاديات. و خاصة اتفاقية القواعد الخاصة بصحة الإنسان و الحيوان والنبات و اتفاقية القيود الفنية للتجارة.

و هذا يتطلب الأخذ بمفاتيح التنافسية الضرورية للمحافظة على الذات و فرض الاحترام لدى الآخر. و على رأسها مفتاح الجودة كخطوة أساسية ضرورية تأتي في بداية المسعى. خاصة في ظل عولمة الأسواق و تحرير التجارة الدولية. و تغير قواعد اللعبة.

و لأنه يشترك في مباراة التنافسية في القرن الجديد، من يصنع أفضل، ويصل إلى السوق أسرع، ويقدم سلعة أو خدمة أرخص و أجود، ولديه تنظيم أفضل، وله أفضل مورد بشري. فالجودة أصبحت هي العملة النادرة التي تراهن عليها المؤسسة في إطار إثبات تميزها وتفوقها عن منافسة حادة و شرسة و بلا حدود.

و نظرا لأهمية مفهوم الجودة، لزم الوقوف على ما عرفه من تطور و هو ما سيكون محور الفصل الموالي. حيث سنقدم أدبياته و نحدد أبعاده و الأفكار المرتبطة به كمفهوم تسييري، يجب على المؤسسة الاعتناء به.

## الفصل الثاني

مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

### تمهيد:

تعتبر الجودة من المفاتيح الأساسية، التي قطعت أشواطاً كبيرة في تطورها، وتوسع مدلولاتها، بما يخدم تحقيق التحسين المستمر و الشمولية. و هي مطلب ملح، تقلب مدلوله ضمن الإطار التاريخي، ببعده الزماني و المكاني. مما غدى هذا المفهوم بكثير من المعاني الضمنية في كل مرة، و جعل ثراء هذا المصطلح يتعاظم بمرور الزمن و تعاقب المراحل. فمفهوم الجودة نسبي و غير مستقر.

و نسعى في هذا الفصل إلى تسليط الضوء حول تطور مفهوم الجودة المرتبط بتطور الصناعة في حد ذاتها. و تعريفه كمصطلح متداول تمرر من خلاله عدة أبعاد و إدراكات، تختلف باختلاف الجهة التي تعتمد في تحديده.

مع ربط الجودة بموضوع التغيير الذي تشهده المؤسسة و ساحتها. و دور الزبون الذي أصبح بفضل موضوع الجودة عملية تسيير تمر بدورة تبدأ باحتياج و تنتهي بإشباع. و يحتاج نشاطها إلى تخطيط فعال ينطلق من بناء استراتيجية تحاول رسم الصورة المستقبلية كطموح يراود المؤسسة.

لهذا سنتعرض إلى المباحث التالية:

- تأصيل مفهوم الجودة.
- الجوانب و الأبعاد التصورية لموضوع الجودة.
- إشكالية تسيير التغيير بالجودة.
- علاقة الجودة بالمستهلك.
- موضوع إدارة الجودة و صفة العلمية.

**I - تأصيل مفهوم الجودة:**

لا يمكن اعتبار متطلبات إدارة الجودة ظاهرة موضة حديثة النشأة، وسرعان ما تخبو و تخلي مكانها لموضة أخرى. فمنذ القدم سعى مصنعو مختلف المنتجات في بناء المقابر و بيوت العبادة و صناعة السلاح و السفن إلى العناية بأسلوب العمل.

**I - 1- الجودة و تاريخ الصناعة:**

ظهر مفهوم الجودة مع مراقبة صنع المنتجات و الطابع النظامي للمتطلبات التي تهدف إلى تدنية عدد العيوب فيها. ثم تطور و توسع مجال تدخله إلى الخلف من العملية الإنتاجية فيما يتعلق بالتسويق، و التصميم و غيره، و إلى الأمام منها في نواحي التركيب، خدمات ما بعد البيع، و الدعم اللوجستي و ما إليه مما يترتب على متابعة المنتج بعد خروجه من دائرة الإنتاج؛ ليصبح هذا التوسع و التعميم في تطبيق الجودة، أساسا لنظم الجودة الحديثة؛ التي وصلت لأساليب إدارة الجودة، ثم الإدارة بالجودة، لترقى إلى الجودة الشاملة، كفلسفة تعتمد خاصة على الوقاية و القياس و التحسين المتنامي والمستمر، و التحكم في العمليات.

ففي مرحلة العصور الوسطى و قبل الثورة الصناعية، نجد تصميم و صنع المنتجات يحفز بواسطة استخدامها العملي. بحيث يقوم حرفي القرية بصنع المنتجات، ويتميز الفن الإنتاجي في هذه المرحلة بجملة من الخصائص لا بد من ذكرها، لأنها تبين أن الجودة لم تكن غائبة يوم ذاك، و ما كانت تعتبر مشكلة مطروحة. سيما فيما يخص الإستجابة لما ينتظره الزبون و يتوقع الحصول عليه. لأن العمل يتم بطريقة يدوية، حيث يتواجد الحرفي بقرب زبونه المستخدم للمنتج، و هو ما يخلق نوعا من العلاقة المميزة بين الحرفي كمنتج و المستعمل لمخرجاته كزبون.

بعد ظهور وسائل الاتصال و تطور المدن و موانئ التجارة فيما بين القرن السادس عشر و القرن العشرين، شهد المجتمع تغييرا في النسيج الاقتصادي الدولي. الأمر الذي صاحبه تعزيز مفهوم المنافسة، و تحول المستهلك من مجرد متلقي يقبل جميع ما يقدم له، إلى ممحص منتقد يتمتع بجملة من الشروط و المتطلبات. و بظهور مصانع الإنتاج بكميات كبيرة، انقطعت الصلة بين الحرفي و الزبون، مما أطفأ الدافعية لدى الحرفيين خاصة، بعد تحولهم إلى عمال ينتظرون أجرة و يشتغلون في ظروف عمل قاسية جدا. وبهذا السيناريو ابتعدت الجودة عن دائرة الاهتمام، إلا في قدر يقترب كثيرا من حد الإهمال.

و بعد ذلك، بدأ فريديك تايلور في ورشة بناء ميكانيكية، و هو الذي أسس للتنظيم العلمي للعمل بهدف تحسين إنتاجية العمال و الجهاز الإنتاجي، الذي أصبح شيئا فشيئا أكثر ميكانيكية.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

وفي هذا الإطار ارتبطت الجودة بكفاءة الآلات. كما طغت أولوية الكمية بحيث أصبح العامل مطالب بإنجاز أكبر عدد من القطعات عوض صنع قطع جيدة. و العامل المؤهل هو الذي يتحكم أكثر في الآلة. بينما مراقبة جودة المنتجات، فيتم ضمانها بواسطة الفرز النهائي للتمييز بين القطع المطابقة و استبعاد غيرها.

نلاحظ أنه حتى هذه الفترة سادت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية. و التي تتبنى فلسفة الحرية الاقتصادية كقانون عام و طبيعي يحكم تصرف الأفراد و يسير دوافعهم. بالإضافة إلى قانون جان باتيست ساي ، المعروف بقانون المنافذ، و الذي مفاده أن كل عرض يخلق طلبه<sup>1</sup>. و بالتالي فالعبارة بالإنتاج من ناحية الكمية، و كل ما أنتج يباع. وهي مرحلة الإنتاج في نظرية التسويق. إلى أن كانت مرحلة ما بين الحربين العالميتين الأولى و الثانية. و هي المرحلة التي حملت في طياتها أزمة الكساد الكبير سنة 1929. و من خلالها ثبت عجز هذه النظرية، بحيث توقف عمل قانون المنافذ و ظهر اللورد ماينارد كينز و نظريته العامة. و التي تحولت من الاهتمام بالعرض و الإنتاج و المؤسسة الذي اتسمت به النظرية التقليدية، إلى الاهتمام بالطلب و الاستهلاك و هو ما عرف به التيار الكنزي. لهذا تطورت خلال هذه الفترة المراقبة الإحصائية للجودة، كحل للمشاكل الملحة في الصنع. مركزة على ضمان الجودة النهائية بأقل تكلفة. حيث طلبت إدارة مؤسسة مخابر بال الهاتفية من المهندس JONES أن يؤكد و يضمن الجودة النهائية للأجهزة التليفونية. و الوصول إلى رضا الزبون بأقل تكلفة، فبادر إلى سابقة جديدة بتكوين مصلحة قسم توكيد الجودة. بالاستعانة بتشكيل فريق يضم مجموعة من المهندسين و الباحثين من أمثال<sup>2</sup> ديمينغ Deming، جوران Juran و ستيوارت Stewart ومهمتها تعريف أساليب إحصائية لمعاينة الحصص. و قد أعدت بعض الجداول لا تزال تستخدم في الصناعة إلى اليوم. كما ظهرت خلال الفترة نفسها المعايير خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية " Military Standard ". ثم بعد ذلك، عززت الحرب العالمية الثانية قضية المعايير و المراقبة الإحصائية للجودة. و تنامت المعايير في مجال الأسلحة. وأصبحت المشكلة الرئيسية هي التأكد من إنتاج وفير لوسائل في أحسن حالة و تأكيد عملها. و قد واكبت المرحلة البيعية في تطور مفهوم التسويق.

<sup>1</sup> \_ La loi des débouchés

<sup>2</sup> - عجراد شرحبيل. تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001/2000 في مؤسسات قطاع الأشغال العمومية و البناء. دراسة حالة مؤسسة جي.سي للأشغال العمومية. مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2006/2005. ص: 3.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

و لقد عرفت مرحلة ما بعد الحرب، برنامج إعادة إعمار أوروبا، بعد أن خرجت محطة من الحرب. و هو ما فرض الحاجة إلى تنافسية المؤسسات. و تمخض عنه محدودية الطريقة الإحصائية لمراقبة الجودة، لانحصارها في مشاكل الصنع فقط. فظهرت جراء ذلك مفاهيم توكيد الجودة<sup>1</sup>. وهي مجموعة أفعال معدة سلفا، و نظاميا ضرورية لإعطاء الثقة في أن المنتج يستجيب للمتطلبات المتعلقة بالجودة. و تم التوصل إلى لامركزية المسؤوليات، و إغناء المهام مع تشابكها و تقاطعها. و أصبحت العلاقات بين الزبون و المورد تخضع للتعاقد، بعد التفاوض عليها. فيدفع توكيد الجودة المؤسسات إلى مواجهة أسباب المشاكل و عللها، عوض الالتفات إلى آثارها فقط.

و بعد ذلك أصبحت الوضعية الاقتصادية الدولية، تفرض أن تكون المؤسسات أكثر فأكثر تنافسية. و ظهر مفهوم تسيير الجودة بسبب عدة عوامل، من بينها أعمال الدكتور جوران JURAN و اتحاد الصناعيين و المهندسين باليابان JUSE : Japan Union of scientifics and Engineers. الذين لاحظوا، أن عددا من المظاهر التنظيمية تعيق الجودة. و أن حل مشاكل الجودة بمراقبة الخصائص في مستوى الإنتاج، يبقى غير كاف، لذا يجب إعادة التفكير في تنظيم التصميم و الإنتاج و المصالح المرتبطة به، بحيث يتم تقليص عدد و تكلفة المراقبات، مع إدراج مفهوم الجودة.

في بداية الستينات، قام فايجنبوم FEIGENBAUM بوضع أسس المراقبة الشاملة للجودة TQC : Total Quality Control بإدراج النسبة جودة/زبون، كبديل للزوج مراقبة/خصائص. و معتبرا الجودة مشتقا لتحريك مستمر لجميع الوظائف خلال حياة المنتج أو الخدمة. و خارج الرؤية التنظيمية للمؤسسات، يتعين اعتبار آمال الإنسان و قصوره وقدراته، وهو ما تميزت به مرحلة السبعينات، من خلال تنمية حلقات الجودة. و هي فرق عمل أنشئت في اليابان، و مكونة من مجموعة من المتطوعين. يلتزم كل فرد من المجموعة، و بصورة مستمرة بجزئه الخاص من العمل على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة. كما يسعى إلى تنميته الشخصية أو التعاضدية مع بقية الأفراد، و التحكم في أنشطته في إطار محيط عمله. و يعتبر الأخذ بالملح البشري في تسيير الجودة تحول هام في مجال الجودة الشاملة.

### I - 2- التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

قد يكون البحث المستمر لإيجاد مستوى مرضي من الجودة، أمرا سعى إليه الإنسان عموما و المؤسسات بأنواعها خصوصا منذ القدم، لكنه عرف تطورا مذهلا. وقد

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

راهننت على هذا التطور الصناعات حتى أصبح أداة للتمييز، و قاعدة للتحسين و هو ما توجهت به الصناعة اليابانية و روادها، و ما تابعتها فيه الصناعة الأمريكية فيما بعد<sup>1</sup>. و لقد مر مفهوم الجودة و مسعاها بعملية تطور من مجرد المطابقة بالمواصفات المحددة، إلى الملائمة مع القيم و البيئة الاجتماعية كمفهوم شامل. مع توجه المؤسسة نحو إضفاء الرسمية على نظام إدارة الجودة و تأسيس مرجعيات التميز من خلال نماذج جوائز الجودة كما سنراه لاحقاً. و المتتبع لهذا التطور، يجد أن مفهوم الجودة مر بالمحطات التالية:

ارتبط الطور الأول للجودة بالمطابقة للقواعد، الذي يلجأ فيه إلى التحكم الإحصائي في الجودة لتظهر فكرة الجودة بواسطة عملية المراقبة، لكن محدودية هذا الاتجاه، تعزى إلى تنامي علاقات النزاع بين المصنع و المراقب، و العدائية بينهما. و من جهة أخرى نلاحظ أن الانضباط بالقواعد، غالباً ما يكون على حساب التكفل باحتياجات السوق و الاهتمام بها. فقبل الستينات كان التركيز على المطابقة للمواصفات. و يتميز إطار هذه المرحلة، بطلب يتجاوز العرض و جهل احتياجات السوق، لذا يتم استخدام تقنيات الإحصاء في مصلحة الإنتاج و المراقبة النهائية.

أما فيما يخص الطور الثاني، فينصب الاهتمام فيه على الملائمة للاستعمال، و بذلك ضمان إشباع احتياجات السوق. و هو ما يصعب التحكم فيه، نظراً للتغير السريع في هذه الاحتياجات، و استحالة حصر التوقعات بكل استخدامات السوق للمنتج. و هو مع بداية الستينات. و من ملامح هذه الفترة، تجاوز العرض الطلب. و تعالج بدراسات السوق و التفتيش النهائي لإشباع احتياجات الزبون و الاهتمام بالاستعمال الفعلي للمنتج.

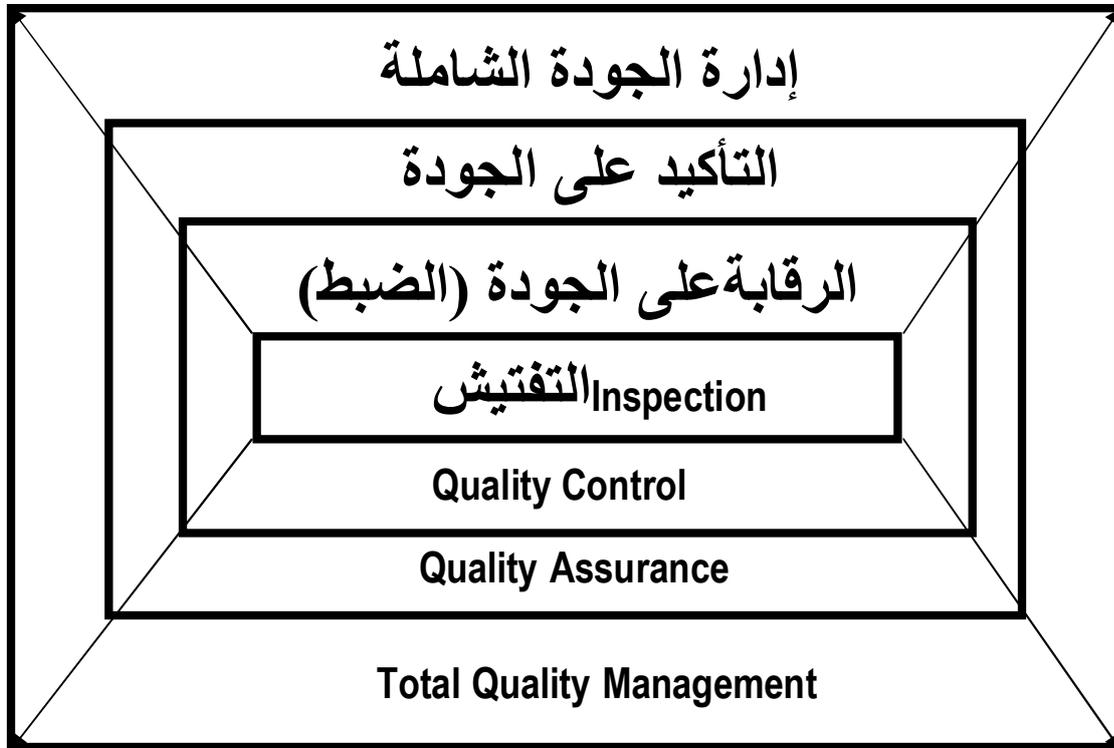
يأتي الطور الثالث ليركز على التحكم في التكاليف، و هو ما يقترّب من المقاربة السعرية، و يعني تقديم أعلى مستوى للجودة، لكن بأقل تكلفة ممكنة. و يحد من هذا الاتجاه شدة المنافسة، و السباق اللامتاهي في هذا الإطار، مما يتطلب ضرورة، العمل على التجديد للحصول على الجودة الأفضل، و التكلفة الأقل. و في ذلك فليتنافس المتنافسون. و كانت بداية من منتصف السبعينات، و تتصف بعدم انتظام السوق و ارتفاع أسعار الطاقة. و هو ما يقابل بالسعي نحو تحقيق الأمثلية في مستوى التكلفة، و الرقابة الذاتية و تحديد المسؤولية و استخدام طرق حل المشكلات و حلقات الجودة.

<sup>1</sup> - Voir : Shoji shiba et autres. TQM : 4 révolutions du management. Paris : DUNOD.2003. p p: 24-25.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

ثم يظهر الطور الرابع في الجودة كسباق تنافسي محور ارتكازه المستهلك، ليتوجه نحو الإحتياجات الكامنة، و الاستجابة للزبون قبل أن يعبر عن إحتياجاته، والبحث عن إستعمالات غير معروفة، لكنها تصبح ضرورية بمجرد إكتشافها، والذي يتيح للمؤسسة ميزة سبق لكنه يتطلب تحسينا مستمرا، و سرعة في الإستجابة للسوق كبيرة، لأن بطء الحركة مقارنة بالمنافس يعني ضياع الفرص و التهميش و ربما الإختفاء. و هي من منتصف الثمانينات، حيث ينصب الاهتمام حول الملائمة للاحتياجات الكامنة واستثارتها. و يتمثل المسعى في اكتشاف احتياجات الزبون، حتى قبل أن يشعر بها هذا الأخير. و ذلك عن طريق التحكم في تقنيات و أدوات إدارة الجودة و الاستماع للزبائن. و أما منذ بداية فترة التسعينات، فقد عرفت الملائمة مع قيم المؤسسة بواسطة ترقية الصورة الشاملة و القيم و الثقافة. و العمل على إشباع الزبون مع تحقيق تقارب القيم لديه و لدى المؤسسة. بينما بعد منتصف التسعينات، تكثف الجهد نحو الملائمة مع البيئة، حيث أصبحت كما نعرف مطلبا ملحا و دوليا. فصار إدماج احتياجات البيئة الاجتماعية و الشاملة واحترام إطار الحياة. مما نجم عنه التوجه نحو إدارة مدمجة تدرج في طياتها الصحة بالبيئة و الجودة. و يمكن تلخيص التطور كما يلي :

الشكل رقم ( 03 ) : تطور مفهوم الجودة



المصدر: سونيا محمد البكري. إدارة الجودة الكلية. الاسكندرية: الدار الجامعية. 2002. ص:

و قد تطورت الرقابة على الجودة خلال ذلك عبر بعض المراحل كما يلي<sup>1</sup>:  
في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، حيث توكل المهمة للعامل بناء على توجيهات معلمه الذي يقوم بالتدقيق النهائي. و بعد الثورة الصناعية و ظهور المصانع، أصبح هناك مشرفا يتولى العملية. ثم ظهرت الإدارة العلمية و أعمال تاييلور و من هذا طريقته، لتحمل معها ما يسمى بفحص الجودة عن طريق المفتشين للتأكد من المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة.

و مع 1931 ظهرت الرقابة الإحصائية بواسطة جهات مختصة تستخدم الأساليب الإحصائية و أخذ العينات و تطبق نظرية الاحتمالات. و بعد 1956 اشتدت المنافسة لذا تم تطوير مفهوم تأكيد الجودة الذي تظهر معه عدة جهات رقابية تتبنى مبدأ الرقابة القبلية و المرحلية و البعدية و القضاء على الأخطاء، بمتابعة المنتج من التصميم و حتى استلامه من طرف المستهلك.

و ما بين 1970 و 1980 ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية و محاولة لتفعيل مبدأ تأكيد الجودة. و رد فعل من الشركات الأمريكية تجاه الزحف الياباني. بعد 1980 وإلى اليوم، تنامي مفهوم إدارة الجودة الشاملة كامتداد يعمق الطرح السابق و فلسفة تفعل العلاقة والتعامل مع الزبائن و الموردين.

و هذا العرض يؤدي بنا إلى ملاحظة أن مفهوم الجودة قديم ارتبط بظهور الصناعة و لازم الإنسان منذ بدايته من جهة، و أنه غير قار بل تطور في إطاره التاريخي بالبعدين الزماني و المكاني، من مجرد عمليات فحص تكشف الخطأ دون تفاديه، إلى مراقبة وضبط الجودة و يمتد إلى التصميم و الأداء، إلى تأكيد للجودة ينصب على الوقاية من الأخطاء من خلال التخطيط، إلى مفهوم الجودة الشاملة الذي ظهر في الثمانينات و الذي يركز على العمل الجماعي، و التركيز على الزبون و المورد، مع العمل على التحسين المستمر<sup>2</sup>. إنطلاقاً من حيثية أن تفهم و إشباع ما ينتظره المستهلك هو أفضل وسيلة دائمة لتحقيق النجاح، لتحويلها من نظرة مخرجات المنتج إلى مفهوم مدخلات السوق التي تركز على رضى المستهلك، في حركة مجموع لا ترتبط بعمل نخبوي فقط، بل تتحقق جراء قيام كل فرد في المؤسسة ضمن دوره

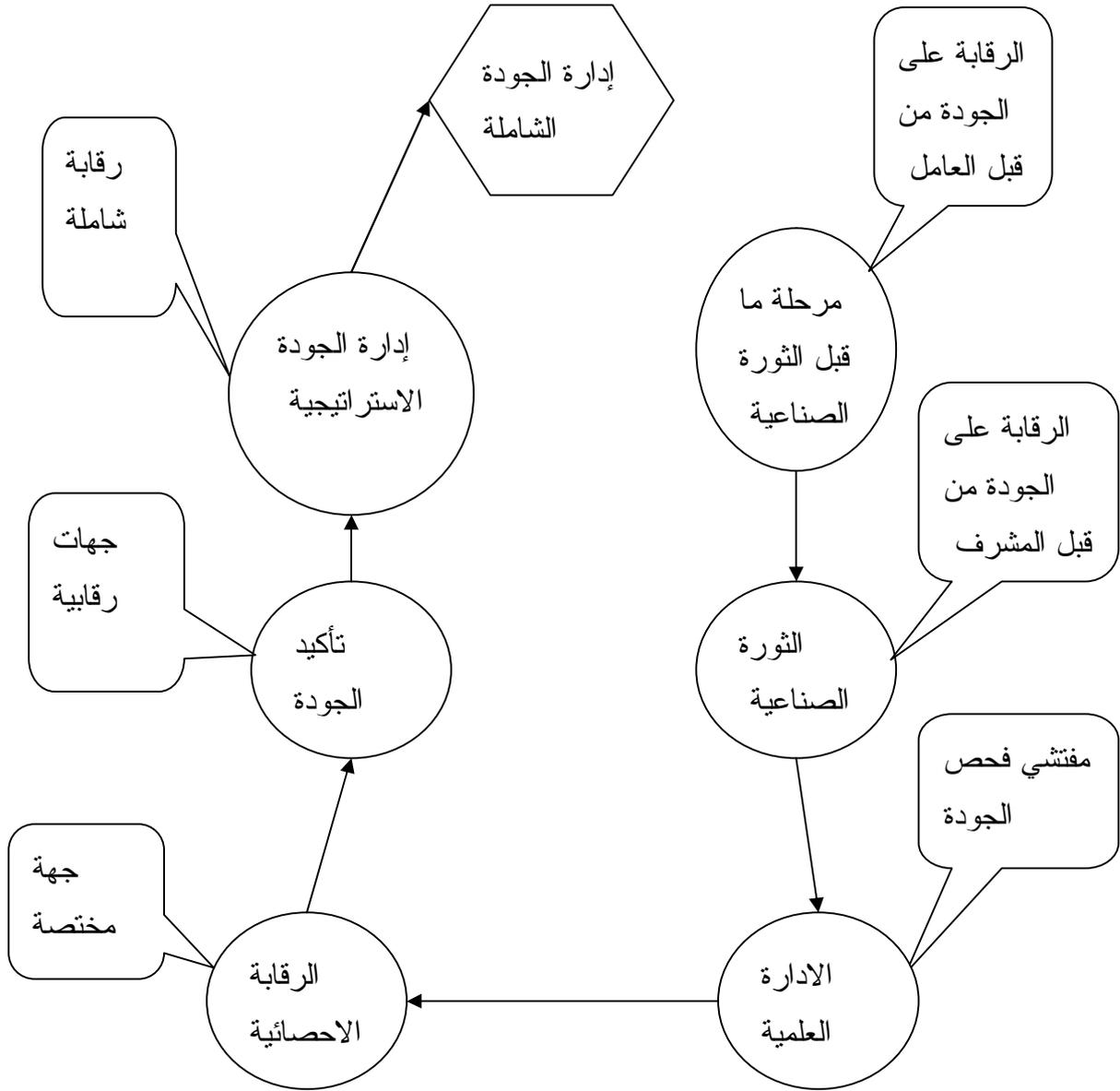
<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وجهة نظر. الأردن-عمان: دار وائل للنشر. 2001. ص ص : 22-29.

<sup>2</sup> - مؤيد عبدالحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي . إدارة الجودة الشاملة ، من المستهلك إلى المستهلك .

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

بإجادة عمله، و هو ما ينعكس في أثر رافعة للجودة الشاملة. و بدأ تبدو الجودة كمجال لقاء بين أهداف المؤسسة و أهداف زبائنها، يربط دوافع الأفراد برسالة المؤسسة.

### الشكل رقم ( 04 ) : تطور الرقابة على الجودة



المصدر: عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره. ص : 21.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

و فيما يلي كرونولوجيا بأهم المحطات في تطور الجودة:

### الجدول ( 04 ) : أهم الأحداث في تاريخ الجودة.

التاريخ	الحدث	البلد
1900	- ممارسة التفتيش. و نشأة الإدارة العليمة لتايلور.	أمريكا
1930	- أبحاث مخابر Bell للهاتف من خلال المدخل الإحصائي للجودة.	أمريكا
1938	- إدخال المعايير الانجليزية للجودة باليابان.	اليابان
1942	- انشاء فريق للبحث لتطوير جودة الأسلحة الأمريكية يشرف عليه كل من Juran و Dodge. و تطور مفهوم الحد الأدنى المقبول للجودة.	أمريكا
1945	إنشاء الجمعية اليابانية للمعايير	اليابان
1949	إنشاء المؤسسة الأمريكية لمراقبة الجودة.	اليابان
1950	ظهور أول نشرة للجودة باليابان. و زيارة Deming لليابان.	اليابان
1951	- انعقاد الجلسات الأولى لتسيير الجودة باوساكا.	اليابان
1954	- تكتيف المحاضرات باليابان من طرف Feigenbaum et Juran	اليابان
1956	- تقديم قناة إذاعية وطنية يابانية دروس تسيير الجودة . و نشر كتاب Feigenbaum " التحكم في الجودة الشاملة "	اليابان
1960	- ترسيم " شهر الجودة " باليابان.	اليابان
1961	بداية مشروع " الصفر خلل " لدى Martin Company	أمريكا
1962	بعث الحلقات الأولى لمراقبة الجودة لليابان.	اليابان
1964	- نشر كتاب لبمادى الجودة من طرف الجمعية اليابانية للباحثين والمهندسين وهو للأستاذ Juran.	اليابان
1970	-بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مؤسسات كبرى يابانية. -ظهور المنظمة العالمية للجودة الشاملة.	اليابان
1976	- ترسيم شهر للجودة الشاملة بالصين.	الصين
1980	- نشأة الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة	فرنسا
1988	- نشأة الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة ال شاملة.	أوروبا

المصدر: محمد تنوم. أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونالغاز. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. 2004، ص ص:

I-3- تعاريف و مفاهيم :

أصبحت كلمة الجودة أكثر استخداما في جميع المؤسسات. سواء في القطاع الغذائي أو الصناعي و حتى الخدمي و الإعلام الآلي. يختفي وراء هذه الكلمة كثير من المفاهيم الضمنية، و حسب David A.GARVIN يقصد المستهلك بالجودة عدة أشياء مختلفة . و عليه فيصعب تصميم منتجات تستجيب لجميع المتطلبات في نفس الوقت. و لهذا يعترى مفهوم الجودة كثير من الذاتية و الغموض و الضبابية عند المستهلك. لكن لدى المؤسسات الأمر مختلف تماما، إذ أصبحت تسعى إلى تقييس الموضوع على مستوى دولي.

ونقدم بين يدي جملة التعاريف المتاحة، محاولة للتأصيل اللغوي لمفردة الجودة وما يقابلها في اللغة الفرنسية Qualité . و هذا مهم جدا لارتباط المعنى الاصطلاحي بالمعنى اللغوي.

ففي لغة العرب يقولون، جاد وأجاد أتى بالجيد. و جاد الشيء جودة وجودة أي صار جيدا. و الجيد نقيض الرديء على وزن فيعل وأصله جيود فقلبت الواو ياء لانكسارها ومجاورتها الياء ثم أدغمت الياء الزائدة فيها<sup>1</sup>.

و أما كلمة Quality أو Qualité فتجد أصولها في الكلمة اللاتينية Qualis talis التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.<sup>2</sup> وتعني بالفرنسية "tel quel" و تفسر بالمطابقة للمواصفات. و اختصرها Ciceron في عهد القيصر إلى كلمة: "qualitas".<sup>3</sup> تستخدم الجودة كمصطلح للدلالة على طبيعة الشيء جيد أوسيء<sup>4</sup>. و تعرف بأنها قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال، بأحسن تكلفة، بتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين<sup>5</sup>. يفيد التحديد الاصطلاحي لمفهوم الجودة وجود عدد كبير من التعاريف. و يرجع في الحقيقة إلى المراحل التي تطور من خلالها هذا المفهوم.

1- محمد بن منظور. لسان العرب. ج 3. بيروت: دار صادر. ص 135.

(2) مأمون الدرادكة و طارق الشبلي. الجودة في المنظمات الحديثة. الأردن-عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2002. ص: 15.

<sup>3</sup> - Radu Dragomir et Bernard Halais. "Des millénaire de qualité". réalités industrielles. avril –mai. 1996. P : 8.

4 - Georges Lucas et autres. Petit Larousse en couleurs. Paris : Librairie Larousse. 1980. P : 758.

5 - James Teboul : La dynamique qualité. Paris : Edition d'organisation. 1990. P : 7.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

ففي إطار المعيار الدولي ISO 8402 يحمل معنى مجموعة مميزات و الخصائص في المنتج أو الخدمة. و التي تمنحه القدرة و القابلية لإشباع الحاجات المعلنة والضمنية<sup>1</sup>. و هو مفهوم نسبي، يختلف حسب الجهة التي نتكلم عنها. فمثلا: جودة السيارة لا تحمل نفس المعنى بين الطبيب و التاجر و المدخن. لذا يتم اللجوء إلى الإطار التعاقدى في تحديد الاحتياجات من خلال عقد يرضى به أطراف التعامل. مع إمكانية أن تتغير الاحتياجات والبنود حسب الزمن. وقد قدمتها مواصفة الإيزو 9000 على أنها صنف أو رتبة تعطى لمختلف المتطلبات المتعلقة بالجودة والمنتجات والعمليات والأنظمة التي لها نفس الاستعمال الوظيفي<sup>2</sup>. وقدرة مجموعة من المواصفات الداخلية لمنتوج، نظام أو سيرورة على إرضاء طلبات الزبائن أو الأطراف الأخرى المساهمة<sup>3</sup>. فهي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة ، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة و اتجاه صفة التميز فيها<sup>4</sup>. و عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة أنها المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة. و يعرفها JURAN بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء و اصدق صفات<sup>5</sup>.

و عليه فلا يستخدم مصطلح الجودة للتعبير عن درجة امتياز في مجال مقارنة، ولا تقييم تقني في مجال كمي. بل تتأثر جودة المنتج أو الخدمة بمراحل النشاطات المتداخلة، كالتصميم و الإنتاج و خدمة ما بعد البيع و الصيانة...الخ. و تعتبر الجودة نتيجة، نقف عليها بالاستعمال. و في العموم، بعد فوات الأوان لفعل أي شيء. و من هنا، تبدو أهمية وضع أساليب و أدوات عمل، خلال عملية إنجاز المنتج، بما

1 - Michel Pilotin. Qualité et ISO, Mode d'emploi. Paris : Le genie des glaciers . 2eme edition. 1999. p : 32.

2- Daniel Duret et Maurice Pillet. Qualité en production: de l'ISO 9000 à six sigma. 2eme éd. Paris : Edition d'Organisation. 2001. P : 24.

3 - Claude Jambart. L'assurance qualité. 3e édition. Paris : Edition Economica. 2001. p : 9.

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره. ص: 16.

<sup>5</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة. الأردن-عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع. 2005.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

يضمن جودته في نهاية المطاف. و تتحول الجودة لثمرة مجهودات جميع المتدخلين في جميع المراحل.

و قد جاءت عدة اختصاصات علمية لتعمق و تطور المفاهيم المتعلقة بالجودة. فنجد العلوم الإنسانية، كعلم الاجتماع و علم النفس و التاريخ و الاقتصاد - التي دعمت التحكم في الظاهرة الإنسانية من جميع جوانبها كل في مجال معين - تركز الجودة حول مفهوم الزبون. الجودة هي لغة التطور والتغيير والتحسين المستمر الدائم للنجاح والتميز. و تعتبر المدخل المناسب بالنسبة للدول النامية للقضاء على دائرة التخلف الإقتصادي. إذ لا يمكنها الاعتماد على زيادة الاستثمارات الرأسمالية لتعزيز الطاقة المستقبلية. فتتوجه إلى الكفاية الإنتاجية عن طريق تحسين أداء الطاقة الحالية. الذي له أهمية في ظل الضغوط المالية، لكنه مركب صعب قد يتحول من فرصة إلى قيد يندرج ضمن حواجز الدخول. سيما مع تطور المعايير و اللوائح الفنية التي قد تعجز عن تحقيقها. و الواقع أن كثيرا من الدول تسعى إلى مساعدة المؤسسات بغلافات مالية موجهة للتأهيل و الإشهاد.

### **I - 4- مداخل تعريف الجودة:**

بناء على ما تقدم، تظهر عدة مداخل في تعريف الجودة، تعبر عن مختلف زوايا التفكير المرتبطة بإهتمامات متباينة بين مختلف الأعوان المتدخلة في مجال الجودة. وقد توصل Gravin في كتابه " خمسة مداخل لتعريف الجودة"، بأن غالبية التعريفات تدور حول خمسة مداخل وهي<sup>1</sup>:

**مدخل المثالية**، كمفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق، فلا يمكن تعريف الجودة بل نحس بها و نتعرف عليها.

**مدخل المنتج**، فيمكن قياسها و تحديدها بدقة. و هي مستوى احتوائه على عنصر أو خواص مكونة له. الخصائص الذاتية مثلا.

**مدخل المستخدم**، و تعنى بما يراه و يريده المستهلك؛ فهي نظرة ذهنية شخصية. و متشعبة المسالك نظرا لتباين الأذواق و الرغبات و الاحتياجات.

**مدخل التصنيع**، كنظرة هندسية تصنيعية، تهتم بالتطابق مع المتطلبات و تحقيق المواصفات.

<sup>1</sup> - Jean-claude Tarondeau. Stratégie industrielle. 2 ed. Paris : Librairie Vuibert. Octobre 1998. p : 236.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

مدخل القيمة، تعتمد التكلفة و السعر، بأن يتوفر أداء معين بسعر مقبول أولنقل تحقيق المواصفات بتكلفة مقبولة. و قد أظهرت دراسات استطلاع لمستهلكي 28 منتج، أنه التعريف السائد لدى المستهلك<sup>1</sup>. و هذا طبيعي لأنه المعني الأخير بالاستخدام و الحصول على المنفعة جراء ذلك.

إذن، يتمحور موضوع الجودة في توفير عرض ملائم للزبائن، و التحكم في العمليات، مع ضمان التحسين دون مبالغة في الجودة، و ما ينجر عنه من تكاليف إضافية. و لا يتعلق الأمر بالنسبة للمؤسسات في الإستجابة لتوقعات الزبائن مطلقا. بل في أن يتم التكفل بهذه التوقعات بصورة أفضل من المنافسين. و يعتبر التحسين المستمر من المبادئ الأساسية للجودة. ذلك لأنها لا تعتبر بأي حال هدفا و لانهاية و لا محطة وصول بل هي سفر دائم لا يتوقف عند حد معين. و هذا ما دعا إلى تمثيلها بعجلة دومنغ للأعمال التصحيحية و الوقائية. يتيح تحسين الجودة في المؤسسة إمكانية العمل في أفضل الشروط. التي تترجم في علاقة الثقة و تحقيق الأرباح ماليا. و التأثير على المورد البشري بتحديد الأدوار و الصلاحيات و الاحتياجات و التحفيز. و هذا يتطلب مجهودا يمس جميع المؤسسة، من خلال مسعى الجودة كمقاربة تنظيمية تسعى للتطوير المستمر و حل مشكلة انعدام الجودة على أساس المشاركة من طرف الجميع<sup>2</sup>. لأن 85 % على الأقل من الأخطاء في أي مؤسسة متعلقة بالإدارة. و قد أثبتت الدراسات الميدانية وجود ارتباط قوي بين الجودة و الربحية. كما هو موضح في الجدول الموالي:

### الجدول رقم ( 05 ): ارتباط الربحية بمستوى الجودة

معدل العائد على الاستثمار	مستوى الجودة
17.4 %	عال
10.4 %	متوسط
4.5 %	منخفض

المصدر: سعيد يس عامر و شركاه. سلسلة التميز الاداري. الادارة بالجودة الشاملة TQM . مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير. 1999-2000. ص: 91. كما تتحدد تكلفة انعدام الجودة بالحالة المعاكسة للجودة، و يبدو جليا أن تكلفة تصحيح العيوب و الأخطاء أعلى من تكلفة انجاز الأشياء بطريقة سليمة. و يتزايد الفرق حتى يتجاوز

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر و شركاه مرجع سبق ذكره. ص: 64-70.

<sup>2</sup> - Jean-Francois Pillou. « Qualité ». [www.commentcamarche.net/qualite/ qualite-introduction.php3](http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3). Page consultée Le : 27/07/2005.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

حدود الضعف كلما تأخر اكتشاف المعيب. مع ما يترتب عليه من عدم رضا الزبون و أعباء معالجة الخطأ والمتابعة و مصاريف الشحن و غير ذلك.

أصبحت الجودة بؤرة اهتمام المجتمعات الصناعية والنامية على حد سواء. نتيجة لتأثيرها في رضا المستهلك، زيادة المبيعات، ارتفاع الكفاية الإنتاجية و خفض تكاليف الإنتاج. و يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة على مدى مطابقة سلعها المنتجة للمواصفات القياسية المعتمدة، و تلبية متطلبات المستهلك و توقعاته. بالإضافة إلى جانب السعر وملائمته للدخل و ضمان الربح. مما يوجب تنظيم النشاطات الإدارية و الفنية المؤثرة على جودة الإنتاج. مع التحذير من احتمالات وقوع الخطأ المؤدي لسلع معيبة. و الإجتهد بالتحكم في استباق حدوثه و العمل على تفاديه كجانب وقائي و هو أفضل. و بهذا تنهياً أحسن الفرص للاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية. و ضمان الموازنة بين الكلف و الأرباح و المنافع المشتركة بين المستهلك والجهة المنتجة. تدور تعاريف الجودة حول تأكيد الإلتقان. يفرق سعيد أوكيل بين الجودة والنوعية. فيربط الأولى بالخصائص الداخلية و القدرة على تحقيق الرضا و الإشباع لدى المستهلك. بينما يرجع المصطلح الثاني إلى الخصائص الخارجية من مظهر و شكل و طريقة تقديم و غير ذلك<sup>1</sup>. و عموماً لقد شاع استخدام مصطلح النوعية كمرادف للجودة.

نميز بين جودة التصميم التي تكمن في تسهيل عمليات التصنيع، و الوفاء بمتطلبات المستهلك. و جودة الصنع التي تكمن في دقة تطابق المنتج مع التصميم. يجب أن تكون الجودة ظاهرة في مدخلات و مخرجات الإنتاج، رضا الزبون، الملائمة للاستخدام، المطابقة للمواصفات بلا عيوب. و إجمالي الصفات و الخصائص التي يتوقف عليها قدرة المنتج على الوفاء بالاحتياجات و المتطلبات المحددة والمفروضة.

نجد مفهوم الجودة محصلة نهائية لجهود وأنشطة المستهلك والمنتج، أو أية جهة أخرى، للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في سلعة أو خدمة معينة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق حالة الإشباع<sup>2</sup>.

يتناول المتخصص في العلوم الإدارية موضوع الجودة ضمن الطرح الفكري لإدارة التسويق، وكذا الطرح الفكري لإدارة الإنتاج والعمليات<sup>3</sup>. فهي إذن سطح بيني تتوزع مسؤولية

<sup>1</sup> - سعيد أوكيل. وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية . الجزائر: مركز ديوان المطبوعات الجامعية. 1992. ص: 85.

<sup>2</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي. مرجع سبق ذكره. ص: 24.

<sup>3</sup> - المرجع السابق. ص ص: 24-25.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

تحقيقه بينهما. بل و تتعداهما إلى سائر الوظائف في إطار نظرة نظامية تتفاعل العناصر فيها وتحقق التنسيق المطلوب كدلالة على صحة نظام المؤسسة.

يسهل فهم مدلول الجودة بالإطلاع على تطورها في المؤسسات الكبيرة. نجد أن التحكم في الجودة يمثل جزءا من الإنتاج منذ مئات السنين في أمريكا و أوربا، بينما يرجع في اليابان إلى نهاية الحرب العالمية الثانية. ففي 1950، كانت المنتجات اليابانية - Made in Japan - تمثل عنوان رداءة الجودة<sup>1</sup>. لكن بعد الحرب العالمية الثانية استطاعت تحقيق ثورة تسييرية حقيقية، أهلتها أن تتنافس على المستويات الدولية. لأنها جعلت من الجودة عقيدة و فلسفة تبني عليها أنماط التسيير داخل مؤسساتها. بل و تفوقت على الصناعة الأمريكية التي تحتاج إلى عشرين عاما حتى تصل إلى ما هي عليه الآن<sup>2</sup>.

و تظهر الجودة في الواقع العملي و الممارسة في شكلين<sup>3</sup>:

### جودة خارجية:

تتعلق بإرضاء الزبائن، و هو ما يعني توفير منتج أو خدمة مطابقة لما يتوقعه الزبون. بما يحقق شعوره بالوفاء، و يرفع الحصة السوقية. و هذا يتطلب الاستماع الدائم له؛ مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاته الضمنية غير المعبر عنها.

### جودة داخلية:

تنصب على تحسين سير المؤسسة داخليا، و بدأ يصبح موضوعها وضع الوسائل اللازمة للتنظيم الجيد، و القضاء أو الحد من الإختلالات الناجمة. و هي موجهة إلى الإدارة والعاملين بالمؤسسة عموما. من خلال تحديد و رسم عمليات داخلية بواسطة مسعى المشاركة.

بعد كل هذه التعاريف. يمكننا الوصول إلى حوصلة نوردها فيما يلي :

تعتبر الجودة مفهوما ارتبط بالإنسان كمطلب ينشده، و لازم نشأة صناعته. و يحمل في طياته عدة أبعاد، يبرز كل واحد منها جانبا معينا، بحسب الزاوية التي ننظر من خلالها عند التطرق للموضوع. و يمثل قدرة موضوع الصفقة سواء كان خدمة أو منتج على تحقيق أكثر من المطلوب، مع إمكانية التكيف مع المستجد من المتطلبات، من وجهة نظر المستعمل و في حدود إمكانيات المنتج، وفي إطار ما يفرضه التحسين المستمر لجودة حياة المجتمع.

<sup>1</sup> - Shoji shiba et autres. Op-cit. p : 23.

<sup>2</sup> - فيليب أتكسون. تعريب عبد الفتاح السيد النعماني. إدارة الجودة الشاملة - ج1. مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية. بميك. 1996. ص: 17.

<sup>3</sup> - Jean François Pillou. OP.cit.

وهو ما يتطلب مواصفات خاصة في كل المراحل، و من جميع المتدخلين. وبهذا تتحول الجودة إلى مطلب ملح يسعى إلى تحقيقه جميع الأطراف في لعبة التعامل و إتمام الصفقات. وهي و إن كانت مهمة تحقيقها ترجع إلى المهندس في المصنع، إلا أن من يحكم عليها هو المستهلك في السوق، و تسعى الإدارة إلى تحقيقها حتى تضمن استمرارية المؤسسة ونموها، فتتحول بذلك إلى نمط تسيير و وسيلة لإنجاز الأهداف.

### **I-5- البعد الديني و التراثي في معالجة مفهوم الجودة:**

بالرجوع إلى رصيد مخزوننا الحضاري، نجد الجودة تحتل مكانة عالية. لم يرد المصطلح نفسه، لكن ورد تحت مسميات أخرى هي الإحسان و الإتقان و النصيحة والصدق. يؤكد ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم : " رحم الله امرأ عمل عملا صالحا وأتقنه" و "إن الله كتب الإحسان في كل شيء"، و " إن الله جميل يحب الجمال" لقد كان شعار الجمال يجسده " إن الله جميل يحب الجمال " و "من غشنا فليس منا"، و هو ما ترتبط حيثية وروده بالنهي عن الطعام المعروض للبيع. و نجد من الأصول، المصالح المرسله و درء المفسدة. و قاعدة لا ضرر و لا ضرار. و مبدأ تقييد النشاط الصناعي بالطبيبات و الارتباط بالمصلحة العامة و منع الضرر<sup>1</sup>. و خير العمل هو عمل الاحتراف، إذا تحققت فيه معالم الخبرة و الجودة و الإتقان<sup>2</sup>.

و بهذا تصبح الجودة مطلب ضمني فيها حتى تحقق هدفها. و أحاط كل ذلك بروح المسؤولية، و هو ما يتطلب الرقابة الذاتية بالدرجة الاولى. ولقد أوكلت مهمة مراقبة ذلك والوقوف عليه، إلى المحتسب في نظام الحسبة، و الذي يسهر على حالة السوق، ليفصل في قضاياها و ضبط التعامل فيها بما يحقق المصلحة العامة. و هي وظيفة قديمة جدا. انتشرت في المدن اليونانية باسم وظيفة آغورانوموس Agoranomos التي تترجم بصاحب السوق، و هو من يعمل على الإشراف على شؤون السوق من حيث التأكد من صحة الأوزان و المكاييل وجودة المتاجر المعروضة للبيع و سلامة المعاملات. و احتفظ الرومان و البيزنطيون بهذه الوظيفة و طوروها<sup>3</sup>. كما أصبحت تسمى عند العرب المسلمين بالحسبة، التي خصص لها

<sup>1</sup> - باسم الجميلي. سياسة الصناعة في ضوء مقاصد الشريعة. لبنان-بيروت: دار الكتب العلمية. 2006. ص: 228.

<sup>2</sup> - غازي عناية. الأصول العامة للاقتصاد الاسلامي. لبنان-بيروت: دار الجيل. 1991. ص: 140.

<sup>3</sup> - نقولا زيادة. الحسبة و المحتسب في الإسلام. لبنان-بيروت: المطبعة الكاثوليكية. 1963. ص: 31.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

ديوان من أهم الدواوين التي تحتاج إلى قوانين كثيرة و مواصفات خاصة و صارمة في شخص من يتولاها. و الاحتساب أخو القضاء وأشرف خطة بعده<sup>1</sup>.

كل هذه إشارات تتضمن مدى الاهتمام بموضوع الجودة تحت مسميات الإتقان أو الإحسان وحرص التعاليم على تكريس ضرورة مراعاتها من طرف العاملين في الصناعة. كما أنه يتأكد من خلال الإطلاع على النصوص الدينية المسيحية، أنها تعمل على وجوب اعتبارها، و الدعوة إلى تحقيقها. و من جهة أخرى فقد ترسب في الذاكرة الشعبية مفهوم الجودة وضرورة دفع الثمن المقابل لها. و يتبين ذلك من خلال مثال من يرد الورد يصبر على شوكة و من يحب العسل يتحمل لسع النحل. و هذا ما يفيد بأن للجودة تكلفة.

ففي مرحلة ما، كانت الحرفية هي النموذج السائد. وهي تتميز بعلاقة وطيدة بين الحرفي والزبون، حيث كان الاتصال مباشرا، والتركيز على جودة المنتج كبيرة. ونلاحظ أن المنطقة العربية والإسلامية تسودها هذه المرحلة حتى أوقات متأخرة. لذا فقد كان موضوع الجودة غير مطروح، حيث يتم الاتفاق حول ما يريده المستهلك، و يقوم الحرفي بتتبع العيوب تحت نظر المستهلك. ولا يتم انعقاد الصفقات إلا بعد تحقق الرضا والقبول من الطرفين. كما نصت على ذلك النصوص الشرعية في مجال المعاملات.

و لكن الموضوع سرعان ما يطفو إلى سطح النقاش، خاصة بعد مراحل الاستعمار، وبعد ذلك موجة الاستقلال. حيث دأبت كثير من الدول في التوجه بتتمية معتمدة على بناء قاعدة صناعية تحقق لهذه الدول استقلالها الكلي خاصة الغذائي. وهو ما أقمها في مرحلة التصنيع المتميز بكبر الحجم ونقص العلاقات بين المنتج والمستهلك. و بهذا تم الانتقال من مستوى الرقابة و التفنيس الذي تميزت به المرحلة الحرفية. إلى مستوى آخر يبحث فيه على ما تتحقق به الثقة بين المورد و الزبون بعد انفصالهما.

فموضوع الجودة لا يطرح عبر العصور عند العرب والمسلمين، ذلك أن الجودة ترتكز على الاتصال بالمستهلك ومعرفة ما يريده، وعليه فقد كانت علاقة الحرفية تحقق الشرط. لذا فلا توجد إشكالية لأن المنتج يعرف تماما ما يريده المستهلك. لذا يعتبر الموضوع مستورد مع نمط الإنتاج وطبيعة الفن الإنتاجي التي استوردته الدول المستقلة حديثا، و هو حال معظم الدول العربية و الإسلامية. والتي اضطرت من خلاله للاندماج في حلقات الإنتاج العالمية. و ازداد الأمر تعقيدا مع تنامي التبادل التجاري على المستوى الدولي و ظهور المعايير الدولية.

<sup>1</sup> - المرجع السابق. ص: 42.

**II- الجوانب و الأبعاد التصورية لموضوع الجودة:**

بعد استعراض تعريف الجودة و ما اعتراه من تطور خلال مراحل التاريخ. نتعرض إلى أن موضوع الجودة له أكثر من ملامح نستطيع من خلاله معالجته. فهناك اختلاف في المنظور وتباين في الإدراك و تدرج في المستويات.

**II-1- زوايا الجودة حسب اختلاف المنظور:**

تعتبر جودة المنتج نشاط رسمي داخل المؤسسة. و أصبحت الجودة متغير استراتيجي في المعركة التي تخوضها المؤسسات من أجل افتكاك الحصة السوقية من منافسين يتحركون من نفس المنطلق و بنفس المنطق. و لذا يؤكد Jean Nollet بأنه، لا يعزى نجاح المنافسين اليابانيين في سوق الغرب إلى انخفاض تكلفة اليد العاملة كما يعتقد، بل يرجع أساسا إلى جودة منتجاتهم كعامل مهم<sup>1</sup>. و عليه، فقد أصبحت الجودة محل اهتمام الإدارة كإستراتيجية مؤسسة تؤثر على سياسات التسويق و الإنتاج و باقي الوظائف الأساسية و الداعمة على حد سواء<sup>2</sup>. ينبغي على الباحث عن إعطاء تعريف للجودة و تحديد معناها أن يحدد أولا، إلى أي جهة يجب أن ينسب. فالمفهوم سيختلف من وجهة نظر المستهلك و معايير الخاصة به، و التي تتلخص أساسا في التصميم و الخصائص و السعر. بينما يتأسس التعريف عند المنتج أو المؤدي للخدمة حول المواصفات و مدى المطابقة و كذلك جوانب التكلفة.

لكن رغم الوعي المتنامي لدى المستهلك، و ظهور الأطر لمواجهة قوته لقوة المشاريع، فإنه تبقى معرفته محدودة و قاصرة. مقارنة بالحال لدى المنتج الذي يفترض به الاطلاع والاختصاص. فهو على علم بكثير من المعطيات التي قد لا تتوافر لدى المستهلك. و بهذا تعتبر الجودة سطحا بينيا بين التسويق و إدارة الإنتاج<sup>3</sup>.

تتمثل الجودة عند مستعمل المنتج في قدرته على إشباع احتياجه، في ضوء اعتبارات الحجم و الأجل و المكان و التكلفة.

بينما يأخذ تعريف الجودة مفهوما مخالفا، إذا نظرنا إليه من وجهة نظر المنتج أو مراقب الجودة، حيث تصبح المطابقة للخصائص المطلوبة حسب مواصفات معدة لذلك. وبطبيعة الحال

1 - Jean Nollet et autres. La gestion des opérations et de la production – Approche systémique. Canada , Quebec : Gaeten morin editeur. 1986. p : 624 .

2- IBID . P : 633 .

3 - Mohamed Nouiga. « La conduite du changement par la qualité dans un contexte socio culturel. Essai de modelisation systemique et application à l'entreprise marocaine ». Thèse de doctorat. Ecole Nationale supérieure d'arts et métiers. 2003. [www.Pastel.paristeh.org/369/00/TheseNouiga.pdf](http://www.Pastel.paristeh.org/369/00/TheseNouiga.pdf) . Page consultée le : 14-08-2005.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

لا يكون مثل هؤلاء على علاقة بما يريده الزبون، و لا يندرج في صلاحياتهم إشباعه، و هو ما يصب في صميم مهمة المسؤول عن التسويق. الذي تعرف الجودة لديه بالقابلية للبيع و إتمام الصفقة. و العنصر الأساسي في الأمر هو إشباع حاجات الزبون. لكنه يهتم أيضا بالحواجز الحكومية و إستراتيجية المؤسسة و منافسيها. أما مسؤول المالية فجودة المنتج تنحصر في مردودية المبلغ المستثمر و عوائده المرتقبة.

و انطلاقا من هذا التباين في تلقي الجودة و مناحي معالجتها، نلاحظ أنها مفهوم نسبي يتغير حسب الشخص الذي يقدم التعريف<sup>1</sup>. و ليس هذا فحسب، بل نجد حالة الإختلاف تمتد إلى التغيير عبر الزمان بالنسبة للشخص نفسه.

و لأنه لا تتحقق أهداف المؤسسة إلا من خلال رضا الزبائن في نهاية المطاف. نجد أن التعريف الواجب الاعتداد به هو ربط الجودة في المقام الأول بقدره المنتج على الوفاء باحتياجات الزبون، مع احترام المتطلبات من ناحية الحجم و الزمان و المكان و التكلفة لديه في المقام الثاني. و هذا ما يصب في ربط أهداف المؤسسة بأهداف زبائنها، كتوجه حديث في الإدارة<sup>2</sup>.

### **II - 2 - مفهوم إدراك الجودة :**

دائما ينصب مفهوم الجودة على شيء أو إنسان. و هو يعني ما يعرف به، بمعنى أنه مؤشر تعرف. و حسب طريقة التعرف على الأشياء، يتغير اتجاه و إدراك الجودة. و بذلك يتغير مفهوم الجودة تبعا لكل ذلك.

### **II - 2 - 1 - التعرف بالمماثلة و المحاكاة :**

جودة الشيء هي مدى مطابقته لمرجع خارجي، و يقيم ذلك بالمقارنة. و تصبح الجودة قضية مظهر و تقديم. فهي مفهوم سطحي و جمالي. يعرف كيف تبدو الأشياء. و هذا يتطلب سلفا تحديد مرجعيات. بحيث تسهل المقارنة و تكون عنوانا للجودة. من خلال طبقة، نوع، نموذج أو مواصفة، تمثل مجموعة الإشارات الدالة على جودة الشيء و تسمى جودة المقارنة<sup>3</sup>.

1 - Robert le Duff. Encyclopédie de la gestion et du management. Paris : Edition Dalloz. 1999. P : 1008.

2- Jean Nollet et autres. Op.cit . p : 625 .

3- Roger Nifle. Le sens de la qualité – l'analyse des coherences. In le journal Permanent de l'humanisme méthodologique. Juillet 2004. journal.coherences.com/spip.php?page=article\_pdf&id\_article=166 . Page consultée le : 20/04/2005. P : 2.

**II -2-2- التعرف بالخصوصية و التميز :**

في هذه الحالة، ترجع جودة الشيء إلى خصوصيته و تميزه عن غيره، فتحدد الجودة ماهية الشيء و وجوده. فنقوم على عملية التحديد دون الرجوع إلى مرجعية. وهي ترتبط بشخص القائم بتحديد الجودة. إذ يقدم من خلال اعتباره الشخصي و التزامه في تعريف الأشياء. و هو عكس الإدراك السابق القائم على المقارنة المرجعية. و تسمى في هذه الحالة بالجودة المحددة<sup>1</sup>.

**II -2-3- التعرف بالجودة المقيمة:**

يكون التعرف على الأشياء بقيمتها و مساهمتها في التحسين و التطور. و هي تحمل ضمنا الأحسن و الأفضل كميزة في الشيء المنعوت بالجودة. و ترتبط بالقدرة على تحقيق تطور و ارتقاء الإنسان. و بالتالي فالجودة هي تحديد قيمة لدى الإنسان. مما يعطي المفهوم مسحة إنسانية تفيد الزيادة و الكمال<sup>2</sup>.

**II -2-4- التعرف بالجودة المعوضة:**

في هذا الأفق، تعرف الأشياء كوسائل لسد النقص و الاحتياج و تعويضهما. و هذا تبعا لتعريف الحاجة كركن أساسي في المشكلة الاقتصادية، يقابله المورد كأداة للقضاء عليها أو الحد منها. و أفضل الأشياء هي التي تتجح في إزالة السلبي ممثلا في الفقد. وفي هذا الملمح تبدو المعادلة بين السعر كتضحية و الجودة ضرورية. بمعنى أن تصبح الجودة قابلة للتحويل إلى شيء قادر على تعويض النقص.

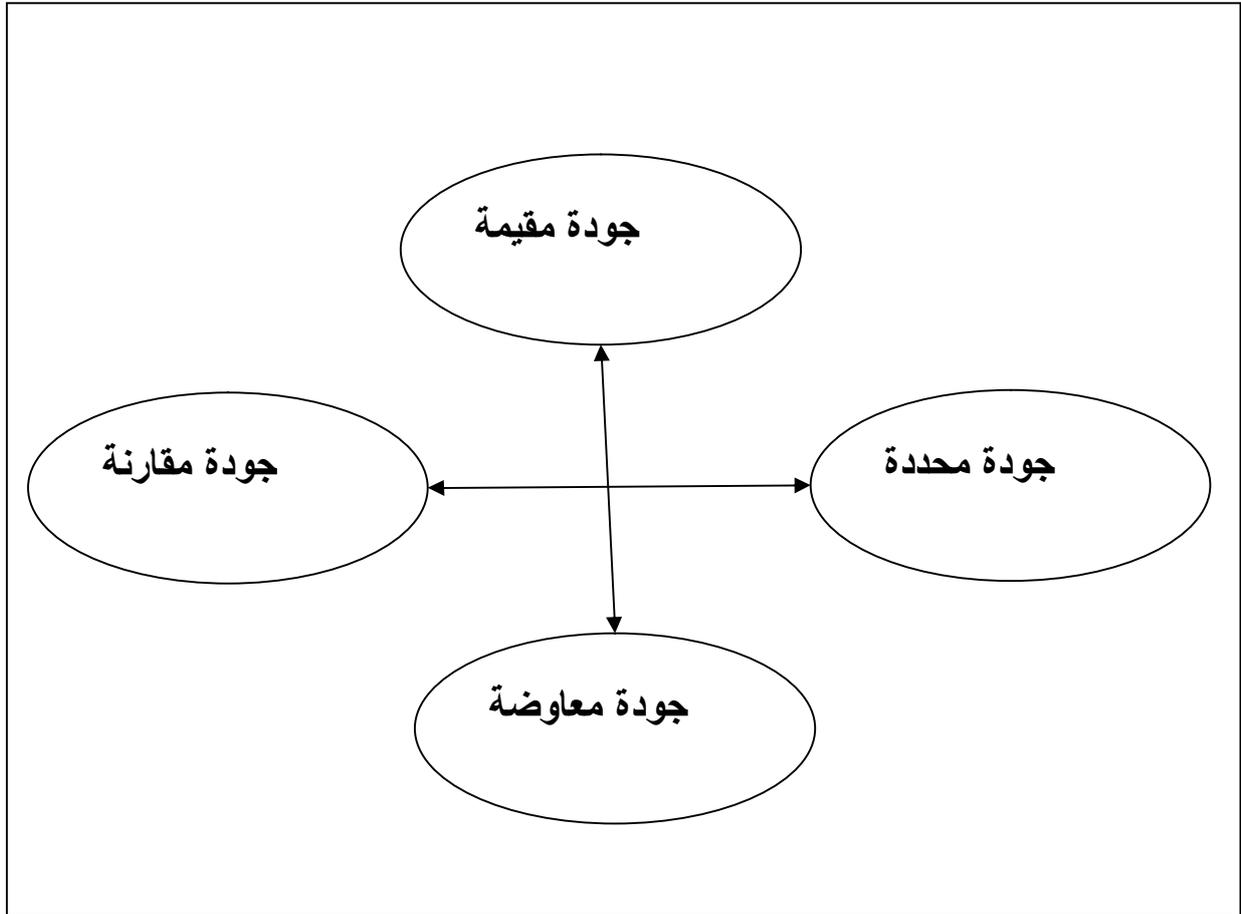
و انطلاقا من هذا التصور، و يبدو جليا بأن ضرورة اشتراط الجودة يكتسي طابعا دائما. ذلك أن الحاجات و الشعور الناجم عنها لا ينقطع. و تصبح الجودة بهذا مؤشر دائم عن نقص يجب سده. و هذا البعد يقع على العكس من سابقه، و من خلال الشكل رقم ( 05 ) نقدم تصويرا تتفاعل من خلاله الإدراكات الأربعة للجودة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>– Idem.

<sup>2</sup>– Ibid. P : 3.

<sup>3</sup>– Ibid. P : 4.

الشكل رقم ( 05 ) : إدراكات الجودة



Source : Ibid. P : 3.

و عندما نحاول الاستفادة من مدركين للجودة و إحداث المحصلة بينهما، فإنه يمكننا الوقوف على إدراكات أخرى للجودة و هي :

1- الجودة الملائمة/ المجاملة:

و تكون من خلال الترجمة الجيدة، بربط المقارنة بالمثالية.

2- الجودة المضللة:

و هذا إذا كانت المعاوضة، تبدو فعالة لسد النقص، لكنها لا تؤدي إلى ذلك.

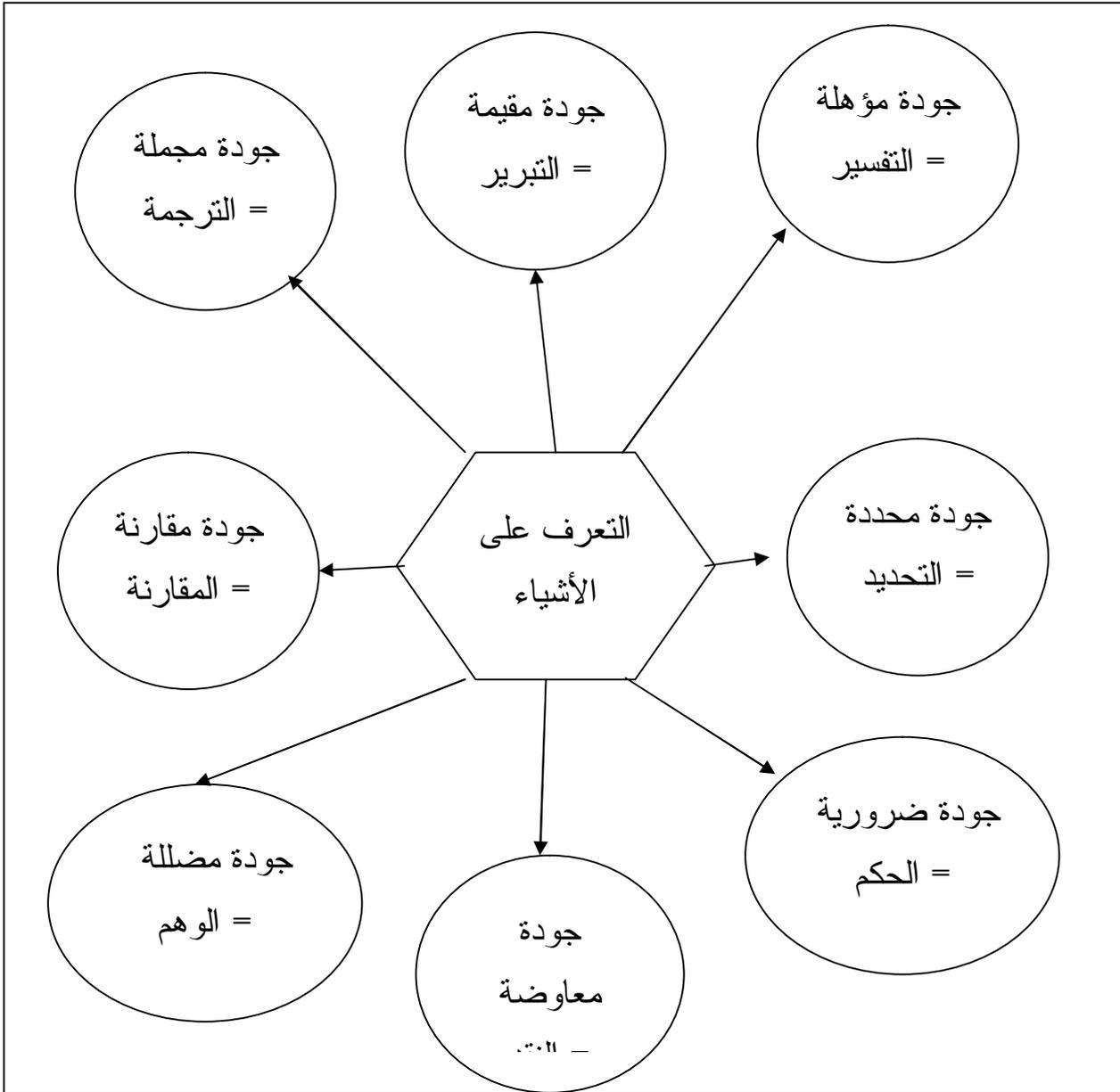
3- الجودة الضرورية: تصبح الجودة ما يجب، و الاحتياج كضرورة، و ما يلزم في

الشيء من مواصفات ضروري كي يقوم بالتعويض عن النقص الناجم.

4- الجودة المؤهلة: و هي ربط القيمة بالتحديد بالنسبة للإنسان و ارتقائه.

و عليه تتحول خارطة إدراكات الجودة لتتشابك مختلف اتجاهاتها كمحصلة، كما يلي :

الشكل رقم ( 06 ) : خريطة اتجاهات الجودة



P : 5. Source : Ibid.

II - 3 - مستويات تطوير الجودة:

يشتمل تطوير الجودة، تطوير تأهيل الأشخاص و الأشياء. و هو ما يستلزم سلما تدريجيا تطوريا، يتعلق بمستويات النضج و التأهيل و الكفاءة. فمنذ القديم يحظى انشغال الجودة بالإجماع. و لكنه حسب مستوى النضج المحقق، تتخذ الجودة منهجية وكفاءات مختلفة. لكن يجب المرور إلى تحقيق التكامل. و أن ترتقي الجودة حسب المستويات التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - Roger Nifle. Développement de la qualité - Le Programme qualification et la méthode. In le journal Permanent de l'humanisme méthodologique. Juillet 2004. journal.coherences.com/spip.php?page=article\_pdf&id\_article=167 . Page consultée le : 20/04/2005. PP : 2-3

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

- المستوى الصفري المتعلق بالاحتياجات الضرورية: حيث يتحدد معيار الجودة فيه بعدم الوقوع في الخطأ. و يعتمد هذا المستوى على الإرادة الحسنة. و مجاله التجربة.
- المستوى الأول المرتبط بتوقع المنفعة: و معيار جودته تحقيق الفعالية و المصادقية. ويرتكز على توكيد الجودة و مجاله الإشهاد.
- المستوى الثاني في التوقعات الإثباتية: و معيار الجودة فيه، الاعتراف و وضع القيم، والاعتماد على تشخيصها و مجال الجودة بهذا المستوى هو التأهيل.
- المستوى الثالث حول توقعات المصلحة العامة: و يتحدد معيار جودته، بالاتجاه نحو المشاركة، و هو يعتمد على المسؤولية والمواطنة. و مجاله الخدمة المؤهلة.
- II -4- مدلولات الجودة :**

الجودة بناء اجتماعي، يقدم فيصل التمييز بين فردين ينتميان لمحيطين مختلفين، و هو مفهوم قيمة يحدد اللاجودة. و إن ما هو جودة عند البعض، لا يكون كذلك عند آخرين. كما لا يعارض الجودة و تحسينها أحد لكن هناك من لا يدرجها كأولوية في مؤسسته. و ما دامت الجودة تمثل قيما اجتماعية، لذا لا يقع الاتفاق عليها. و نجاح و فشل الجودة يعود في كثير من الأحيان إلى مدى فهم هذا المصطلح واستيعابه من طرف الجميع. و الملاحظ، أن معايير الجودة ليست متماثلة حسب المنتج. فتختلف إذا كنا بصدد منتج غذائي أو لباس أو مطعم أو غير ذلك. و إذا لم نحلل بعناية هذه الاختلافات فمجهود الجودة يفشل لا محالة.

**المدلول الأول المرتبط بالماهية:**

الجودة هي طريقة وجود أو ماهية يكون عليها الشيء. فهي خاصية تعطي تعريفا للشخص أو الشيء. و هناك جودة حسب كل زاوية نظر موجودة. و هذا الارتباط بالماهية، يحول الجودة إلى قضية كلمات و ألفاظ محددة سلفا، فلا بد من إعطاء لفظ حتى تبدأ الجودة. فالكلمات هي التي تمكن من التعرف على الجودة المطلوبة أو المتوقعة. و بناءا عليه فلا توجد جودات وظيفية. و إنما يتحدد مدلولها بحسب المعايير المعتمدة حول الذوق، الصلابة، السعر، اللون. فالسيارة لها عدة جودات حسب علامتها، لونها، شكلها، محركها، داخلها، صوتها، سعرها و موطنها. و اليوم ندرج السلامة في حالة الحوادث. و نجد هذه المعايير الاجتماعية تتغذى من تفاعل و تجدد القيم السائدة في أي مجتمع، غالبا ضمنيا لا يظهر صراحة، و بها يتحدد ما يعرف بالجانب التقني في المنتج.

### **المدلول الثاني المتعلق بالتصرف و الفعل المخول:**

و هو جانب يحدده القانون. بحيث ترجع الجودة إلى إسم أو مكانة اجتماعية، كما يقال

En qualité de أي ما يخوله القانون للشخص من صلاحيات يستطيع القيام بها. كما تفيد أن الشخص يتمتع بمؤهلات و ترتبط بالنبل و المكانة و الطبقة في العادة<sup>1</sup>.

**المدلول الثالث للجودة كقيمة مميزة:**

فهي حكم ايجابي على القيمة، بناء على سلم قيم لدى الناس. بحيث يوصى بالشخص أو بالشيء استفادة و استعمالا. و هي تنطلق بناء على ما يسود المجتمع من قيم، و هذا محل خلاف من بيئة إلى أخرى؛ فما يجب رميته لدى أشخاص زهدا فيه، تضىف عليه قداسة كبيرة لدى آخرين في بيئة مخالفة، و ذلك بحسب قيم كل فئة. وبهذا فالأمر لا يتسم بالموضوعية، بل تلعب فيه الذاتية دورا حاسما. كما يتأثر بالتركيبة الطبقة للمجتمع. فقيم كل طبقة تختلف عن باقي الطبقات الأخرى. بل و في الطبقة نفسها هنالك أعلى الطبقة و أسفلها، و يوجد بينهما فروقات ثبت وجودها. كما أنه بإمكان الأشخاص في بعض الأحيان أن يعطوا قيمة وجوده للأشياء، و لو كانت رخيصة. و بهذا فالتأثير على الجودة هو تأثير على الحياة الاجتماعية. لأن التأثير على جودة المنتجات له انعكاسات على جعل حياة المستهلكين أسهل، و تغيير نمط حياتهم و تحميلهم بقيم جديدة، و إعطاء صبغة تتلون بها بعض جوانبها<sup>2</sup>.

بهذه المدلولات تمكن الجودة من المحافظة على المركز القيادي للمؤسسة مقارنة بالمنافسة. و تتيح لها تحسين العائد نظرا للملائمة للاستخدام. و القضاء على أسباب زيادة نسبة التلف و العيب داخل المؤسسة أو عند المستهلك. و تدفعها إلى البحث عن أساليب فنية في العمل، تقلل من الفاقد و تكلفة الفحص، و إخضاع الموارد و العمليات الإنتاجية للمواصفات القياسية. فتحسين الجودة يحقق تخفيض التكلفة نتيجة التخلص من حالات الإعادة، و قلة الأخطاء و الاستغلال الأفضل للموارد و الوقت. و هو ما يتحول إلى تحسين في الإنتاجية تساعد على الاستيلاء على أكبر حصة سوقية، من خلال أفضل جودة بسعر مقبول. و بذا تتمكن المؤسسة من الاستمرار في العمل و تقديم وظائف أكثر و زيادة الربحية.

<sup>1</sup> - ولعل هذا ما تظن له فايول في تعريف السلطة بأنها الحق الشرعي في إعطاء الأوامر، و القدرة على دفع الآخرين لتنفيذها. انظر : إبراهيم عبد الهادي المليجي. استراتيجيات و عمليات الإدارة. مصر-الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 2002. ص: 145.

<sup>2</sup> - Frederic Mispelbloom Beyer. Au delà de la qualité, démarche qualité, conditions de travail et politiques de bonheur. Paris : editions SYROS . 1999. pp : 76-83.

**III- إشكالية تسيير التغيير بالجودة:**

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا، و يجب عليها أن تتغير لكي تبقى محققة للتنافسية. تفرز المرحلة الحالية للعولمة اختلافا واسعا للثقافات. و هو ما ينعكس على مستوى الإدارة، لأن التشخيص و الحل المقترح و طريقته تختلف بالنسبة للمشكلة نفسها، و ترتبط بالأبعاد الثقافية بقوة، مما يتطلب ضرورة و ضع رؤية محلية للمبادئ العالمية. لأنه مادام مسعى الجودة نظام إدارة، فلا ينبغي أن يتجاهل تنوع الثقافات. حيث يرجع كثير من الكتاب، فشل أو نجاح حلقات الجودة إلى مدى التكيف مع الإطار الثقافي و الإجتماعي، بما يلعبه من دور هام في وضع مسعى الجودة.

**III-1-المقاربة النظامية:**

لقد اشتغل المجتمع العلمي البشري بالشرح في ظل المنهج الأرسطي ثم المنهج الديكارتي المعروفة مبادئهما. لكن تعقد الظواهر وتنميتها بعد الثورة الصناعية، أكدت محدودية العلوم في فهم وتفسير الظواهر، لاستحالة فهم المجموع والتحكم في الرؤية الاجمالية في ظل العلوم التقليدية والاختصاصات.

فجاءت المقاربة النظامية كثورة، لتفسر الظاهرة كنظام في جميع أبعادها، وتحررت من النظرة التحليلية، التي تغرق في التفاصيل في طيات المشكلة، وابتعدت عنها حتى تصل إلى تأطيرها في المسببات والنتائج، باعتبار الكل نظاما تتفاعل فيه جملة من العناصر، وكل واحد منها يشكل نظاما فرعيا بدوره.

وعليه تطور الفكر الإداري إلى مقاربة تصنف المؤسسة كنظام، ولكنه ديناميكي يحقق المرونة والتغيير، ومفتوح بمعنى أنه يتفاعل مع محيطه ويستمتع دوما إلى تغييراته. و تستمد طاقتها من خارجها<sup>1</sup>. وهي انطلاقا من انفتاحها تتطور وتمر بمراحل حياتها، في تحول هيكلية يحمل في طياته تغيير طبيعة لا تغيير درجة، وما يصاحبه من ثمن التغيير الذي يجب أن تدفعه المؤسسة للتوفيق بين سلوكها المرتقب وسلوكها الحالي. وتأتي مقاربة الجودة لتكرس اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح. حيث تركز على ما تفعله المؤسسات كمدخلات لهذا النظام، ثم جهودات المسعى ك معالجة وأخيرا النتائج والإنجازات التي تعبر عن المخرجات. و تثبت صفة النظام للمؤسسة بثلاثة معايير<sup>2</sup>. فهي تعتبر منطقة ثبات مقارنة بالتغيير في محيطها الخارجي.

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي. الإدارة- أساسيات إدارة الأعمال. ط3. الأردن-عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

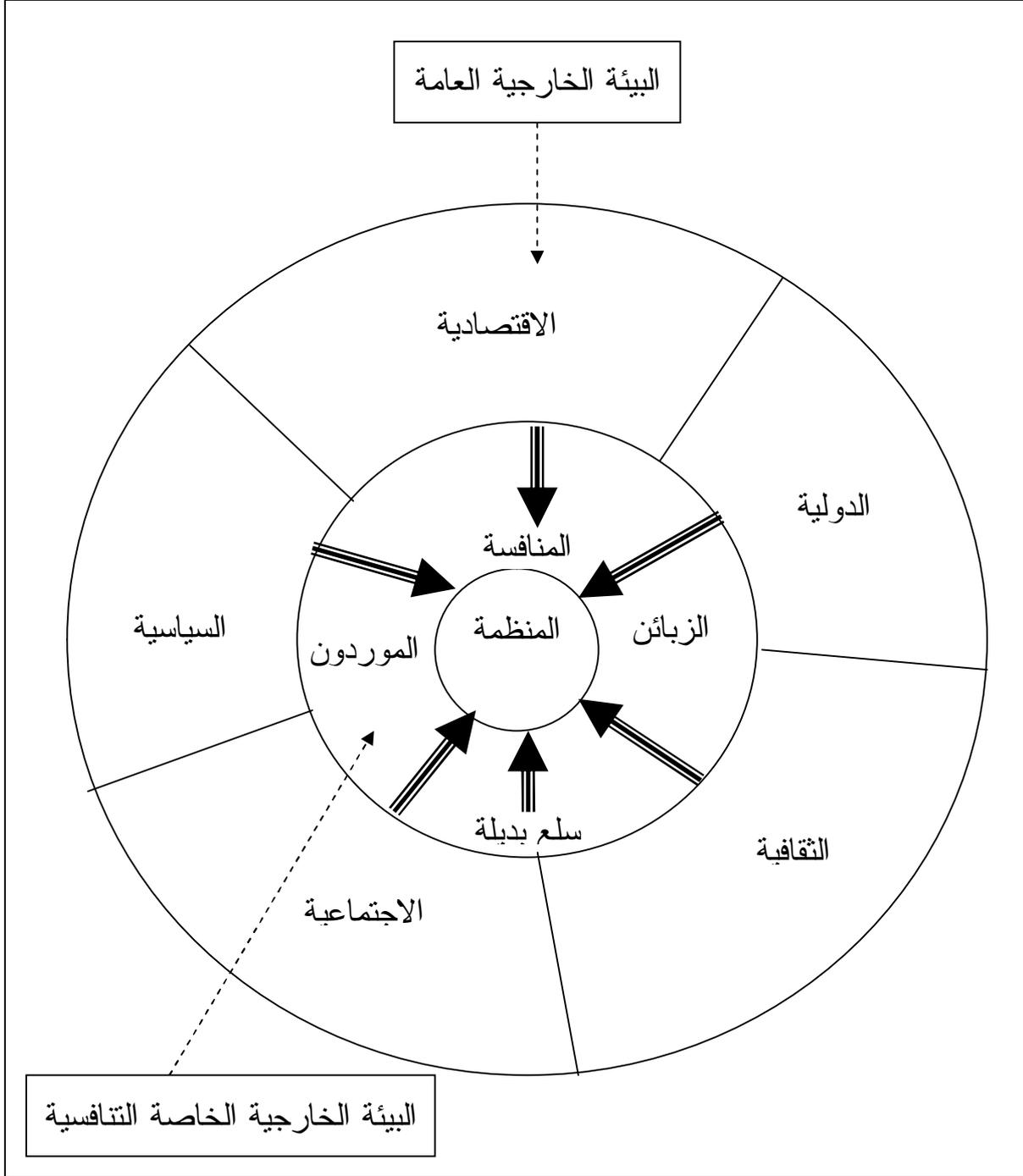
2004. ص: 166.

<sup>2</sup> - Mohamed Nouiga. OP-CIT. p : 19.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

ويظهر نشاطها نتيجة الدمج بين عوامل الإنتاج المختلفة. و أخيراً، ينتج الدمج عن إرادة مهيكلة لبلوغ مجموعة من الأهداف.

الشكل رقم ( 07 ): الإطار العام لتفاعل البيئة الخارجية للمنظمات.



المصدر: عبد السلام أبو قحف. الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات. مصر-الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. 2002. ص: 120.

و يأخذ هذا النظام خاصية المفتوح، لأن المؤسسة في استماع دائم لتغيرات محيطها. فهي تتواجد ضمن مجموع واسع، تجد نفسها نافعة فيه. فلا يمكن أن تفكر بدون محيط ثقافي

اقتصادي جغرافي و سياسي تعيش فيه. فهي تمتد بعلاقات تبادلية مع جميع أوجه المحيط. فهو يشكلها و هي تشكله، وتتأثر به و تؤثر فيه. و لم يعد دور و أهمية المؤسسة في إحداث تنمية اقتصادية و اجتماعية أمر يحتاج إلى دليل. فهي مصدر إضافة للقيمة و ما يترتب عليه من تنمية و استثمار و خلق لمناصب الشغل. و تمثل البيئة مجموعة العناصر الطبيعية و الصناعية التي تجري فيها الحياة. فهي الفضاء و المحيط و الغلاف الذي تؤثر فيه المؤسسة، و تتطور و تستمد منها مواردها الضرورية لبقائها و تمدها بمخرجاتها. فهناك تبادل طاقة، و مادة و معلومات، لكي تضمن الحفاظ و التنمية.

بظهور العولمة أصبحت البيئة الدولية مستوى هام من المستويات. و يتطلب وضع مسعى الجودة إدراج مفهوم ثقافة الجودة أو التميز. لأنها أصبحت الرهان الأول للمنافسة الدولية.

### III - 2 - هيكل و تنظيم المؤسسة:

نجد منتزبرغ من خلال نموذج 3x5، يقدم أنواع و تنظيم المؤسسة و ميكانيزمات التعاون و التصميم. فيقسم المؤسسة إلى خمسة مستويات. المركز العملياتي، و الذي يتولى العملية الإنتاجية. القمة الاستراتيجية، و هي الإدارة العامة. والخط السلمي، و هو الحلقة السلمية للربط بين المستويين السابقين. الهيكل التقنية، و التي تعتبر مصدر الأفكار. أخيراً، الوظائف و الدعم اللوجستي، و الذي يضمن الخدمات<sup>1</sup>.

و لأن اختلاف وسائل التأثير تعكس تبايناً في أساليب القيادة و التنشيط<sup>2</sup>، يصل إلى أن المؤسسات تستخدم ميكانيزمات التعاون لأنشطتها<sup>3</sup> وفق التعديل التعاضدي، بواسطة الاتصال غير الرسمي بين العاملين. و الإشراف المباشر، بواسطة المسؤول في الهرم السلمي. معايير سيرورات العمل، المحدد لمحتوى المهام. و معايير النتائج، بتحديد المرجو منها. معايير الكفاءات، الذي يحدد مستوى التكوين الضروري لإنجاز الأعمال. و يجب أن يكون الوصل الرتبوي مع خط القيادة واضحاً<sup>4</sup>. لذا يسقط هذا كله على المؤسسات و كيف تستفيد منه. فينتهي إلى أن غالبيتها تنتمي لأحد من التمثيلات التالية:

<sup>1</sup> Henri Mintzberg. Structure et dynamique des organisations. Paris: Edition d'organisation. 1998. p : 37 .

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الإنساني في المنظمات. مصر-الاسكندرية: الدار الجامعية. 2001. ص: 197.

<sup>3</sup> Henri Mintzberg. Op-cit. p : 19 .

<sup>4</sup> - جان إيف بوبون و آخرون. أدوات نجاح القائد الإداري. سوريا-دمشق: دار الرضا للنشر. 2001. ص:

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

- الهيكلية البسيطة، و العنصر الأساسي فيها هو القمة الإستراتيجية. و تستخدم تعاون الإشراف المباشر.
- البيروقراطية الميكانيكية، و عنصرها الأساسي الهيكلية التقنية. و يتحقق تعاونها بواسطة معايرة سيرورات العمل.
- البيروقراطية المهنية، و عنصرها الأساسي المركز العملياتي. و يكون تعاونها بمعايرة الكفاءات.
- الهيكلية الانفسامية، و عنصرها الأساسي الخط السلمي. و يمكن تعاونها بمعايرة النتائج.
- الهيكلية التعاونية النظامية: و عنصرها الأساسي وظائف الدعم. و يمثل تعاونها التعديل التعاضدي<sup>1</sup>.

### III -3- التغيير بالجودة و تطور المؤسسة:

تتطور المؤسسة بصفقتها نظاما مفتوحا و معقدا. ويفترض فيها السعي المستمر للتكيف مع مختلف عوامل البيئة المتقلبة بالمبادرة للتغيير، و هو التحرك إلى وضع مستقبلي أفضل بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره<sup>2</sup>. من خلال فلسفة تدخل مخطط في بعض الأوضاع لزيادة فعاليتها<sup>3</sup>. و هو تغيير في الطبيعة لا الدرجة، ويعبر عن محاولة للتوفيق بين السلوك المستهدف والسلوك الفعلي<sup>4</sup> في سيرورة ديناميكية، توجد فرقا في حالة النظام ما بين زمنين. فهو يقتضي وجود وضعية انطلاق و وضعية وصول و بينهما طريق يقطع. و هو جزء من النمو المستمر.

و تتغير النظم لكي تضمن البقاء ومن ثم تتطور. و يوجد لكل تغيير ثمن و عائد مرتقب سواء كان ماديا أو غير ذلك. وهو شرط للبقاء، نظرا للمنافسة التي تخضع لها الصناعة اليوم. فلا ينبغي انتظار التطوير كي يأتي؛ بل يجب توليد الأفكار من أجل إحداث التغيير. بل لا بد من إعادة تصميم جذري للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Henri Mintzberg. Op-cit. p : 269 .

<sup>2</sup> - محمد فتحي. 766 مصطلح إداري. مصر-القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.2003. ص: 228.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، "مدخل تطبيقي". مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية.2003/2002. ص: 375.

<sup>4</sup> - Henri Mintzberg. Op-cit. p : 223 .

<sup>5</sup> - محمد بن يوسف النمران العطييات. إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير. الأردن-عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع. 2006. ص: 50.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

و يمثل مسعى الجودة جزءا من البحث على نمط سير ملائم للنشاط. و هو ما يتوقف نجاحه على القدرة على التكيف و السرعة في إحداث التغيير. لأن الإحساس المتأخر بضرورته يجعل التغيير صعب. و تهدف مهمة التغيير إلى إدراج الخيارات الإستراتيجية ضمن الواقع العملياتي. وهو ما يستلزم ضرورة المرور بمرحلة انتقالية، يتحمل فيها النظام بذل جهد كبير. و يرتهن بقاء المؤسسة بقدرتها على استباق الأحداث و التقييم الجيد لتطور السوق و قدرتها على تمويل تكيفها مع القيود الجديدة. و لأن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يحمل تعديلا في الاستراتيجية، و يؤثر في المنظمة كلها، و قد يتعارض مع القيم المتعارف عليها لدى الأفراد<sup>1</sup>، نحتاج إلى التحكم في السيرورة. و التي تتكون من خلال وجود زمن و تعديل الموقع في المرجعية لمجموعة منتجات محددة. و تعرف بنتيجتها وهي انتقال في المرجعية و نعاينها بالممارسة. و لتحقيق السبق فلا بد أن يتم ذلك في إطار الرشادة، التي تقتضي أن يكون التحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة، و بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد و المؤسسة. و بأقصر وقت و أقل جهد و أدنى تكلفة<sup>2</sup>.

و نلاحظ من خلال الشكل رقم (08)، بأن التوجه بالسيرورات يتطلب نوعين من التدفقات. الأول هو ما تعلق بالمعلومات التي أصبحت تشكل الأساس لاتخاذ القرارات و في الوقت نفسه أداة التوجيه لكل تعديل ينبغي أن تتوجه به المؤسسة. انطلاقا مما يتجمع لديها من معلومات هامة حول زبائنها. سواء من ناحية حصر الاحتياجات لديهم و ما ينتظرونه من متطلبات، أو بالبحث في المكونات للفوز باستثارتها و السبق إليها؛ و هو ما يتيح لها منزلة مريحة مقارنة بمنافسيها. و كتغذية عكسية من خلال الإحاطة بمدى حصول الإشباع المولد للرضا و الولاء.

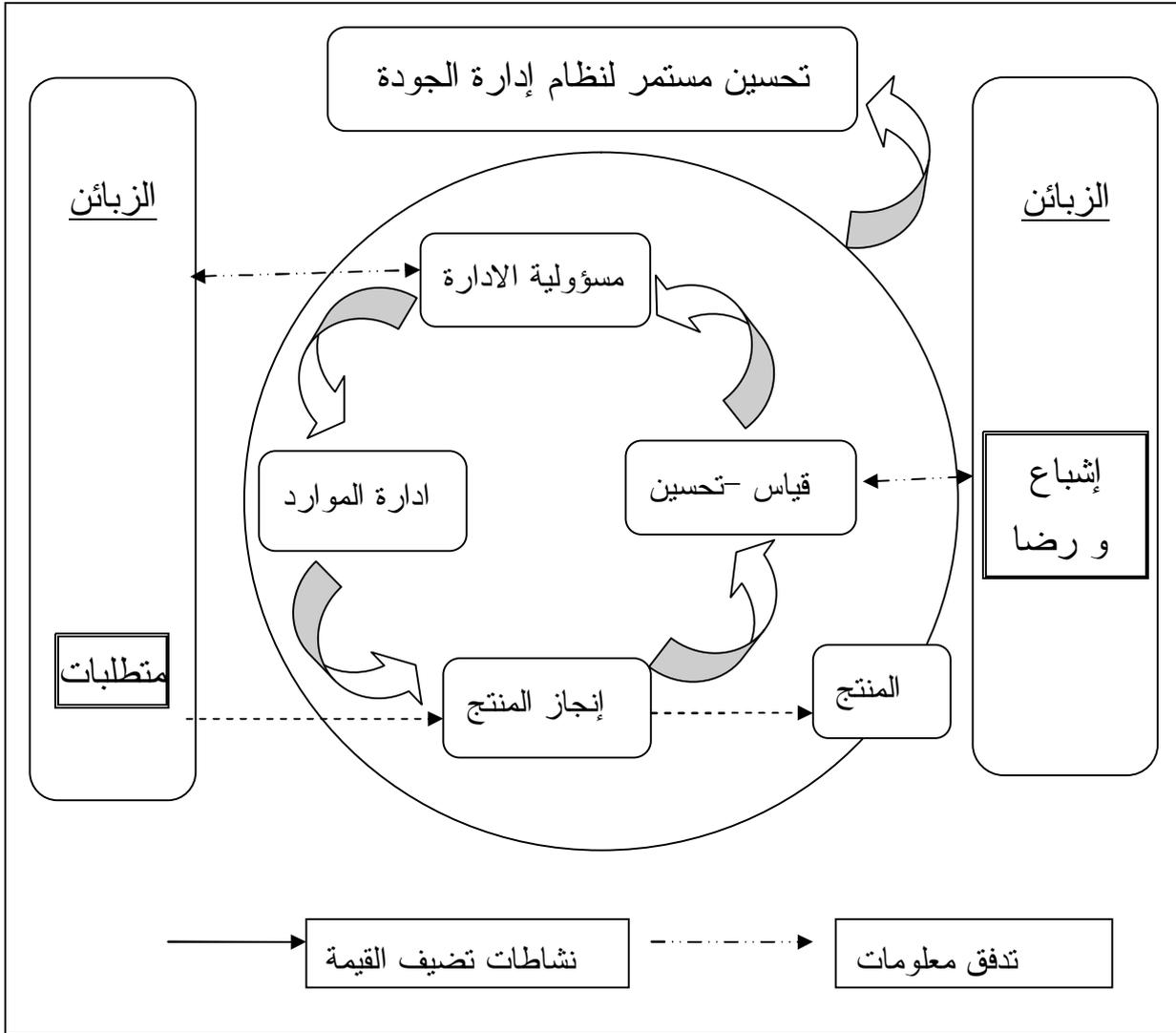
و بالموازاة لهذا يتواجد التدفق المادي الذي يمثل النشاط المولد للقيمة المضافة. ويفترض فيه أن يكون مقصد كل حركة داخل النظام الإنتاجي. و كل حركة لا تولد قيمة ينبغي ضرورة إزالتها.

و هذا يعتمد بطبيعة الحال على إدارة الموارد و ترشيدها، بناء على تحديد مسؤوليات الإدارة التي تحمل على عاتقها مهمة القياس الذي يعتبر وظيفة أساسية في نطاقها. و يمكنها من تحقيق التحسين المستمر لنظام إدارتها. لأن الزبون لا يشتري سلعة فقط. بل سلعة و أفكار.

<sup>1</sup> - رابوية حسن. السلوك التنظيمي المعاصر. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2004. ص: 346.

<sup>2</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيات. مرجع سبق ذكره. ص: 95.

الشكل رقم ( 08 ) : نموذج نظام إدارة الجودة معتمد على أساس السيرورات.

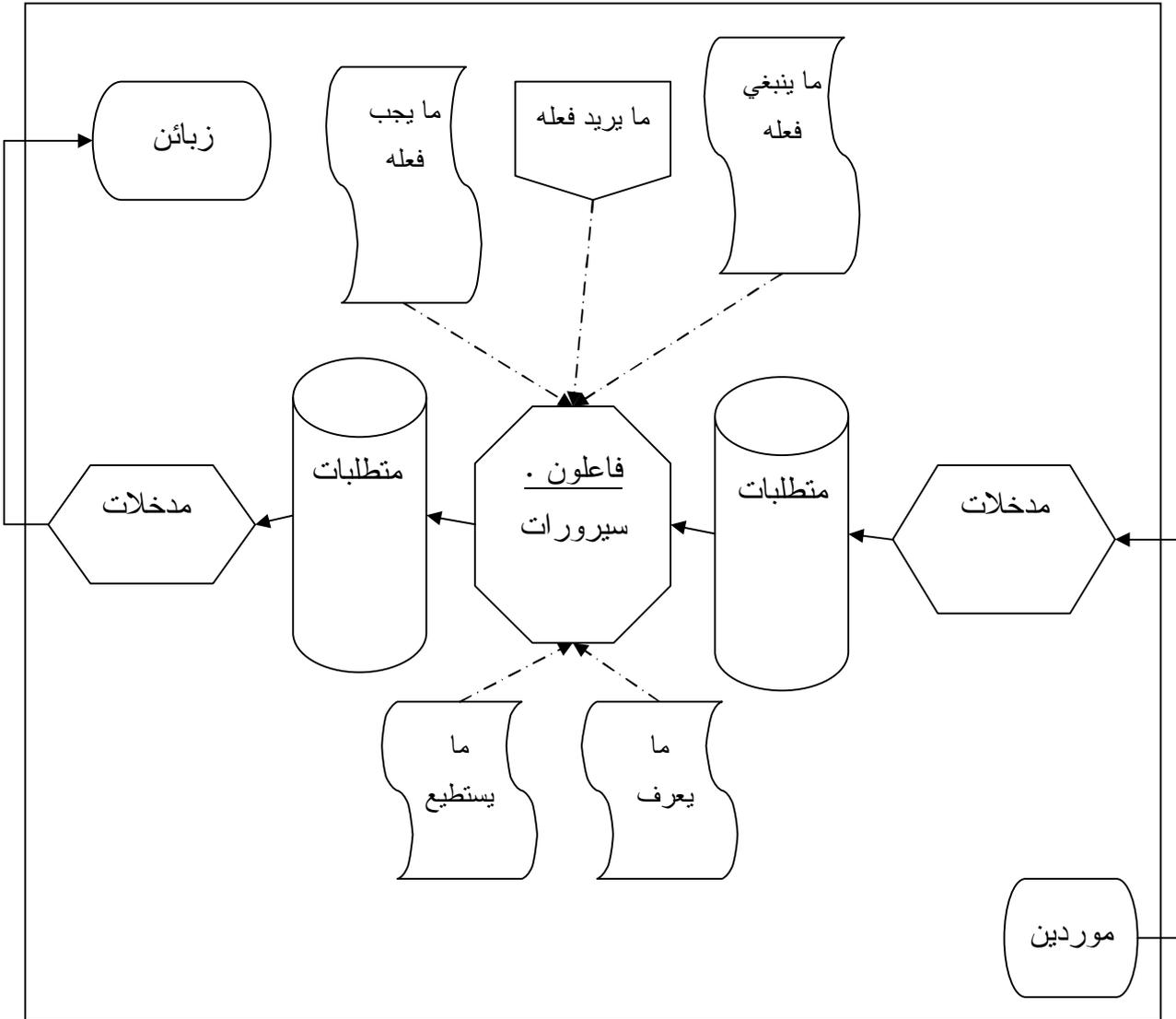


Source : Laurent Lèveque et Stéphane Mathieu. Management intégré dans l'agroalimentaire-les clés de la réussite. Paris : AFNOR. 2002. P : 33.

و في كل هذا فإن أكبر عائق للجودة هو إهمال العامل البشري. لأنه لا يمكن فصل الفاعلين عن السيرورة والمنتج. فلا بد أن نصل بكل شخص إلى تسيير سيرورته و توفير الوسائل المتعلقة بكل من مناحي ما ينبغي فعله، ثم ما يجب فعله، و ما يعرف فعله، و ما يستطيع فعله وما يريد فعله.

و هذا ما يحقق شيئاً أساسياً، و هو ربط متطلبات الأفراد بمتطلبات الإدارة. أي تحقيق أعلى مستويات اشتراك العاملين في أهداف المؤسسة. و يحول العلاقة بينهما إلى توجيه الجهود في نفس الاتجاه. و يصبح الفاعلون بمثابة القلب، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 09 ) : نموذج سيرورة في إطار العلاقة زبون - مورد :



Source : Remy Gautier. Qualité en conception de produits nouveaux.

Thèse de doctorat. ENSAM : Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers.

Paris. 1995. p : 65-66.

و تعتبر المراقبة المنتظمة و البعدية في الإنتاج، طريقة غير مجدية، يجب العمل على التخلص منها لصالح طريقة التحكم في السيرورة.

### III -4- عوامل الإنتاج المؤثرة في الجودة:

لغويا، بالرجوع إلى الأصل الاشتقاقي ، نجد في اللغة الفرنسية الجزء Marché من كلمة Marchandise، مما يوحي بارتباط السلعة بالسوق. بينما المنتج Produit فتشير إلى Production، أي التعلق بالإنتاج. وفي الواقع هناك سلسلة يمر عبرها الشيء النافع من المنتج إلى المستهلك والذي يفترض فيه توفير منفعة تؤدي لتحقيق الإشباع.

ولعل ما نراه ملائماً في الفرق بين المصطلحين، أن لا يتعدى مجرد سلوك، فقبل

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

خروجه من المصنع، حيث يتعرض لعمليات ومعالجات ترتبط بالعملية الإنتاجية. ويكون السلوك في المعاملة مبنيا على هذا الأساس، لذا يسمى منتجا. بينما بعد ذلك يتعرض هذا المنتج إلى عمليات تسويقية، ولذا وبمجرد خروجه باتجاه السوق يصبح سلعة إضافة إلى خضوعه إلى عملية البيع والشراء.

لكن ينبغي أن نركز على أنه من الضروري أن نؤكد ارتباط المرحلتين، و يتوقف نجاح إحداهما على مدى التوفيق في الأخرى. وخاصة أن الأمر يتعلق بسطح بيني تتداخل فيه الحدود بينهما في رؤية نظامية كما أسلفنا.

و تعتمد جودة الإنتاج على كافة العوامل الداخلة في العملية الإنتاجية و هي :

### 1- المواد الخام:

تؤثر مباشرة في جودة المنتج النهائي. و هي التي تخضع لعمليات التحويل. و نجد أن المنتج الغذائي يرتبط بمدى نقاء المادة الأولية. لذا يجب أن تكون مطابقة للمواصفات القياسية. وينبغي أن تخضع للشروط التي توصي بها المنظمات الدولية في مجال الصحة، الغذاء، كمنظمة الصحة العالمية، و الكودكس وغيرها.

### 2- العمالة و الموارد البشرية:

تشكل أهم مكون من مكونات المؤسسة و أهم مورد لديها<sup>1</sup>، لأنها تلعب دور القوة المحركة، و يؤثر ما تتمتع به من مهارة و كفاءة في مدى جودة المنتج، و يثمن دورها البارز، بما تتلقاه من دورات تدريبية و أدوات تحفيزية. و في الواقع تتنافس المؤسسات على مواردها البشرية ك رأس مال فكري. و تعمل على تأهيل مهندسيها كمدخل للتحكم و التحسين.

### 3- الآلات و المعدات :

هناك علاقة وطيدة بين الآلات المستخدمة و جودة المنتج. لأنها و من جهة أخرى، تزيد نظم الصيانة الدورية الوقائية و العلاجية، من استمرار تشغيل الآلة بالصورة المطلوبة و بنفس الوتيرة، و تحقق إطالة العمر الانتاجي للآلات و الاستغلال الأمثل لها<sup>2</sup>. كما تقوم المنظمة بتطبيق مخصصات الاستهلاك الضرورية لتجديد حظيرة الآلات في الوقت المناسب. و تعتني بمواردها البشرية، كي تتعود على التشغيل السليم و الصيانة الفعالة للآلات، مما يضاعف من مردوديتها.

<sup>1</sup> - يونس إبراهيم حيدر. التحليل الاستراتيجي - أساليبه و نماجه و أدواته. ج3. سوريا-دمشق: دار الرضا للنشر. 2005. ص: 266.

<sup>2</sup> - حسين عبد الله التميمي. إدارة الإنتاج و العمليات. الأردن-عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع. 1997. ص: 332.

4- التقنية :

و تتعلق بنظام التشغيل، و اختيار أفضل الطرق و الأساليب في القيام بالعملية الإنتاجية. و هو ما يؤثر سلبا و إيجابا على درجة جودة المنتج.

5- الإدارة :

هي أهم العوامل المؤثرة. تقوم بتنظيم العمل و تحديد المهام و جدولة العمليات وتخصيص الموارد و الإشراف على تحقيق التنسيق التام و تعزيز الثقة و التمكين للعاملين، حتى تتحصل على اختصار للوقت و أعظمية للنتائج. و هي من هذا المنطلق، قد تكون عامل تحفيز و دفع يعمل كدافعة إضافية لخلق القيمة، أو قد تتحول إلى مصدر كبح للمبادرات و سبب إفسال لكل القدرات. و تكمن أهميتها في كونها عبارة عن فن استخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد المؤسسة بما يحقق الأهداف<sup>1</sup>.

و هي تمثل عناصر الإنتاج التي تساهم في خلق القيمة و الناتج. و بعبارة أخرى هي ما يجب الحصول عليه من البيئة المحيطة للقيام بالعملية الإنتاجية. و تشكل في مجموعها تكاليف الناتج المتوقع<sup>2</sup>. و المؤسسة عندما تتشد الجودة. فلا سبيل إليها إلا بالتأثير على هذه العناصر. لأن النشاط الإنتاجي في بعده التشغيلي، يعتبر أساس عملية فنية تهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة وطرئق و أساليب عملية. و النشاط المنظم و الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها لإنتاج منتجات جديدة تشبع حاجات الإنسان<sup>3</sup>.

و لا يتم هذا الإنتاج إلا بمراد عملية (آلات و معدات)، و مراد مادية، بشرية، و مراد مالية، ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، و التخزينية و الطاقة المالية و الطاقة التوزيعية.

و عندما نبحث عن الجودة، فإننا نتوجه إلى هذه العناصر. منفردة و كمجموع. فهي نتاج التفاعل الجيد بينها جميعا. بل و تتداخل فيما بينها سعيا لتحقيق التحسين المستمر.

<sup>1</sup> - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة. نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة. الأردن-عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. 2005. ص: 13.

<sup>2</sup> - يونس عواد و محمد ناصر. إدارة النظم و العمليات الإنتاجية. سوريا-دمشق: منشورات جامعة دمشق. كلية الاقتصاد. 2003-2004. ص: 36.

<sup>3</sup> - كاسر نصر المنصور. إدارة الإنتاج و العمليات. الأردن-عمان: دار حامد للنشر و التوزيع. 2000. ص 26.

**IV- مفهوم الجودة و المستهلك:**

إذا كان ما وصل إلينا عن الحضارات القديمة من نصوص و آثار، يثبت أن الإهتمام بالجودة قديم فإن الإهتمام بالمستهلك يعتبر حديثاً، يرتبط بالمرحلة التسويقية، التي تركز على المستهلك في بناء خططها الإستراتيجية، بحيث تبدأ الحلقة الإدارية و الإقتصادية من المستهلك و تنتهي به في إطار كسب رضاه، و سعي المؤسسة إلى تحويله إلى زبون، بما تحمل هذه الصفة من معاني ديمومة العلاقة، و تعزيز الولاء، و تجسيد فكرة أنه يمثل الأصول و الثروة الحقيقية للمؤسسة<sup>1</sup>.

و تتحول الجودة إلى محصلة نهائية لجهود و أنشطة المستهلك و المنتج و أية جهة أخرى لتحصيل أفضل الخصائص و الصفات للسلعة، في مقابلة الاحتياجات المطلوبة لإشباع المستهلك و بهذا تظهر الجودة كسطح بيني يتوسط بين التسويق والإنتاج من جهة و الإستراتيجية من جهة أخرى، و تتوزع مسؤوليتها بين الجميع. و لا يختص بها وظيفة معينة بذاتها. و بهذا نجد كلمة الجودة، تحمل في طياتها كثيراً من المعاني الضمنية، تتوسع من خلالها أبعاد التفكير فيها، و تركز على المستهلك. و هو الذي يشتري ويستعمل السلعة في أغراض شخصية أو منزلية<sup>2</sup>.

**IV-1- تصنيف العملاء :**

وهو عملية مهمة، يعتمد عليها بصفة عامة كمرشد للمؤسسة في التعامل مع العملاء. ويفرز التصنيف الأنواع التالية للمستهلكين و هو ما يجب اعتباره أثناء التعامل معه<sup>3</sup>:

**IV-1-1- العميل الصديق :**

يعتبر أفضل عميل، يتميز بالسهولة في مقابله، و تقبله للنصيحة.

**IV-1-2- العميل المعجب بنفسه :**

بسبب شهرته أو مكانته، أو أسرته أو ثرائه. يجب الاستفادة من ذلك كمفتاح لنجاح المقابلة البيعية معه.

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي. مرجع سبق ذكره. ص: 189.

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني. الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الاستراتيجية. مصر-الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2000. ص: 173.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود. إدارة الجودة و خدمة العملاء. الأردن-عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. 2002. ص: 176.

**IV-1-3- العميل المتشكك :**

لا يأخذ ما يقوله البائع كقضية مسلمة، بل يقوم بالفحص والتدقيق، ويجب إعطائه الفرصة للتأكد.

**IV-1-4- العميل الخشن في المعاملة :**

يتصف بجفاء الطبع والخشونة. يجب التماس الأعذار له، والصبر معه. فمهمة البائع ليس تهذيب سلوك العملاء.

**IV-1-5- العميل المتردد :**

لا يعرف المواصفات التي يريدها. يحتاج إلى من يفكر ويقرر له.

**IV-1-6- العميل المستقر على أمره :**

فهو عكس النوع السابق، يعرف تماما ما يحتاج إليه. فيجب أن يقدم له ما يريد بالضبط، مع عرض البدائل بطريقة مقنعة وذكية.

**IV-1-7- العميل العصبي :**

فهو قليل الصبر و سريع الانفعال. تجب مجاراته بسرعة التلبية وضبط النفس. و إن طبيعة العميل تنعكس على إتمام الصفقة، وعلى اتخاذ القرار بالشراء. ولكل واحد مدخل ملائم للتعامل معه وهنا تتجلى أهمية حنكة رجل البيع.

ونرى بأن الفرق في أن المستهلك هو المستفيد في عمومه، تكررت استفادته أولا. أو لنقل كل من كان مع المؤسسة في علاقة فهو مستهلك. لكنه، إذا دامت هذه العلاقة وتكررت عمليات الاستفادة، وتأكد الولاء للمؤسسة أو لمنتجها، ففي هذه الحالة نحن أمام زبون أي ديمومة العلاقة. وهي غاية تسعى إليها جميع المؤسسات، لكي تضمن مداخيل وأرباح قارة. كما تفيد الزبونية ضمنا، وجود المعاملة التفضيلية والخاصة لصاحبها. وهذا ما تعودنا على سماعه من الباعة عند ما يريدون التقرب من المشتري يصفونه بأنه "زبون لدينا". و يمنحونه معاملة تفضيلية جراء ذلك. بل أصبح مصدر حيرة ينشغل الجميع في المؤسسة بإشباع احتياجاته<sup>1</sup>.

وبهذا، فكل زبون مستهلك في بدايته، لكن ليس بالضرورة عكس ذلك. فكم من مستهلك يجرب المنتج لمرة واحدة، ثم يزهد كلية فيه، فلا يعود لذلك، بل وقد يعمل على جعل

<sup>1</sup> - يحيواوي خديجة. أثر مراقبة جودة المنتج على القدرة التنافسية للمؤسسة. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

الآخرين يتركونه. بينما الزبون يحافظ على وتيرة استخدامه، وكذلك يحث على ذلك في دائرة محيطه، مقدما بذلك خدمة اشهارية مجانية للمؤسسة. ولعل هذا كله ما يفسر اعتبار الزبائن الثروة الحقيقية.

### IV-2- خطوات التحقيق في خدمة العملاء :

و مهما يكن فقد أصبح المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق ، والجميع يسعى لارضائه. ولأن السوق يقدم المكافأة عن النتائج و ليس الجهد<sup>1</sup>؛ و مما يمكن ملاحظته هو أن احتياجاته يعترضها عدم الوضوح أحيانا، عندما يعبر عليها بلغته<sup>2</sup>. لذا وجب ترجمتها إلى لغة المؤسسة التي تسعى إلى تحويلها إلى مواصفات و شروط إنتاج، وبالتالي الوصول إلى إرضائه من خلال ذلك. و لا يتأتى إقناعه بما يقدم له، إلا بإتباع الخطوات التالية<sup>3</sup>:

### IV-2-1- جذب الانتباه وإثارة اهتمام العملاء:

عن طريق المظهر اللائق، والثقة والابتسامة، والدقة في إعطاء المواصفات والتركيز على أهمية المستهلك والشعور بالسعادة في خدمته.

### IV-2-2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم :

بالعرض السليم والمنطقي لمزايا السلع مع التزام الموضوعية، واستخدام المؤثرات على الحواس من سمع ولمس وشم وتذوق والاستماع للاستفسارات.

### IV-2-3- إقناع العميل ومعالجة اعتراضه :

تتطلب خلق مرتكزات القناعة لدى العميل. والمعالجة لاعتراضه وتسويفه؛ بناء على قاعدة أنه على حق، ولكن. ولا نكتفي بالنفي المباشر. والبيع عادة ما يبدأ بالاعتراض. ويتطلب هذا إجراء الحوار حتى الوصول للاقتناع.

### IV-2-4- التأكيد على استمرارية تعامل العملاء مع المنظمة :

بخلق الولاء، وذلك عن طريق الاهتمام بالشكاوى، والاعتذار عن سببها، وتعويض الخسارة الناجمة عنها، والاستبدال الجزئي أو الكلي للتالف. و إن ولاء العملاء والاحتفاظ بهم مدى الحياة - إن أمكن - أهم من اجتذاب العملاء الجدد. الذي و إن كان جيدا ومفيدا، إلا أن

1 - ريتشارد فرمان. ترجمة سامي حسن الفرس و ناصر محمد. توكيد الجودة في التدريب و التعليم.

السعودية-الرياض: دار آفاق الابداع العالمية للنشر و الإعلام. 1995. ص: 9.

2 - محمد رضا شندي. الجودة الكلية و الأيزو 9000 بين النظرية و التطبيق. مصر-القاهرة: شركة بيمكو للخدمات التعليمية. 1996. ص: 84.

3 - خضير كاظم حمود. مرجع سبق ذكره. ص ص: 217-222.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

فقدان العملاء يكلف كثيرا. لأنهم يصبحون أدوات تعمل بطريقة سلبية ضد أهداف المؤسسة، بحيث يمارسون تسويقا سلبيا يزهد محيطهم في استخدام منتجها. وتتم عملية الاحتفاظ من خلال:

- وضع أهداف للاحتفاظ بالعملاء.
  - إعداد نظم قياس وتقارير عن الأداء.
  - تحديد وتحليل أسباب هروب العملاء.
  - رسم إستراتيجيات لتعزيز ولاء العملاء والتأثير عليهم.
  - إطلاع العاملين على الممارسات الأفضل والتدريب عليها<sup>1</sup>.
- يحرك المستهلك احتياجه، و لكن في حدود قدرته الشرائية و دخله<sup>2</sup>. و هو ما ينبغي توظيفه و الاستفادة منه في تحقيق دوام ارتباطه. لأن العلاقات طويلة المدى مع العملاء أهم من التقدير والجوائز. ذلك أن أرقام الاحتفاظ بالعملاء تشكل حلقة الوصل بين رضا العملاء ونتائج الأعمال. ويتحقق ذلك بنظام الاستجابة الذي يؤدي إلى الاستماع للعملاء والتعلم منهم. والتعرف على المشاكل والشكاوى بسرعة. وإطلاع العميل على سير الإستجابة مع الاستمرار على ذلك<sup>3</sup>. و رصد الموارد اللازمة للقيام بهذه العملية. و جعل سعادة المستهلك الهاجس الرئيسي لكل العاملين و في جميع المستويات و الوظائف. و التنسيق بما بما يحقق سبق على المنافس الذي ينتهج نفس الإتجاه.

### IV - 3 - آليات إرضاء المستهلك:

أصبح الإرضاء هدفا حتميا لكل مسعى جودة، و شرط بقاء للمؤسسة، سواء بالمحافظة على المستهلكين الحاليين أو محاولة السعي نحو زبائن جدد. وهو ما لا يتأتى إلا بمعرفة الاحتياجات المصرح بها وغير المصرح بها والضمنية، إذ إهمالها لا يقل أهمية عن الأولى. ويبقى الاستماع الدائم هو السلوك الفعال لحصر الاحتياجات والوفاء بها على الوجه المطلوب. مع التمييز بين المستعمل والزبون، فلكل منهما متطلباته. وبعد ذلك يجب استباق وتوقع الاحتياجات. لأن المستهلك لا يملك اليقظة التكنولوجية الكافية لتطور المنتجات، و هو ما يعطي المورد ميزة أكيدة.

<sup>1</sup> - كريس أشتون. تعريب علا أحمد إصلاح. تقييم الأداء الاستراتيجي - أداء العاملين و إرضاء العملاء.

الجزء الثالث. سلسلة إصدارات بميك. مصر- القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك. 2001. ص: 174.

<sup>2</sup> - Seddiki Abdallah. Management qualité de l'inspection à l'esprit KAIZEN.

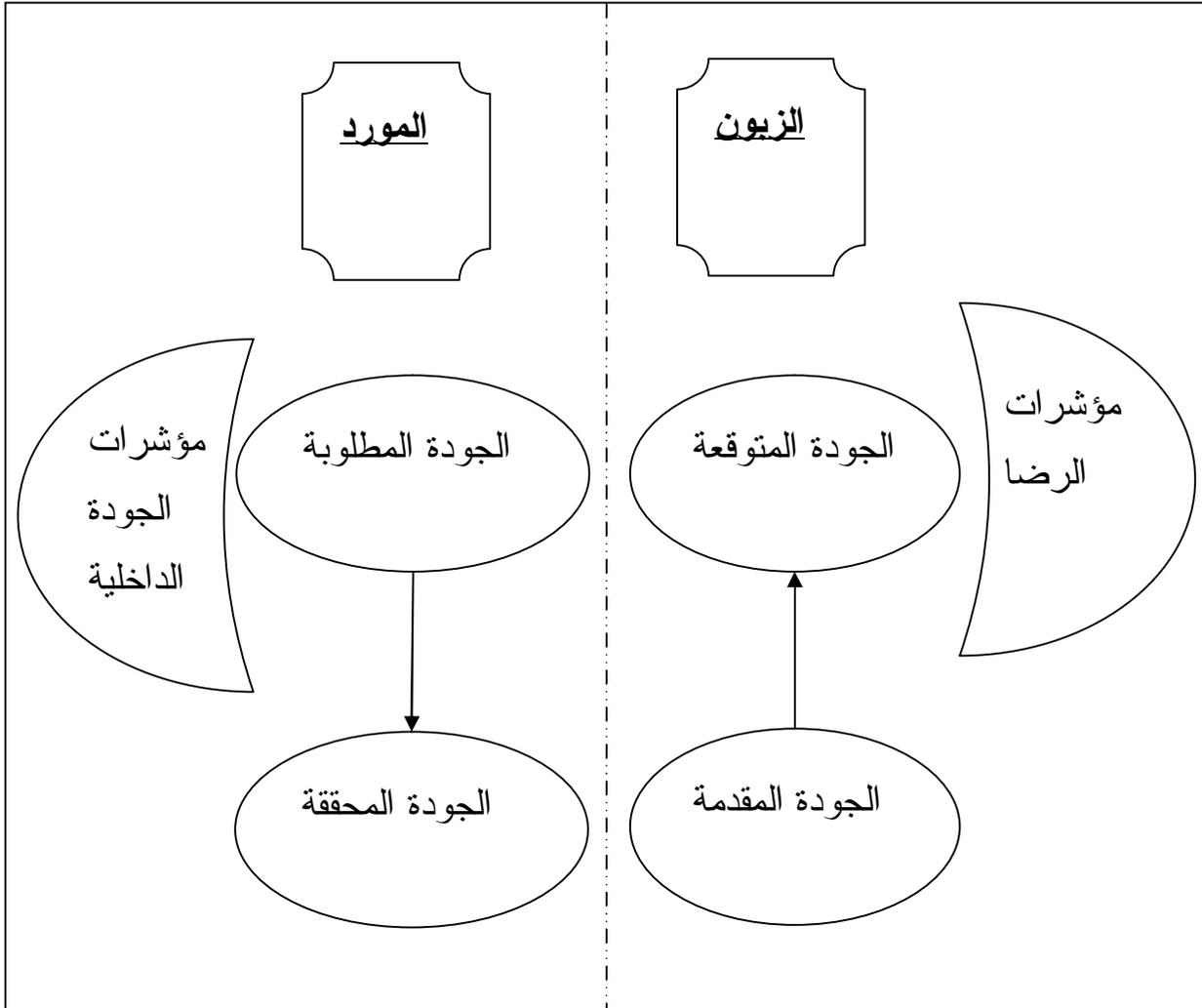
Algerie : OPU. 2004. P : 20.

<sup>3</sup> - كريس أشتون. مرجع سبق ذكره. ص: 127.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

و يعرف الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات فهو دالة للفرق بينهما<sup>1</sup>. بمعنى أنه حالة نفسية لما بعد الشراء يترجم بواسطة شعور ينتج عن الفرق بينما يتوقعه المستهلك و ما يدركه من أداء. و يتميز بأنه شخصي وذاتي؛ لأنه مرتبط بالشخص ومدى إدراكه. و نسبي يتغير حسب مستويات التوقع. كما أنه يتطور حسب الزمن.

### الشكل رقم ( 10 ) : مؤشرات الرضا لدى الزبون و المؤسسة:



Source : AFNOR. Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI . Paris :

AFNOR . 2003. p : 229.

ومن الضروري قياس الرضا ومعرفة الأسباب والمسببات، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ التصحيحات اللازمة لتعديل مسار العلاقة بينها وبين زبائنها، ومن الطرق المستعملة في هذا المجال يوجد أسلوب تحقيق الرضا، والذي يهدف إلى إثراء المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية وقياس أثر الأعمال. وتقليص الفجوة بين نظرة المنتج والجودة المصممة لديه،

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن. قراءات في إدارة التسويق. مصر-الاسكندرية: الدار الجامعية. 2002. ص: 71.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

ونظرة الزبون والجودة المحصلة عنده، بتصحيح انحراف الانجاز في الأولى، وانحراف الاتصال في الثانية، بواسطة الجودة المقدمة، التي تقارب بين حلقتي الجودة عندهما. تهدف أداة قياس رضا الزبائن إلى إعطاء عناصر تشخيص دقيق لرضا الزبون وعدمه. يترجم منطقيا إلى أعمال ملموسة للمحافظة عليه أو تحسين مستواه. وهناك نوعان من المؤشرات التي تدل عليه : مؤشرات الرضا (بالقيام بالتحقيق لدى الزبائن) ومؤشرات الجودة الداخلية في المؤسسة<sup>1</sup>.

و قياس رضا الزبائن ضروري، لأنه على كل مؤسسة أن تسعى إليه و بدون قياس لا تتحقق الموضوعية في ذلك. يمر ضرورة كل بحث عن التحسين بمعاينة و تحليل الموجود. وتقيس المؤسسة لتحسن، و تحسن لكي تضمن ولاء الزبون، و هو ما يؤدي إلى تنمية نشاطاتها<sup>2</sup>.

ويعتمد نجاح المؤسسة في خدمة أسواقها على قدرة الإدارة بها على إشباع احتياجات المستهلكين ، بتقديم منتجات تقابل هذا الإشباع عند مستوى مرضي من الأرباح. وفي هذا الإطار يواجه القائم على التسويق العديد من القرارات التسويقية، تتمحور حول العلاقة بين المؤسسة والأسواق. وتتجح عملية التبادل كأساس لإجراء الصفقات، إذا كانت للمسوق قدرة على تحقيق الاستمالة الكافية والترغيب المناسب للطرف الثاني. وإقناعه بجاذبية الشيء محل التبادل وذلك بإتباع مدخل المبدأ المناسب، بتسليم السلعة المناسبة في المكان وبالسعر وفي الوقت وبالمعلومات المناسبة التي تحقق عملية التأثير المطلوبة. ولأنه يمكن التأثير في العرض بواسطة سياسات المنتج والسعر والبيع والتواجد وقنوات التوزيع. كما يمكن التأثير على الطلب بواسطة الإشهار، الترقية وسبق تطور السوق والمحافظة على ثقة المستهلكين<sup>3</sup>. فإن الفشل في أي عنصر من هذه العناصر يؤثر على كفاءة المزيج التسويقي في تحقيق أهدافه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>– AFNOR. Op-cit. p : 229.

<sup>2</sup>– Ibid. P : 231.

<sup>3</sup> - Jean-Pierre Bernadet et autres . Précis de Marketing .Paris:Nathan.1996. P:6.

<sup>4</sup> - ميلود زيدالخير. الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة مطاحن. مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة. 2002/2003. ص: 52.

**V- موضوع إدارة الجودة و صفة العلمية:**

أصبحت الجودة من موضوعات إدارة الأعمال، يدرسها المتخصصون في هذا المجال، و يمارسها العاملون في حقل الإدارة. كما تحتل مكانة هامة في تكوين بعض المهندسين كجزء من علوم المهندس و العلوم التطبيقية. و تدرس في أرقى الجامعات و المدارس المتخصصة.

في هذا الجزء من التحليل، نسلط الضوء على مفهوم إدارة الجودة. و نناقش مقترح صفة العلمية في هذا الإطار. و هو ما يصب في زيادة تأصيل هذا الموضوع، الذي أصبح يشكل تحديات كبرى للمؤسسة الجزائرية خصوصا.

و مبدئيا، لا بد من تحديد المدى الذي يغطيه موضوع الجودة. و هل هي تقتصر فقط على ما يجري في المصنع. و يهتم بها المهندس ضمن متطلبات وظيفته، وعلاقته مع آلاته. أم أنها أوسع من أن تحبس داخل نظرة ضيقة تحدها جدران المصنع. فنتوسع لتمس مجالات أوسع. و بدأ يزداد عدد المتدخلين فيها. و تتعدد المناحي والجوانب التي لها علاقة بموضوعها و تطبيقاتها.

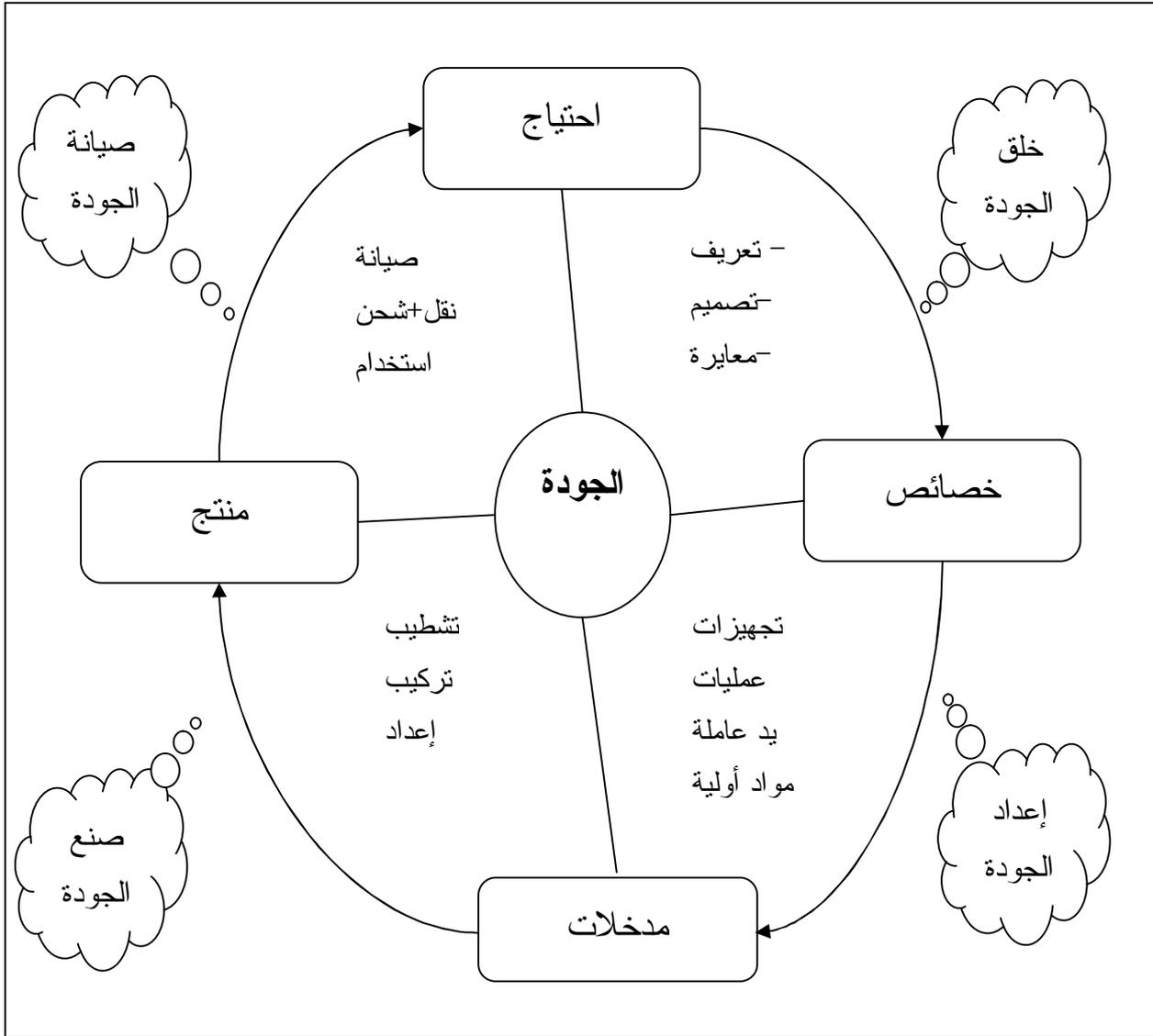
و ما دام المستهلك هو نقطة الارتكاز، كما أسلفنا ذكره، فهي تتطلق من عنده لتصل في النهاية إليه. فهو العامل الرئيسي في تحديد المراحل التي يمر بها موضوع الجودة. و هذا ما توصل إليه الباحثون من طرح للجودة الشاملة و هو ما سنراه لاحقا.

**V-1- دورة الجودة من تحديد الاحتياج إلى تحقيق الإشباع:**

لا يكفي أن نهتم بالجودة في التصنيع، كما درج عليه توجه العديد من المؤسسات. لأنه في الواقع، قد تظهر اللاجودة، نتيجة الوقوع في أخطاء قبل الشروع في عملية الصنع. و أحيانا أثناء العملية الإنتاجية، كما أنه يمكن أن تقع بعد انتهائها، خلال مغادرة المنتج المؤسسة باتجاه المستهلك عبر مختلف قنوات التوزيع الموجودة. و هذا ما يدفع إلى متابعة للموضوع تغطي جميع المحطات التي يمر بها المنتج. أي من المستهلك ثم المنتج و رجوعا للمستهلك. و هو ما نعبر عليه بدورة الجودة التي تبدأ بالتعبير عن احتياجات المستهلك أو اكتشافها. و تنتهي بالإشباع من خلال المرور بأربعة مراحل و هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- Jean Nollet et autres. Op.cit . p : 627-629 .

الشكل رقم ( 11 ) : مراحل دورة الجودة



Source : Ibid . p : 627.

**V-1-1-1- مرحلة خلق الجودة:**

يرتبط خلق الجودة بخلق المنتج نفسه، لأن الجودة تمثل مكون أصلي و جوهري في المنتج. و يتضمن تعريف الاحتياج إليه، ثم تصميمه بما يحقق الإشباع. و هو عملية تركز على اعتبار جميع المظاهر التي تمكن من تحقيق الجودة في الإشباع. يتم خلال مرحلة تعريف الاحتياج تحديد الخصائص الضرورية في المنتج كي يحقق الإشباع، و من بينها: خاصية الملائمة للاستعمال، الديمومة خلال حياة المنتج المرغوب فيها، و الاعتمادية والموثوقية. و هي إمكانيات الاستعمال بدون عطب خلال فترة معينة و في شروط محددة.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

و الصيانة وسهولة القيام بها. والانتظام بحيث يحافظ على نفس جودة الأداء لكل الوحدات المنتجة. و الجمالية المرتبطة بمظهر المنتج النهائي. و هي ما يمثل أبعاد الجودة<sup>1</sup>.  
بينما يتم خلال التصميم إعداد الخصائص المطلوبة في المنتج و المواد اللازمة وعمليات الصنع الضرورية، بما يحقق استجابة المنتج لما تم تحديده سابقا.

### V-1-2- مرحلة الإعداد للجودة:

نراعي خلال هذه المرحلة، ثلاثة مظاهر محددة، و هي: اليد العاملة و التجهيزات و سيرورة الصنع. و توفير المواد الداخلة في الصنع. مع مراعاة الخصائص المطلوبة، و التي تم تحديدها خلال التصميم. و هي عناصر ضرورية و حيوية كي نحصل على المنتج المنعوت بالجودة. وتظهر أهميتها في التأكد من التحكم في العمليات و تحديد معايير الرقابة و تحليل رغبات الزبائن<sup>2</sup>.

### V-1-3- مرحلة صنع الجودة:

بناء على ما سبق تحديده ثم تحضيره، نصل إلى عملية التجسيد الفعلي للترتيبات السالفة الذكر. حيث تظهر وظيفة المراقبة و المتابعة. و بالتالي القيام بما يترتب عليها من عمليات تصحيحية إن وجدت. و ينبغي أن يتم الأمر في جميع مستويات الصنع، من استلام للمواد و مراقبتها، متابعة لجودة الوحدات الموجودة قيد الصنع، وصولا إلى المنتج النهائي و اختباره على أساس المعايير المحددة. و هو ما يتطلب تحليل المخاطر و تحديد الأهداف و مؤشرات القياس<sup>3</sup>.

و نلاحظ أن ظهور العيب و انعدام الجودة في هذه المرحلة يمثل عبئا على المؤسسة تحمله. مما يوجب العمل على تقليصه قدر الإمكان، من خلال العناية الفائقة بما يتم القيام به في المرحلتين السابقتين، وهو ما سنراه عند التعرض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. و القضاء على الخطأ قبل وقوعه<sup>4</sup>.

### V-1-4- مرحلة صيانة الجودة:

لا تنتهي مهمة مراعاة عامل الجودة بمجرد الصنع. بل ينبغي اتخاذ التدابير اللازمة للمحافظة عليه حتى وصول المنتج إلى المستعمل. و مروره بفترة من الاستعمال، حتى

1 - سونيا محمد البكري. مرجع سبق ذكره. ص: 15.

<sup>2</sup>- Muriel Freyssineet Juan-José Perez. 13 étapes pour réussir votre certification. Paris : AFNOR. 2001. P : 73.

<sup>3</sup>- Benoit Naous. Construire le système documentaire- Qualité Sécurité Environnement. Paris : AFNOR. 2003. P : 26.

<sup>4</sup> أنظر الفصل.....ص.....و ما بعدها.

يصل إلى المرحلة التي يقرر فيها المستهلك، بان المنتج أصبح غير قابل للاستعمال. متضمنة بذلك النقل و التخزين و التعبئة و غير ذلك، مما هو ضروري للمنتج، و لكنه يحدث خارج المصنع. والحكم في هذه المرحلة هو رضا المستهلك، الذي إن انعدم، لا يمتنع فقط عن استخدام المنتج و تكوين صورة سيئة عنه. بل يتحول إلى أداة تسويق سلبي، تدفع جزءا من بقية المستهلكين حاليا إلى العزوف عن استخدام منتجنا مستقبلا. وهو ما يترتب عليه التقلص في الحصة السوقية. و هذا مهم جدا و خطير. فنحن لا ننتج لمرة واحدة، بل يفترض الاستمرار في الإنتاج. و المستهلك لا تتوقف مستويات الجودة من جهته عند مستوى معين، بل يتدرج في فرض شروطه لينتقل عبر طبقات الجودة. طبقة الخدمة الأساسية التي تلبي الأساسيات التي يحتاجها. ثم طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضيه لأنها تفي باحتياجاته. و طبقة الخدمة الموسعة عندما يرضي بأكثر مما يتوقع. و طبقة الخدمة القصوى وتجعله يعيش غاية في السعادة فوق ما يتصوره العقل.

من خلال دورة الجودة يتبين لنا أن موضوع الجودة لا يرتبط بعملية محددة. بقدر ما هو سيرورة كاملة. الفشل في مفردة من مفرداتها، يضرب جميع الجهد في الصفر. وهو ما تظن إليه دومنج Deming، في صورة عجلة الجودة التي قدم من خلالها كيفية تبني التحسين المستمر، الذي يتعلق بظارة دورية تحمل في طياتها تحسينا، يتراكم مع ما سبقه، وهكذا على نفس المنوال. و بدأ تظهر حركة تطويرية و لكنها إلى الأعلى<sup>1</sup>.

### V-2- تسيير الجودة:

ينبغي في تسيير الجودة أن يكون وظيفة دائمة، و هذا يتطلب القيام بجملة من المتطلبات يتحقق من خلالها ديمومة الالتفاف حول الجودة كأداة لكسب ثقة و ولاء الزبون، و بالتالي الفوز ببلوغ أهداف المؤسسة. فلا بد أن تقوم المؤسسة بهذه النقاط:

- مراقبة الجودة في جميع الزوايا كمطابقة المنتجات و السيرورات و رضا الزبائن.
- تسيير العلاقات مع الزبائن بمعالجة الشكاوى و تعويض الضرر و مد حبال الاتصال معهم.
- تعبئة العاملين لتحسين الجودة، بواسطة حلقات الجودة، و التكوين و تنمية ثقافة الجودة، و الإعلام بجميع ما تحققه من نتائج.

<sup>1</sup> - Henri Mitonneau. ISO 9000 version 2000. 2 eme edition. Paris : Edition Dunod. 2004. P : 108.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

- تحسين السيورة حسب تطور الطرق التقنية. مما يتطلب يقظة، و العمل كذلك على تصحيح العيوب المكتشفة و الوقاية منها.

يمر البحث عن التنافسية بأعداد و وضع إستراتيجية هجومية تعتمد على القدرة الكبيرة على التكيف مع تعقيدات البيئة مع التركيز حول التنظيم الداخلي. تقترح الإدارة بالجودة كمسعى يحقق هدف البحث عن التنافسية و تحقيق الكفاءة. ويغطي تسيير الجودة جميع نشاطات المؤسسة. من بداية تحديد احتياجات الزبون، حتى ما بعد البيع، مروراً بالتموين، الصنع، الخدمات التجارية. و الرهان هو الوصول إلى التحكم في الجودة في كل مهمة سلفاً، فيما يخص المنتج و تنافسيته في السوق.

### V-2-1- نشاطات تسيير الجودة:

تتضمن تخطيط و تنظيم و إدارة و مراقبة الجودة. و يضاف إليها نشاط توكيد الجودة لأنه من مهام المسير، و يكمل منطقياً عملية التسيير التقليدية. و يتمثل توكيد الجودة في التحقق من نشاطات التخطيط و التنظيم و الإدارة و المراقبة، بحيث يتمكن المسيرين من التأكد، و طمأنة أشخاص آخرين من النتائج المراد تحقيقها. و إن تسيير الجودة ليس بالأمر السهل. بل يعرف تعقيداً و ذلك بسبب العوامل التالية:

1. نسبية مفهوم الجودة و تباينه من شخص لآخر.
2. ليس سهلاً التعبير عن الاحتياج و وصفه بدقة. لأنه يحمل بعض المظاهر الخاضعة للذاتية و لا يمكن التحكم فيها بسهولة كالذوق المظهر و الألوان.
3. جوهرية الجودة في المنتج، تخضع للصورة الذهنية لدى الزبون. لكن التأثير عليها يكون بأدوات خارج المنتج، كالحملات الإعلانية.
4. من الصعب تقييم الجودة بصورة موضوعية، لذا تحتاج إلى الاستعانة بمختصين في الجودة.

### V-2-2- تخطيط الجودة:

يبدأ هذا النشاط من عملية تقييم للوضع الحالية، و تقدير الوضعية المرتقبة في الأجل القصير والمتوسط و الطويل. و ذلك بتحليل نتائج المؤسسة السابقة و المرتقبة. كرقم المبيعات و عدد الشكاوي و مردودات المنتجات المعيبة و معدل الفضلات و المهملات. و على ضوء ذلك نحدد الأهداف الواجب تطبيقها من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالأرباح والحصة السوقية ثم حصر الأهداف العملية في مجال الجودة من مثل مستويات الجودة الواجب احترامها، والتي ستمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

و بناءا على ذلك يتم تحديد الوسائل و الأعمال الضرورية القيام بها. و هو ما يتطلب مخطط عمل أو برنامج جودة<sup>1</sup>؛ و يتضمن نشاطات تكوين و تحفيز و تغيير تنظيمي يمس المسؤوليات مصالح الجودة و نظام الرقابة الموجود. و يجب أن تراعى المرونة و التعديل على هذا المخطط، و ذلك لمواجهة الصعوبات في تطبيقه.

و يتم تخطيط الجودة كما يلي:

1- تحديد أفضل الوسائل التي تمكن من حصر دقيق لخصائص الجودة التي يتطلع إليها المستعمل للمنتج و متطلباته فيما يخص الحجم و التكلفة و المكان و الزمان.

2- العمل على تصميم و تطوير المنتج حتى يستجيب لمستوى الجودة المناسب. و النمطية وفق المقاييس الموجودة. و تمكين العاملين من التعرف عليها حتى تساعد في تحقيق الجودة المطلوبة.

3- تحديد تكاليف تحقيق الجودة حسب المستوى المطلوب.

4- تخطيط النشاطات المتعلقة بتأهيل الأفراد و التجهيزات و الموردين بالمادة الأولية. و نشاطات الصيانة لتجهيزات الإنتاج و أدوات القياس التي تضمن المحافظة على المستوى المطلوب في الجودة.

5- برمجة سبر آراء حول جودة المنتج المباع. و مدى رضا الزبائن. و برامج استرجاع المنتج المعيب. و التي تتضاعف أهميتها إذا شكل خطرا على الصحة و السلامة.

نلاحظ بوضوح أن عملية تخطيط الجودة تغطي المراحل الأربعة التي تكلمنا عنها في تحديد دورة الجودة.

### V-2-3- تنظيم وظيفة الجودة :

تكاد جميع الوظائف الأساسية بالمؤسسة أن يكون لها دور في عملية تحقيق الجودة، سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. حيث يتكفل التسويق بتحديد الاحتياجات لدى الزبائن و تلقي ردود الأفعال لديهم بعد توزيع المنتج. بينما تهتم وظيفة البحث و التطوير بتصميم المنتج وفق متطلبات الجودة. و تتوجه وظيفة التموين نحو تحقيق الجودة في الحصول على المواد الأولية. و تقوم وظيفة الموارد البشرية بالتكوين و الرسكلة و التحفيز في إطار تحقيق الجودة و كذلك وظيفة الإنتاج تعمل على صنع المنتجات و تسهر وظيفة المالية على رفع مستوى المردودية المحققة.

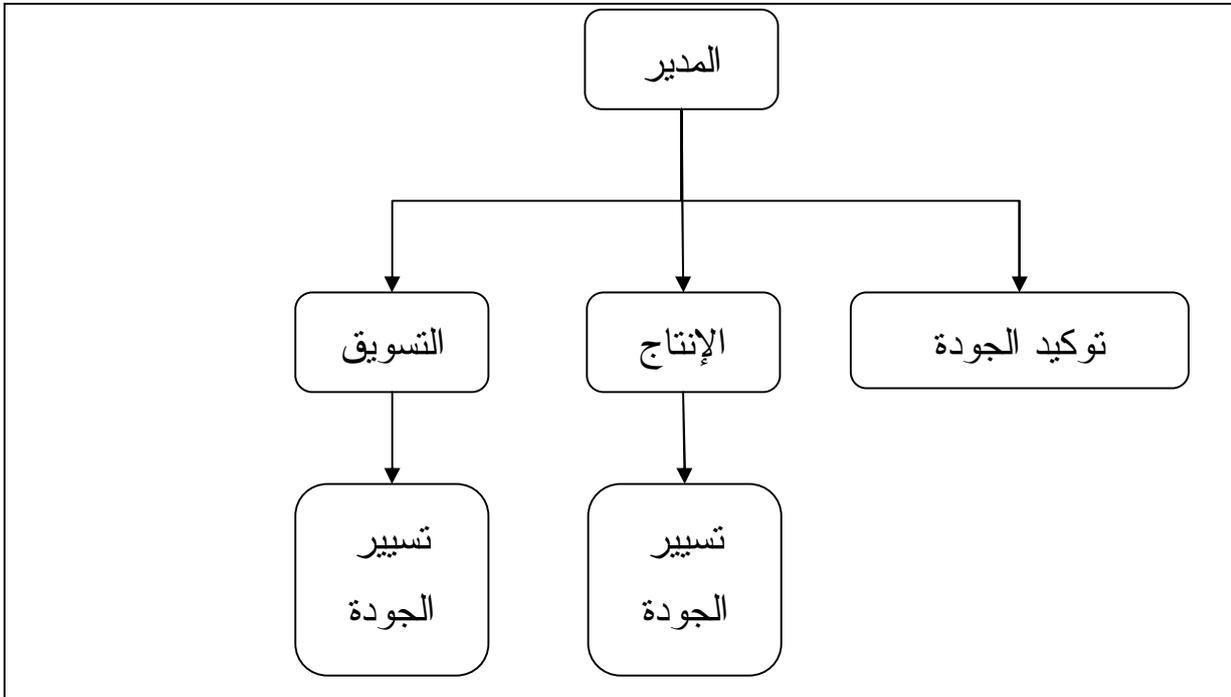
---

1- Leulmi Boudersa. Contribution à la compréhension de la notion qualité en milieu organisationnel. Revue des sciences humaines. Algérie-Biskra : Univresité Mohamed Kider. N° 05. Decembre 2003. P : 31.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

و في هذا الإطار، يطرح السؤال الجوهرى حول إمكانية مركزية الجودة بحيث يتولى شخص أو مصلحة بكل المشاكل المتعلقة بالجودة. أو التوجه بلا مركزيتها، عن طريق إسناد مسؤولية الجودة إلى كل مصلحة في إطار مجال اختصاصها، و العمل على التعاون و التنسيق عن طريق مصلحة تابعة للمدير تسمى مصلحة توكيد الجودة، تتولى إعداد سياسة الجودة و توفير الدعم التقني للوحدات العملية. و بطبيعة الحال، اختيار أحد الشكلين يعود إلى حجم المؤسسة، و توجه الإدارة و غير ذلك. و لكل من المركزية و اللامركزية إيجابياتها. فالمركزية تسهل التنسيق و التعاون في جميع المراحل. و توحيد مركزاتخاذ القرار في مجال الجودة. في حين تحقق اللامركزية ميزة تمكين كل وظيفة من القيام بدورها في الموضوع. و بالتالي تحديد المسؤوليات و الصلاحيات حتى لا يقع نقص الجودة.

### الشكل رقم ( 12 ) : هيكل وظيفة الجودة اللامركزي:



Source : Jean Nollet et autres. Op.cit . p : 634 .

كما يطرح تساؤل آخر، حول الدور القراري لمصلحة الجودة أو الاكتفاء بالدور الاستشاري لها، بينما يبقى القرار للإدارة أو المصالح الأخرى. و في الحالة الأولى يكون مجال التصرف و اتخاذ القرار المناسب من صميم عمل مصلحة الجودة. بينما تكثفي بوصف الحالة و عرض الوقائع في الحالة الثانية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Jean Nollet et autres. Op.cit . p : 634 .

V - 2 - 4 - الإدارة الإستراتيجية للجودة:

تقدم أدبيات إدارة الأعمال، عددا كبيرا من التعاريف لمصطلح الإستراتيجية، مما يؤكد تطور هذا المفهوم عبر الزمن. مع تركيز كل تعريف على جانب معين، بحيث ترتبط بالتأثير على حاضر المنظمة بناء على رسم صورة مستقبلية، تصف واقع المنظمة الذي يخدم رسالتها و يبرر وجودها، لكن في إطار ما تفرزه البيئة الداخلية و الخارجية من متغيرات مؤثرة على المسار الذي تتوي التحرك فيه. و هي بمثابة صناعة لمستقبل المنظمة. و المصطلح يحمل في طياته ضمنا وجود المنافس، لارتباط الإستراتيجية بالمعارك و التي عادة تتطلب وجود خصم و تفترض ذلك منطقيا.

تعرف الإدارة الإستراتيجية للجودة، بأنها الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الذي يعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة. و التخطيط الطويل الأجل لها، و وضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة، و قياس و تقييم الأداء في نشاطات المنظمة التسويقية و الهندسية و الإنتاجية و الخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا الزبائن، و توسيع حصتها في السوق و زيادة أرباحها<sup>1</sup>.

تعتبر الإستراتيجية الرؤية العامة التي تحدد اتجاه خط التحرك للمنظمة لكي تحقق رسالتها و أهدافها. و هي عملية مستمرة متواصلة، تتطلب المراجعة دوريا للتأكد من استمرار ملاءمتها. و هي اختيار تتحرك على أساسه المنظمة بعد استبعاد بقية البدائل الإستراتيجية. فنتحرك من خلاله من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف مستقبلا بناء على رؤية الإمكانيات و القدرات و الأسواق و العملاء<sup>2</sup>.

و يذهب الأستاذ ohmae أوما الياباني بأنها ليست إلحاق الهزيمة بالمنافسين، بقدر ما هي خدمة للاحتياجات الفعلية للزبائن. و بهذا تبرز المكانة التي يتمتع بها الزبون في التوجه الاستراتيجي. و من جهة أخرى يقدمها هندرسن Henderson بأنها بحث مدروس بتأني لخطة عمل تهدف إلى تطوير و زيادة تنافسية المؤسسة و هو ما كرسه و ركز عليه بورتر في مختلف كتاباته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة و طارق الشبلي. مرجع سبق ذكره. ص: 68.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أوبكر. المرجع في التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية. مصر-الاسكندرية: الدار الجامعية. 2004. ص: 360.

<sup>3</sup> - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. الاردن-عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. 2001. ص: 487.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

و يعرفها دراكر بأنها تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة. و يمازجها منتزيرغ بأنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي<sup>1</sup>.

و تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر و المستقبل، لأنها نظرة داخلية إلى الخارج، وتحليل لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي. فهي قبل كل شيء بحث و تنقيب مستمر يؤدي إلى الاكتشاف<sup>2</sup>.

فهي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر و التهديدات، و تحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة و استخدم الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة، واستثمار كل ذلك في تعزيز الموقف التنافسي لتحقيق البقاء والاستمرار والنمو.

تمثل الإدارة الإستراتيجية عملية مهنية، تمارس وفق منهج متكامل و نظام مترابط نسيميه الإطار البنائي. و يعني أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتم من خلال مراحل وخطوات متتابعة الأداء و متراكمة النتائج يجب التعامل معها كمنظومة متكاملة<sup>3</sup>. والوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية. لكنه يجب على المؤسسة حمايته لأن المزايا غير دائمة. و لكن تعرف مدا جزرا، لأن المنافسة لا تتوقف.

تتطلب فعالية الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر و مدخلات الوضع القائم للمنظمة للتعرف على حقيقتها وإمكانياتها و قدراتها. إن تعلم و ممارسة آلية التفكير الاستراتيجي لأبد منهما، و يسبقان تعلم واستخدام آليات وضع الاستراتيجيات و الخطط و البرامج و السياسات و الأنظمة. فلا بد أن تكون لدى المديرين الرؤية الإستراتيجية و الحس الاستراتيجي.

لأن جوهر الإدارة الإستراتيجية وجود المبادأة للتعامل مع الأشياء و المواقف<sup>4</sup>. من خلال اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة للتعرف عن أهداف المنظمة؛ بواسطة دراسة عوامل القوة و الضعف الداخلية، و التهديدات و الفرص الخارجية لتعزيز الموقف التنافسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي. الفعالية التنظيمية: تحليل المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2003-2004. ص: 154.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور. مرجع سبق ذكره. ص: 38.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبوبكر. المرجع في التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية. مرجع سبق ذكره.

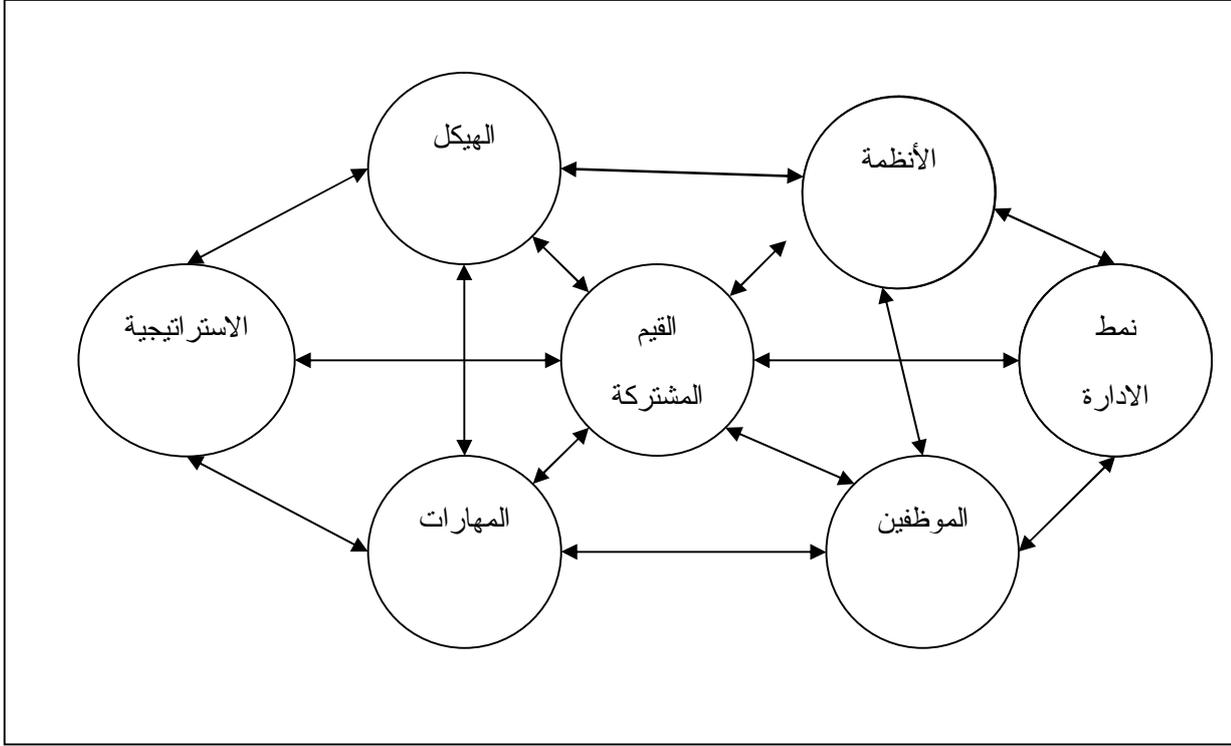
ص: 19.

<sup>4</sup> - المرجع السابق. ص: 98.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

قدمت مجموعة ماكينزي الاستثمارية العناصر الإدارية و التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية.

### الشكل رقم ( 13 ) : إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية:



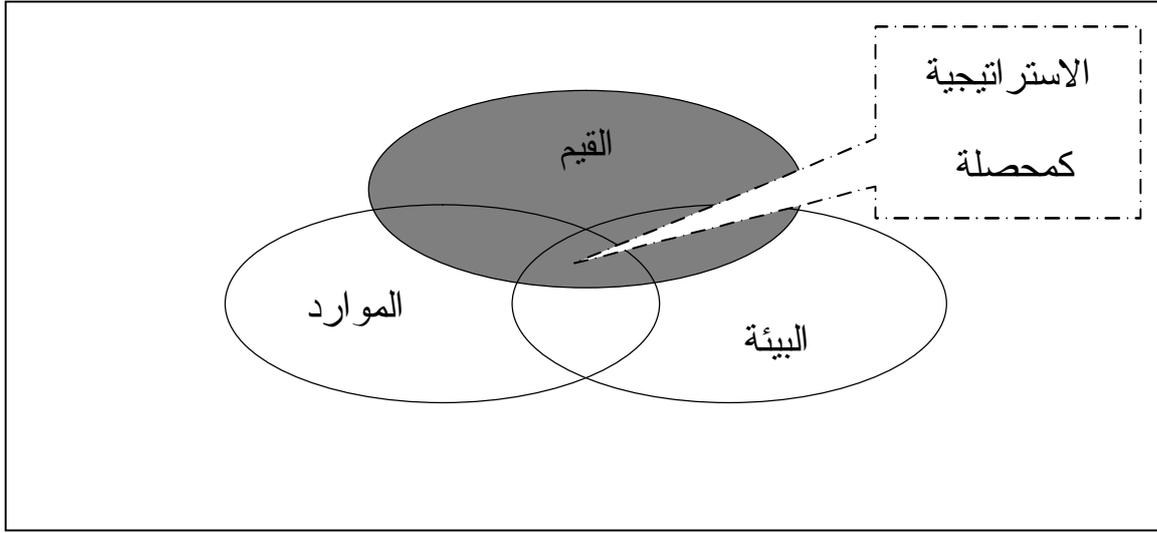
المصدر : عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات. مرجع سبق ذكره. ص: 329.

و في الواقع، توجد داخل كل منظمة مقومات للنجاح و أخرى للفشل. و تتميز منظمة عن أخرى بمدى استفادتها من مقومات النجاح لتحسين الفرص المتاحة<sup>2</sup>. يسير التحسين بمنهجية تستدعي جميع الكفاءات و المبادرات و الالتزام من طرف جميع الفاعلين. و الاتجاه الحالي يتطلب التعامل معه ظهور شكل جديد من القيادة تتمكن باقتدار من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية، و قادرة على توفير توجه إستراتيجي يساعد على خوض غمار مستقبل يصعب التنبؤ به. تمثل الإستراتيجية حصيلة تفاعل مجموعة البيئة ، الموارد و القيم كعوامل أساسية تؤثر في صياغتها.

<sup>1</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي. استراتيجيات التسويق، مدخل كمي و تحليلي. الأردن-عمان: دار الحامد. 2000. ص: 15.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور. مرجع سبق ذكره. ص: 26.

الشكل رقم ( 14 ) : الاستراتيجية كمحصلة.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور. مرجع سبق ذكره. ص: 38.

و تعمل الإستراتيجية على أن تعكس رسالة المنظمة الظروف البيئية التي توجد فيها. و لأن البيئة تتغير باستمرار، فعلى واضع الإستراتيجية أن يغير منها بناء على الدراسة المستمرة لواقع البيئة. و ذلك حتى يحافظ على حالة التطابق بين الرسالة و البيئة<sup>1</sup>.

هناك ثلاثة أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة و هي :

- أساس تشكيلة المنتجات، بحيث تقدر المؤسسة على إنتاج منتجات محددة باستخدام أنشطة معينة، انطلاقا من مبرراتها الاقتصادية.
  - أساس الحاجات، فتفاضل بين تلبية كل حاجات المستهلك أو جزء منها، وهي التي تتصف بالتغير حسب الأفراد والمناسبات.
  - أساس طرق الوصول للمستهلكين، وهو أقل شيوعا. تتأثر المؤسسة بالتوزيع الجغرافي.
- وقد أدركت منظمات الأعمال مدى أهمية الجودة كسلاح استراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية في مجال أعمالها؛ لذا بدأت في تبني فلسفة جديدة بشأن الجودة تعتمد على مشاركة كل فرد في البحث عنها<sup>2</sup>.

هناك ثلاث استراتيجيات خاصة بالجودة :

- إستراتيجية مصححة و دفاعية، حيث تعتبر الجودة كمشكلة.
- إستراتيجية الضمان، حيث تعتبر الجودة كحل اقتصادي و اجتماعي.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور. مرجع سبق ذكره. ص: 32.

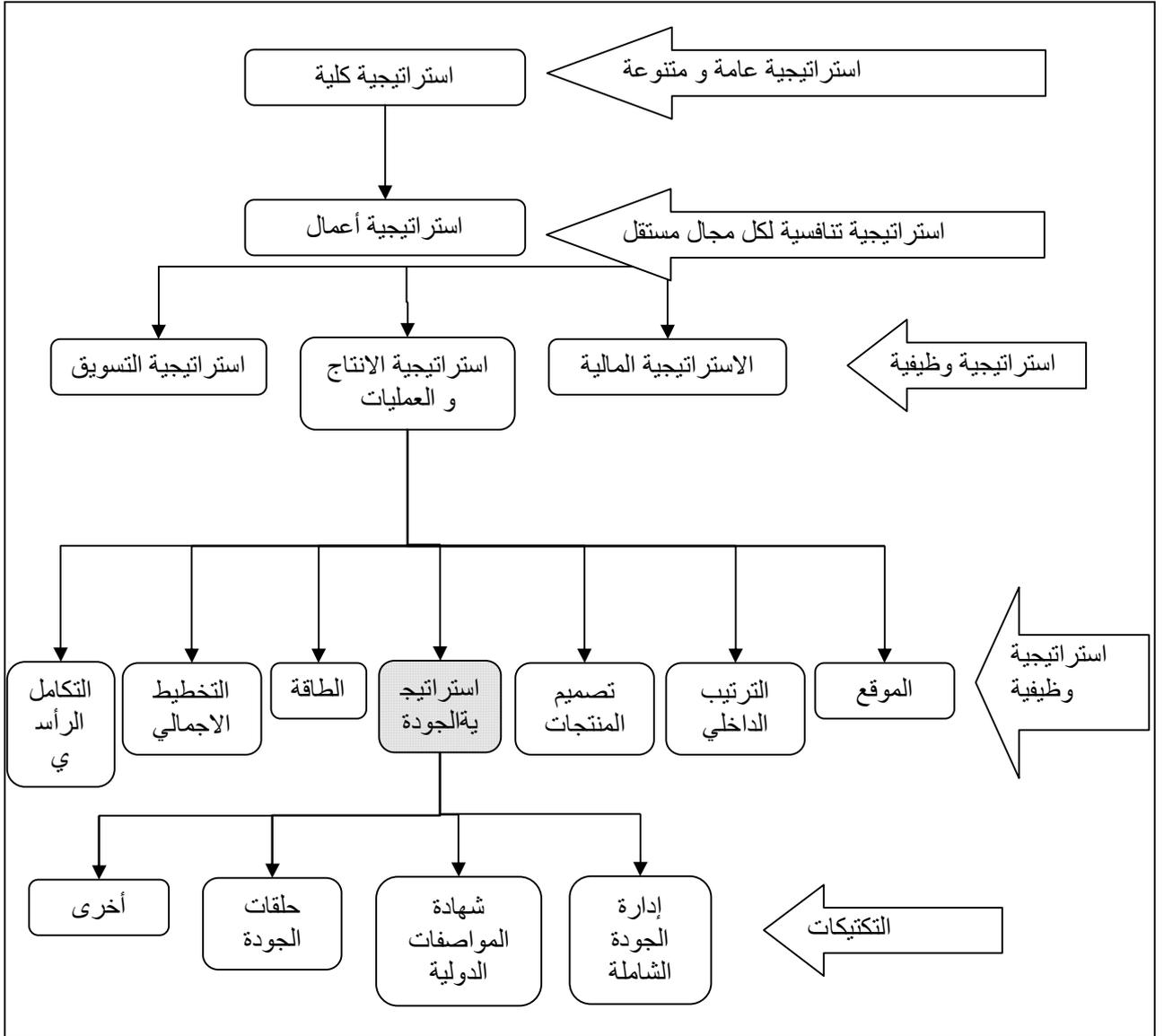
<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسى. إدارة الانتاج و العمليات. مصر - الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 2006 .

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

- إستراتيجية هجومية، حيث تعتبر الجودة كسلاح تنافسي<sup>1</sup>.

أصبحت الجودة بعدا استراتيجيا اقتصاديا تجاريا و تقنيا و تنظيميا.

الشكل رقم ( 15 ) : موقع استراتيجية الجودة وعلاقتها ببقية استراتيجيات المؤسسة:



المصدر : نبيل محمد مرسي. مرجع سبق ذكره. ص : 350.

و يتأكد وصف الجودة بالبعد الاستراتيجي انطلاقا من الحيثيات اقتصاد في تكلفة الالاجودة التي تنعكس على الاستثمار. و التأثير على صورة العلامة التجارية للمنتجات و المبيعات. و على الإنتاجية الشاملة بسبب التحسين المستمر. مع إمكانية خلق ديناميكية تحفيز للعاملين داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> - علي رحال و إلهام يحيوي. الجودة و السوق. في مجلة آفاق. عدد 05 . مارس 2001 . وحدة البحث

عمل-صحة-تنمية. الجزائر-عناية. ص: 50.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

تعتبر إستراتيجية الجودة إحدى الاستراتيجيات التشغيلية التي تدخل ضمن إطار إستراتيجية العمل و الإنتاج. كما يعتبر تحديد مستوى جودة كل منتج أو خدمة عنصرا هاما عند إعداد إستراتيجية العمليات و الإنتاج. لأن الدرجة العالية من الجودة أصبحت إحدى أسلحة التنافس في الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

### V-3- علم الجودة و المواصفات:

من المعروف أن كلمة علم تطلق على الجزء المنظم من المعرفة الإنسانية. و هو الفرع من الدراسة لإكتشاف حقائق جديدة في إطارها<sup>2</sup>. و يعرفه قاموس ويبستر بأنه المعرفة المنسقة التي تنشأ عن الملاحظة و الدراسة و التجريب. كما يعرفه قاموس أكسفورد بأنه يتعلق بجسم من الحقائق الثابتة المصنفة. التي تحكمها قوانين عامة وتحتوي على طرق و مناهج<sup>3</sup>.

و للتمييز، فالمعرفة الإنسانية هي مزيج الملاحظات و الإدراكات المتراكمة التي يكونها الإنسان عن نفسه و عن محيطه. و الجزء المنظم فيها و المنضبط باستخراج العلاقات و الروابط المنطقية بين الأشياء و الظواهر يسمى العلم.

و ترقى المعرفة في عمومها إلى مصاف العلم، إذا توافر فيها ما يسمى بشروط العلمية. و هي وجود الموضوع كمادة للفكر. و المنهج كقالب لها. و التعميم في شكل قوانين عامة تعمل خارج إرادة الإنسان. و هو ما يمكن من التفسير لما يحيط بنا؛ و من ثم يتيح إمكانية التنبؤ و الإحتياط. و هو غاية كل علم.

ففي موضوع الجودة، هناك طرح في المفهوم و تحديده، إضافة لزخم كبير من الموضوعات والمشاكل التي تتعلق بالكيفية و النتائج و السيرورة... الخ. فقد أصبحت الجودة مادة غزيرة. تستمد من كتابات روادها و مقالات المختصين و الخبراء. و المنتبع للمهن و الوظائف تظهر أمامه صورة كاملة لعدة وظائف العامل المشترك بينها هو الجودة.

كما نجد تكوين مسؤول و تقني الجودة و دروس حول الجودة و الجودة الشاملة. وقد تواجدت إما كفرع أو مادة هامة ورئيسية في تكوين المهندسين والتقنيين و المسيرين. بل و قد أنشأت عدة مدارس تحت عنوان معاهد نظام و إدارة الجودة. كما غزا هذا المفهوم إعلانات

1 - نبيل محمد مرسي. مرجع سبق ذكره. ص : 349.

2 - سعاد نائف برنوطي. مرجع سبق ذكره. ص: 52.

3 - رجاء وحيد دويدري. البحث العلمي، أساسياته النظرية و ممارسته العملية. ط2. سوريا-دمشق: دار

الفكر. 2002. ص: 23.

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

العرض و الطلب على العمل. و قد توسع من جهة أخرى مجال تطبيقها و حجم و حيز المكان المخصص لها في جامعات التقنية و التسيير.

و في المنهج، يستخدم كأداة للبحث الطريقة الإحصائية و الوصفية، و المنهج التجريبي، و كذلك التاريخي.

و نلاحظ أن منهجية معالجة مشكلة الجودة أخذت طابعا دوليا. كما أن الجودة تطرح كمنهجية علمية تربط التقنية و التجربة والعلم. أضف إلى ذلك أن التوجه بالجودة في أي مشروع تكون انطلاقتة من مبدأ التكوين و التدريب و نشر ثقافة الجودة.

أما القوانين، فقد توصل الباحثون إلى العديد من القواعد و القوانين التي تعمم تطبيقها. فنجد عجلة دومنغ مثلا، و بيت الجودة، و نظرية الجودة الشاملة. و غير ذلك كثير مما أحدث ثورة هامة في مجالات علم إدارة الأعمال كما هو معروف.

و لأنه تتميز العلوم بدديناميكيته و تطورها. و لهذا أصبح الحديث عن علوم الإدارة . حيث انبثقت مجموعة من التخصصات ، ارتقت إلى أن تكون علما. مثلما هو الحال بالنسبة لعلم التسويق على سبيل المثال. و نجد على هذا المنوال، بأن الجودة تكاد تتوفر فيها الشروط و الأدوات الكفيلة بذلك.

كل هذا حدا بنا إلى التساؤل، حول علمية الجودة فهل هي علم أم منهجية عمل. حيث تجتمع الشروط الكافية لاقتراحه حسب تعريفه بأنه العلم الذي يدرس وضع المواصفات و تحقيق الجودة. و مشكلته قائمة و موجودة. له علاقة مع بعض العلوم من الإحصاء، الاقتصاد التسيير، طبيعة تطور العلوم و انبثاق عدة اختصاصات مستقلة عن علوم التسيير و علوم الزراعة و العلوم التقنية. له فروع، كالجودة البيئية و جودة الخدمات.

إلا فهو على الأقل اختصاص قائم بذاته. يعتبر جزءا من علوم المهندس. و في الوقت نفسه من اختصاصات علم الإدارة.

### V-4- وسائل الحصول على الجودة:

الجودة ليست مراقبة قبلية أو بعدية للإنتاج بل مجهود دائم لتحسين المنتج خلال جميع مراحل سيرورة الإنتاج. فلم تعد الجودة وظيفة كباقي الوظائف، لكنها يتعدد تحديدها كمنطق جديد و طريقة وأدوات خاصة و سيرورة عمل تحدد بصمتها. وهذا يؤدي إلى اعتبار الزبون ذي سيطرة و مفهوم تصميم الجودة على الإنتاج الذي سيتكثف استخدامه في إدارة الجودة الشاملة. وبهذا يظهر تعريف الجودة أكثر اكتمالا و توسعة كما يلي:

التسيير و التحكم في جميع المؤسسة، فهي جملة من المبادئ و الأساليب المنظمة في

## الفصل الثاني: مفهوم الجودة الإطار و التسيير و الاستراتيجية

إستراتيجية شاملة. تسعى إلى تحقيق هدف تعبئة الجميع من أجل الوصول لأفضل إشباع للزبون بأقل تكلفة في المستوى الوطني و الدولي. و في هذا الإطار يندرج مفهوم توكيد الجودة بأنه وضع مجموعة ملائمة من التدابير المعدة سلفا لإعطاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة. المبدأ بسيط، فعوض مراقبة المنتج و مدى مطابقته، نتأكد من أن المؤسسة تتمتع بتنظيم جيد لإجراءاتها من أساليب ومراقبة للعمل.

و بهذا فالزبون بناء على اختبار مجموعة من الوثائق تتكون لديه ثقة قبل الإنتاج في حصوله على الجودة في كل مرة، ما دام حصل عليها في المرة الأولى. دليل توكيد الجودة هو الوثيقة التي تصف التدابير العامة للإنتاج و إرضاء المستعمل له. فهو واجهة الجودة Vitrine qualité التي تبين درجة التحكم في الجودة.

أما مخطط الجودة فيصف -بالاعتماد على مخطط التنمية- التدابير الخاصة لمنتج أو خدمة، برنامج و تزامن المقاطع و العمليات المتعلقة أحيانا بمواصفات خاصة. الحوصلة بأن البحث على التحسين في الكفاءة و هو الجودة الكلية، يقتضي بأن تحدث ديناميكية مستمرة في المؤسسة، إذ تقبلنا بأن كل سيرورة أو تنظيم قابل دائما للكمال<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- Slaimi Ahmed. Qualité du produit et consommation: contraintes, moyens et perspectives d'adequation dans le contexte socio-economique Algerien. **Revue Perspectives**.N° 05 Mars 2001. Algerie : URSTD-ANNABA. pp : 114-116.

### خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل، يتأكد لنا أن مفهوم الجودة يحمل أكثر من دلالة، و يتلون بحسب الجهة التي ينتمي إليها صاحب التعريف و ما يرمي إلى تحقيقه من أهداف. و أيضا يعتبر كلمة لها إطارها التاريخي المرتبط بالمكان و الزمان. و عليه فتوجد عدة مداخل في تحديد ملامحه. و يتطور تبعا للتطور الذي عرفته الصناعة و تنافسيتها.

و أن التوجه بمسعى الجودة يحتاج إلى عملية تغيير في إطار رؤية نظامية تتفاعل من خلالها عدة عناصر فاعلة. و تتوجه نحو إشباع زبون يحمل عددا من الاحتياجات المتزايدة والمتكررة، و يتمتع بحرية الاختيار جراء وفرة العرض أمامه. و يعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة، لأنه مصدر القيمة فيها، و الحكم النهائي و الأخير على ما تقدمه من منتجات. و أصبح

و هذا ما يتطلب معالجة الجودة في إطار دورة تبدأ باكتشاف الاحتياج و تنتهي عند تحقق الإشباع. و لا يتحقق إلا من خلال العناصر المدرجة كمدخلات في العملية الإنتاجية. من مواد أولية و آلات و تقنية و موارد بشرية تمثل رأس المال المعنوي المحرك لبقية العوامل. وقد أدركت منظمات الأعمال مدى أهمية الجودة كسلاح استراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية في مجال أعمالها؛ لذا بدأت حرصت على تبني فلسفة جديدة بشأن الجودة تعتمد على المشاركة. مما يتوقف على تفكير استراتيجي ينسجم مع ما تصبو إليه المؤسسة عموما. و يطرح عددا من المشاكل و بدائل لحلولها. و يعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة. و التخطيط الطويل الأجل لها، و وضع ومتابعة تطبيق برامجها، و قياس و تقييم الأداء في نشاطات المنظمة التسويقية والهندسية و الإنتاجية و الخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا الزبائن، و توسيع حصتها في السوق و زيادة أرباحها. و هو ما يندرج ضمن موضوع يصلح بإيجاد المنهجية المناسبة و الوصول إلى التعميم، بأن يرقى إلى درجة العلمية. و يتعلق بعدة مستويات و عدة عناصر تتفاعل إدارتها فيما بينها. مما يوجب الخوض في ضرورة اعتبار مفهوم نظام إدارة الجودة. و الذي نؤجله للفصل الموالي حيث نقدم نماذج عن ذلك.

## الفصل الثالث

### نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

**تمهيد:**

نظام إدارة الجودة يتعلق بالطريقة التي تطور بها المؤسسة نشاطها بالارتباط مع الجودة. و هو أسلوب يستخدم في تزويد الموظفين بما هو مطلوب من أجل تحقيق الجودة المرغوبة. و التأثير عليهم من أجل تحفيزهم لإتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام وفقا لذلك. وعموما يتعلق بالهيكل التنظيمي و الوثائق و السيرورات و الموارد المستعملة لتحقيق أهداف الجودة و الاستجابة لاشتراطات الزبائن. فهو نظام يقيم كيف و لماذا تقع الأشياء. و يثبت كتابيا كيف وقعت مع تسجيل النتائج كإثبات<sup>1</sup>.

ففي الفصل السابق استطعنا أن نغوص في أعماق مصطلح الجودة و تحويله إلى نشاط تسييري يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، و على رأسها إرضاء الزبون. و نتعرض في هذا الفصل، إلى مفهوم نظام الجودة كوصفة لحل مشكلة مطروحة على المؤسسة، و تسعى إلى الإجابة عن سؤالها.

و هو ما يتطلب الإنطلاق من مبادئ و استخدام أدوات، و يحتاج إلى بنية تحتية و يعاني من بعض العوائق ينبغي القضاء عليها أو الحد من تأثيرها. و العمل على نشر ثقافة الجودة. و يوجد عدة نماذج من خلالها، يمكن العبور إلى التحكم في الجودة كمرحلة في طريق المؤسسة نحو تحقيق التميز.

و هي في البداية انضباط بمدخل توكيد الجودة عن طريق الإيزو. و من ثم مدخل الجودة الشاملة كفلسفة و منهجية للتفكير يبني على أساس البحث عن التحسين المستمر. و أخيرا، هناك منحى البحث عن الفوز بالجائزة في مجال الجودة و استحقاقها. و هو ما بادرت إليه الكثير من الدول، و من بينها الجزائر. فهو دليل عملي، تتعلم المؤسسة من خلاله كيفية تحقيق أعلى المستويات في إطار الجودة.

و يتضمن هذا الفصل:

- نظم إدارة الجودة.
- مدخل نظام التوكيد بالإيزو.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- نماذج التميز و الجائزة.

<sup>1</sup>- AFNOR. Op-cit. p : 13.

**I - نظم إدارة الجودة:**

يعتبر مفهوم ثورة غيرت كثيرا في مجالات عدة، و من بينها ميدان إدارة الأعمال. حيث تعد كمنقلة نوعية في نمط التفكير و الممارسة في الإدارة. و مكنت من التعامل مع المشاكل بطريقة تعالجها في مجموعها. بحيث تغطي مدخلات النظام و معالجته و مداخلته. مع التركيز على التفاعلات داخله و خارجه على اعتباره مفتوحا و ديناميكيا. و هو ما سرى على جميع الموضوعات المطروحة في ميدان الإدارة، و من بين أهم ما تطرق إليه، نجد الجودة واعتبارها كنظام إدارة.

و من أهم عناصر نظام الجودة الإدارة القائمة على المشاركة، و تصميم نظام الجودة، و العملاء و عمليات الشراء و التعليم و التدريب و الإحصائيات و المراجعة و التدقيق و التكنولوجيا. و يتضمن تصميم نظام الجودة جملة المقاييس التي يتم وضعها لضمان تحقيق المستوى المطلوب بالإعتماد على فريق عمل يتبنى ذلك. فيتم فهم و تخطيط العمليات ثم وضع أولويات أداء العمل و فهم نظام قياس الأداء الحالي مع وضع مؤشرات له.

**I - 1 - النظم و مبادئ إدارة الجودة :**

تعتبر إدارة الجودة موضوعا جديدا نسبيا يستهوي المنظمات، المساهمين، القادة والخبراء والمسيرين والعاملين في بحثهم على التميز. صمم في البداية لضبط العلاقة بين الزبائن والموردين وتسهيلها. لكنه أصبح محرك إسهاد المؤسسات في العالم. وأخذت نظم إدارة الجودة ISO 9000 أهمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة. بحيث أصبحت قوة إدارة تساهم ليس فقط في تحسين المنتجات، بل وفي الأداء العام للمؤسسة. و هناك ثمانية مبادئ أساسية مكنت رواد الصناعة مثل General Electric، Motorola، Xerox، Kodak ، Federal express ، Disney، British Airways و آخرون كثيرون من تحسين أدائهم، وهي<sup>1</sup> :

**I - 1 - 1 - المبدأ الأول : التوجه بالزبون في التنظيم :**

تقوم كل منظمة بتحويل مواردها البشرية والمادية والمالية إلى منتجات تسعى إلى هدف إشباع حاجة. ومن المنطقي أن تتوجه كل منظمة نحو زبائنها، لكي ترضيهم بطريقة أفضل، وتتجاوز مجرد الاستجابة لما يتوقعون.

يتمثل دور مصلحة الزبائن المكون من عاملين مؤهلين في الاستماع للزبون. وهو دور أساسي، ولكن لا تظهر فعاليته إلا إذا حاز على الدعم من جميع النشاطات والوظائف في المؤسسة.

<sup>1</sup> - Branimir Todorov. ISO 9000 Une force de management. Paris : Gaeten morin editeur. Afnor. 1997. pp : 21-27.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

فضلا، على أن طريقة التصرف والتفكير وأسلوب التسيير وكفاءة المسير هي عناصر تساهم بجدية في صيانة علاقة جيدة مع الزبائن.

### I - 1 - 2 المبدأ الثاني : القيادة :

يعتبر دور القائد أساسيا في نجاح المنظمة. فهو يؤمن بالجودة، ويعمل على الاعتقاد فيها بسلوكاته وحركاته وكلماته وتوجيهاته. ولا يتطلب الأمر تواجده باستمرار في كل مكان، وإنما له القدرة على تحفيز العاملين.

### I - 1 - 3 المبدأ الثالث : مشاركة العاملين:

إن كفاءة المنظمة هي محصلة لكفاءة العاملين، ومدى إشراكهم ورضاهم. ويعود نجاح المؤسسات إلى نجاحها في تحفيز عاملها للتطوير والالتزام بالأهداف المحددة للجودة. والمؤسسات التي أهملت هذا الجانب دفعت الثمن غالبا.

### I - 1 - 4 المبدأ الرابع : التوجه بالعمليات في التنظيم :

تتكون كل منظمة من شبكة عمليات، تبدأ وتنتهي عند الزبون. جميع النشاطات التحويلية هي جزء من سيرورة الأعمال. لذا فالتوجه بها ضروري لضمان الفعالية والكفاءة في المنظمة؛ وهو ما يتيح إزالة الحواجز بين مختلف وظائف المؤسسة، كسبيل وحيد يمكن المؤسسة من المقارنة بالمنافس، والتأهيل للعاملين والحفاظ على علاقات وطيدة مع الزبائن.

### I - 1 - 5 المبدأ الخامس : المقاربة النظامية في الإدارة :

يحتاج التحسين في أداء المؤسسة، تحديد العمليات وفهمها وإدماجها في نظامها الإدارية. وتتمثل المقاربة النظامية في إدماج العمليات المترابطة في إطار نظم إدارة متداخلة تتحد في السعي نحو هدف واحد مشترك يشملها جمعها. وهي نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والأمن، المالية، المعلومات، الإستراتيجية. و يحرسها بطبيعة الحال نظام قيادة فعال.

### I - 1 - 6 المبدأ السادس : التحسين المستمر :

أصبح التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسة، وفي الوقت نفسه، محركا أساسيا يمس جميع المستويات. وتطبيقه يعني كل مستوى، منتج أو عملية أو نظام في المنظمة. وتبقى عجلة دومنغ وتقنيات حل المشاكل هي الطرق القاعدية المشجعة على التحسين التدريجي. والتحسين في النظم والمساعي يساعد في تحقيق الكفاءة والفعالية.

**I - 1 - 7- المبدأ السابع : عملية اتخاذ القرار الواقعية :**

تعتبر وظيفة إدارة الجودة تحقيقا لتكامل قرارات عديدة، توازن بين رغبات المستهلك وإمكانات المؤسسة<sup>1</sup>. و ينبغي في جميع القرارات والأعمال، أن تنطلق من الواقع وتحليل المعطيات والمعلومات الملائمة. وتبنى على طريقة منطقية وفعالة مؤسسة على التجربة؛ كاستخدام سلم اتخاذ القرار عند Peter Songe الذي يتألف من سبع درجات. من ملاحظة المعطيات والتجربة. ثم انتقاء المعطيات الملاحظة. إضافة العناصر الثقافية والشخصية. تصميم افتراضات بناءا عليها. إستخلاص النتائج. الإقتناع بها. و اتخاذ القرار الملائم بناءا على القناعة<sup>2</sup>.

**I - 1 - 8- المبدأ الثامن : علاقات تبادلية مفيدة مع الموردين :**

ويتطلب بناء علاقات شراكة مع الموردين لخلق القيمة المضافة المؤسسة. يعود تبني نظام إدارة الجودة لقرار إستراتيجي للمؤسسة. و يتطلب تصميمه الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المتغيرة و الأهداف الخاصة، و المنتجات المنتهية و السيورورات و الحجم و الهيكله في المؤسسة.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق ما يلي :

- جاذبية إنتاجها في عين الزبون.
- فعالية تنظيمها ووسائل إنتاجها.
- تكيفها الدائم مع التكنولوجيا والاحتياجات الجديدة للسوق<sup>3</sup>.

و هي عملية ليست بالهينة، بل تتطلب بذل مجهود معتبر و القيام بالتشخيص الكفيل بتحقيق أمثلية قرار وضع نظام للجودة. و تنطلق من الوقوف على الوضعية الحالية كأساس تتدرج المؤسسة منه إلى تجسيد مشروع تبني الجودة كنظام. من خلال مراحل ينبغي إشراك العاملين في الحصول على التأهيل الذي يمكنهم من الحماس للعملية. و يمكن تصوير عملية كما يلي:

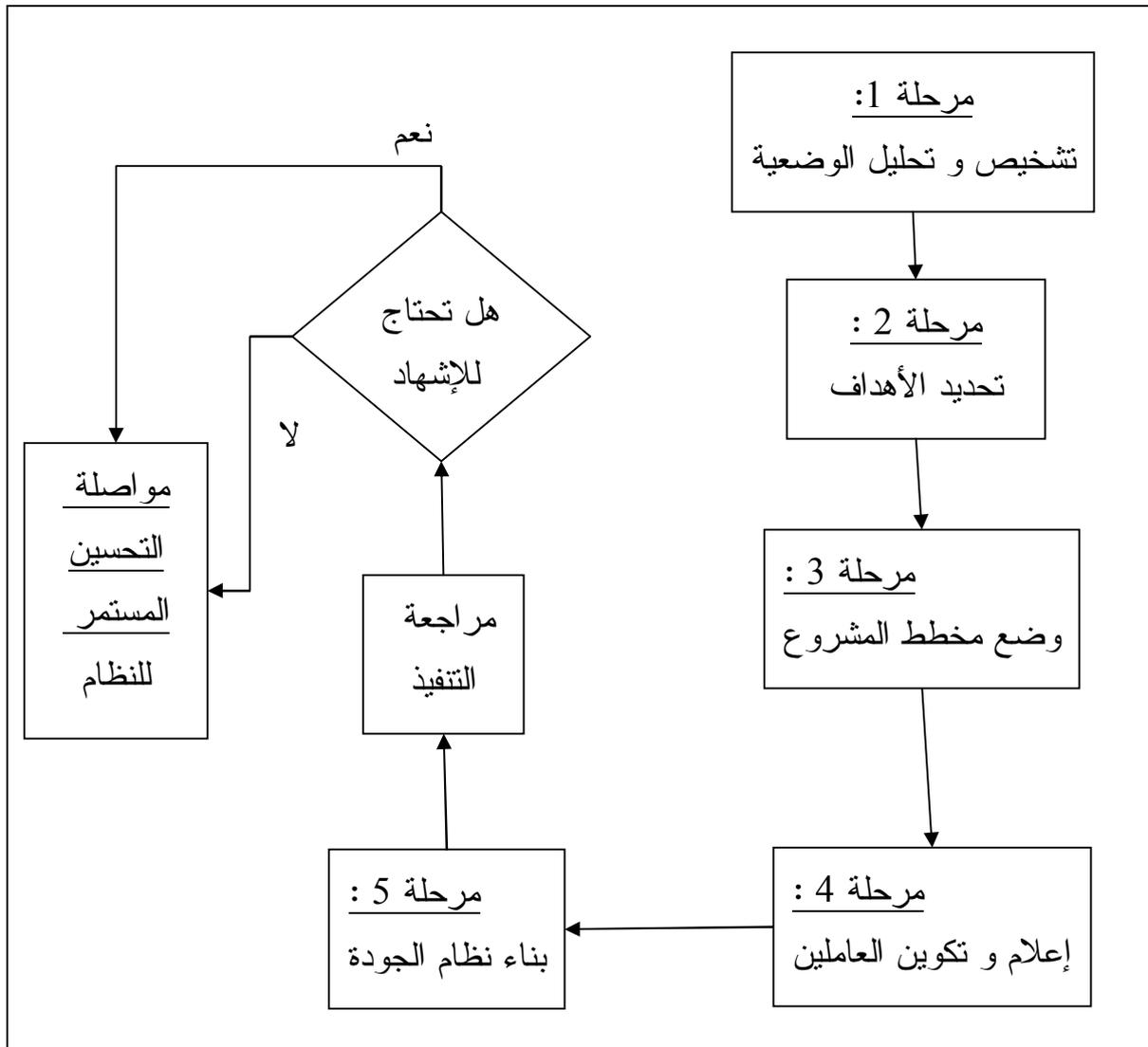
<sup>1</sup> - محمد ابيوي الحسين. تخطيط الإنتاج و مراقبته. الأردن-عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع. 2004. ص: 196.

<sup>2</sup> - Brad Stratton, « Connecting with customer and other sage advice ». Quality

Progress , Fevrier 1996. P: 60

<sup>3</sup> - Pierre Longin et Henri Denet. Construisez votre qualité. L'usine nouvelle. Paris : Dunod. 2004. P : 3.

الشكل رقم ( 16 ): مراحل وضع نظام لإدارة الجودة



Source : Ir Arnaud & Marianne Sindic. La mise en place d'un système de gestion de la qualité dans le secteur agricole.

[www.fsagx.ac.be/ta/document/doc/fusagx\\_iaa\\_gestionqualite.pdf](http://www.fsagx.ac.be/ta/document/doc/fusagx_iaa_gestionqualite.pdf). Page consultée le : 12-06-2006

تريد المؤسسة التي تنتج "الجودة" أن يكون ذلك معروفا رسميا و مشهودا لها به Avoir une attestation. و هو ما تريد أيضا أن يعرفه المستهلكون. لأنه عندما يتوجه المشتري إلى محل عرض السلع في السوق، فإنه يستغرق جزءا من وقته، للقيام بعملية الاختيار، و التي تعتبر جوهر عملية قرار الشراء. و ما تبقى لا يعدو أن يكون مجرد تنفيذ لهذا الخيار. و حتى يفوز المنتج باختيار المستهلك، فلا بد أن تتوفر فيه خاصية أن يسترعي النظر من الوهلة الأولى و أن يكون مقنعا. و من أجل تحقيق هذا، تعمل المؤسسة على استخدام علامة تجارية خاصة بها. كما أنها قد تبحث عن ضمان رسمي، تلجأ إليه لتعزيز صورتها و هو الإشهاد بالمطابقة

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

Certification de conformité. علما أن الإشهاد بالمطابقة لا يضمن جودة عالية، و إنما المطابقة بمرجعية معينة<sup>1</sup>.

### I - 2- تبرير التوجه بنظام إدارة الجودة:

يبحث بعض الزبائن على الثقة التي يمنحها وجود نظام للجودة و الاستجابة لهذا الانتظار من الزبائن يعد كافيا لوحده كتبرير جيد لنظام إدارة الجودة لكن قد يوجد أسباب أخرى. من بينها تحسين الكفاءة والتنسيق و الإنتاجية. التكفل الجيد بأهداف المؤسسة و ما ينتظره الزبون. تحقيق و صيانة جودة المنتج و الخدمة للاستجابة لحاجات الزبون الصريحة و الضمنية. رضا الزبون. الثقة في أن الجودة المرتقبة تحققت. تحقق الزبائن الحاليين و المرتقبين من قدرات المؤسسة. الحفاظ على الحصة السوقية الحالية و اقتحام أسواق جديدة. الإشهاد. فرصة المنافسة مع أكبر عدد من المؤسسات على أساس نفس القواعد<sup>2</sup>.

### I - 3- دور و أهمية مسعى الجودة:

من خلاله يتم التوجه بالزبون، و هو الحكم النهائي على جودة المنتجات. و يتحقق ولاء الزبائن و تزايد الحصة السوقية نتيجة التوجه الواضح نحو احتياجات الزبائن الحاليين والمستقبليين، و هو ما ينتج عنه ضرورة تطور المؤسسة، الذي يعتبر الغاية النهائية من كل مسعى جودة. يبدأ بتحديد الأهداف. ثم وضع جهاز تكوين و ترقية و نشر نصوص النجاح والمحفزات و المكافآت. و بعد ذلك القيام بالتقييم و المتابعة.

و يتم تحديد احتياجات الزبائن. و إعداد سياسة و أهداف الجودة في المؤسسة. ضبط السيرورة و المسؤوليات الضرورية لتحقيق أهداف الجودة. إعداد الإجراءات المتعلقة بفعالية كل سيرورة. مع قياسها و تحديد الوسائل لمنع عدم المطابقة و القضاء على أسبابها. تحديد فرص التحسين و هيراركيته لتحقيق المستوى الأمثل من النتائج وتخطيط الاستراتيجيات و السيرورات و الموارد.

و يتم وضع التخطيط موضع التنفيذ مع مراقبة آثار التحسين و تقييم نتائج ما تحقق مع ما كان مؤملا. و تتوج بمراجعة لنشاطات التحسين للقيام بما يترتب من تصحيحات.

1 - ENVT CORPET. Qualité des aliments. Cours ENVT Hidaoa.

<http://fcorpet.free.fr/Denis/W/Cours06Qualite-Aliments.pdf> . Page consultée le : 28.12.2005

2- AFNOR. Op-cit. p : 14.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

كما يبدأ بقرار و التزام بالتكوين في نظام إدارة الجودة. و تنصيب لجنة قيادة المؤسسة المقبلة على الإسهاد. و القيام بالتشخيص الذاتي، و إعداد مخطط العمل لإعداد نظام توثيق. بعد ذلك يتم وضع نظام إدارة الجودة. و يردف بالمراجعة للإسهاد ومتابعته.

نلاحظ أن مسعى الجودة يمر بالمحاور التالية:

المحور الأول التزام الإدارة و تحديد الأهداف و تقييم الوضعية. و إعداد مخطط عمل بناء على ذلك. و الثاني و الثالث القيام بالتنفيذ. ثم التقييم و قياس التطور. بينما الرابع القيام بالتحسين انطلاقاً من مفرزات المرحلة الثالثة باقتراح مخطط عمل جديد يغطي الملاحظات المقدمة. و هي بهذا تستوعب المكونات الأساسية لعجلة دومنغ.

تستخدم فرق العمل الطرق في حل المشكلات و تحسين الجودة. مما يستدعي الاستعانة باستخدام أدوات و تقنيات الجودة. و تمثل عجلة دومنغ، ديناميكية تحسين مستمر تبنى على المقاربة و الوضع و النشر، و التقييم و التحسين بالاعتماد على مبادئ وأساليب و أدوات الجودة. هناك عدة أساليب لوضع مسعى الجودة، لكنها تتبثق جميعاً من مبدأ التحسين، الذي يعتبر أساس هذه العجلة.

و لا بد لكل ظاهرة أو مفهوم من أدوات يستعان بها في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها. و تتوقف ذلك على مدى التحكم في هذه الأدوات و مدى توفرها. فالمختص الماهر ومهما وصلت درجة مهارته، لا يستطيع أن يتدخل في حل مشكلة، ما لم يكن لديه علبة أدواته. و الذي يخوض ميدان الجودة كمن يسعى إلى البحث عن الأलगام و يعمل على إزالتها. فهو يحاول أن يحقق ذلك مع التحرز من إلحاق الضرر بنفسه أو بمحيطه. و في هذا يحتاج إلى كشف ينبهه إلى إمكانية وجودها. و لذا فالجودة تتحقق بفضل توافر ثلاثة أدوات أساسية، و هي<sup>1</sup>:

### الأداة الأولى مرشد الجودة:

فهو مستند يصف الترتيبات العامة في المؤسسة للحصول على جودة منتجاتها. وهو وسيلة لتحديد قواعد اللعبة للحصول على الجودة وفق مرجعية داخلية. كما أنه وسيلة اتصال مع الزبائن، الموردين، البنوك و الإدارات. و يقسم إلى مجموعة فصول تحدد المتطلبات المشروطة للحصول على شهادة المطابقة. و من مثل ذلك ما يجب أن تلتزم به الإدارة، التحكم في المستندات، التقصي، التحكم في العمليات، المراقبة و الاختبار والتجريب، الأعمال التصحيحية، التسجيل، المراجعة الداخلية والتكوين... الخ.

**الأداة الثانية الإجراءات:**

فهي مستند يصف عملية مألوفة، و يضم تفصيل للمواد المعالجة، و الأساليب المستعملة، و المعاملات الواجب احترامها، و حدود المسموحية، الإجراءات التصحيحية، القيم المستهدفة، طبيعة و وتيرة المراقبات و العينات. و اسم المسؤول عنها. و هي تخضع للمراجعة دوريا، من أجل التحيين وفق متطلبات ذلك. و توضع عادة كملاحق لمرشد الجودة.

**الأداة الثالثة مراجعة الجودة :**

و هو اختبار منهجي و مستقل لإجراءات الجودة. من خلال البحث عن مدى استجابة إجراءات الجودة للترتيبات المعدة سلفا، و مدى فعاليتها و تحقيق الأهداف منها. و ذلك بمقارنة ما سطر كتابة بما تم العمل به. وقد أخذه مختصو الجودة من الميدان المالي كمرقبة حسب جملة من القواعد<sup>1</sup>.

تعتبر مراجعة الجودة ضرورية لتوكيد الجودة، لأنه لا يكفي أن يكون لدى المؤسسة نظاما صحيحا، بل يجب أن تثبت لطرف ذا كفاءة و مستقل بأن النظام يتمتع بذلك. و المراجع قد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها. و في العادة يكون عبارة عن فريق عمل متعدد الاختصاصات، بحيث يغطي جميع النواحي في العملية. و يتوج عمل المراجع الخارجي المؤهل، بمنح شهادة المطابقة بعد رفع التحفظات و القيام بالتصحيحات إن وجدت، و هو ما تركز عليه مواصفات الإيزو التي سنتعرض لها لاحقا.

**I - 4- مقتضيات تطبيق أنظمة الجودة :**

إن تطبيق نظام للجودة، لا يخلو من إبداء بعض الملاحظ و الأفكار المرتبطة به والتي نحاول من خلالها تسليط الضوء على ما ينبغي تقديمه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من هذا النظام. فسعيًا للتطبيق الأمثل لأنظمة إدارة الجودة لا بد من اتخاذ الخطوات؛ بدءا بتحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المنشأة. ثم تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة. و تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات. وفحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات. وتحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل. و أخيرا، التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود. و هو ما يتطلب توفير البنى التي تدعم الجودة كأساس يبني عليه هذا النظام. وهي :

1- Christophe Villalonga. L'audit qualité interne. Paris: Sogi communication. 2003.  
P: 3.

**I - 4 - 1- تطوير ثقافة الجودة:**

لقد أكد مؤسسو علم الجودة، "ديمنغ وكروسبي" في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها. و ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية. هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا انه يمكن بناؤها داخل المؤسسة. من الأمثلة عن القيم العامة للجودة الإيمان بالتحسين المستمر للجودة، اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة، إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم، توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة، الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم. لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها. كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه، ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى، هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب، مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة، حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل. وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة. و ليس هناك حل سريع و لا سر يكتشف ليحرك المنظمة من ثقافتها الحالية الجامدة إلى ثقافة وقائية تهتم و تركز على الأفراد. و لا يوجد برنامج يوم واحد يحولها في يوم وليلة، بل هي عملية طويلة ومرهقة، و ليست علاجاً عاماً يتسم بالنمطية، بل هي الحل الأقرب لتحقيق النجاح من خلال التزام التحسين المستمر<sup>1</sup>. إنها إستراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات و القيم والثقافة السائدة بمشاركة كل فرد. وتوجيهه نحو مثالية أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة. و هو ما يسعى نظام إدارة الجودة إلى تحقيقه.

**I - 4 - 2- ضرورة توفير البنى التحتية الفنية الداعمة للجودة:**

لقد أصبح لتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة أهميته الكبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج ولإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخوله الأسواق الخارجية. ومع أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة أمر هام لزيادة فرص التصدير وتحسين الجودة إلا أنه غير كاف. ذلك لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد، الصحة والسلامة وحماية البيئة وتتطلب

<sup>1</sup> - عبدالرحمان توفيق. الجودة الشاملة- الدليل المتكامل. سلسلة إصدارات بميك. مصر-القاهرة:

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

تحقق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات وغيرها. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار. أما داخل المؤسسة فتتمثل البنى التحتية في تشكيل فرق و لجان توجيه و دعم وتحسين الجودة<sup>1</sup>.

#### I - 4 - 3- تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة:

حتى لا تكون عدة جهات تهتم بنشاطات الجودة ولتحقيق التنسيق فإن الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة وتوجيهها. و المساعدة والدعم في هذا المجال.

#### I - 5- نظم التعرف على الخارج :

تتأسس العلاقة زبون / مورد على أساس الثقة من الطرفين. ثقة الزبون في قدرة مورده على إشباع حاجاته و تحقيق الرضا. وثقة المورد في القدرة على القيام بذلك. و للتقريب بين منطقتي الزبون والمورد وإيجاد الرؤية المشتركة بينهما، يتم اللجوء إلى تنظيم التعرف الخارجي للحصول على المعلومات المعيارية المقبولة من طرف الجميع. وتأخذ ثلاثة أشكال<sup>2</sup>:

#### I - 5 - 1-التأهيل المهني:

حيث تقوم هيئات مؤهلة في كل مهنة، بتحديد نظام تأهيل يتعرف من خلاله على قدرة المؤسسة من القيام بمهامها. و عادة ما تكون ثمرة الجهود فيها فيها ما يسمى بأدلة الممارسات الجيدة في المهنة.

#### I - 5 - 2- الاعتماد:

يتلخص موضوعها في الأشهاد، بأهلية منظمة للقيام بمهام خاصة بإصدار شهادات مطابقة. يحمل مصطلح الاعتماد معنى إعطاء الثقة والمصادقية في شخص أو شيء، وهي عبارة عن إجراء يتم بموجبه اكساب السلطة لهيئة بالاعتراف بأن هيئة ثانية مؤهلة للقيام ببعض المهام المعينة. أنشأت كل دولة من الكتلة الأوروبية هيئة رسمية للقيام بالاعتماد. تتضمن سيرورة الاعتماد على أربعة مراحل أساسية. المرحلة الابتدائية لتحديد نوع الهيئة، ثم مرحلة التقييم عن طريق فريق مراجعة، ثم مرحلة القرار ثم مرحلة منح شهادة

1 - محمد علي الليثي و لطفي لويز سيفين. الإتجاهات الحديثة في إقتصاديات الإدارة ، مدخل إلى الألفية الثالثة. مصر-الاسكندرية: الدار الجامعية. 2005. ص: 785.

2 - Pierre Longin et Henri Denet. Op-cit. p : 147-167.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

الاعتماد. ويعتبر معيار ISO/CEI 17020 مرشدا لاعتماد التفتيش، والذي يتضمن قسما تقنيا وقسما للجودة وقسما للأشخاص.

### I - 5 - 3 - الأَشهاد:

يتمحور موضوعها حول الاعتراف بمطابقة منظمة أو نظام منتج أو خدمة لمعيار، دفتر شروط أو أي مرجع آخر. تصب مجالات الاعتماد في النشاطات والمهن المرتبط بالـ etallonnages والاختبارات والتحليل والتفتيش وشهادات ونظم الإدارة والتحقق البيئية. تعرف AFNOR الإِشهاد بأنه تأكيد كتابي، تعطيه هيئة مؤهلة ومستقلة، للشهادة بأن المنتج أو الخدمة تتمتع بانتظام ببعض الخصائص المعينة، المحددة في دفتر شروط أو مواصفة رسمية، أو هي عبارة عن سلطة معروفة، بمطابقة منظمة أو نظام أو منتج لمرجع قد يكون لائحة أو معيار أو مواصفة... إلخ".

### I - 6 - بعض العقبات أمام تطبيق أنظمة إدارة الجودة :

يمكن تقسيم العقبات أمام تطبيق أنظمة إدارة الجودة إلى ثلاث فئات مترابطة، يؤثر بعضها ببعض. وهي عقبات استراتيجية ترتبط بالسياسة العامة. و كلية تتعلق بالنظام الاقتصادي والاجتماعي العام. و جزئية ترتبط بالمنظومات الجزئية الصغرى في المجتمع. و من أهم هذه العقبات، عدم وجود سياسة مدروسة تحدد معالم مستقبل الصناعة وعدم استنباط أهداف وخطط تحقق هذه السياسة. مع التأكيد بأن هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة وغير قابلة للتأويل. دقيقة ومحددة بأرقام للقياس، وليست عامة عائمة. متضمنة الجهات المعنية والأشخاص المعنيين بها وبتحقيقها. و من العقبات أيضا، ضعف الثقافة العامة ومحدودية الاطلاع على التطور العلمي والتقني العالمي. و النظرة الضيقة أو الخاطئة إلى المواصفات بشكل عام والمواصفة آيزو 9000 بشكل خاص.

الغالبية تعتبرها جواز سفر، إلى التجارة الخارجية وقلة يفهمون محتواها الفكري والإداري والتطويري ومتطلباتها، الأمر الذي يدفع الكثير إلى اعتماد جهات غير مؤهلة للتدقيق أو المنح، دون إجراء تطويري فعلي في المؤسسة وبرامجها بهدف التوفير وتحقيق ربح سريع، من خلال الإسراع في دخول الأسواق العالمية، ناسين قدرة المستهلك في الدول الأخرى على التمييز، إضافة إلى العوائق الفنية والصحية والأمان التي تضعها هذه الدول على المنتجات التي تدخل أسواقها. أخيرا، كلفة تطبيق نظام الجودة مرتفعة بالمقارنة مع المردودية المباشرة، عند وجود منافسة فعلية، فتطبيق نظام الأيزو 9000 بشكل جدي، يتطلب صرف مبالغ صغيرة، بينما مردوده المباشر غير منظور.

## **II - مدخل نظام التوكيد بالايزو:**

كمرحلة من مراحل تطور مفهوم و ممارسة الجودة تركز هذه على خاصية الوقاية خير من العلاج. بالعمل على منع العيب بالتحسب لوقوعه. و تجنب المؤسسة تكلفة إصلاح المعيب. لذا أصبح لزاما العمل على إقامة نظم تمكن من ضمان الجودة. و إذا كان من الممكن للمؤسسات أن تعمل على تطوير نظم توكيد إدارة الجودة الخاصة بها، و لكن يفضل الكثير استخدام معيار معترف به و هو معايير الأيزو<sup>1</sup>. و من هنا ظهرت هذه المعايير كلغة مشتركة سرعان ما فرضت نفسها كضرورة تأخذ طابع الطوعية في التوجه بها، و لكن يحولها إلى ضرورة واقع اشتراطها من طرف الزبائن و حدة المنافسة و متطلبات البحث على ما يحقق الثقة و يبعث على الطمأنينة بين مختلف أطراف التعامل. فلا ينبغي أن تبقى الجودة في مستوى النوايا الحسنة فقط. بل لا بد أن تترجم إلى خطوات عملية تقدم الدليل على اتخاذ اللازم لتحقيقها. و هو ما يبعث على الثقة في التعامل بين مختلف الأطراف<sup>2</sup>. مما حدا بالكثير إلى اشتراطه في جميع تعاملاتهم مع مورديهم.

## **II - 1- أوجه نظام إدارة جودة :**

هناك خمسة أوجه لنظام إدارة الجودة حسب معايير لأيزو 9000 وهي<sup>3</sup>:

### **II - 1-1- الوجه الأول : إدارة التنظيم :**

ويتضمن سياسة الجودة والأهداف والتزام الإدارة وتنظيم المؤسسة، والمسؤوليات والسلطة وحرية الأفراد، ومراجعة الإدارة. وهو وجه ضروري في سير نظام الجودة.

### **II - 1-2- الوجه الثاني : إدارة العلاقات مع الزبون :**

ويتضمن مراجعة العقود والخدمات وجودة التسويق وما بعد البيع، ومتابعة رجوع المعلومات من السوق. ونظام التوثيق، والتقصي، و الاختبارات والتحكم في التسجيل المتعلق بالجودة. وهو يتطلب تخطيط النظام وتسجيل كل ما يتعلق بالجودة، قبل وأثناء وبعد التعامل مع الزبون. وهو مهم في تحسين المنتج حسب ما يتطلبه الزبون.

### **II - 1-3- الوجه الثالث : إدارة الموارد :**

وهي الموارد البشرية والمالية والمادية، ويتضمن تحديد الوسائل الضرورية لوضع نظام الجودة. وهو ما يضمن السير الحسن والتحسين المستمر.

1 - ريتشارد فرمان. ترجمة سامي حسن الفرس و ناصر محمد. مرجع سبق ذكره. ص: 10.

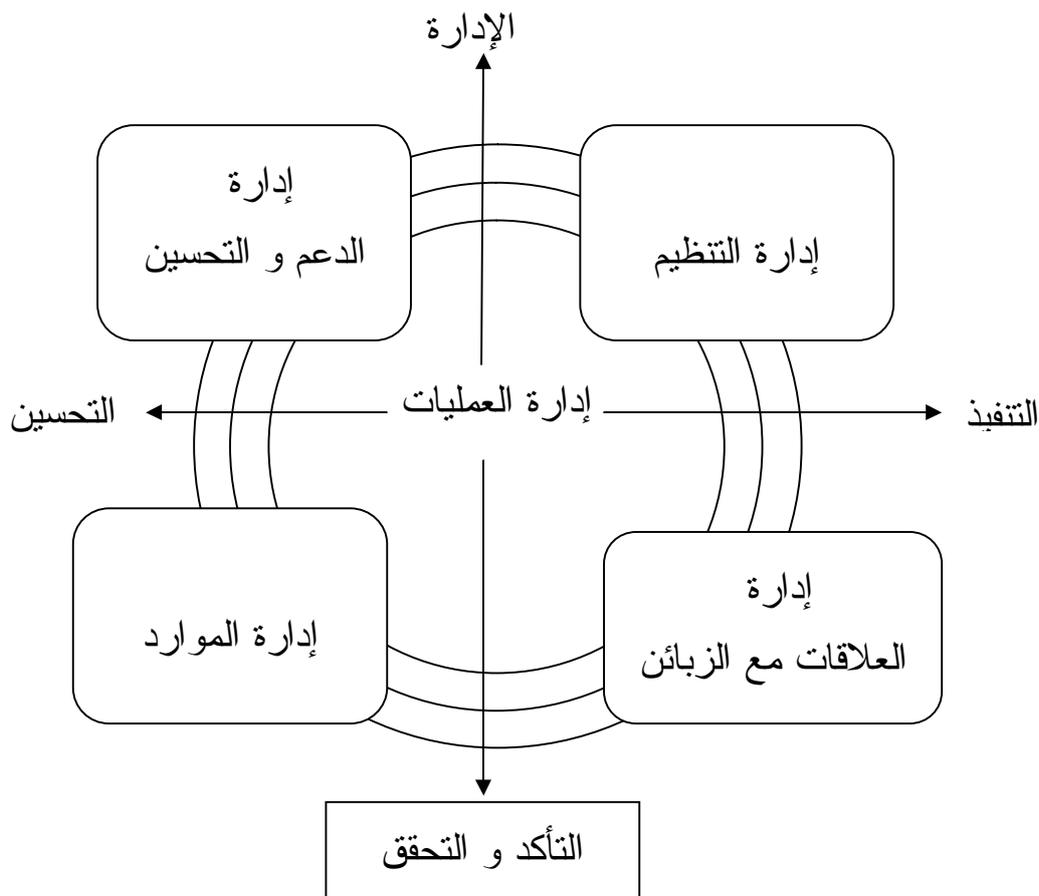
2 - Alain Courtois et autres. Gestion de production. 3 eme edition. Paris : Edition Organisation. 2001.P : 323.

3 - Branimir Todorov. Op-cit. p : 29.

II - 1 - 4 - الوجه الرابع : إدارة الدعم والتحسين :

ويكون بالتحكم في تجهيزات المراقبة والقياس والاختبار، ومعالجة المنتجات غير المطابقة، والخطوات التصحيحية والوقائية واستخدام الأساليب الإحصائية. ونلخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم ( 17 ) : أوجه نظام الإدارة.



Source : Ibid. P : 30.

لقد أتاح الأيزو 9000 مهاما جديدة لهيئات التقييس، من خلال الإدارة بالمعايير أو بالموصفات القياسية. كما عزز نشر ممارسات جديدة في الشراكة في هذا المجال. أصبحت علامة دخول حقيقية لكل سلعة في سوق يتزايد تنظيمه وحمايته بالمتطلبات التقنية الحازمة. يفيد توكيد الجودة أن أبين لمن يريد، ماذا أعرف أن أقوم به. و تقدم إدارة الجودة، كيفية

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

الاستفادة من أداة الجودة في مجال إدارة المؤسسة<sup>1</sup>. و تعتمد على مقارنة العمليات، بتحديد ومتابعة مقاطع النشاطات التي تنعكس نشاطاتها على إرضاء الزبون وإشباعه .

توكيد الجودة هي القدرة على تقديم الأدلة الموضوعية، بأن المنتج يشبع الحاجة. كل المتدخلين، قد يكون سببا لعدم الجودة. لذا يجب توكيد الجودة بالتنظيم من البداية والسهر على سير المشروع بفعالية واقتصاد لكل الأنشطة الداخلة في خلق المنتج بحيث يكون احتمال النجاح مقبول.

فبناء الجودة هو الوضع والتحكم في كل ما هو ضروري في مجال التنظيم للوسائل والأساليب كي يستجيب المنتج للحاجة. للتحكم في الجودة، يجب التحكم في التقنيات والتكنولوجيا، ولكن أيضا يجب وضع تنظيم وأساليب وإجراءات.

فالوضع الحالية تؤكد أن الأرباح الهامة والسريعة والسهلة نحصل عليها بالتأثير على المنهجية وليس التقنية<sup>2</sup>. فهو يظهر كقيد اضطراري على السوق. لكنه أيضا وسيلة فعالة لتحسين الإنتاجية و المردودية بالاستجابة لمتطلبات الزبون النهائي أو الصناعي.

في دراسة بريطانية على عينة مكونة من 222 مؤسسة في قطاع الميكانيك ومسجلة في إيزو 9000، أثبتت أن مردوديتها تقدر بمرتين مقارنة بتلك التي لا تطبق الأيزو<sup>3</sup>.

و نلاحظ خلال السنوات الأخيرة، بأن العلاقات الصناعية بين الزبائن والموردين تطورت إيجابيا من علاقات احتراس و ريبة إلى علاقات ثقة، وهذا نتيجة تبنى نظم توكيد للجودة. بكتابة ما تفعله المؤسسة، وفعل ما تكتبه، مع إعطاء الإمكانية للمراجعة داخليا وخارجيا على ضوء هذه المرجعية. وبهذا تعطى المؤسسة الوسيلة التي بواسطتها تحوز ثقة زبائنها.

### II - 2- تطور مفهوم إسهاد الجودة :

ولدت حركة هامة للتقييس سنة 1987 بسلسلة الإيزو 9000. هذه المواصفات التقييسية الدولية تقدم توجيهات لبناء نظام توكيد جودة، وتعتبر عن متطلبات من خلال المرجعيات إيزو 9001، 9002، 9003. التي تحاول المؤسسة أن تتحصل على الإسهاد بمطابقتها، ويكون اختيار المرجعية بدلالة مجال نشاطها ومحيط الإسهاد.

عموما، مهما تكن المرجعية المختارة، يبقى المسعى نفسه، بإيجاد ربط منطقي بين كون نظام الجودة لنشاط ما رسمي ومعروف بفعاليتها والمنتج لهذا النشاط يكون ذا جودة.

<sup>1</sup> - Pierre Longin et Henri Denet. Op-cit. p : 5.

<sup>2</sup> - Michel Masson. Maitriser la qualité et les coûts des produits et des projets. Paris : Dunod. 1994. pp : 24-25.

<sup>3</sup>- Slaimi Ahmed. Op-cit. P : 119.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

لقد عرفت حركة الإسهاد اتساعا فاق جميع ما كان يتوقعه مؤسسوها. رغم أنه تعرض لعدد من الانتقادات. فهو يشهد اتجاه قوي في السنوات القادمة في هذا الإطار.

و بالرغم من ذلك فإن الأصول التاريخية ترجع إلى سنة 1955 عندما تولت لجنة الخبراء في منظمة شمال الأطنطي الناتو AC/25 بإصدار منشورات الحلفاء لتأكيد الجودة في المجال العسكري. و تحولت سنة 1965 إلى STANAG 4108. و في عام 1974 أنتجت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية BSI (British Standards Institution) معيارين مرشدين هما BS 4891، BS 4891 كمعينين في الإعداد لتوكيد الجودة. و في 1979 عوضهما BS 5750. على أساسه تم إصدار سلسلة ISO 9000 سنة 1987. التي نقحت في إصدار 1994. و كذلك بالنسبة لسنة 2000<sup>1</sup>. و في 1988 ظهرت الجمعية الفرنسية لتوكيد الجودة<sup>2</sup>، إثر توصيات اللجنة البرلمانية بالإسهاد بالإيزو في فرنسا. واتبع ذلك بمعايير الاعتماد Accreditation لهيئات الإسهاد و إصدار جديد للإيزو 9000 في 1994. وقد تزايد تطور هذا النظام بعد ذلك، خاصة بعد أن أصبح اشتراط الإسهاد بالإيزو 9000 وسيلة لتحقيق الثقة في الموردين.

و كحوصلة، مرت الجودة بثلاثة مراحل. جودة المنتج ثم جودة السيرورة، وأخيرا جودة مابين المؤسسات. و يعتبر تدويل مواصفات الجودة، معيار اختياري للدول لتقوية مكانتها في ظل عولمة الاقتصاد الحالية. وقد سرت عدوى الجودة في جميع القطاعات. في إطار السباق نحو التنافسية الذي تميزت به بداية الثمانينات بتطور سيرورة الإنتاج في المؤسسات، التي مرت من إسهاد المنتجات إلى إسهاد نظم الجودة. فالمستهلك اليوم، لا يكفي بجودة المنتج، بل يفرض أكثر مصداقية وسلامة وخدمة فيما يقدم له في السوق. واتخذ هذا الاتجاه طابعا رسميا بالتقييس الدولي المتنامي.

منذ العام 1995، التزم العديد من المؤسسات بصورة طوعية في مسعى توكيد الجودة، للحصول على شهادة تثبت بأن تنظيمها بتوكيد الجودة، مطابق لنموذج معطى (المعيار). إن الهدف الأول لمعايير الجودة وخاصة الأيزو 9000، هو الوقاية من المنتجات غير المطابقة لإعطاء الثقة للزبائن. يمكن وضع مسعى توكيد الجودة، من تعبئة الجميع في المؤسسة، وتحقيق أمثلية السيرورات. يتطلب مسعى توكيد الجودة من المؤسسة عملا هاما، خلال عامين تقريبا.

<sup>1</sup> - حيدر محمد أمين طرابيشي. المرشد إلى طريق الأيزو 9000 و تطبيقاته. مصر-القاهرة: دار السلام للطباعة و النشر و التوزيع. 1999. ص: 40-41.

<sup>2</sup> - AFAQ : Association française d'assurance qualité.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

مع العلم أن كثيرا من المؤسسات تستطيع أن تحقق الجودة، بدون اللجوء إلى عملية الإشهاد، كما أن المؤسسة المتحصلة على الشهادة لمنتجاتها، ليس بالضرورة أن تكون أفضل من غيرها. بل تعني عملية الإشهاد المطابقة لأهداف المؤسسة فقط، فهي إذن التي تحدد المستوى الذي تريد من الجودة.

يمثل توكيد الجودة مجموعة الإجراءات المعدة سلفا وبصفة نظامية، بحيث تطبيقها و مراقبتها يعطي الثقة بأن المنتج يستجيب لما ننتظره من جودة. أما الإشهاد، فهو اعتراف هيئة مستقلة، بأن تنظيم الجودة في المؤسسة مطابق لمعيار محدد، وذلك عن طريق مراجعين للجودة. المعيار مستند مكتوب، متاح للجمهور. و يعد المعيار قاعدة لعبة ( Règle de jeu ) اختيارية خلافا لحالة اللائحة التنظيمية. ويقوم بإعداده منظمة معترف بها (ISO ou AFNOR) بعد مناقشته و اتفاق جميع الأطراف عليه. تؤسس المعايير الثقة، بالبرهان الرسمي للتحكم في الجودة. فهي تصف عناصر التنظيم، وليس الوسائل التقنية. تصف معايير إيزو 9000، شكل نظام الجودة من متطلبات المعيار، الكتيب المرشد للجودة، مخطط الجودة، الأعمال التصحيحية، أساليب الفحص و مراجعات الجودة<sup>1</sup>.

في تاريخ الصناعة، جاء ظهور المعايير التقنية أو معايير المنتجات، استجابة لضرورتين : الأولى، تخفيف التكاليف المباشرة بسبب اقتصاديات السلم. والثانية، مكنت من تعظيم تدفق الأسواق برفع درجة التعويض بين المنتجات<sup>2</sup>. يشجع المعيار الدولي تبني مقارنة السيرورة عند تنمية و تحسين فعالية نظام إدارة الجودة، بغية تعظيم رضا الزبون من خلال احترام مشروطاته. مما يؤكد على:

- فهم و تلبية المتطلبات.
  - اعتبار السيرورة من خلال القيمة المضافة.
  - قياس كفاءة و فعالية السيرورة.
  - التحسين المستمر للسيرورة بناء على قياسات موضوعية<sup>3</sup>.
- إن وضع نظام ISO 9000 له تأثيرات تختلف بحسب المراحل التي تتواجد فيها المؤسسة. فبالنسبة لمؤسسة في حالة نمو (Croissance) يفيدها كما يلي:
- دعم زيادة رقم الأعمال.

1 - ENVT CORPET. Qualité des aliments. Op-cit .

2 - Denis Serestin. Les chantiers du manager . Paris : Edition Armand Colin. 2004. p : 169.

3- AFNOR. Op-cit. p : 155.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

- التمكين من الحصول على تنظيمات جديدة.
- ضمان رفع الهامش على الربح.
- وبالنسبة لمؤسسة في حالة تراجع ( décroissance ) يفيدها فيما يلي:
  - تحديد نقاط الضعف وتكرارها.
  - دعم فعالية العمليات.
  - التمكين من تسيير فعال للموارد.
- وبالنسبة لمؤسسة في حالة تحول ( Transformation ) فتكون الفائدة في:
  - تعزيز نقاط القوة.
  - المساعدة على التحول.
  - المساهمة في أفضل نسبة إطار /عامل<sup>1</sup> ( Cadre / Employé ) .
- لا تقتصر نظم إدارة الجودة على المؤسسات الكبيرة، لأنها تهتم بطريقة التسيير للأعمال. و تطبق مهما كان حجم و قطاع المؤسسة. مثلما هو الحال بالنسبة للتسويق، المبيعات، المالية، و الإنتاج<sup>2</sup>.

### II - 3 - أركان سياسة الجودة :

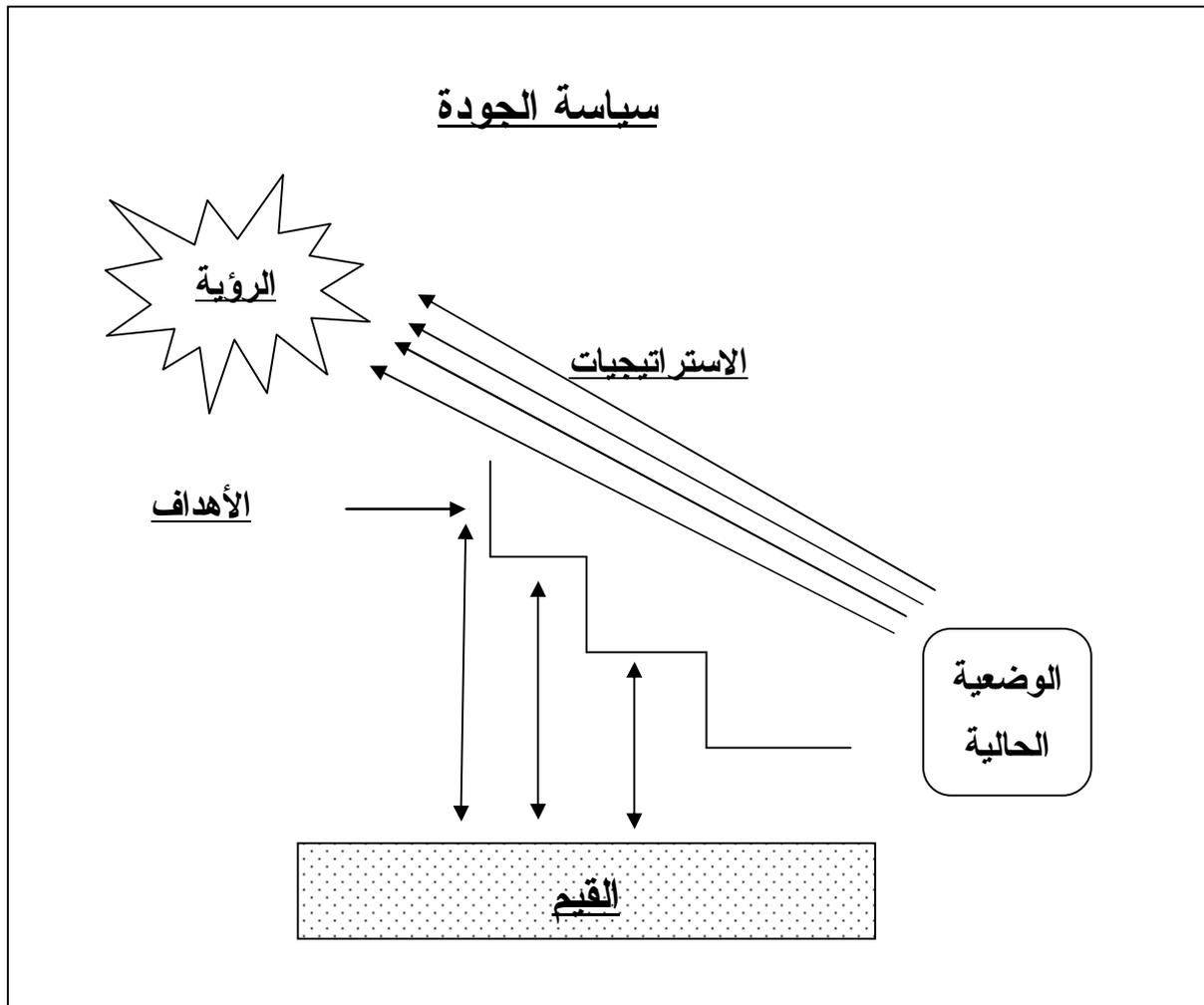
تندرج سياسة الجودة في تجانس مع السياسة العامة للمؤسسة. و هي تنطلق من الوضعية الحالية التي تمثل الإطار العام الذي تتميز به بيئتها الداخلية و الخارجية. وخاصة التحديات و التهديدات التي تواجهها و تعمل على التغلب عليها أو التكيف معها بما يحولها من قيد يعرقل السير الحسن و تحقيق الأهداف، إلى فرصة تخدمها.

و تعتمد على استراتيجيات تسعى إلى تحقيق الوصول إلى صورة مستقبلية تتحدد برؤية ورسالة المؤسسة على الأقل لثلاث سنوات، و تتجسد في شكل أهداف تفاعل مع مجموع القيم و الثقافة السائدة، و التي تعتبر محددًا أساسيًا لما تتمتع به من خصوصية. ويندرج كل هذا ضمن إطار يضمن تحقيقه التزام الإدارة وتحفيز العاملين ووضوح الرؤية. كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - Branimir Todorov. Op-cit. p : 27.

<sup>2</sup>- AFNOR. Op-cit. p : 15.

الشكل رقم ( 18 ): دليل إعداد سياسة الجودة.



Source: Muriel Freyssine et Juan-José Perez. Op-cit. P: 60.

و ترتبط سياسة الجودة بالإستراتيجية التقنية و التسويقية للمؤسسة من خلال الأسئلة حول نوع الزبائن و توقعاتهم و احتياجاتهم. و المنافسين و موقع المؤسسة بينهم، و ماهية الإضافة الممكن تقديمها لتحسين عرضها للتغلغل في السوق. و الأسباب الباعثة لدواعي عدم الرضا لدى الزبائن. وكيفية التغلب عليها<sup>1</sup>.

ويرى Pierre Longin و Henri Denet أن الجودة مكون أساسي من مكونات سياسة المؤسسة. و تركز سياسة الجودة على ثلاثة أركان هامة، وهي:

- 1- الزبائن : اللذين يفترض فيهم الكثرة والرضا والولاء.
- 2- العاملين : الذين يطلب منهم المشاركة والتحفيز والكفاءة.
- 3- المؤسسة : التي تسعى إلى إرضاء مساهميها وتحقيق صورة جيدة والتفوق على منافسيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Christian Doucet. Assurance de la qualité. La politique qualité et certification.

QUALITIQUE. N° 104. 1998. P : 17

<sup>2</sup> - Pierre Longin et Henri Denet. Op-cit. p : 35.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

كما يركز نجاح أي مسعى جودة على تعبئة جميع العاملين كمبدأ أساسي، من الواضح أن موضوع الجودة جماعي تعاوني، لذا يجب اتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لاجتناب كل أحكام مسبقة سلبية من طرف العاملين. والتركيز على أن يعتبر كل فرد من طاقم المؤسسة يجد مصلحته فيه، وهنا من خلال نظام يحفز كل واحد في موقعه أن يؤدي مهمته طبقاً للمتطلبات المعدة سلفاً. ونجاح ذلك يعتمد على اعتبار أن كل عامل مهما كانت درجته، يستطيع أن يقدم شيئاً إيجابياً لمؤسسته شريطة إتاحة الفرصة له للقيام بذلك.

### II - 4- أثر الرافعة لإدارة الجودة :

يرتكز نظام الإيزو 9000 على التخطيط، التحكم، التحسين وتوكيد الجودة الداخلية والخارجية. و هي تمثل خمسة روافع لإدارة الجودة<sup>1</sup>:

#### الرافعة الأولى : تخطيط الجودة :

يعني تخطيط الجودة، وضع واستغلال نظام إدارة الجودة على ضوء وبدلالة سياسة الجودة وأهدافها، بحيث يتحدد لكل نشاط هدفه، مع المطابقة مع البقية.

#### الرافعة الثانية : التحكم في الجودة :

بحيث يحقق كل نشاط الجودة في حدود المسموحية المتاحة.

#### الرافعة الثالثة : تحسين الجودة :

يتمثل في حلقة تبدأ بتحديد فرص التحسين ثم التصحيح والقضاء على مصدر المشاكل ثم التحليل للمعلومات و المراجعة، و هكذا.

#### الرافعة الرابعة : توكيد الجودة الداخلية :

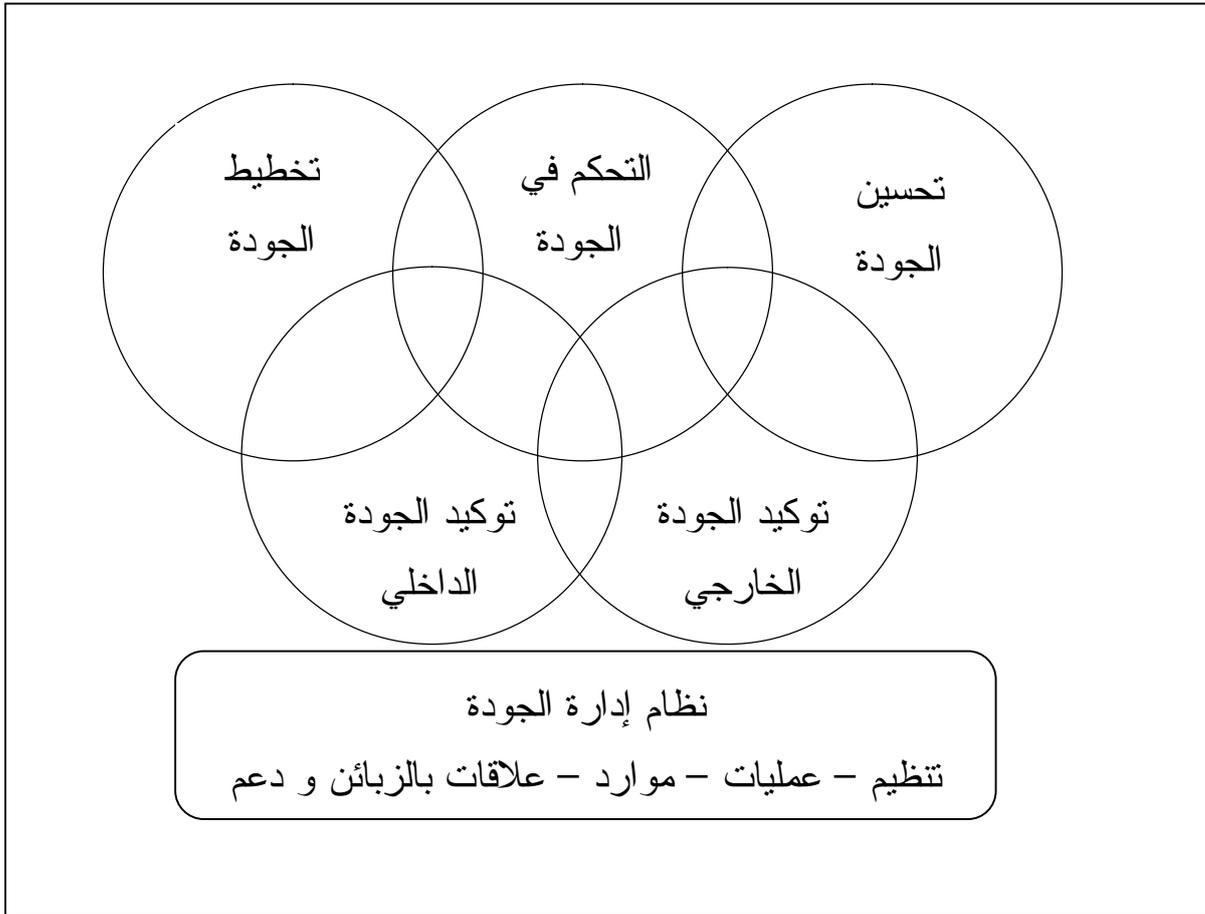
إعطاء الثقة في الإدارة، بأن المستوى من الجودة المحدد سيتم الوصول إليه. ولذا نلجأ للمراجعة الداخلية للتأكد. ويستدل عليها بعدد الشكاوى ونتائج التصحيح وتكاليف انعدام الجودة والتوقف عن الإنتاج.

#### الرافعة الخامسة : توكيد الجودة الخارجية:

إعطاء الثقة للزبون و الاستجابة لمتطلباته. ويستدل عليها بالحصول على الزبائن أو فقدهم، مستوى رضاهم، الشكاوى، احترام مواعيد و آجال التسليم، عدد العقود، الأعمال الوقائية وغير ذلك.

<sup>1</sup> - Branimir Todorov. Op-cit. p : 33.

الشكل رقم ( 19 ) : أثر الرافعة لإدارة الجودة.



Source : Branimir Todorov. Op-cit. P : 34.

فالإشهاد بالإيزو يعود بالفائدة على المؤسسة عموماً. فبالنسبة لخارجها يعمل على زيادة ثقة زبائننا. و إعطاء الدليل على التحكم في المنظمة والمنتجات. و طمأنة باستماع الزبائن. مع الحصول على الاعتراف لتطوير الأسواق. و إلزام المورد بتبني نفس المستويات والشروط. وكونه يشكل ميزة تنافسية. و بالنسبة لداخل المنظمة يحقق تحفيز العاملين وتنمية تضامنهم. و تتمين معرفة التوظيف والتحكم في العمل الداخلي للمنظمة. مع تبسيط وتسهيل المراقبة والمراجعة. و إدراج بعض القيم. و الاستفادة من تقييم خارجي معترف به.

**II - 5 - مسعى الإشهاد :**

إن مسعى الإشهاد يمر من جملة من المراحل، لأنه ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف أخرى. لذا نجد التحضير له وما يتطلبه. ثم العملية و شروطها. ونواصل بالواجبات بعد الإتمام.

**II - 5 - 1 - مرحلة التحضير والاختيار :**

يجب الإجابة على ثلاثة أسئلة هامة، قبل الانطلاق في عملية الإشهاد وهي :

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

- 1- ما هي تكلفة الإسهاد، وبماذا سيعود على المنظمة ؟ وذلك باحتساب التكاليف الخارجية لإنجاز وتنشيط وتكوين العاملين وتحسيسهم. شراء تجهيزات تسيير الوثائق، وأدوات القياس وأتعاب الخبراء. والتكاليف الداخلية المتعلقة بالوقت المخصص للعملية عوض التوجه للإنتاج. وتكاليف الهيئة المعتمدة للإسهاد والاشتراكات السنوية.
- 2- لماذا نقوم بالإسهاد ؟ لتحديد الفائدة والهدف من المسعى.
- 3- هل يجب الاستعانة بالاستشارة ؟ و في الغالب يكون ذلك ضروريا لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق التعلم واختصار الزمن في الحصول على الإسهاد. و لأنها رؤية من الخارج و بعين أخرى مما تثبت فاعليته بدهاءة. و بعد ذلك نقوم باختيار الهيئة المانحة للإسهاد.

### II - 5 - 2- مرحلة مسعى الإسهاد نفسه:

و يتضمن خطوات تحليل الوضعية الحالية لاستخراج نقاط القوة والضعف. ثم تحديد مجال الإسهاد . و نشر الوضعية والصعوبات والقرارات و تعبئة القوى الداخلية المؤهلة. مع تكوين فرق عمل و إعداد وثائق نظام الإدارة، الدليل، العمليات والإجراءات، والأدلة المنهجية والتقنية و تعيين المسؤولين. و تكوين مراجعين داخليين. و القيام بحملات اتصال داخلي و المراجعات الداخلية. و استمرار متابعة الإدارة للمسعى.

### II - 5 - 3- مرحلة ما بعد الإسهاد :

الاحتفال والتهنئة، احتفاء بالقفزة النوعية التي حققتها المؤسسة، وهي الانتقال من الثقافة الشفوية للثقافة المكتوبة، ومن مرحلة التفاعل المعدوم إلى التحكم. و النشر الخارجي عن طريق الإشهار ووسائل الإعلام للزبائن بأن المؤسسة تحصلت على الإيزو ووسم كل ما يخص المؤسسة بختم الإسهاد. وأخيرا إدراج التحسين المستمر في نظام الإدارة.

### II - 6- التعامل مع الإسهاد:

وحاليا، يوجد بكل دولة هيئة تسيير المعايير الوطنية، وتتسق على المستوى الدولي. فمثلا في إنجلترا BSI وفي فرنسا AFNOR وفي المغرب SNIMA وفي الجزائر IANOR و هكذا. و لقد واجهت الجزائر خيارين في هذا المجال :

- أن تترك المؤسسات لتخضع للإسهاد من طرف مؤسسات أجنبية، لكن العملية مكلفة جدا وتتطلب خروج العملة الصعبة. كما أن الشهادة المعترف بها في بلد، قد لا تكون كذلك في آخر، مما يتطلب إعادة الإسهاد مع تغير الزبائن.

- أن يتم وضع نظام على المستوى الوطني، تتكفل به هيئات، تقدم شهادة مطابقة للمعايير الدولية، ويتم بذل الجهد لتحسين الصورة و الثقة والاعتراف المتبادل مع المؤسسات الدولية.

### III - مدخل إدارة الجودة الشاملة :

ظهر تيار الإدارة بالجودة في التسعينات في المؤسسات الأوروبية الكبيرة، و الذي سمي في المرحلة الثانية بإدارة الجودة الشاملة TQM : Total Quality Management . و استطاع تقديم نموذج للإدارة الحديثة المرتكزة حول موضوع سلطة فرق العمل والقيادة والتقييم الذاتي. و ليست الجودة الشاملة مجرد طرح نظري، بل هي نتاج تجربة تطبيقية، ووضع أجهزة تنظيمية للجودة. صممت استجابة للمشاكل التي طرحتها هذه الأجهزة نفسها.

#### III - 1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف الإدارة الكلية للجودة TQM بأنها فلسفة تشير إلى مشاركة كل فرد داخل المنظمة في السعي نحو تحقيق الجودة، ومع تحقيق رضا العميل كقوة دافعة رئيسية<sup>1</sup>. و هي مقارنة تسيير موروثه بعد التaylorية و مجموعة التيارات المرتكزة على التسيير بالمشاركة. و ترتكز مبادئها على فكرة ارتباط بقاء المؤسسة بمدى قدرتها على إشباع حاجات و توقعات زبائن<sup>2</sup>. وكما يوحي إليه مصطلح الشاملة، فهو يغطي جميع مستويات المؤسسة، ولا يقتصر على وظيفة دون أخرى، بل يعالجها في نظرة تنظيمية ونظامية، بحيث لا يهمل مستوى ولا وظيفة. و يتعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة، التأثير على جزء منها يحرك المجموع، بالبحث عن أفضل تدفق للعمليات والمعلومات، مما يوصل إلى أعلى كفاءة ممكنة. فيأتي دعم الإدارة العليا شاملا. ويقوم على فكرة منع الخطأ عوض اكتشافه وإصلاحه والتركيز على التخلص من هدر الجهد بدون داعي. وهو أيضا مدخل يعتمد على تحليل وتخطيط وتنظيم جميع أنشطة المنظمة، بحيث تتم بالوجه الأفضل والجيد، والمحافظة على ذلك بواسطة التحسين المستمر في عناصر الأداء. وهو ما لا يتأتى، إلا بالاعتماد على مشاركة جميع العاملين، بعد اقتناعهم الذي يتجسد في شكل تعاون كامل لتحقيق مستوى الجودة المطلوب. بإتباع منطق العمل الجماعي، وسريان روح الفريق لتحسين الجودة وما يترتب عليه من تعاضدية تستفيد منها المنظمة. خاصة إذا تنامي هاجس الرقابة الذاتية التي تحول الجودة إلى سلوك ينبع من تحفيز الفريق، ولا يمكن فرضه دون اقتناع. و لا تركز على النتيجة، كصورة محددة لعملية. التي هي ما نصل إليه بعد سلسلة متفاوتة التعقيد لجملة من النشاطات. وبذا ترتبط جودة النتيجة بجودة كل نشاط وعملية. إضافة إلى جودة الأسطح البيئية بين النشاطات، ومنطق تسلسل العمليات .

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل. مرجع سبق ذكره. ص : 358.

<sup>2</sup> - Daniel Lozeau. Quand la gestion de la qualité devient un rituel. In Sources ENAP. Ecole Nationale d'administration Publique. Université Québec. Volume 15. N° 1. Janvier, Février 2000. p : 01.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

تمثل الجودة الشاملة ممارسة الإدارة لتصميم وانجاز واقتراح منتجات للزبائن بأقل تكلفة وبقيمة لديهم في تزايد مستمر. فهي تسعى تحسين مستمر يمس أبعد من مجرد المنتج. فهي تعتني بتعبئة جميع المؤسسة من أجل أن تقدم الأفضل باستمرار، وهذا بالتحكم في العمليات و إشراك جميع العاملين، وهذا يتطلب تحقيق الجودة في سير عمل المؤسسة، بمواردها البشرية ووسائلها ومواردها وتنظيمها من جهة، مع إقحام جميع شركائها من موردين وقنوات توزيع من جهة أخرى<sup>1</sup>. بمرور الوقت تطور تقييم الأداء المتصل بالجودة وما يزال يتطور، فبعد أن كان يركز على التطابق مع المواصفات والعيوب. أصبح يضم نواحي أخرى، كإرضاء العميل، والتكامل داخل نظم الإدارة وقياس أداء العمليات وليس المخرجات فقط. والقياس التنموي المتصل بالعمل<sup>2</sup>.

فهي تعتبر بمثابة مظلة تضم تحتها عددا كبيرا من مبادرات الجودة. التي يعتبر استخدامها خطوة أولية نحو التطوير الشامل. و ذلك من مثل دوائر الجودة، الجيت، طرق تاجوشي، الضبط الإحصائي للعملية، و تأكيد الجودة و خدمة العميل و غيرها و لكنها لا تعتبر بديلا عن إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

و في الواقع هناك تباين شكلي حول تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة تبعا للزاوية التي ينظر إليها هذا الباحث أو ذاك، مع الاتفاق على المضمون الجوهرى الذي ينطوي على تحقيق رضا المستهلك، ورصد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية. وتسير بمقتضاه إدارة الجودة الشاملة<sup>4</sup>.

و يرجع هذا التباين بين آراء المنظرين في نظرتهم إلى اختلاف الخلفية الفكرية و الفلسفية و الخبرات العملية التي يتميز بها كل واحد منهم<sup>5</sup>. و هذا الأمر موجود في كثير من المفاهيم في مجال التسيير. و لعله يترابط مع التطور الإداري واقعا وممارسة و تنظيرا.

<sup>1</sup> - Pierre Jacou. Op-cit. p : 25.

<sup>2</sup> - كريستون. تعريب علا أحمد إصلاح. تقييم الأداء الاستراتيجي - الممارسات الأفضل للجودة والعمل. الجزء الثالث. سلسلة إصدارات بميك. مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك. 2001. ص: 39.

<sup>3</sup> - عبدالرحمان توفيق. مرجع سبق ذكره. ص: 34.

<sup>4</sup> - نبيل مرسي خليل. مرجع سبق ذكره. ص : 15.

<sup>5</sup> - مهدي السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي. الأردن: عمان: دار جرير للنشر و التوزيع. 2007. ص: 32.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

و لقد جاءت أول محاولة لتقديم تعريف لها من طرف منظمة الجودة البريطانية، على أنها فلسفة إدارية للمؤسسة تدرك من خلالها تحقيق احتياجات المستهلك و اهدافها في آن واحد. كما يوسعها البعض إلى أنها فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات. تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع<sup>1</sup>. و أنها إستراتيجية تسيير تغطي جميع المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد و المحيط تسعى لتحديد أهداف الجودة المستتبطة من متطلبات الزبون<sup>2</sup>. و يحددها جون أوكلاند بالوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فاعليتها و مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل<sup>3</sup>.

و تعتبر الجودة الشاملة جملة متتالية و مستمرة من الخطوات المنسجمة في إطار التحسين و تهدف إلى تحقيق تقدم المؤسسة و تميز نتائجها مع الإشباع الكلي لزيائنها<sup>4</sup>. فهي استهداف زيادة رضى الزبون مع تدنية التكاليف بالقضاء على نقاط الضعف في سيرورات العمل و الارتكاز على عمل الفريق أساس.

ويذهب تعريف معهد الجودة الفيدرالي لإدارة الجودة الشاملة بأنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول وهلة مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى تحسن الأداء. فهي أساس التحسين باستخدام الأساليب الإحصائية و الموارد البشرية<sup>5</sup>. وتعرف بأنها نمط إدارة موجهة بالجودة، و تركز على المشاركة من طرف جميع أعضائها و تهدف على المدى الطويل إلى تحقيق الإشباع لدى زيائنها و المزايا لجميع أعضائها و للمجتمع عموماً<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - J.P.Huberac. Guide des Méthodes Qualité . Paris: Maxima.1998. P :113.

<sup>2</sup> - Gerdf Kamisk & J.Peter Bawer. Management de la qualité de A à Z. Paris : Masson. 1994. P: 119.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود. مرجع سبق ذكره. ص: 74.

<sup>4</sup> - Pierre jacou. Op-cit. P : 37.

<sup>5</sup> - توفيق محمد عبد المحسن. اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء، ستة سيكما و بطاقة القياس المتوازن. مصر: دار الفكر العربي. 2005-2006. ص: 155.

<sup>6</sup> - Michel Weill.le management de la qualité. Paris : Edition la Découverte.2001. P :11.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

و يعرفها جابلونسكي بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك القدرات والمواهب لكل العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة و الخدمة بشكل مستمر. و هو ما يتطلب الإدارة بالمشاركة و تحسين العملية و استخدام الفرق<sup>1</sup>.

و هي تهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية، وفي أقصر وقت<sup>2</sup>.

كما تختصر في كونها ببساطة ثقافة المنافسة التي تعتمد على إشاعة الوعي النوعي داخل المؤسسة و تحمل المسؤولية في مجال الجودة من طرف الجميع، فهي تعزز من القدرة التنافسية لها<sup>3</sup>. و أعطت حياة جديدة للصناعة و أحدثت ثورة جديدة في الفكر الإداري .

و هي أيضا نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وإفراد ونشاطات لتحقيق هدف تحقيق الإشباع والرضى لدى الزبون المستهلك. فهي نظام إداري شامل، قائم على التغيير في الفكر والسلوك و القيم و المعتقدات التنظيمية و المفاهيم الإدارية و نمط القيادة، بما يخدم تحقيق رضا الزبون<sup>4</sup>. و هي ليست أسلوبا عابرا بل إنها تمثل مدرسة مدرسة جديدة في مجال الإدارة<sup>5</sup>.

و إن المنتبع لمختلف التعاريف في التراكم المعرفي و أدبيات المفهوم يمكن أن يلاحظ وجود أربعة اتجاهات في مجملها. الاتجاه المعتمد على فكرة الزبون و احتياجاته وكونها ثقافة تعزز رضاه. و الثاني ينصب على استخدام الوسائل العلمية و الأساليب والأدوات. و الثالث يركز على الجانب السلوكي و تنمية العاملين و زيادة تحفيزهم، انطلاقا من أن بناء الجودة ليست

1 - حسن أحمد الشافعي. معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي. مصر:الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر. 2006. ص: 62.

2- رعد حسن الصون. معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. سوريا-دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة. 2001. ص: 38.

3- خالد الهيتي و أكرم الطويل. التنظيم الصناعي، المبادئ و العمليات. الأردن-عمان: دار إلحاق للنشر و التوزيع. 1999. ص: 335.

4 - عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره. ص: 31.

5- Seddiki Abdallah. Op-cit. P : 223.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

مهمة فرد معين بذاته بل توكل للجميع مع تحقيق التناسق و الانسجام. و الرابع يتوجه باهتمامه نحو الفلسفة الشاملة كأساس و الثورة في الفكر والطريقة<sup>1</sup>.

و عليه فيمكننا أن نذهب إلى أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تنتهجها المؤسسة وتسري في جميع مستوياتها و تتلون بها رسالتها و سياستها، بحيث تستمد من تصور عام بضرورة القيام بما هو جيد و السعي إلى تجسيد هذا في الممارسة اليومية التي تعيشها، فهي تمس التفكير و الممارسة كمنحى جديد و مدرسة جديدة في مجال الطرح التسييري يعمل على تجسيد مفهوم تحسين نوعية الحياة كمبدأ يخدم و تخدم و بدأ فهي تتطلب المشاركة الفعالة من طرف العاملين و ما يترتب عليه من ضرورة تأهيلهم و تحفيزهم ليتمكن كل فرد المؤسسة من الإتيان بأفضل ما يمكنه و يكون سعيدا بذلك. فهي إطار تتدرج فيه جميع الأدوات و التقنيات التي تعارف على أنها تعمل على تحقيق الجودة. و تقدم الوصفة المناسبة التي تحقق الالتحام بين ما يرغب فيه الزبون و ما تصبو إليه المؤسسة و ما ينتظره المجتمع.

الجودة الشاملة هي الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب. و هي نمط إدارة يمثل أحد الوسائل لتحقيق جودة المنظمة ككل، بما يمكن من التناقص و اثبات الوجود. فرضت المتغيرات على الإدارات الاهتمام بأمور أصبحت جوهرية، بل باتت سلاحا للمنافسة الدولية و التمايز العالمي، منها الجودة. فتسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز الصناعي مقارنة بمثيلاتها المنافسة لها. وهو ما يتحقق من خلال الجودة الشاملة. تريد المؤسسة أن تحقق أفضل إشباع ممكن للحاجات الصريحة و الضمنية لزبائنها، والذي يمثل بواسطة الثلاثية (الأجل- الجودة-السعر).

ترتبط الجودة أساسا، بإشباع حاجات المستعمل و ما يجده لحظة الاستعمال. وهي قدرة تتطلب تنظيما حول هذا المفهوم، من بداية تحديد الخصائص إلى المتابعة بعد البيع. فيتم تنظيم مجموع المؤسسة من خلال تفكير مبني على الجودة الشاملة، التي يجب أن تتدرج ضمن مسعى للجودة يمس الأدوات والأساليب والنظم والإستراتيجية. إذ هي نمط إدارة يرتكز على مفهوم الجودة و يتأسس على مشاركة الجميع.

الجودة قضية الجميع، وليست موكلة لمصلحة مراقبة الجودة فقط، التي تلعب دور الدر كي الحارس أو رجل الإطفاء المنفذ.

---

1 - صلاح عباس هادي. إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز. دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز . 08-09 مارس 2005. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. ص: 158-159.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

يحقق جذب وإرضاء الزبائن التطور باستمرار، وهذا هو الطريق الذي أن أخطأته أي مؤسسة عرضت بقائها ومصيرها للخطر. وهو طريق الجودة الشاملة، الذي لا يعرف النتائج ولا الأهداف، ولا يحدد نهاية أو مستوى، وإنما ببساطة يقترح التزام جميع الموارد البشرية في المؤسسة في مسعى تطور مستمر. وتستهدف من خلال الإصرار المستمر على أمثلية جميع العمليات، أن تقدم لزيائنها منتجات جيدة وممتازة في حدود الظروف الأكثر اقتصادا<sup>1</sup>. يعتبر إرضاء الزبون مركز اهتمام جميع الوظائف في المؤسسة، من تسويق ودراسات وتصنيع وبيع وما بعده، كلها تعمل مجتمعة على تقديم منتجات للسوق خالية من العيوب وبدون مشاكل في استخدامها وذلك بتحديد أسباب حدوث ذلك والقضاء عليه. وهو ما يسمى بالعيوب الصفري، والذي لا يعني القضاء الكلي على العيوب، وإنما يعني توقع العيب. حتى لا تكون له تأثيرات على الزبون<sup>2</sup>.

يقول الدكتور ليس بورتر: "تستلزم الجودة الكلية الوفاء بمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين، وهو ما يعد أمرا حيويا أيضا بالنسبة لعملية التخطيط الإستراتيجي. وتوفر إدارة الجودة الشاملة إطارا شاملا يمكن من ربط الأداء بالأهداف والغايات والمقاييس كوسيلة لتحقيق أهداف المنشأة وأعمالها. ومشكلة أكثر المؤسسات في تعريف الجودة الكلية في المقام الأول. إذ يعتقد البعض أنها عبارة عن برنامج للرقابة على الجودة يسير من أسفل لأعلى أو منهج نظم من أعلى لأسفل مثل الأيزو 9000"<sup>3</sup>.

### III - 2 - الأسباب و المنطلقات الفكرية:

لقد شاع في أدبيات الإدارة المعاصرة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كتوجه عام يحكم الأفكار والتصرفات، ويعطي الدلالة على معايير الكفاءة. وذلك لاجتماع جملة من الأسباب أهمها :

- 1- دفع التطور التقني إلى التخلي عن الأساليب التقليدية، والبحث عن أساليب تتماشى مع ما تحقق، وتراعي عنصر الجودة بالقدر الكافي.
- 2- تعمل زيادة مستويات جودة المنتجات على توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، والتي تمثل ما بالإمكان اجتذابه من الزبائن، الذي أصبح يخضع لضغوط التنافس وحدة الصراع، فلا يمكن

<sup>1</sup> - Pierre Jacou. Au cœur du changement, une autre démarche de management : La qualité totale. Paris : Dunod. 1995. p : 21.

<sup>2</sup> - Pierre Jacou. Op-cit. p : 23.

<sup>3</sup> - كريستون. تعريب علا أحمد إصلاح. تقييم الأداء الاستراتيجي - الممارسات الأفضل للجودة والعمل.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

تحقيق الفوز برضا الزبون، إلا بالوصول إلى مستوى من الجودة، يمس جميع المستويات، ويشمل التنظيم والنظام والعمليات وبالتالي المنتجات.

3- تنامي مكانة الزبون، وأهمية احترام إرادته ورغباته، الذي تجسد في صورة تحسينات وتسابق لمواجهة التعميق الواضح في ثقافته، والتنوع في مشروطاته، مما ترتب عليه من ضرورة العناية الفائقة بما يقدم له، وبذل الجهد لإقناعه به.

4- نتيجة لتعدد قنوات الاتصال والتعليم، ارتفع المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع. وهو ما زاد من تمسكهم بالحصول على مستوى أكثر جودة. كما أن ظهور جمعيات حماية المستهلك وهيئات الدفاع عن حقوقه، التي تعمل على أكثر من مستوى على نشر الثقافة والوعي لدى شرائح المستهلكين<sup>1</sup>. مما فرض على المؤسسات قيودا جديدة. وترتكز الجودة الشاملة على شدة المنافسة وضغوط العولمة وحركة المتغيرات وتطوير الأداء الحكومي. تسعى الجودة إلى تحقيق النتائج المستهدفة من الأداء، مع تخفيض إمكانيات حدوث الخطأ والعيب، ويترتب على ذلك الاستغناء عن تحمل إعادة الإنجاز نتيجة لذلك. وهو ما يحقق تخفيضا جليا في التكلفة وتحسينا مستمرا في الأداء. كما تتعكس الجودة على وقت الأداء، فتختصره إلى أقل ما يمكن استجابة للتوقيت المناسب لظروف الزبون، والمكان الملائم لذلك.

من هنا تذهب المواصفات البريطانية إلى ربطها بالتوجه لإشباع احتياجات الزبون حاليا ومستقبلا. وهو ما يؤكد دومانغ بالمطابقة للاحتياجات، و يجعلها كروسي مسؤولية كل فرد في المؤسسة. تحاول الجودة تحقيق المطابقة لاحتياجات الزبائن والمواصفات التصميمية، في إطار ما يتحدد من المستويات عالميا، ومراعاة السرعة والدقة وتناسب التكلفة. تتطلب إدارة الجودة الشاملة معرفة الاحتياجات والتوقعات لدى المستعملين، وتحديد ما يقابلها من مستويات معترف بها عالميا، وهو ما يمكن من انتقاء الأساليب والتقنيات الموصلة إلى مستواها. وهذا يتوقف على النشر الواسع لمفهوم الجودة في كل مستويات التنظيم وإدماج المعايير الدولية في نظم الرقابة والتقييم وإشراك العاملين والزبائن.

و لهذا تنطلق إدارة الجودة الشاملة من جملة من المرتكزات الفكرية يبنى عليها نظام

إدارة يتسم بالمرونة والتكيف والانفتاح على ما يجري خارج إطار المؤسسة ومن بينها :

1- التعامل بإيجابية مع حقيقة مبدأ التغيير الحاصل حاليا أو المتوقع مستقبلا. والذي يمس إطار المؤسسة داخليا وخارجيا، مشكلا مكامن الضعف والقوة من جهة ومصادر الفرصة والتهديد من جهة ثانية.

<sup>1</sup> أصبحت حقوق المستهلك ذات طابع دولي تحدها الأمم المتحدة والمواثيق الدولية و تدعو لحمايتها.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

- 2- ضرورة الاهتمام بالمحيط، تطوير الأدوات والأساليب الكفيلة بتحقيق سلامة وصحة التعامل معه والاستفادة منه.
  - 3- الوعي التام بالواقع الجديد الذي ترسم معالمه ظاهر العولمة، وتوسع آليات توفير المعلومة في كل مكان أمام المستهلك مما يتيح له آفاق أكبر في عملية الاختيار و زيادة قوته التفاوضية.
  - 4- تنامي آلية السوق وتأثيرها على منطق الأعمال، يحدد أسس النجاح في البقاء والنمو.
  - 5- أتاحت ثورة تقنيات الاتصال والإعلام الجديدة قنوات متطورة للاتصال، ومكنت من اختصار المسافات والأزمنة، وغيرت جذريا مفهوم الاطار التاريخي، ووجب استثمارها في تطوير جودة ما يقدم للمستهلك الذي وجب إعطاؤه أهمية كبيرة. والسعي الحثيث لأسعاده أو على الأقل إرضائه، لأنه أصبح يمثل مركز ثقل عملية التبادل، والمحور الأساسي في كل صفقة. وهو ما يجب من خلاله تقبل فكرة المنافسة والتحرك على ضوءها لتحقيق ذلك.
  - 6- الاعتراف بأهمية المورد البشري كزبون داخلي، تكتسي مساهمته الدور البالغ الأهمية في تحسين الأداء وتطوير الخدمة، ذلك أن قدرة المؤسسة لا تكمن في أصولها المادية، بل في قدرات مواردها البشرية، فهي التي تثمن بقية الموارد وتشكل ثروة حقيقية تعتمد عليها المؤسسة في الفوز بمراتب السبق في ميدان نشاطها. ويتأتى لها بواسطة التحفيز الكافي أن تحقق أهدافها وربطها بمصالح الأفراد. ولا شك أن الأولى بالافتتاح بما تقدمه هو العاملين حتى يتسنى لهم مهمة إقناع الآخرين، إذ فاقد الشيء لا يعطيه. ولا يمكن أن يتحقق ولاء الزبائن، إلا إذا وثقوا في من يتولى مهمة تقديمه لهم، الذي تتعكس صورته على صورة المنتج المقدم لهم وعلى المؤسسة التي تتبناه.
  - 7- تعتبر المقاربة النظامية، ثورة في الفكر و معالجة المشاكل و التعامل معها. و الرؤية المتكاملة التي تركز على التفاعل بين العناصر.لذا وجب ضرورة التجانس في كل أجزاء ومستويات الجودة.
  - 8- الاهتمام بتحقيق النتائج والأهداف، هو الغاية الأساسية للمؤسسة. بينما تعتبر الأنشطة والعمليات أدوات لتحقيق هذه الغاية. ومن المنطقي، أن تقييم الأعمال والاعتراف بما تحقق لا يقاس بمقدار الجهد فقط، بل لا بد من الوصول إلى النتيجة. خاصة إذا اعتبرنا أن المهارة تختزل الجهد والوقت في تحقيق الأعمال. وإلا لأعتبر المبتدئ الذي يحتاج إلى وقت أكبر، أفضل من المتمرن الذي يؤديه في لمح البصر.
- ففي هذا الإطار لا يمكن تقييم الجودة في جانب كفاءة فنية فقط، ولا في تقدير مختص؛

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

وإنما تركز الآن على تقديم المنتجات والخدمات التي ينتظرها الزبون وقابلية للاستخدام مرضية وسعر تنافسي، في الوقت المطلوب وحسب الكيفية الملائمة. إن خيبة أمل زبون واحد في منتج المؤسسة، له ردود أفعال متسلسلة، وبآثار لا يمكن حسابها أحيانا. وتكرارها قد يؤدي إلى كارثة صناعية. فهذا الزبون غير الراضي، له محيطه وأقربائه ومحل ثقته، كثيرا ما تنتقل العدوى منه إليهم جميعا، و كل واحد منهم بمجرد تكوينه لهذه الصورة السلبية يقوم بدوره بنقلها إلى عدد آخر وهكذا، وبسرعة تجد المؤسسة نفسها أمام خطر يهدد مصيرها، إن لم تتداركه في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.

ولكي نضمن حقيقة رضا الزبون، لا بد أن نتحقق الجودة في كل شيء في المؤسسة، الإستراتيجية، والهياكل وأساليب الإدارة، وتوظيف المعرفة، النظم والخدمات والقيم التي تدافع عنها المؤسسة.

بحيث تحقق :

- إسعاد الزبون، الذي يعني إعطائه الإجابة الجاذبة لكل توقعاته الصريحة والضمنية، وما يطلبه مع اقتراح تجديدات لأكثر من ذلك.

- إرضاء الزبون، وهو إقامة الدليل للمستعمل بأن اختياره كان الأفضل، وذلك بالموثوقية والتشغيل المؤكد<sup>1</sup>.

### III - 3 - رواد إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعرضنا إلى أن مفهوم الجودة تطوري، فقد استقرت فلسفة الجودة الشاملة في الوعي الإداري من خلال ما تبناه روادها من مفاهيم. و لا يمكن معالجة موضوعها دون التعرّيج على أهم إسهاماتهم التي تعتبر الروافد التي غذت المفهوم و عملت على تشكيل ملامحه الرئيسية، على الأقل في مستوى التنظير الذي يترك المجال للممارسة باعتبار خصوصية كل مؤسسة وطبيعة نشاطها. و بذلك أصبح يشكل الإطار الذي يحتمل أي صورة تعلق فيه، شريطة أن تحترم مقاييسه.

و يرجع الفضل لهؤلاء المفكرين في إرساء فلسفتها على أسس متينة قابلة للتطبيق. و في فتح المجالات للباحثين في الإثراء و التطوير. و بدأ عرفت عطاءات غزيرة في وقت قصير. ولقد علا ذكرهم حد التقديس أحيانا، و أطلق عليهم إسم الساموراي و هو المقاتل الذي يتمتع بمزايا قتالية عالية و أخلاق منفردة لها مكانة خاصة في ذاكرة وأذهان اليابانيين. و نكتفي

<sup>1</sup> - Pierre Jacou. Op-cit. p : 22.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

بأشهر المؤسسين لهذه المنهجية التي تحولت إلى عقيدة تغير جذريا واقع كثير من المؤسسات. مركزين على أهم الأفكار عندهم.

#### **III - 3 - 1- والتر شيوارت Walter Shewart :**

يعتبر الرائد الأول للرقابة على الجودة. و قد أصدر كتابه الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة سنة 1931. اهتم بالعمليات التشغيلية و السيطرة عليها. و قد استطاع أن يطور خرائط مراقبة الجودة لتعقب الأداء عبر الزمن.

كما سبق دومنغ في تصميم الطريقة العلمية في التحسين، و التي عرفت بعجلة دومنغ فيما بعد<sup>1</sup>.

#### **III - 3 - 2- أدوارد دومنغ Edwards Deming :**

ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900. يعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج و رقابة الجودة. و هو الذي نقل رسالة الجودة إلى اليابان اللذين تبنوا أفكاره و طبقوها بجدية، لدرجة إنشاء جائزة للجودة باسمه. و يعرف بعجلة التحسين التي سنتعرض لها لاحقا. و قد بنى فلسفته على ثلاثة مكونات. النظام المعرفي العميق، الذي يستمد من نظرية المعرفة و نظرية التغيير و نظرية النظم و علم النفس في مكان العمل. و المكون الثاني هو مبادئ القيادة. و الثالث دورة التحسين.

فبذلك حدد أربعة عشر نقطة حول الجودة، اعتبرها أسسا لا بد منها. و تبدأ بوضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج و الخدمات. و انتهاج فلسفة جديدة مع التخلص من الاعتماد على الفحص الشامل. و إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط. وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج و الخدمات. و إنشاء مراكز للتدريب الفعال. و وجود قيادة فعالة. و إزالة الخوف. و الحواجز بين الإدارات. و التخلص من الشعارات و النصائح. استبعاد الحصص العددية. إزاحة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة. و إعداد برنامج قوي للتعلم و التحسين. و أخيرا إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات<sup>2</sup>. كما حذر من الأخطاء التنظيمية السبعة. و سماها بالأخطاء القاتلة. و حدها بالتركيز على أهداف الربح القصير. و عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين. و عدم كفاية أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأساليب والأسس التي تستند إليها في تحديد الجدارة. مع التعبير المستمر في الإدارة العليا. و عدم بناء الجودة

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي. مرجع سبق ذكره. ص: 81.

<sup>2</sup> - ريتشارد ل. ويليامز. مرجع سبق ذكره. ص ص: 8-11.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

في المنتج منذ الخطوة الأولى. ثم كلف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمات. إدارة المنظمة على أساس الأرقام الملموسة فقط<sup>1</sup>. و هذا ما يحد فعالية المجهودات.

#### **III - 3 - 3 - آرmond فايجينيام Armond Feigenbaum :**

كان المسؤول عن الجودة في مؤسسة جنرال اليكتريك. وكان أول من طور مفهوم مراقبة الجودة الشاملة. و يراها نظاما فعالا لتكامل و تطوير الجودة و تتألف من أربع مراحل. تبدأ بوضع معايير للجودة؛ و تقييم مطابقة هذه المعايير؛ قرار الفترة المناسبة لها؛ و التخطيط لتطويرها. كما يعتقد أن الجودة يجب أن تكون جزءا مهما من العمل اليومي. و أنها تتطلب التكامل الوظيفي الفعال بين الناس و الآلات و المعلومات المتوفرة<sup>2</sup>.

و قد حذر من بيت الجودة المتوهج كالهشيم أي اهتمام بالجودة سرعان ما يزول. و اقتصر الجودة على المصنع، بل هي مهمة الجميع. و لذا حدد ثلاثة مبادئ تبعا لذلك وهي:

- اعتبار التحكم في الجودة هدفا استراتيجيا.

- اتخاذ الإجراءات الضرورية في جميع مستويات المؤسسة.

- الإبقاء الدائم على التحفيز، الالتزام و المراقبة في كل المستويات<sup>3</sup>.

#### **III - 3 - 4 - كاورو إيشيكواو Kaoru Ishikawa :**

مهندس ياباني تحصل على درجة علمية في الكيمياء التطبيقية من جامعة طوكيو، و عمل رئيسا لمعهد موساشي للتكنولوجيا. و يعد أحد خبراء الجودة الشاملة في اليابان و أول من استخدم مصطلح مراقبة الجودة الشاملة<sup>4</sup> و أبرز الرواد.

اشتهر أنه أب ما يسمى بحلقات الجودة، فهو مبتكرها. وهي عمل تطوعي، و هذا له فوائده خاصة فيما يتعلق بالدافعية و التحفيز، و ضمان بذل الجهد. لكن في الوقت نفسه، هناك محاذير مثل عدم الاكتراث الكبير من النتيجة، وربما قلة الانصياع و الطاعة. كثيرا ما يجيب المتطوع، أنا متطوع فقط. و يكفي أن المضطر يركب الصعب كإشارة لشرح هذا المعنى.

كما قام بتقديم أداة خريطة السبب و الأثر و تسمى خريطة إيشيكواو أو خريطة عظم السمكة. يرى أن هناك سبعة أدوات للمراقبة على الجودة. وهي تحليل باريتو، قائمة المراجعة، شكل الانتشار، خريطة تدفق العمليات، خريطة السبب و النتيجة، خريطة المتابعة، خرائط

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ، ص: 323.

2 - مهدي السامرائي. مرجع سبق ذكره. ص: 89.

3- عجراد شرحبيل. مرجع سبق ذكره. ص : 10.

4- حسن أحمد الشافعي. مرجع سبق ذكره. ص: 140.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

الرقابة<sup>1</sup>. كما يرى بأن العناصر الأساسية للجودة تبدأ بالتعليم و معرفة متطلبات المستفيد. ثم الوضع المثالي لرقابة الجودة و إزالة أسباب المعوقات، و هو مسئولية الجميع. كما لا يجب الخلط بين الوسائل و الأهداف و وضع الجودة في المقام الأول بواسطة التسويق الذي يعتبره الدخل و المخرج لها. و يرى بأنه يمكن حل 95 % من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة<sup>2</sup>.

#### III - 3 - 5 - جوزيف جوران Joseph Juran:

إنه المعلم الأول للجودة في العالم، يرجع إليه الفضل في تطوير نظريات الجودة من خلال كتاباته و محاضراته. بدعوة من اتحاد العلماء و المهندسين، تنقل إلى اليابان لإلقاء محاضرات حول الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و أهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة و ضرورة وضع الأهداف. و قد حدد عشرة خطوات لتحسين الجودة. وهي بناء الاهتمام بفرق التحسين، و تحديد أهداف التحسين. التنظيم لتحقيق الهدف، تقديم التدريب، تنفيذ مشروعات حل المشاكل، تقديم التقارير، الاعتراف، نشر النتائج و الاتصال، تسجيل الأهداف و النتائج، خلق المناسبة و الذكرى مما يجعل التحسين جزء من نظام و عمليات المؤسسة<sup>3</sup>. كما أنه استخدم مبدأ باريتو الذي مكنه من الوقوف بطريقة علمية على المشكلات الجوهرية و الثانوية في مجال الجودة.

#### III - 3 - 6 - فيليب كروسبي Philip Crosby:

المسؤول العالمي عن الجودة خلال أربعة عشرة سنة لدى مؤسسة Innovation et Transfert Technologique-ITT أصبح مستشاراً<sup>4</sup>. و جاء بمفهوم العيب الصفري في إطار العمليات الإنتاجية. و يرى أن التخطيط للجودة يمر بالمراحل التالية:

1- أن المستهلك ذو وعي كامل بأهمية جودة المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>1</sup> - للإطلاع على تفصيل و شرح هذه التقنيات انظر : محفوظ أحمد جودة. إدارة الجودة الشاملة؛ مفاهيم وتطبيقات. الأردن-عمان: دار وائل للنشر. 2004. ص ص: 262-288.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الشافعي. مرجع سبق ذكره. ص: 140.

<sup>3</sup> - سونيا محمد البكري. مرجع سبق ذكره. ص ص: 34-35.

<sup>4</sup> - لوشاحي أحمد خير الدين. الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع اللوالب و السكاكين و الصنابير سطيف. رسالة ماجستير غير منشورة. المدرسة العليا للتجارة- جامعة الجزائر. 2003/2002. ص : 13.

2- أن تطور الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

3- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية و ظرفية أخرى<sup>1</sup>. و قد قدم برنامجاً أعطى من خلاله تصورات و خلاصة نظراته في أربعة عشرة نقطة. وهي التزام الإدارة العليا، فرق تحسين الجودة، مقاييس الجودة، تكلفة الجودة، الانتباه للجودة و الاهتمام بها، الخطوات التصحيحية، تخطيط للمعيب الصفري، تدريب المشرفين، يوم المعيب الصفري، وضع الأهداف، القضاء على أسباب حدوث العيوب، الاعتراف (لهؤلاء العمال المتميزون في أداء الوصول إلى الأهداف)، مجالس الجودة، تكرار الخطوات السابقة للتأكد من أن عمليات التحسين مستمرة و غير منتهية<sup>2</sup>.

### **III - 4 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة :**

ترتكز الجودة على جملة من المبادئ، يتحقق من خلالها اعتبار الجودة كفلسفة إدارية. يمثل دعم القيادة، حجر الأساس في بناء صرح الجودة وتوجيه أسلوب الإدارة نحو علاج أسباب الانحراف عن الأداء الجيد، وكذلك التحول من أسلوب رد الفعل إلى نشر روح المبادرة، مع شمولية الجودة لجميع العاملين والمتعاملين و تكامل السياسات و استمرارية الجودة والتركيز على الزبائن. و يتطلب التوجه بإدارة الجودة الشاملة تبني جملة من المبادئ كشرط أساسي، و بها يتحقق المفهوم كنمط إدارة يضبط توجه المنظمة. ومن بين المبادئ نؤكد على ما يلي:

1- في البداية، لا بد من التركيز على السعي الجاد نحو الخطأ الصفري، أي سلامة الأداء من أول مرة. وذلك لتفادي تبعات التصحيح والتعديل وغيره.

2- العمل على تقليل التكلفة الكلية. وتجنب القرارات غير المؤسسة على معلومات صحيحة ودقيقة.

3- تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف والأنشطة في رؤية تشابكية يعتمد فيها كل واحد على البقية.

4- تخطيط برامج التحسين المستمر وعدم ترك الأمور للصدف، مع إدماج ذلك في صميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.

1 - خضير كاظم حمود. مرجع سبق ذكره. ص: 94.

2 - سونيا محمد البكري. مرجع سبق ذكره. ص: 36-39.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

5- القيام بالتدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة، وتنمية الوعي لديهم، واعتماد مفهوم "التمكين" وتحويل الصلاحيات للأفراد كمدخل لتحمل المسؤولية. واعتبار ذلك عنصرا جوهريا في خطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

باعتبار إدارة الجودة الشاملة، نظاما متكاملًا، يصبح ضروريا تجسيد الأمر، بتحديد مدخلات وعمليات ومخرجات هذا النظام. تتحدد ركيزة تصميم مستويات الجودة ومعاييرها وأساليب تحقيقها، بالمعلومات الأساسية التي تعتبر مدخلات النظام كمقومات أساسية يستمد منها القدرة على توليد الطاقة وتحريك الأنشطة، ونظرا لانفتاحية النظام، فهي تعتبر مصدرا خارجيا، يعمل على الديمومة والاستمرار.

والتي تخضع لأنشطة تتشد مستويات الجودة المطلوبة في المنظمة، من خلال بذل الجهد لتحديد المستوى، ثم لتحقيقه من طرف جميع العاملين. وتتوج في شكل ناتج يعتبر الدليل الحقيقي لمدى حيوية النظام، ويستدل عليها بمدى رضا الزبائن المستخدمين لهذا الناتج.

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على الرقابة الذاتية المبنية على ترميز النشاط. و يقترح روادها متابعة مستمرة لكل النظام الإنتاجي، وتعبئة جميع العاملين لهذه المهمة وليس فقط المراقبين، وبهذه الطريقة يتم التحليل، وبالتالي القضاء على كل عيب يمكن ظهوره<sup>1</sup>. وهذا يعتبر ثورة تسييرية تركز على المنظمة وليس المنتج.

لا بد أن تكون إدارة الجودة الشاملة جزءا من الغاية الإستراتيجية للشركة، وأن تتكامل بشكل منطقي في نطاق الأعمال، كفلسفة أساسية من خلال ثلاثة عناصر جوهرية وهي الأفراد، العمليات، الأداء<sup>2</sup>. تعطي الجودة الشاملة السلطة للفاعلين، و تعمل على تنمية القيادة في جميع مستويات سلسلة الإدارة. ومن جهة أخرى تركز على عملية التقييم الذاتي لأساليب الإدارة. بحيث تتواجد الجودة في قلب النشاطات والأسطح البيئية.

### III - 5 - العلاقة بين مواصفات الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

إن مواصفات الإيزو ضرورية لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و لكنها ليست بديلا عنها. تعمل على توثيق عمليات التحسين و تمنع التراجع. و تشمل متطلباتها جزءا من متطلبات

<sup>1</sup> - Denis Serestin. Les Op-cit. p : 165.

<sup>2</sup> - كريستون. تعريب علا أحمد إصلاح. تقييم الأداء الاستراتيجي - الممارسات الأفضل للجودة والعمل.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

و أهداف إدارة الجودة الشاملة. عجلة تصعد مرتفعا. تحقيق متطلبات الإيزو و هو خطوة أو جزء على الطريق نحو تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

نجد توني وايلدمان منسق شركة تكساس إنسترومنتس يوروب Texas Instrument Europs الفائزة بجائزة الجودة الأوروبية لعام 1995 والمستشار بمركز بريستول للجودة، يرى وجود ترابط وتكامل متتام بين التقييم الإستراتيجي وأنشطة تحسين الجودة فيقول : "ثمة اتجاه نحو تجاوز القياس كعنصر منعزل سواء ارتبط بالإيزو أو تكلفة الجودة أو التحكم في العمليات والرقابة عليها. وأصبح الاقتراب نحو نماذج أكثر تكاملا"<sup>2</sup>.

#### III - 6 - مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة :

يتجسد قيام نظام إدارة الجودة الشاملة عبر المقومات التالية:

بناء استراتيجي واضح، يمس رسالة المنظمة التي يفرغ محتواها في جملة الأهداف الإستراتيجية التي تعبر عن مجموعة السياسات الموجهة للأداء في كافة مجالاته. و يترجم البناء الإستراتيجي في هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة التوجهات الإستراتيجية ويتسم بحرية الحركة ومرونة التفاعل بين مختلف المستويات. ينبغي تصميم العمليات الرئيسية والمساندة بما يحقق أعلى كفاءة، ويحقق سلسلة القيمة لدى بورتر، والذي يبقى الزبون هو الحلقة النهائية في تحقيق القيمة في المنظمة. و توفير التقنيات المناسبة للاحتياجات، والتي تمكن من خدمة الزبون وتوقعاته على الصورة المثلى.

و لا بد من توفر طاقم من الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة والمحفزة، عددا وتكويناً، أي كما وكيفا مع إعطائها التمكين المناسب. كما نحتاج أيضا إلى نظام إدارة، بكل ما تحمل هذه الكلمة من معاني، تتعلق بالتخطيط والتوجيه والمساندة والمتابعة والتصحيح، في إطار معايير الأداء المعروفة سلفا.

و لأنه لا يمكن رصد حركة الأداء وتطور النشاط، إلا بتوفر نظام معلومات يعمل على تصحيح المسارات في سبيل الجودة وفق المواصفات المطلوبة. وينسجم ذلك من خلال قيادة إدارية تتبنى فكرة الجودة، وتتخذها مهمة تقع ضمن إطار مسؤوليتها، وتجاهد في جد في سبيل الوفاء بها. وتوفر المناخ الملائم للعاملين كي ينجحون في تنفيذ مهامهم. و بغية تحقيق الاقتراب من السوق، نحتاج إلى نظام اتصال فعال، يسمح بالتعرف على درجة رضا الزبون وموقفه من

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي. مرجع سبق ذكره. ص: .

<sup>2</sup> - كريس أشتون. تعريب علا أحمد إصلاح. تقييم الأداء الاستراتيجي - الممارسات الأفضل للجودة والعمل.

مرجع سبق ذكره . ص: 27.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

مستوى ما يقدم إليه. ويتيح مرونة الاستجابة وسرعتها لكل ما من شأنه أن يكون مصدرا للشكوى، أو استيعاب لكل مقترح وملاحظة مفيدة في مجال تحسين عرض المنظمة ومدى مطابقته لطلب الزبائن.

و بالتالي فأهم العناصر الهامة فيها كإدارة التحسين المستمر. القياس المقارن بالمنافسين. تمكين الموظف من عمله. مدخل العمل كفريق. معرفة الأساليب والأدوات. ولذا فيوصف مدخل إدارة الجودة الشاملة بأنه تحديد رغبات العميل، وتصميم منتج أو خدمة يفي باحتياجاته، مع تصميم عملية إنتاج تسهل أداء المطلوب بطريقة صحيحة من المرة الأولى. والاحتفاظ بسجل خاص بالنتائج ليستخدم كمرشد لتحسين النظام. ولا تتوقف عملية محاولة التحسين والتطوير المستمر<sup>1</sup>.

وبالتأثير على النسبة قيمة/تكلفة يتحقق تخفيض عدم المطابقة لتوقعات السوق. وتكاليف جميع العناصر الداخلة في سعر التكلفة النهائي. و آجال الإنجاز لتقديم المنتج. وهذه الثلاثة في الواقع اصطلح على تسميتها بالمثلث المشهور بـ : مثلث الجودة (Qualité Cout et QCD délais) وينبغي على كل صناعي، أن يهتم بصورة دائمة على تحقيق الأمثلية في هذه المكونات الثلاثة الأساسية في الجودة. بل وإن كثرة العرض تفرض الاعتبار الحقيقي للزبون . ويبدأ ذلك بالاهتمام بالتعبير على احتياجه، ومساعدته في ترجمة هذا الاحتياج إلى لغة المهني والاختصاصي كي يستجيب له. وليس أخطر من التأثير على اختيار الزبون، في منتج يخيب أمله معه، بسبب إخفاء بعض العيوب أو لعدم المطابقة لتوقعاته واحتياجه الحقيقي. وإذا لم تكن المؤسسة قادرة على التحكم في المتغيرات الثلاثة فهي مؤسسة محكوم عليها بالزوال<sup>2</sup>.

#### III - 7 - المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة:

لأنها تمثل تقديم منتج قادر على إرضاء المستهلك وتطويره حسب ذلك، فلا بد من تحقيق جملة من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيقها. و في الواقع لا يكاد يخلو كتاب حول الجودة الشاملة إلا و يقدم تصور صاحبه للمتطلبات التي يراها من وجهة نظره، و هي:

#### III - 7 - 1 - التزام الإدارة العليا:

تبنى الجودة الشاملة على الالتزام كقيمة ثقافية. و يتوقف النجاح على مدى التزام الإدارة العليا بالجودة وأساليب إدارتها و قناعاتها بضرورة تحقيق التحسين المستمر في الجودة. و قد

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل. مرجع سبق ذكره. ص : 359.

<sup>2</sup> - Pierre Jacou. Op-cit. p : 23-24.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

تبنى اليابانيون هذه العقيدة و سموها جيدوكا Jidoka و جوهرها الجودة عند المنبع<sup>1</sup>. و هو ما يعني توفير مناخ ملائم و لا يكتفى برفع الشعارات فقط.

#### III - 7 - 2- خلق المناخ التنظيمي و الثقافي الملائم:

يتطلب التوجه بالجودة الشاملة إجراء تغييرات تمس في الثقافة و القيم السائدة على مستوى المؤسسة ككل. و لأن المطلوب هو تكيف الموجود مع المفاهيم الجديدة كما يقول جوران؛ لذا و جب تطعيم الثقافة التنظيمية بالمبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة. عن طريق تبني خطة مدروسة لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها لدى العاملين، وهو ما يعتبر مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المؤسسة التي يجب عليها المساعدة في هذا الإطار<sup>2</sup>. و ما يترتب على ذلك من ترتيبات تعدل من الهيكل التنظيمي حتى يتلائم مع ما يصبح سائدا من قيم و ثقافة. و إعادة توزيع للأدوار على الأساس التعاوني في إطار فريق العمل. فالثقافة قد تقف ضد التطوير، لما تعامل الأفراد كمورد يجب السيطرة عليه أو تعزيز السلوك بالعقوبة مما يؤدي للانحيار. و غياب القدرة على الاستمرارية و النمو و الصدق و قيم العاملين يساوي الانتحار التنظيمي. يعتمد تشجيع نظام القيم الصحيحة على النظر للعاملين كأفراد شركاء في النجاح. و يوجد قيم نموذجية، متعلقة بالنمو و النجاح فالسبب الرئيسي لوجود المنظمات هو إيجاد القيمة المضافة و تزويد العاملين بوظائف مستقرة. و قيم متعلقة بالأمان، و الرضا عن العمل، و الاتصال، و المعايير الأخلاقية للسلوك، و تنمية الفرد و الجودة<sup>3</sup>.

وانتهاج نمط قيادة ينطلق من الفناعة و يتحرك بالإقناع. و يتفاعل مع المشكلات على ضوء الاعتراف بالإنجاز و المكافأة عليه و تقديم العون للعاملين لتحفيزهم إلى تبني الأفكار التي يدعو إليها هذا النمط من التسيير. و غرس مضامينها لديهم و الشرح و المساعدة على التطبيق و الالتزام بها. و مراجعة إعادة تصميم العمليات و المهام الرئيسية المشكلة لسلسلة الجودة. وفق التوجه بالعملية عوض الإجراءات. و كذلك تحديد الأنظمة و السياسات و توفير المرونة فيها حتى لا تشكل عائقا يفرمل الطموح المنشود منها. و الاعتماد على طرق جديدة في أسلوب تنفيذ العمل من مثل فرق العمل، و حلقات الجودة.

1 - محمد شيرين الكردي. الدليل العملي إلى الأيزو ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000. مصر - القاهرة: مكتبة ابن سينا. (ب.ت.). ص: 14.

2 - أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص221.

3 - عبدالرحمان توفيق. مرجع سبق ذكره. ص: 90.

### III - 7 - 3- تنمية وتطوير ودمج العاملين في المؤسسة:

يتمثل إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، حل المشكلات واقتراح حلول من أجل التحسين، وخلق حالة من التعاون والتلاحم بين أفراد التنظيم. و يكون ذلك بتنشيط الفرق العمل و مساعدتها على تحقيق الثقة المتبادلة. و تفعيل دورها في إنجاز المهام. باستخدام التدريب المستمر لتحقيق الفهم الواضح لمتطلبات الجودة الشاملة. و تسهيل عمليات الاتصال كشرط أساسي لتحقيق عملية الاندماج. و تحقيق المشاركة اتخاذ القرار و إظهار المبادرات بواسطة التمكين و تفويض السلطة. و هو تحويل الفرد الصلاحيات اللازمة لمباشرة مسؤولياته، و توفير امکانات و المساعدات اللازمة للعمل، تهيئة مكانه و ما إلى ذلك من مستلزمات تجعل الفرد مسيطراً على العمل.

و هذا ضروري لتفجير طاقات و إمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف. وهي حاجة هامة من الحاجات التي يحتاجها العامل. لأنها تشعر العامل بأنه طرف له قيمته في المعادلة و بإمكانه التحرك و التصرف بكل حرية في إطار أهدافه التي أصبحت تلتقي مع ما يسعى إليه المجموع.

و في مقابل ذلك لا بد من القيام بالتحفيز و الاعتراف بالنتائج و المكافآت. بعرض النتائج و الإنجازات المحققة و التتويج بها و توجيه رسائل شكر و التقدير أمام الجميع. و متابعة الاعتراف العلوات و الزيادة في الأجر و الترقيّة. و هو ما يشعر الفرد في المؤسسة بأهميته و الاعتراف بانتمائه لها. و يميز بين مستويات الأداء لدى العاملين.

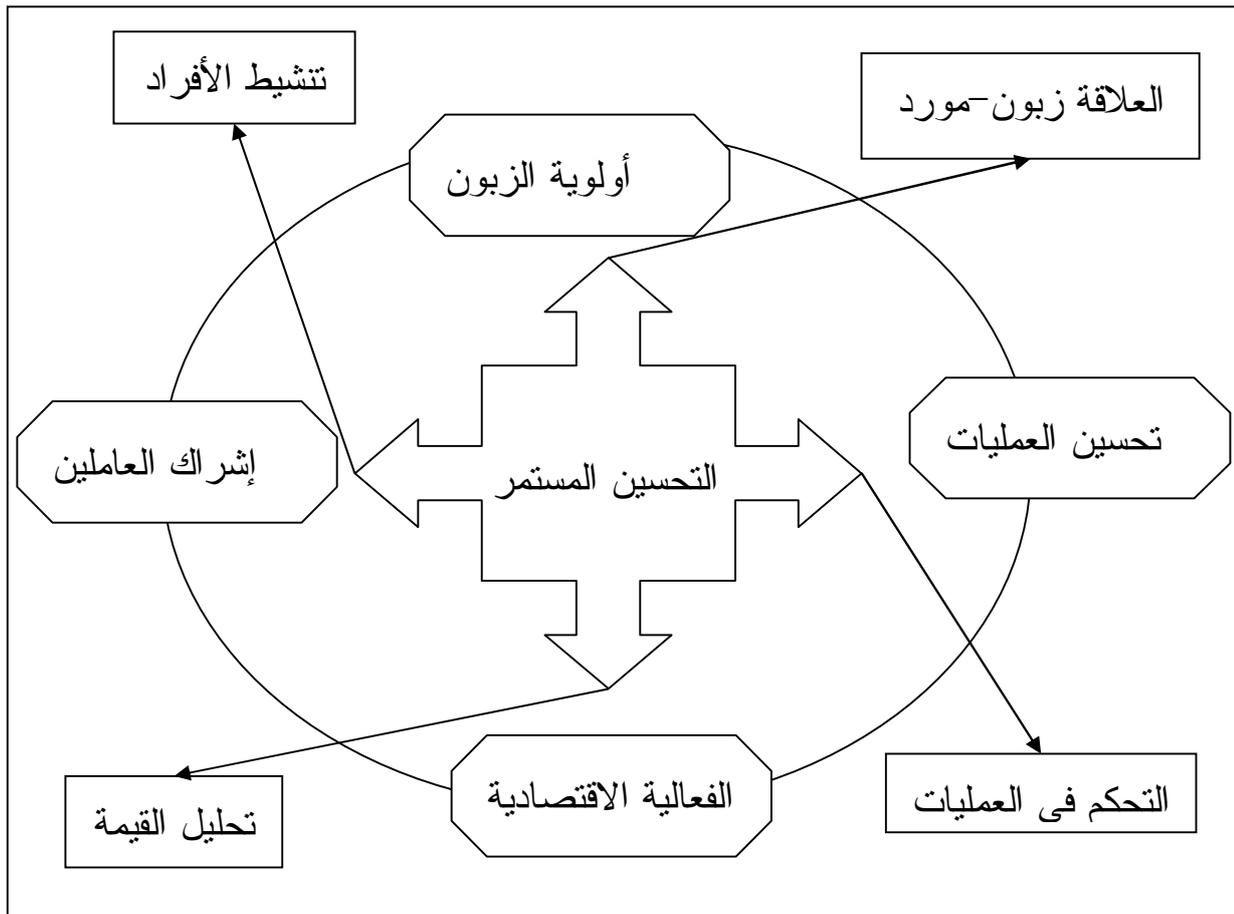
و هذه المتطلبات تحتاج إلى عمليات تمهيد و تدرج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة. لأن من الافتراضات النظرية لإدارة الجودة الشاملة إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة<sup>1</sup>.

### III - 8 - ديناميكية التحسين المستمر:

يعتبر التحسين أداة ضرورية تركز عليها إدارة الجودة الشاملة. و قد شكل محور اهتمام الرواد في إطارها. إذ من ليس في الزيادة فهو في النقصان كما جاء في المثل. و لكن العملية تعتبر نظاماً تتفاعل فيه عدة مؤثرات. و لا يمكن إهمال واحد منها عن البقية. و لأن التزام المؤسسة في مسعى التحسين المستمر، يتطلب تعبئة جميع الأفراد في جميع المستويات و لكل العمليات و عليه تظهر المفاهيم المفتاحية الأربعة للجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات. إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: دار هومة. 2003. ص: 14.

الشكل رقم ( 20 ) : مفاتيح التحسين في الجودة الشاملة.



Source : Pierre Jacou. Op-cit. P: 27.

و بهذا تتفاعل العناصر كما يلي:

- 1- تحليل القيمة و تكلفة الحصول على الجودة COQ = Cout d'Obtention de la Qualité، حيث هناك مقارنة بين هذه التكاليف وتكاليف انعدام الجودة.
  - 2- العلاقة : زبائن - موردين، وهي الإطار الذي يعطي للجودة معناها.
  - 3- التحكم في العمليات، وهي جميع النظم والعمليات الموضوعة للوصول إلى أهداف المؤسسة.
  - 4- تنشيط الأفراد، فبدونهم لا يمكن تصور وجود أي تحسين. فهم محور التأثير<sup>1</sup>.
- يمثل التحسين المستمر للجودة إستراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية، و ضروري تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة بهدف تنشيط الأداء الفعال<sup>2</sup>. و ارتبط إرضاء الزبون وإسعاده، في سوق تنافسي، بتقديم منتجات لها قيمة متزايدة

<sup>1</sup> - Pierre Jacou. Op-cit. p : 26.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل. مرجع سبق ذكره. ص : 26.

لدى المستعملين والتي يقدر مستواها وانتظاميتها، ويعرف الزبون دائما أن يقيسها على الأقل بالمقارنة مع ما يقترحه المنافسون، وذلك وفق معاييرها الخاصة وهي :

- 1- مجموع التآديات و الموثوقية في الاستعمال أي المطابقة لما يتوقعه.
- 2- تكلفة الشراء والاستعمال.
- 3- آجال الإشباع لحاجته.

و أصبحت المنظمات مهددة بترك السوق إن لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات، و أدى هذا إلى اهتمام المنظمات بضرورة البحث عن الجودة و التميز في الأداء و تحقيق مميزات تنافسية يضمن لها البقاء في السوق. و لتحقيق هذا يستدعي أن يقوم كل فرد في المنشأة بإجادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة<sup>1</sup>. و أن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة كي تتمكن من إدخال التعديلات لتلائم مع احتياجات المستهلكين و تبني استراتيجياتها على أساس التوجه بالمستهلك.

### **III - 9- تمثيلات التحسين المستمر للجودة:**

يعتبر التحسين المستمر متطلبا أساسيا للتصحيح أو للسبق على المنافسة و الإبداع. لأن المؤسسة مضطرة إلى التعديل في كل وقت مجارة للتغير المفروض من البيئة و المنافسة. و هو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة. و قد ينتج عنه تدنية المدخلات أو رفع المخرجات أو زيادة رضا العاملين و العملاء.

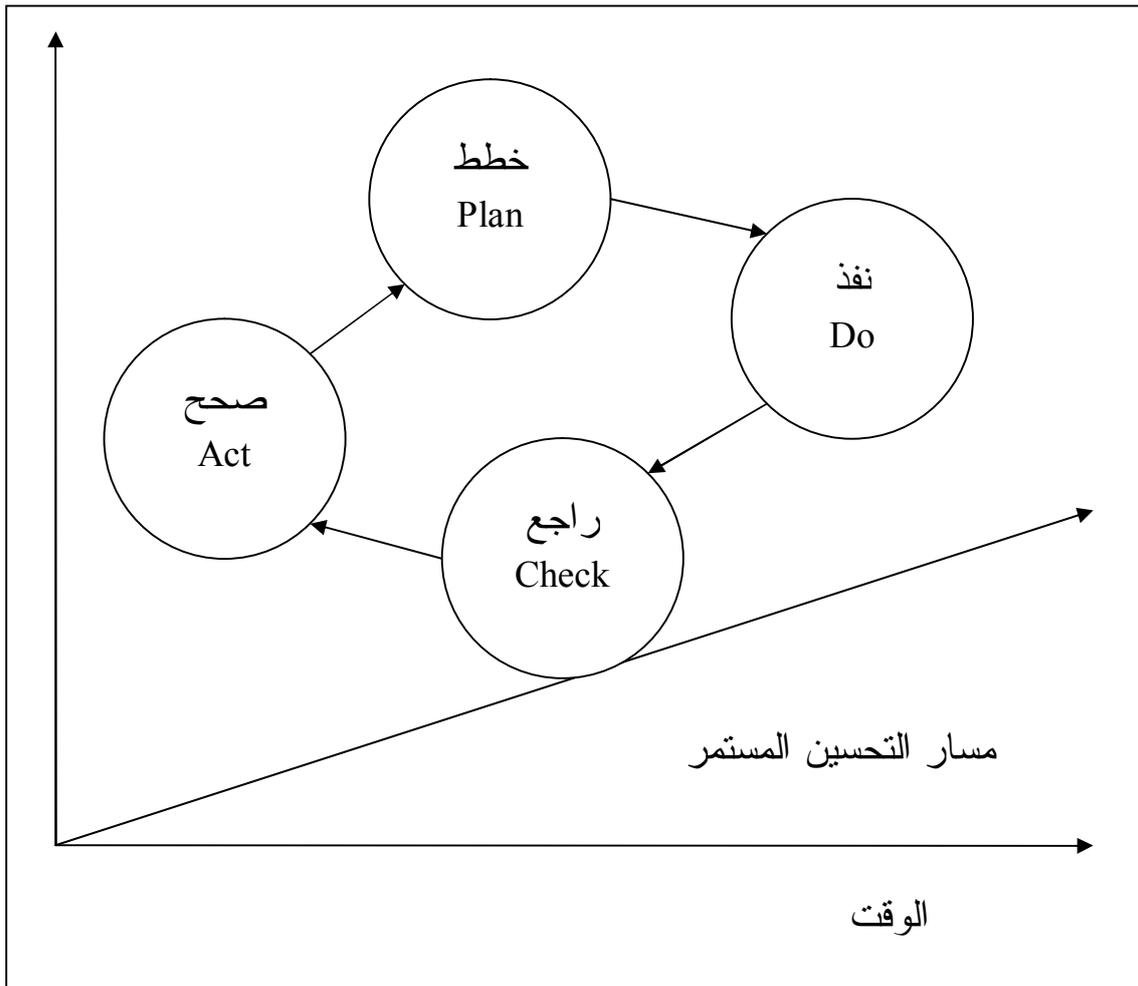
و من أهم تمثيلاته النموذج الدائري PDCA و الذي طوره شيوارت ونقله دومنغ إلى اليابان حيث طبق فعليا. و عرف بعجلة دومنغ للتحسين المستمر. و كما يصورها الشكل رقم (21) ينطلق التحسين من اختيار موضوع التحسين في Plan، ثم تحديد المشكلة في Do، ثم التحليل في Check، وأخيرا اعتماد النتائج الناجحة كإجراء قياسي في Act و هكذا<sup>2</sup>.

تتصب على تحسين سير المؤسسة داخليا، بوضع الوسائل اللازمة للتنظيم الجيد، والحد من الإختلالات، و تتوجه للإدارة و العاملين برسم سيرورات داخلية بواسطة مسعى المشاركة. و يتمحور موضوع الجودة في توفير عرض ملائم للزبائن، والتحكم في السيرورات لضمان التحسين، دون مبالغة في الجودة، بحيث لا يتعلق الأمر بالاستجابة المطلقة لتوقعات الزبائن، بل الإجابة بصورة أفضل من المنافسين.

<sup>1</sup> - أحمد شاعر العسكري. مرجع سبق ذكره. ص: 175.

<sup>2</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي. مرجع سبق ذكره. ص: 359.

الشكل رقم ( 21 ): عجلة دومنغ وعلاقتها التحسين



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حليم الطائي. مرجع سبق ذكره. ص: 359.  
و يعد التحسين المستمر من المبادئ الأساسية للجودة، التي لا تعتبر هدفا و لا نهاية  
ولا محطة وصول، بل هي سفر دائم. و عجلة دومنغ التصحيحية و الوفاءية تسير نحو الأمام  
وبالإتجاه نحو الأعلى مع إستخدام مكابح التراجع. فهو يتيح إمكانية العمل في أفضل الشروط  
التي تترجم في علاقة الثقة و تحقيق المكسب المالي، والتأثير على المورد البشري، بتحديد  
الأدوار والصلاحيات والتحفيز. وهذا مجهود يمس جميع المؤسسة، من خلال مسعى الجودة  
كمقاربة نظامية تسعى للتطوير المستمر على أساس المشاركة. بحيث يمكن النظر إلى عملية  
التحسين المستمر داخل المؤسسة من أربعة مداخل مختلفة تتمثل في الإبداع، وإعادة هندسة  
العمليات، والقياس المقارن، ومدخل حل المشكلات. ويشمل العنصر البشري، و تحسين

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

العلاقات مع الموردين و المنظمات الأخرى. و يكون بتقليل إعادة الأعمال و الأخطاء و التأخير و التكلفة، و إطلاق منتجات جديدة في السوق. و هو وسيلة عملية لرفع هامش الربح للمؤسسة<sup>1</sup>.

و هناك عدة أدوات لإنجاح فكرة استمرار الجودة و تحسين مستوياتها، و أهمها:

ثلاثية جوران لعناصر الجودة. و تتكون من عنصر التخطيط تتحدد من خلاله الاحتياجات و الخصائص و الإعداد لهما. و يليه عنصر الرقابة المرتكز على عمليتي التقييم و التصحيح إن وجد. و ينتهي بالتحسين المرتبط بخلق الوعي و اعتباره ضروري و تكريم الفريق الذي نجح في تحقيق التحسين.

و الأداة الثانية هي الكايزن KAIZEN. و تعني فيها KAI التحسين و ZEN للأبد<sup>2</sup>. فهي نموذج ياباني يتبنى الالتزام بالتغيير نحو الأحسن بصورة تدريجية و متواصلة تتلاءم مع حالة التقدم المعرفي في البيئة. فهي تتم في خطوات صغيرة، لأنها عملية تراكمية تتم على دفعات<sup>3</sup>. بحيث تتدرج المؤسسة عبر البحث عن التحسين إلى مستوى معين ثم التحكم فيه، و هكذا في رحلة لا تنتهي أبدا يغذيها الإبداع و تحركها مشاركة العاملين و يحفزها رضا الزبائن. و تركز على جملة من العناصر تتلخص في العامل و الزبون و التعاون كما هو موضح في الشكل الموالي:

و ينطلق هذا المدخل بتطبيق طريقة السينات الخمسة التي تعتبر أداة أساسية للبدء في مسعى الجودة الشاملة. و تتلخص في خمسة خطوات تسمياتها باللغة اليابانية تبدأ بالحرف سين، و منه جاءت التسمية. و هي كما يلي:

- 1- الفرز و التخلص و تسمى ( Seiri ( Débarras ) يتم خلالها ترتيب الأشياء بشكل منطقي و التخلص من غير المفيد و المزعج.
- 2- الترتيب المنطقي و تدعى ( Seiton ( Rangement ) بوضع الأشياء في مكانها.
- 3- التنظيف و يطلق عليها ( Seiso ( Nettoyage ) بتحقيق النظافة الشاملة.
- 4- التعقيم الشامل و هي ( Seiketsu ( Ordre ) و هي مرتبطة بسابقتها من حيث هي المواظبة على الاستمرار في العمليات الثلاثة.
- 5- الانضباط الذاتي و تسمى ( Shitsuke ( Rigueur ) بتدريب الآخرين على المتابعة<sup>4</sup>.

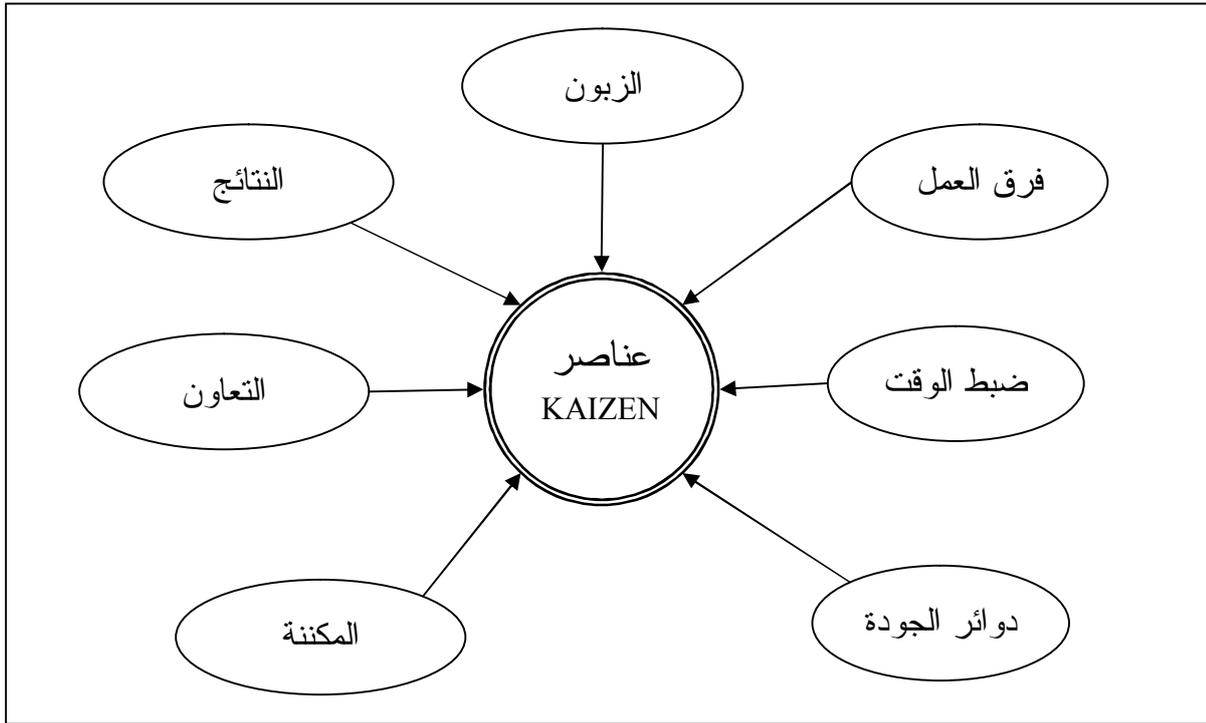
1 - يحيواوي خديجة. مرجع سبق ذكره. ص : 45.

<sup>2</sup>- Seddiki Abdallah. Op-cit. P : 223.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره. ص: 134.

<sup>4</sup> - محفوظ أحمد جودة. مرجع سبق ذكره. ص ص: 191-193.

الشكل رقم ( 22 ) : الكايزن وعلاقتها التحسين



المصدر: مهدي السامرائي. مرجع سبق ذكره. ص: 229.

و هناك المدخل الأمريكي الذي يطلق عليه تطبيق منهجية الستة انحرافات معيارية ( Six Sigma) و يسميها البعض الحيود السداسي<sup>1</sup>. و هي من اهم منهجيات التحسين التي تتميز بإمكانية تطبيقها في كافة أنواع وأشكال منظمات الاعمال. تمثل الجودة الشاملة المتقدمة، و امتداد منهجي لها. فالسيكس سيجما طريقة ذكية لإدارة العمل، تضع الزبون أولاً و تعتمد الحقائق لتصل للأفضل<sup>2</sup>. تعود بدايات ستة سيجما الى عام 1986 حيث اكتشفت شركة موتورولا Motorola أن مستويات الجودة العادية في ذلك الوقت لم تكن لتحقق متطلبات عملائها و لا تلبي توقعاتهم. وبناء عليه فقد طورت الشركة عملها وأوجدت منهجية ستة سيجما وبدأت بالعمل على تطبيقها. و انطلاقاً من كون التغيير هو عدو الجودة، و الذي ترجع أسبابه إلى تصميم غير جيد أو تغيير المادة الأولية، أو قدرة العملية غير كافية. و لا بد من محاربتة. مما يترتب عليه وقوع الخطأ<sup>3</sup>. ففي بحث يتسم بمنتهى الدقة و باستخدام مفهوم الانحراف المعياري عما ينبغي القيام به، تلزم الإدارة نفسها بسياسة صارمة تجعل وقع الخطأ في أدنى

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي. مرجع سبق ذكره. ص: 224.

<sup>2</sup> - بيت باند و لاري هولب. ترجمة أسامة أحمد مسلم. السيكس سيجما، رؤية متقدمة في إدارة

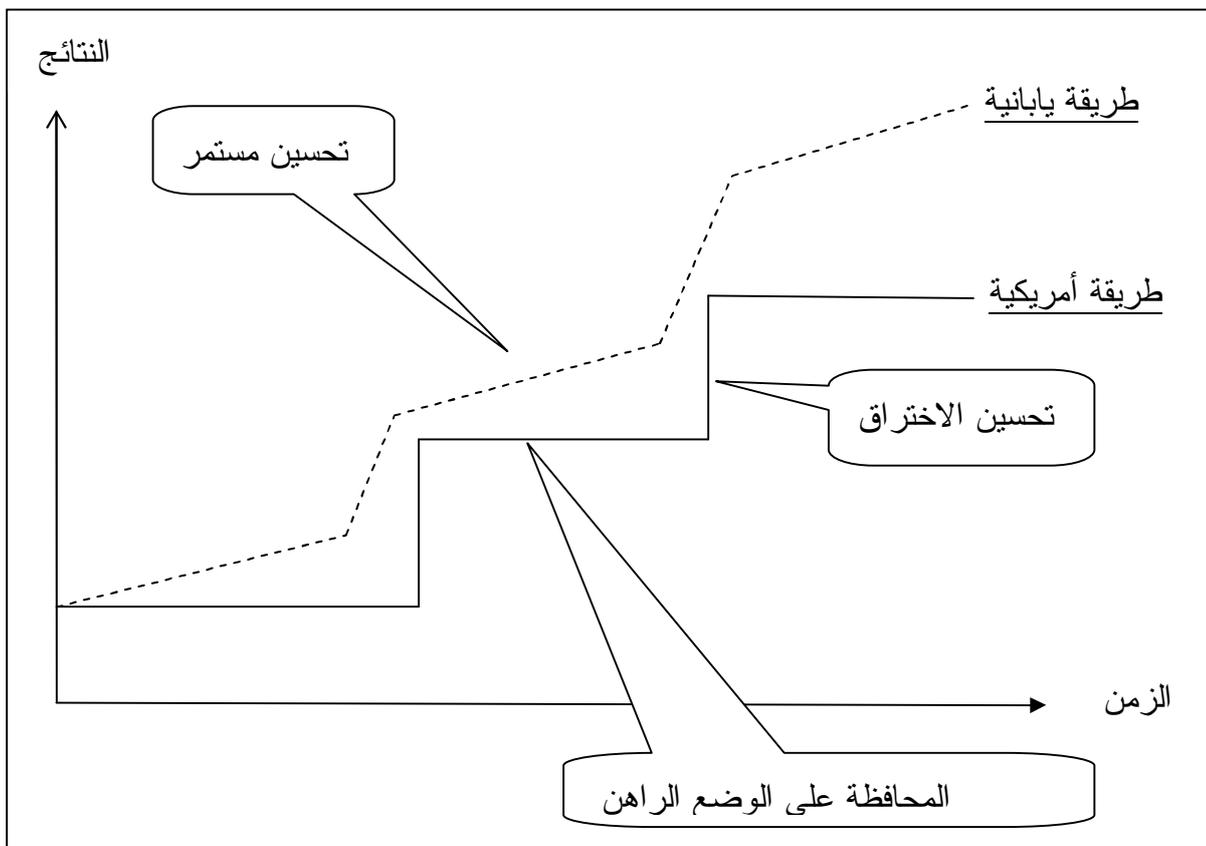
الجودة. السعودية-الرياض: دار المريخ للنشر. 2005. ص: 15.

<sup>3</sup> - Daniel Duret & Maurice Pillet. Op-cit. P : 328.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

مستوياته و يتناهى إلى الصفر. و هو ما يقترب من مفهوم الخطأ الصفري. ففي الأساس تمثل أسلوب مراقبة إحصائية لتحسين الأداء في بيئة إنتاج كبير. و تقوم هذه الاستراتيجية بتوسيع مفهوم الجودة ليشمل القيمة الاقتصادية والاستخدام العملي لكل من المؤسسة و المستهلك، تتحول فيها الجودة لحالة كائنة في كل عناصر العمل<sup>1</sup>. و عموما فقد استطاع إيشيكاوا استخراج الفروق الموجودة بين الممارسة اليابانية والأمريكية فيما يخص التحسين المستمر. بأن هذه الأخيرة تقوم بتحسينات في فترة اختراق تليها فترة محافظة على الوضع الراهن. بينما اليابانية فتقوم بالتحسين المستمر حتى في ظل الأوضاع العادية<sup>2</sup>. و هو ما يبينه الشكل الموالي:

#### الشكل رقم ( 23 ) : مقارنة عملية التحسين



Source : Shoji shiba et autres. Op-cit. p : 81.

#### IV - نماذج جوائز الجودة:

لقد أصبح البحث عن التميز و الفوز بالجائزة سمة يوصف بها آخر الأطروحات في ترسيخ ثقافة الجودة. و هي تعتبر قناة لصنع التميز عن طريق التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات،

<sup>1</sup> - مايكل هاري و رينشارد شرويد. ترجمة علا أحمد إصلاح. مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية

للإدارة، بميك. 2004. ص: 20.

<sup>2</sup> - Shoji shiba et autres. Op-cit. p : 81.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

و طرح من قبل هيئات متخصصة في التنمية الإدارية كأدلة مساعدة في تطبيق مفاهيم التميز. و سرعان ما تهافتت على إحداث جوائز الجودة كثير من الدول. كمدخل للتوجه بالجودة.

### IV - 1 - النموذج الأوربي لجائزة EFQM :

في 1988 وقعت 14 شركة أوربية على ورقة عمل لتأسيس الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة . بهدف تعزيز تطبيق الجودة و عملياتها. و قد كانت تمثل معظم الشركات الرائدة في العالم. و بعد ذلك رصدت جائزة المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة ( European Foundation Quality Management EFQM) في عام 1992. وتوجهت للشركات الأوربية فقط. و هي تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما توجهه قيادة فعالة. و تركز على ثلاثة أهداف رئيسية. التركيز على تحقيق التميز في العمل. وتحفيز المؤسسات على تنمية مبادراتها للتحسين و التطوير في عملها. و عرض النتائج المحققة في جميع المجالات في كل أنشطة المؤسسة. و تعتبر من الجوائز الهامة في العالم. تسعى إليها المؤسسات الأوربية في مارس من كل عام. ليتم تقييمها من طرف حوالي مائتي مدير و خبير في الجودة يتم انتقائهم من كل أنحاء أوربا<sup>1</sup>.

### IV - 1 - 1 - فلسفة النموذج الأوربي:

يقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة. وتتبلور فلسفته في أن التميز في الأداء لخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره. وهو ما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والانجازات المستهدفة ، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير<sup>2</sup>. ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوربي في أن النتائج التي تحقها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها والعملاء والمجتمع بشكل عام ، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة ، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع

<sup>1</sup> - دافيد لاسكل و روي بيكوك. ترجمة أحمد عثمان. قمة الأداء. سلسلة إصدارات بيمك. مصر-القاهرة:

مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيمك. 1998. ص: 263.

<sup>2</sup> - علي السلمي. إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للنشر و

التوزيع. 2002. ص: 09.

الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

#### **IV - 1 - 2- عناصر النموذج الأوربي:**

يشتمل النموذج على تسعة معايير. وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها. و المعيار الأول يتعلق بالقيادة، و هي الفريق القائم على توجيه العملية و تعبئة الجهود في إطار البحث عن التحسين المستمر كفلسفة أساسية في إطار مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و هي الرأس المفكر و الركيزة الموجهة لجميع الطاقات في هذا الاتجاه. لذا يتوقف على كفاءة عناصرها نجاح المسعى في مجموعه.

و المعيار الثاني يركز على الاستراتيجية و وضوح الرؤية و الرسالة. و تكوين التصور المستقبلي لما هو مطلوب القيام به و الوصول إليه. عن طريق في تحديد و نشر و مراجعة و تحسين الاستراتيجية، كي تعكس مفهوم الجودة.

و الثالث من المعايير، يتوجه نحو تفعيل المورد البشري الذي يشكل رأس المال الفكري بما يتمتع به من كفاءة و مهارات تعتبر المكون الرئيسي للأصول غير الملموسة. و يعتبر الطاقة الكامنة التي تحرك بقية الموارد. ولا بد من العمل على إقحامه في العمليات التحسينية كضمان للنجاح.

و الرابع هو الموارد و تخصيصها بما يكفل الإنجاز الجيد لما تصبو المؤسسة تحقيقه. والبحث عن أمثلة الاستخدام لها.

و الخامس العمليات و هي مختلف الأنشطة الضرورية. و يفترض فيها أن تكون على وتيرة تتماشى مع ضمان التحسين.

و السادس و السابع يرتبط برضى العاملين كزبائن داخليين. و فهم العميل و تحقيق رضاه. لأنه مركز ثقل التأثير و وجهة المؤسسة في جميع ما تبادر به من خطوات.

و الأخيرين من المعايير، يتعلقان بنتائج العمل و مدى استيعاب المؤسسة لمحيطها و خدمتها له. و إدراجها ذلك ضمن سياساتها العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي. مرجع سبق ذكره. ص:143.

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

### الجدول رقم ( 06 ) : الأهمية النسبية لكل عنصر رئيسي مؤدي للتميز كما حددها النموذج

الوزن النسبي %	التقييط ( نقطة )	عناصر إدارة التميز	
		<u>مجموعة العناصر المساعدة - الممكنات:</u>	
10	100	تكوين القيادة	01
9	90	تسيير الأفراد	02
8	80	السياسات والإستراتيجية	03
9	90	الموارد	04
14	140	العمليات	05
50	500	المجموع الأول	
		<u>مجموعة النتائج :</u>	
9	90	رضى العاملين	06
20	200	رضى العملاء	07
6	60	الاندماج في حياة المجتمع	08
15	150	نتائج الأداء العملي الجيدة	09
50	500	المجموع الثاني:	
100	1000	المجموع	

Source: Terfaya Nassima. Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques. Algerie : Editions Houma. 2004. P : 36.

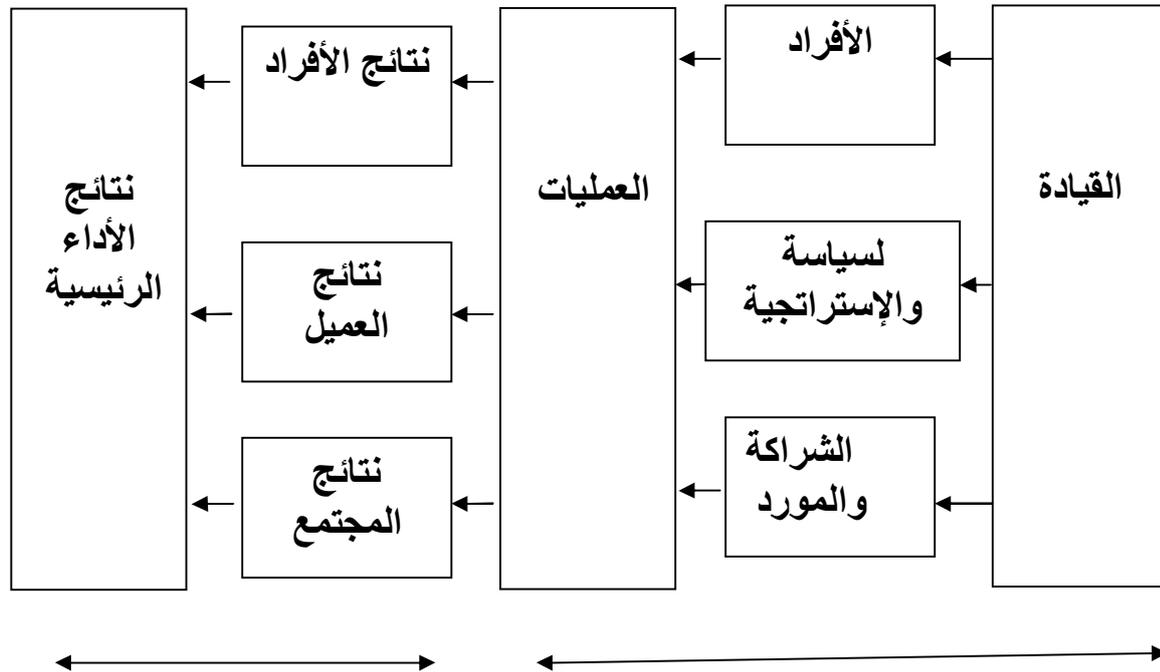
تستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة ، وإن السمة الأساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي باستخدام معايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقويم ، و في هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

و كما هو موضح في الشكل رقم ( 24 ) يقسم النموذج المعايير إلى مجموعتين رئيسيتين. الممكنات و تعبر عناصرها عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها ، ويتم تقويم عناصر هذه المجموعة على أساس بعدين، وهما درجة التميز في مدخل الإدارة و درجة تطبيق المدخل. وتضم العناصر الخمسة الأولى في الجدول السابق. و تمثل

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

المجموعة الثانية النتائج. وتعتبر عما حققته وتحققه المنظمة من انجازات ومعدلات التطور فيها.

الشكل رقم ( 24 ): الإطار العام لعناصر النموذج الأوربي



النتائج

المصدر: محفوظ أحمد جودة. مرجع سبق ذكره. ص: 300.

و إنه من الأهمية بمكان أن نركز على كون هذه الجائزة تسعى إلى تحقيق الرضا لدى العاملين و العملاء. و لكنها تدرج عنصر الاهتمام بالمجتمع و البيئة والآثار المترتبة عليها في حساباتها. و هو ما يتماشى مع الأطروحات الراجعة الآن. والتي تعتبر ذلك مهمة إنسانية، تجعل المؤسسة مضطرة للقيام بالتزاماتها في إطار المسؤولية الاجتماعية و المحافظة على البيئة و المجتمع وهو ما يخدم فكرة البحث عن تحقيق التنمية المستدامة التي أصبحت مطلبا ملحا على جميع المستويات من المؤسسة إلى المنظمات الدولية الحكومية و غير الحكومية و يعبر عن إرادة يسعى إليها المجتمع الدولي.

و المتمعن في هذا النموذج يجد بأنه يعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملًا، يتكون من مدخلات، توجهها قيادة إدارية فعالة لتصل إلى مخرجات محددة. و تتحقق مرونته من خلال إمكانيات التصحيح التي تتيحها التغذية المرتدة.

### IV - 2 - النموذج الأمريكي جائزة مالكوم بالدريج:

أسس النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية في المنظمات الأمريكية ، وقد سمي باسم مالكوم بالدريج تقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

كفاءة وفعالية وزارة التجارة ،يقوم بإدارة النموذج المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص. والهدف منه استيعاب المنظمات لمفهوم التميز والاهتمام بالجودة وتبادل المعلومات والخبرات عن تجارب المنظمات الفائزة<sup>1</sup>.

#### IV - 2 - 1- التوجهات الرئيسية للنموذج الأمريكي:

يستند هذا النموذج إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تتبع من فكر إدارة الجودة الشاملة. من خلال الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء و أهمية القيادة. وضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء. و تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها. و أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء. تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات. و تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات. وأهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، بما يحقق التفاعل الإيجابي. و إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه<sup>2</sup>. و هو ما يتطلب القيادة ذات الرؤية ، العلم الشخصي والتنظيمي و تقدير العاملين والشركاء و الرشاقة التنظيمية. و التركيز على المستقبل و استثمار الحقائق في الإدارة. مع استشعار المسؤولية العامة والمواطنة و التركيز على النتائج وخلق القيمة و انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة .

#### IV - 2 - 2- هيكل النموذج:

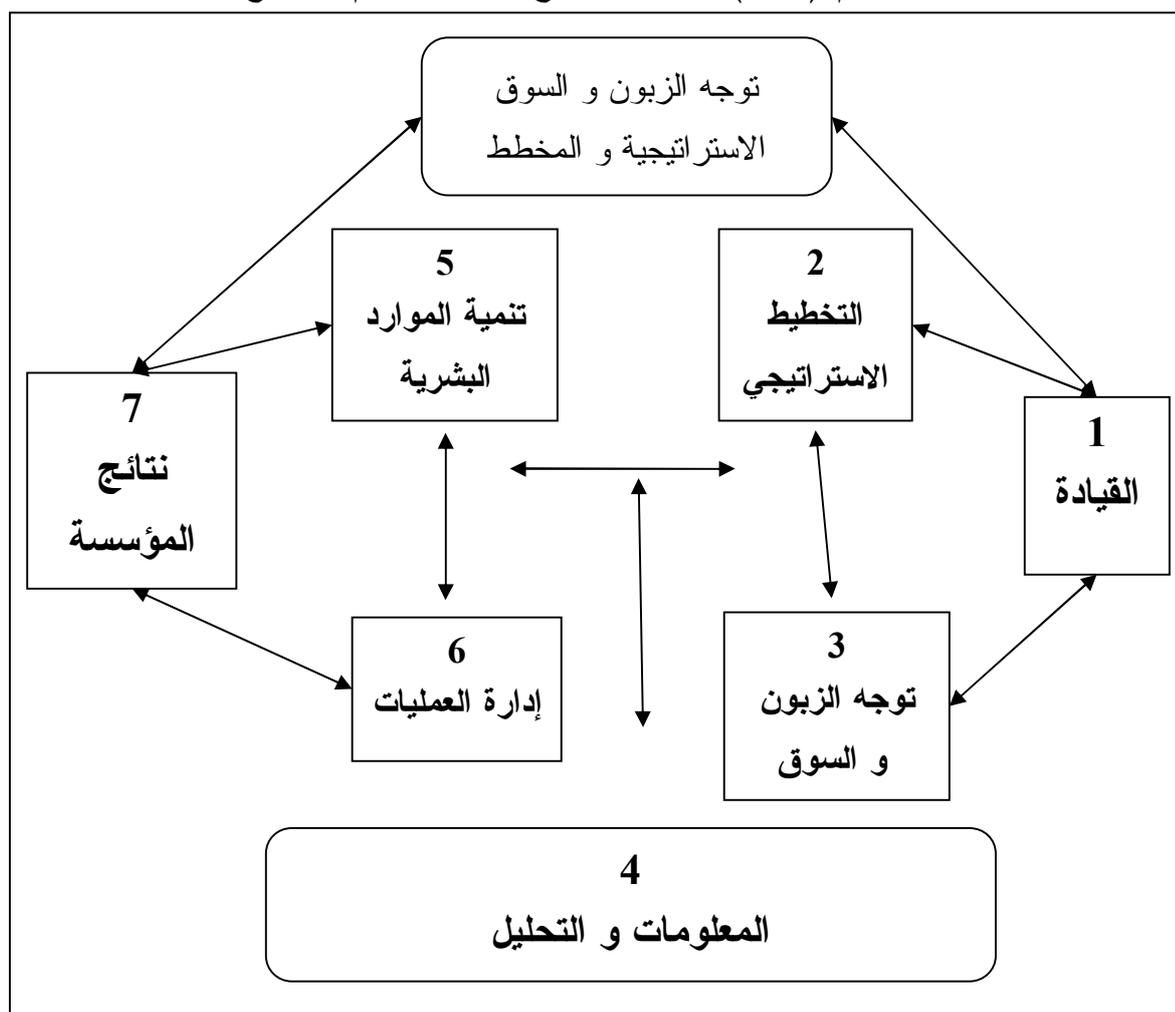
يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات. القيادة و دورها في إيجاد القيم. و التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على العملاء والسوق. والاستفادة من المعلومات وتحليلها. و اعتبار الموارد البشرية. وتفعيل إدارة العمليات و فحص نتائج الأعمال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة. مرجع سبق ذكره. ص 294.

<sup>2</sup> علي السلمي. مرجع سبق ذكره. ص 19.

<sup>3</sup> - ريتشارد ل. ويليامز. مرجع سبق ذكره. ص 95.

الشكل رقم ( 25 ):عناصر نموذج جائزة مالكوم بالدريج:



Source : Michel Weill. Op-cit. P : 62.

و للعلم فإن كل معيار تتوزع نقطته بين جملة من المعايير الفرعية التي تشترك في التقائها حوله. و نلاحظ التركيز على النتائج و إعطائها الوزن النسبي الأكبر في هندسة هذه الجائزة. و ذلك منطقي إذا علمنا بأن هذه الجائزة تأسست أصلا في إطار حملة تهدف إلى استرجاع التنافسية للمؤسسات و الاقتصاد الأمريكي اللذين عرفا تقهقرا واضحا في الثمانينات.

الجدول رقم ( 07 ): نظام توزيع النقاط على عناصر نموذج مالكوم بالدريج

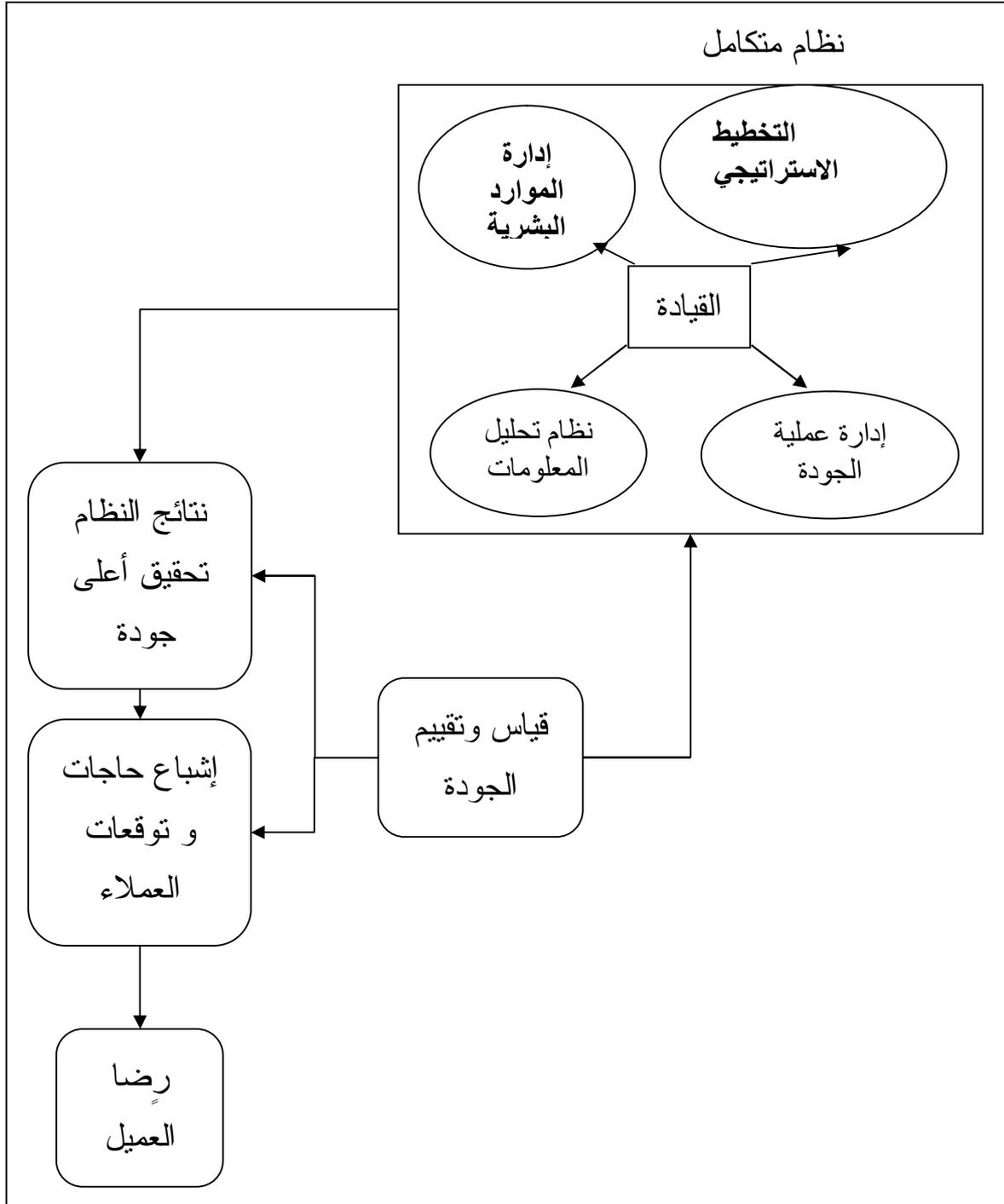
التقييم	المعيار	التقييم	المعيار
85	5-التركيز على الموارد البشرية	125	1 - القيادة
85	6- إدارة العمليات	85	2- التخطيط الاستراتيجي
450	7-نتائج الأعمال	85	3- التركيز على العملاء و السوق
1000	المجموع	85	4-المعلومات و التحليل

Source : Michel Weill. Op-cit. P : 63.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

و في إطارها لا تعتبر الجودة الشاملة مجرد إضافة أو تطوع تتوجه به المؤسسة. بل هي ثورة على القديم فلسفة و تفكيراً و إدارة و ممارسة و التغيير الجذري<sup>1</sup>. كما أنه يصور إدارة الجودة بنظام متكامل يسعى إلى تحقيق رضا العملاء. كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 26 ): إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل حسب جائزة مالكوم:



المصدر: عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره. ص: 188.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره. ص: 187.

### الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

و نلاحظ من خلال الشكل الرؤية النظامية المتمركزة حول القيادة من جهة ، و اعتبار رضا العميل المطلب النهائي لكل المجهودات.

#### IV - 3- النموذج الياباني حسب جائزة دومنغ:

ارتبط اسم ديمينج Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي ، وضعت أسس جائزة Deming من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين 1951 اعترافا بمجهوره و مساهمته بالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي اعتبرت من أسباب تفوق اليابان في الجودة ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي :

كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط ثم فتحت للشركات غير اليابانية<sup>1</sup>. تمنح عدة جوائز. جائزة للأفراد و أخرى جائزة ديمينج للتطبيق و ثالثة للرقابة على الجودة في المصانع. و أخيرا قلادة ديمينج.

تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية للجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها. و تهدف إلى تقييم مدى نجاح جهود تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية. و تتحدد المعايير التي يتم قياسها للمنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي<sup>2</sup>:

\* **السياسات**: يشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة .

\* **التنظيم والتنمية**: يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، و مدى استخدام فرق العمل ، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية .

\* **المعلومات** : يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

\* **التحليل**: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي. مرجع سبق ذكره. ص:142.

2 - للإطلاع على تفصيل النموذج انظر : [www.deming.org](http://www.deming.org)

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

\***التخطيط للمستقبل**: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسن الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط

\***التعليم والتدريب** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة

\***تأكيد الجودة**: يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة ، التفنيد أثناء الإنتاج ، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل ، معايير رضا العملاء ، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها .

\* **تأثيرات الجودة**: يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة ، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة ، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة .

\***التميط (التقييس)**: يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها .

\* **الرقابة**: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها .

- من الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة ، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب اللجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص ثم تعلن النتيجة .

و عند الملاحظة للنماذج الثلاثة يتضح أن نموذج دومنغ يركز على التحكم بالعمليات لضمان جودة السلع والخدمات ، بالمقابل فإن نموذج بالدريج يهتم برضا العملاء لإنجاز المنافسة، و من الناحية الأخرى نموذج التميز الأوربي يوسع فكرة الجودة ويعطيها بعداً آخر والمتضمن المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمنظمات كمعيار مهم للتميز في الإدارة .

و لكن توجد جملة من العناصر المشتركة، و هي توجه العمليات بإشباع الزبائن. ووجود تقييم منتظم و نظامي للجودة و احترام الشركاء المؤسسة. و الاهتمام بالقياس والحقائق الفعلية و التوجه بالنتائج. مع التأكيد على مشاركة العاملين. تطبيق أساليب وأدوات محددة بوضوح.تخطيط الجودة على الأجل المتوسط و الطويل.التحسيس والتكوين<sup>1</sup>.

و تفرز عملية المقارنة بين النماذج الثلاثة ما يلي :

<sup>1</sup> - Mohamed Nouiga. OP-CIT. p : 36

**الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز**

**الجدول رقم ( 08 ) : مقارنة بين نماذج التميز العالمية .**

النموذج الأوربي 1992	نموذج Baldrige 1987	نموذج Deming 1951	جانب المقارنة
جودة و مواطنة المنظمات	جودة الإدارة	إدارة الجودة	المنهج العام
العملاء ، العاملين ، تصورات المجتمع	العميل يقود الجودة	التوافق مع المواصفات	تعريف الجودة
ارتقاء الهوية الأوربية من خلال التميز في إدارة الجودة	ارتقاء المنافسة من خلال إدارة الجودة الشاملة	ارتقاء ضمان الجودة من خلال تقنيات ضبط الجودة الإحصائية	الغاية
إقليمي (أوربا الغربية)	وطني (الولايات المتحدة الأمريكية )	أساسا وطني(اليابان)	المجال
الإنتاج الصناعي الكبير بشكل أساسي لشركات القطاع الخاص والعام	الصناعة ، الخدمات الأعمال الصغيرة	الإنتاج الصناعي للشركات الخاصة والعامه	نوع المنظمة
-العلاقات مع المجتمع -رضا العميل -النتائج المالية والغير المالية	-رضا العميل -المقارنات التنافسية -المقارنة المرجعية -نموذج التقييم الذاتي	- النشر الواسع -ضبط الجودة الشاملة - التحسين المستمر - علاقات الموردين	المساهمات الرئيسية

Source : Mohamed Nouiga. Op-cit. P : 36.

**IV - 4 - نموذج دبي لجائزة الجودة:**

بمبادرة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي ، تم في دبي في 28/10/2001 الإعلان عن تأسيس جائزة محمد بن راشد آل مكتوم.لها شخصية اعتبارية مستقلة، ويدير فعاليتها برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بالتعاون مع مجموعة طلال أبو غزالة وشركاه الدولية.هذا النموذج يعد تشجيعا لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية في المؤسسات العربية في إطار الحرص على تنمية وتطوير دور هذه المؤسسات في خدمة عملائها وتنمية مواردها وتحسين

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

خدماتها وتفعيل مبادراتها<sup>1</sup>. ومن أجل تشجيع تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الإدارة العربية فهذا النموذج يهدف إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات العربية ولتبادل الخبرات والتجارب بينها. ويعتمد نموذج دبي للتميز على ستة معايير هي:

أولا : معايير تقييم المؤسسة العربية المتميزة /المؤسسة الحكومية العربية المتميزة.

ثانيا :معايير تقييم التجربة الإدارية المتميزة .

ثالثا :معايير تقييم الشخصية الإدارية العربية المتميزة.

رابعا :معايير تقييم المرأة الإدارية العربية المتميزة.

خامسا معايير تقييم المدير العربي المتميز.

سادسا معايير تقييم الموظف العربي المتميز.

### IV - 5- النموذج الأردني لجائزة عبد الله الثاني:

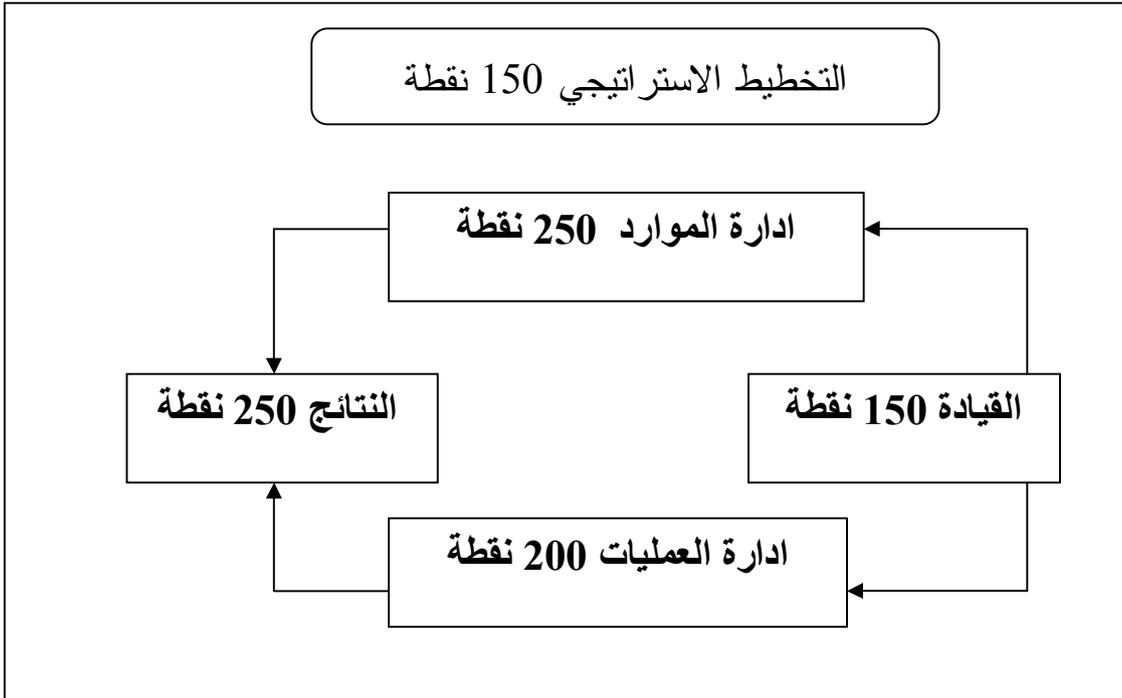
لقد اقتفت الأردن أثر من سبقها في إنشاء نماذج للتميز، محاولة للحاق بالركب العالمي من خلال جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. و تهدف أساسا لتعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء. حيث تمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمس فئات محددة. المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية وأيضا إلى المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية و إلى المؤسسات الصناعية أو الخدمية الصغيرة والمتوسطة وأخيرا إلى المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي. حيث يحق لأي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة باستثناء مؤسسات التبغ والكحول والمؤسسات المتعاملة بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري، والمؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية والدوائر الحكومية<sup>2</sup>. وتحتوي خمسة معايير وهي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة العمليات، النتائج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - WWW.DUBAI .EXCELLENCE.COM. Page consultée le : 14/05/2007

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة. مرجع سبق ذكره. ص : 300.

<sup>3</sup> - المرجع السابق. ص: 303.

الشكل رقم ( 27 ) :معايير جائزة عبد الله الثاني



المصدر : احمد جودة محفوظ. مرجع سبق ذكره. ص 303.

IV - 6 - النموذج الجزائري للجودة:

بيروز عدة نماذج عالمية وعربية للتميز ،قامت الجزائر ببذل جهود في مجال تبني مفهوم التميز ،وترسيخه لدى المؤسسات الوطنية ،لذلك وضعت الجزائر برنامجا لتطوير نظام وطني للضبط ،صادقت عليه الحكومة في مارس 2000 حيث سجل تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة<sup>1</sup>. ففي إطار إعادة التأهيل تبذل الجزائر مجهودات معتبرة لتكريس التنافسية ونشر الثقافة والجودة على اعتبار أن الإصلاح الاقتصادي التي درجت على إنجازه بغية تحقيق الانتعاش، يصب في إطار تمكين النسيج الصناعي من تحقيق التنافسية الكفيلة بإعادة التأهيل. وفي إطار المسعى العام لتصحيح المسار الاقتصادي في الجزائر، والذي جاء استجابة لجميع المتغيرات التي تشهدها الساحة الدولية والوطنية، وخاصة توجه السلطات العمومية الوصية في إطار إعادة تأهيل النسيج الصناعي بمساعدة الخبرة الوطنية والأجنبية وفي إطار برنامج التعاون الاورومتسطي MEDA I و MEDA II ، واستعدادا للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وتجسيد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والاندماج في تيار التدفقات الدولية للتجارة، فقد بادرت الجزائر إلى مجهودات معتبرة لتكييف منظوماتها التشريعية والتنظيمية والمؤسسية بما

<sup>1</sup> -www.rimi.dz

موقع وزارة الصناعة، الجهة الوصية على النموذج و تشرف على المسابقة

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السباق نحو تحقيق التميز

يكرس خدمة هذه التوجهات. بحيث رسمت تصورا جديدا لإطار الانضباط بالمعايير الدولية، وذلك من خلال المصادقة على القانون الجديد للتقييس<sup>1</sup> وتعديل تنظيم عملية التقييس وتنظيم سيرها<sup>2</sup>.

كما أنشأت المركز الوطني للتنافسية وقامت بإحداث الجائزة الجزائرية للجودة<sup>3</sup>، تمنح سنويا لكل مؤسسة فائزة. وذلك على غرار الدول المصنعة، تمتلك الجزائر نظام اعتراف لمجهودات المؤسسات في هذا المجال.

### IV - 6 - 1 - أهداف النموذج الجزائري للتميز:

ويهدف إلى تحقيق المرجعية، والمسعى الموصل للجائزة، كما يعتبر دليلا لتعريف نقاط القوة والضعف ومحاور التحسين الدائم لمسعى الجودة ويكافأ النتائج الجيدة في جميع نشاطات المؤسسة ويشجع مجهودات السعي نحو التميز مع تعزيز الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة والاعتراف بتنمية المسعى.

هذه الجائزة شرع فيها في 2003 من طرف وزارة الصناعة، حيث أنها تتمثل في مسابقة مفتوحة للمؤسسات و للمنظمات العاملة في الجزائر حيث تسلم الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة و هو اليوم الوطني للتقييس و الجودة.

الجائزة الجزائرية للجودة تستخدم محاور لجميع أصناف المؤسسات كدليل جودة. حيث يتم مطابقة النقاط مع محاور تحسين أسلوب الجودة و تكافأ النتائج الجيدة بالملاحظة الناجمة عن أعمال المنظمة، وبفضل المساهمة في الجودة.

فإن الجائزة تشجع الجهود التي توصل المنظمات الجزائرية للتميز وذلك من خلال تشجيع اختيار أفضل الطرق التي توصل إلى التميز وذلك من خلال تشجيع اختيار أفضل الطرق التي توصل إلى التميز والتحفيز على المنافسة لنيل هذه الجائزة بالتركيز على المعرفة وترقية أساليب التطوير والتحفيز وإشراك جميع الموظفين في مشروع الجودة وكذا تبادل الخبرات عن طريق معرفة الجهود المبذولة من طرف المؤسسات في البحث عن الجودة فهذه الجائزة تسعى أولا وأخيرا إلى الجودة كوسيلة للوصول إلى التميز .

<sup>1</sup> - قانون رقم 04-04 بتاريخ 23 يونيو 2004 ، الجريدة رقم 41 ، و المتعلق بالتقييس.

<sup>2</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 05-464 بتاريخ 06 ديسمبر 2005 ، الجريدة الرسمية رقم 80 و المتعلق بتنظيم التقييس وسيره،

- مرسوم تنفيذي رقم 02-05 بتاريخ 06 يناير 2002 ، الجريدة الرسمية رقم 2 ، و المتضمن إنشاء<sup>3</sup>

الجائزة الجزائرية للجودة.

#### IV - 6 - 2- معايير النموذج الجزائري للتميز:

يتضمن استبيان الجائزة للجودة على تسعة فصول، ينقط كل فصل حسب الأهمية النسبية لكل فصل في نجاح مشروع الجودة. يعتمد تقييم الجائزة على تسعة فصول حيث يتم منح عدد من النقاط في كل فصل على حسب أهميته في إنجاز مشروع الجودة. و تتكون المحاور التي يقدمها النموذج في شكل فصول كما يلي:

**الفصل الأول: التعريف بالمنظمة:** يتم عرض أسئلة الغرض منها تعريف المنظمة بنفسها بشكل أفضل.

**الفصل الثاني: التزام الإدارة:** وهو يرمي إلى معرفة أفضل بكيفية التزام الإدارة بمجريات سير الجودة عن طريق إشراك وتخصيص الموارد، ومختلف مواقف المدراء والموظفين ومدى الالتزام بإنجاح مبادرة التحسين المستمر وكذا إعطاء أمثلة عن الأعمال الداخلية والخارجية (نشر المعلومات ،حق التصرف ، العلاقات مع العملاء والموردين بالإضافة إلى معرفة الجهود التي تقوم بها الإدارة )لإنجاح الجودة (سواء جهود فردية أو جماعية ) يتم الإجابة من طرف المنظمة على التساؤلات السابقة حول التزام الإدارة.

**الفصل الثالث: إستراتيجية وأهداف الجودة:** يتم الإجابة عن مجموع من الأسئلة تتعلق بالكيفية التي توصل إستراتيجية الجودة إلى الإستراتيجية الكلية للمنظمة ،وكيفية نشر إستراتيجية الجودة كأهداف في كل الوظائف في المنظمة وكيفية إشراك الموظفين في تحقيق إستراتيجية وأهداف الجودة على ارض الواقع.

**الفصل الرابع: الإصغاء للعملاء:** وتقوم المنظمة بالإجابة عن كيفية قياس رضا العملاء (صبر الآراء، استقصاء الشكاوي ،الاقتراحات ،فرق المراقبة ،وسائل أخرى)<sup>1</sup> وكذا الكيفية التي يتم تحسين الطرق لتقييم رضا العملاء ومعرفة العلاقة بجمعية المستهلكين ،وكذا نمو حصص السوق ،ومعرفة قدرة استجابة المؤسسة لمتطلبات العملاء وإعطاء تصور عن المنتجات والخدمات مع القدرة المؤسسة على التنافس (خدمات ما بعد البيع ،السياسة التسويقية ....).

**الفصل الخامس: السيطرة على الجودة:** كيف تسيطر المنظمة على جودة السلع والخدمات وتطور العمليات وتدعيمه وعلى جودة أداء الموردين ...إلخ.

**الفصل السادس: قياس الجودة:** كيف يتم اختيار المقاييس التي تسمح ببلوغ أهداف الجودة وكيف تستعمل لأجل التحسين .

<sup>1</sup> المرجع السابق

## الفصل الثالث: نظم إدارة الجودة و السياق نحو تحقيق التميز

**الفصل السابع: تحسين الجودة:** وفيه كيف نحل تطور النتائج الرئيسية وكيف للأعمال تحسين الجودة أن تبني علاقة بين الأهداف والنتائج المحصل عليه وكيف نتأكد من فعالية أعمال التحسين.

**الفصل الثامن: مشاركة الموظفين** يتم الإجابة عن كيفية إشراك الموظفين في تنفيذ الجودة ومدى رضاهم ومدى تصورهم للكيفية التي يتم بها بلوغ الأهداف، كذا تصورهم لأعمال إنجاز الجودة في المنظمة .

**الفصل التاسع: النتائج:** ما هي النتائج المحققة المتعلقة برضا العملاء وبرضا وتعبئة الموظفين بالإضافة إلى النتائج المحققة على مستوى تطور النتائج المالية، الأرباح، حصص السوق السمعة، وقياس مؤشرات النتائج القياسية وكذا تكاليف الحصول على الجودة الإنتاجية، مدى مساهمة المنظمة في البيئة.<sup>1</sup>

### الجدول رقم ( 09 ): معايير النموذج الجزائري

الفصل الأول	التعريف بالمنظمة	بدون نقطة
الفصل الثاني	التزام الإدارة	120 نقطة
الفصل الثالث	الإستراتيجية والأهداف	80 نقطة
الفصل الرابع	الإصغاء للعملاء والمستهلكين	200 نقطة
الفصل الخامس	السيطرة على الجودة	120 نقطة
الفصل السادس	قياس الجودة	100 نقطة
الفصل السابع	تحسين الجودة	80 نقطة
الفصل الثامن	مشاركة الموظفين	100 نقطة
الفصل التاسع	النتائج	200 نقطة

Source : [www.rimi.dz](http://www.rimi.dz) Page consultée le : 20.04.2005.

و كحوصلة، نلاحظ أن النماذج العربية حديثة النشأة. و تحاول في معظمها أن تستمد من النماذج العالمية مع تكييفها مع خصوصيات المنطقة العربية. وتعمل على تكريس ثقافة للجودة في المؤسسات و المجتمع.

<sup>1</sup>المرجع السابق

**خلاصة الفصل الثالث:**

لقد انتهى التطور إلى مفهوم الجودة الشاملة، يتحول فيه مفهوم الجودة إلى عامل تنافسي خارجيا و عامل إدارة داخليا. و يتطلب مقاربة إدارة جديدة، تكون فيها الجودة بمثابة القلب والمتغير الأساسي في تحديد السياسة العامة للمؤسسة، و يترجم حقيقة بأفعال يومية. و استطاع تقديم نموذج للإدارة الحديثة المرتكزة حول موضوع سلطة فرق العمل والقيادة والتقييم الذاتي. و نتاج تجربة تطبيقية، ووضع أجهزة تنظيمية للجودة. صممت استجابة للمشاكل التي طرحتها هذه الأجهزة نفسها. و فلسفة تشير إلى مشاركة كل فرد داخل المنظمة في السعي نحو تحقيق الجودة، ومع تحقيق رضا العميل وارتباط بقاء المؤسسة بمدى قدرتها على إشباع حاجاته و توقعاته.

و قد قدمنا من خلال هذا الفصل عدة نماذج يمكن للمؤسسة أن تأخذ بواحد منها في إطار سفرها في مجال الجودة. و هذا ما يتمثل بداية، في نظام الإيزو و عملية التوكيد التي تعتبر أداة للتحكم في متغير الجودة و توفير عامل الثقة الأساسي في جلب الزبون. و هناك مختلف نماذج جوائز الجودة، التي أصبحت مرجعيات عالمية. بل و تحولت إلى موضة سارعت إليها كثير من الدول. مقدمة بذلك، مرشدا مساعدا للقيام بعملية مراجعة لنظام الجودة، و تحسين مؤشرات الأداء في المؤسسة، و يتسابق في حلبته الجميع. و قدمنا النموذج الجزائري الذي يهدف إلى تحقيق المرجعية، و المسعى الموصل للجائزة، كما يعتبر دليلا لتعريف نقاط القوة والضعف ومحاوّر التحسين الدائم. و يكافأ النتائج الجيدة في جميع نشاطات المؤسسة ويشجع مجهودات السعي نحو التميز مع تعزيز الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة والاعتراف بتنمية المسعى. من خلال تشجيع اختيار أفضل الطرق التي توصل إلى التميز وذلك من خلال تشجيع اختيار أفضل الطرق التي توصل إلى التميز والتحفيز على المنافسة لنيل هذه الجائزة بالتركيز على المعرفة وترقية أساليب التطوير والتحفيز وإشراك جميع الموظفين في مشروع الجودة وكذا تبادل الخبرات.

و هنا تظهر المواصفات القياسية و المعايير الدولية الأداة الأكثر فعالية في تحقيق بشراكة فعلية. و هو ما يمس جميع المستويات التنظيمية. و لكنه يبقى الطرح العام الذي ينبغي أن يراعي الخصوصيات الموجودة في كل فرع من فروع الصناعة. و ما تتميز به مثلا الصناعة الغذائية موضوع دراستنا. و هذا ما سنتعرض له في الفصل الموالي.

## الفصل الرابع

## الجودة في الصناعة الغذائية

**تمهيد:**

التصنيع هو جوهر عملية التنمية، ويعرف بأنه أحد الجوانب الهامة في تحقيق عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، التي تخصص فيها نسب متزايدة من موارد الاقتصاد لإقامة هيكل اقتصادي قوامه القطاع التحويلي، وينتج كلا من وسائل الإنتاج والسلع الاستهلاكية ويؤمن معدلا عاليا من النمو الاقتصادي.

و هو مظهر من مظاهر الثورة الصناعية، وقد بادرت إليه الدول المتقدمة، فارتقت بسرعة كبيرة إلى أعلى المستويات، و تحاول الدول النامية أن تلحق بالركب من خلاله في إعلان الإرادة والطموح، بغض النظر عن النجاح أو الفشل في تحقيق ذلك وهذا يؤكد أهميته كمدخل لتحقيق التنمية.

و هو يأخذ شكل توسيع قاعدة الصناعة، الذي يترتب عليه زيادة الدخل وامتصاص العمالة، وتنويع الهيكل الإنتاجي وهيكل الصادرات إضافة إلى القدرة على التحريك بقوة الجذب لبقية القطاعات من الأمام ومن الخلف<sup>1</sup>.

و سوف نعالج في هذا الفصل موضوع الصناعة أولا، و ما يتعلق بها من تطور و تصنيف و مفهوم.

يأتي بعده الكلام حول خصائص الصناعة الغذائية و أساليبها و أهدافها و المشاكل التي تعاني منها، و الدور الذي تلعبه في الواقع.

لنصل إلى مفهوم الجودة في هذه الصناعة. و الذي يحمل دلالات جديدة قد لا تتواجد في صناعة أخرى. و خاصة إذا ارتبط بمفهوم السلامة الصحية للغذاء.

و طبيعة مسعى الجودة الذي يتغير تبعا لذلك. و الحاجة إلى ما تقدمه طريقة الهاسب و الإيزو 22000 و الإيزو 15161 و غيرها. التي تحاول تجسيد ملامح نظام الجودة في صناعة الغذاء. و لهذا سنتعرض فيما يلي إلى:

- تقديم مفهوم الصناعة.
- خصائص الصناعة الغذائية.
- تطور مفهوم الجودة في الصناعة الغذائية.
- نظم الجودة في الصناعة الغذائية.

<sup>1</sup> - محمد عبدالعزيز عجمية و محمد علي الليثي. التنمية الاقتصادية. مصر- الاسكندرية: الدار الجامعية.

**I- تقديم مفهوم الصناعة :**

بالرجوع إلى المصطلح في اللغة الإنجليزية Industry وفي الفرنسية Industrie نجد أنه يرجع للكلمة اللاتينية Industria التي تعني النشاط Activité، أي كل النشاط الاقتصادي. والمصطلح يختلف مدلوله من زاوية إلى أخرى، فالاقتصادي يعرفها بأنها عملية التحويل للمادة من شكل إلى آخر، وهي خلق المنفعة الشكلية التي تعتبر إحدى المنافع الخمس<sup>1</sup> المحددة في إعطاء صفة الإنتاج، الذي يعتبر عنده أوسع مدلولاً منها. وهي عند القانوني تتضمن الصناعة والتجارة، ويفصلها المحاسب إلى كل ما جر قيمة مضافة مع استهلاك وسيط. وهكذا نجد عدة اجتهادات في ضبط هذا المصطلح.

**I-1- مفهوم الصناعة في الاصطلاح الاقتصادي:**

المفهوم في التاريخ الاقتصادي الذي يعتمد على أسلوب الإنتاج، فهي إدراج أسلوب عمل جديد ضمن الفعالية الاقتصادية يعتمد على القوة الآلية. والمفهوم الإحصائي، وهو طريقة تعتمد على تصنيف المؤسسات المكونة للصناعة على أساس طبيعة النشاط الاقتصادي لها أو نوع الصناعة التي تنتمي إليها. وقد اعتمد هذا المفهوم المقياس الدولي للتصنيف الصناعي : ISIC International Standard Industrial Classification. كما تمثل الصناعة مجموعة مؤسسات تنتج سلعا من نفس النوع وإن لم تكن متجانسة تجانسا مطلقا. مثلا صناعة التبغ بفلتر أو بدونه، صفراء أو بيضاء وغيرها، فهناك عدة أنواع لكنها كلها تندرج ضمن نفس الصناعة. تشكل مجموعات الصناعات المتناسقة في أهدافها فرعا مثلا فرع الصناعات الغذائية يضم الحبوب والسكر والزيت والتبغ، والجلود، والمشروبات والعصائر...إلخ. ومن مجموع الفروع يتكون القطاع الصناعي كوحدة رئيسية ضمن منظومة الاقتصاد الوطني. والذي يضم حسب مؤسساته ثلاثة مجموعات نشاط، وهو النشاط الإستخراجي، والنشاط التحويلي والنشاط الخدمي<sup>2</sup>.

تعتبر الصناعة من الناحية النظرية مجموعة نظم ومشاريع إنتاجية تهتم بخلق سلعة لها مواصفات معينة و لها القدرة على إشباع حاجات المستهلكين. و تكون ثابتة من حيث الشكل ونظرة المستهلك. كما تعرف على أنها مجموعة المؤسسات التي تنتج نفس السلعة لنفس السوق (روبسون) ويعرف سرجنت فلورنس الصناعة على أنها المصانع التي تقوم بأداء عمليات

1 - المنافع الخمس هي : الشكلية و الزمانية و المكانية و الحيازة و الخدمة. و للتوسع انظر : محمد

عبدالعزیز عجمية. مرجع سبق ذكره. ص: 363.

2 - مدحت القریشي. الاقتصاد الصناعي. الطبعة الثانية. الاردن-عمان: دار وائل للنشر. 2005. ص ص:

متشابهة لا تؤديها في الغالب مصانع أخرى. ويعرفها تشامبرلن على أنها الوحدات الإنتاجية التي تنتج سلعة ذات مواصفات موحدة. والتي قد تؤدي إلى منتج ذي مواصفات واحدة أو منتج متنوع. تعتبر الصناعة في الاقتصاد الوطني المخرج الطبيعي للتقدم والنمو، وهي الوسيلة لحل مشكلات التنمية والتخلف. لذا تعمل الحكومة عادة على تخطيط وتنظيم و مراقبة الصناعات في عديد من الدول لضمان تحقيق الأهداف الإنتاجية بتكلفة اقتصادية وفي وقت معياري، حتى يتحقق الإنتاج الكبير بما يسمح بعملية فتح الأسواق العالمية بالسلع الوطنية<sup>1</sup>.

أما المصنع فهو مفهوم يطبق على وصف الموارد الإنتاجية المنظمة التي لها القدرة على إنتاج الثروة، وغالبا ما يحمل اسما معينا يتلائم مع نوعية وطبيعة السلعة المنتجة. وهو كيان مستقل يتكون من وحدة إنتاجية أو عدد من الوحدات. و قد تعني الصناعة مجموعة المصانع التي تشترك بعضها مع بعض في مصالح وأهداف معينة. تؤثر المصانع بوضوح على سلوك السوق، اعتمادا على درجة المنافسة أو الاحتكار التي تمارسها في حياتها الاقتصادية<sup>2</sup>.

علاقة الصناعة بالمجتمع، علاقة جدلية، فالمجتمع يطور ويرشد الصناعة عبر أهدافه الاقتصادية التي تتجسد في رفع مستوى المعيشة وتسهيل أمور الحياة و إشباع الحاجات وتحصيل مكانة بين الدول. بينما و في المقابل نجد الصناعة تنمي الاقتصاد الوطني وتبني قاعدته المادية وتصنع الأسس الفنية الحديثة لنظام تقسيم العمل ونظام المؤسسة وتؤثر بفعالية على بنى المجتمع التحتية والفوقية بحيث يتطور المجتمع من مرحلة حضارية إلى أخرى<sup>3</sup>.

هناك علاقة تبادلية بين الزراعة والصناعة، بحيث تعمل الزراعة على مقابلة فائض الطلب المتزايد على الغذاء، وتوفير المنتجات الأولية لقطاع الصناعة، وتوفير العملة الصعبة عن طريق صادراتها و غير ذلك، مما يجعل مخرجاتها مدخلات للصناعة<sup>4</sup>. و يترتب على قصورها في أن تلعب دورها الأساسي، اختلالات تمس تماسك واستقرار البلدان.

وفي المقابل، نجد لقطاع الصناعة دورا لا يقل أهمية، من خلال دعم قطاع الزراعة وتوفير وسائل متطورة، وامتصاص الفوائض كطلب إضافي. كما أن التقدم الصناعي يمد

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار. مرجع سبق ذكره. ص ص: 41-42.

<sup>2</sup> - إحسان محمد الحسن. علم الاجتماع الصناعي. الأردن- عمان: دار وائل للنشر. 2005. ص: 106.

<sup>3</sup> - المرجع السابق. ص: 13.

<sup>4</sup> - محمد عبدالعزيز عجمية و محمد علي الليثي. مرجع سبق ذكره. ص: 340.

الزراعة بالعديد من مستلزمات الإنتاج الزراعي كأسمدة أو أدوات و آلات. وهذا ما يؤكد الاعتماد المشترك بينهما<sup>1</sup>.

ولقد توسع استخدام مصطلح الصناعة في الآونة الأخيرة إلى أبعد من عملية التحويل لأشياء مادية، بغية تعظيم ملائمتها للإشباع المباشر وغير المباشر. فأصبحت تطلق على أشياء معنوية ذات أهمية في حياة الناس. ومن ذلك كلام البعض حول صناعة المستقبل التي ترتبط بالإدارة الإستراتيجية. و تتمكن المؤسسة بواسطتها من التحديد الدقيق للصورة المستقبلية التي تصبو إلى أن تكون عليها، وبالتالي رصد ما ينبغي ضرورة للقيام بذلك. كما يتكلم بعض الكتاب عن صناعة النجاح ومقومات تحقيقه، وصناعة القائد ومتطلبات ذلك. و قد تكون هذه التسميات أطلقت تجاوزاً، لتعطي طابعاً جديداً للموضوعات المعالجة. لكن تبقى الصناعة ترتبط بمفهوم التحويل المادي و الشكلي بالدرجة الأولى، ويتبادر إلى الذهن هذا المفهوم كلما ذكرت الصناعة. يصاحب التصنيع عملية التنمية الاقتصادية. وقد تزايدت أهمية الصناعة، بحيث خصص لها علم قائم بذاته، هو الاقتصاد الصناعي كفرع من فروع الاقتصاد، يعالج المشكلات للمصانع والصناعات وعلاقتها بالمجتمع.

و يعد التطور الصناعي معياراً لمستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي والحضاري. ولقد عرفت البشرية ثلاثة مراحل مرت بها، من المجتمع الزراعي، ثم المجتمع الصناعي و بعده المجتمع الخدماتي. والدراسات الإستشرافية تتنبأ بتطورات كثيرة هي سر مواصلة الحياة. وعند ما نقول المجتمع الخدماتي فهذا لا يعني خلوه من الزراعة والصناعة. وكذلك إن قلنا الصناعي فلا يؤدي ذلك إلى انعدام الزراعة. كل ما في الأمر أن هذا التصنيف يعتمد على السمة الغالبة، مع افتراض وجود البقية وتطورها أيضاً. كما نلاحظ أنه في كثير من الأحيان، يقصد بالدول الصناعية تلك المتقدمة والمتطورة، وذلك لارتباط العنصرين معاً.

و واقع الحال، عرفت الصناعة ولا تزال تعرف تطوراً مذهلاً، في الأساليب، الأدوات، الضوابط والمجال وغير ذلك، بحيث لا تكاد تمر دقيقة إلا وتحمل معها أشياء جديدة في مجال الصناعة. و يصاحبها تغير تبعاً لذلك في كثير من شؤون الحياة، ابتداءً بما يتعلق بنمط الاستهلاك والوجبات الجاهزة. و إلى طريقة تسيير الحروب، اعتماداً على إحدائيات الخصم في المعركة و الطائرة بدون طيار.

**I-2- النبذة التاريخية لمراحل الصناعة:**

نشأت الصناعة منذ القديم، يوم احتاج الإنسان إلى أدوات يحقق بها إشباع حاجاته - كصنع أدوات الطبخ، والسلاح للصيد، والمحراث للزراعة وغيره- لكنها كانت بسيطة، بساطة الحياة التي عاشها الإنسان الأول، الذي كانت احتياجاته نوعا ما محدودة. و التي عرفت بعد ذلك تطورا، خاصة عندما طعمت بمخرجات العلم، التي عملت على إدخال أدوات سارعت من تحقيق التطور. سيما بعد اكتشاف بعض المصادر للطاقة، والآلات التي عوضت جهد الإنسان وأدواته. وقد مرت بالمراحل التالية:

**I-2-1- مرحلة الصناعة المنزلية<sup>1</sup> :**

نشأت في ظل الزراعة، حيث توجه الإنسان إلى توفير أدوات ومواد يحتاجها كقوام لحياته. فتقوم المرأة بعدة أعمال يومية أو موسمية تصنع من خلالها الملابس والغزل والنسيج، بينما يتولى الرجل صناعة أدوات عمله والطبخ إلى جانب عمله الأساسي في المجال الزراعي، وقد تميز إنتاج هذا النوع بالبساطة والبدائية. ويتطلب المجهود الإنساني وعمله اليدوي والكميات القليلة. ويهدف أساسا إلى تلبية احتياجات العائلة وتوفير ما يلزمها للبقاء. وقد أصبح موردا رئيسيا متواضعا لدخل بعض العائلات، حين توجهت به إلى السوق ولعل ما نلاحظه، أن هذه الممارسة لا تزال موجودة في كثير من البلدان بغض النظر عن مستوى تطورها. وقد احتفظ بطابعه كتراث شعبي يتميز بذوق خاص وجودة مميزة.

**I-2-2- مرحلة الحرفية:**

بعد ذلك، و بزيادة عدد السكان شيئا فشيئا وظهور التركزات البشرية والمدن، وتطور النشاط الصناعي تدريجيا، تخصص بعض الأفراد في نشاط معين، يركز حول حرفة يتقنها الفرد، ويمتلك وسائل إنتاجها البسيطة. ويتخذ من جزء في بيته مكانا لمزاولة الإنتاج، وغالبا ما يرتبط الأمر بالحدادة، والنجارة والخزف، والصبغة والنسيج؛ وغير ذلك من الأنشطة البسيطة التي ترتبط بمتطلبات الحياة. وتسمى هذه المرحلة بالحرفية Artisanat. وينطلق العمل فيها، من الحثيات التي يطلبها المستهلك ويحددها. وهذا يتضمن مدى العلاقة الوثيقة بين المنتج والمستهلك. وهو ما يجعل موضوع الجودة أمرا مفروغا منه يتحقق من خلال الصفة بالرضا والقبول. وقد تطور الأمر إلى صنع نماذج وعرضها للبيع ولو لم يوجد أحد قد طلبها وهذا ضمن سياق التطور الذي أصبح يعرفه المجتمع والعلاقات السائدة فيه.

<sup>1</sup> - مدحت القرشي. مرجع سبق ذكره. ص : 18.

وتعتبر الحرفية ذات أهمية في تطوير الصناعة وذلك نظرا لمساهمتها في إحداث تطور قوى الإنتاج وتحسين أدواته. ولأنها حضرت لمرحلة الرأسمالية والثورة الصناعية والقفزات التي قامت بها البشرية فيما بعد. وقد عرفت تنظيما خاصا بها وجملة من القواعد تضبط الحرفة.

### **I-2-3- مرحلة المصنع الصغير :**

نظرا لسوء حالة بعض الحرفيين، وعدم قدرتهم على المواصلة، تخلى الحرفي عن أدوات إنتاجه التي كان يملكها، وتحول إلى عامل مقابل أجره لدى صاحب قدرة على إنشاء مصنع. وتشكلت أبسط أشكال التنظيم الرأسمالي، بجمع العمال الحرفيين تحت سقف واحد باستخدام تقنية يدوية، وهو ما يمكن من المراقبة.

### **I-2-4- مرحلة المصنع الرأسمالي:**

في هذه الحالة، أصبح عدد العاملين أكبر، وتم إدخال الأجهزة شبه الآلية، مع كثافة العمال ووجود تقسيم فني للعمل، وجزأت العملية الإنتاجية والتخصص في أدوات العمل المستخدمة، وقد بقيت حتى بداية الثورة الصناعية<sup>1</sup>. وقد بدأ هذا النظام، عندما حاول رب العمل السيطرة على إدارة وتنظيم الإنتاج بواسطة الفصل بين مكان العمل ومكان السكن، ووضع العمل تحت سقف واحد في مكان مركزي ودأب على تطوير الورش الإنتاجية مع تملكه لوسائل الإنتاج. و يعزى ظهور نظام المصنع إلى مجموعة عوامل اقتصادية وظروف خارجية ساعدته على الاستقرار:

- 1- تطور الأسواق الكبيرة للبضائع المصنعة، ونمو اقتصاد النقود، فتوسع نظام المصنع لمقابلة الطلب المتزايد على المواد الصناعية الأساسية والكمالية المتأثري من عدة مصادر.
- 2- انهيار نظام الطوائف الحرفية و الإقطاع، و توجه العديد إلى المصانع كقوة عمل.
- 3- وجود رأس المال الاستثماري.
- 4- الظروف السياسية الملائمة ودعم الدول لهذا النظام.
- 5- سيادة مناخ اجتماعي وعلمي مساعد<sup>2</sup>.

لقد عرف التصنيع انتشارا واسعا مع بداية الحركة الصناعية وقد أخذ هذا الانتشار اتجاهاين أساسيين :

ويتبلور الاتجاه الأول في الانتشار الخارجي للصناعة، بمعنى انتقال الصناعة من قطر إلى آخر ومن بلد إلى بلد، خاصة في فترات الإنتاج الكبير. ولعل هذا الاتجاه الذي يعرف اليوم

<sup>1</sup> - المرجع السابق.

<sup>2</sup> - إحسان محمد الحسن. مرجع سبق ذكره. ص: 58.

جدلا كبيرا تحت مسمى النقل التكنولوجي ومشاكله المعقدة. كما أنه اليوم يأخذ شكل الاستثمارات العملاقة والمؤسسات العابرة للقارات، بحيث لا يكرر المصنع في أكثر من مكان فقط، بل المصنع أصبح يتواجد في أكثر من مكان تبعا لوفرة وثمن مستلزمات الإنتاج. أما الاتجاه الثاني لحركة التصنيع، فهي الاتجاه الداخلي، أي سريان التصنيع في كافة المجالات، فيغطي جميع الاحتياجات من الإبرة إلى الصاروخ، ومن الأشياء البسيطة إلى أكثرها تعقيدا وحساسية وخطورة، لكن نؤكد على أن نقطة البداية والانطلاق دائما يجب أن يكون من صناعة الاستهلاك كقاعدة مادية<sup>1</sup>.

### **I - 2 - 5 - مرحلة الصناعة الآلية :**

تعد الثورة الصناعية، نقلة نوعية، خطت بالبشرية إلى مستوى اللاعودة إلى ما قبلها. حيث توفرت مصادر طاقة جديدة، بخارية وكهربائية وكهرومائية وحرارية وشمسية ونووية، حققت مضاعفة ما يستطيع القيام به إلى أبعد ما يمكن تصوره. وبالتطبيق العملي للعلم والتكنولوجيا التي تحولت إلى عنصر من عناصر الإنتاج الأساسية تحقق استخدام الآلات والتنوع فيها، لتعطي إنتاجا لا حدود لكمه ولا لكيفه، وتدرجت من صناعة خفيفة كالنسيج، إلى صناعات ثقيلة.

### **I - 3 - مميزات الصناعة :**

يتميز قطاع الصناعة عن غيره من القطاعات الاقتصادية بارتفاع إنتاجية العمل، وتحقيق وفورات الحجم، وبما يتصف به من علاقات تشابكية تعتبر محفزا على النمو من الخلف أو إلى الإمام. بناء على هذه المميزات تلعب الصناعة دورا حيويا في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال ما يلي :

- 1- ارتفاع الإنتاجية يعجل وتيرة تحقيق النمو، وهذا ما يجعل الكثير يربط بين التقدم والصناعة، وذلك نتيجة قدرة القطاع على استيعاب نتائج العلم والتكنولوجيا أكثر من غيره.
- 2- تعتبره الدول النامية أحد الوسائل الهامة والمحورية في توفير مناصب الشغل، والتخفيف من وطأة البطالة.
- 3- يساهم في خلق المهارة ورفع مستوى الدخل والمعيشة.
- 4- يساعد على تخفيف آثار عدم الاستقرار والتقلبات.
- 5- يساهم في رفع الناتج الداخلي الخام، وبالتالي يعمل على تصحيح الهيكل الاقتصادي المشوه.
- 6- يعمل على تطوير الزراعة والتي تمدّه بالمادة الأولية من جانب آخر.

<sup>1</sup> - المرجع السابق. ص ص: 69-70.

7- يوفر سلع تصدير ويقلل من الاستيراد مما ينعكس إيجابيا على الميزان التجاري وميزان المدفوعات ويوفر العملة الصعبة.

8- يحسن معدلات التبادل التجاري الذي يرتبط بزيادة القدرة الشرائية.

9- يحقق التطور الحضاري، ويعزز القدرة الدفاعية، في حالة التصنيع الحربي.

عملية التصنيع ليست بالضرورة حل لكل مشاكل الاقتصاد، وإنما تحتاج إلى سياسات اقتصادية ملائمة ضمن إستراتيجية واضحة تتسجم مع الموارد والإمكانات المتاحة بتضافر القطاع العام والخاص. والدور الحيوي للدولة في تحقيق أهداف التنمية<sup>1</sup>.

لا يتصور تحقيق التنمية الاقتصادية دون تطوير للقطاع الصناعي، وهذا بناء على تعريف التنمية الاقتصادية وتعريف التصنيع وتحديد هدفه. وكي يكون البلد صناعيا، فلا بد أن يكون قطاعه الصناعي يمثل ربع ناتجه المحلي الإجمالي و 60 % من إنتاج صناعته مصدره الصناعة التحويلية، ويكون 10 % من اليد العاملة تعمل في الصناعة كحد أدنى<sup>2</sup>.

#### I - 4- استراتيجيات التصنيع :

إن قراءة مسار سياسة التصنيع الذي قفز بالدول المتقدمة أمر ضروري، على الأقل في حالة الاسترشاد به في وضع البرامج فيما يتعلق بالتصنيع. اتبعت الدول المتقدمة، إستراتيجية التصنيع التلقائي، الذي ينطلق من مبدأ الحرية الاقتصادية، واليد الخفية، التي يلعب فيها الطلب دورا حاسما في تحفيز الاستثمار في التوسع في توفير العرض، ومن خلال تفاعل قوى العرض والطلب تتحقق زيادة القدرة الإنتاجية والتوسع في المشروعات، فإقامة الصناعة الاستهلاكية، تظهر الحاجة للصناعة الوسيطة المنتجة للاستهلاك الوسيط، ثم للصناعة الرأسمالية التي تعمل على توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الإنتاجية كوسائل إنتاج وهو ما طبقتة بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان وغيرها من الدول المتقدمة واستطاعت بواسطته أن تستولي على حصة الأسد في الصناعة في العالم.

من جهة أخرى هناك إستراتيجية التصنيع الأساسي، التي ارتبطت بالطرح الاشتراكي للاتحاد السوفيتي والدول التي تدور في فلكه سابقا، وتعتمد على تنشيط وإقامة صناعة ثقيلة، من شأنه أن يحرك بقية الصناعات والقطاعات. وهو ما توجهت به الجزائر في بداية استقلالها بتطبيق نموذج الصناعات المصنعة، ونتائج التطبيق غير خافية على أحد، يكفي أن غالبية هذه الدول تراجعت عن سياساتها وبرامجها، لصالح أطروحة تحرير السوق.

<sup>1</sup> - مدحت القرشي. مرجع سبق ذكره. ص ص: 39-40.

<sup>2</sup> - المرجع السابق. ص : 38.

أما إستراتيجية التصنيع في الدول النامية فقد كانت تعتمد على أحد الأمرين. إما التوجه بإستراتيجية إحلال الواردات من خلال إقامة صناعات استهلاكية للحد من الاستيراد والتوجه نحو إشباع السوق المحلي، وتتميز بأنها نقطة الانطلاق نحو طموح أكبر، كما تتمتع بالحماية ضد المنافسة وعير ذلك من الأدوات المطبقة. وإما بتبني إستراتيجية التصنيع للتصدير، بالتركيز على صناعة سلع لها إمكانيات التصدير ولكن هنا نواجه صعوبة تحقيق الريادة في مجالها. ويركز هوفمان على أهمية صناعات السلع الاستهلاكية في مراحل التصنيع الأولي، ثم تزداد أهمية الصناعات الرأسمالية حتى تتفوق. وتشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن عملية النمو الصناعي في الدول النامية تمر من خلال ثلاث مراحل :

يتم التركيز في المرحلة الأولى على صناعات تجهيز المواد الأولية للتصدير والإنتاج الصناعي للسوق المحلي، خاصة السلع الاستهلاكية غير المعمرة، فهي سهلة الإنتاج وضرورية كصناعة الأغذية والملابس وغير ذلك. ثم تتوجه في المرحلة الثانية إلى صناعات السلع الرأسمالية الوسيطة كالإسمنت والأسمدة وغير ذلك وإنتاج سلع استهلاكية تتطلب قدرا من المعرفة كصناعة الدواء ومستحضرات التجميل. أما في المرحلة الثالثة فتقام صناعات أكثر دقة وتعقيدا كصناعات الثلجات والغسالات والسيارات وهي تعتمد على أجزاء مستوردة وأخرى منتجة محليا<sup>1</sup>.

و تناقش إستراتيجية التصنيع من عدة زوايا. إما بالنظر إلى الملكية، وهنا نجد ثلاثة بدائل أساسية، بالاعتماد على القطاع العام أو على القطاع الخاص، أو الخلط بينهما، ولكل اتجاه مبرراته وحججه التي يستند إليها في ذلك. لكن ما نلاحظه، أن واقع التحولات التي تمر بها الدول النامية على وجه الخصوص يؤكد تكفل الدولة ببرنامج واسع، تحت مسمى الخوصصة. والذي يعبر عن انسحاب الدولة من النسيج الصناعي، وفسح المجال لمؤسسات القطاع الخاص الذي يراهن عليه في تحقيق إنعاش الاقتصاد الوطني<sup>2</sup>. كما أن بورصة القيم تعتبر أداة من الأدوات التي تركز هذا التوجه، من خلال فتح رأس مال المؤسسات العمومية أمام التمويل الخاص. أما إذا أخذنا في عين الاعتبار نوع الصناعة، كأساس لتحديد ملامح الإستراتيجية التصنيعية، فإنه يتحدد لدينا نوعان، بالاعتماد على الصناعات الخفيفة، أو الاستهلاكية، التي تقوم بإنتاج سلع تستهلك مباشرة، تميزا لها عن تلك التي تنتج وسائل الإنتاج. أو الاعتماد على

<sup>1</sup> - محمد عبدالعزيز عجمية و محمد علي الليثي. مرجع سبق ذكره. ص: 385.

<sup>2</sup> - محمد محروس إسماعيل. اقتصاديات الصناعة و التصنيع. مصر - الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الصناعات الثقيلة التي من شأنها أن تحرك بقية دواليب الاقتصاد، بمختلف مؤسساته. وهو ما درجت الجزائر على تطبيقه في شكل إستراتيجية الصناعات المصنعة وفكرة تحريك السلسلة من الخلف حتى ينعكس ذلك على بقية المؤسسات. وقد كان هذا دأب الدول التي انتهجت الاختيار الاشتراكي يومئذ. و ما يجب التأكيد عليه، أن الأمر يتعلق بمستوى الأولوية، فسياسة التصنيع الثقيلة لا تنفي وجود مؤسسات صناعة خفيفة، إذ هي التي من شأنها أن تستوعب إنتاج الصناعة الثقيلة<sup>1</sup>. و أما عندما نعالج الإستراتيجية من زاوية الهدف، فتوجد لدينا إستراتيجية إحلال الواردات، ويقابلها التركيز على التوجه نحو التصدير<sup>2</sup>. ولقد اتخذت الجزائر في بداية الأمر، سياسة إحلال الواردات، بناء على فكرة القضاء على التبعية وحماية الإنتاج الوطني كي يحل محل الاستيراد. وفيما بعد التغيرات توجهت إلى عملية تحفيز المؤسسات نحو تحقيق القدرة على التصدير عن طريق دعم تنافسية المؤسسات وتأهيلها لذلك. و تشهد كباقي دول العالم الثالث تنظيم صناعاتها عن طريق الأخذ بنظام السوق والتخلص من تحديد الأسعار والتوسع في المشاريع المشتركة والانفتاح نحو مزيد من الاندماج في الاقتصاد العالمي الصناعي. و تعتبر إعادة الهيكلة الصناعية، خطوات جذرية تمس الاقتصاد عموما والنسيج الصناعي خصوصا، وهو ما يحدث في كل المناطق الرئيسية في العالم. و رغم اختلاف التطبيق يبقى الهدف المشترك فيها هو تحقيق الكفاءة والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية.

#### **I -5- تصنيف الصناعات :**

نجد عدة تصنيفات، بحيث يتم حصر كل المؤسسات التي تقوم بنفس النشاط وتسعى إلى هدف مشترك في صنف، يميزها عن بقية الأصناف. وعموما نجد :

#### **I -5-1 الصناعات الاستخراجية :**

وهي صناعات تتعلق باستخراج المعادن وتثبيتها من الشوائب والمواد العالقة، لجعلها صالحة للاستعمال الصناعي أو غيره على حسب الحالة، فهي تركز أساسا على الحصول على خامات من المواد الأولية ثم إخضاعها لجملة من العمليات الفنية المعقدة بناء على الخبرة وعلى توظيفها في العملية الإنتاجية. وعلى سبيل المثال، نجد استخراج النفط والحديد والذهب والفضة وغيرها من المعادن التي تتفاوت من حيث وفرتها في الطبيعة وكذلك من حيث سهولة أو صعوبة الوصول إليها. الأمر الذي يتحدد على أساسه قرار جدوى القيام بها. يتميز كل مصنع

<sup>1</sup> - المرجع السابق . ص: 37.

<sup>2</sup> - المرجع السابق . ص: 44.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

في هذا النوع من الصناعة بأنه ينتج بضاعة واحدة باستمرار مثلا مصانع الحديد، مصانع تكرير البترول...الخ .

### I-5-2- الصناعات التجميعية :

يتولى هذا الصنف من الصناعات عملية تجميع عدة أنواع من المواد الخام بعضها إلى البعض، حسب تقدير نسبة ملائمة لإنتاج منتج ذي قيمة أكبر. و في هذا النوع نجد مثلا لذلك صناعة السيارات و المبردات والثلاجات وغيرها من الأجهزة. وعادة ما تنتظم العملية الإنتاجية في خط نحصل في نهايته على المنتج النهائي الجاهز للاستعمال.

### I-5-3- الصناعات التحويلية:

تتخصص مؤسسات هذه الصناعة في القيام بتحويل المواد الأولية من حالتها الخام كهبة طبيعية أو بعد تعرضها لمستوى معين من التحويل إلى سلع تجارية صالحة للاستهلاك. وتعتبر ذات أهمية كبيرة خاصة في البلدان النامية لارتباطها بالتوازن والاستقرار بصورة عامة. وترشح كبديل للاعتماد على النفط كمصدر وحيد للعملة الصعبة في بعض الدول، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

### I-5-3-1- الصناعات الغذائية :

تعرف الصناعة الغذائية بأنها النشاط الذي يحول المواد الأولية الموجهة للتغذية البشرية و الحيوانية. و يندرج ضمن النظام الغذائي، الذي يمتد من تصنيع وسائل الإنتاج للزراعة إلى التوزيع و حتى الاستهلاك<sup>1</sup>. كشبكة علاقات بين عدة متدخلين تساهم بطريقة مباشرة و غير مباشرة في خلق تدفق سلع و خدمات موجهة نحو إشباع الحاجات الغذائية لدى المستهلكين في نطاق جغرافي محدد<sup>2</sup>.

وهي صناعات ذات علاقة بصناعة و توفير المواد الغذائية لغرض الأمور الحياتية للأفراد من خلال آلية الاستهلاك العريض. وتتضمن تحويل المنتجات الزراعية إلى مواد غذائية ذات صلاحية أكثر وملائمة أكبر للاستهلاك. وبالتالي تعظيم منفعتها في تحقيق الإشباع النهائي، وهو ما يوصف بهدف حركة ونشاط الإنسان في الحياة. وهي الجزء من الصناعة الذي خصصنا هذا البحث له، وذلك لارتباطه بالاحتياجات الأساسية في المجتمع. وكمثال عنها، نجد صناعة

<sup>1</sup> - Marcel Deneux et autres. Rapport d'information. Senat. session ordinaire 1999-2000. [www.senat.f/rag/r99-039/r99-0390.html](http://www.senat.f/rag/r99-039/r99-0390.html). page consultée le : 12-05-2004. P : 13.

<sup>2</sup> - J.L.Rastoin et autres. L'agroalimentaire dans les pays mediterraneens. Rapport CIHEAM. 2004\_JLR\_VF3 . [http : //eumed-agpol.iamm.fr/publications/partners/rapport\\_ciheam\\_2004.pdf](http://eumed-agpol.iamm.fr/publications/partners/rapport_ciheam_2004.pdf). page consultée le : 12-05-2004. P : 13.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

الزيوت النباتية وتحويلها إلى دهون، وتعبئة عصير الفواكه وتعبئة الخضروات وصناعة الخبز والعجائن، وصناعة الحليب ومشتقاته، وغير ذلك من المواد التي يحتاجها الإنسان في حياته اليومية، ولا يمكنه الاستغناء عنها خاصة مع تطور نمط المعيشة الملحوظ بحدّة. وهي ترتبط في جزء كبير على مخرجات قطاع الزراعة. و قد عرف تطورا كبيرا بسبب التحول النوعي في أساليب الإنتاج و طرقه و أدواته. و التعديلات المستمرة في طبيعة المنتجات. فأصبح يتضمن تشكيلة متنوعة من العائلات الغذائية تضم تحتها عددا كبيرا من المنتجات و الأنواع. بحيث أصبحنا نتكلم عن الصناعات الغذائية بالجمع لا الأفراد. خاصة مع تميز كل عائلة بخصائصها التي تتفرد بها<sup>1</sup>.

و نميز في تكوين سلسلة الإنتاج الغذائي عدة مفاصل. و هي إنتاج المادة الأولية في المزرعة، والنقل و التحويل و التوزيع و البيع و الإستهلاك مع وجود مفاصل ثانوية عند كل مفصل رئيسي. و على كل متدخل في سلسلة الإنتاج الغذائي أن يكون قادرا على تحمل مسؤوليته<sup>2</sup>.

### I - 5 - 3 - 2 - الصناعات الكيماوية:

وتهتم بتحويل المواد الكيماوية. وتعتمد على الأكسدة وغير ذلك من التفاعلات الكيماوية. التي تحولها إلى مواد صالحة للاستعمال وتعظيم منفعتها.

### I - 5 - 3 - 3 - الصناعات النسيجية :

تقوم بإنتاج المنسوجات والكساء. وتوفيرها بالكمية والحجم المطلوب لسد حاجات المجتمع. من خلال عرض الصناعات التحويلية يتضح لنا جليا، بأن هذا النوع يرتبط بالحاجات الأساسية لدى الأفراد، ويعمل على توفير أدوات الإشباع لها من حيث هي ضرورية لا يمكن التفريط فيها. وعندما نريد تحديد مكانتها، نجدها تعمل على الاستجابة لقاعدة هرم ماسلو للاحتياجات البشرية. وهو ما يسميه بالحاجات الفيزيولوجية المادية. والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة، و تحتل حيزا كبيرا من انشغالات الحكومات وتؤثر سلبا وإيجابا في استقرار المجتمع. ويكفي كإشارة لمدى حيويتها، أنه في حالة المجاعات أو الحروب أو الكوارث الإنسانية يتجلى التضامن الإنساني الدولي على مستوى الحكومات والأفراد، في الإسراع بإيصال المساعدات الإنسانية للمتضررين بأشراف المنظمات الدولية أو الجمعيات الخيرية. وغالبا ما تتمثل في

<sup>1</sup> - Marcel Deneux et autres. Op-cit. p : 14.

<sup>2</sup> - Staffan Nilsson. Rapport d'information sur le thème : Agriculture et sécurité alimentaire dans le cadre du partenariat euroméditerranéen. in Sommet UE-pays méditerranéens. Bruxelles Le 06.10.2004. p : 10.

كميات من الغذاء والدواء والكساء والملبس. وهذا ما يدل بوضوح على أنها أول الاحتياجات الواجب توفيرها. و أنها لا تقبل التأجيل حتى في أسوأ الظروف.

### II- الصناعة الغذائية:

تلعب الصناعة الغذائية دورا هاما في تهيئة المحيط. و هي مفصل هام في السلسلة الغذائية، ووسيط أكيد بين الحقل و المائدة. و تركز التغذية على ثلاثة أساسيات، و هي التغذية والعادات الثقافية و المكونات الاقتصادية. لأنها تسعى إلى إشباع الحاجة للمأكل مع الاهتمام بالصحة القصوى في حدود أدنى تكلفة<sup>1</sup>.

كانت مشكلات الغذاء حتى في غياب التاريخ المدون، من بين الاهتمامات الأولى التي تشغل قدرات الإنسان البدنية والعقلية. في مبدأ الأمر واجه المشكلة في أكثر صورها البدائية، وكانت استجابته مباشرة واضحة، ثم كانت التأملات بعد ذلك في المشكلة أكثر خفاء و تنوعا، و زاد الوعي العام للمشكلة وهبط، إذ طلعت أفكار جديدة فأصبحت التجربة تاريخا، ولقد ظلت المشكلة قرونا، في صورة ما وفي جزء ما من العالم، ورطة تبعث على الحيرة ولم تحل تماما أبدا. و تعود في كل مرة لنجد العلماء والفلاسفة ورجال الشؤون العامة يعيدون تفسير الماضي وتشريح الحاضر وتحسس المستقبل بحثا عن نظرات جديدة بشأن طبيعة ومغزى مشكلة الغذاء بالعالم واستجابة الإنسان لها<sup>2</sup>. لأن مجال الأولوية المحدد لحياة الشعوب هو بالتأكيد مجال التغذية<sup>3</sup>. فبدأ على شكل ممارسات فردية لغرض حفظ الغذاء من وقت لآخر، كجزء لا يتجزأ من صراع الإنسان من أجل البقاء و حفظ الذات. و مع تطور العلوم و الثورة الصناعية تحول الأمر من مهنة بسيطة إلى صناعة ضخمة تعتمد على أسس علمية ثابتة.

اعتمد الإنسان البدائي في غذائه اليومي على المصدر المتوفر حوله من صيد الحيوانات و الأسماك و جمع النباتات. و هو ما لم يكن مضمونا بصورة دائمة لارتباطه بالمتغيرات والظروف المناخية. مما تسبب له في متاعب شتى لتوفير غذائه اليومي. و من هنا سعى إلى محاولة حفظ الأغذية و تحولها لصور أكثر قابلية للхран. و لو تتبعنا السرد التاريخي لوجدنا كثيرا من الإشارات حول هذا الموضوع. و منها قصة سيدنا يوسف و تخزين الغذاء لمدة سبع سنين. كما نجد طريقة التجفيف الشمسي كأقدم وسيلة للحفظ. و يتعرض حمورابي لتنظيم

<sup>1</sup> - Marcel Deneux et autres. Op-cit. pp : 17-20.

<sup>2</sup> - ليروى ل. و آخرون - ترجمة راشد البراوي. الغذاء في العالم، الانتاج و الطلب و التجارة. مصر - القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. 1980. ص: 3 .

<sup>3</sup> - Salem Ben moussa et Ali Agougou. Production des jus alimentaires. Algerie : OPU. 2003. p : 3.

صناعتها و تسعير منتجاتها و منع الغش فيها و تكفل الدولة بها. كما استعمل المصريون القدامى طريقة التخمير في إنتاج الخبز و الفطائر، و مارسوا صناعة الخل و المخلات. و كذلك الهنود الحمر مع خزن السمك بالملح و صناعة زيت الزيتون عند اليونان و طحن الحبوب و أفران الخبز عند الرومان. فمنذ القديم و إلى اليوم يلعب تخزين الغذاء و حفظه دورا هاما لارتباطه بتحقيق الأمن و تلافي حالات شحه<sup>1</sup>.

## II-1- تعريف الغذاء :

هناك عدة تعاريف أهمها تعريف Trémolière بأن الغذاء مادة استهلاكية تحمل عناصر مغذية. فهي مغذية و قابلة لإشباع الشهية و مقبولة كغذاء في المجتمع، ترتبط بالعرف و التقاليد. يتميز الغذاء بقابليته للتلف، و عرضته للفساد السريع و يمثل مخاطر محتملة و يحمل مكونات سبكو اجتماعية. يقول Levy Straus يجب أن يكون الغذاء جيدا في الأكل و جيدا في الفكر و جيدا في اللحم..

إن الصناعة الغذائية تعتبر نتاج تقنية علوم الأغذية و التغذية و العلوم ذات العلاقة بعمليات التصنيع الغذائي. و تعد محليا و دوليا من أكبر الصناعات. و أهمها من حيث عدد المصانع. بل إنها أسرع الصناعات نموا و اتساعا بسبب الزيادة المضطردة في عدد السكان و تغيير النمط الاستهلاكي و تعددية الرغبات<sup>2</sup>.

و علم الغذاء يتفرع إلى عدة فروع : كيمياء الأغذية و تحليلها. هندسة الأغذية. مكرو بيولوجيا الأغذية و حفظها و تصنيعها و تغذية الإنسان، وهو التطبيق العملي لكل هذه العلوم مجتمعة في سبيل حفظ الأغذية و تصنيعها و تحسينها .

إن قسم علم الصناعات الغذائية هو فرع من علم الصناعات الزراعية ككل. و ينقسم بدوره إلى علم الصناعات الغذائية، التي يستخدم إنتاجها في تغذية الإنسان. كصناعة السكر و الزيوت و منتجات الألبان و غيرها. و علم الصناعات غير الغذائية، التي تستخدم مخرجاتها في خدمة الإنسان و ليس تغذيته. كالنسيج و الأخشاب و الورق و الصابون.

<sup>1</sup> - عبد علي مهدي حسن. مبادئ الصناعات الغذائية. الأردن-أربد: دار الكندي. 1995. ص ص: 5-6.

<sup>2</sup> - حسن عبد الله القحطان. صناعتنا الغذائية.. إلى أين؟.

و الصناعات الغذائية كتطبيق عملي للعلوم من أجل حفظ و تداول الأغذية، تنقسم لنوعين من الصناعات. الحفظية من تعليب و تبريد و تجميد و تدخين. و التحويلية للسكر و الزيوت و المعجنات و الألبان و المرببات<sup>1</sup>.

و علم تصنيع الأغذية يمكن من يحيط به من استنباط منتجات جديدة وطرق و آلات محسنة ترفع من جودة الناتج، كما يتيح له اختيار أنسب الخامات في كل عملية من عمليات التصنيع للأغذية المختلفة، وكيفية التغلب على العقبات التي قد تعترض الصناعة أو تسويق المنتجات مع معرفة التغيرات التي تطرأ على القيمة الغذائية للأغذية. وبالتالي الإلمام بالتغيرات المختلفة التي تحدث في مكونات وطبيعة الغذاء، أثناء التصنيع أو بعده. من هنا، فهو علم تطبيقي يعتمد على العلوم النظرية الأخرى، لإيجاد المبادئ والحقائق العملية ويستفيد منها في مجالاته المتعددة كالغذية وحفظ و كيمياء و مكروبيولوجيا الغذاء .

### II - 2- سلوكات غذائية جديدة و مميزات الصناعة الغذائية:

نتيجة انتشار العمران، ارتفع المستوى الدراسي و التربوية. و تطورت نظم الإعلام والاتصال مما انعكس على تطور ملحوظ في سلوكات المستهلكين. أصبح المستهلك أكثر يقظة وإعلاما و معرفة، و استماعا لوسائل الإعلام. و تنامت مشروطاته و ازدادت يقظته و تحسيسه تجاه مسألة السلامة في الأغذية و التي تأكدت بظهور منظمات غير حكومية و جمعيات تحمل على عاتقها البحث على الوضع الجيد للمستهلك. كما توجد علاقة كبيرة بين الصناعة الغذائية والتأثير على البيئة، وذلك أنها تخلف كما معتبرا من المخلفات والنفايات التي تؤثر على الماء والهواء والتربة. كما أنها تستمد موادها الأولية ومواردها منها، دون أن ننسى التأثيرات الإيكولوجية لوسائل التغليف في هذه الصناعة، حيث لا يخفى على الذي يلقي نظرة على القمامات يجد أنها تشكل النسبة الأكبر من مكوناتها. لذا وفي خضم الأصوات المتعالية لتحقيق الإنتاج النظيف وإدارة صديقة للبيئة، والإدارة الخضراء، نتيجة الرؤية المالتوسية الجديدة، فإن الصناعة الغذائية تعتبر عنصرا هاما وفعالا في إطار تحقيق تنمية مستدامة، تحارب التلوث وتوسعى لتقليله من أجل الحد من استنزاف الموارد المتاحة وتمكين الأجيال القادمة من الحق في العيش الكريم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حيدر و آخرون. محاضرات في علم الصناعات الغذائية. سوريا، حلب: مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية. جامعة حلب- كلية الزراعة. 1982. ص: 81 .

2 - Fevia. Alimentation-info. L'industrie alimentaire et l'environnement.

<http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB4.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

و هناك ملامح جديدة، زيادة سكانية كبيرة وكثرة المواليد، تنامي هجرة الريف باتجاه المدن، زيادة عدد النساء العاملات، تزايد متوسط العمر خاصة في الدول المتقدمة. مع تزايد الاهتمام الفردي بالصحة، والمظهر واللياقة البدنية وتعميم الفكر الطبيعي، كل هذا أثر في احتياجات ورغبات المستهلك من مختلف المنتجات الغذائية والطرق التي أعدت بها. و يعود تنوع الاختيار إلى جملة من الأسباب :

- تشكيلة متنوعة ومتزايدة.
- حفظ الأغذية أصبح لمدة أطول.
- سرعة وملائمة تحضير الوجبات.
- طرق جديدة للطهو (كهربائي - موجات).
- تزايد الاستهلاك الجاهز، وفي المطاعم على حساب الوجبة المنزلية<sup>1</sup>.

لقد عرف الإنسان عدة وسائل، استخدمها كأدوات في مواجهة الطبيعة، وتبعاً لطبيعة احتياجاته المتسمة بالتزايد والتكرار والدورية، وما يقابلها من وسائل إشباع محدودة في أكثر من جانب، من حيث شكل توажدها وكذا مكان وزمان توفرها. وحتى يضمن استمرار تزويده بوسائل تشبع حاجته في الطرف المطلوب، لجأ إلى إيجاد سبل للاحتفاظ بالأشياء على حالها أو في ظروف ملائمة. وبهذا اهتدى إلى طريقة استخدام الناس في هذا المجال كما بادر إلى الاستفادة من قدرة الملح على الحفظ. فكانت البداية مع القيام بعمليات تحويل لزيادة مدة حفظ الأغذية على حالتها الطبيعية خارج دورة حياتها العادية. خلال العصر الزراعي، بقي الإنتاج الغذائي بسيطاً وبدائياً، يأكل الناس ما يستطيعون إنتاجه وحفظه. وهو ما يمثل نشاط شريحة عريضة من المجتمع. ولم يتغير هذا الواقع إلا بعد الثورة الصناعية التي قلبت جذريا كثيرا من نمط حياة الإنسان.

ومع تركيز الإنتاج وتحرير التجارة الخارجية و الزيادة السكانية، مما أدى إلى رفع الطلب على أغذية ملائمة متنوعة وذات جودة غذائية. تضافرت هذه العوامل لترسم ملامح الصناعة الغذائية اليوم. ورغم انتشار منتجات جديدة، إلا أن الهدف الرئيسي للصناعة الغذائية يبقى نفسه. وهو إنتاج أغذية تتوفر في الوقت والمكان المناسب. وتعمل على إشباع جزء من احتياجات الإنسان الضرورية. وهي التي يصنفها ماسلو في قاعدة هرمه للاحتياجات البشرية، تحت مسمى الاحتياجات الفيزيولوجية. وهي أيضا محاولة من الإنسان في السعي إلى تقليص الفجوة بين ما

<sup>1</sup> - Fevia. Alimentation-info. Situation – Les modeles alimentaires actuels.

<http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB2.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

يحتاج إليه وبين ما يشبع هذه الحاجة. حيث كما هو معلوم أن وسائل الإشباع توجد في الطبيعة على شكلها الخام. وينبغي أن يسعى الناس إلى إيجادها بالصورة المرغوب فيها و بالشكل المطلوب في المكان المناسب والزمان الملائم. وهو ما يوصف بالسعي نحو حل مشكلة الاقتصادية من خلال النشاط الاقتصادي الذي يعتبر الإشباع هو الغاية النهائية منه<sup>1</sup>.

تمتاز الصناعة الغذائية بجملة من الخصائص لا بد من التعرّيج عليها، و أهمها ما يلي :

- ارتباطها بالزراعة في مدخلاتها من مواد أولية و مضافات وغيرها.
- غالبية المؤسسات فيها، مؤسسات تحويلية تشكل حلقة في سلسلة طويلة هي السلسلة الغذائية، والتي من خلالها يطرح بحدّة مفهوم الفرع والشعبة كأداة للتحليل.

تحدد كمية و نوعية إنتاج المنتجات الغذائية تبعاً لأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وقدراتهم الشرائية. لذا كان حرياً بمن يتوجه إلى الإنتاج في هذا الميدان أن يولي هذا المستهلك أهمية كبيرة، ويتقرب منه، وذلك عن طريق الوصول إلى معرفة ماذا يرغب في شرائه وما هي الدواعي والأسباب المؤدية لقراراته، وكذلك الحثيات والملابس التي تلازم هذه العملية، بأن يعرف الكمية والتكرارية ومن يقوم بالعملية، وهو ما يتأثر في العادة، ببعض العوامل الديمغرافية وغيرها من مثل السكان وعدد أفراد الأسرة وحجمها والدخل المتاح لها التصرف فيه. وهذا ما يؤثر في طرق تصنيع الغذاء وقنوات توزيعه، حتى يصل الغذاء في الوقت والمكان المناسبين، وبالصورة التي يرغب المستهلك فيها.

بالرجوع إلى الوراء، وتقصي الأخبار التاريخية، وما خلفه الإنسان الأول من آثار تدل عليه، ومقارنة ذلك بواقع ما نعيشه اليوم، يتضح جلياً أن النمط الغذائي قد عرف تغيرات جذرية كبيرة، في طريقة التحضير، التقديم والحفظ و الأدوات التي كان يستعين بها الإنسان قديماً<sup>2</sup>. ومع ذلك، فقد حافظ على نفس المكونات الأساسية تقريباً. كاللحم، والخبز والخضر والحليب، لكنه أضفى عليها طرقاتاً حديثة في التحضير و الكمية. و تفضيل المستهلك لنوع معين أو طريقة محددة، في كثير من الأحيان تتداخل فيه جملة من العوامل الثقافية والبيئية وغيرها. فالإنسان ابن بيئته، يؤثر فيها ويتأثر بها، وعلى سبيل المثال نجد أهل المدينة في اقتنائهم لمادة السكر يفضلون الشكل المعروف بالصغر والدقة، ذلك أنه ملائم لديهم. بينما أهل البادية على خلاف ذلك يتوجهون إلى السكر في شكل قالب صلب كالصخرة. وهذا أيضاً، لأنه مناسب لطبيعة حياتهم البدوية المعتمدة على كثرة الترحال. فالبيئة هي الأخرى تؤثر على نمط الاستهلاك الغذائي.

<sup>1</sup> - Fevia.Alimentation-info. Pourquoi transformons-nous les aliments?.

<http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB1.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات. التسويق الزراعي. الاردن-عمان: دار وائل للنشر. 2000. ص: 63 .

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

وأول ما يلاحظه المرء عند انتقاله من بلد إلى آخر هو اختلاف بين في العادات الغذائية، والأكلة الشعبية المشهورة، وطعام الأعياد والولائم والحفلات وغيرها، وهذا ما نلمسه حتى داخل الوطن الواحد، مثلا لدينا في الجزائر بين غربها وشرقها وشمالها وجنوبها.

فلكل مجتمع طبائعه، وعاداته وتقاليده، وبالتالي أنماطه الخاصة في التعامل مع العملية الغذائية، وقد تصل في بعض الحالات والأنواع حد التقديس أو الارتباط بالمناسبات الدينية. و يرسخ هذا التصور كلما كان المجتمع محافظا ومنغلقا على نفسه وتقل درجة ذلك كلما ازدادت انفتاحية المجتمع. كما أن الطبقة التي ينتمي إليها الفرد تفرض عليه عموما سلوكا معيناً في حياته، خاصة فيما يتعلق بلباسه وأكله وتصرفاته. فما يستهلكه أفراد الطبقة الراقية والأساليب المتبعة في ذلك، لا تتماثل معها في الطبقة الدنيا. فهناك أكلة الملوك، وهناك الأكلة الشعبية كمثل لذلك.

كما أن التكنولوجيا أدخلت أشياء كثيرة على نمط الاستهلاك بتقديم أصناف جديدة، وقد دفعت الإنسان إلى التخلي عن عادات، وتبنى أخرى جديدة. فمائدة الجزائري، أصبحت اليوم تحتوي أشياء، ربما لم تكن موجودة في بداية الاستقلال مثلا الياورت. وأصبح لكل بيت ثلاجة يحفظ فيها الطعام بعد اختفاء الطرق التقليدية التي ألفها. ونجد أيضا أن للاعتبارات الدينية تأثيرها في مجال الغذاء، ولا نذهب بعيدا فلحم الخنزير مثلا، يعتبر حرام أكله على المسلمين، لذا فلا يقبل عليه في نمط استهلاكه. ولو دققنا النظر لوجدنا كثيرا من العوامل الأخرى تؤثر أيضا على أسلوب الفرد في الاستهلاك الغذائي وتعد ظروف العمل وخروج المرأة إلى عالم الشغل فظهور الوجبات السريعة وبأثمان مناسبة للقدرة الشرائية، كل هذا غير من طريقة الناس في التعامل مع الغذاء.

ومن العوامل الهامة أيضا وفرة الغذاء وقدرة المستهلك على شرائه إضافة إلى المجهودات الترويجية والمنافسة الحادة بين المنتجات الغذائية. إنه من المعروف، خاصة في مجتمعاتنا، أن الإنفاق على استهلاك الغذاء، يغطي نسبة هامة من ميزانية الفرد، وقد تفوق نصفها في غالب الأحوال. خاصة بعد تحول الاقتصادات نحو اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية وغير ذلك من العوامل. مع ملاحظة ميل الأفراد المتزايد نحو الأكل خارج المنزل. وزيادة استهلاك اللحوم البيضاء والسمك نظرا لأثمانها واكتشاف فوائدها، وكونها بديلا يفي بالغرض عن اللحوم الحمراء.

ويبقى الدخل عاملا محددًا في التوجه في مجال الغذاء، ولا ننسى تطور نظام الأسرة، وظهور العوائل النووية مكان العائلات الممتدة، وتغير نمط الحياة لها، فلم تعد وجبة

الغذاء أو العشاء اجتماعا ضروريا يلتقي فيه جميع الأفراد الجد وأبناؤه وأحفاده، بل أصبحت عبارة عن سندوتش يؤكل في الطريق من وإلى العمل.

### II - 3- أهمية قيام الصناعة الغذائية و مبرراتها:

تعتبر الصناعات الغذائية و الأنشطة المرتبطة بها من أهم مرافق الحياة الاقتصادية في مختلف بلدان العالم. و يساهم تطويرها في التحقيق المباشر للغايات الوطنية الهامة . خاصة في ضمان مستويات أفضل من الاستقرار الاجتماعي و التنمية عن طريق توفير سلع غذائية بتكاليف مقبولة لدى المستهلكين. مع تأمين فرص العمل في قطاع تغلب عليه كثافة العمالة في الدول النامية خاصة<sup>1</sup>.

و عليها اعتماد الريف و المدينة. فهي تدخل كل بيت. و جميع الأسر تبذل قصارى جهدها للقيام بعمليات تصنيع تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و استغلال الخامات الموجودة في السوق المحلي<sup>2</sup>.

كما تكتسي أهميتها الاقتصادية من العناصر التالية:

- إيجاد الظروف المثلى لخرن الغذاء.
  - حفظ المواد الأولية عند توفرها إلى وقت تحويلها.
  - إيجاد الأغذية الكافية لإطعام السكان.
  - إيجاد عمليات تصنيع حديثة تتماشى مع التطور التكنولوجي.
  - المساعدة على وضع أسس للمكننة.
  - رفع المستوى الصحي للمستهلك و سلامته.
  - الإشتغال بوضع المواصفات العالمية للأغذية بغرض رفع جودة الغذاء.
  - تسهيل حصول المواطن على حاجته بسرعة و ببسر.
  - توفير فرص العمل و رفع مستوى المعيشة<sup>3</sup>.
  - زيادة القيمة الغذائية للسلع الفقيرة، بإضافة الأملاح المعدنية و الفيتامينات.
- و تتأكد هذه الأهمية من كونها تهدف إلى تقليص فاتورة الاستيراد الموجه للغذاء. و تحيل الخامات الزراعية إلى سلع غذائية ذات قيمة عالية. و الاستفادة من المحاصيل التي لا تجد

<sup>1</sup> - الإسكوا-اللجنة الاقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا. تكنولوجيايات الإنتاج و الجودة في الصناعة

الغذائية-الزراعية في دول الإسكوا. نيويورك:الأمم المتحدة.2000. ص: 69.

<sup>2</sup> - رشدي يونان عبدالمك. الصناعات الغذائية. مصر-القاهرة: مكتبة غريب. 1992. ص: 6.

<sup>3</sup> - عبد علي مهدي حسن. مرجع سبق ذكره. ص ص: 10-12.

سوقاً رائجة. و تحقيق التشغيل و التوسع في الإنتاج و اقتحام السوق الدولية. و دعم اقتصاديات الريف<sup>1</sup>.

و بناء على هذه الأهمية و الأهداف التي تتمتع بها، تجد مبررات وجودها في النقاط التالية:

1- انعدام التوافق الزمني بين العمليات الإنتاجية و عملية الاستهلاك. و عادة ما يكون للإنتاج موسماً محدوداً. بينما يتصف الاستهلاك باستمراره على مدار السنة.

2- وجود التقلبات العشوائية في الإنتاج، نتيجة عرضته لكثير من الظروف البيئية و الجوية. فهو بين الزيادة و النقصان حسب ظروف الموسم. و عادة ما يتوقع المنتجون موسماً جيداً، أو موسماً رديئاً نتيجة الجفاف أو تفشي آفات و أمراض معينة، و غير ذلك من المؤثرات الطبيعية التي تنعكس على كمية الناتج و درجة جودته.

3- عدم صلاحية بعض المنتجات الزراعية للاستهلاك المباشر و حاجتها الى ضرورة الخضوع الى جملة من العمليات و المعاملات الخاصة التي تحولها الى مستوى القبول. و ذلك كالتجفيف و التخليل و الطحن و غير ذلك.

4- قصور الطاقة الاستيعابية للوحدات التصنيعية.

5- ضمان استمرار التشغيل للوحدات التصنيعية، فتقوم بجمع و تخزين كميات الموسم الكبيرة، ثم توزيع معالجتها على مدار السنة. بما يحقق لها التشغيل خلال هذه الفترة.

6- الرغبة في المضاربة و الاستفادة من تقلبات الأسعار، التي تتجه نحو الارتفاع نتيجة شح العرض خارج الموسم.

7- الاحتياط لمواجهة الظروف الاستثنائية المتوقعة أو غير المتوقعة. كالحروب و الكوارث و الجفاف و غير ذلك<sup>2</sup>.

#### II- 4- أساليب تحويل الأغذية :

من المعلوم من واقع الناس، أن غالبية المنتجات الزراعية يجب أن تخضع لعملية تحويل بطريقة أو بأخرى، مفرزة بذلك تشكيلة واسعة من السلع و المواد الاستهلاكية، من مثل الخضر و الفواكه المجمدة أو المعبأة، الأجبان و مشتقات الحليب و اللحوم المعالجة و غيرها كثيرة التنوع في حجمها و أشكالها و طريقة تقديمها و إعدادها. و يعتمد التحويل على طرق أساسية، قد أدخلت

<sup>1</sup> - محمد نزار حمد. ثقافة تصنيع الأغذية و حفظها. سوريا-دمشق: المطبعة العلمية. 1992. ص: 42.

<sup>2</sup> - صبحي محمد إسماعيل و محمد الحمد القنبيط. التسويق الزراعي. المملكة العربية السعودية- الرياض: دار المريخ للنشر. 1995. ص: 166-167.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

عليها تحديثات كثيرة وتكنولوجيا عصرية لكنها في الحقيقة تحتفظ بعدد من نفس المبادئ التي طبقتها الإنسان منذ القديم نذكر فيما يلي بعضا منها:

### II - 4 - 1 - طرق الحفظ بالحرارة أو الطهي:

إن تعريض المادة إلى درجة حرارة معينة، يؤدي إلى قتل الأجسام الميكروبيولوجية. ويرتبط بهذا ما يسمى بعملية التعقيم التي يتم فيها تعريض المادة الغذائية إلى درجة حرارة 120° لمدة ثواني، ثم تبريدها مباشرة. ويضاف إلى هذا، الحفظ في تغليف ملائم يمنع انتقال ملوثات جديدة للمادة. التي يفترض فيها بعد هذه العملية خلوها من جميع الطفيليات الميكروبيولوجية تطبق هذه الطريقة في غالبية المواد المعدة للاستهلاك<sup>1</sup>.

بدأت هذه الطريقة عام 1809 حيث تمكن صانع الحلوى المفكر الفرنسي نيكولاس أبيرت من حفظ الأغذية و بعض الخضروات في قناني زجاجية بأسلوب يشبه كثيرا صناعة التعليب اليوم. و قد تطور العلم و الاستخدام في الوسائل المستخدمة للتعليب من معادن و زجاج و كارتون و بلاستيك و غيرها. و يراعى فيها المقاومة و الحفظ من الضوء و الغازات و الروائح و التلوث. و المظهر الملائم و الكلفة المنخفضة. و غير سامة و لا متفاعلة مع المنتج الغذائي، حتى يحافظ على نكهته<sup>2</sup>.

### II - 4 - 2 - طرق الحفظ بالتجميد:

تتمثل العملية، في المحافظة على المواد تحت درجة حرارة متدنية، بصورة تعطل نشاط الأنزيمات. وتكاثر البكتيريا، ولا تتجح هذه العملية إلا إذا شملت جميع المراحل، من نقل وتخزين وبيع وكل ما يسبق عملية الإعداد للاستهلاك. و تتميز بالمحافظة على نكهة و قوام المادة. ولكن يوجد مخطر أساسي يجب الانتباه إليه، وهو سرعة الفساد بعد التعرض لدرجة الحرارة العادية. تطبق هذه الطريقة في اللحوم والفواكه<sup>3</sup>.

### II - 4 - 3 - طرق الحفظ بالتجفيف:

تعمل هذه الطريقة على استقرار المواد، من خلال تدنية مستوى الماء الذي يعتبر عنصرا ضروريا لتطور البكتيريا والعفن. وتطبق هذه الطريقة في الحليب، اللحوم، البطاطا، الحبوب...إلخ. و تعتبر من أقدم و أكثر الطرق الاقتصادية و أسلمها. لأنها تتميز بطول فترة التخزين. و انخفاض تكلفة النقل و التخزين لانخفاض الوزن. و تلقى قبولا لدى المستهلك

<sup>1</sup> - Fevia.Alimentation-info. En quoi consiste la transformation des aliments?.

<http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB5.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

<sup>2</sup> - حسن خالد حسن العكدي. الصناعات الغذائية. - الأردن-عمان: دار زهران. 2000. ص: 17.

<sup>3</sup> - Fevia.Alimentation-info. En quoi consiste la transformation des aliments?. Op-cit.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

لسهولة تحضيرها. فلا تتطلب سوى إضافة الماء، فهي فورية و جاهزة. و يتم التجفيف بالهواء أو البخار أو التفريغ<sup>1</sup>.

### II -4 -4- طرق الحفظ بالتجميد:

أي تجميد و تجفيف في آن واحد<sup>2</sup>.

### II -4 -5- طرق الحفظ بالتدخين:

حسب هذه الطريقة تعرض المواد للدخان من أجل حفظها وتجفيفها، وفي الوقت نفسه تعطيتها نكهة معينة. و إكسابها صفات خاصة و مرغوبة. و عادة ما تسبقها معاملة المادة بالتمليح.

### II -4 -6- طرق الحفظ بالتخمير:

ظاهرة عرفها الإنسان منذ آلاف السنين عن طريق الصدفة. و تلعب دورا هاما في الحياة و تعتمد هذه العملية على العناصر الميكروولوجية التي تركب بعض الكحول أو الأحماض، لكي تعمل كعوامل حفظ، خاصة في المواد المشتقة من الحليب<sup>3</sup>.

### II -4 -7- طرق الحفظ بالمضافات الغذائية :

يتم في هذه الطريقة إضافة بعض المضافات التي تزيد من الحمضية أو المضادة للأكسدة وغير ذلك. ومنه نجد عملية التخليل المعروفة منذ القدم. قد يكون مبدأ بعض الطرق قديم، لكن الأدوات والسيرورة عرفت تحديثا واضحا<sup>4</sup>. و عملية التخليل إحدى طرق الحفظ الغذائية، برفع سعة الملح و الحامض. و هي واسعة الانتشار في الأرياف. و تمر بثلاث مراحل:

- التمليح، بإضافة الملح.

- الإعداد و التجهيز.

- التعبئة.

و لا ينبغي للمدة بين القطف و التخليل أن تكون طويلة. كما يجب البدء بالغسل و الفرز.

### II -4 -8- طرق الحفظ بالإشعاع:

استخدمت هذه الطريقة عام 1945. و هي مكلفة، لذا تقتصر على الدول المتقدمة. و لها تأثير محفز في جعل الغذاء وسطا نشطا إشعاعيا. و تستخدم في التعقيم و الحفظ و إطالة المدة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - حسن خالد حسن العكدي. مرجع سبق ذكره. ص: 161.

<sup>2</sup> - محمد حيدر و آخرون. مرجع سبق ذكره. ص: 84 .

<sup>3</sup> - المرجع السابق. ص: 279.

<sup>4</sup> - Fevia.Alimentation-info. En quoi consiste la transformation des aliments?. Op-cit.

<sup>5</sup> - حسن خالد حسن العكدي. مرجع سبق ذكره. 247.

II -5- تصنيع المنتجات الزراعية :

يمثل القطاع الزراعي أحد القطاعات الاقتصادية الهامة. توليه معظم الدول جانبا من العناية والرعاية، لأنه يوفر الحد الأدنى من الأمن الغذائي لمجموع شرائح المجتمع، إضافة لكونه يعمل على استيعاب مئات الألوف. بل يشكل الأرضية للمدخل السلوكي في التعامل مع القضايا الزراعية ذات الصلة بمصالح كافة أفراد المجتمع. حيث يتطلب ضرورة وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات والإجراءات الهادفة لزيادة الإنتاج الزراعي المحلي إلى مستوى يضمن الحد الأدنى من الأمن الغذائي لهذا البلد أو ذلك، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون المنتجات الزراعية ذات نوعيات صالحة للاستهلاك البشري وتباع بأسعار يقدر عليها أصحاب الدخل المحدودة والمتدنية<sup>1</sup>.

و هناك علاقة تبادلية تكاملية بين قطاعي الزراعة والتصنيع الزراعي فتتمية القطاع الزراعي تعني توفير المدخلات البشرية والمادية بأسعار اقتصادية ملائمة لقطاع التصنيع الزراعي، وتعني رفع مستوى الدخل بالقطاع الزراعي بما يؤدي إلى زيادة الطلب على مخرجات قطاع التصنيع الزراعي بل وخلق مزيد من الطلب على مدخلات ومخرجات القطاع الزراعي ذاته<sup>2</sup>. و التطورات التكنولوجية في مجال الزراعة أدت وتؤدي إلى تعديلات جذرية في عمليات الإنتاج المتبعة في مجال الإنتاج الزراعي. فالتطور التكنولوجي أدى إلى إيجاد أساليب إنتاجية زراعية حديثة، تستخدم مواد مصنعة متطورة على شكل أسمدة أو هرمونات واستخدام أساليب رش جديدة، بالإضافة إلى اتباع طرق جديدة في مجال تصنيع ومعالجة وتعبئة ونقل وتوزيع المنتجات الزراعية<sup>3</sup>. ومن ناحية أخرى فإن النهوض بقطاع التصنيع الزراعي يعني مزيد من الطلب على مخرجات القطاع الزراعي ومزيد من الطلب على منتجاته ومزيد من الطلب للتصدير ومزيد من رفع مستوى الدخل في القطاع، هذا علاوة على استمرار نمو الطلب العالمي على القطاعين كنتيجة طبيعته لنموهما.

إن تجهيز وتصنيع المنتجات الزراعية، يترتب عليه إضافة منفعة شكلية للمنتجات الخام. ويظهر الدور الأساسي لمؤسسات تصنيع الأغذية في عملية التحويل، من مواد خام تتصف بالضخامة والقابلية السريعة للتلف إلى منتجات غذائية قابلة للتخزين وتستجيب لتفضيلات

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات. التسويق الاجتماعي الأخضر و البيئي. الاردن-عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

2004. ص: 121 .

<sup>2</sup> - محمد عمر حماد أبو دوح . مرجع سبق ذكره . ص:214.

<sup>3</sup> - محمد إبراهيم عبيدات. مرجع سبق ذكره. ص: 125-124 .

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

المستهلك. وهي بهذا، تصبح مسهلاً لباقي عمليات النقل والتخزين والتمويل. ويتضح موقعها الاستراتيجي من كونها حلقة وصل ضرورية، على علاقة بالمنتج الزراعي وعلاقة مع المستهلك. وكونها مصدراً رئيسياً للابتكار والتطوير في عالم المنتجات الغذائية. و الذي أصبح صفة غالبية على التصنيع الغذائي ويتم بأحد من الصور التالية :

1- تقديم طرق و تقنيات تسويقية جديدة.

2- تقديم منتجات جديدة.

3- البحث عن قنوات جديدة للتوزيع<sup>1</sup>.

### II -6- دور الصناعة الغذائية :

تحاول الاستجابة لتوقعات المستهلك الذي يريد في الأغذية أن تكون سليمة، صحية، طبيعية، مغذية، عملية، لذيذة ومتوفرة في تنوع و بسوق جيد. و لتحقيق كل هذا تظهر جملة من الوظائف تقوم بها الصناعة الغذائية. و هي:

### II -6-1- السلامة الغذائية:

الوظيفة الأولى للصناعة الغذائية هي تحقيق السلامة الغذائية تعتبر ثقة المستهلك في سلامة الأغذية أمراً حيوياً للصناعة الغذائية؛ فهي أحد العناصر الجوهرية والمفتاح الأساسي لبناء الصورة الذهنية (Image de marque) للمنتج، الذي بدوره يحدد النجاح والربحية للمؤسسة. تتطلب سلامة الأغذية، القضاء على الجراثيم أو الحد من تضاعفها، وما يترتب عليها من تسمم غذائي.

### II -6-2- الحفظ:

تعتني الصناعة الغذائية بوظيفة أساسية، تتمثل في حفظ الأغذية، ويرتبط في بعض جوانبه بالوظيفة السابقة وتتمثل في حفظ الجودة للغذاء. ويبدو التغليف كمرحلة هامة في عملية الحفظ والسلامة، حيث تعمل على ضمان تقديم الغذاء للمستهلك في ظروف وشروط الأمثلية. وتتخلص عملية الحفظ في إبطال نشاط جملة من التفاعلات الكيميائية والطبيعية التي تطرأ على الغذاء فتفسده. ومن ذلك نجد، نشاط الأنزيمات التي تعتبر ذات أهمية في نمو النبات والحيوان، كعملية طبيعية. لكن بعد موت النبتة أو الحيوان تصبح ذات أثر سلبي، بتواصل عملها تؤدي إلى الإضرار أو التدمير. إضافة، إلى عمل البكتيريا التي تتكاثر بأعداد ضخمة في جزء قليل من الزمن، مسببة بذلك عفن الشيء وإفساده. وتفاعل آخر، لا يقل أهمية عن سابقه، وهو الأكسدة،

<sup>1</sup> - صبحي محمد إسماعيل و محمد الحمد القنبيط. مرجع سبق ذكره. ص: 194-195 .

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

التي تقع نتيجة التعرض للأكسجين الموجود في الهواء، وما يصاحبها من تغير في اللون والطعم والرائحة، تنفر منها الأذواق.

### II - 6 - 3 - وظيفة التغذية:

تحافظ تقنيات التحويل على العناصر الغذائية الطبيعية للمنتجات، بل وقد ترفع من القيمة الغذائية، حيث نجد كثيرا من المنتجات يحمل عبارة "غني بالفيتامينات"، ومن جهة أخرى يتضمن التحويل، جعل الغذاء أكثر قابلية للهضم، وهو ما تحققه عملية الطبخ مثلا.

### II - 6 - 4 - وظيفة الملائمة للاستخدام :

مع تزايد ظاهرة المرأة العاملة، والعزوبية والعائلة المصغرة، أصبحت الحاجة الملحة لأغذية جاهزة أو سريعة وسهلة التحضير والإعداد.

### II - 6 - 5 - التنوع :

تسعى الصناعة التحويلية، إلى توسيع دائرة الاختيار لدى المستهلك، وذلك بتوفير عدد كبير من الأنواع والأشكال، يراعي كل واحد منها متطلبات شريحة معينة من المستهلكين مراعاة خاصة.

### II - 6 - 6 - مراعاة القدرة الشرائية :

تحاول الصناعة الغذائية تمكين المستهلك من إشباع أكبر قدر من حاجاته، وهو ما لا يتأتى إلا بتوفير المنتجات المطلوبة لذلك، لكن بأسعار تدخل ضمن القدرة الشرائية، وتستطيع موازنة البيت استيعابها<sup>1</sup>.

### II - 7 - مشاكل تجهيز وتصنيع الاغذية :

هناك عدة معوقات تؤثر على مصانع الاغذية كي تقوم بدورها كما يجب. ونوجزها كما يلي:

يلي:

1- من جهة تتطلب صناعة الغذاء، استثمارات ضخمة في البناء والآلات و المعدات اللازمة. وتتطلب استخدام طاقتها بأقصى ما يمكن حتى تتمكن من استرجاع عائد استثمارها. وهذا ما يتعذر تحقيقه في ضوء تقلبات الإنتاج الزراعي و موسميته. فلا يمكن التشغيل بأقصى طاقة على مدار السنة. وتحل هذه المشكلة إما بالتوسع في القدرة على التخزين أو بمحاولة استخدام المصنع في إنتاج آخر. وهذا ما تقل فرصة تحقيقه. فهو غير متاح لجميع المصانع، خاصة اذا كانت الآلات واليد العاملة تنصف بدرجة كبيرة من التخصص والمهنية.

<sup>1</sup> - Fevia. Alimentation-info. Role de l'industrie alimentaire.

<http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB2.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

- 2- المشكلة الثانية تتمثل في استبدال اليد العاملة بالآلة. وهي مكلفة بالنظر الى سعر التكلفة. وفي الوقت نفسه تنعكس على عدة مؤشرات كلية يجب الانتباه اليها، كالعالة والتشغيل والبطالة التي ترتبط بالتوازنات الكبرى للاقتصاد الوطني. خاصة في ظل ما قد تتوجه به الدولة من سياسة تشغيل ومحاربة البطالة وتحقيق التنمية بمفهومها الواسع.
- 3- المشكلة الثالثة : تتعلق باختيار موقع المصنع كقرار استراتيجي خطير. لا تظهر آثار الخطأ فيه إلا في المدى المتوسط، وهو يؤثر في الكلفة النهائية للمنتجات وفرص الربح مستقبلا. ويرتبط بعدة عوامل يجب مراعاتها كمدخل لترشيد قرار اختيار الموقع. وهي القرب والبعد من مصادر المادة الأولية، ومصادر الطاقة، والأسواق و العمالة وطرق المواصلات وتوفر شبكات الصرف الصحي، وتبعاً لموسمية إنتاج كثير من المحاصيل الزراعية. كما للقرب من الصناعات المكملة دورا هاما. وفي العادة يجب دراسة هذه العوامل قبل الإقدام على أي شيء، وتستخدم في هذا المجال، الأدوات الإحصائية والتقنيات الكمية لاتخاذ القرار، كالبرمجة الخطية و خوارزمية مشكلة النقل.
- 4- و المشكلة الرابعة ترتبط بشكل وحجم المصنع وكيفية ترتيبه الداخلي، وتصميم البناء وتحديد التجهيزات اللازمة واعتبارات الأمن الصناعي والمحافظة على البيئة الداخلية والخارجية للمصنع، و التي أصبحت القيد الرئيسي على اختيارات أي مؤسسة مهما كان نشاطها. وهذا العامل الاستراتيجي يرتبط بنوع الصناعة ونوع السلعة وكمية الإنتاج. وتستخدم في ذلك تقنيات بحوث العمليات وطرق بيرت و المسار الحرج وغيرها من أدوات الجدولة وترتيب النشاطات.
- 5- المشكلة الخامسة، حول توفير المواد الخام بالكمية المناسبة و النوعية المطلوبة. وطرق الوصول إليها.
- 6- أخيرا تواجه مشكلة اختيار طريقة تصريف منتجاتها والتوصل إلى أفضل قناة توزيع تحقق لها ما تريد من أهداف. وهو ما تتكلف الوظيفة التسويقية ببحثه واتخاذ القرار المناسب فيه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صبحي محمد إسماعيل و محمد الحمد القنبيط. مرجع سبق ذكره. ص: 208 .

II - 8- واقع الصناعة الغذائية بالجزائر:

تعرف الصناعة الغذائية تحولات عميقة على المستوى العالمي. ويكمن سر تطور هذه الصناعات في التطوير التكنولوجي والبيوتكنولوجي، والتزايد الديمغرافي وعولمة الاقتصاد، التي تعتبر مسهل جيد لمواجهة سوق عالمي من المستهلكين.

لقد عرفت مرحلة ما بعد 1960، تزايدا في التبادلات في مجال المنتجات الزراعية والغذائية بين دول شمال وجنوب المتوسط نتيجة لبرامج التنمية الاقتصادية التي تبنتها هذه الدول. ففي الشمال أدى الانفتاح على الأسواق الدولية، وتحسين مستوى الحياة، وزيادة التخصص في الزراعة والتوجه بها نحو التصدير، إلى إحداث تطور هائل في مجال الغذاء. بينما في الجنوب، فقد تعاضم مستوى الاستيراد، حتى وصل حدود المبالغة، وذلك نتيجة للزيادة السكانية، وتوقف نمو إنتاجية القطاع الزراعي، وما واكبه من ثورات في نمط الاستهلاك وأسلوب الحياة.

وتركزت المنتجات الغذائية المستوردة خاصة في الحبوب ومنتجات الحليب والسكر والزيتون الغذائية.

بعد فترة الاستعمار الأليمة، واستقلال الجزائر، درجت الدولة الجزائرية على تحصيل جميع عناصر السيادة واسترجاع ثرواتها وخلق عملة وطنية وما إلى ذلك. بعد 1966، توجه الاقتصاد الجزائري وجهة جديدة تركز على ثلاثة محاور أساسية، تتمثل في بناء قاعدة صناعية قوية، وإصلاح ثوري للزراعة، والقضاء على التبعية للخارج. مع تبني الاتجاه الاشتراكي وتوجيه الاقتصاد بطريقة إدارية مركزية، باستخدام أداة التخطيط. المرحلة التي عرفت تقييما شاملا لمحصلاتها في وقفة 78-79.

ونظرا للتأخر في التنفيذ، واتساع الفجوة بين الأهداف والإنجاز. قدم الحل في إطار إعادة الهيكلة العضوية والمالية في بداية الثمانينات. كمحاولة لإحداث جملة من الإصلاحات دون مساس بالإطار العام والفلسفة الاقتصادية السائدة كخيار اشتراكي لا رجعة فيه. لكن سرعان ما عاودت الصورة نفسها للظهور، وواكبتها جملة من العوامل زادت من عبء الضغط، من مثل تسديد المديونية وخدماتها والأزمة البترولية. الأمر الذي انعكس سلبا على الحالة عموما اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا. لخصته بعد ذلك نفرة 5 أكتوبر 1988، كتعبير على مدى عمق الأزمة التي أصبحت تهدد كيان جميع المكتسبات والإنجازات السابقة. وناقوس الخطر في الارتباط بمورد الطاقة وحده. وكان هذا في الوقت نفسه إيذانا، بعدم جدوى المقاربة الميكانيكية التي كانت تحكم سير دواليب الاقتصاد وضرورة التخلي عن الاقتصاد الإداري، والبحث عن صيغ عضوية تستطيع أن تستوعب التحديات التي أصبحت تواجه هشاشة الاقتصاد. وهذا لا يتأتى إلا من

خلال تغيير جذري عميق، لا يكتفي بالرتوشات ولا يمس الإطار العام. وقد بادرت إلى القانون التوجيهي للمؤسسة العمومية، المعروف بقانون الاستقلالية<sup>1</sup>، الذي أصبح نقطة البداية لعملية فتح الاقتصاد وتغيير إطار الفلسفة التي يبني عليها النظام الاقتصادي. وقد تدعم في بداية التسعينات بجملة واسعة من النصوص التي تجسد ذلك<sup>2</sup>، خاصة أنها الفترة التي لجأت فيها الجزائر إلى الشروع في طلب إعادة جدولة ديونها. ومفاوضة ذلك مع صندوق النقد الدولي ودائنيها، بدأت بفترة استراحة لأخذ الاقتصاد الوطني أنفاسه، وهي ما يعرف بـ: Stand by، تليها شرطية الانضباط ببرنامج التعديل الهيكلي. الذي يتضمن وصفة الصندوق لاستعادة التوازنات الكبرى. وقد صاحبها بطبيعة الحال، تضحية وألم اجتماعيين عانت منها الطبقات الاجتماعية المحرومة. للمحافظة على ما حققته الجزائر خلال تطبيق برنامج التعديل الهيكلي، شرعت الجزائر في جملة من الإصلاحات من بداية الألفية، تسمى الجيل الثاني من الإصلاحات يهدف الالتزام بها إلى تعزيز التنمية الاقتصادية. وتتركز حول محاور الاندماج في الاقتصاد العالمي. و ترقية الاستثمار وبيئة المؤسسات. إضافة إلى إصلاح القطاع العمومي وخصصته، وإصلاح القطاع المالي والبنكي، و تحرير الهياكل القاعدية، و عصرنة المالية العامة. و نلاحظ من خلال هذه المحاور، أن قاطرة الاقتصاد الجزائري تتجه نحو نسيج جديد، وفق معطيات مختلفة، ويواجه رهانات وتحديات تعتبر نقطة مفصلية لميلاد وضع جديد على جميع المستويات وفي مختلف نواحي الحياة، سيما الاجتماعية منها والاقتصادية. وقد يكون السبب في ذلك، ظاهرة عالمية و منظومة دولية جديدة أصبحت تفرض نفسها. وعلى الدول النامية أن تحاول التكيف معها، ومحاولة الاستفادة منها ما أمكن، وإن كان ذلك من الصعوبة بمكان. خاصة أن تباطؤ الجزائر في الالتحاق، قد يكون في غير صالحها، على الأقل يفوت عليها فرصة سبق، مع العلم أن جارتها تونس والمغرب، قد قطعنا شوطا لا يستهان به.

و في إطار سيرورة الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فتحت الجزائر ورشة واسعة لتغيير التشريع الاقتصادي. ففي إطار تنظيم النشاطات التجارية، بادرت وزارة التجارة إلى العمل على إعادة النظر في القانون التجاري، ومراجعة قانون السجل التجاري<sup>3</sup> و تأطير المهن

<sup>1</sup> - قانون 88-01.

<sup>2</sup> - انظر قانون القرض و النقد و قانون العمل و قانون الاضراب... الخ.

<sup>3</sup> - قانون 04-02. بتاريخ : 23-06-2004.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

والنشاطات التجارية<sup>1</sup>. كما عرف جهاز تأطير التجارة الخارجية تغيرات تدريجية، تدفع الاقتصاد الجزائري في إطار الانفتاح الكلي منذ 1991.

و منذ الاستقلال أعطيت أهمية خاصة لتنمية القطاع الزراعي بالثورة الزراعية كما درج العمل على استكمال الاستقلال وتحقيق تنمية اقتصادية ببناء صناعة كفيلة بذلك. هذا التوجه جعل قطاع الصناعة الغذائية، يحتل مكانة هامة في النسيج الصناعي بالبلد. ويصنف في المرتبة الأولى في مجموع صناعات التحويل من حيث الإنتاج، القيمة المضافة، الاستثمارات والتشغيل. و تتأكد ديناميكية هذا القطاع بواسطة الطلب الهام الموجود بالسوق المحلي. وكذلك الخارجي خاصة مع الإتحاد الأوروبي. و رغم الجهود المبذولة لتنمية القطاع. يبقى القطاع رهينا بالخارج في تموينه بالمواد الأولية (حبوب، زيوت غذائية، سكر خام، حليب... إلخ) ويتضاعف اللجوء للاستيراد أكثر في مراحل الجفاف. ويواجه هذه الصناعات عدم انتظام في الكميات المسلمة. وعدم كفاية فيما يخص الجودة. أما فيما يتعلق بالجانب التجاري، يعرف تصدير المنتجات الزراعية المصنعة باشتداد المنافسة. و بالموازاة، فالسوق المحلي هي الأخرى تعرف تزايد المنافسة دوليا في تموينها.

تعتبر الصناعات الغذائية خليطا من الأنشطة المختلفة من الزراعة والصيد، التي توفر المواد الأولية كي تقوم بالتحويل والتعليب، وتضمن أخيرا التوزيع للمنتج الغذائي. يلعب هذا القطاع دورا هاما وحيويا في الاقتصاد الوطني، لأنه يعمل على تحقيق النمو الصناعي. إضافة إلى كونه المنفذ وأداة التقييم والضبط للإنتاج الزراعي في القطاع الأولي حيث مخرجاته هي مدخلات لهذا الأخير. ويعتبر عنصرا محددًا لإستراتيجية الأمن الغذائي.

وهو أيضا، مصدرا هاما للعملة الصعبة في حال التوجه بالتصدير والتبادل الدولي. لذا يرشح بديلا عن النفط كمصدر وحيد للعملة الصعبة و قناة وحيدة للتصدير. كما يستقطب اليد العاملة ويحقق خلق مناصب الشغل. التي تعتبر مفتاحا لحل أزمة البطالة. وفي الوقت نفسه، محركا للطلب عن طريق الدخول الموزعة فيه.

غير أن القطاع يتعرض لجملة من القيود بصفة مستمرة، و هي :

- عدم انتظام التموين بالمواد الأولية ذات المصدر الزراعي المرتبط بالتغيرات في المناخ.
- الإهلاك التقني وغيره للتجهيزات الصناعية.
- فقدان المزايا مع الوقت للنشاطات التي تستفيد من الدعم.

<sup>1</sup> - قانون 08-04. بتاريخ : 14-08-2004.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

- تعتبر 95 % من مؤسسات القطاع، مؤسسات صغيرة ومتوسطة وهي تتميز عموما بطابع عائلي وضعف الأموال الخاصة الغالبة عليها.

و قبل عرض كل فرع لوحده، ينبغي إعطاء نظرة عامة لأهم المعطيات لهذه الشعبة (Banche) على ضوء مختلف التقارير و الدراسات المنجزة. يتكون قطاع الصناعة الغذائية من 31858 مؤسسة إنتاج و 12355 مورد و مصدر. غالبيتها مؤسسات صغيرة الحجم تركز أساسا على التحويل البسيط و التعبئة و التغليف. الوزن النسبي للقطاع بما فيها التوزيع يمثل 13% من الناتج الداخلي الخام PIB، و يمثل أيضا 44 % من نفقات الخواص الرسمية للعائلات. و حوالي 28 % من الواردات تركز على خمسة منتجات تمثل 80 %: الحبوب والحليب وأغذية الحيوان (العلف) و السكر و الزيوت الغذائية. تخص الواردات المنتجات الأساسية و الضرورية و غالبها يمكن إنتاجه محليا. يبقى قطاع الصناعة الغذائية مرهونا بتقلبات أسعار المواد الأولية.

في عام 2003 سجلت شعبة الصناعة الغذائية، تدهورا واضحا يقدر بـ -20.50%، مما يؤكد التوجه نحو الانحدار و الذي تعرفه منذ سنوات. فسجلت في سنة 2002 -18.80%، و في عام 2001 تسجل -12.80% . وانخفض رقم الأعمال بـ 14 % مقارنة بعام 2002 و تدنت القيمة المضافة بـ 1- % . و هذا ما يؤكد نتائج الدراسة التي قامت بها وزارة الصناعة حول الفروع الصناعية بالجزائر، التي بينت التدهور المستمر في الميزة المقارنة في شعبة الصناعة الغذائية خلال الفترة 78-98. و تتميز مختلف شعب الصناعة الغذائية بنمو استهلاك المنتجات الأساسية، بدون أن يواكبه أهداف سياسات لتنويع متوسط الحصة الغذائية لإعطاء مكانة أكبر لاستهلاك مواد اللحم و البيض و الخضر و الفواكه و منتجات الحليب. و هشاشة الحصة الغذائية يطغى عليها الوزن المبالغ فيه للحبوب و خاصة القمح الصلب رغم وجود إرادة معلنة في زيادة البروتينات غير النباتية. و تزايد الوزن النسبي لاستهلاك المنتجات المحولة من حليب، سميد، دقيق... الخ على حساب استهلاك المنتجات الطازجة. و يمون جهاز التحويل (حبوب و زيوت و حليب) بمنتجات زراعية أو استيراد المواد الأولية. كما يحتاج جهاز الإنتاج عملية تجديد لجزء لا يستهان به من قدراته. و تكثيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يبقى محدودا جدا خاصة في المناطق الريفية.

و بالنسبة للحبوب، يعتبر الفرد الجزائري أكبر مستهلك في العالم لمادة القمح، حيث يبلغ معدل استهلاكه 185 كلغ/ نسمة/ سنويا. و يتم ذلك في شكل خبز، كسكس، عجائن، حلويات كعكية و بيتزا. يركز الفرع أساسا على تحويل الحبوب (الأولي و الثاني) ينشط فيه

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

خمس مؤسسات عمومية جهوية للصناعات الغذائية و مشتقاتها الرياض. قدرتها الإجمالية في السميد و الدقيق 28573800 ق / سنويا و في مجال إنتاج العجائن الغذائية تبلغ قدرتها 906770 ق/ سنويا. بينما نجد في القطاع الخاص الذي يعرف تزايدا ملحوظا في ضوء التحولات، 272 مطحنة بقدرة إجمالية 253130 ق/يوميا. و يضم أيضا 26 مصنع حلويات و 24 وحدة للعجائن الغذائية. و يستقطب المتعامل الخاص، و هو يكاد يكون واسع التشعب. و تتمتع الجزائر بقدرات جيدة لتخزين الحبوب، لكن استعمالها يبقى دون مستوى الأمثلية. فيستطيع القطاع العام استيعاب 45 مليون قنطار. بينما القطاع الخاص تقدر طاقته بـ 2.5 مليون قنطار. أما عن الحليب، فيتكون هذا الفرع من المجمع العمومي GIPLAIT الذي يسير 18 وحدة إنتاجية. بطاقة إنتاجية تقارب 1185270 (10<sup>3</sup> لتر) حليب و 209025 (10<sup>3</sup> لتر). كما ينتمي للفرع شركات خاصة، تتوزع بين 22 ملبنة صغيرة بقدرة مليار لتر و 22 مصنع للمنتجات المشتقة. و يصل استهلاك الفرد 110 لتر سنويا وهو ما يتجاوز حالة البلدان المغاربية الأخرى حيث يصل في المغرب تونس 50 لتر/سنويا فقط.

و تبقى مشكلة التبعية قائمة بحددة، إذ يقدر الإنتاج الوطني بـ 1.5 مليار لتر/ سنويا وهو لا يغطي سوى 38 % من الطلب. وهو يعرف تزايدا قويا في حدود 8 % سنويا. و التحديث الأولي في قطاع الصناعة الغذائية، يؤكد الخصائص التجديدية والتنافسية و قوة الطلب على منتجاته. و تحسين مستمر في عوامل الطلب و سلسلة قطاع الصناعة الغذائية من الخلف و من الأمام.

كما أن الشروط الاقتصادية الكلية في حالة جيدة. و قد بدأت تدريجيا عملية إرساء قواعد السوق. و هناك تنامي لوسائل الاتصال. و بدء عملية إعادة تأهيل في صالح المؤسسات. و مجموع هذه العناصر تؤكد أن الاتجاه العام يسير في إطار التحسين النوعي لمناخ الاستثمار والأعمال في الجزائر. و قطاع الصناعة الغذائية يستقطب الاستثمار والتجديد، و يراهن عليه في الأجل المتوسط<sup>1</sup>.

و من خلال مشاركتي في الملتقى الجهوي بغرداية. والذي قدم من خلال مجموعة من الخبراء التابعين لمنظمة ONUDI و الرئيس المدير العام لمعهد IANOR و ممثل وزارة الصناعة مجموعة من المداخلات حول التأهيل بالجودة و الهاسب. و قد كان موجهها إلى المتعاملين في الصناعة الغذائية و المديرية ذات العلاقة كمديرية التجارة. و قد كان حضور

<sup>1</sup> - CACI : Chambre algerienne de commerce et d'industrie. Rapport de representation du secteur agro-alimentaire en algerie.

المعني الأول ضئيلا. و من خلال المناقشات لاحظ الخبراء انعدام المعلومات و الحاجة إلى تكثيف الجهود و التحسيس أكثر، و تم التركيز على جانب الإلزام و دق ناقوس الخطر لجلب الاهتمام بالموضوع. أما عن مدى مساهمة قطاع الصناعات المتوسطة و الصغيرة. فتذكر النشريات السادسة لوزارة الصناعات الصغيرة و المتوسطة أن هناك 226227 مؤسسة، منها 99.7 % تابعة للقطاع الخاص و تشغل 89.2 % من مناصب الشغل PME . و منها: 0.3 عمومية تشغل 10.8 % . يمثل قطاع الصناعة الغذائية 6.1 % . و يهيمن القطاع الخاص عليه، إذ يحقق 75 % من القيمة المضافة للقطاع. من حيث عدد المؤسسات له 13673 مؤسسة في سنة 2004. يصنف ضمن السبعة الأهم ( 6 % من المؤسسات) من أصل 22 قطاع. يأتي بعد قطاع BTP (32%) التجارة و التوزيع (17%) النقل و الاتصال (9%) خدمات (7.5%) فندقية و إعدام (6.3%) . يعرف القطاع نوعا من التعب، لم يرتفع عدد مؤسساته إلا بحدود 4.7 % . محتلا المرتبة الأخيرة في السبعة قطاعات الأهم. تميزت سنة 2004 بتثبيح سوق منتجات مطاحن السميد و الدقيق. يرجع هذا التثبيح إلى المبالغة في الاستثمار الذي تميزت به خلال العشرينية. بحيث بادرت كبرياتها إلى محاولة البحث عن منافذ بواسطة التصدير و الصغيرة منها إلى غلق أبوابها. و قد بدأت عملية خوصصة القطاع تتجسد، حيث أعلنت جميع مؤسساته (164 مؤسسة) قابلة للخوصصة. تم التنازل عن عدد من فروع الرياض ARIAD ALGER لصالح المستثمرين الخواص. و تعتبر الرياض سطيف أول مؤسسة عمومية دخلت البورصة في 1999 و بعد تراكم خسائرها لثلاثة سنوات يتم طرحها للبيع بالكلية. نفس المصير يعرفه الرياض تيارت بطرح عروض المزايمة. كما تستفيد بعض مؤسسات القطاع من إعانات الدولة في إطار برنامج إعادة التأهيل و هو برنامج يمثل إستراتيجية مصاحبة للمؤسسات الصناعية العمومية و الخاصة. بهدف مساعدتها في رفع القيود الجديدة الناجمة عن فتح السوق، و اندماج الاقتصاد الجزائري في فضاءات التبادل الاقتصادي الحر المزمع تجسيده في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة. و ذلك بترقية التنافسية الصناعية عن طريق تحسين أداء المؤسسات و تأهيل و تطهير بيئتها من خلال جملة من المحاور الأساسية. و هي عصرنة التجهيزات. و تحسين نظم التنظيم و تسيير الإنتاج. و الربح في الإنتاجية و التحكم في سعر التكلفة. و تنمية التكوين و الرسكلة ، الجودة و الإشهاد ، التسويق و بحوث السوق ، التحالفات و الشراكة. و يمول برنامج إعادة التأهيل، من طرف الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج MEDA، الذي يسعى إلى تحقيق التعاون خاصة فيما يتعلق بالجودة و المعايير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Staffan Nilsson. Op-cit. p : 12.

### III- تطور مفهوم الجودة في الصناعة الغذائية:

تتمتع مؤسسات الصناعة الغذائية بخاصية إنتاج منتجات موجهة للتغذية البشرية والحيوانية. من هنا يركز الاهتمام الأساسي لهذه الصناعات في أمن المستهلك. فإذا كان معنى الجودة هو نفسه بالنسبة لجميع المنتجات. فهناك قيود خاصة ترتبط بالمنتجات الغذائية. و إن كانت العناصر التي تجعل المنتج الغذائي ساما عديدة. إلا أنه يظهر المخاطر الجرثومي الأكثر صعوبة في التحكم فيه، خاصة في أيامنا هذه.

فالتحكم في الجودة الميكروبيولوجية اهتمام هام ودائم في الصناعة الغذائية. ورغم أهمية المراقبة الذاتية بتحليل المنتجات المنتهية، إلا أنها أصبحت غير كافية في إطار تسيير الجودة، لأن نتائجها لا تكفي لضمان الجودة الصحية للإنتاج. لأنها لا تحقق تصحيح وتوقع الأخطاء في الإنتاج.

و تعتبر سنة 1985 نقطة انطلاق الصناعة الغذائية في استخدام مفاهيم وأساليب المواصفات الدولية المتعلقة بالجودة.

و إن كانت تعد الجودة اهتمام قديم في مجال الصناعة الغذائية، واكب ظهور الزراعة. فالمنتجات الزراعية الموجهة للتغذية يجب أن تحقق مواصفات جودة غذائية، صحية، عضوية، ذوقية ورمزية. و أن لا تؤدي إلى الأضرار بالصحة. بذا تغطي إذن عدة ميادين كالأمن الغذائي، الذوق Gastronomie، ولكن ترتبط أيضا بنزاهة الصفقات والثقة المتبادلة بين الموردين والزبائن. و تتطور هذه المظاهر المختلفة وتتغير حسب ديناميكية اقتصادية واجتماعية.

اليوم، وفي ظل إطار اقتصادي مشبع للأسواق الزراعية والصناعة الغذائية، أصبحت الجودة عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة. وعاملا محددًا في اختيارات المستهلكين. وهو ما أعطى دراسات تسيير الجودة في الفرع معنى عميقا. وي طرح التحكم في الجودة كمشكلة تتساق بين مختلف قطاعات وفاعلين. حيث كل واحد لا يمتلك إلا جزءا من الضروري من الكفاءة والقدرة على التصرف. مما يتطلب دراسة الكيفية التي يعالج الفاعلون بها الجودة.

و المتعامل الأول هو الدولة، فقد دفعت السلطات العمومية تاريخيا إلى التكفل بحماية المستهلكين، وضمان نزاهة الأنشطة التجارية. وذلك عن طريق الوسيلة المفضلة لديها وهي التشريعات، مثلا في اسبانيا ينظم فرع الأرز بقوانين تضمن نزاهة الصفقات، وتوفير المعلومات حول المنتج. وإثر الدخول في السوق الأوروبي كيفت هذه التشريعات وفق خصائص الأرز في الإنتاج والتوزيع والبيع. و هو الحال في غالبية الدول بما فيها الجزائر. كما أنشأت

على المستوى الإداري، أداة أخرى لتنمية الجودة وهي خلق مختلف إشارات الجودة التي تقدم منتجات "جودة". لكنها تبقى مربوطة بمدى اتخاذها بعين الاعتبار من طرف المستهلك.

هناك وجهات نظر متناقضة، لكنها متكاملة في مجال الجودة. من جهة الدول تريد تشريعات موحدة في مجال الجودة. لكي تتمكن من إزالة الحواجز غير الجمركية، مما يشجع التبادل الحر ويحسن التنافسية. لأن وجود مثل هذه الحواجز ينجم عنه تكاليف إضافية. و من جهة أخرى، تتلقى المؤسسات الجودة كأداة لتوليد الندرة و التمييز. فإذن هي تعتبرها أداة ترقية وتشجيع للمنافسة. و هذا ما يؤكد أهمية القيام بدراسة تسيير الجودة على كل فرع. لأنها نتيجة سيرورة تفاوض بين المنتجين، التعاونيات، المؤسسات الكبيرة والتوزيع، أي جميع أعوان الفرع. بالنسبة للمنتجين أو المصنع، ينبغي أن تستجيب سياسة الجودة لرغبتهم في تامين منتجهم. سواء تعلق الأمر بمعيار خاص بالمنتج أو ضمان الجودة الشاملة؛ فالهدف هو تمييز واضح للمنتجات فيما بينها، لكي يتعرف عليها الزبائن المستهدفين. و عليه تصبح الجودة عاملا محددًا للتنافسية.

و بالنسبة للمستهلك، يترجم البحث عن الجودة بطلب متزايد الأهمية في معالم بسيطة، معبرة وصادقة متعلقة بأساليب الإنتاج والتحويل و خصائص الاستعمال.

أخيرا يفرض تسيير الجودة، التنسيق بين مختلف المراحل الموجودة بين تحديد متطلبات المستهلك، و حتى الإشباع الفعلي. و هو ما يتحقق نتيجة للتحكم في الجودة في جميع مظاهرها ولمجموع المتدخلين.

ومهم أن نركز على تعقد مفهوم الجودة. فهو يطبق على مميزات مختلفة : الأمن، الأداء، ولا يخلو من الذاتية. و يمكن أن يرتبط بتعاريف قانونية أو معيارية. و يتعلق كثيرا بالتطور في التقنيات وإجراءات التسيير وترقية الجودة المطورة من طرف المؤسسات. مما يجعل الجودة قضية كل الأعوان في الفرع، ولا تتعلق فقط بمرحلة من سيرورة الإنتاج. والعلاقات والاتفاقيات بين مختلف الفاعلين و هي أيضا إستراتيجية. و تبقى الجودة الشاملة، الهدف النهائي لكل أعمال الجودة، وهي مجموع المبادئ والطرق و الأدوات المنظمة في إستراتيجية بهدف تحفيز كل المؤسسات، من أجل تلبية الاحتياجات الصريحة والضمنية المحتملة لدى المستهلكين بأقل تكلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Margarita Lopez de Pablo Lopez. Les concepts qualité de l'agro-alimentaire. In : Cahiers Options Méditerranéennes. VOL 15, N° 2. CIHEAM.

كما تخضع جودة المنتج الغذائي إلى تأثيرات البيئة والمجتمع الذي ينتمي إليه المستهلك، ومن ذلك ديانتته و الموضة العابرة والمخاوف.

### III-1- مكونات الجودة في الصناعة الغذائية:

منذ آلاف السنين وإلى اليوم، يتمثل هدف المزارعين والمربين في إنتاج أكبر كمية ممكنة. ففي حالة الانقطاع أو المجاعة، يتم التركيز على الكمية؛ لكن مع التوسع في العرض يتغير المنطق، إذ يصبح الاهتمام بالجودة المطلوبة أو المشروطة من طرف المستهلكين يأخذ حيزا كبيرا من التوجه. و بصورة عامة، يعطي تطبيق مفهوم الجودة في المنتجات الغذائية عدة مكونات بحيث نميز بين الجودة الغذائية وجودة الاستعمال والخدمة، والجودة التكنولوجية.

نجد الجودة الغذائية، أساسية في المنتج الغذائية وتعرف بأنها صلاحية واستعداد المنتج في التغذية بصورة جيدة، ندرك أن الجودة تتعلق بقيمة الشيء (Valeur)، وهي كما أسلفنا تعني قابلية الشيء وجهوزيته لإشباع حاجات المستعملين، سواء ما صرح به، أو ما بقي كامنا يحتاج إلى التتقيب عنه. وهو ما درج منظرو منظمة الإيزو على الأخذ به.

و نظرا، لأن ما ينتظره ويتوقعه المستهلك - كمستعمل نهائي للمنتج - هو عدة مستويات للإشباع. فإذن، نجد عدة مكونات للجودة، كل واحد منها يشبع جانبا معينا في هذه التوقعات. ولا يعرف الأمر نهاية يقف عندها، لاتصاف الحاجات و إشباعها بالتزايد المستمر.

قسم كرامر Kramer الجودة الكلية للمادة الغذائية إلى ثلاث فئات رئيسية و هي:

- الجودة الكمية التي يهتم بها الصانع و تتعلق بما يستخرج من المادة الأولية و نسبة محتويات الغذاء من العناصر ذات القيمة.
- الجودة الخفية و هي صفات مخفية، لا يمكن للمستهلك تقديرها بالحواس. كمحتوى الفيتامين، و المواد المضافة. و بقايا المواد السامة.
- الجودة الحسية و هي صفات ترشد المستهلك عند اختيار الغذاء. و هي نفس الصفات التي يهتم بها الصانع و يقيسها لاستطلاع تفضيلات المستهلك. و تستخدم في تحديد مدى تماثل الغذاء مع المواصفات القانونية القياسية، و تحديد رتبته و تقبله وقابليته للهضم. و ترتبط عموما بمدى التفضيل الشخصي المتعلق بالمزاج و الأهواء والمستوى الاجتماعي و الثقافة و العقيدة و العوامل النفسية و الحالة الصحية ووفرة الغذاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - لطفي فهمي حمزاوي. نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي. مصر-القاهرة: دار الكتب العلمية.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

و عموماً، تتحدد جودة الأغذية بعدة عوامل و هي:

- عوامل المظهر كالحجم، الشكل، اللون، اللعان و الشفافية.
- عوامل القوام مثل النعومة، الخشونة، الطراوة، اللزوجة، التماسك، العصيرية و القابلية للمضغ.
- عوامل النكهة، و منها ما يتعلق بالذوق. كالطعم، الحلاوة، الحموضة، الملوحة، المرارة. و ما يتعلق بالشم و الرائحة. و الإحساس بالبرودة أو الحرارة.
- عوامل أخرى، كالقيمة الغذائية، القابلية للحفظ، درجة النقاوة، الرغوة و الفقاعات و العكارة فيما هو سوائل<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيصها فيما يحقق ما يسمى بالسينات الأربعة "4S" وهي:

جودة أمان تحقق السلامة ( Sécurité ). جودة صحية تحقق الصحة ( Santé ). جودة حسية تحقق المذاق والطعم ( Saveur ). جودة استخدام تحقق الخدمة ( Service ).

### III -1-1- جودة أمان تحقق السلامة ( SECURITE ):

حيث تفيد جودة الأمان بأن لا يتسبب الغذاء في إضرار المستهلك أو مرضه. وذلك بالتأكد من خلوه من الجراثيم و السموم و المبالغة في بعض المكونات، أو وجود مكونات غير ملائمة لفرد ما (مثلاً : مرضى السكر هناك مكونات يحرم عليهم تعاطيها وكذلك مرضى الضغط...الخ). وتهدف هذه الجودة إلى تدنيه مخاطر المنتج. و يريد المستهلك أن يتأكد من عدم الضرر مما يأكل، ويخاف قبل كل شيء من العفن الغذائي السام الذي يعرض المؤسسة للمتابعة القضائية وتكون له آثار خطيرة اقتصادياً وقضائياً.

فالأغذية قد تكون قناة لمختلف الأمراض، كما أن الغذاء قد يتضمن بعض المضافات المختلفة من الرواسب، و هذه الخاصية حساسة، لأن المستهلك لا يملك الوسيلة المباشرة للتأكد من خطورة المنتج. ما عليه سوى أن يعتمد على ثقته في البائع أو المصنع أو القانون لكي يضمن سلامته.

### III -1-2- جودة التغذية الصحية تحقق الصحة ( SANTE ):

و أما الجودة الصحية، فقد يبدو لأول وهلة، أن هذا المفهوم لا يكاد يختلف عن الذي سبقه، لكن عند التدقيق نجد اختلافاً بينهما. و تعرّف بأن يكون الغذاء مصدراً لتحسين وصيانة صحة الإنسان وحمية لجسمه. فهي تهتم بالتركيب الغذائي ومدى التوافر على المغذيات المعروفة كالسكريات، الدهون، البروتينات، والفيتامينات والمعادن وغيرها من المركبات التي تعتبر المصدر لما يسمى بقيمة الطاقة التي تحسب بالحريرات، بحيث يتحقق التوازن الغذائي. إذ العبرة

<sup>1</sup> - محمد حيدر و آخرون. مرجع سبق ذكره. ص : 50.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

بتنوع الغذاء للحصول على الوجبة الكاملة و ليس الكمية. وتحاول هذه الجودة تعظيم المكاسب من استخدام المنتج. تعتبر أساسية من وجهة النظر الطبية، هناك اتجاه أن تصبح المحرك للاختيار، رغم غيابها كتوازن غذائي. غير أنها تترجم على الأقل كاشتغال غذائي حمائي. نلاحظ أن هذين المكونين لجودة الغذاء غير مرئيين لدى المستهلك، ويتطلب الكشف عن توفرهما مستوى معين و ثقافة في عدة مجالات ترتبط بالصحة والطب وعلم الأوبئة و علم الجراثيم ( Microbiologie ) وغيرها. ويحتاج إلى مخابر وأدوات ومواد تحليل وغير ذلك. وهو ما لا يتأتى المستهلك البسيط أن يتسلح به. لذا، يجب عليه أن يتحلى بالثقة في البائع والمنتج والبحث عن الملامح التي تقوي ذلك لديه. كما يتدخل المشرع بقانونه، كي يضمن الجودة الصحية، وتسهر الدولة على توفير هياكل الرقابة ومخابر التحليل، وتفرض ذلك على المنتج، لسد ضعف المستهلك في هذا المجال.<sup>1</sup> و هذا خلافا للمكونين الباقيين اللذين يستطيع أن يراها ويقف عليهما بنفسه، وله من الحواس والأدوات ما يجعله يدركهما، مع التفاوت بين الأفراد في درجة القيام بذلك.

### III - 1 - 3 - حسية تحقق المذاق والطعم ( SAVEUR ) :

بينما تمثل الجودة الحسية تحقيق الإشباع بواسطة الحواس الخمس، وليس الذوق فقط. و هي عادة ما تؤثر على الجودة بالمعنى السابق. فقد تدفع المستهلك إلى الإقبال على الاستهلاك ولو في ذلك إضرار بصحته (مثلا التدخين). يخضع جزء منها للقياس بموضوعية، كما يخضع آخر لذاتية المستهلك والعامل البسيكولوجي. وتسعى هذه الجودة إلى جعل المنتج يحقق الإمتاع واللذة. وتفيد بأن القيمة الحسية للغذاء لها أهمية كبيرة عند المستهلك. وهي محدد أساسي في اختياره.

و يعتبر التقييم الحسي من الوسائل العملية التي تطبق على عدد كبير من المنتجات الغذائية. سواء لقياس الخواص الحسية أو لتقدير جودتها. و الإنسان هو الأداة الأساسية المستخدمة في هذا المجال؛ حيث يقوم الشخص بعملية التقييم مستعينا بحواسه. و رغم التطور في أجهزة القياس، فلا يوجد غنى عن التقييم الحسي كوسيلة لمراقبة الجودة والتحكيم. و الشخص العادي يتعرف على حوالي 2000 نوع من الروائح و الأطعمة المختلفة. الذي يصبح 5000 نوع عند الشخص المدرب.

<sup>1</sup> - أنظر التعليمات الأوروبية CEE 93/43 و مختلف قوانين حماية المستهلك والجودة ومخابر التحليل وغير ذلك.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

و كما نعلم، توجد خمسة حواس معروفة. و هي الرؤية و السمع و اللمس و الرائحة و الطعم. و يضيف علماء السيكولوجيات بتعريف حوالي 22 نوعا من الحواس كالأحاساس بالحرارة و الألم و الجوع و العطش و غيرها. و يعتمد بعضها على التنبيه الكيميائي كالطعم و الرائحة و الألم. و هو ما يعتبر مجال علم قائم بذاته يتمحور حول التقييم الحسي<sup>1</sup>.

### III-1-4- جودة استخدام تحقق الخدمة (SERVICE):

فيما يخص جودة الاستخدام، لا بد أن تتوفر جملة من الشروط حتى يتم بيع المنتج، من السعر المعقول وسهولة الأعداد والحفظ بحيث يتمكن المستهلك من:

- الحفظ الطويل للمنتج قبل وبعد الشراء، وبعد الفتح للاستعمال.
- أن يتناسب مع القدرة الشرائية من خلال السعر المناسب والمعقول. وهو محدد في قرار الشراء، إذ عادة ما يربط المستهلك بين السعر والجودة.
- سهولة الاستعمال من ناحية التخزين والفتح والإغلاق والأعداد. واليوم، ينصب جزء كبير من القيمة المضافة في الصناعة الغذائية على قيمة الاستعمال والخدمة. وتبدو هنا أهمية التغليف والتعبئة. وتصبو هذه الجودة إلى تحقيق ملائمة المنتج لاستعمال المستهلك و قدراته.

فيجب في المنتج أن يكون متنوعا، سهلا وسريع الاستخدام، سهلا في نقله، و يمكن إعادة استعماله، و هي معايير قد تؤثر على قرار الشراء للمنتج الغذائي المحفوظ.

و نضيف إلى هذه المكونات الأربعة، نوعين من الجودة أقل تجسيدا، لكنهما أساسيتين، تحركان كثيرا من الوسائل في الصناعة الغذائية، وهما :

### III-1-5- جودة الانتظام تحقق الوفرة (REGULARITE):

فإعادة إنتاج الجودة بالمفاهيم السابقة، ودوام بقائها شرط ضروري للتوجه نحو استخدام المنتج. بحيث إذا انقطع ذلك لامتنع المستهلك عن استخدامه. وهذا معروف في حياتنا اليومية. ولعل العبارة " لم يعد كذلك " كثيرا ما تستخدم كمبرر للتخلي عن منتج ما. ولعل هذا ما يركز عليه توكيد الجودة.

### III-1-6- جودة الحلم تحقق الرمز (REVE):

يتمتع كل مستهلك بعالمه الخاص الذي يحلم به، و الذي يبنيه على رموزه وموروثاته وإيحاءات المحيط في ذهنه. كل هذا يتحول إلى جودة تشبع ما يحلم به هذا المستهلك. وفي كثير من الأحيان تكون محوّلّة من الغير كما يعمل الإشهار على تعزيز هذه الرؤية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - لطفي فهمي حمزاوي. مرجع سبق ذكره. ص ص: 30-31.

<sup>2</sup> - مثال الويسترن في مارلبورو والصور والقوة والبحر وغير ذلك مما تستخدم لربطه بجودة المنتج.

**III -1 -7- جودة التكنولوجيا:**

تحدد القابلية للتحويل والاستعداد. ويندرج هذا في توقعات المستعملين خلاف المستهلك. كالموزعين والحرفيين والصناعيين والمخازن. والذين ينتظرون خصائص محددة في المنتجات<sup>1</sup>. و تسمى هذه السبعة بمظاهر الجودة: S4 و R2 و T و يعد السعر محددًا لدى بعض شرائح المستهلكين. ويعطي صورة عن الجودة. وفي الواقع بنفس السعر يباع منتج أكثر من مثيله، و ذلك باعتبار مستوى الجودة الذي يتمتع به. و تقاس جودة المنتجات الغذائية لمعرفة مدى مطابقتها للمواصفات السابق وضعها أو المحددة قانونًا. و تصنف الطرق إلى نوعين و هما:

- الطرق الشخصية التي تعتمد على التقييم الحسي. و هو وسيلة هامة في حل المشاكل المتعلقة بمدى تقبل الغذاء. و يلعب دورا هاما في عملية التحسين و التطوير للسلع. لكن يعاب عليه محدودية الحواس و النزعة الذاتية. لذا يدعم عادة بالوسائل الإحصائية.

- الطرق غير الشخصية التي تعتمد على استعمال الأدوات و الأجهزة في قياس الخصائص التي يتمتع بها الغذاء و النسب و المكونات الداخلة في تركيبه، و مدى سلامته صحيا. و تتميز بانعدام التحيز و إمكانية التكرار للتأكد<sup>2</sup>.

**III -2- المتغيرات المؤثرة على استجابة الزبون:**

إن الخصائص السالفة الذكر، ليس لها نفس التأثير في المستهلك، فلذة المستهلك التي تقيم بقبوله أو رفضه للمنتج و تفضيلاته، ترتبط بعوامل معقدة متعلقة بوضعية المستهلك، كحالة الجوع، خبرته السابقة، طبقته الاجتماعية و ثقافته. فكل هذا يحور ردة فعله تجاه المنتج. إضافة للمتغيرات المتعلقة بالمحيط كحضور أشخاص آخرين، و نمط التقديم.

منذ القديم، يعرف الإنسان أن تغذيته تؤثر على صحته ولقد غلب على سلوك الناس لمدة طويلة، فكرة أن الغذاء يفيد للتغذية وفي الوقت نفسه يستعمل للشفاء وفي التراث الإغريقي "غذاؤك هو أول دواء". و تواجه الصناعات الغذائية خلال العشرين سنة القادمة، تحرير متزايد للتبادل في مجال الغذاء، و كذلك ارتفاع مستوى الطلب العالمي عليه. و عليها من جهة الاهتمام بالصحة و الجودة، و من جهة أخرى جعل المستهلك في قلب و مركز اهتماماتها<sup>3</sup>.

وفي وقتنا هذا، بدأ شعور الفاعلين في مجال أسواق الغذاء، بأن بقاء الصحة يضمنه الغذاء الجيد، مما جعل الصحة أحد المبررات الأساسية في البيع، وفرصة لا تهمل. يترجم

1 - ENVT CORPET. Qualité des aliments. Op-cit.

2 - لطفي فهمي حمزاوي. مرجع سبق ذكره. ص: 27.

3 - Marcel Deneux et autres. Op-cit. P: 31.

الاهتمام بالصحة من خلال الأغذية، بسلوكيات تتباين من شعب لآخر. أدت ديناميكية النظام الغذائي إلى تطور أسواق الغذاء في الدول المصنعة. وهي مشروطة بسلوكات المستهلكين واستراتيجيات المؤسسات وهو ما لا يتوفر في الدول النامية وهو ما أدى إلى توسع سوق الغذاء الصحي (الأمّن) حسب ما يسمى Alicament في أوروبا<sup>1</sup>. ويرجع هذا إلى البحث عن أسواق جديدة، نتيجة تشبع الأسواق الحالية.

في بلدان جنوب المتوسط، يعود بسبب إشكالية العرض الصحي، إلى الارتباط بالأمن الغذائي من ناحية الكمية والسلامة وصحية الغذاء. و يهتم المستهلك فهم المكونين الأساسيين تفضيلاته واختياراته. التي تتحدد على ضوء المخاطر التي يحس بها. وهي المخاطر التي دفعت إلى توسع المنتجات البيولوجية، وظهور سوق لها. و لعل من آثار العولمة أن ينتقل أي مشكل غذائي بسرعة عن طريق وسائل الاتصال في جميع بقاع العالم، بحيث أصبحت تشكل أزمات دولية ولا تبقى حبيسة منطقة ما. و مرض أنفلونزا الطيور خير مثال على ذلك.

من المعلوم أن حركات المستهلك "Consumérisme" تعرف تطورا كبيرا في البلدان المتقدمة، الأمر الذي انعكس على سلوك المستهلك الذي أصبح يمتلك معرفة وافية بالمخاطر الغذائية، ويستوعب جيدا الأثر والوسيلة لمواجهتها، ويستخدم كل ذلك أساسا لاتخاذ قراراته. في حين، يعاني المستهلك في البلدان النامية من ضعف نسبي في ثقافة حركة المستهلك بحيث قد يتأثر ويعي هذه المخاطر لكنه فقط مدفوعا بتأثيرات وسائل الإعلام لا غير أو بعض الشائعات لا أكثر. وقد يكون الإحساس فعليا خاصة إذا كانت لدى المستهلك حالة واقعية عايشها حقيقة لكنه في كل الأحوال لا يصل إلى تحديد دقيق للمخاطر. فيسعى بذلك إلى ما يزرع ثقته ويدعم طمأنته بواسطة اللجوء إلى إشارات الجودة التي تتيح له ذلك نظرا لخضوعها إلى إجراءات إشراف حازمة ومعروفة، فتصبح نظم تأهيل المنتجات الغذائية مطابا للعلامة التجارية. لأنها تتيح المعلومات الموثوقة، مما يقلص الفجوة بين المنتج والمستهلك، تفترض النظرية الاقتصادية المعيارية أن المستهلك عقلا في اختياراته بما فيها الجودة لكن لم تهتم بالتلقي الحقيقي للجودة لديه وليس لدى المنتجين. و هناك اهتمام كبير بإجراءات تحسين الجودة للمنتجات المعدة للتصدير مع إهمال جودة المنتجات المستهلكة محليا في الدول النامية. أصبح تعريف الجودة الصحية أمرا مفروضا على الجميع لأن ما هو خطر عند المواطن في الدول المتقدمة يبقى كذلك لدى أي مواطن آخر في هذا العالم. وهذا خلافا، لبقية أبعاد الجودة، التي تحمل خصوصية المكان والزمان، كالجودة الحسية التي تستمد من المرجعية الثقافية والتعلم.

<sup>1</sup> مزيج بين Medicament و Aliments : Alicaments

III -3 - مصادر تلوث الأغذية:

من أكبر تحديات هذا العصر، إنتاج وعرض أغذية سليمة. في العشرية الأخيرة، تزايد تلوث الأغذية؛ ليس فقط بسبب الإهمال والجهل بصحة الإنسان، لكن أيضا بسبب الممارسات الحديثة في الزراعة وتقنيات تحويل الأغذية. مع تغير أساليب الاستهلاك و تفضيلاته، فالعادات الاستهلاكية عرفت تغيرا كبيرا، في كثير من الدول. نتيجة التقنيات الجديدة في الإنتاج و إعداد وتوزيع المنتجات. واكتشاف أمراض جديدة كانت مجهولة.

يشكل تلوث الأغذية بالبكتيريا والجراثيم والطفيليات خطرا جسيما للصحة العمومية خاصة في الدول النامية. و هو ما يبين أهمية الممارسات الصحية خلال جميع مراحل إنتاج والتحويل للأغذية. ويدل على خطورة هذا المظهر ما ذهبت إليه المنظمة العالمية للصحة "OMS" التي تقدر بأن الإسهال الناجم عن استهلاك مشروبات غير صالحة وأغذية فاسدة يعتبر الأوسع انتشارا لدى الأطفال دون الخامسة، ويشكل السبب الرئيسي لوفيات الأطفال. فتنامي التجارة الدولية في المنتجات الغذائية، وتزايد حركات انتقال الأشخاص بين مختلف الدول، يعمل على انتشار الأجسام المجهرية المعدية عبر العالم. مما نجم عنه تزايد تعرض الأشخاص لهذه الأخطار. و من ناحية ثانية، فإن توسع الطلب على المنتجات خلال السنة، خاصة في الدول النامية. وارتفاع التعامل غير الصحي مع الأغذية في المطاعم، يزيد من مخاطر التلوث الجرثومي للأغذية. و من مصادر التلوث الأخرى، نجد الطرق المستخدمة في الزراعة وتطبيق تقنية التعديل الجيني التي أصبحت مثار جدل كبير. فخصائصها جيدة، لكن هناك تخوف يتزايد من تطبيقها. دون إغفال المواد الكيميائية الداخلة في الغذاء خلال الإنتاج (بواقى وهرمونات.. ) مما يشكل خطرا مباشرا أو غير مباشر على الصحة. وكذلك عملية الصنع غير الملائمة. هذا يشير إلى تفسير العدد المتزايد للأمراض بسبب التغذية في العالم، حتى في الدول المتقدمة. فرغم العناية الفائقة بالتغذية في أمريكا، ومستوى الحياة المرتفع، بحيث تعتبر الأكثر سلامة وخلوا من الخطر، إلا أنه حسب تقديرات المركز الأمريكي لمراقبة الأمراض، في كل سنة يمرض بسبب التغذية ست و سبعون مليون شخص، يضطر ثلاثة مائة ألف منهم للبقاء في المستشفى، و يتوفى حوالي خمسة آلاف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Télécommunications Royaume du Maroc- Département du Commerce et de l'Industrie. Systèmes de management de la sécurité sanitaires des aliments. In Espace qualité. N° 21/03. pp: 7-9.  
[http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web\\_fr/pdf/EQ21.pdf](http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/EQ21.pdf). page consultée le : 20.07.2005.

**III -4- طبيعة مسعى الجودة في الصناعة الغذائية:**

يوجد بمعظم مؤسسات الصناعة الغذائية مصالح للجودة. لكن نادرا ما تحدد مهامها بدقة. كما أنها تقتصر على المنتجات فهي لا تعمل بشكل جماعي مع بقية الوظائف لتغطي المجال التجاري و الميدان التقني، وما تعلق بهما من مصالح.

**III -4-1- مراقبة الجودة:**

تقع مراقبة الجودة كمسعى بعدي مكلف للمؤسسة. لأنها تتيح صناعة منتجات غير مطابقة، تكتشف أثناء المراقبة، و هذا ما يعتبر مفهوما تقليديا، بسبب ما يعتره من قصور تقني، حيث تغير المواد الأولية والأجال الطويلة للإجابة في بعض طرق المراقبة، لا تمكن من التحكم في المنتجات المراقبة. و قصور اقتصادي، يتولد عن المراقبة تكاليف مباشرة بقيمة الإنتاج غير المطابق. وتكاليف غير مباشرة ناجمة عن انفصال وظيفتي المراقبة والمراقب.

**III -4-2- التحكم في الجودة:**

التحكم في معايير الجودة المتعلقة بسلامة المستهلك قديمة. و يوميا تنتج المؤسسة وتخزن وتنتقل وتوزع دون حدوث مشاكل كبيرة في مجال السلامة. و يركز هذا المبدأ على خصوصية الصناعة الغذائية المتعلقة بالسلامة. التي تعد في المجال الغذائي متطابقة مع الجودة.

**III -4-3- توكيد الجودة:**

تاريخيا، ارتبطت معايير توكيد الجودة بقطاعات صناعية قريبة من الصناعة الغذائية. التي سرعان ما عرفت التطبيق السريع والمتزايد لهذه المعايير. فالإيزو 9001 مطبق في المجال الغذائي. واليوم عديد من المؤسسات تلتزم بمسعى توكيد الجودة، هذا النمو يعزى إلى تحرير التجارة الدولية فالمؤسسة تطمح إلى تعزيز مصداقيتها مثل القطاعات الأخرى تسعى المؤسسة للحصول على شهادة تثبت أنها في مجال توكيد الجودة مطبقة لنموذج معين. حيث نظام الإيزو 9001 يؤسس الثقة على البرهان الموضوعي و الرسمي للتحكم وهو نفس ما تسعى إليه استخدام الأدوات المتخصصة خاصة الهاسب .

يعتمد الصناعيون في الصناعة الغذائية على اللوائح والتنظيمات الحكومية ونظم المراقبة الحديثة للجودة بغية ضمان جودة وسلامة منتجاتهم. ومن الأنظمة المطبقة في هذا الميدان أدلة السير الجيد للصنع، وهي تحدد شروط وإجراءات ثبت بواسطة التجربة أنها تضمن جودة وسلامة المنتجات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Fevia.Alimentation-info. La qualité et la sécurité dans l'industrie alimentaire.  
<http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB3.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

و قد قطعت الصناعة الغذائية أشواطاً كبيرة بذلت و مجهودات معتبرة من أجل تأمين أفضل جودة وسلامة غذائية. و كيفت تقنيات الإنتاج وفق متطلبات الصحة والنقسي و طورت تقنيات تحليل حديثة في مجال الرقابة على التلوث. تركز مراقبة الجودة الكلاسيكية على المنتج النهائي، و استبعاد المعيب في مرحلة الرقابة النهائية. وهو ما ثبت على مر الزمن، محدوديته لأنه لا يعطي كل الضمانات المطلوبة. إلى جانب التكلفة في تدمير المنتج غير المطابق لمواصفات السلامة.

وهو ما دفع، علماً لهذه الإشكالية، إلى التفكير في حل يتمثل في وضع تسيير وقائي في طريقة الصنع والإنتاج<sup>1</sup>.

و تتميز نظم تسيير الجودة بالخصائص الرئيسية التالية :

- التزام الإدارة باعتبار الجودة والسلامة كأولوية.
- الرغبة في إعداد هيكل واضحة في المؤسسة.
- اعتماد كتيب للجودة (Manuel).
- ترجمة جميع طرق الصنع في المؤسسة في صورة إجراءات وتعليمات.
- القيام بالقياس بهدف التقليل من العوامل التي تعرقل تحقيق الجودة.
- ضمان التقصي للمنتجات.
- تسجيل وحفظ جميع المعطيات المهمة.
- مراجعة وتكييف منتظم للنظام.

قد تخضع إلى توكيد الجودة المعروف في جميع الصناعات، و المطبق بغض النظر عن نوعها، و هو الإيزو 9000 - 2000. كما أنه توجد معايير نوعية خاصة بصناعة الأغذية كالمعايير الدولية للغذاء IFS<sup>2</sup>. التي يفرضها العديد من الموزعين، فالمورد المنتج للغذاء، بعد أن ينضبط بمقتضيات مخطط الهاسب، ومختلف برامج التحكم في الجودة. يطلب مراجعة المعايير الدولية للغذاء، تقوم به هيئة مستقلة تقوم باختبار مئات النقاط المحددة حول الصنع والمراقبة للأغذية. وتقوم بعد التصحيحات بمنح شهادة المعايير الدولية للغذاء IFS. وهي تقدم للموزعين فقط وليس المستهلكين. كما توجد مجموعة من النظم طبقت في الصناعة الغذائية، ولاقت رواجاً واستجابة من طرف المتعاملين و حضيت بتوصيات الهيئات الدولية النشيطة في هذه الصناعة وأصبحت تعتبر نظاماً مرجعية وهي :

<sup>1</sup> - Fevia.Alimentation-info. La gestion de la qualité dans l'industrie alimentaire.  
<http://www.voedingsinfo.org/fra/qualitea.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

<sup>2</sup> - International food standards

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

1- أدلة الممارسات الجيدة للصحة التي طورت تنفيذا للتعليمية 93/43/CEE للإتحاد الأوروبي المتعلقة بالصحة والسلع الغذائية. تعد بصورة إرادية، تحتوي على التوصيات المفيدة في احترام شروط الصحة الإلزامية. ويتم المصادقة عليها من طرف المصالح المؤهلة لذلك. تعد المؤسسة بناءا عليها كتيبا للجودة. وفي العادة، يتولى تسيير هذه الأدلة الجمعيات المهنية في القطاع.

2- الإيزو 9000 :

مواصفات معترف بها دوليا، تساهم في وضع نظم جودة، تطبقها كثير من مؤسسات الصناعة الغذائية. تختص معايير الإيزو خاصة في تسيير الجودة وتوكيدها، ولا يوجد بها المشترطات الخاصة بالمنتجات.

### III -5- الحاجة إلى مواصفة للسلامة الصحية للأغذية:

يعرف نشاط التقييس بأنه الأسلوب الذي يحقق وضع المواصفات القياسية ، التي تحدد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة وطرق التشغيل والأداء للمنتجات ، مع تبسيط وتوحيد أنواعها وأجزائها على قدر الإمكان ، اقلالا للتعدد الذي لا داعي له ، وتيسيرا للتبادلية ، في الإنتاج. كما يشمل توحيد الطرق والأساليب التي تتبع عند الفحص والاختبار، للتأكد من مطابقة السلع والمنتجات للمواصفات المعتمدة وكذلك المصطلحات والتعاريف والرموز الفنية وأسس الرسم. و يبنى التقييس على أربعة أسس.

أولها التبسيط، وهو اختصار عدد نماذج المنتجات إلى العدد الذي يكفي لمواجهة الاحتياجات السائدة في وقت معين ، وذلك عن طريق اختصار أو استبعاد النماذج الزائدة أو استحداث نموذج جديد ليحل محل نموذجين أو اكثر على ألا يخل ذلك بحاجة المجتمع ورغبات المستهلكين.

و ثانيها التتميط، وهو توحيد مواصفتين أو اكثر لجعلها مواصفة واحدة حتى يمكن للمنتجات الناتجة أن تكون قابلة للتبادل عند الاستخدام.

و ثالثها التوصيف، وهو البيان الموجز لمجموعة المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في منتج أو مادة أو عملية ما مع إيضاح الطريقة التي يمكن بواسطتها التحقق من استيفاء هذه المتطلبات كلما كان ذلك ملائما.

و رابعها أخيرا، تحقيق الملاءمة للاستعمال، ويتلخص في أن الجودة ليست مطلقة وإنما يجب أن ترتبط بظروف الاستخدام. فما هو جيد في مكان معين وتحت ظروف

معينة قد يكون غير جيد في أمكنة أخرى أو تحت ظروف مخالفة. و التقييس ليس غاية في حد ذاته بل انه وسيلة فعالة لتحقيق خفض التكاليف، زيادة الكفاية الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات، الحفاظ على المواد والموارد، التبادلية و السلامة.

إن ضغط اللوائح، وارتفاع عدد المراقبات ومتطلبات الزبائن، جعل مؤسسات الصناعة الغذائية، في وضعية غير مريحة؛ مما حدا بها إلى البحث الطوعي عن مواصفات تساعد على الاستجابة لهذه المتطلبات جميعا، وعليه بادرت عدة دول كالدانمرك و أيرلندا و استراليا... إلى إعداد مواصفات وطنية، خاصة بمتطلبات نظم إدارة السلامة الصحية للأغذية. لكن من أجل الوصول للتجانس على المستوى الدولي، تقدمت الجمعية الدانمركية للتقييس (DS) بمسند تقني لسكرتاريا ISO/TC/34 - و هي لجنة الإيزو المكلفة بإعداد المواصفات المتعلقة بالمنتجات الغذائية-، وهو ما اعتمد كمسند أساسي لأعداد مشروع مواصفة دولية ISO/CD 22000 بعنوان نظم إدارة السلامة الصحية للغذاء. على اعتبار نشرها كمواصفات دولية في نهاية 2004. وهي تكمل مواصفة ISO 15161 التي تخصص للخطوط التوجيهية المتعلقة بتطبيق الإيزو 9000 : 2000 في الصناعات الغذائية و المشروبات.

في الواقع مجال تطبيق ISO 15161 أوسع، حيث يشمل كل مظاهر الجودة ويبين كيفية إدماج نظام الهاسب في نظام إدارة الجودة. بينما الإيزو 22000 يركز على السلامة للأغذية و يوجه المنتج في وضع نظام سلامة صحية للأغذية. و يؤمل نجاحها كأداة فعالة في يد المؤسسات. لكي تتمكنها من إنتاج أغذية آمنة ومطابقة للمتطلبات. بغية المساهمة في تدنية الأمراض الناتجة عن الغذاء . لا يتأتى لأي مؤسسة أن تعمل في سوق وفرة العرض، بدون أن تبذل جهودها للتأثير على تفضيل المستهلك لمنتجاتها، وتحافظ على تحقيق رضاه. مما يدفعها لتبني سياسة جودة، لأنها تتضمن في تعريفها إرضاء الزبون.

### IV - الجودة في قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات:

في 15 نوفمبر 2001، ظهرت مواصفة الإيزو 15161 بعنوان : خطوط توجيهية متعلقة بتطبيق الإيزو 9001 - 2000 في الصناعة الغذائية والمشروبات. و قد تم إعدادها من طرف اللجنة التقنية ISO/TC34 محتوية نفس فهرس الإيزو 9000، لكن أخذت متطلباتها وعلقت عليها بصورة تدرج فيها مسعى الهاسب، معيدة مبادئها الثمانية، لكن بما يتلائم مع الصناعة الغذائية، كما يلي:

- الزبون : المؤسسة ينبغي تفهم ومعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

- الإدارة : ينبغي أن تعد أهدافا لتحقيقها، مع المحافظة على بيئة داخلية تمكن العاملين من الاشتراك في الإنجاز.
  - اشتراك العاملين : كل فرد له أهمية وكفاءته.
  - مقارنة السيورة : يتم تحقيق النتائج بفعالية، إذا كان تسييرها يتم من خلال سيورة.
  - مقارنة النظام في التسيير: فهم و اعتبار التسيير كنظام الذي يساهم في كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.
  - التحسين المستمر في مجال الأهداف والكفاءة.
  - المقاربة الواقعية و الموضوعية في اتخاذ القرار: فالقرارات الفعلية تتخذ على أساس تحليل المعطيات والمعلومات.
  - إيجاد العلاقة المربحة للطرفين بين المورد والمؤسسة لتحسين قدرتها.
  - المواصفة 15161، تمكن من إدراج المفهوم الصحي للغذاء في نظام إدارة الجودة، لكنه لا يخضع للأشهاد. فهو فقط أداة وضع نظام. يمكن من إدماج جودة نظام الإدارة مع الجانب الصحي للمنتج.
- وفيما يلي نظرة إجمالية حول النقاط الجديدة التي أتت بها مقارنة بالإيزو 9000-2000 :
- التغييرات تبدأ من جزء "مصطلحات و تعاريف" بأدراج عبارات متعلقة بالتحكم في صحة و أمان الغذاء مثل : النقطة الحرجة، والحدود الحرجة، الممارسات الجيدة للصنع، الخطر، تحليل المخاطر و مرحلة تصديق التحقق.
- وتعتمد أيضا على مقارنة السيورة، فينبغي على المتعامل في الصناعة الغذائية تحديد مختلف النشاطات المرتبطة، عناصر مدخلات كل نشاط والموارد اللازمة للحصول على المخرجات. هذا المفهوم يمكن من التحكم في مختلف النشاطات المرتبطة بالجودة الصحية للمنتج وإدراج الممارسات الجيدة.
- بالموازاة فالنظام موثق بوثائق للاحتفاظ بالأدلة، وتسجيل جميع العمليات المنجزة. لأن المتعاملين مطالبون غالبا بتقديم وثائق قانونية، خاصة تلك المتعلقة بالسلامة الغذائية، مكونات المنتجات، القياسة، المضافات، التعريف وتتبع الأثر للحصص وأيضا معلومات حول الوسم و التغليف، و هذه الوثائق يصادق عليها قبل طبعها للتأكد من مطابقتها مع النظام ومدى فعاليتها، يجب أن يحتوي دليل الجودة ووثائق الهاسب الضرورية للنظام كخطط الهاسب الذي يصف مختلف مراحل تحديد الأخطار.
- من جهة أخرى تلتزم الإدارة بالتصريح بالأهداف لتطوير الهاسب، وتحسينه وتوفير

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

موارد الهاسب باستمرار كما يجب عليها تعيين فرقة الهاسب المتعددة الاختصاصات، والمصادقة على جميع نشاطاتها مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل عضو ولكل العاملين.

يجب أن يتصف العاملين بالكفاءة في مجال الصحة وقطاع النشاط و اللوائح التنظيمية. مع إتاحة التكوين والإعلام حول تعليمات العمل، والمواصفات الخاصة و اللوائح في القطاع. مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل والتصميم، والأخطار التي تمثلها لصحة و سلامة الغذاء. وتحضيراً لتطبيق الهاسب، هناك متطلبات المحيط والمباني والتجهيزات والعاملين في مجال تشريعات الصحة والفضلات ومنتجات مكافحة العطب.

يتطلب تصميم المنتج تحديده كتابيا وتعريفه لدى المستهلك، ثم تحديد النقاط الحرجة للرقابة CCP، و الممكن وجودها خلال حياة المنتج في كل مراحل الصنع والتوزيع. مع محاولة تفهم طلبات الزبون في إطار خصوصيات الاختبار والمسموحات المقبولة. كما يجب على المتعامل في الصناعة الغذائية تحضير المعطيات حول المدخلات والمخرجات لكل سيرورة تنمية وتصميمها في شكل مخطط منتظم. فهي ضرورية في حصر النقاط الحرجة. ثم تقييم النتائج، لقياس مدى تحقيق الأهداف. و بعد ذلك المراقبة والتحكم في العمليات لتفادي الانحراف. وأخيراً، ضمان تتبع الأثر للحصص والمنتجات، حتى تتمكن من الإثبات و الرجوع.

من جهة أخرى، يجب التحكم في مشتريات المواد والتجهيزات الضرورية لإنتاج المنتج الغذائي، بطريقة منظمة وحذرة. فيجب التحكم في الإضافات والملحقات التكنولوجية والمياه ومعالجتها. الصيانة والتجهيزات والتعبئة والمواد وعمليات المناولة والمنتجين للمواد الأولية، و مخابر التحليل ومصلحة الصحة، والمكافحة ضد الأضرار، و التكوين والنقل والتوزيع.

تتخذ كل هذه المحاذير بغية حفظ المنتج من كل عوامل تؤدي إلى تغيير أمانه و سلامته في التعبئة وشروط التخزين ودوران المخزون ومدة الحياة وشروط التسليم ومخاطر التلوث...الخ.

هذا النظام يقاس من أجل التقييم بواسطة مراجعات داخلية. مؤشرات الكفاءة لإرضاء الزبون في الصناعة الغذائية، و ترتبط بتنمية منتجات جديدة، تسيير التجارة والتسويق، سرعة إطلاق المنتجات و جودتها و كفاءة العاملين والخدمات. و اكتشاف المنتجات الغذائية غير المطابقة، يتابع باتفاق تفويض الزبون في القيام بذلك، أو بإتلافها طبقاً للوائح المطبقة، أو باستخدامها في نهايات أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Télécommunications Royaume du Maroc- Département du Commerce et de l'Industrie. La qualité dans le secteur des industries de l'alimentation et des boissons. In Espace qualité. N° 18/02. pp: 4-5. [http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web\\_fr/pdf/E%20Q%20N%B018.pdf](http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/E%20Q%20N%B018.pdf). page consultée le : 20.07.2005.

**IV - 1 - طريقة الهاسب:**

كما أشرنا فيما سبق، تعرف هذه الطريقة سعياً حثيثاً إلى تعميم تطبيقها، وخاصة بعد أن كثرت التوصيات بها، من طرف المنظمات الدولية. و فيما يلي تقديم للكيفية التي ظهرت بها، والعناصر المكونة لها. و يرتكز نظام الهاسب على أساس مبدأ إمكانية القضاء على مخاطر الغذاء أو التقليل و الحد منها، بالوقاية في مرحلة الإنتاج عوض اكتشافها في المرحلة النهائية للمنتج. فيحدد و يقدر هذا النظام الأخطار و يتحكم في كل ما يهدد سلامة الأغذية، مقدماً ضماناً لتسييرها بفعالية. فيقوم بالمراقبة و السهر على أن لا يكون المنتج الغذائي يحمل أدنى ضرر للمستهلك. و يبادر إلى اكتشاف الأخطار بطريقة مبكرة، تمكن من التحكم فيها.

وهي طريقة محدودة ومضبوطة ونظامية، تهدف إلى تحديد عناصر سيرورة الإنتاج التي يمكن أن تكون سبباً لحدوث التلوث (بيولوجي، كيميائي أو فيزيائي)، بحيث يمكن على ضوء ذلك وضع الوسائل الملائمة لضمان التحكم الفعال في المخاطر بأنواعه.

يقوم نظام تحليل أخطار التلوث ونقطة التحكم الحرجة على أساس علمي، وهو يحدد الأخطار وتدابير التحكم فيها بما يضمن سلامة الأغذية. ويعد أداة لتقدير الأخطار وتقرير نظم التحكم التي تركز على منع حدوثها بدلاً من الاعتماد أساساً على اختبار المنتجات النهائية. و هو قادر على استيعاب التطورات والمستجدات، مثل التطور في تصميم المعدات، أو عمليات التجهيز أو المستجدات التكنولوجية.

ويمكن تطبيقه على حلقات السلسلة الغذائية بأكملها ابتداءً من إنتاج المواد الغذائية الأولية حتى الاستهلاك النهائي، وينبغي أن يسترشد بتنفيذه بوجود القرائن العلمية على تأثير الأخطار على صحة البشر.

و يتطلب تطبيقه القيام بتغييرات جذرية في ثقافة و سلوكيات المتعاملين في مجال الصناعة الغذائية. و يفرض الدقة والعناية في إعداد التقارير و الوثائق المستخدمة في توثيقه. ويتطلب نجاحه تطبيق التزاماً ومشاركة كاملين من جانب الإدارة والقوى العاملة. كذلك فإنه يتطلب منهجاً متعدد التخصصات يشمل خبرات في زراعة المحاصيل، والصحة الحيوانية، والإنتاج، والأحياء الدقيقة، والطب، والصحة العامة، وتكنولوجيا الأغذية، والصحة البيئية، والكيمياء والهندسة، حسب مقتضى الحال، وتبعاً لطبيعة الدراسة المطلوبة.

**IV - 1 - 1 - نبذة تاريخية للهاسب:**

ظهرت طريقة الهاسب في الولايات المتحدة في نهاية الستينات. طورت في الأصل كنظام سلامة ميكروبيولوجية في بداية كل برنامج أمريكي للبعثات الفضائية. و ذلك

يهدف المحافظة على الصحة الغذائية لرجال الفضاء. في هذه الفترة، كانت معظم نظم جودة وسلامة الأغذية تركز على مراقبة المنتج النهائي، و الضمان الكلي لسلامة المنتجات. مما يتطلب اختبار جميع المنتجات. وهي طريقة غير مجدية بطبيعة الحال، لأن جميع المنتجات تصبح مستعملة. و تفقد قدرتها على الإشباع جراء الاستعمال. بهذا أصبح واضحا ضرورة نظام وقائي يضمن درجة عالية من توكيد الجودة الغذائية. وهو ما برر التفكير في نظام الهاسب. الذي قامت به شركة Pillsbury بالتعاون و التعاقد مع وكالة النازا NASA ومخابر الجيش الأمريكي NATICK.

ولقد تأسس بالاعتماد على نظام وضعه الجيش الأمريكي باسم أساليب العيب و الخطأ وتحليل آثارها، FMEA : Failure Mode and Effect Analysis. فقبل وضع ميكانيزمات تحكم فعالة، يعمل هذا النظام على أن يراجع ما قد يسبب الخلل في كل مرحلة من العملية. وبذا تتحدد أسبابه والتأثيرات المحتملة المتولدة عليها.

و أوصت الأكاديمية الوطنية الأمريكية للعلوم في عام 1985 بضرورة استخدام نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة.

و في عام 1993، اهتمت به لجنة دستور الأغذية Codex Alimentarius Commission و هي الهيئة المسؤولة عن تنفيذ برنامج المواصفات القياسية للمواد الغذائية المشترك بين منظمة الصحة العالمية و منظمة الأغذية و الزراعة للأمم المتحدة. أوصت بتعميم تطبيقه لضمان سلامة المنتجات الغذائية. وتزايد الاهتمام به بعد أن اعتمدت هذه اللجنة الدول المتفاوضة حول اتفاق تطبيق الإجراءات الصحية و الصحة النباتية S.P.S. و أيضا اتفاق الحواجز التقنية T.B.T. و تأكد في اتفاقية مراكش ليصبح أساسا للتعامل بين الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية<sup>1</sup>.

تتجه التشريعات العالمية نحو التطبيق الإلزامي للهاسب في الصناعة الغذائية. فهذه المذكرة التوجيهية CEE/43/93 للمجلس الأوروبي المتعلق بالصحة الغذائية في 14/06/1993 توصي صراحة باستخدام الهاسب في السلسلة الغذائية<sup>2</sup>.

#### **IV - 1 - 2 - أهداف ومزايا الهاسب :**

أساسا يعتبر الهاسب مفيدا في عمليات تحويل الأغذية تحت ضغط المنافسة، الزبائن، الحكومة والإعلام التي ما انفكت في تزايد. كما يساعد على تقدير سلامة المنتجات. خاصة في

<sup>1</sup> - الإسكوا-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. مرجع سبق ذكره. ص: 210.

<sup>2</sup> - B.Moussa Boudjema. Op-cit .

مجال الصناعة الغذائية، حيث سلامة الغذاء تعتبر أولوية مطلقة. وكطريقة عالمية يقترح نظام الهاسب للموردين لضمان سلامة المواد الأولية. و يساعد على تقديم البرهنة بفعالية تسيير سلامة الأغذية من خلال وثائق مكتوبة يمكن استخدامها في حالة النزاع. و هو اليوم، الطريقة الفعالة لتعظيم سلامة المنتجات، لأنه يمكن من تركيز الموارد حول المظاهر الحرجة في عملية الصنع، وبذا ينقص من خطر صنع وبيع منتجات غير صالحة للاستهلاك. جميع أنواع الخطر المتعلق بالسلامة الغذائية تعتبر جزءا من النظام، سواء كانت بيولوجية أو كيميائية أو فيزيائية.

يكون نظام الهاسب ذا مردودية عالية، لأنه يحقق المزايا التالية<sup>1</sup>:

1- لأن تهيئة التحكم في السلامة أثناء عملية الصنع، يقضي على خسائر المنتجات في نهاية العملية.

2- تكامل النظام و قابليته للتطبيق في كافة المنشآت و في كل المراحل دون استثناء.

3- يتطلب التعرف على النقاط الحرجة للتحكم، موارد تقنية محدودة و تسيير بفعالية أكبر.

4- إن خصوصية الهاسب تبقى دائما تحسين جودة المنتج والتمكين من ذلك.

5- الحد من الخسائر الناجمة عن التحاليل المستمرة و كثرة العينات في ظروف العمل العادي.

6- تحمل المنتج الصناعي لمسؤولية تحقيق السلامة.

7- زيادة الثقة لدى المستهلك في منتجات المؤسسة المنتهجة نظام الهاسب لتعلقه بصحته و هي مصدر مخاوف كبيرة لديه.

8- تسهيل و زيادة التجارة داخليا و خارجيا. لأنه من شأنه زيادة الطلب نتيجة التوجه بالإجراءات الوقائية.

9- تزويد المؤسسة بنظام توثيقي قياسي يعمل على تحقيق مطابقة المنتجات.

10- الإنسجام مع المواصفات المحلية و الدولية.

أخيرا يمكن بسهولة أن ندمج نظام الهاسب في نظام توكيد الجودة في المؤسسة. فهو يعطي إطارا منهجيا واضحا لتنمية مخطط الجودة الخاص بسلامة المنتجات أي مخطط توكيد جودة. فالهاسب طريقة تحليل للمخاطر تمكن من توقع وضبط مشاكل الصحة والسلامة بتعريف نقاط الضعف في المؤسسة.

<sup>1</sup> - ماهر العجي و ميلاد أيوب عربش. الدليل العملي لتطبيق نظام الـ Haccp في الصناعات الغذائية.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

تظهر الفائدة الأساسية لطريقة الهاسب، في كونها تقدم إطار عمل شامل حسب الترتيب المنطقي للنشاطات. ومخططاتها تخدم إعداد نظام جودة خاص بالمؤسسة. فهي بروتوكول تفتيش يستخدم في المساحات الكبرى البريطانية وتفرض شروطا على الموردين الوفاء بها. فهي تفرض تطبيق نظام الجودة ونظام الهاسب. وبأن البيئة والمنتج والسيرورة والعاملين تظهر في هذا النظام. وتكون بواسطة عقد، يراقب بواسطة هيئة معتمدة ومستقلة، تقوم بإعداد تقرير مراجعة وتمنح على ضوءه شهادة مراجعة<sup>1</sup>.

و بها يتم التحكم الوقائي في المخاطر و التسيير الوقائي لسيرورة الإنتاج، بواسطة نظام الهاسب. وهو ما يلقي قبولا دوليا وبأن مبادئه تمثل نظام تسيير يؤكد السلامة والصحة والجودة في المنتجات الغذائية وقد أصبح كمفهوم، إلزاما تشريعيًا. في أوروبا على جميع المتدخلين في السلسلة الغذائية. لتحقيقه الرقابة الذاتية في الصناعة الغذائية. وهي مجموع التدابير التي تتخذها المؤسسات لتأكيد بؤرة منتجاتها، وهي تمس جميع مستويات الإنتاج. و تتشكل مبادئ منهجية الهاسب في قلب الرقابة الذاتية. التي تعمل المؤسسات فيها على:

- 1- انتقاء ومراقبة جادة للمواد الأولية.
- 2- محاولة تحقيق التطابق بين سيرورة الإنتاج والممارسات الجيدة للإنتاج.
- 3- إخضاع العاملين لقواعد صحية صارمة.
- 4- تدعيم العاملين بالتكوين الضروري<sup>2</sup>.

### IV - 1 - 3 - مبادئ نظام الهاسب :

تعتمد طريقة الهاسب على سبعة مبادئ للعمل أساسية في وضعه و تخطيطه، و هي<sup>3</sup>:

- 1- تحديد المخاطر المتعلقة بإنتاج السلع الاستهلاكية في جميع المراحل، وتقييم احتمالية حدوث هذه الأخطار، وتحديد الإجراءات الوقائية لوقوعها: فيجب القيام بتحليل المخاطر، من خلال تعريف المحتمل منها في جميع مراحل الإنتاج و مسار المنتج، من بدايته إلى مستوى

<sup>1</sup> - Fevia.Alimentation-info. Systèmes de gestion de la qualité en vigueur dans l'industrie alimentaire. <http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb2.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

<sup>2</sup> - Fevia.Alimentation-info. Maitrise préventive des risques. <http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

<sup>3</sup> - Centre du commerce international-CNUCED/OMC. Une introduction à HACCP. Bultin N° 71. Decembre 2002. <http://www.intracen.org/tdc/Export%20Quality%20Bultins/EQM71%20french.pdf>. Page consultée le : 23-11-2005.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

وصوله للمستهلك النهائي. و تحديد الإجراءات اللازمة للوقاية منها. و هو الجزء الأول HA من التسمية HACCP. و تعتبر الخطوة الأولى في عملية الضبط.

2- تحديد النقاط الحرجة، من أجل القضاء على هذه المخاطر:

ينبغي تحديد النقاط الحرجة، و الإجراءات و المستويات العملية التي يمكن التحكم فيها، بغية القضاء على الأخطار أو تخفيض إمكانيات حدوثها؛ أو على الأقل الوصول بها إلى مستوى مقبول. و تمثل الجزء CCP من التسمية HACCP. و النقطة الحرجة تعريفاً، هي مرحلة محددة في سلسلة الإنتاج، يمكن أن نطبق عندها نوعاً من الضبط الضروري لإزالة الأخطار. لأنها تعتبر مصدراً من مصادرها.

3- تعيين الحدود (seuils) الواجب اعتبارها من أجل التحكم في النقاط الحرجة:

يستلزم اعتبار عتبات حرجة تتضمن مستويات مثلى و مسموحات متعلقة بها؛ يتم احترامها بما يحقق التحكم. و هذا يتطلب استخدام معاملات قابلة للقياس تتخذ كنهاية و حد للسلامة المطلقة.

4- إعداد نظام مراقبة كأداة للتأكد من التحكم (اختبارات، ملاحظات...):

على ضوء ما تقدم، يتم إعداد نظام متابعة يعتمد على الاختبار و الملاحظة المخططة والمجدولة. و تخدم عملية المراقبة أهدافاً رئيسية، من متابعة للعمليات عبر الزمن، وتحديد التجاوز، و توفير السجلات المكتوبة التي تستخدم في التحقق لاحقاً.

5- تعيين الخطوات التصحيحية عند اختلال التحكم:

يجب تحديد الإجراءات التصحيحية و المسؤوليات في حالة عدم التحكم.

6- تعيين إجراءات المراقبة، الضرورية لفعالية النظام:

يتعين تحديد إجراءات التأكد من فعالية النظام، لإقامة الدليل على السير الحسن. و مراجعة خطة الهاسب و التحقق من تنفيذ الأعمال وفقها.

7- وضع نظام توثيق يتعلق بجميع الإجراءات و التسجيلات:

يكتسي التوثيق أهمية كبيرة، لأنه يعتبر أساس نظام التوكيد للجودة. فينبغي إعداد التوثيق لكل الإجراءات و التقارير المتعلقة بتطبيق هذه المبادئ، بما يثبت بأن التحكم و التصحيح اتخذ بأقل انحراف عن العتبات الحرجة.

و تضم الوثائق ما يتعلق بقائمة الفريق و مسؤولية كل فرد فيه. و وصف تفصيلي لتدفق العملية الإنتاجية. و تحليل شامل للمخاطر مع لائحة النقاط الحرجة و حدودها و طرق مراقبتها و الإجراءات التصحيحية و طرق المعاملة في حالة عدم التطابق.

**IV - 1 - 4 - مراحل طريقة الهاسب :**

كيفما قسمنا طريقة الهاسب، فينبغي احترام نفس القاعدة العملية وهي التعرف و التحليل و الترسيم. و عموما هناك ثلاثة أطوار و هي:

1- الطور الأول : يتضمن معرفة المنتج معرفة كاملة وشروط صنعه وطريقة استعماله من طرف الزبون.

2- الطور الثاني : وهي مرحلة حاسمة تمثل سبب وجود هذا النظام. وتقتضي تحليل الأخطار و تحديد النقاط الحرجة وحدودها في إطار دراسة الخطر.

3- الطور الثالث: أخيرا، يمكن من استخدام طريقة الهاسب في جملة خطوات توكيد الجودة بالمؤسسة، بوضع المراجعة والوثائق والتكيف المستمر للنظام.

**IV - 1 - 5 - خطوات طريقة وضع نظام الهاسب:**

إن التجزئة الرسمية لنظام الهاسب في سبعة خطوات، ليست معيارا في حد ذاتها، فهناك في أدبيات وصف هذه الطريقة، تجزئات مختلفة. حيث نجد أربعة عشر نقطة أساسية في كل دراسة هاسب، وتغطي الأطوار الثلاثة السابقة الذكر، و يتم تجميعها في سبعة مراحل، و كل مرحلة تتضمن جملة من الخطوات كما يلي:

المرحلة الأولى: اتخاذ قرار التحكم في الجودة الميكروبيولوجية. و يتضمن الخطوات التالية:

1- تعريف حقل الدراسة:

يتأتى للمؤسسة أن تختار إمكانية تطبيق الطريقة على منتج واحد فقط، أو توسيعها لكافة منتجاتها. و يعود القرار في ذلك للإدارة عند تحديد المنتجات المعنية. و كذلك حصر أنواع الأخطار و تحديد حساسيتها للعملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

2- تشكيل فريق الهاسب:

ينطلق البرنامج بتكوين فريق الهاسب المتعدد الاختصاصات، و يتكون من ممثلين عن عدة مصالح في المؤسسة، كالإنتاج و الجودة و غيرهما. و يعطى هذا الفريق كل الدعم و المساندة. و إذا احتاج الأمر يعزز بالخبراء من خارج المؤسسة<sup>2</sup>.

و تختلف تشكيلته من حالة إلى أخرى. و ذلك تبعا للظروف و وفرة الخبرة و الموارد المالية. و يستحسن أن يتكون ما بين أربعة و ستة أفراد، يتم اختيارهم بناء على المؤهلات و

<sup>1</sup> - ماهر العجي و ميلاد أيوب عربش. مرجع سبق ذكره. ص: 64.

<sup>2</sup> - علي كامل الساعد. ضبط و مراقبة جودة الأغذية. الأردن-عمان: مطبعة الندى. 2000. ص: 465.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

الخبرة و المعرفة العميقة بمختلف الأخطار و أساليب العمل. و يوجد على رأسهم المنسق لأعمال الفريق.

و يتوقف نجاح عملية التطبيق على مدى سيادة روح التعاون و التفاهم بين الأعضاء فيه. و ينبغي أن يستفيد من مشاركة بقية الأقسام. خاصة قسم توكيد الجودة الذي يمدّه بالمعلومات حول الأخطار بأنواعها. و قسم الإنتاج الي يجمع له تفاصيل الروتين اليومي حول نشاط المصنع. و القسم الفني الذي يحيط بعرفة الآلات و رزنامة الصيانة و تحقيق الشروط الصحية لتشغيلها بصورة جيدة<sup>1</sup>.

### 3- وصف المنتج واستخدامه المتوقع :

تبدأ بالوصف الكامل للمنتج، من حيث تركيبته و هيكله و شروط تحويله و تعبئته و تخزينه و توزيعه و مدة حفظه و طريقة استعماله. و يكون ذلك بإنشاء بطاقة وصف المنتج. حيث يتحدد لكل منتج غذائي الفئة التي يوجه إليها. فقد يكون قابلا للاستهلاك من طرف جميع أفراد العائلة. و قد يكون مخصصا لفئة معينة كالأطفال أو المسنين. و قد يفيد في بعض الأمراض أو المساعدة على وظيفة معينة في الجسم. كما قد لا يتماشى مع بعض المرضى المصابين بالقلب أو السكر و غيره. و كل هذا يجب الانتباه إليه عند إعداد المنتج كخصائص أساسية و مميزة له<sup>2</sup>.

تعد هذه المرحلة بمثابة تحديد إطار المشكلة، و تعريف حدودها.

المرحلة الثانية: القيام بالملاحظة والتصديق على الممارسات. و تتكون من:

### 4- إعداد بيان الإنتاج:

تتضمن إعداد مخطط العمليات التدفقي، الذي يصف انسياب العملية الإنتاجية. بناء على تحليل المنتجات و العمليات. و هو ما يعتمد عليه في دراسة الهاسب. و لا ينبغي إهمال أدق التفاصيل و لا ترتيب الوقائع و الأحداث. و تتبع حركة المواد الأولية و المنتجات التامة و العوادم و رصد أماكن العمل و التخزين و التوزيع و حركة العاملين<sup>3</sup>.

### 5- بناء مخطط الإنتاج:

إنشاء مخطط يصف جميع ذلك مرورا بكافة مراحل الصنع، بما فيها مرحلة التعبئة و التغليف و التخزين.

<sup>1</sup> - ماهر العجي و ميلاد أيوب عربش. مرجع سبق ذكره. ص: 65.

<sup>2</sup> - Centre du commerce international-CNUCED/OMC.

<sup>3</sup> - ماهر العجي و ميلاد أيوب عربش. مرجع سبق ذكره. ص: 68.

6- المصادقة عليه و تأكيد المخطط

يتم من خلالها التأكد عمليا من مخطط العمليات. و المقارنة الدائمة لسير النشاطات ومدى مطابقتها للمخطط. مع ما يتطلبه من تعديل و تطوير للعمليات حفاظا على سلامة المنتج<sup>1</sup>. و تتضمن هذه المرحلة، تخطيط العملية الإنتاجية. و التي بموجبها يمكن البحث عن الأخطار المحتملة.

المرحلة الثالثة: البحث عن سبب المشكلة. بالخطوتين التاليتين:

7- تحديد أسباب ظهور الخطر:

يتم تحديد جميع الأخطار الممكنة و حصر مصادرها عند كل خطوة. و يصبح في هذا المستوى، لزاما تحديد ما يتوقع أن يظهر من أخطار عند كل مرحلة أو عملية. سواء تعلق الأمر بالجانب الفيزيائي أو البيولوجي أو الكيميائي.

8- تعريف الإجراءات الوقائية:

تتضمن إجراءات الوقاية الواجب القيام بها للتحكم في الأخطار التي تم رصدها في الخطوة السابقة. و ماهية المستويات المقبولة منها بالرجوع إلى الممارسات الجيدة أو المواصفات القياسية. و هي أعمال و أنشطة ضرورية لإزالة الخطر أو الحد من تأثيره. في هذه المرحلة، يتم وضع المشكلة في المواجهة و تحديدها و حصر المسببات لها.

المرحلة الرابعة : تحديد النقاط الحرجة للرقابة CCP:

9- إختيار النقاط الحرجة للرقابة CCP للتحكم فيها:

بعد معرفة الأسباب في المرحلة السابقة، يتم تحديد أهم المقاطع في العملية الإنتاجية، والتي تعتبر سببا رئيسيا لحدوث المشكلة. يشرع في هذه الخطوة في بناء شجرة القرارات للنقاط الحرجة و التحكم فيها. و التي تمكن من طرح أسئلة نموذجية و الإجابة عليها. و محاولة الابتعاد عن تكرارها. و هي التي تتطلب المراقبة المستمرة.

المرحلة الخامسة : تعنى بالتنظيم للتحكم في النقاط الحرجة للرقابة CCP. و فيها يتم :

10- تحديد حدود الحرج:

تحدد عتبات النقاط الحرجة، انطلاقا من التشريعات الغذائية و الصحية في كل بلد، أو بالرجوع إلى المواصفات الوطنية و الدولية. كذلك التي تصدرها لجنة الدستور الغذائي. و الحد الحرج هو القيمة الفاصلة بين المستوى المقبول و غير المقبول للمعايير المأخوذة.

11- إعداد نظام مراقبة للنقاط الحرجة للرقابة CCP:

<sup>1</sup> - المرجع السابق. ص: 70.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

وضع نظام متابعة لكل نقطة حرجة، و التحكم فيها. و يراعى فيه المرونة و السرعة، ويجب تحديد المسؤول عن القيام بها واختيار التوقيت المناسب و الكيفية التي تتم بها. و التقارير الواجب إعدادها تبعا لذلك.

### 12- إعداد مخطط للأعمال التصحيحية:

المبادرة إلى الإجراءات التصحيحية عند ملاحظة الانحرافات. و توثيقها بما لا يدع مجالاً لتكرار ظهور أسبابها مستقبلاً. تصميم برنامج تأكد يسهر على التطبيق الجيد للنظام. و يتضمن جدولة زمنية و أساليب مراجعة و عينات الاختبار العشوائي.

في هذه المرحلة، لا بد من تقديم الإعداد اللازم لمواجهة التحكم في النقاط الحرجة.

المرحلة السادسة: تهتم بالتوثيق و التسجيل بواسطة<sup>1</sup> :

### 13- إعداد الوثائق و التسجيل، مما يتيح تتبع الأثر عند الحاجة:

يتوقف نظام الهاسب على نظام توثيق فعال و دقيق للملفات و السجلات. و هو أمر بالغ الأهمية من ناحية التقصي و الرجوع في حالة الحاجة إليه. و من ناحية أخرى، يعتبر ترميناً و تراكماً للملاحظات و المعرفة التي تستخدم في حالة تكرار أو تشابه الظواهر و الأحداث. و من الوثائق الواجب الاحتفاظ بها و تحديثها:

- إجراءات النظام.

- بيانات تحديد الأخطار.

- تقارير اجتماعات فريق الهاسب.

- سجلات ضبط النقاط الحرجة.

- الانحرافات و الإجراءات التصحيحية المتخذة.

- تقارير المراجعة الداخلية.

تعمل هذه المرحلة على تحقيق التقصي و الاحتفاظ بأثر المنتج.

المرحلة السابعة: و تتوجه للمصادقة من خلال :

### 14- المصادقة على مخطط الهاسب بعد التحقق من وضعه.

المرحلة الأخيرة، فبعد الوفاء بجميع الخطوات و المراحل السابقة، لا بد من التوجه على التنفيذ وهو المقصد الأخير من هذا النظام. و لا يتأتى ذلك إلا بالمصادقة التي تعطي الرسمية والإلزام.

<sup>1</sup> - Centre du commerce international-CNUCED/OMC. Op-cit.

فيتولى فريق متخصص من التأكد من صحة الحدود الحرجة. بإجراء الاختبارات و تحليل العينات من المنتج النهائي و تدقيق العمل و مصادقة الجهات الرسمية بصورة مراجعة دورية<sup>1</sup>. إن نظام الهاسب، و مهما كانت التجزئة التي نتبناها. يبقى أساسه هو متابعة منطقية للأطوار الثلاث وهي: الدراسة الأولية، التحليل للعناصر والعوامل المحددة، ثم توكيد الجودة. و هنا يلتقي بالإشهاد و الإيزو.

#### **IV - 2 - الأيزو 22000 و نظم إدارة سلامة و جودة المنتجات الغذائية:**

تتوجه هذه المواصفات نحو متطلبات المنظمات العاملة في جميع مستويات السلسلة الغذائية. و تحدد نظام إدارة أمن و سلامة المنتجات الغذائية، وتعتمد على التفاعلية والاتصال، و إدارة النظام و التحكم في السيورة، مبادئ الهاسب و البرامج المعدة سلفا. و معني بها جميع المتعاملين في السلسلة الغذائية. و المعنيون مباشرة بهذه المواصفات، منتجون للمنتجات الغذائية و مزارعون، تجار التجزئة و غيرهم. و أما المعنيون غير المباشرين فهم موردو الأغلفة، التجهيزات المتخصصة في هذا المجال. و ذلك لأنه لكل متدخل في السلسلة الغذائية تأثيره. وأصل الرقم 22000 هو رقم يختاره الحاسوب بطريقة عشوائية، و قد اختار الرقم 20543. و لكن الخبراء الألمان لاحظوا ثقله و صعوبة حفظه، فسمح السكرتير العام للإيزو باختيار رقم 22000.

و تتمثل متطلبات هذه المواصفات في ضرورة تخطيط و تصميم و وضع نظام إدارة لأمن الأغذية، و العمل على تحيينه، ثم تقييم و تقدير متطلبات الزبون، وإثبات تطابقها مع المتطلبات المحددة وكذلك التشريعية. إثبات فعالية الاتصال معه. و ضمان المطابقة مع سياسة أمن الأغذية المعنية و مع كل طرف ذي مصلحة. و أخيرا نظام الإشهاد.

فهو يحدد المتطلبات التي يجب أن تحققها المؤسسات، عندما تريد التحكم في الأخطار و تقديم أغذية آمنة. و هذا يمثل تطبيقا لمبدأ الهاسب. و عندما تسعى في الوقت نفسه للتحسين المستمر تطبيقا لمبدأ الإيزو 9001؛ فهو نتاج عملية الدمج بينهما. و يرتكز على ثلاثة مبادئ أساسية و هي:

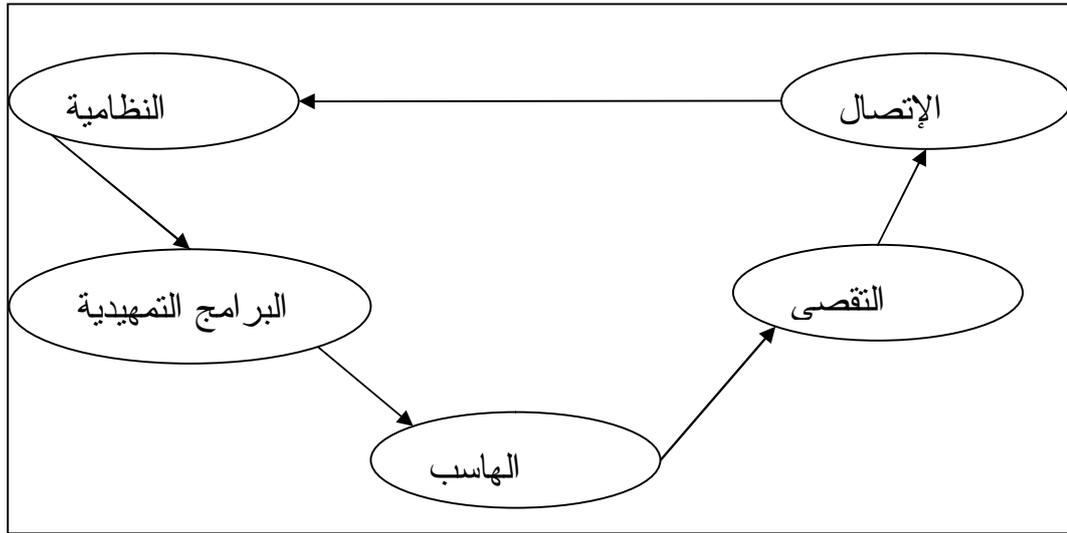
- الاتصال الداخلي و الخارجي مع الزبائن و الموردين و العاملين، و الذي يوليه أهمية كبيرة في إطار تحديد الأخطار المتعلقة بالسلامة الغذائية.
- إدارة النظام المتعلقة أساسا بمتطلبات الإيزو 9001. فهو يمكن من تخطيط النظام و تحديثه ضمانا للتحسين المستمر.

<sup>1</sup> - علي كامل الساعد. مرجع سبق ذكره. ص: 465.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

- التحكم في الأخطار لتطبيقه مبادئ الهاسب و برامج الممارسات الجيدة في التصنيع والصحة<sup>1</sup>. و تتوجه نحو الجودة، فهي تحدد خمسة متطلبات تعتبرها أساسية لضمان سلامة الغذاء. بتبني المقاربة النظامية كمنهجية تفكير. و تحقيق الاتصال و التفاعل. و ضمان التقصي؛ و الانطلاق من البرامج التمهيدية. و الأهم تبني برامج الهاسب. و هو ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم ( 28 ) : المتطلبات الأساسية :



Source : Groupe AFNOR. ISO 22000 ; Présentation de la norme. 25 mars 2006. [www.afnor.org/agro/pdf/iso%2022000.pdf](http://www.afnor.org/agro/pdf/iso%2022000.pdf) Page consultée le : 30.03.2006.

و من الدواعي التي دفعت إلى التفكير في هذا النظام، هو مواجهة المؤسسات لضغوط زبائنها و مقتضيات التشريعات في مجال سلامة الأغذية التي أصبحت أكثر إلحاحا مع الوقت. ومن جهة أخرى، عمومية نظام الإيزو الذي ينصب على الجودة عموما، و لا يتخصص في نوع معين من المنتجات. لذا تم إعداد مواصفة الإيزو 15161 كخطوط إرشادية لتطبيق الإيزو 9001 في الصناعات الغذائية. و هي تهتم فقط بالجودة. و من هنا لجأت المؤسسات إلى معاييرها الوطنية الخاصة بها، أو بعض المرجعيات المتاحة في هذا الإطار. و لكن تنامي عولمة الأسواق دفع إلى البحث عن إطار لتحقيق الانسجام يجمع بين الملمحين، الجودة و السلامة. و هو ما جاء الإيزو 22000 ليغطيه من خلال المزايا التالية:

- التحكم في الأخطار.
- تسيير البرامج التحضيرية.

<sup>1</sup> - Jacob Faergemand & Dorte Jeseperen. La norme ISO 22000 garantira l'intégrité de la chaîne logistique alimentaire. In ISO Management Systems. Septembre-Octobre 2004. [http://www.iso.org/iso/fr/tool\\_5-04.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/tool_5-04.pdf). Page consultée le : 27-07-2005.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

- تحقيق أمثلية استخدام الموارد و الوثائق.
  - التكامل و الاندماج مع الإيزو 9001. مع تحقيق التقارب بينه و بين نظام الهاسب.
  - و أخيراً، فهو دولي و له قابلية الخضوع للإشهاد.
- يعتبر الإيزو 22000 ثمرة جهود WT 8 و هي مجموعة السلامة الغذائية المنبثقة عن اللجنة التقنية للمنتجات الغذائية بالإيزو ISO/TC 34. حيث قدم كمشروع من طرف الجمعية الدانمركية للتقييس سنة 2001. و عكف على إعداده الخبراء من 23 دولة و بعض المنظمات ذات الصلة، ككونفدرالية الصناعات الغذائية للاتحاد الأوروبي و لجنة الدستور الغذائي و المبادرة العالمية للسلامة الغذائية، و غيرها. و تمت المصادقة عليه في 18 نوفمبر 2004. إذ صوت عليه بنعم 38 عضو مقابل ثلاثة لا و هي استراليا و فرنسا و اليابان. ليصادق عليه نهائياً في 5 جويلية 2005. و يتم نشره في الفاتح من سبتمبر 2005<sup>1</sup>.

و يتضمن سلسلة تتكون من عدة نظم فرعية و هي:

- الإيزو 22005 و هي نظم التقصي و تتبع الأثر. كمبادئ عامة متعلقة بالتصميم و الإنجاز.
  - الإيزو 22004 و هي لوضع مشترطات الإيزو و تطبيقها.
  - الإيزو 22003 و هي تحدد مشترطات المراجعة و المطابقة.
  - الإيزو 22002 و هي مرشد لتطبيق الإيزو 9001 في الإنتاج النباتي.
- و لمراعاة الوضع في الدول النامية، فقد توجهت الشراكة بين المركز التجاري الولي CCI و CNUCED و المنظمة العالمية للتجارة بإعداد قائمة مراقبة سهلة الاستعمال تحت عنوان : الإيزو 22000 هل أنت مستعد؟. و يوجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه الدول<sup>2</sup>.

و يتكون الإيزو 22000 من ثمانية فصول، تغطي في مجموعها نظام إدارة كفاء لتحقيق جودة المنتجات الغذائية. و هي كما يلي:

- 1- مجال التطبيق، حيث يتحدد فيه الإطار الذي يطبق فيه هذا النظام. و رصد العناصر الفاعلة فيه، و المنتجات المعنية به.
- 2- مرجعيات مواصفات، تتحدد بها معايير و خصائص، تتخذ كمرآة في القياس و المتابعة، و من ثم تمكن من المقارنة و المفاضلة و البحث عن التحسين في مستوياتها.

<sup>1</sup> - norme-iso22000. Qui a écrit l'ISO 22000.

[http://www.norme-iso22000.info/par\\_qui.htm](http://www.norme-iso22000.info/par_qui.htm) Page consultée le : 31-03-2006.

<sup>2</sup> - norme-iso22000. Les autres documents de la famille de l'ISO 22000.

[http://www.norme-iso22000.info/iso\\_2200x.htm](http://www.norme-iso22000.info/iso_2200x.htm) Page consultée le : 31-03-2006.

3- مصطلحات وتعريف، حتى تسهل عملية التفاعل و الاتصال. فلا بد من تحديد جملة المصطلحات المستخدمة و تعريفها بما لا يدع مجالاً للاجتهاد أو اللبس و الاختلاف، مما يتيح إمكانية بناء لغة مشتركة بين المتعاملين.

4- نظام إدارة سلامة الأغذية، بناء على ما تقدم ذكره، تتحدد ملامح هذا النظام بمدخلاته و مخرجاته و المعالجة الضرورية بين ذلك. و يسعى إلى تجسيد تحقيق الأهداف المرجوة.

5- مسؤوليات و التزامات الإدارة، تعتبر نقطة جوهرية، يتبلور بواسطتها الالتزام الواجب توفره في الإدارة، و التي تسهر على تبني هذا النظام. و هو ما يعتبر تعزيزاً له أهميته و قيمته، و في حالة انعدامه يصبح كل ما سبق مجرد حبر على ورق. و يكون الالتزام بتحديد الأهداف و السياسة و المسؤوليات و السلطة و الاتصالات و الاستجابة للمستجدات مع المراجعة.

6- إدارة الموارد، ففي كثير من الأحوال، تكون وفرة هذه الموارد نسبية، و بالتالي ينبغي تخصيصها بما يحقق الرشادة و الأمثلية في استخدامها، بغية الوصول إلى الكفاءة المطلوبة. و توفير الموارد الملائمة لأعداد و وضع و صيانة و تحديث النظام. و يتعلق الأمر بمحيط العمل و الهياكل القاعدية و الطاقة و الخدمات و التكوين و كفاءة العاملين و تقييم التكوين.

7- إنجاز منتجات آمنة و سليمة، و التي تعتبر الغاية التي يبنى عليها هذا النظام، فضلاً عن كونها شرطاً و مطلباً أكيداً يتوجه به قرار المستهلك، و تفرضه جماعات الضغط المختلفة، كقيد تتعامل معه المؤسسات.

8- التحقق و المصادقة و التحسين، و هو ما يمثل مرحلة الرقابة. و الوقوف على ما تقدمه التغذية العكسية و ما يترتب عليها من أعمال تصحيحية و تحسينية<sup>1</sup>.

#### IV - 3 - نظام تقصي الجودة في الصناعة الغذائية :

إن اليقظة الصحية إستراتيجية تجارية و تنموية مستدامة. في السنوات الأخيرة، تضاعف لأربع مرات عدد دفاتر الشروط المتعلقة بالجودة و التقصي و تتبع الأثر، و الواجب احترامها قصد الاستجابة لاحتياجات الشركاء التجاريين من الخلف و من الأمام.

و يبرز ذلك بتطور فرض نفسه نتيجة الأزمات المتتالية التي مست فرع اللحوم بصورة محزنة، استدعت حتمية طمأننة المستهلك، الذي بقي تحت الصدمة نتيجة التهديدات الصحية

<sup>1</sup> - GB CONSULTANTS. La norme ISO 22000.

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

والغذائية. والتي عملت وسائل الإعلام على تضخيم وقعها. مما فرض تعزيزا أوروبيا في قواعد التعرف، التقصي و تتبع الأثر والحراسة الصحية والعناية بالوسم و العلامة.

و بما أن وضع نظام التقصي في الفرع يستلزم استثمارات ثقيلة وتعديلات لوجيستية وتنظيمية هامة، وأحيانا يتطلب إعادة بناء حقيقية للمهنة. في حين الوسيط الحقيقي لهذه التحولات نجدها في الحتميات التي تحملها نصوص المجتمع. فكيف يمكن الربط بين الاثنين؟.

والإجابة على هذا السؤال تتعلق بالتمييز بين مفهومي الحماية والطمأنة للمستهلك. بينما تفيد حماية المستهلك تدخل المشرع بوضع قواعد محددة لمراقبة و تأطير صحي في سلسلة إنتاج زراعة غذائية. أما مفهوم الطمأنة فيحمل بعدا أساسيا في مسعى اتصال متزايد، الذي لم يعد حكرا على السلطات، بل أتيح لمجموع المهنيين في الفرع. فنتج عن ذلك خلق العلامات (Label)، إشارات الثقة المحددة في دفاتر شروط تذهب إلى الأبعد من المستوى الأدنى الذي تحدده النصوص القانونية. أصول معنوية، عوامل تمييز تسويقي، استقطاب زبائن وتحقيق قيمة مضافة. لذا تشتد الضرورة لإنعاش الاستهلاك. و قد أصبحت طمأنة المستهلك فرصة تسويقية وتجارية. و تطبيقا لمقولة "من الرفش إلى الشوكة" - De la fourche à la fourchette - نجد المستهلك بواسطة الترميز بالأعمدة (Code barre) يستطيع أن يتتبع كيف تحرك المنتج حتى وصل إليه. و هي خدمة إضافية، تدعم المعلومة و الشفافية حول مصدر المنتج وكذلك قواعد الجودة المرتبطة به. وهذا لم يتحقق باستثمار مالي و تنظيمي فقط. بل وأيضا بالوازع الأخلاقي، لدى كل مهني في جميع حلقات السلسلة في الفرع، بدءا من المنتج و وصولا إلى الموزع.

وتنامي اهتمام المستهلك لهذه الشفافية ينعكس على جانب الثقة في الفرع كله. ولكي تصبح دائمة يجب تعميمها على جميع السلسلة. حمايتها من التمييع. و بدأ يندرج التقصي، ضمن فلسفة التنمية المستدامة، التي تتخذ من صحة الإنسان و الحيوان و النبات و المحافظة عليها، انشغالا أساسيا.

يعتبر أول جانفي 2005، تاريخ البداية لضمان التقصي و تتبع الأثر لمجموع قطاع الصناعة الغذائية على مستوى أوروبا. فالصناعي مطالب بأعداد عملية التقصي لمنتجه من المزرعة إلى المائدة. ومن المادة الأولية إلى المنتج النهائي في حوزة المستهلك. وهذا ما يدفع للتفكير بمرجعية نظام الهاسب والزراعة البيولوجية التي تتخذ منه حتمية أساسية.

و اقتناعا بأهمية هذه الطريقة، بادرت منظمة الإيزو إلى التحضير و إصدار حزمة مواصفات ISO 22000 لنظم إدارة سلامة الأغذية، و متطلبات المؤسسات المتدخلة في السلسلة الغذائية. تعتمد هذه المواصفات على التحكم بفعالية في الأخطار. و تصب في تخطيط

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

وتصميم نظام لضمان سلامة و صحية و أمان المنتجات المنتهية الصنع. و تهدف كل هذه المرجعيات إلى ضمان منتجات آمنة للمستهلك، وإرساء الثقة بين المنتج وزبائنه ومورديه. يعتبر التقصي رهان ذا أولوية للتحكم في سلامة الأغذية. و أصبح ضرورة حتمية. ففي إطار المنافسة الدولية المتنامية في قطاع الصناعة الغذائية، يبدو التحكم في سلامة وجودة الأغذية في قطاع الأغذية وكذلك التخفيض من آثار الإنتاج الزراعي على البيئة هي أولويات رهان. و يتأكد الضغط البيئي على قطاع الزراعة يتوجه السياسة الزراعية المشتركة نحو ربط الدفع للمنتج باحترام البيئة.

تطور اللوائح الأوروبية والدولية بخصوص السلامة الغذائي تولى مكانة هامة لتتبع الأثر في القطاع، مما يتطلب تنمية نظم جديدة للمعلومات بين المورد والموزع. وبذا تسعى منظمة الإيزو نحو بناء نظام إدارة تقصي و تتبع أثر متجانس. وللتوفيق بين أفضل الشروط للقطاع مع هذه المتطلبات. تبدو أولوية البحث عن أدوات جديدة للتنظيم تكون رسمية. فيتجه بذلك إلى محورين للتفكير هما: التحكم في السلامة الغذائية، والتحكم في توظيف المعرفة.

عملية التقصي هي استجابة لاحتياجات السوق، تظهر كإستراتيجية مؤسسية، أكثر منها إستراتيجية قطاع. وهي مفهوم يوجد له عديد من التفسيرات ويعرف اختلافا في تحديد ذلك. ففي بعدها الصحي، تمكن من تسيير المخاطر بعديا، في التمكين من سحب المنتجات غير المطابقة. فهي أداة ضرورية وفي مجال المعلومات حول الجودة الغذائية، فهي تمكن من توفير معلومات صادقة للمستهلكين. فهي تعمل على تحسين مصداقية الوسم للمنتجات وتدعم السلامة بمتابعة الآثار في المدى الطويل. وتسهل سحب المنتج المحتمل أن يمثل مخطرا.

كما أنها يمكن أن تصبح أداة تحسين للجودة، فمن خلال عملية تحليل عدم المطابقة، والمراجعة والبحث في الأسباب المؤدية للانحراف عما هو مطلوب، يتم العمل على التحسينات الضرورية لعدم تكرار هذه الانحرافات. و تهتم بمتابعة معلومات معرفة سلفا من مرحلة إلى أخرى.

و حسب الإيزو 9000 - 2000، تعرف كما يلي: "إمكانية إيجاد تاريخ صنع الشيء الذي نختبره". و تطبق في الصناعة الغذائية، خاصة على الأزواج :

منتجات/عملية Produits / Process و منتجات/مواقع Produits/ Localisations، سواء كان المنتج حصة أو وحدة، فهو يرتبط بتيار مواد وتيار معلومات. و هناك نوعان للتقصي:

• التصاعدي: وهي تمكن في كل مرحلة من دورة الحياة للمنتج وانطلاقا من حصة أو

## الفصل الرابع : الجودة في الصناعة الغذائية

وحدة المنتج من إيجاد تاريخه وأصله. بمعنى الانتقال من المنتج إلى المواد الأولية.

- التنازلية: يمكن في كل مرحلة من إيجاد مصير كل حصة أو وحدة منتج. أي الانتقال من الخلف إلى المنتج النهائي.

حيثيات هذا النظام هو توسع المتطلبات في مجال الصحة وعولمة المنافسة الحادة وقوة تعبير الرأي العام. كل هذا عزز مسؤولية المنتج في مجال التقصي. و هام جدا، أن لا تعتبر كأداة تسويق، بل تأخذ بعين الاعتبار خصوصية القطاع.

تأتي اللائحة الأوروبية الجديدة رقم 2002/178 الصادرة بتاريخ 28 جانفي 2002 حول السلامة الغذائية، لتفرض التقصي في جميع مراحل القطاع وتعرفها بأنها القدرة على تتبع أثر المنتج خلال جميع مراحل الصنع، التحويل والتوزيع، وتحديد طريق المواد، و رصد جميع الإضافات للمنتجات الموجهة للإنسان أو الحيوان. و عليه، فلا بد أن تمتلك المؤسسة نظاما وإجراءات تمكن من تحديد الأغذية، وأن تتعرف على المعلومات التي يجب تتبعها، و التي تصبح هامة جدا في حالة سحب المنتج عندما يمثل خطرا للصحة.

وقد انطلقت الأشغال في إطار الإيزو لبناء نظام في هذا المجال، من خلال فريق عمل يضم عشرة دول أعضاء في هذه المنظمة، و من بينها فرنسا، أمريكا، اليابان، الهند وألمانيا. حيث تكونت اللجنة التقنية للمنتجات الزراعية والغذائية TC34 في الإيزو. مهمتها وضع مواصفة دولية حول نظم إدارة التقصي تتبع الأثر في قطاع الزراعة والغذاء. و تقوم إيطاليا بمهمة التنسيق في هذا الفريق. و حددت الأهداف المرجوة من مشروع المواصفة الدولية ISO 22519، مجال تطبيقها والعناصر الواجب اعتبارها فيها. حيث أخذت اللجنة بغالبية التعاريف والمقاربة المنهجية من المرجع الفرنسي في المجال FDV 01-020. و بناءا عليه تم تحديد التعاريف، وتقديم المبادئ، وإعطاء التوصيات لوضع مسعى التقصي و تتبع الأثر، بما يمكن من أن يطبق على كل السلسلة الغذائية أو جزء منها على الأقل.

وفي إطار تعميم نطاقها، تطبق على جميع السلسلة الإنتاج بما فيها المزارعين وأيضا مصنعي أغذية الحيوان والتغليف. مع وجود توجه نحو التطبيق حتى في المؤسسات الصغيرة، وهو هدف قابل للتحقيق، استنادا إلى حيثية، أن هذا النظام يفرض إلزامية الحصول على نتائج، وليس إلزام بوسائل محددة. و هو ما يؤكد واقع الحال في كثير من الدول خاصة المتقدمة. نذكر

على سبيل المثال، ألمانيا، استراليا، بلجيكا، كندا، كوريا، الدانمرك، فرنسا، المجر، ايرلندا، اليابان، مالطا، بولونيا، بريطانيا، سويسرا، و أمريكا<sup>1</sup>.

و يعتبر التقصي عنصرا هاما في نظام تسيير الجودة، ففي برنامج الجودة، لا بد من وجود إجراءات تمكن من المعرفة التامة بمصادر المنتجات الغذائية ومكوناتها قبل أو بعد الإنتاج. و تلخص مبادئ التقصي في السلسلة الغذائية كما يلي :

1- ينبغي على كل متدخل في السلسلة الغذائية، كمورد أو محول أو موزع، أو تاجر، أن يكون لديه نظام تحديد وتسجيل تمكن من التقصي.

2- وكل متدخل من هؤلاء مطالب بالاحتفاظ بالمعلومات الضرورية وتميرها إلى من بعده في السلسلة وعليه أن يتأكد بأن من سبقه فعل ذلك.

3- في حالة ثبت أن التسجيل غير محقق أو غير مفيد، تتدخل نظم (الهاسب، الإيزو) التي تعمل على تدابير للتحكم في المخاطر وإعلام الزبائن.

يتحمل كل المتعاملون مسؤولية الاحتفاظ بالمعلومات الضرورية للتقصي. ولا يصبح النظام عمليا، إلا إذا أدى كل متعامل ما عليه تجاه هذا الالتزام، لذا أصبح لزاما تواجد جهة خارجية لمراقبة العملية. يرى عدد من المؤسسات أن المراقبة يجب أن تكون من طرف ثالث مستقل، يقوم باختبار مدى الالتزام بالمواصفات وبدفتر الشروط المتعلقة بنظم الجودة ويتوج ذلك بإصدار شهادة تؤكد ذلك. وزيادة في تحقيق الثقة يجب أن تكون الهيئة الخارجية مؤهلة ومعتمدة في مجال الرقابة. تتعلق الشهادة بالنظام المطبق أو بالمنتجات أو بالدمج بينهما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Télécommunications Royaume du Maroc- Département du Commerce et de l'Industrie. Editorial. In Espace qualité. N° 24/04. p: 3. [http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web\\_fr/pdf/EQ\\_%2024.pdf](http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/EQ_%2024.pdf). page consultée le : 20.07.2005.

<sup>2</sup> - Fevia.Alimentation-info. Etude de cas.

<http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb3.htm> . Page consultée le : 26-04-2006.

خلاصة الفصل الرابع:

ننتهي في هذا الفصل من معالجة مسعى الجودة في إطار الصناعة الغذائية. فعن طريق أساليب تحويل الغذاء من طهي و تجميد و غيرهما. تسعى هذه الصناعة إلى تحقيق أهدافها المتعلقة بتوفير المنتجات الغذائية في الوقت المناسب و بالشكل الملائم. لكن مع تحقيق السلامة و الحفظ و التغذية و التوزيع في حدود القدرة الشرائية. لكنها، تتميز بخصائص، أهمها ارتباطها بصحة المستهلك و تعرضها لمخاطر مميتة كالتسمم و الفساد.

و لهذا، إلى جانب تطبيق نظم إدارة الجودة المعروفة بالإيزو و التي تتميز بالعمومية في مجالها، فهي موجهة إلى الجميع و بغض النظر عن نوع الصناعة، بل و اتسع إطار تطبيقها إلى الخدمات بأنواعها؛ تفرد الصناعة الغذائية بمجموعة من الأنظمة تتوجه أساسا إليها. و توصي المنظمات الدولية التي تنشط في مجال الصحة والسلامة، بضرورة الأخذ بها. و على وجه الخصوص نظم الممارسات الجيدة في التصنيع، و منهجية طريقة الهاسب، التي تدعو لجنة الدستور الغذائي إلى وجوب تطبيقها.

و هو ما تطور إلى التفكير في نظام الإيزو 22000 الذي يجمع بين طريقة الهاسب والإيزو 9001. و بهذا تمتزج في هذه الصناعة الصحة و السلامة بموضوع إدارة الجودة. ولتحقيق الحماية وطمأنة المستهلك تدخل المشرع بوضع قواعد محددة لمراقبة و تأطير صحي في سلسلة إنتاج زراعة غذائية. و قد أصبحت طمأنة المستهلك فرصة تسويقية وتجارية. تدعم المعلومة و الشفافية حول مصدر المنتج وكذلك قواعد الجودة المرتبطة به. وهذا لم يتحقق باستثمار مالي و تنظيمي فقط. بل وأيضا بالوازع الأخلاقي، لدى كل مهني في جميع حلقات السلسلة في الفرع، بدءا من المنتج و وصولا إلى الموزع. و تنامي اهتمام المستهلك لهذه الشفافية ينعكس على جانب الثقة في الفرع كله. ولكي تصبح دائمة يجب تعميمها على جميع السلسلة. حمايتها من التمييز. و بذا يندرج التقصي، ضمن فلسفة التنمية المستدامة، التي تتخذ من صحة الإنسان و الحيوان و النبات و المحافظة عليها، انشغالا أساسيا.

## الفصل الخامس

### الدراسة الميدانية و نتائجها

**تمهيد :**

نخصص هذا الفصل للالتفات إلى الجانب الميداني. حيث تتواجد الجودة ممارسة و تطبيقا. و في كثير من الأحيان معاناة يومية يجند من أجلها فرد أو جماعة أو الجميع، و ذلك بحسب الحالة. و من خلال منهج وصفي و استخدام أداة الاستبيان نحاول الوقوف على الكيفية التي يتعايش فيها المهني مع الجودة. ليحولها إلى تجسيد يومي.

و لذا سنتعرض إلى تقديم لمكونات الاستبيان و العينة المنتقاة عشوائيا و صدق و ثبات المقياس في التعبير عن المجتمع المبحوث. و تحديد الفرضيات المعتمدة للإجابة على الإشكالية المطروحة للدراسة. و هو ما درج العمل به.

و باستخدام برنامج SPSS نقوم بعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال المحاور المطروحة في الاستبيان.

ليتوج العمل بجملة من النتائج و القراءات بناء على ما تم تقديمه.

و يتكون الفصل من المباحث التالية:

**I - دراسة ميدانية لواقع الجودة في الصناعة الغذائية:**

تتضمن هدف الدراسة، الإشكالية المطروحة، فرضيات الدراسة، أداة القياس. ثم مكونات الاستبيان و صدق و ثبات المقياس، و تقديم العينة و تكميمها. و ما يتعلق بها من دراسة ارتباطية.

**II - عرض نتائج كل محور:**

و يحتوي على عرض محاور المعلومات العامة، الإشهاد، مسعى الجودة، رضا الزبون، المراقبة و الاختبار، التحسين و مراجعة الجودة، و شيوع ثقافة الجودة.

**III - حوصلة و استخلاص النتائج المترتبة.**

حيث يتم القيام بسرد الاستنتاجات المتوصل إليها.

**I - دراسة ميدانية لواقع الجودة في الصناعة الغذائية:**

إن المؤسسات هي العنصر الفاعل في الصناعة الغذائية. و عليها تلقى مسؤولية تحقيق الجودة في ما تقدمه من منتجات. و أكثر من ذلك، فتحت وطأة المنافسة الحادة من الداخل و من الخارج، يصبح لزاما عليها أن تبحث لها عن موقع مريح في سوق لا يعرف الاستقرار. و هي واعية بذلك، و لكي نقف على مدى استعدادها، نحاول تلمس الواقع بطرح الأسئلة على المعني المباشر. و نكون بذلك الانطباع حول إشكالية الجودة في الصناعة الغذائية و دورها كمحرك للتنافسية.

**I - 1 - هدف الدراسة:**

نريد من هذه الدراسة الوقوف على واقع تطبيق الجودة و قياس مدى وجودها في المؤسسات. مع ملاحظة المحاور الأكثر تواجدا، و النقاط الغائبة بناء على ما رأيناه في الجانب النظري. و لهذا فقد تم تقسيم العملية إلى جملة محاور. بحيث يقيس كل محور جانبا معينا من جوانب الجودة في المؤسسة.

**I - 2 - الإشكالية المطروحة:**

هل الجودة في ميدان الصناعة الغذائية غائبة تماما، أم أن هناك مستوى معينا و لو كان متدنيا و يحتاج إلى تحسين. و هل تتوفر المؤسسات على الأدوات و المناحي الضرورية لتفعيل مسعى الجودة. و كيف تتحدد مفاهيم الجودة و الأساليب المتبعة في تحقيقها ؟

**I - 3 - فرضيات الدراسة:**

- 1- يرتبط الوعي بالجودة و الإسهاد بالتغطية الجغرافية و الحصة السوقية.
- 2- يحتاج تجسيد الجودة إلى استخدام جملة من الأدوات غير موجودة في واقع الصناعة الغذائية.
- 3- الجودة ليست منعدمة و غائبة في المؤسسة. فهي مطروحة و مطلوبة. و يسعى إلى تحقيقها الجميع. و لكن تحتاج إلى القضاء على نقاط الضعف فيها. و ظهور آليات جديدة لا بد من الأخذ بها.
- 4- يرتبط مفهوم الجودة بالزبون و المنافسة.
- 5- و لو بدأ تداول كثير من المصطلحات التي لونت لغة التسيير، لكنها تبقى بحاجة إلى كثير من النشر و التوعية و التحسيس.
- 6- الإسهاد وسيلة تحسين لصورة المؤسسة، و هو يساعد المؤسسة على تعلم التوجه بالجودة كخطوة أساسية أولى.

**I - 4 - أداة القياس:**

يعتبر الاستبيان أداة تسجيل وتخزين للمعلومة. والوثيقة التي تنتج الاتصال المباشر<sup>1</sup>. وبغض النظر عن محاسنه ومساوئه، يبقى أداة لمحاولة تلمس الواقع، وتكوين صورة تتفاوت دقتها وصدقها على مدى التمثيل المرتبط بالعينة المنتقاة. والتي بالعودة إلى مساعدات و أدوات أخرى يمكن أن نصل إلى تصور كامل لطبيعة المشكلة المطروحة.

وفي الواقع هناك عدة نماذج لقياس الجودة. حاولنا الاطلاع على عدد منها، في حدود إمكانياتنا. و بالرجوع إلى بعض المراجع والتصفح في شبكة الانترنت بحثا عن مثل هذه النماذج والتي اشهرها:

- نموذج الجودة الأوربي ونموذج الجودة الفرنسي ونموذج جائزة دومنغ وغيرها، كما يوجد في العالم العربي بعض النماذج المستخدمة. كجائزة دبي للجودة وجائزة الملك فهد عبد العزيز وغيرها. وأخيرا هناك نموذج جائزة الجودة الجزائرية. وهي نماذج ذات سمعة علمية عالية وتعتمد كمرجعيات في مجال الجودة وهو ما وقفنا عليه في الجانب النظري<sup>2</sup>.

وتعتمد منهجية معظم هذه النماذج على أداة الاستبيان المعد سلفا، ومن خلال الإجابة عليه يتم تصنيف وترتيب المؤسسات الراغبة في الترشح لمثل هذه الجائزة. وعادة ما يغطي النموذج جوانب مختلفة وثيقة الارتباط بموضوع الجودة، سواء الاتجاه الإستراتيجي أو الواقع العملي، والبيانات المرتبطة بالإنجاز، والتكفل باحتياجات الزبائن وغير ذلك.

وقد اعتمدنا في إجراء هذه الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة للوقوف على واقع إشكالية الجودة في مؤسسات الصناعة الغذائية ومدى نجاحها في تحريك تنافسيتها. بعد أن تأكد لنا من الجانب النظري أنها المفتاح الأساسي والخطوة الأولى في تحقيق القدرة التنافسية. والتعرف على ماهية متطلبات كل ذلك.

وقمنا مع المشرف على البحث بتطوير استبيان، بناء على حوصلة النماذج التي اطلعنا عليها. مع التكيف والتصرف في إطار متطلبات الدراسة والبيئة التي تتواجد فيها مؤسساتنا في الجزائر.

<sup>1</sup>- Amerien P. Etudes de marché. Paris : Nathan. 1996. P : 26.

<sup>2</sup> - راجع الفصل الثالث. ص: 157 و ما بعدها.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### I - 5 - مكونات الاستبيان:

ويتكون هذا المقياس من ستة محاور رئيسية. ويتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة المتعلقة به. إضافة إلى الجزء المتعلق بالمعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة.

### I - 5 - 1 - محور المعلومات العامة:

بعد ديباجة طمأنة المؤسسة بأن الاستبيان يندرج في إطار البحث العلمي و الالتزام بعدم استخدامه في غير ذلك، و التعريف بعنوان البحث. ثم التتويه بأهمية المساهمة المقدمة بالإجابة و الشكر المسبق عليها. يبدأ الاستبيان بأسئلة تتعلق بالمعطيات العامة التي تمكن من التعرف على المؤسسة. كما هو مبين فيما يلي:

### الجدول رقم ( 10 ) : محور المعلومات العامة :

المؤسسة:	عمومية <input type="checkbox"/>	خاصة <input type="checkbox"/>	النشاط:	.....
هل حصتك السوقية :	هامية <input type="checkbox"/>	متوسطة <input type="checkbox"/>	متواضعة <input type="checkbox"/>	
التغطية الجغرافية :	ولاية <input type="checkbox"/>	عدة ولايات <input type="checkbox"/>	وطنية <input type="checkbox"/>	التصدير <input type="checkbox"/>

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

و يضم السؤال حول نوع المؤسسة. وهي إما عامة تملكها الدولة. أو خاصة دون البحث عن طبيعتها القانونية. إذ لم نر داعيا لذلك.

و السؤال حول طبيعة النشاط. حتى نحدد مكانة المؤسسة في السلسلة الغذائية. ونميز بين التحويل وهو ما ندرسه، وغيره من توزيع ونقل.

وسؤال حول الحصة السوقية. والتي تعتبر مؤشرا هاما، تسعى جميع المؤسسات إلى تعزيزه ودعمه وتقويته، ويستخدم كأداة هامة للتمييز بين المؤسسات. و تكون الحصة السوقية هامة أو متوسطة أو منخفضة.

وأخيرا السؤال حول التغطية الجغرافية، أي مدى انتشار نشاط المؤسسة وتوسع توزيعها لمنتجها في التراب الوطني أو خارجه، بحيث يتم التساؤل حول إمكانيات المؤسسة التي قد تكتفي بتراب ولاية واحدة، تحد نشاطها فيه. أو قد تتوسع إلى عدة ولايات وغالبا ما تكون متجاورة وترتبط بالجهة أو المنطقة التي تتواجد فيها، كأن نقول منطقة الوسط ومنطقة الشمال والجنوب وما إلى ذلك. كما قد تكون تغطية وطنية تتوجه لجميع جهات الوطن. و قد تبحث عن أسواق خارجية في إطار التصدير.

و هذه المعلومات ضرورية و تتأكد أهميتها عند المعالجة و الفرز فيما بعد. و هي من بين المعايير التي يستند إليها في إبعاد الاستبيان الذي لا يدخل ضمن الإطار الذي حدد للعينة

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

المنقاة. كما يلجأ إليها عند قياس بعض المحاور و مقارنتها على أساس النشاط أو التغطية أو الحصة السوقية. مما يمكن أن يكون له دلالات إحصائية تستخدم في حوصلة النتائج أو اختبار الفرضيات.

### I - 5 - 2- المحور الأول حول الإشهاد:

ويضم ستة أسئلة تتعلق بموضوع الإشهاد وتطبيق المواصفات المتعارف عليها. و يبدأ بالتساؤل عن تطبيق المواصفات و النية في القيام بذلك.

#### الجدول رقم ( 11 ) : تطبيق المواصفات :

هل تطبق المواصفات ؟	مسجل إيزو	في إطار التسجيل	لا
---------------------	-----------	-----------------	----

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

و الإجابات التي تختارها المؤسسة إما الحصول على الإيزو أو في إطار التحصيل عليه أو لا تفكر في ذلك في الوقت الحالي.

يلي ذلك سؤال عن نية الإشهاد و مدى تجسيد الأمر في خطوات ملموسة. وتعيين شخص لوضع متطلباته ومدى الشعور بفائدة مساعدة الخبراء في حل مشاكل الجودة.

#### الجدول رقم ( 12 ) : نية الإشهاد :

هل تنوي إشهاد مؤسستك ؟	نعم	لا
هل عينت شخصا لوضع متطلبات الإشهاد ؟	نعم	لا
هل الإستعانة بمختصين خبراء مفيد في حل مشاكل الجودة ؟	نعم	لا

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

ثم معرفة رأي المؤسسة حول الأسباب التي تدعو إلى الشروع في عملية الإشهاد. وهي إما التكفل بالزبائن أو تحسين صورة المؤسسة أو البحث ن رفع القدرة التصدير واقتحام أسواق خارجية أو تقليل الهدر والتكلفة، كما قد تكون ضرورة تعاقدية للسوق.

#### الجدول رقم ( 13 ) : دواعي الإشهاد:

التكفل بالزبائن	تحسين صورة المؤسسة
زيادة القدرة على التصدير	تقليل الهدر و التكلفة
ضرورة تعاقدية للسوق	أخرى

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

السؤال الأخير في هذا المحور حول مختلف العوائق التي تقف في وجه المؤسسات في إطار عملية الإشهاد. كصعوبة فهم أو تطبيق المواصفات، أو وضع دليل للجودة. كما قد

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

ترجع إلى مواقف العاملين ومقاومتهم للتغيير، وربما تكون محدودية الموارد إذ تتطلب العملية مبالغ مرتفعة قد لا تكون المؤسسة قادرة على توفيرها. و قد تختار المؤسسة في هذه الحالة أكثر من إجابة.

### الجدول رقم ( 14 ) : عوائق عملية الإسهاد:

<input type="checkbox"/> صعوبة فهم المواصفات	<input type="checkbox"/> صعوبة تطبيق المواصفات	ما هي عوائق عملية الإسهاد؟
<input type="checkbox"/> صعوبة وضع دليل الجودة	<input type="checkbox"/> مواقف سلبية لدى العاملين	
<input type="checkbox"/> محدودية الموارد	<input type="checkbox"/> أخرى	

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

### I - 5 - 3- المحور الثاني حول مسعى الجودة :

ويرتبط به أحد عشرة سؤال تقيس مدى وجود متطلبات الجودة في المؤسسة. و تنقسم إلى أربعة جوانب. و يتعلق الجانب الأول بأهم الأدوات التي تدل على وجود الاهتمام بموضوع الجودة في المؤسسة. كوجود وظيفة للجودة أو ارتباط القرارات الكبرى في المؤسسة بموضوعها. وتحديد سياسة وأهداف الجودة ووجود المسعى والمخطط والدليل. وتطبيق حلقات الجودة في المؤسسة.

### الجدول رقم ( 15 ) : أدوات الجودة:

<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل توجد وظيفة الجودة في مؤسستك؟
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل تربط الجودة بالقرارات الكبرى في مؤسستك؟
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل حددت سياستك و أهدافك للجودة؟
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل تدرج الجودة في جميع مستويات تنظيمك؟
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل يوجد مسعى للجودة في مؤسستك؟
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل يوجد مخطط للجودة في مؤسستك؟
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل أعددت دليلا للجودة في مؤسستك؟
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	هل طبقت حلقات الجودة في مؤسستك؟

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

ثم الجانب الثاني حول الإهتمام بالجودة و المسؤول عنها. فهل توكل لمصلحة مختصة أو يعين مسؤول عن الجودة، أم أنها مهمة الجميع.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### الجدول رقم ( 16 ) :مسؤولية الجودة:

من يهتم بالجودة في مؤسستك ؟	مصلحة مختصة	مسؤول عن الجودة	الجميع
-----------------------------	-------------	-----------------	--------

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة و الجانب الثالث سؤال يتمحور حول الوقوف على معنى الجودة في المؤسسة وكيفية اعتبارها. و هي لا تخلو أن تكون التزاما يربط المؤسسة فهي مضطرة للاهتمام به. أو مجرد تكلفة إضافية ترهق كاهل المؤسسة. أو هي عبارة عن معيار محلي أو دولي، بحيث تصبح مستوى معين يجب العمل على الوصول إليه. كما قد تعتبر ميزة تنافسية تحقق للمؤسسة السبق على مثيلاتها.

### الجدول رقم ( 17 ) :معنى الجودة:

ماذا تعني الجودة في مؤسستك؟	التزام	تكلفة إضافية	معيار	ميزة	أخرى
-----------------------------	--------	--------------	-------	------	------

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة وفي آخر هذا المحور يتم التساؤل حول الطريقة التي يعالج بها مسعى الجودة في المؤسسة والخيار بين دعم ثقافة الجودة أو تحفيز مبادرات التحسين أو التكفل بالزبون. أو الجمع بين أكثر من واحد منها.

### الجدول رقم ( 18 ) :معالجة مسعى الجودة:

كيف تعالج مسعى الجودة؟	دعم ثقافة الجودة	تحفيز مبادرات التحسين	تكفل بالزبون	أخرى
------------------------	------------------	-----------------------	--------------	------

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

### I - 5 - 4 - المحور الثالث حول رضا الزبون :

وهو عنصر هام و محرك لكل جودة. كما يعتبر جوهر الحركة التنافسية، لأنه مقصد كل جهد تقدمه المؤسسة. ويتم قياسه بالتحقيق أو المعاينة، كما يلجأ للشكاوي التي ترتبط عكسيا مع مستوى الرضا. وأحيانا تلجأ المؤسسة للمقارنة بالمنافسين في مجال رضا الزبون. أو تعزيز العلاقة بحركات حماية المستهلك التي تعتبر ممثلا له ومعبرا على لسانه. كما أنه في بعض الحالات لا يقاس الرضا. لكن في ذلك تكمن خطورة كبيرة تنعكس على مصير المؤسسة.

### الجدول رقم ( 19 ) :قياس رضا الزبون:

كيف تقيس رضا الزبون ؟	تحقيق الرضا	المعاينة	الشكاوى
	مقارنة بالمنافسة	العلاقة بجمعيات المستهلك	لا تقاس

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### I - 5 - 5 - المحور الرابع حول المراقبة و الاختبار:

ولا يمكن الكلام على الجودة، ما لم نخرج على موضوع المراقبة والاختبار. ويقسم المحور إلى عدة مناحي فرعية. ففيما يخص المواد الأولية وما يجب فيها من إجراءات إختيار للمورد وتجريب المادة وجمع المعلومات حول خصائصها ووجود أجهزة المتابعة والقياس.

#### الجدول رقم ( 20 ) : الإجراءات المتعلقة بالمواد الأولية:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تتبع إجراءات تقييم و إختيار للموردين ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تجرب المنتجات المشتراة على أساس الإجراءات ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل توجد معلومات حول خصائص المنتجات ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يوجد أجهزة متابعة و قياس ؟

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

ثم هناك ما يتعلق باختبار المنتج في حد ذاته. و إمكانيات تحديده فردياً أو بالحصة، ووجود مخبر خاص بالمؤسسة أو لجوئها إلى مخابر خارجية.

#### الجدول رقم ( 21 ) : الإجراءات المتعلقة بالمنتجات:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فردياً	كيف تحدد المنتجات ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مخبر المؤسسة	هل تختبر منتجاتك في مخبر معتمد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حسب الحصة	لا تحدد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مخبر خارجي	لا تختبر

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

ومن ثم التساؤل حول عملية التقصي وتسجيل أثر المنتج الذي أصبح يكتسي أهمية كبيرة وهو ما تبدو فعاليته في حالة سحب المنتج وفي حالة عدم المطابقة.

#### الجدول رقم ( 22 ) : تقصي المنتج:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل هناك تسجيل لأثر المنتج في سجل مرقم للمنتجات أو الحصص ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل الإجراءات الموجودة فعالة في حالة سحب المنتج ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل توجد إجراءات للمراقبة و الاختبار ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يوجد نظام لمقايسة تجهيزات الفحص و القياس و الاختبار دورياً ؟

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

و عند الضرورة لسحب المنتج هل توجد إجراءات تسهل عملية السحب من التداول، بدون الإضرار بصورة العلامة عند المؤسسة. مع التحكم في دائرة الانتشار للسبب المؤدي للسحب. و مدى توافر إجراءات الوقاية و التصحيح.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### الجدول رقم ( 23 ) : تفصي المنتج:

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل يمكن تحديد المواد غير المطابقة و عزلها ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل يوجد تقرير عدم المطابقة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل إجراءات البحث في أسباب و مصادر عدم المطابقة مكتوبة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل تتخذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية و تسجل ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل يتم الفحص النهائي على أساس مواصفات ؟

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

### I - 5 - 6- المحور الخامس حول أعمال التحسين و مراجعة الجودة:

حيث يعتبر التحسين جوهر الاستمرارية والديمومة في تحقيق الجودة. و هو مبدأ أساسي فيها، تصبح من خلال التوجه به عملية الجودة مسارا تلتزم به المؤسسة. و لا ينتهي مستواها عند حد معين. بل هي بين تحكم يؤدي إلى تحسين، و هكذا دون انقطاع. و لا بد من رصد الأموال وتحديد خطواته وإلا كان مجرد أحلام غير محققة. و التساؤل عن الوسيلة المستخدمة في تحقيق التحسين.

### الجدول رقم ( 24 ) : أعمال التحسين:

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل تستهدف أعمال التحسين ؟		
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل تخصص لها موازنة ؟		
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل حددت خطوات لتحسين الجودة ؟		
<input type="checkbox"/> المكافأة				<input type="checkbox"/> التكوين	<input type="checkbox"/> التحسيس	يستخدم كأداة للتحسين :

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

وفي آخر هذا المحور يتم التساؤل حول مراجعة نظام الجودة. بتقويم الإجراءات عوض الاكتفاء بتقويم المخرجات فقط. و هو ما يركز عليه نظام الإيزو 9000.

### الجدول رقم ( 25 ) : مراجعة الجودة:

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل توجد مراجعة نظام الجودة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل هناك تقارير مراجعة الجودة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل توجد قائمة لمراجعة الوثائق ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل الوصول إلى الإجراءات سهل ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل هي محددة بالنسبة للمنتج ؟

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

**I - 5 - 7 - المحور الأخير حول شيوع ثقافة الجودة:**

ويبقى المحور الأخير من خلال الوقوف على مدى معرفة جمهور المبحوثين بمعنى ثلاثة مصطلحات ترتبط بالجودة والتنافسية في الصناعة الغذائية.

نريد من خلال هذا المحور معرفة مدى الشعور والاستيعاب بمستجدات الطرح في مجال الصناعة الغذائية. وهي مفهوم الهسب الذي عرفنا أنه في صدد تعميمه من طرف لجنة الدستور الغذائي. ومفهوم العيب الصفري الذي هو الآن من أهم المفاهيم في مجال الجودة. و مفهوم التنافسية كحالة سائدة تشعر بها المؤسسات.

**الجدول رقم ( 26 ) : ثقافة الجودة:**

ماذا يعني لك : هسب : .....العيب الصفري : .....  
التنافسية : .....

المصدر: جزء من الاستبيان المستخدم في الدراسة

**I - 6 - صدق وثبات المقياس:**

لقد تم اختبار صدق المقياس بواسطة ثلاثة طرق. وأدت في مجموعها إلى نتائج متقاربة، تؤكد كلها على صدق المقياس.

فنتطبيق طريقة المقارنة الطرفية (Split-Half) أعطت النتيجة 0.7558.

وبعد تصحيح سبيرمان-بروان Spearman-Brown أصبحت 0.8609 .

أما باستخدام معامل Gutman فأعطى الاختبار معامل 0.7497. الذي وبعد تصحيح

سبيرمان-بروان يؤدي إلى نفس النتيجة 0.8609.

أما بتطبيق معامل الفا كرونباخ Alpha-Cronback فنحصل على النتيجة 0.8497

وهي نتيجة تكاد تتطابق مع سابقتها.

تدفعنا هذه القيم إلى القول بصدق المقياس وفاعليته في أداء المهمة التي أعد لها. إذ

المتعارف عليه أن تتجاوز القيم 0.70. بل ويتساهل البعض فيقبل بأقل من ذلك حتى يصل

لقبول قيمة 0.60.

**I - 7 - عينة الدراسة:**

ولعرض النتائج وتفسيرها والتعليق عليها. نلجأ إلى استخدام طريقة التكرارات والنسب المئوية،

لتشخيص وتحليل مدى تطبيق الجودة وارتباطها بالتنافسية المؤسسة. خاصة وأن الأسئلة كانت

مغلقة في شكل نعم أو لا.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### I - 7 - 1- تحديد عينة الدراسة وتكميمها:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات العامة والخاصة، تم تعيينها بطريقة عشوائية. وقد تم توزيع 200 استمارة بالاتصال المباشر أو عن طريق الأصدقاء اللذين ينتقلون إلى عدة مناطق في إطار مهامهم أو للذهاب إلى مدنهم الأصلية. مع استخدام أداة الاتصال باستخدام الهاتف و البريد الالكتروني عبر الإنترنت في بعض الأحيان. و أيضا اغتطنا فرصة الحضور لبعض المنتقيات للقيام بهذه المهمة و تحقيق الاتصال مع المتعاملين الاقتصاديين. كما ساعدتنا كثيرا غرفة التجارة و الصناعة بغرداية في الاهتمام بالموضوع و مساعدتنا في ذلك. لكن عند الاستلام و الإرجاع لم نتلق سوى 125 استمارة. وبعد الفرز الأولي تم استبعاد غير الكامل منها أو المثير للالتباس والشك، و بقي الصافي 110 مفردة هي التي قمنا بتفريغها وإجراء التحليل عليها.

#### جدول رقم ( 27 ): مفردات العينة:

العينة	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	محل الدراسة
200	200	125	15	110

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وقد استغرقت العملية سنتين. حيث بدأنا التوزيع في منتصف سنة 2004، محاولين توسيع البحث على الجهات الأربعة للبلاد جنوبا وشمالا، شرقا وغربا.

### I - 7 - 1- 1- توزيع مفردات العينة حسب طبيعة الملكية:

تتوزع العينة حسب طبيعة الملكية إلى 26 مؤسسة عامة و 84 مؤسسة خاصة. وقد روعي في اختيار أن تغطي غالبية التراب الوطني بحيث مست أمثلة من الجزائر، وهران، عنابة، الجلفة، عين وسارة، معسكر، تيارت، قسنطينة، قصر البخاري، مستغانم، الأغواط، غرداية، وهي تنتمي بعضها للشمال و آخر للجنوب وثالث للشرق وأخيرا للغرب.

#### جدول رقم ( 28 ): عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية:

النسبة %	التكرار	المؤسسة
23.6	26	عامة
76.4	84	خاصة
100	110	المجموع

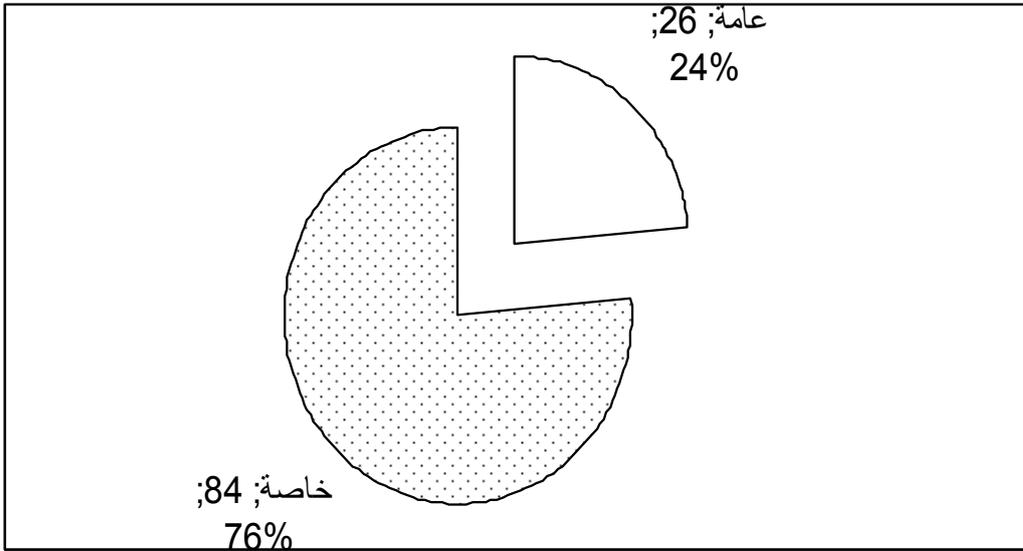
المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

ونلاحظ قلة عدد المؤسسات العامة مقارنة بالخاصة، ونعزي ذلك إلى أن القطاع العام

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

كما هو معروف لدى الجميع، يعرف كثيرا من المشاكل ويتعرض إلى عملية الخوصصة التي بدأت مبكرة في ميادين الصناعة الغذائية التي نحن بصدد دراستها. و من جهة أخرى فإن القطاع الخاص يعرف حركية كبيرة خاصة في إطار المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وهو محل عناية الوزارة الوصية و تشجيع كبير من طرف الدولة. وهو ما يمكن تصويره في الشكل التالي :

شكل رقم ( 29 ) : عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

### I - 7 - 1 - 2- توزيع مفردات العينة حسب تغطية الرقعة الجغرافية:

وفيما يخص التوزيع حسب الرقعة الجغرافية التي يغطيها نشاط هذه المؤسسات، فقد تم تحديده بثلاثة مستويات. تراب الولاية أو عدة ولايات وإلا على كامل التراب الوطني وذلك حسب كل مؤسسة.

فهناك التي تنشط على مستوى ولائي، وعددها 70 مؤسسة بنسبة 63.6% من العينة، وتحتوي هذه المجموعة على 55 مؤسسة خاصة، وبناءا على النسبة التي تمثلها فهي واسعة الانتشار. و يقوم هذا النوع من المؤسسات بتوزيع منتجه في تراب ولايته، ويتوجه غالبا لزبائن قاطنين فيها. وهي تمثل ثلثي العينة تقريبا. وهناك المؤسسات التي تنشط في عدة ولايات، وتكون في العادة ترتبط فيما بينها بحدود، وعدد الزبائن لديها يكون أكبر. وعددها 36 مؤسسة منها 10 مؤسسات عامة وهي تمثل نسبة 32.7% من مجمل العينة، أي تقريبا ثلثها.

و أخيرا تلك المؤسسات التي تتوجه نحو تغطية نشاطها لكامل التراب الوطني وعددها 4 مؤسسات واحدة منها عامة والأخرى خاصة وتمثل نسبة 3.6% .

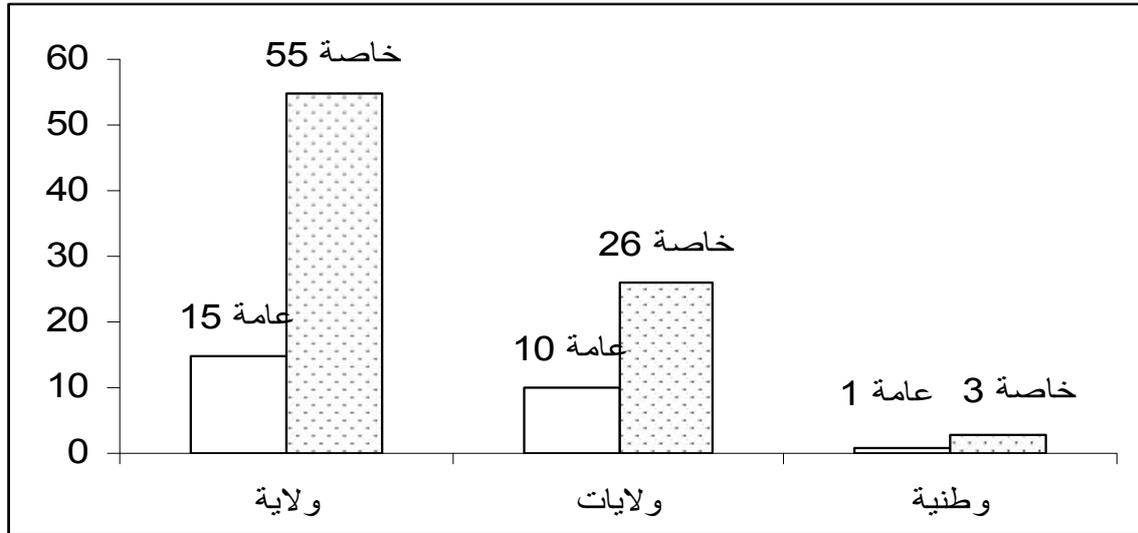
جدول رقم ( 29 ) : توزيع العينة حسب التغطية الجغرافية والملكية

المجموع	تغطية وطنية		عدة ولايات		ولاية		
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
عامة	26	0.9	1	9.1	10	13.6	15
خاصة	84	2.7	3	23.6	26	50.0	55
المجموع	110	3.6	4	32.7	36	63.6	70

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال هذا العرض غلبة الإنتشار على مستوى ولاية واحدة سيما بالنسبة للمؤسسات الخاصة ويرجع ذلك إلى مدى الإهتمام والحركية التي تعرفها في إطار المؤسسات المتوسطة والصغيرة. وهو ما يمكن تصويره في الشكل التالي :

شكل رقم ( 30 ) : توزيع العينة حسب التغطية الجغرافية والملكية



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

I - 7 - 1 - 3- توزيع مفردات العينة حسب أهمية الحصة السوقية:

وأما بالنسبة لبعد الحصة السوقية كأساس في توزيع مفردات العينة، فنتوزع هي الأخرى إلى ثلاثة مجموعات وهي المؤسسات ذات الحصة السوقية المنخفضة والتي تضم 61 مؤسسة فهو ما يساوي 55.5% من المجموع، وهي مكونة من 15 مؤسسة عامة و 46 مؤسسة خاصة. وحسب إجابات المبحوثين فهي تعمل على مستوى محلي وتأخذ شكل مؤسسات ذات مسؤولية محدودة في الغالب. والمؤسسات ذات الحصة السوقية المتوسطة، وتمثلها 38 مؤسسة بنسبة

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

34.5%، منها 30 مؤسسة خاصة. وقد يكون لديها منتج واحد أو عدة خطوط إنتاج فعلى سبيل المثال لا الحصر لدينا السميد والدقيق والعجائن. فمؤسسة مطاحن الأغواط مثلا، تغطي سوق الأغواط، غرداية تمنراست، وتحاول التواجد في بشار. مطاحن نور في عين وسارة تصل حتى غرداية وهكذا. و أخيرا المؤسسات ذات الحصة السوقية الهامة، وتوزع على مستوى وطني، ويبلغ 11 مفردة ونسبتها 10% فقط من العينة. ويرجع تحديد المستوى في دراستنا إلى إجابة المبحوثين حول سؤال الحصة السوقية بأبعاده الثلاثة.

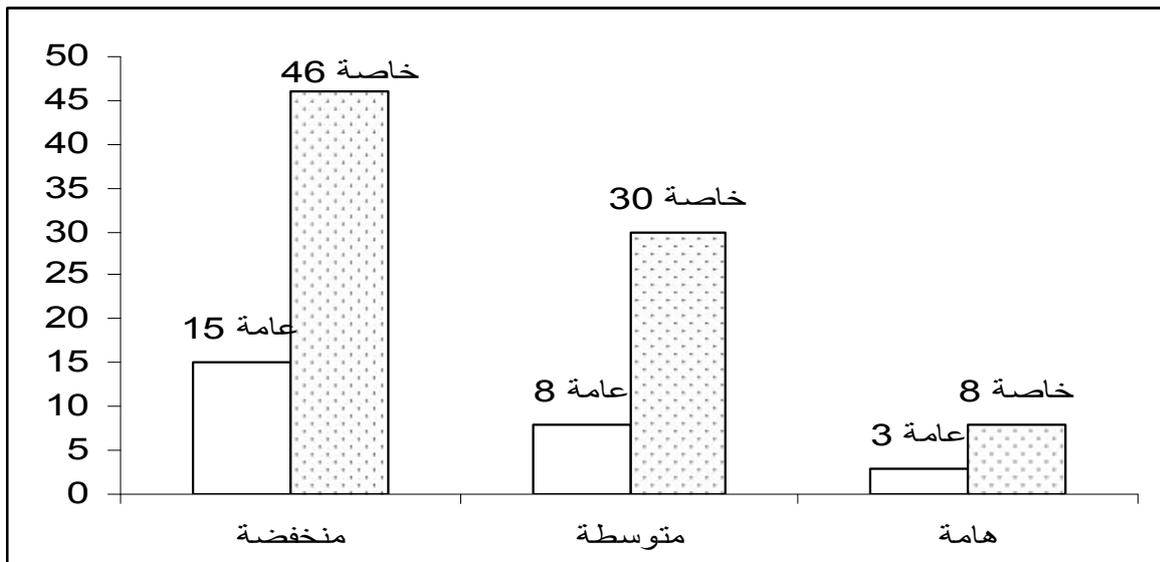
### جدول رقم ( 30 ): توزيع العينة حسب الحصة السوقية وطبيعة الملكية

المجموع	هامة		متوسطة		منخفضة			
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
عامة	26	23.6	3	2.7	8	7.3	15	13.6
خاصة	84	76.4	8	7.3	30	27.3	46	41.8
المجموع	110	100	11	10.0	38	34.5	61	55.5

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال هذا العرض غلبة انتشار الأولى و الثانية. وهو ما يمكن تصويره في الشكل التالي :

### شكل رقم ( 31 ): توزيع العينة حسب الحصة السوقية وطبيعة الملكية



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### I - 7 - 1 - 4- توزيع العينة حسب أهمية الحصة السوقية و التغطية الجغرافية معا:

وأخيرا يمكن عرض مكونات العينة من خلال تقديم التقاطع بين البعدين معا، بالأخذ بعين الإعتبار وفي نفس الوقت الحصة السوقية و التغطية الجغرافية، حيث تتوزع العينة كما يلي :

### جدول رقم ( 31 ): توزيع العينة حسب الحصة السوقية و التغطية الجغرافية معا

المجموع		تغطية وطنية		عدة ولايات		ولاية		
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
55.5	61	-	-	0.9	1	54.5	60	منخفضة
34.5	38	-	-	25.5	28	9.1	10	متوسطة
10.00	11	3.6	4	6.4	7	-	-	هامة
100	110	3.6	4	32.7	36	63.6	70	المجموع

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن 60 مؤسسة ذات حصة منخفضة تعمل على مستوى الولاية فقط، ومن خلال متابعتنا للصناعة الغذائية و المناقشة مع كثير من المتدخلين في مجالها فإنه يتقرر أن هذا النوع من المؤسسات يكاد يغلب في كثير من الأحيان. و لعل السبب في ذلك يعود إلى دخوله في إمكانات المؤسسات الحديثة النشأة بحيث يسهل خلقها على الداخلين الجدد. و تبقى مؤسسة واحدة ذات حصة منخفضة تنشط على مستوى أعلى. ويمكن تفسير انخفاض الحصة إلى محدودية السوق في تراب ولاية واحدة، مما يعبر عن عدد من الزبائن محدود. ينحصر في تعداد حيز مكاني معين.

وتنشط 28 مؤسسة ذات حصة متوسطة في جغرافيا عدة ولايات فهو ما يمثل 25.5 % من مفردات العينة.

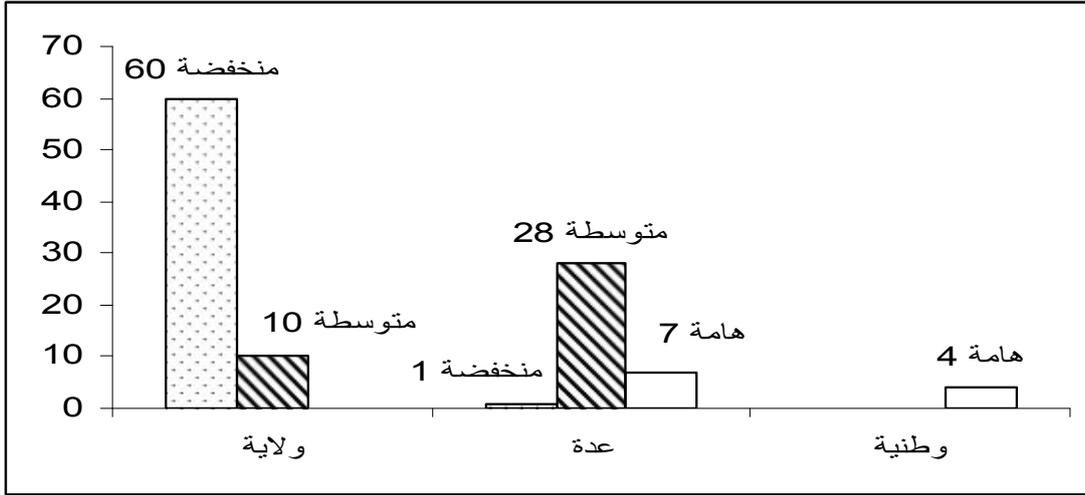
وهو نوع من المؤسسات في العادة يتمتع بأقدمية في القطاع، وعادة لا يكتفي بمنتج واحد بل يتجه إلى تشكيلة من خطوط الإنتاج. وهو ما أشرنا إليه سابقا. وبالتالي فقد اكتسب نوعا من المناعة، إذ هو في مرحلة الاستقرار من عمر المؤسسة حسب نظرية دورة حياة المشروع. ومنتجه معروف لدى زبائنه الذين يصل إلى تصنيفهم لكبار وصغار، حسب حجم التعامل وقدم تاريخه. وهو حسب وجهة نظرنا أكثر تفاعلا مع موضوع الجودة، لأنه في ظل المنافسة الحادة يجد نفسه مدفوعا إلى المحافظة على حصته السوقية وحماية سوقه. ولعل هذا ما يفسر تبلور المفاهيم لدى غالبيته وبحثه عن الإشهاد كما سنراه مفصلا في حينه عند مناقشة النتائج.

أما الحصة الهامة فغالبا مؤسسات يحاول منتجها أن يغطي كامل التراب الوطني أو

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

على الأقل يغطي عدة ولايات. بحيث يصل إلى أكبر عدد من المواطنين، اللذين يشتركون في معرفته ولو بالاسم. و لم نصل في العينة المختارة إلا إلى 4 مؤسسات وطنية التغطية، وذلك في حدود إمكانيات البحث المتاحة. وكثير من الوصف الذي قدمناه في النوع السابق، يتأكد في هذا، ويبدو أكثر بروزاً. و يمكن تصوير التقاطع بين البعدين كما يلي:

شكل رقم ( 32 ): توزيع العينة حسب الحصة السوقية و التغطية الجغرافية معا:



المصدر : شكل معد انطلاقاً من معالجة نتائج الاستبيان.

يبقى أن نقدم تحفظنا حول الإجابة عن الحصة السوقية، إذ كما هو معلوم يتخرج الكثير في التصريح بمثل هذه الأشياء. ففريق يغلب عليه التواضع وذلك ربما مقارنة مع ما يصبو إليه ويطمح. و فريق يبالغ في تحديده، كنوع من الافتخار والاعتزاز بمؤسسته. ولعل هذا ما دفعنا إلى السؤال عن الحصة عوض رقم الأعمال الذي يعتبره البعض سرا مهنيا لا ينبغي البوح به لسبب أو لآخر.

### I - 7 - 2 - الدراسة الارتباطية:

باستخراج مصفوفة الارتباط ودراستها بواسطة برنامج SPSS نتوصل إلى جملة من

النتائج ندرجها فيما يلي :

- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغير الحصة السوقية الهامة ومتغير التغطية الوطنية. فكلما كانت التغطية كبيرة، كلما كانت الحصة كبيرة، ولا توجد فروق في الإجابات حول هذه النقطة ويؤكدها معامل الارتباط R بقيمة 0.534 وهو ما يعبر على كثافة وقوة العلاقة بين المتغيرين. و  $R^2$  بقيمة 0.340 مما يدل على قدرة التقدير للنموذج.

- ونفس الملاحظة نجدها عند دراسة الارتباط بين الحصة المتوسطة والتغطية على عدة ولايات. حيث يعطي الحاسوب 0.634 قيمة لـ R و 0.402 لـ  $R^2$  وهي عند 0.01 ذات

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

دلالة معنوية.

- وعلى نفس المنوال يمكن استنتاج نفس الملاحظات عند مقارنة الحصة السوقية المنخفضة التي ترتبط بالتغطية الولائية لأن R يشير إلى 0.805 و  $R^2$  إلى 0.649.

**جدول رقم ( 32 ): معاملات الارتباط بين الحصة السوقية و التغطية الجغرافية:**

المتغيرات	R	$R^2$
الحصة السوقية المتوسطة + تغطية عدة ولايات	0.634	0.402
الحصة السوقية الهامة + التغطية الوطنية	0.534	0.340
الحصة السوقية المنخفضة + التغطية الولائية	0.805	0.649

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

ولهذا عموما نستخلص كنتيجة ارتباط نوع الحصة السوقية وطبيعة التغطية الجغرافية التي تتبناها المؤسسة.

وهذا ما تؤكدته النتائج السابقة، إضافة إلى ملاحظة التكرارات والنسب، وهو ما لا يتناقض مع الواقع ومنطقه.

### **II - عرض نتائج كل محور:**

بعد المعالجة و التفريغ تم التوصل إلى المعطيات التالية، فيما يخص كل محور من المحاور المطروحة كأسئلة على المبحوثين. و تبقى الأرقام تتعلق بما أجابت به كل مؤسسة على الاستبيان في مجمله:

#### **II - 1 - المحور الأول : الإشهاد:**

الإشهاد كما تعرضنا له في الجانب النظري هو نظام بواسطته تلجأ المؤسسة إلى الحصول على إقرار من هيئة مؤهلة بذلك، تشهد من خلاله لصالح المؤسسة بأن نظامها للجودة يتطابق مع معايير معينة، وهي اتفاق يرضى به الزبون ويحقق الثقة.

وهي عملية اختيارية تقوم بها المؤسسات بمحض إرادتها. لكن مع احتداد المنافسة أصبحت شرطا ضروريا لطمأنة الزبائن. و نحاول من خلال هذا الجزء من الاستبيان، قياس موضوع الإشهاد كخطوة من خطوات بحث المؤسسة على توكيد نظام الجودة لديها.

#### **II - 1 - 1 - تطبيق الإشهاد:**

من خلال التمعن في الأسئلة المدرجة تحت هذا البند، نتوصل إلى التصوير التالي لواقع الحال في حدود عينة البحث المختارة. فنجد من بين 110 مؤسسة محل الدراسة، هناك ثمانية مؤسسات تطبق فعليا نظام الأيزو 9000، و متحصلة على شهادة الاعتراف بذلك. وهو

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

يعتبر معيارا دوليا يلقي القبول والإتفاق المتعارف عليه. وهي مؤسستين عموميتين وستة مؤسسات خاصة، مشكلة نسبة 7.3% من المجموع. وتعتبر هذه النسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسب المؤسسات الأخرى في تشكيل العينة. وهو ما يجد دلالاته في قلة المؤسسات المنتهجة للأيزو 9000 في الجزائر عموما، إذ لا زالت الجزائر تحاول استدراك التأخر في هذا المجال، لذا فهو يعتبر لبنة أساسية في محاور برنامج إعادة التأهيل الذي تبنته وزارة الصناعة بالجزائر.

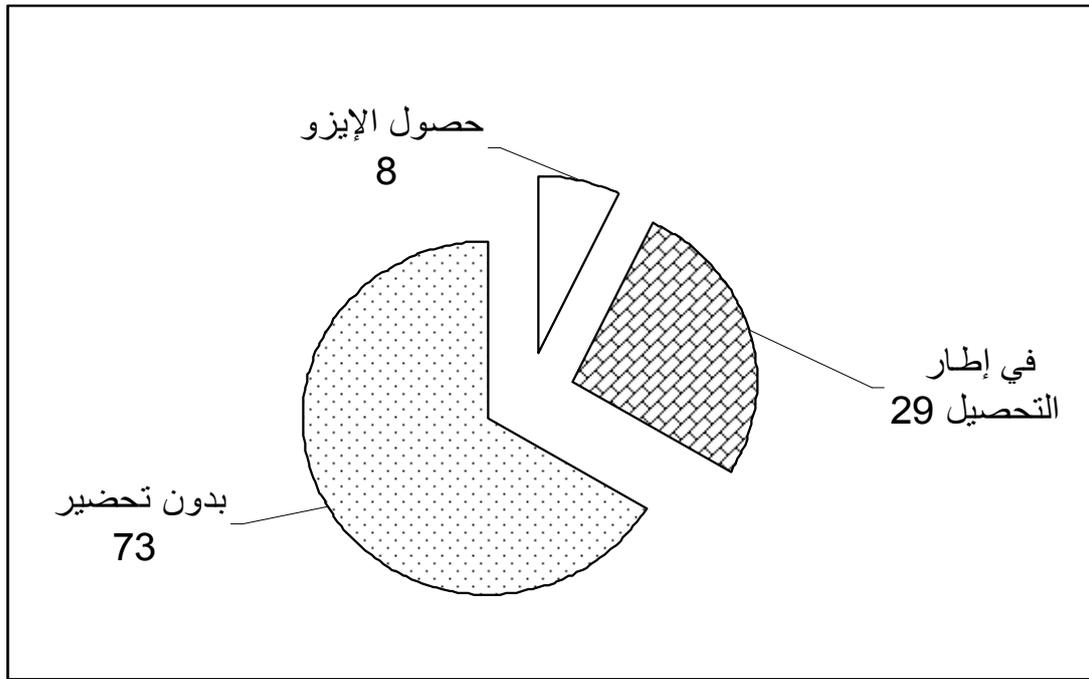
كما نجد أن 8 مؤسسات عامة و 21 مؤسسة خاصة أي ما مجموعه 29 مؤسسة، هي في طور الإشهاد، بحيث تتفاوت فيما بينها في المراحل التي قطعتها في إطار تحقيق هذه العملية. وهي تمثل نسبة 26.4 %، مما يؤكد بداية الاهتمام بالموضوع، وتوجه بعض المؤسسات للحصول عليه، خاصة في القطاع الخاص. وكما أسلفنا هناك تشجيع من طرف الدولة لحث المؤسسات على القيام بذلك، وهو ما يعد من أهم شروط الاستعداد لتحقيق الشراكة الأوروبية ومتوسطة والانضمام للمنظمة العالمية للتجارة. وأخيرا الذي تبقى من العينة هو 73 مؤسسة موزعة حسب 16 مؤسسة عامة و 57 مؤسسة خاصة ونسبتها المئوية من العينة هي 66.4%. فهي جميعها لا تطبق هذا النظام ولم تدرج بعد في إطار التحضير للإشهاد. وهذه نسبة غالبية في عينتنا؛ إذ تقارب ثلثي المجموع. ذلك أن موضوع الإشهاد يعتبر نوعا ما لازال في طور الانتشار و التحسيس به، وهذا ما نلمسه في مجهودات الوزارة الوصية التي تسعى إلى عقد ندوات لتحفيز العاملين في القطاع إلى التوجه نحوه. وذلك بالاستعانة بمنظمة الأمم المتحدة للتنمية ONUDI وقد حضرنا ندوة من هذا النوع في غرفة التجارة و الصناعة بغرداية حيث حضر خبراء من هذه المنظمة بمعية ممثلا عن وزارة الصناعة و المدير العام للمعهد الوطني للنقييس، إضافة لحضور المتعاملين الاقتصاديين خاصة في الصناعة الغذائية. وكان من توصيات الندوة ضرورة تعزيز التحسيس بهذا الموضوع، كما سنرجع إلى تحليل العوائق التي تحول دون المؤسسات في هذا الإطار عند مناقشة هذه النقطة فيما بعد. كما ترتبط بسؤال الرغبة في الإشهاد الذي سنتعرض له لاحقا.

جدول رقم ( 33 ): عملية الإشهاد حسب طبيعة الملكية:

مجموع		خاص		عام		
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
7.3	8	5.5	6	1.8	2	حصول الإيزو
26.4	29	19.1	21	7.3	8	في إطار التحصيل
66.4	73	51.8	57	14.5	16	بدون تحضير
100	110	76.4	84	23.6	26	المجموع

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

شكل رقم ( 33 ): توزيع العينة حسب الموقف من الإيزو:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

أما عندما نعالج النتائج حسب الحصة السوقية، فستتوزع مفردات العينة وفق الترتيب

التالي :

تشتمل الشريحة من مؤسسات العينة التي تتمتع بحصة سوقية هامة على المؤسسات الثمانية التي تحصلت على شهادة الإيزو؛ ومؤسستين خاصتين هي في طور الأعداد للإشهاد. ولم تصادفنا في هذه الشريحة سوى مؤسسة واحدة لا يوجد لها موقف من موضوع الإشهاد والتسجيل، مما يوحي إلى أنه أصبح محور اهتمام لدى هذا النوع من المؤسسات بطريقة أو بأخرى، لأن 90.1 % منها يصدق فيه ذلك.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

أما المؤسسات ذات الحصة السوقية المتوسطة فهي مكونة من 27 مؤسسة في إطار التحضير للتسجيل أي بنسبة 71.1 % من هذه الشريحة. و 11 مؤسسة فقط لم تشرع في ذلك ومعظم هذه المؤسسات تنتمي للقطاع الخاص، مما يشير إلى بداية حركية نحو هذه العملية. وبعد ذلك نجد المؤسسات ذات الحصة المنخفضة، حيث تغلب عليها سمة عدم التوجه نحو التسجيل في الأيزو والتحضير له. وعددها 61 مؤسسة. وهو عدد هام يحمل دلالة أن الموضوع ما زال لم يعرف الانتشار الواسع، وأنه يحتاج إلى مجهود للتعريف والتحسيس بأهميته، وهو ما تسعى السلطات العمومية الوصية إلى التكفل به، ونلاحظ أنه و لا مؤسسة واحدة فقط شرعت في التحضير لعملية التسجيل.

وهذه النتيجة تبدو لنا منطقية إذا أخذناها في إطار الدراسة الارتباطية التي سنتعرض لها لاحقاً. خاصة إذا لاحظنا تذبذب إجابات هذه الشريحة حول غياب ثقافة الإشهاد لديها.

### جدول رقم ( 34 ): عملية الإشهاد حسب الحصة السوقية:

المجموع		هامية		متوسطة		منخفضة		
النسبة %	تكرار							
عام								
1.82	2	1.82	2					حصول الإيزو
7.27	8			7.27	8			في إطار التحصيل
14.55	16	0.91	1			13.64	15	بدون تحضير
23.64	26	2.73	3	7.27	8	13.64	15	مجموع العام
خاص								
5.45	6	5.45	6					حصول الإيزو
19.09	21	1.82	2	17.27	19			في إطار التحصيل
51.82	57			10.00	11	41.82	46	بدون تحضير
76.36	84	7.27	8	27.27	30	41.82	46	مجموع الخاص
100.00	110	10.00	11	34.55	38	55.45	61	المجموع الكلي

المصدر : جدول معد انطلاقاً من معالجة نتائج الاستبيان.

ومن خلال الفقرات التالية، نحاول إعطاء صورة حول موضوع الإشهاد من خلال التغطية الجغرافية للمؤسسات كمتغير محدد.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

فالجزء من المؤسسات في إطار العينة المختارة والتي تنشط على مستوى وطني تستوعب أربعة مؤسسات مسجلة، في شهادة الإيزو. الأمر الذي يختلف بالنسبة للمؤسسات ذات الرقعة المتعلقة بعدة ولايات، فهي تتميز بـ : 80% منها، في إطار التسجيل في نظام الإيزو، ويبقى منها 20% تتوزع بين أربعة مؤسسات تحصلت على الإيزو وثلاثة لم تستعد لذلك إطلاقاً، ولا تخفى هنا العلاقة الارتباطية التي سنعود إليها فيما بعد. و على طرف النقيض من هذه وتلك يبقى بحوزتنا مؤسسات تنشط بولاية واحدة، نسبتها 63.6 % فهي جميعها لم تصل بعد إلى موضوع الإشهاد والتفكير فيه. وهو ما يدفعنا إلى استظهار العلاقة بين التسجيل في الإيزو أو على الأقل مجرد التفكير فيه والإعداد له، وبين مستوى التغطية الذي تتواجد فيه المؤسسة. وهو جوهر الدراسة الارتباطية التي سندلل بواسطتها على وجود علاقات الارتباط.

### جدول رقم ( 35 ) : عملية الإشهاد والتغطية الجغرافية:

ولاية	ولاية		عدة ولايات		وطني		المجموع	
	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%
عام إيزو			1	0.91	1	0.91	2	1.82
في إطار			8	7.27			8	7.27
بدون	15	13.64	1	0.91			16	14.55
المجموع	15	13.64	10	9.09	1	0.91	26	23.64
خاص إيزو			3	2.73	3	2.73	6	5.45
في إطار			21	19.09			21	19.09
بدون	55	50.00	2	1.82			57	51.82
المجموع	55	50.00	26	23.64	3	2.73	84	76.36
المجموع	70	63.64	36	32.73	4	3.64	110	100.00

المصدر : جدول معد انطلاقاً من معالجة نتائج الاستبيان.

باستخدام برنامج SPSS كوسيلة لاستخراج العلاقات الارتباطية بين المتغيرات وباستخدام الارتباطات الثنائية Corrolation bivariée، تم التوصل إلى وجود عدد من العلاقات الهامة ينبغي إبرازها.

تؤكد العلاقة الأولى على وجود ارتباط قوي بين التسجيل في الإيزو ومتغير مستوى التغطية السوقية الوطنية حيث أعطى قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.694 وهو ما

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

يشير إلى قوة وكثافة العلاقة. وقيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي 0.481 وهو ما يعبر على تقدير النموذج.

### جدول رقم ( 36 ): معامل الارتباط بين التسجيل في الإيزو والتغطية الوطنية:

المتغيرات	R	$R^2$
- التسجيل في الإيزو - التغطية الوطنية	0.694	0.481

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

كما تؤكد العلاقة الثانية وجود ارتباط قوي الدلالة بين التسجيل في الإيزو والحصة السوقية الهامة. فلا بد من حصة سوقية كبيرة، حتى نفكر في عملية التسجيل إذ من غير المعقول صرف جميع المبالغ الباهظة التي تتطلبها عملية التسجيل، ما لم نكن طموحين إلى التحكم في السوق المحلية واقتحام أوسع للسوق الوطنية. ولهذا كانت قيمة المعامل  $R$  مساوية 0.877 وقيمة  $R^2$  لـ 0.769 وهو ما يؤكد وجود الارتباط الموجب القوي.

### جدول رقم ( 37 ): معامل ارتباط التسجيل في الأيزو بمتغير الحصة السوقية الهامة:

المتغيرات	R	$R^2$
- التسجيل في الإيزو - الحصة هامة	0.877	0.769

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

وكحوصلة، حتى عندما نأخذ متغيري التغطية الوطنية والحصة السوقية معا كمتغيرات مفسرة لمتغير التسجيل بالأيزو؛ فنصل إلى نفس النتائج التي أشرنا إليها. وبالتالي وجود علاقة ارتباط موجب وقوي بين التسجيل في الأيزو والحصة الهامة والتغطية الوطنية أحدهما أو كلاهما. حيث حصل على قيمة  $R=0.877$  و  $R^2=0.769$  وهي مطابقة للاختبار السابق وهذا ما يفسر أن المؤسسات التي تحصلت على الأيزو في العينة معظمها مصنفة كذلك.

### جدول رقم ( 38 ): معامل الارتباط بين التسجيل بالأيزو والحصة الهامة والتغطية الوطنية:

المتغيرات	R	$R^2$
- متغير التسجيل بالأيزو - متغير الحصة الهامة - متغير التغطية الوطنية.	0.877	0.769

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

ويؤكد الاختبار أيضا وجود علاقة ارتباط بين متغير التحضير للأيزو والتغطية في عدة ولايات فيشير R إلى قيمة 0.858 مع  $R^2$  تساوي 0.736 وهي ذات دلالة قوية وموجبة تؤكدهما القيمة المطلقة والإشارة الموجبة.

**جدول رقم ( 39 ) : معامل الارتباط بين متغير الإعداد للأيزو والتغطية بعدة ولايات:**

المتغيرات	R	$R^2$
- متغير الأعداد للأيزو - متغير التغطية بعدة ولايات	0.858	0.736

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

ومن جهة ثانية هناك علاقة ارتباط قوية مع متغير الحصة السوقية المتوسطة في تقدير الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين، بقيمة R تساوي 0.737 و  $R^2$  تساوي 0.543 وتمثل كثافة عالية في تصوير علاقة الارتباط طبعاً هذا في إطار هذه العينة، و لا ينفي ذلك الارتباط بالحصة الهامة.

**جدول رقم ( 40 ) : معامل الارتباط بين متغير الإعداد للأيزو والحصة المتوسطة:**

المتغيرات	R	$R^2$
- الأعداد للأيزو - الحصة المتوسطة	0.737	0.543

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

وعلى نفس المنوال السابق يمكن أن نقوم بعملية الدمج بين المتغيرات الثلاثة لنحصل على علاقة ارتباط قوية بين متغير الأعداد والمتغيرين معاً، لنجد R بقيمة 0.893 و  $R^2$  بقيمة 0.798.

**جدول رقم (41): معامل الارتباط بين الإعداد للأيزو والحصة المتوسطة التغطية لعدة ولايات:**

المتغيرات	R	$R^2$
- الأعداد للأيزو - الحصة المتوسطة - التغطية لعدة ولايات	0.893	0.798

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

وأخيراً العلاقة الثالثة التي تؤكد ارتباط متغير بدون تطبيق للأيزو مع متغير الحصة المنخفضة من جهة والتغطية الولائية من جهة أخرى. فتشير في الحالة الأولى إلى R

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

بقيمة 0.794 وتقابله  $R^2$  بقيمة 0.631. مما ينبئ عن علاقة ارتباط قوية بينهما وهو من ناحية المقاربة بالواقع شيء منطقي واستنتاج للعلاقتين السابقتين.

**جدول رقم ( 42 ) : معامل الارتباط بين متغير بدون إعداد للأيزو و الحصاة المنخفضة:**

المتغيرات	R	$R^2$
- الأعداد للأيزو - التغطية المنخفضة	0.794	0.631

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

ونفس النتيجة تتأكد بالحالة الثانية، والعلاقة بين متغير عدم الأعداد للإشهاد ومتغير التغطية الولائية.

**جدول رقم ( 43 ) : معامل الارتباط بين متغير بدون إعداد للأيزو و التغطية الولائية:**

المتغيرات	R	$R^2$
- بدون إعداد للإيزو - تغطية ولائية	0.942	0.887

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

وعند الدمج بينهما، نصل إلى تأكيد علاقة الارتباط الإيجابي بين عدم الإعداد للأيزو والحصاة المنخفضة والتغطية الولائية.

**جدول رقم (44): معامل الارتباط بدون إعداد للأيزو و التغطية الولائية و الحصاة المنخفضة:**

المتغيرات	R	$R^2$
عدم الإعداد للأيزو الحصاة منخفضة التغطية الولائية	0.944	0.891

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

والنتيجة التي يمكن الوصول إليها أن الحصاة كمتغير والتغطية كمتغير يرتبطان كمتغيرات مفسرة مع عملية التسجيل في الأيزو وبجميع مراحلها كمتغير تابع.

### **II - 1 - 2- نية الإشهاد:**

بعد مناقشة واقع الإشهاد لاستخراج نسبة المؤسسات التي تحصلت على شهادة الأيزو وتلك التي تعد العدة لذلك، وتوجهت نحو هيئات معتمدة لاستكمال خطوات عملية الإشهاد. والمؤسسات التي لم تبد إلى الآن أي مؤشر في هذا الاتجاه. و نحاول الآن، أن نتلمس

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

الآفاق والطموح نحو فعل ذلك. وذلك بالتساؤل عن وجود نية الإشهاد لدى المؤسسات موضوع الدراسة. وبطبيعة الحال، تنقلص العينة في هذه الحال، إذ أن المؤسسات التي تحصلت على شهادة الأيزو يجب استبعادها، لأنها تجاوزت هذا الأمر؛ بحيث أصبح واقعا تعيشه المؤسسة، بعد أن كان مجرد طموح تتوق إليه، لهذا كانت إجابتها عن هذا السؤال والذي يليه سلبيا. من أجل هذا فقد رأينا أن نعالج الإجابات على أساس المؤسسات الباقية فهي المعنية حقيقة بعملية الإعداد واتخاذ التدابير اللازمة للحصول على شهادة الأيزو. لقد بلغت نسبة المؤسسات موضوع الدراسة التي عبرت عن نيتها في القيام بعملية الإشهاد 56.9% أي 58 مؤسسة من أصل 102 مؤسسة. وهو ما يتجاوز النصف، مما يدل على أن موضوع الإشهاد قد بدأ يفرض نفسه لسبب أو لآخر. مع العلم أننا سنتعرض لاحقا لمختلف الدواعي والأسباب عند معالجة السؤال المتعلق بها. ولكن تبقى 44 مؤسسة وكأنها غير معنية بالعملية وهو ما يمثل 43.1%.

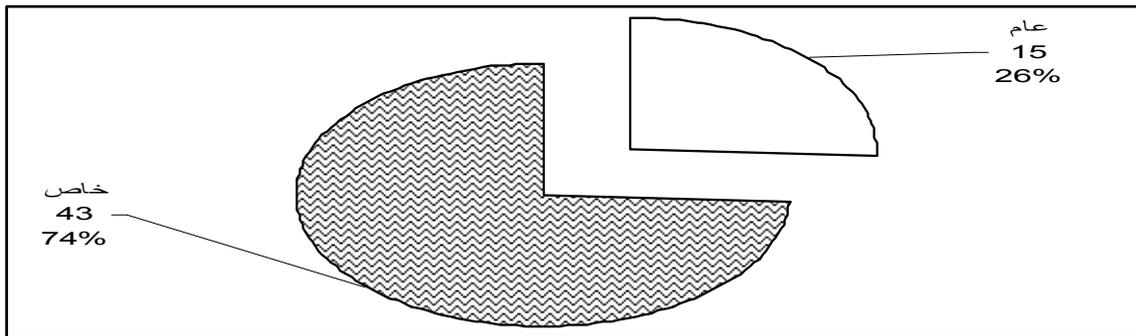
### جدول رقم (45): المؤسسات التي تنوي الإشهاد حسب طبيعة الملكية:

النسبة %	التكرار	
14.7	15	عام
42.2	43	خاص
56.9	58	المجموع

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و هو ما يمكن تصويره كما يلي:

### شكل رقم ( 34 ) : المؤسسات التي تنوي الإشهاد حسب طبيعة الملكية:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وعند الدراسة الارتباطية، يتضح لدينا وجود علاقات نوعا ما قوية بين متغير إبداء النية في الإشهاد وبعض المتغيرات فهو يرتبط مع متغير الحصة السوقية المتوسطة بقيمة R تساوي 0.305. ومع متغير التغطية لعدة ولايات بقيمة R تساوي 0.505.

جدول رقم ( 46 ): معامل الارتباط بين نية الإشهاد و الحصة و التغطية:

المتغيرات	R	R <sup>2</sup>
- إيداء النية بالاشهاد - الحصة السوقية المتوسطة	0.305	0.093
- إيداء النية - التغطية لعدة ولايات	0.505	0.255

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

كما يرتبط بصورة أقوى مع متغير قيد الإشهاد بالايزو بقيمة R تساوي 0.567.

جدول رقم ( 47 ): معامل الارتباط بين إيداء نية الإشهاد و قيد الإشهاد:

المتغيرات	R	R <sup>2</sup>
- متغير إيداء النية - قيد الإشهاد	0.567	0.321

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

ولكن إيداء النية والطموح ليس ذا أهمية، إذا لم تصاحبه خطوة عملية تجسده في الواقع. وهو ما حاولنا اختباره من خلال السؤال حول تعيين شخص لوضع متطلبات الإشهاد؛ أي الانتقال من مستوى الفكرة والطموح إلى مستوى الارتباط بالواقع. وهنا نجد 32 مؤسسة فقط هي التي قامت بفعل ذلك، وهي المؤسسات التي صنفناها في طور الإعداد للأيزو عند مناقشتنا السابقة. بينما الباقي وهو 26 مؤسسة فلم تتخطى مستوى إيداء الرغبة فقط. تمر عملية الأعداد بعدة مراحل و تدوم في أحسن الظروف سنتين، وقد تتجاوز ذلك. لذا فليست كل هذه المؤسسات في نفس المرحلة، بل تتفاوت فيما بينها.

جدول رقم ( 48 ): إيداء الرغبة في الإشهاد و تعيين شخص للإعداد:

تعيين شخص	إيداء نية الإشهاد	
29	29	في إطار الإعداد
3	29	بدون تسجيل
32	58	المجموع

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وتنتهي الدراسة الارتباطية إلى ارتباط قوي موجب بين متغير تعيين الشخص المعني

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

ومتغير قيد الإعداد. حيث تأخذ R قيمة هامة هي 0.934.

**جدول رقم ( 49 ) : معامل الارتباط بين متغير التعيين و متغير قيد الإشهاد:**

R <sup>2</sup>	R	
0.873	0.934	- متغير التعيين - متغير قيد الإشهاد

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

وفي الوقت نفسه يرتبط بمتغير إيداء النية في الإشهاد. و قيمة R هي 0.606 مما يدل على كثافة الارتباط.

**جدول رقم ( 50 ) : معامل الارتباط بين متغير التعيين و متغير نية الإشهاد:**

R <sup>2</sup>	R	
0.368	0.606	- متغير التعيين - متغير نية الإشهاد

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

أخيرا يعتبر 94.5 % من العينة أن الاستعانة بالخبرة والاختصاص الخارجي مفيد في عملية حل مشاكل الجودة. وهذا يعبر على حاجة المؤسسات إلى نوع من الإسناد في تحقيق مستويات معينة في إطار الجودة. ويتأكد هذا في القطاع الخاص.

### **II - 1 - 3 - دواعي الإشهاد:**

تختلف الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى القيام بعملية الإشهاد. عموما هي عمل في داخل المؤسسة يتوجه نحو خارجها، لترتبط البيئية الداخلية بالخارجية.

لقد أسفرت نتائج التحليل على أن 86.4 % من الإجابات تجمع على أن السبب الرئيسي لعملية الإشهاد هو تحسين صورة المؤسسة وتعزيزها لدى الغير. وهي عملية تركز على مكانة السوق ونظرة المؤسسة. وعلى وجه الخصوص أهمية الزبون. وهذه أعلى نسبة في هذا البند من الأسئلة. و تليها نسبة 42.7 حيث اختارت 47 مؤسسة الإجابة بإرجاع السبب إلى الضرورة التعاقدية التي يفرضها سوق المؤسسة. ونلاحظ أنها تدور في نفس فلك الجملة السابقة. وفي المرتبة الثالثة يجيب 32.7% أي 36 مؤسسة بأن سبب الإشهاد هو التكفل بالزبون وهي أيضا تقترب من الإجابة السابقة.

نلاحظ من خلال تكرارات الإجابة، الأهمية التي توليها المؤسسة لمكانة الزبائن كسبب رئيسي في التوجه نحو كسب ثقله بعدة وسائل من بينها أداة الإشهاد.

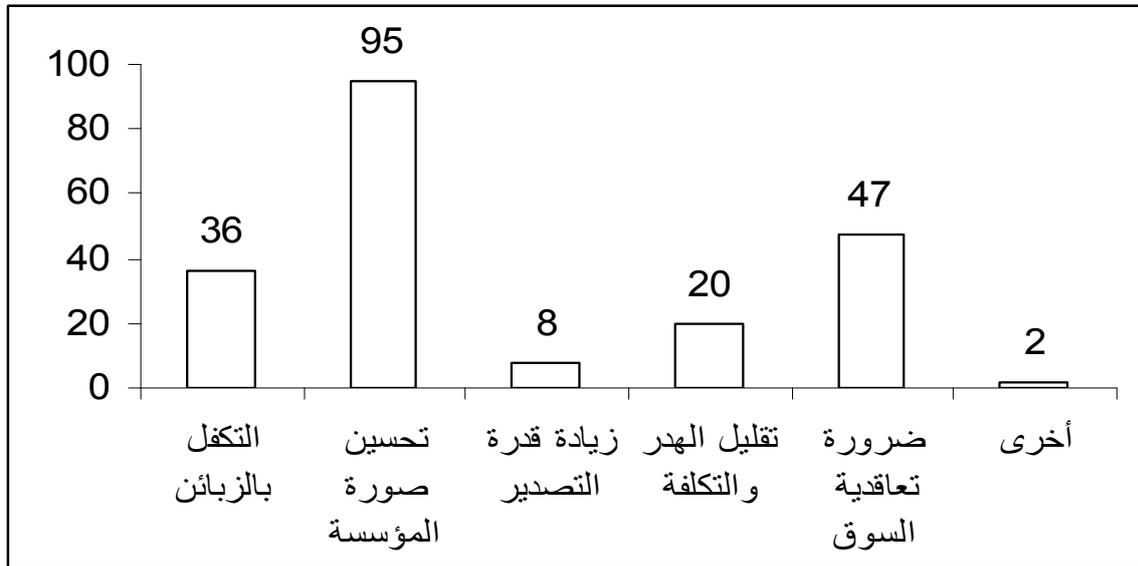
جدول رقم ( 51 ) : أسباب الإشهاد:

مجموع		خاص		عام		
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
32.73	36	20.00	22	12.73	14	التكفل بالزبائن
86.36	95	66.36	73	20.00	22	تحسين صورة المؤسسة
7.27	8	7.27	8			زيادة قدرة التصدير
18.18	20	9.09	10	9.09	10	تقليل الهدر والتكلفة
42.73	47	29.09	32	13.64	15	ضرورة تعاقدية السوق
1.82	2	1.82	2			أخرى

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و يمكن تصوير ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم ( 35 ) : أسباب الإشهاد:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

ونلاحظ عند الدراسة الارتباطية أن متغير سبب الزبون يرتبط بمتغير الأيزو و قيد الإنجاز ب قيم متوسطة القوة حيث  $R$  يأخذ القيم 0.442 و 0.330 على التوالي. ومن جهة أخرى نجد أن متغير تحسين الصورة يرتبط بالنية في الإشهاد بقيمة 0.314.

كما تبين لنا وجود نوع من الارتباط بين متغير الفهم وكون المؤسسة ولائية من ناحية، وكونها لم تفكر في الأيزو من ناحية ثانية. مع العلم أن  $R$  في هذه الحالة تعبر عن

ضعف كثافة العلاقة، إلا أنه يمكن أن تكون أقوى فيما لو ضاعفنا حجم العينة.

## **II - 1 - 4 - عوائق الإشهاد لدى المؤسسات :**

من خلال المعطيات السابقة نلمس بوضوح تعثر عملية الإشهاد، بالرغم من وجود بعض التحسيس بها وإدعاء النية الإيجابية تجاهها. إلا أن الواقع يفرز جملة من العقبات التي تواجه المؤسسات في هذا الإطار. ولهذا أدرجنا هذا السؤال للحصول على صورة لأهم العوائق من وجهة نظر المؤسسات المكونة لهذه العينة محل الدراسة.

يتمثل العائق الأكبر الذي عبرت عنه مفردات العينة محل الدراسة في محدودية الموارد كعائق رئيس يمنع المؤسسة من التوجه للإشهاد. وهذا في الواقع يمثل عقبة لا بد من إيجاد الحلول للتغلب عليها، فكثير من المؤسسات لا تتمتع بالإمكانيات والقدرات المالية الكافية لتغطية نفقات عمليات التسجيل المرتفعة وقد عبرت عن هذا العائق 93 مؤسسة أي حوالي 84.5 % من العينة. فإذن هو أمر يكاد تجمع عليه جميع مؤسسات العينة.

وعندما نحلل هذه النتيجة على واقع الحال بالنسبة للجزائر، نجدنا منطقية جدا خاصة إذا أخذنا في اعتبارنا أن الوزارة الوصية تسارع إلى مد معونات معتبرة في هذا المجال. مما يؤكد أن المؤسسات لا تفي قدراتها بذلك، فتحتاج إلى الإسناد من طرف الدولة. ومن جهة أخرى نجد أن المحور الأساسي في برنامج الميدا هو عملية مساعدة المؤسسات في عملية الإشهاد. ليس في الجزائر فقط، بل في جميع دول جنوب المتوسط.

وأما العائق الذي يترتب بعد هذا، هو ما عبرت عليه نسبة 79.1% من العينة وبمجموع 87 مؤسسة، من أن العائق الأساسي لعملية الإشهاد هو المواقف السلبية لدى العاملين ومقاومة التغيير. وقد تعرضنا فيما سبق على أهمية المورد البشري في مجال إدارة الجودة. فهو العامل المحرك لجميع العناصر الأخرى. وبعد ذلك أرجعت 60 مؤسسة عوائق الإشهاد إلى صعوبة التطبيق للمواصفات. و48 مؤسسة تعتبر كعائق أساسي فهم المواصفات وعليه فيمكن من خلال تحديد هذه العوائق معرفة السبل إلى مساعدة المؤسسات بمواجهتها.

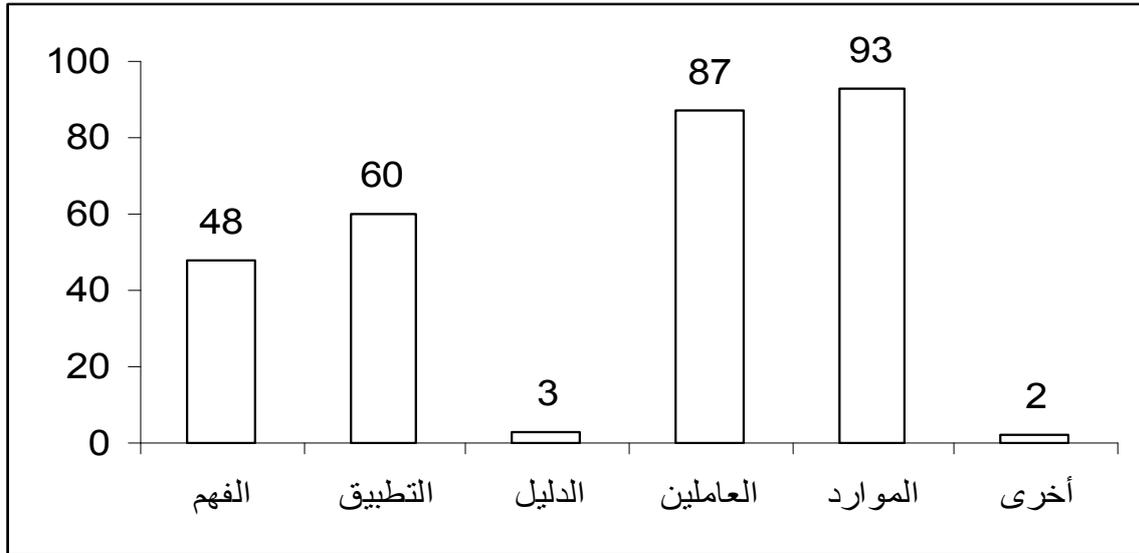
جدول رقم ( 52 ): عوائق الإسهاد:

العوائق	التكرار	النسبة %
الفهم	48	43.64
التطبيق	60	54.55
الدليل	3	2.73
العاملين	87	79.09
الموارد	93	84.55
أخرى	2	1.82

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و نستطيع أن نأخذ صورة عن أهم العوائق ضمن الشكل الموالي:

شكل رقم (36): عوائق الإسهاد:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وقد لاحظنا وجود علاقة ارتباط بين عائق الفهم للمواصفات وعائق تطبيقها. حيث تشير R المحسوبة إلى 0.730 و  $R^2$  إلى 0.417. مما ينبئ عن وجود علاقة بينهما. خاصة إذا علمنا مدى أهمية الفهم كأساس لعملية أي تطبيق. كما ظهر لنا وجود ارتباط بين عائق محدودية الموارد وعائق مقاومة العاملين في حدود R تساوي 0.646 و  $R^2$  تساوي 0.417. ونستطيع تفسير ذلك بكون العاملين مورد من موارد المؤسسة كما أن دافعيتهم تحتاج إلى عملية تحفيز مادي ومعنوي، الأمر الذي يحتاج إلى رصد موارد لمواجهة كل ذلك.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### II - 2- المحور الثاني : مسعى الجودة:

نحاول من خلال أسئلة هذا المحور الوقوف على مدى وجود مسعى للجودة داخل المؤسسة وكيف تتعامل معه، وما هو مفهوم الجودة لديها.

ففيما يخص وجود وظيفة الجودة، فقد أكد 41.8 % من العينة هذا الوجود. بمعنى أن الوظيفة موجودة وقد رأينا فيما سبق أنها ارتبطت بظهور الصناعة. وطبعا وجودها لا ينفي التفاوت في مستوياتها. ولهذا فلا يكفي وحده، بل لا بد من أن تتوافر جملة من المؤشرات التي تعزز مدى تعميم الجودة في المؤسسة، ولا بد من غلبتها على جميع ما يجري داخلها.

#### جدول رقم ( 53 ): وظيفة الجودة:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
وظيفة الجودة	46	41.8

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

أما ارتباط الجودة بالقرارات الكبرى فقد أسفرت النتائج عن نسبة اقل بكثير من سابقتها، فهي لا تتجاوز 27.3 % فقط من مؤسسات العينة تربط قراراتها بموضوع الجودة. وهذا يعني أن شريحة كبيرة لا تدرج الجودة كأولوية في قراراتها، فهي قد ترتبط بالجانب المالي أو التكلفة أو أي تقدير آخر.

#### جدول رقم ( 54 ): الارتباط بالقرارات:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
الارتباط بالقرارات	30	27.3

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وعند معالجتنا لسؤال تحديد سياسة وأهداف الجودة؛ نتحصل على تكرار في حدود 44 مؤسسة، يبدو لديها تحديد لسياستها وأهدافها في مجال الجودة، وهو ما يمثل 40 % من عينة الدراسة. و لكن في هذه النسبة نلاحظ أن 17 مؤسسة فقط تدرج الجودة ضمن قراراتها الأساسية. كما أن معظم هذه المؤسسات ترتبط بتحصيل الأيزو أو الأعداد له والذي ثبت لدينا ارتباطهما بحجم الحصة وسعة التغطية الجغرافية.

#### جدول رقم ( 55 ): تحديد سياسة الجودة:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
تحديد السياسة	44	40

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

كما أن 16 مؤسسة فقط تدرج الجودة في جميع مستويات تنظيمها. إذ في كثير من الأحيان قد تعنتي بها إدارة الإنتاج عند القيام بعملها. ولكن كجوانب تقنية فقط.

### جدول رقم ( 56 ): تحديد سياسة الجودة:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
إدراج الجودة في مستويات التنظيم	16	14.5

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وعند السؤال عن وجود مسعى الجودة، أكدت 32 مؤسسة وجوده وهو ما يمثل ثلث العينة. ومسعى الجودة هو مجموعة الخطوات اللازمة لتحقيق الجودة. فالمؤسسة ينبغي أن تكون لديها إجراءات تقوم بها لكي تضمن إنتاجا ذا جودة عالية.

### جدول رقم ( 57 ): وجود مسعى الجودة:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
وجود مسعى الجودة	32	29.1

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

أما الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالجودة ودليلها وحلقات الجودة. فإننا لا نلمسها إيجابيا إلا في المؤسسات المتحصلة على الأيزو، ذلك أنها من الممارسات والوثائق التي تطالب بها بعد التسجيل.

### جدول رقم ( 58 ): وجود مسعى الجودة:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
مخطط الجودة	8	7.3
دليل الجودة	8	7.3
حلقات الجودة	8	7.3

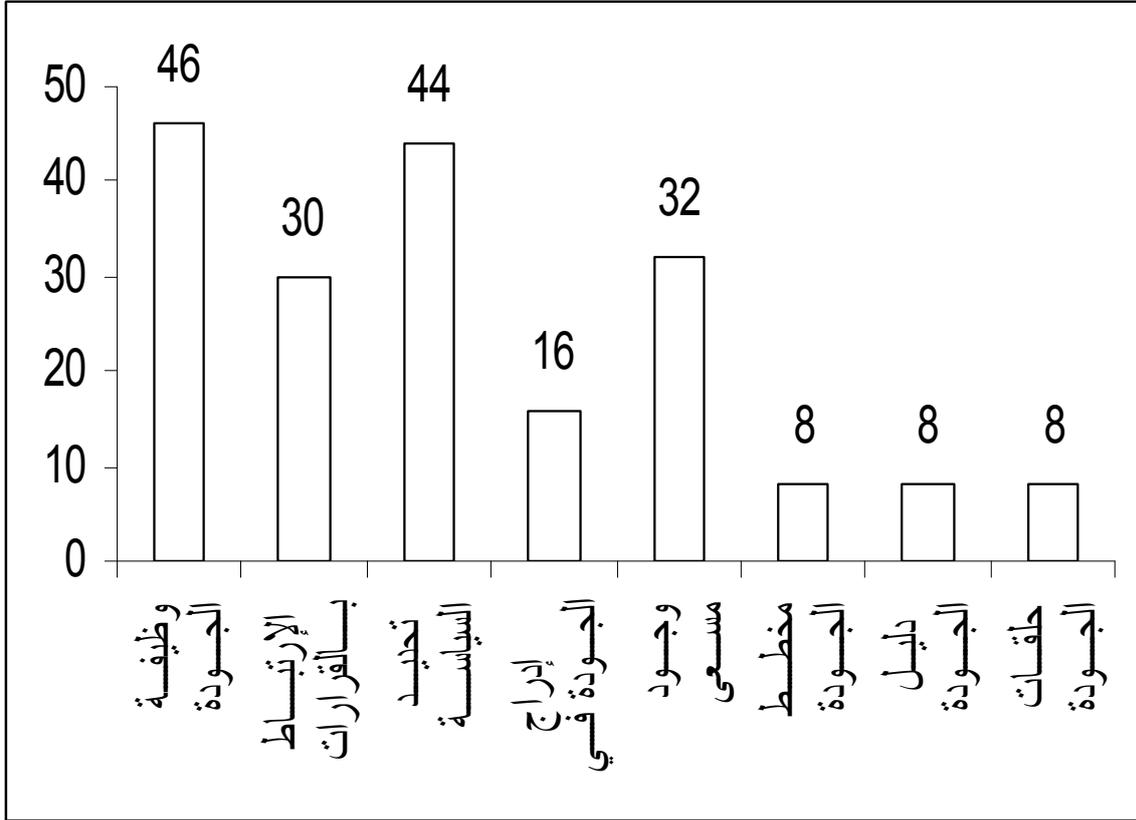
المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و عموما تتلخص هذه الأسئلة، على أنه يوجد حد معين من مظاهر الجودة. خاصة فيما يتعلق بوجود الوظيفة وتحديد السياسة والمسعى. كما أن عدد من المؤسسات ترتبط قراراتها بموضوع الجودة. فهناك مستوى معين من الجودة، لكنه يحتاج إلى تعميم وتعزيز. وهو ما يؤكد صلاحية الفرضية التي انطلقنا منها؛ وهي أن الجودة ليست منعدمة لدى المؤسسات، وإنما تحتاج إلى تحسين بحيث تتضبط مع الأبعاد الجديدة لموضوع الجودة خاصة في الصناعة الغذائية.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

وبهذا فلا يمكن القول أن مستواها متدن تماما، بل هناك اهتمام بها، لكنه لا يرقى إلى مستوى ما ينبغي أن يحقق التحسين المستمر. وتصبح الصورة غير ذلك إذا ما قارنا المنتج المحلي بالمنتج المستورد حيث نلاحظ من خلال ما رأيناه التأخر الشديد.

شكل رقم ( 37 ) : مؤشرات الجودة:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

الحزمة التالية من الأسئلة المطروحة تتعلق بالشخصية التي توكل إليها مهمة الجودة في المؤسسة. وهذا له دلالة هامة على مدى الاهتمام بالموضوع، فقد يكون أولى الأولويات لدى المؤسسة كما قد يكون عملا روتينيا ينغلق في إجراءات محددة داخل وظيفة معينة. والصورة المثلى هي ما صوره رواد الجودة بأنها مهمة الجميع لا تقتصر على مستوى دون آخر، و لا وظيفة دون أخرى. ولقد كانت الإجابات موزعة كما يلي :

كانت نسبة معتبرة من الإجابات تذهب إلى أن الجودة مهمة موكلة لمصلحة داخل المؤسسة. ولكن عند استفسارنا لاحظنا أن المقصود أنها تدرج ضمن وظيفة الإنتاج والعمليات كجزء لا يتجزأ منها. فهي مهمة المهندس التقني الذي يسهر على المحافظة على مستويات عادة ما تكون محددة ضمن كتالوج الآلات، أو ضمن مقادير متعارف عليها في المهنة. وهي عادة ما تتضمن نسبا معينة من المكونات الواجب توافرها في المنتج، كدرجة الحموضة في المشروبات

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

أو كمية مركب معين في المنتج. والتي تطالب المؤسسة قانونا أن تقوم بكتابتها على غلاف التعبئة. كما قد يشمل ممارسات معروفة تتعلق بالجانب الصحي والوقائي. فقد ذهب 42.7 % من العينة إلى الأخذ بهذا التوجه؛ ولقد لمسناه خاصة في المؤسسات ذات الحصة السوقية المنخفضة. إذ اختارته 44 مؤسسة منها من أصل 47 مؤسسة ككل. وكذلك يغلب على المؤسسات التي اختارت هذه الإجابة أنها ذات تغطية ولائية وهو ما يصدق في 44 مؤسسة ولائية من أصل 47 إجابة.

### جدول رقم ( 59 ): مهمة الجودة كمصلحة حسب التغطية الجغرافية والحصة السوقية:

التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطنية	المجموع
مصلحة	44	3	-	47
الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
مصلحة	44	2	1	47

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

موازاة لهذا الاختيار، نجد 41.8 % من العينة أي 46 مؤسسة، اختارت الإجابة عن السؤال، بان الجودة يعين لها مسئول يتكفل بالموضوع ويتفرغ له. وقد لاحظنا أن هذه الإجابة صدرت خاصة من المؤسسات التي هي في إطار الأعداد للأيزو. وبناءا على نتائج الدراسة الارتباطية السابقة فهي تعني خصوصا المؤسسات ذات الحصة السوقية المتوسطة والتغطية الجغرافية لعدة ولايات. حيث كانت المؤسسات التي اختارت هذه الإجابة 31 و 32 مؤسسة على التوالي. ويبدو أن اختيار مسئول للجودة ينبع من أن عملية التسجيل في هذه الحالة تعتبر مشروعا تكون المؤسسة بصدده تنفيذها، فتعين شخصا لمتابعة ملفه.

### جدول رقم ( 60 ): مهمة الجودة بتعيين مسئول حسب التغطية الجغرافية والحصة السوقية:

التغطية	ولاية	عدة	وطنية	المجموع
مسئول	10	32	4	46
الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
مسئول	5	31	10	46

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

أما فيما يخص الإجابة بأن الجودة مهمة الجميع فتكاد لا تذكر، وقد اختارتها 6 مؤسسات. وإن كان هذا الاختيار هو أسلم طريقة للتعامل مع الجودة، كمطلب ملح لدى الزبون. إلا أن النتائج في حدود العينة المنتقاة لم تكن تصب في إطار تعميمه.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

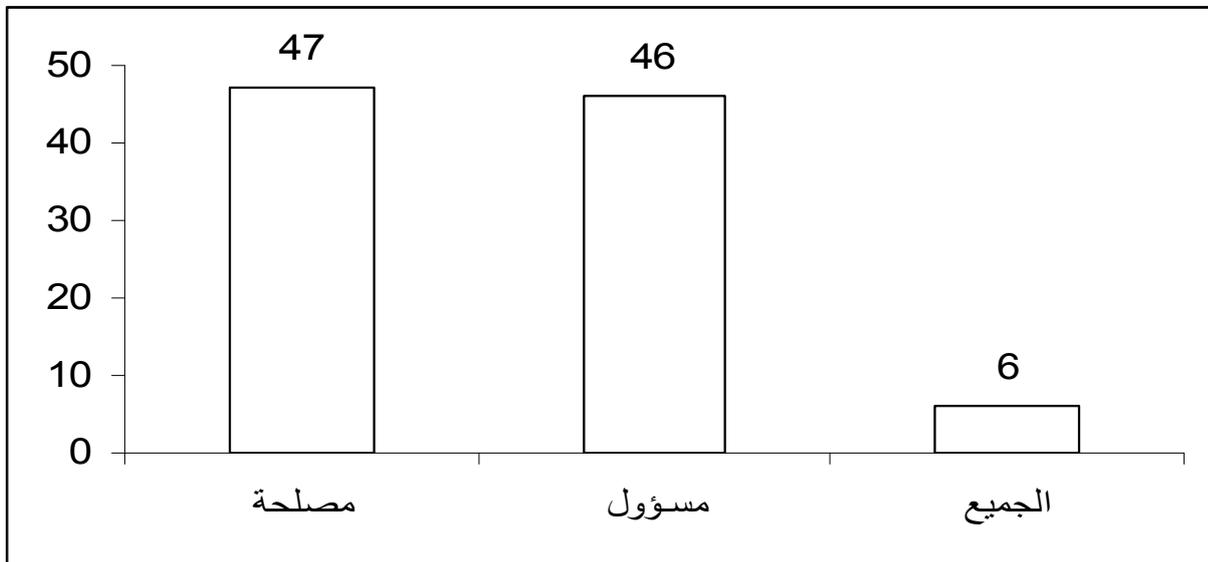
جدول رقم ( 61 ): مهمة الجودة مسؤولية الجميع حسب التغطية الجغرافية والحصة السوقية:

ولاية	عدة	وطنية	المجموع
3	3		
منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
3	2	1	

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و كحوصلة لمهمة الجودة و الاختيارات التي ذهب إليها مجموع المبحوثين في العينة، نستعين بالشكل التالي:

شكل رقم ( 38 ): مهمة و مسؤولية الجودة:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و من ناحية ثانية، نجد الارتباط يتأكد بين تعيين مسئول عن الجودة ومتغير الحصة السوقية المتوسطة ومتغير التغطية لعدة ولايات من جهة. كما يرتبط مع مؤسسات قيد الإشهاد، و يمكن قراءة قيم  $R$  و  $R^2$  من الجدول التالي :

جدول رقم ( 62 ): معاملات الارتباط تعيين مسئول الجودة:

R <sup>2</sup>	R	
0.343	0.586	- متغير تعيين مسئول - الحصة المتوسطة
0.443	0.666	- متغير تعيين مسئول - التغطية بعدة ولايات
0.290	0.538	- متغير تعيين مسئول - مؤسسات قيد الإسهاد

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

وقد أسفرت الدراسة الارتباطية لهذا السؤال عن جملة من العلاقات التي تتفاوت فيما بينها من حيث كثافة الارتباط والقدرة على التفسير. ولعل ذلك يندرج ضمن إطار حدود الدراسة والعينة المختارة. فأولى العلاقات، هي ارتباط متغير المصلحة مع الحصة السوقية المنخفضة، حيث قيمة R تساوي 0.663 و R<sup>2</sup> تساوي 0.440. وكذلك التغطية الولائية بقيمة R مساوية لـ 0.538 و R<sup>2</sup> مساوية لـ 0.290. كما توضح الدراسة وجود ارتباط له مع متغير المؤسسات التي لم تدرج في عملية التسجيل بالأيزو.

جدول رقم ( 63 ): معاملات الارتباط تعيين مصلحة للجودة:

R <sup>2</sup>	R	
0.440	0.663	- متغير المصلحة - الحصة المنخفضة
0.290	0.538	- متغير المصلحة - الحصة المتوسطة
0.289	0.537	- متغير المصلحة - الحصة الهامة

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

ولمعرفة معنى مصطلح الجودة في المؤسسة، سقنا هذا السؤال لكي نقف على تصور أهل المهنة له، بعد أن تعرفنا عليه في الجزء النظري كمفهوم له دلالات عدة تتمايز فيما بينها حسب المرحلة التي نكون فيها.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

إن أكبر تكرار في إجابات هذا السؤال هو ما ذهبت إليه 97 مؤسسة وهي تمثل 88.2% من الكل؛ بالإجابة على أن الجودة هي ميزة تنافسية. فهي أساس تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق التميز عن منافسيها. وهذا بغض النظر عن الحصة السوقية أو التغطية الجغرافية. فيكاد يكون هناك غالبية اتفاق حول هذه الإجابة.

وفي المرتبة الموالية تم اختيار إجابة أن الجودة لا مناص للمؤسسة منها. فهي قيد أصبح يفرض نفسه عليها وهي إجابة 45 مؤسسة التي تمثل 40.9% من العينة. واختارت مؤسسات أخرى أن تكون الجودة عبارة عن معيار يجب أن تضبط المؤسسة نفسها به. وقد يكون معترف به دوليا أو محليا، وهي 35 مؤسسة بنسبة 31.8 % ، وهذا لا ينفي أن 29 مؤسسة أخرى تعتبر الجودة تكلفة إضافية تتحملها.

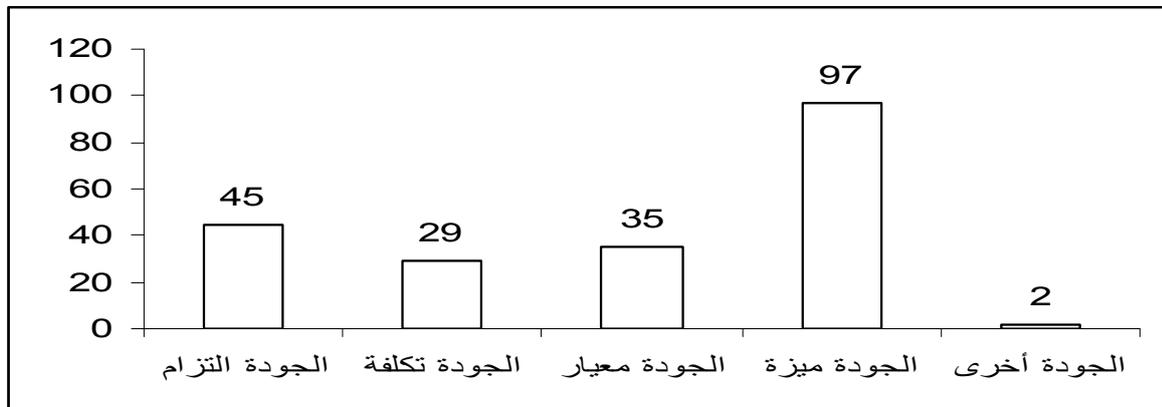
### جدول رقم ( 64 ) : معنى الجودة:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
الجودة التزام	45	40.9
الجودة تكلفة	29	26.4
الجودة معيار	35	31.8
الجودة ميزة	97	88.2
الجودة أخرى	2	1.8

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و يمكن تصوير تباين الاختلاف حول معنى الجودة في الشكل التالي:

### شكل رقم ( 39 ) : معنى الجودة:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

نلاحظ بإخضاع النتائج إلى اختبار الارتباط الثنائي، أنه يوجد نوع من العلاقات بين اعتبار الجودة معيار ومتغير الحصة السوقية المتوسطة والتغطية لعدة ولايات . كما توجد

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

علاقة ارتباط بين هذا المتغير ومتغير الأيزو وكذلك متغير قيد الإسهاد.

**جدول رقم ( 65 ): معاملات الارتباط لمتغير معنى الجودة:**

R <sup>2</sup>	R	
0.239	0.489	- اعتبار الجودة معيار - والحصة متوسطة.
0.595	0.771	- اعتبار الجودة معيار - التغطية لعدة ولايات.
0.168	0.410	- اعتبار الجودة معيار - متغير الأيزو .
0.552	0.743	- اعتبار الجودة معيار - متغير قيد الإسهاد.

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

و عن معالجة مسعى الجودة اختارت 56 مؤسسة التكفل بالزبون كسبيل. وهو ما يمثل 50.9% من العينة. وهذا يدل على تنامي أهمية الزبون كركيزة اعتماد في مسعى الجودة. ومن خلال الدراسة الارتباطية يثبت لدينا وجود علاقات لهذا الاختيار مع كون المؤسسة ذات حصة متوسطة و مع كونها ذات تغطية لعدة ولايات. و أيضا وجود ارتباط بين هذا المتغير ومتغير قيد الإسهاد. وهذا في حد ذاته يؤكد شعور هذه المؤسسات بأهمية مدخل الزبون في تحقيق الجودة. وقد ثبت من خلال تحليلات سابقة أن هذا الزبون أصبح ثروة حقيقية للمؤسسة.

**جدول رقم ( 66 ): معاملات الارتباط لمتغير معالجة المسعى بالتكفل بالزبون:**

R <sup>2</sup>	R	
0.199	0.446	متغير التكفل بالزبون ومتغير الحصة المتوسطة
0.241	0.491	متغير التكفل بالزبون متغير التغطية لعدة ولايات
0.215	0.464	متغير التكفل بالزبون متغير قيد الإسهاد

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

بينما اختيار الإجابة بتحفيز مبادرات التحسين فقد صدر عن 32.7 % من مجموع العينة وذلك فيما يخص 36 مؤسسة. وغالبيتها ذات حصة سوقية منخفضة وتغطية جغرافية ولائية ولم تشرع بعد في التسجيل بالأيزو. مما يوضح حاجة مثل هذه المؤسسات إلى عمليات التحسين وتقديم الحوافز للعاملين كي يبادروا بأفكار تحسينية من شأنها تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، وفتح المجال أمامها لاقتحام أسواق جديدة. ولقد استخرجنا بعض القيم الارتباطية ولكن نظرا لتدني قيمها تم التخلي عن ذكرها. والاكتفاء بما قدمناه من تحليل للنسب والتكرارات. وفي المرتبة الثالثة تأتي إجابة ربط معالجة المسعى بدعم ثقافة الجودة وترقيتها و نشرها بين العاملين. وقد أجابت على اختيارها 15 مؤسسة ممثلة بذلك 13.6% من العينة.

### جدول رقم ( 67 ) : دعم ثقافة الجودة:

المجموع	هامة	متوسطة	منخفضة	الحصة
15	8	6	1	دعم ثقافة الجودة
المجموع	وطنية	عدة ولايات	ولائية	التغطية
15	4	11		دعم ثقافة الجودة
المجموع	إيزو	قيد الإشهاد	بدون إشهاد	الإشهاد
15	8	6	1	دعم ثقافة الجودة

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وقد أسفرت الدراسة في وجود علاقات ارتباط بين هذا الاختيار والحصة السوقية الهامة والتغطية الوطنية بشكل أخف، ولكن الارتباط يعزز عندما ندمجها معا.

### جدول رقم ( 68 ) : معاملات الارتباط لمتغير معالجة المسعى بالتكفل بالزيون:

R <sup>2</sup>	R	
0.329	0.574	متغير دعم ثقافة الجودة ومتغير الحصة الهامة
0.239	0.489	متغير دعم ثقافة الجودة ومتغير تغطية وطنية
0.366	0.605	متغير دعم ثقافة الجودة ودمجها معا

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

كما يوجد ارتباط بين دعم ثقافة الجودة والتسجيل في الأيزو. حيث سجلت R قيمة 0.705 و  $R^2$  قيمة 0.497 وهي ذات دلالة قوية. ولم نحصل على ارتباط بينه وبين المؤسسات قيد الإسهاد. وهذا رغم توقعنا لوجود ذلك. عموما كان الأكبر هو التكفل بالزبون. وما يليه في الواقع، ما هو إلا أدوات تخدمه أيضا. فالعملية في عمومها تنطلق منه لتصل إليه.

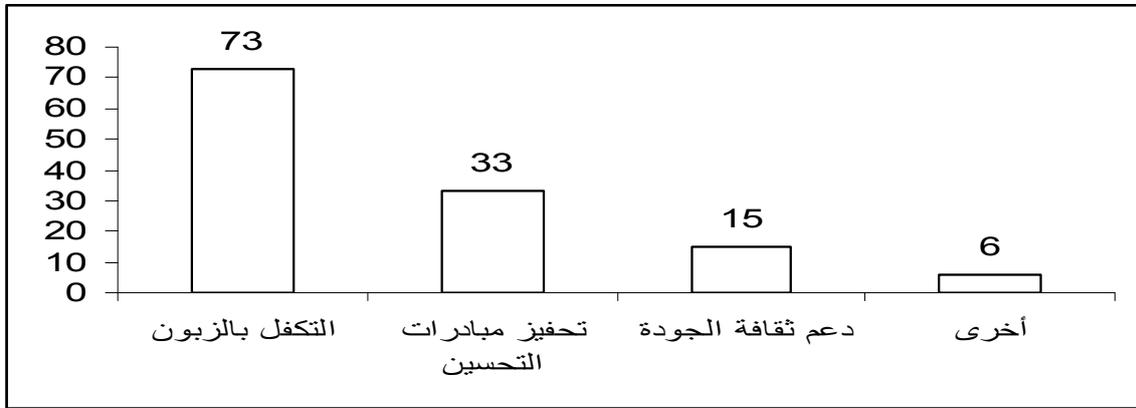
### جدول رقم ( 69 ): أساليب معالجة مسعى الجودة:

المتغيرات	التكرار	النسبة
التكفل بالزبون	73	66.4
تحفيز مبادرات التحسين	33	30
دعم ثقافة الجودة	15	13.5
أخرى	6	5.5

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و هو ما يمكن تصويره كما يلي:

### شكل رقم ( 40 ): أساليب معالجة مسعى الجودة:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

II - 3 - المحور الثالث: رضا الزبون:

إن قياس رضا الزبون أمر ذو أهمية لمؤسسة تريد المحافظة على مكانتها في السوق. وهو نوع من التغذية العكسية الضرورية لكل مؤسسة. وعلى ضوءه، تجد نفسها إما مطالبة بتعزيز المنحى الذي تسير فيه وهذا في حالة التحقق من الرضا؛ وإما مضطرة إلى مراجعة أعمالها حتى تتمكن من القيام بأعمال تصحيحية تهدف إلى تعظيم رضا زبون - مع الوقت واشتداد المنافسة في ظل كثرة العرض - أصبح عملية شاقة ولا تتسم بالديمومة. ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها، نجد أن أعلى مقياس لرضا الزبون هو المقارنة بالمنافسة من خلال عدة مؤشرات، أبرزها التواجد وعدد الزبائن ورقم الأعمال وغير ذلك. وقد اختارت هذا المقياس 79 مؤسسة من العينة أي ما يوافق نسبة 79.8% من المجموع. وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المنافسة فرضت منطقتها على المؤسسة، خاصة في إطار رؤية نظامية تجعل المؤسسة نظاما حركيا ومفتوحا.

وخاصة أن طبيعة الموزعين وحتى البائعين بالجملة والتجزئة، غالبا ما يعرضون عدة منتجات في وقت واحد ولا يتخصصون في منتج واحد. ما عدا في حالة المشروبات الغازية والمياه المعدنية التي قد نجد نسبة معتبرة تنجح إلى التعامل مع منتج واحد، ولذا عبر قنوات التوزيع هذه، نجد المؤسسة تسعى إلى معرفة مكانتها مقارنة مع بقية المنتجات خاصة البديلة والمنافسة لمنتجها. وعليه فهو مؤشر هام تتابعه باستمرار، و تصل الحال فيه في بعض الأحيان إلى التقليد التام في جميع الأشياء.

جدول رقم ( 70 ): قياس الرضا بالمقارنة بالمنافسة:

التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطني	المجموع
المقارنة بالمنافسين	48	27	4	79
الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
المقارنة بالمنافسين	44	25	10	79
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
المقارنة بالمنافسين	48	27	4	79

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

المقياس الموالي في المرتبة هو لجوء المؤسسة إلى مراجعة عدد وطبيعة الشكاوى التي يعبر عليها الزبون. وتعتمد عليه 43 مؤسسة بنسبة مئوية توازي 39.1%. وهذه الطريقة و إن كانت تعطينا مؤشرا على رضا الزبائن في حال ندرتها. لكنها تعتبر بعيدة أي بعد

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

وقوع الخلل ننتبه إليه. وهذا ما يحمل المؤسسة كلفة إضافية، هي في غنى عنها. إضافة على أنه من المعلوم، بأن التعبير و الشكوى ليست وسيلة جميع الزبائن و في جميع الأحوال. فهناك شريحة ولو انعدم الرضا عندها، فإنها لا تلجأ إليها، بل تفضل الامتناع عن الاستهلاك وهذا مكنم خطورة هذا القياس وعدم جدواه في المحافظة على الزبون.

### جدول رقم ( 71 ): قياس رضا الزبون بالشكاوى:

التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطني	المجموع
الشكاوي	26	9	8	43
الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
الشكاوي	30	9	4	43
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
الشكاوي	30	5	8	43

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

أما الطريقة الأخرى التي تسلكها بعض المؤسسات في قياس رضا الزبون، فهي الاعتماد على استخدام عينة منهم لتمثيل مجتمعهم. ثم اختبار رضاهم إما بالاستبيان أو المقابلة أو غيرها من الأدوات. وهذا بطبيعة الحال يعتمد نجاحه على مدى قدرة العينة على تمثيل المجتمع المسحوبة منه. كما أنه أداة تستخدم في قياس الاتجاهات خاصة. وهو ما يمكن أن يشكل أساس دراسات السوق إن كانت هذه المؤسسات تقوم بها. وقد عبر باختيار هذه الوسيلة في القياس 30.9% من المبحوثين أي 34 مؤسسة.

### جدول رقم ( 72 ): قياس رضا الزبون بطريقة المعاينة:

التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطني	المجموع
المعاينة	31	3	-	34
الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
المعاينة	34	-	-	34
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
المعاينة	34	--	-	34

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

نلاحظ في هذه الطريقة أنها تتركز في المؤسسات ذات الحصة المنخفضة والتغطية الولائية ولم تشرع بعد في عملية الإشهاد. وهذا خلافا لما نلاحظه في الطريقتين

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

السابقتين. ولكن ينبغي أن نشير إلى أنه رغم اتجاه المؤسسات إلى اقتصاد السوق فهناك نسبة من المؤسسات لا تهتم بهذا القياس. وذلك منطقي و مقبول في مرحلة الطلب أكثر من العرض، فكل ما ينتج يباع نظرا لشح المعروض، وهذا ما تتمتع به بعض المؤسسات. لكنه أمر لا يدوم، فسرعان ما سيتبدل الحال. ونسمع أحيانا بأن المؤسسة لا تقو على إجابة الطلب. وفي الوقت نفسه أن الأمور ليست على نفس الوتيرة كما في السابق. فالتغير موجود و المنافسة تحتد.

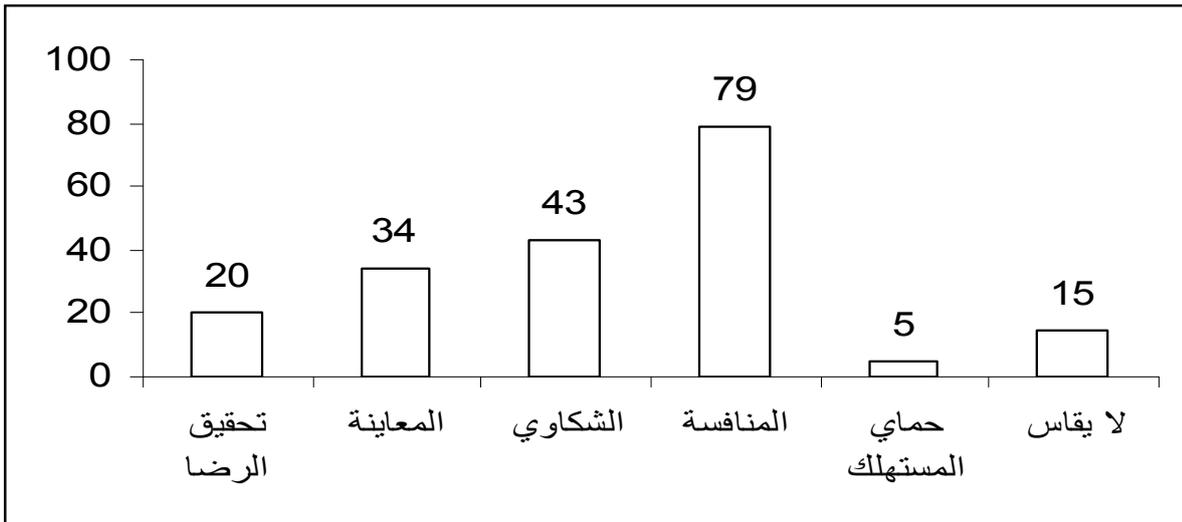
### جدول رقم ( 73 ): أساليب قياس رضا الزبون:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
تحقيق الرضا	20	18.2
المعاينة	34	30.9
الشكاوي	43	39.1
المنافسة	79	71.8
حماية المستهلك	5	4.5
لا يقاس	15	13.6

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و هو ما يقدم تمثيلا له من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم ( 41 ): أساليب قياس رضا الزبون:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وبالرغم من الدور الذي تحتله الحركة الجمعوية لحماية المستهلك والرجوع إليها في هذا المضمار، فلا يزال محدودا. رغم أنها لا زالت تفرض نفسها على الساحة الوطنية.

II - 4 - المحور الرابع : المراقبة و الاختبار :

يقترن موضوع الجودة بداهة بالمراقبة و الاختبار. وسواء كان الأمر قليا وهو المستحسن أو كان بعديا. فإن المراقبة تعريفا هو مقارنة ما ينبغي أن يكون أو نتوقع الحصول عليه، مع ما يقع أو سيقع فعليا. وذلك بناء على تغذية عكسية وضمن أطر وقواعد معينة. ويندمج فيها ما هو مطلوب تقنيا، مع ما ينتظره التسيير، فيما يخص التكلفة وتعظيم المنفعة والحساب الاقتصادي.

ولقد رأينا عند تحديد المراحل التي مرت بها الجودة أن موضوع الفحص والتفتيش والمراقبة كان مطروحا بقوة، وقد قسمنا هذا المحور إلى أربعة مجموعات بحيث تخصص كل مجموعة لمظهر معين تعالجه. فتقتصر المجموعة الأولى على المادة الأولية وما يتعلق بها. وموضوع المواد الأولية التي تستخدم في الصناعة الغذائية موضوع حيوي وذو أهمية قصوى. بحيث يجمع المهنيون وأصحاب الخبرة في هذا القطاع على أن جودة المنتج تتوقف في جانب كبير منها على جودة المادة الأولية. ومن خلال دراسة قمنا بها لمؤسسة مطاحن الأغواط فقد أكد لنا المسؤولون في هذه المؤسسة على أن جودة الدقيق و السميد واحتوائه على مادة العلك كما يسمونها وشفاء لونه وخلوه من البقع السوداء، يرجع في حقيقة الأمر، إلى جودة حبة القمح التي يستخرج منها. لذا يولون أهمية كبيرة لاختيار المورد ويكلفون مختصا يذهب إلى عين المكان لانتقاء المادة الأولية. ومن أجل هذا فإن عملية الإنتاج في الصناعة الغذائية، غالبا ما تبدأ بعملية الفرز، ومن ثم غسل المادة الأولية بحيث تصمم الآلات المستخدمة في هذا المجال على أساس استبعاد ما يثير أدنى إشكال أثناء عملية التحويل. كما تمر عملية التحويل عبر عدة مراحل حسب طبيعة ونوعية المنتج. لكن في جميع الأحوال، تتضمن هذه المراحل جزءا يخصص لتنقية المادة الأولية وتخليصها من كل الشوائب والعيوب.

ولهذا فقد انتهت نتائج الدراسة لاختبار هذا الموضوع إلى وجود قوي لمراقبة المواد بحيث أجابت غالبية المؤسسات بوجود إيجابي للعناصر الأربعة. فعن إتباع إجراءات تقييم واختيار الموردين تمارسه 101 مؤسسة أي تقريبا 92% من العينة وبالنسبة لتجريب المواد على أساس الإجراءات 98 مؤسسة أي تقريبا 90% من العينة تقوم بذلك.

وفيما يخص وجود المعلومات حول خصائص المنتجات فهي متوفرة في 104 مؤسسة من أصل مفردات العينة مشكلة بذلك نسبة 94.5%. ونجد نسبة 93.6% تؤكد وجود أجهزة المتابعة والقياس.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

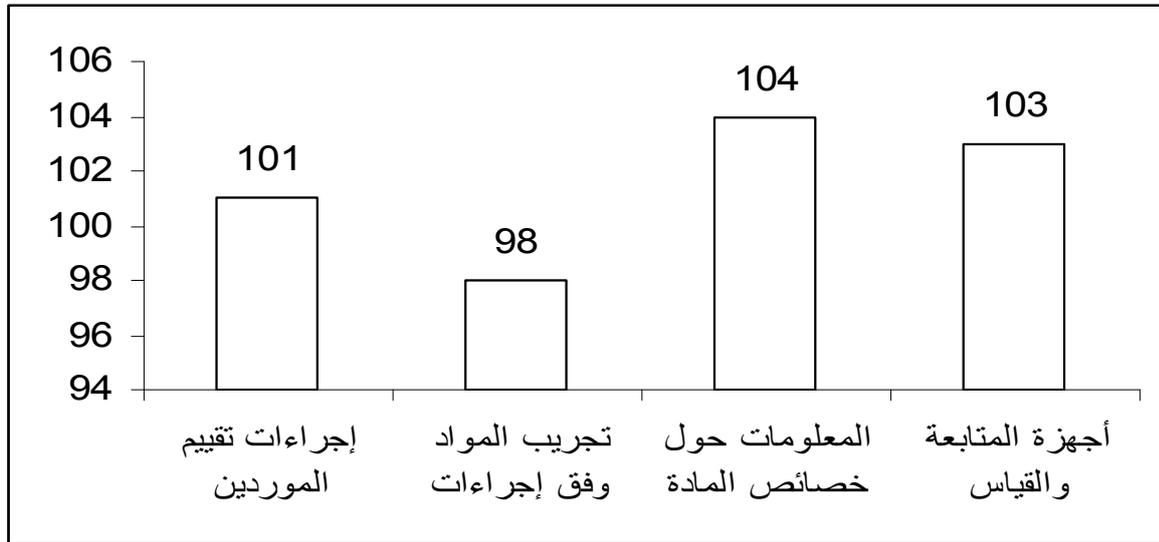
### جدول رقم ( 74 ): مراقبة المادة الأولية:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
إجراءات تقييم الموردين	101	91.8
تجريب المواد وفق إجراءات	98	89.1
المعلومات حول خصائص المادة	104	94.5
أجهزة المتابعة والقياس	103	93.6

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و يصوره الشكل التالي أحسن تصوير:

### شكل رقم ( 42 ): مراقبة المادة الأولية:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

تعالج المجموعة الثانية تحديد منتجات المؤسسات واختبارها. وهذا الأمر أصبح ضروريا في ظل التغيرات الجديدة. حيث تطالب المؤسسة بوسم منتجها بمعلومة حول تحديد المنتج وذلك حفاظا على صحة المواطن المستهلك.

وتحديد المنتج يتم بإحدى طريقتين، إما فرديا وإما حسب الحصة. ويتوقف ذلك على طبيعة المنتج في حد ذاته. فهناك كثير من المنتجات موجهة للاستهلاك الواسع، وتكون ثمرة الإنتاج الكبير ذي النمط المستمر. لذا يغلب على تحديد المنتج أنه حسب الحصة. ولهذا فقد أجابت 88 مؤسسة بأنها تقوم بتحديد منتجها بالحصة. لأنه يلائم بصورة جيدة طبيعة منتجها. بينما تقوم 16 مؤسسة أي حوالي 15% من العينة بالتحديد له فرديا.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### جدول رقم ( 75 ): تحديد المنتج:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
فرديا بالمنتج	16	14.50
بالحصة	88	80
لا تحدد	6	5.5

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

والمؤسسات التي لا تحدد منتجها لا فرديا ولا بالحصة، ستواجه مشكلا عويصا في حالة سحب منتجها من السوق لسبب أو لآخر، إذ ستكون الخسارة مضاعفة ساعتها. حتى يصبح منتج المؤسسة مقبولا في السوق، لا بد أن تتوفر فيه جملة من المواصفات المتعلقة بمكوناته. و من جهة أخرى يجب أن تضمن المؤسسة سلامته من كل ما من شأنه الإضرار بالمستهلك كالتسمم والتلوث. ولهذا يخضع ضرورة إلى عملية اختبار قبل توجيهه إلى السوق.

ونظرا لأهمية هذه العملية فقد توجب أن تتوفر المؤسسة في الصناعة على أدواتها لاختبار منتجها، أو على الأقل أن تلجأ إلى مخبر معتمد، مهمته التأكد من سلامة المنتج. وبناء على هذا، فقد توزعت الإجابة بين 73.6% من العينة أي 81 مؤسسة تمتلك مخبرا لديها في داخلها. وحتى لا نكون مبالغين فإن عددا لا بأس به من هذه المخابر تتصف بالبساطة واقتصار المهمة التي توكل إليها على مجرد عمليات بسيطة تستخدم أدوات القياس المناسبة وتعمل بأخذ عينات من المنتج.

وتبقى 29 مؤسسة تشكل نسبة 26.4% تستعين بمخابر خارجها. وغالبها نجده مخابر جهوية تقدم خدماتها لعدة ولايات على سبيل المثال المخبر الجهوي بورقلة.

### جدول رقم ( 76 ): استخدام المخابر:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
مخبر المؤسسة	81	73.6
مخبر خارجي	29	26.4

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وقد أكدت النصوص التشريعية السارية المفعول في الجزائر حاليا، على الالتزام بضرورة اختبار المنتج. و نلاحظ أن الدراسة الارتباطية في الأسئلة التي قدمناها لا فائدة منها. لأن الأجوبة تكاد تكون معممة بغض النظر عن الحصة أو التغطية أو أي مؤشر آخر.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

تأتي المجموعة الثالثة من الأسئلة لتعالج موضوع التقصي وترك الأثر (Traçabilité) الذي يعتبر اليوم في أوروبا، من أهم موضوعات الساعة. وهو وجود نظام يمكن المؤسسة من تتبع أثر منتجها في حالة الاحتياج للقيام بذلك. وهو بهذا تكملة أو حالة خاصة من تحديد المنتج. نلاحظ أن الإجابة على سؤال تسجيل أثر المنتج في سجل مرقم للمنتجات أو الحصص. كانت 57.3% بالإيجاب، وعن سؤال وجود إجراءات المراقبة والاختبار كانت 61.8% أي عموما تقوم المؤسسات بهما.

لكن فقط 23 مؤسسة أي حوالي 20.9% من العينة ترى أن إجراءات سحب المنتج عند الضرورة فعالة ففي الواقع هناك عدة أسباب تحول دون ذلك. و 24 مؤسسة فقط تؤكد وجود نظام المقايسة الذي أصبح ذا أهمية في الجزائر بحيث حدد يوم وطني للمقايسة.

### جدول رقم ( 77 ): مؤشرات التقصي:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
تسجيل الأثر	63	57.3
فعالية سحب المنتج	23	20.9
إجراءات الرقابة والاختبار	68	61.8
نظام المقايسة	24	21.8

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وقد أظهرت الدراسة الارتباطية وجود علاقة بين فعالية سحب المنتج والحصة الهامة بمعامل ارتباط 0.574 وكذلك مع متغير الأيزو بمعامل ارتباط 0.545.

### جدول رقم ( 78 ): معاملات الارتباط لمتغير فعالية سحب المنتج :

المتغيرات	R	R <sup>2</sup>
- فعالية سحب المنتج - الحصة الهامة	0.574	0.329
- فعالية سحب المنتج - التسجيل بالأيزو	0.545	0.297
- فعالية سحب المنتج مع المتغيرين معا	0.585	0.343

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

وتقريباً نفس النتائج، نجدها في حالة نظام المقايسة، كما يشير إليه الجدول التالي:

**جدول رقم ( 79 ) : معاملات الارتباط لمتغير نظام المقايسة :**

المتغيرات	R	R <sup>2</sup>
نظام المقايسة مع الحصة الهامة	0.558	0.311
نظام المقايسة مع الأيزو	0.530	0.281
نظام المقايسة معهما معا	0.569	0.324

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

أما المجموعة الرابعة في هذا المحور، فيدور موضوعها حول معاملة المنتجات غير المطابقة. وقد توصلنا إلى أن 63.6 % من المؤسسات بإمكانها تحديد المواد غير المطابقة وعزلها، خاصة بالنسبة للمؤسسة التي لديها خبرة في الميدان نتيجة الممارسة. ويتوقف هذا على المورد البشري المتخصص. حيث تمكنا من خلال المناقشة مع مهنيين من التوصل إلى أن المهندس المتمكن من مهنته، تتنافس عليه المؤسسات العاملة في الميدان. كما تردف هذه العملية بتقرير عدم المطابقة عند 33 مؤسسة أي 22.7% من العينة. أما عن كتابة إجراءات البحث في أسباب ومصادر عدم المطابقة، فلا تقوم به سوى 23.6% من المؤسسات. في حين أن اتخاذ الإجراءات التصحيحية وكتابتها، يحظى بقبول 60% من مفردات العينة. وتذهب نسبة 42% من المؤسسات إلى أن الفحص يتم على أساس مواصفات معدة سلفاً.

**جدول رقم ( 80 ) : معاملة المنتجات غير المطابقة:**

المتغيرات	التكرار	النسبة %
التحديد والعزل	70	63.6
تقرير عدم المطابقة	33	30
كتابة إجراءات البحث	26	23.6
اتخاذ التصحيحات	63	57.3
الفحص النهائي	46	41.8

المصدر : جدول معد انطلاقاً من معالجة نتائج الاستبيان.

II - 5- المحور الخامس : التحسين و مراجعة الجودة :

إن استهداف عمليات التحسين أمر تسعى إليه جميع المؤسسات. و نادرا، ما تكتفي المؤسسة بالمستوى الذي وصلت إليه فهو مدخلها لتحقيق النمو والاستمرارية. ولأن أي ميزة لا يمكن أن تكون مطلقة، وإنما تعتبر نسبية تتغير بتغير الزمان والمكان. وسرعان ما تتقادم بسبب المنافسة أو الداخلين الجدد. لذا وجب على المؤسسة أن تسعى باستمرار إلى تعزيز مكانتها، خاصة مع ظاهرة قصر حياة المشاريع والمنتجات. فهي مطالبة أن ترصد كثيرا من جهودها واهتمامها ومواردها للقيام بعمليات التحسين؛ مع مراعاة تحقيق السبق في ذلك. وهو ما يتيح لها مرتبة مريحة ومكانة ريادية في سوقها. وإن لم تفعل ذلك تجد نفسها مضطرة إلى الانسحاب من بعض سوقها إن لم يكن كله، ذلك أن من لم يتجدد يتبدد ومن لا يتقدم يتقادم. ومن خلال مقابلتنا لبعض العاملين في مجال المشروبات الغازية، أكدوا على ضوء معاشتهم الميدانية، بأن تحسين قارورة المشروب مادة وشكلا وغلافا، كان خطوة ضرورية للبقاء في السوق، وما لم تقم به المؤسسة بادر إليه المنافس. ومهما كانت حصة المؤسسة أو حجم رقم أعمالها، يبقى التحسين مطلباً أساسياً، أو لنقل مطمح كل متعامل. لكن الاختلاف يكون في التجسيد الفعلي كما سنري فيما بعد. بناء على هذا فقد سجلت النتائج نسبة مئوية كبيرة تصل إلى 95.5% من العينة أي 105 مؤسسة تؤكد أنها مع استهداف التحسين طبعاً مع وجود اختلاف بين من يتخذ طموحاً يسعى إلى الوصول إليه، وبين من يراه أمراً قابلاً للتحقيق، وعليه الإستعداد لذلك. وعندما نحاول تتبع الأسباب التي تتبناها المؤسسات عند استهداف التحسين، نجد عدة اتجاهات، أهمها توسيع السوق وزيادة الحصة السوقية ورفع رقم الأعمال والحصول على ولاء الزبون، ومقاومة الاختفاء، وغيرها من الأجوبة التي يقدمها كثير من العاملين في الصناعة الغذائية.

وعند تحليل النتائج، فلا توجد فروق معنوية في الإجابات، لأنه لا يوجد تمييز حسب الحصة السوقية ولا حسب التغطية الجغرافية ولا القطاع العام ولا الخاص؛ فالجميع في معركة السوق، و الكل مطالب أن يحسن من موقعه وأسلحته التي يستخدمها في السيطرة عليه. ولكن الاستهداف يبقى مجرد طموح أو أمنية بعيدة المنال، إن لم تصاحبه خطوات فعلية تجسده واقعا، وتتيح للمؤسسة التمتع بثمراته. لهذا فقد أردفنا هذا السؤال الذي لقي شبه إجماع على الأخذ به، بأسئلة تتعلق بعملية التجسيد وهي تخصيص موازنة له وتحديد خطواته واستخدام أداة لتحقيقه. إن ما نسبته تمثل 16.4 % فقط هي التي عبرت عن رصدها لجزء من موازنتها لعمليات التحسين، وهنا أيضا يجب الإنتباه إلى أنه ينبغي أن نناقش أهمية هذا الجزء مقارنة بغيره من بنود الموازنة، و على كل قد يكون أمرا جيدا أن تفكر في التحسين، ولكن قد لا يكون ذلك

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

بالقدر الكافي بحيث تبقى المؤسسة مطالبة بمضاعفة الجهد في هذا الإطار. ونلاحظ من خلال قراءة النتائج بأن المؤسسات المكونة لهذه الشريحة تنتمي إلى حصة سوقية هامة أو متوسطة وفي الوقت نفسه تقوم بتغطية وطنية أو عدة ولايات كما أن موقفها من موضوع الإشهاد يتحدد إما بالتسجيل أو قيد الإشهاد.

### جدول رقم ( 81 ) : إعداد موازنة التحسين:

المجموع	هامة	متوسطة	منخفضة	الحصة
18	10	8		إعداد موازنة
المجموع	وطنية	عدة ولايات	ولاية	التغطية
18	4	14		إعداد موازنة
المجموع	إشهاد الأيزو	قيد الإشهاد	بدون إشهاد	الإشهاد
18	8	10		إعداد موازنة

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وعند القيام باختبار النتائج من خلال الدراسة الارتباطية نلاحظ وجود قيم لمعامل الارتباط ذات معنوية. فهو يرتبط مع متغير الحصة الهامة من جهة و أيضا توجد علاقة له مع التغطية الجغرافية لعدة ولايات وأكثر. كما يرتبط بمتغير قيد الإشهاد والتسجيل. وذلك حسب قيم R التي تتفاوت في الكثافة نظرا لطبيعة تشكيل العينة.

### جدول رقم ( 82 ) : معاملات الارتباط لمتغير إعداد الموازنة للتحسين:

R <sup>2</sup>	R	
0.451	0.672	إعداد الموازنة الحصة الهامة
0.193	0.439	إعداد الموازنة التغطية الوطنية
0.180	0.425	إعداد الموازنة التغطية لعدة ولايات
0.401	0.633	إعداد الموازنة مع الأيزو

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

أما المؤسسات التي قامت بتحديد خطوات فعلية لعملية تحسين الجودة فقد بلغت نسبتها

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

12.7% وعدها 14 مؤسسة وهو عدد ضئيل مقارنة بالعدد المعبر به عن استهداف التحسين. وتكون المؤسسة التي شارفت إلى هذا المستوى، قد جسدت فعليا بحثها المستمر لتحقيق التحسين. وهذا ما لا يتأتى في الواقع إلا إلى عدد قليل جدا من المؤسسات. نظرا لكثرة العوائق التي تحول دون ذلك، إضافة إلى جملة التناقضات التي قد تواجه المؤسسة. ويسترعي الانتباه عند التمعن في هذه الأرقام التي تتكون منها هذه الشريحة، أنها تنتمي كسابقتها إلى الحصة السوقية الهامة والمتوسطة وتغطي مساحة جغرافية لعدة ولايات وأنها مندرجة في إحدى مراحل تسجيل للإشهاد.

### جدول رقم ( 83 ): تحديد خطوات التحسين:

المجموع	هامة	متوسطة	منخفضة	الحصة
14	9	5		تحديد الخطوات
المجموع	وطنية	عدة ولايات	ولاية	التغطية
14	4	10		تحديد الخطوات
المجموع	إشهاد الأيزو	قيد الإشهاد	بدون إشهاد	الإشهاد
14	8	6		تحديد الخطوات

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

ولدى اختبار النتائج لاستخراج علاقات الارتباط، يبدو واضحا لدينا وجود علاقات بين متغير تحديد خطوات تحسين الجودة و المتغيرات التالية:

### جدول رقم ( 84 ): معاملات الارتباط لمتغير تحديد الخطوات التحسين:

R <sup>2</sup>	R	
0.099	0.315	متغير تحديد الخطوات متغير تغطية لعدة ولايات
0.259	0.509	متغير تحديد الخطوات متغير التغطية الوطنية
0.478	0.691	متغير تحديد الخطوات متغير الحصة الهامة
0.538	0.733	متغير تحديد الخطوات متغير التسجيل بالأيزو

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

ولتحقيق التحسين، تستخدم عدة وسائل من بينها وسيلة التحسيس، ونشر ثقافة تعزز أهمية العملية بين أفراد العاملين ومحاولة التأثير على التوجهات من خلالها. وهو ما اختارته 34 مؤسسة من العينة بنسبة مئوية 30.9% وهي الوسيلة التي تحتاجها المؤسسة خاصة عند التحضير والإعداد للإشهاد.

### جدول رقم ( 85 ): التحسيس وسيلة تحسين:

الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
التحسيس	9	25		34
التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطنية	المجموع
التحسيس	9	25		34
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
التحسيس	10	24		34

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وهناك إلى جانبها 21 مؤسسة ونسبتها 19.1% من العينة، اختارت وسيلة التكوين ورفع مستويات العاملين. وطبعا هي وسيلة لتدارك نقاط الضعف التي تعترى بعض العاملين. وتندرج ضمن الإستثمار البشري وتكوين رأسمال الفكري للمؤسسة.

### جدول رقم ( 86 ): التكوين وسيلة تحسين:

الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
التكوين	4	8	9	21
التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطنية	المجموع
التكوين	4	13	4	21
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
التكوين	5	8	8	21

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

أخيرا، تتوجه نسبة كبيرة من مؤسسات العينة إلى طريقة المكافأة والجزاء كوسيلة للتحفيز على القيام بأعمال تحسينية، حيث 57 مؤسسة من أصل 110 اختارت هذه الوسيلة وهو ما يمثل 59.8% أي أكثر من النصف. ولا ننكر أن هذه الطريقة قد تحقق بعض الأهداف، إلا أنه يجب الانتباه إلى خطورة الاعتماد عليها وحدها، خاصة إذا أريد بالمكافأة الجانب المادي الصرف المشار إليه في نظرية X عند ماك غريغوري.

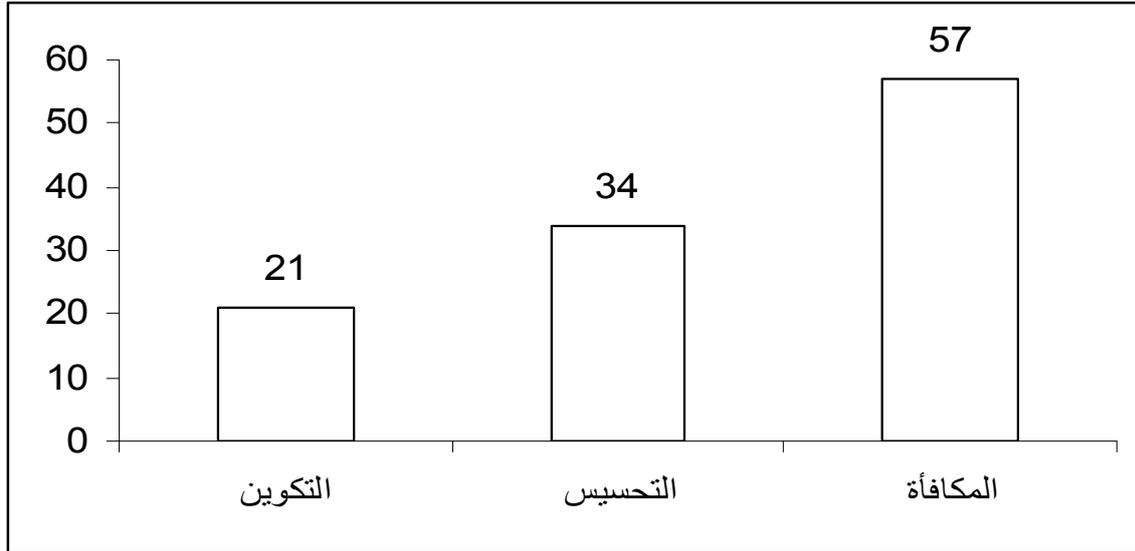
جدول رقم ( 87 ): المكافأة وسيلة تحسين:

المجموع	هامة	متوسطة	منخفضة	الحصة
57	2	10	45	المكافأة
المجموع	وطنية	عدة ولايات	ولاية	التغطية
57		4	53	المكافأة
المجموع	إشهاد الأيزو	قيد الإشهاد	بدون إشهاد	الإشهاد
57	1	3	53	المكافأة

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

و يبدو من الشكل التالي، أن المكافأة هي السائدة وبعدها يأتي التحسيس.

شكل رقم ( 43 ): أدوات التحسين:



المصدر : شكل معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وتظهر الدراسة الارتباطية وجود عدة علاقات بين كل من الوسائل الثلاثة وبعض المتغيرات فبالنسبة لمتغير وسيلة التحسيس، نجده يرتبط خصوصا مع الحصة السوقية المتوسطة حيث نسجل قيمة 0.548 للمعامل R. وكذلك يرتبط مع التغطية لعدة ولايات بقيمة 0.582 لنفس المعامل. ومن جهة أخرى فهو يرتبط مع متغير المؤسسات التي هي قيد الإشهاد حيث R تساوي 0.671 أخيرا القيمة 0.633 كمعامل ارتباط بينه وبين المؤسسات التي أبدت رغبتها في الإشهاد. وطبيعي في هذين الأخيرين أن يكون التحسيس عملية ذات أولوية تبعا للمرحلة التي تمر بها هذه المؤسسات. بعد ذلك، تظهر نفس الدراسة للارتباطات أن متغير التكوين كوسيلة للتحسيس يرتبط هو الآخر مع الحصة السوقية الهامة، معطية 0.532 قيمة للمعامل R. ويدخل

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

في ارتباط مع التغطية الوطنية من خلال قيمة R مساوية 0.400. كما يرتبط مع متغير الإسهاد بالأيزو بقيمة 0.577. وأخيرا تظهر الارتباطات أن اتخاذ المكافأة كأداة للتحسين هي الأخرى ترتبط مع الحصة المنخفضة والتغطية الولائية، وكون المؤسسة ليست قيد الإسهاد، وهي تقريبا نصف العينة.

### جدول رقم ( 88 ) : معاملات الارتباط لمتغير وسيلة للتحسين :

R <sup>2</sup>	R	
0.301	0.548	متغير التحسيس والحصة المتوسطة
0.338	0.582	متغير التحسيس والتغطية لعدة ولايات
0.451	0.671	متغير التحسيس وقيد الإسهاد
0.401	0.633	متغير التحسيس والنية في الإسهاد
0.283	0.532	متغير التكوين والحصة الهامة
0.160	0.400	متغير التكوين والتغطية الوطنية
0.332	0.577	متغير التكوين والتسجيل بالأيزو
0.240	0.400	متغير المكافأة والحصة المنخفضة
0.400	0.633	متغير المكافأة والتغطية الولائية
0.341	0.584	متغير المكافأة وبدون إسهاد

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

و بما أن نظام مراجعة الجودة يعتبر عملية ذات أهمية كبيرة لدى المؤسسات المتحصلة على إشهاد الأيزو. لذا نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بها لا تظهر إلا عند هذه المؤسسات. وهو ما تفرزه الدراسة الارتباطية بينها وبين متغير الإشهاد بالأيزو. ففيما يخص الأسئلة المتعلقة بوجود مراجعة نظام الجودة ووجود تقارير لها، ووجود قائمة المراجعة لم يجب بنعم إلا المؤسسات المسجلة بالأيزو و نفاه غيرها.

أما فيما يخص السؤالين الباقيين وهما حول الوصول للإجراءات وتحديدتها بالنسبة للمنتج فالأمر يختلف. حيث أجابت بالإيجاب للأول 16 مؤسسة وتمثل 14.5% و اختارته 21 مؤسسة بنسبة 19.1% بالإيجاب لتحديد الإجراءات بالنسبة للمنتج.

### جدول رقم ( 89 ) : الوصول للإجراءات و تحديدها:

الحصة	منخفضة	متوسطة	هامية	المجموع
الوصول للإجراءات سهل	3	4	9	16
تحديد الإجراءات	4	8	9	21
التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطنية	المجموع
الوصول للإجراءات سهل	3	9	4	16
تحديد الإجراءات	4	13	4	21
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
الوصول للإجراءات سهل	3	5	8	16
تحديد الإجراءات	4	9	8	21

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

وكلا من المتغيرين يرتبطان مع متغير الأيزو بقيمة معامل ارتباط 0.679 في الأول 0.5779 في المتغير الثاني.

## II - 6 - المحور السادس: شيوع ثقافة الجودة:

وللوقوف على مدى مواكبة المؤسسة للتغيرات ومدى اطلاعها على اللغة التسييرية الجديدة، وشعورها بالمتطلبات المستجدة. رأينا أن نسأل مفردات العينة عن المصطلحات الثلاثة التي وردت في نهاية الاستبيان، وانقينا ما له علاقة وطيدة بموضوع الدراسة. وما هو مطلوب في الصناعة الغذائية.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

فنظام الهسب كما تعرضنا له في الأجزاء السابقة يعتبر أداة في طريقها نحو التعميم والإلزامية في هذا القطاع. سواء على المستوى الدولي أو المحلي، وهي مركز اهتمام المعونات الدولية في مجال مساعدة الدول في رفع مستوى الجودة عندها.

والعيب الصفري، من المفردات الأساسية التي أصبحت تعتبر قلب كل توجه نحو التحسين المستمر للجودة. بحيث أصبح عنوانا لكل مجهودات تقدمها المؤسسة كي تحتل المكانة اللائقة بها في إطار الأشباع المنشود لربائنها. وهو يأخذ بعدا صحيا وذوقيا ويمس التكلفة وبالتالي أسعار منتجات المؤسسة.

أما التنافسية فهي القدرة التي تسعى إلى تحصيلها كي تفوز بحصتها السوقية، ثم تحافظ عليها في إطار معركة السبق على المنافسين الذين يتمتعون بنفس التفكير والهدف.

ففيما يخص السؤال الأول، حول معرفة نظام الهسب، فيبدو أن المصطلح لا يزال مجهولا عند كثير من الفاعلين في القطاع، حيث لا يعرف إلا العدد القليل من مفردات العينة، وهذا ما يؤكد وجود تأخر في مجال تطبيق بخلاف المغرب مثلا، نجد أن المصطلح معروف. بل وهناك مرسوم ملكي يقنن إلزامية العمل به. فنجد أن 18 مؤسسة فقط، استطاعت أن تقدم تعريفا لهذا المصطلح وهو ما يمثل 16.4% وحتى هؤلاء يؤكدون عندما ناقشنا بعضهم أنهم سمعوا من خلال بعض الندوات التي تنشطها الوزارة للتحسيس بالجودة، وبعضهم من خلال حيز محدود في الصحافة الوطنية بمعنى أن التعرف العميق لم يتحقق بعد.

### جدول رقم ( 90 ) : معرفة مفهوم الهسب:

الحصة	منخفضة	متوسطة	هامية	المجموع
معرفة مفهوم الهسب		9	9	18
التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطنية	المجموع
معرفة مفهوم الهسب		14	4	18
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
معرفة مفهوم الهسب		10	8	18

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

ونلاحظ أن معامل الارتباط كان في أعلى مستوياته مع متغير الحصة الهامة والتغطية الوطنية بقيمة R مساوية لـ : 0.590 و 0.439 في الحالتين. كما يرتبط مع التسجيل بالأيزو حيث سجلت R قيمة 0.633.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

### جدول رقم ( 91 ): معاملات الارتباط لمتغير معرفة مفهوم الهسب:

الحصة	R	R <sup>2</sup>
مفهوم الهسب والحصة الهامة	0.590	0.348
مفهوم الهسب والتغطية الوطنية	0.439	0.193
مفهوم الهسب والأيزو	0.633	0.401
مفهوم الهسب والمتغيرات مجتمعة	0.642	0.412

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

أما المفهوم الثاني، وهو العيب الصفري، فيبدو أنه أحسن حالا من السابق ذكره. فقد تعرفت عليه 35.5 % من مفردات العينة أي 35 مؤسسة وهذا لأن ثقافة الجودة قد بدأت كما رأينا تفرض نفسها وإن كان هناك بطء وتأخر، وأيضا فإن مفردات كثيرة أصبحت محل التداول.

### جدول رقم ( 92 ): معرفة مفهوم العيب الصفري:

الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
مفهوم العيب الصفري	2	28	9	39
التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطنية	المجموع
مفهوم العيب الصفري	3	32	4	39
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
مفهوم العيب الصفري	3	28	8	39

المصدر : جدول معد انطلاقا من معالجة نتائج الاستبيان.

ومن خلال استخراج الارتباطات نجده في علاقة مع الحصة المتوسطة والتغطية لعدة ولايات. ويفرض نفسه لدى المؤسسات التي هي قيد الإشهاد.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و نتائجها

**جدول رقم ( 93 ) : معاملات الارتباط لمتغير معرفة مفهوم العيب الصفري:**

الحصة	R	R <sup>2</sup>
مفهوم العيب الصفري الحصة المتوسطة	0.581	0.337
مفهوم العيب الصفري الحصة الهامة	0.323	0.104
مفهوم العيب الصفري تغطية عدة ولايات	0.779	0.607
مفهوم العيب الصفري التغطية الوطنية	0.262	0.069
مفهوم العيب الصفري الأيزو	0.378	0.143
مفهوم العيب الصفري قيد الإشهاد	0.764	0.584

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

أخيراً، لقد استطاع 67.3% من مفردات العينة من التعرف على المصطلح المتعلق بالتنافسية والتنافس. وبهذا فمعظم أفراد العينة يتعرفون عليه، ويشعرون بوجوده. ولكن يبقى الاختلاف طبعاً، فيما يخص كيفية التعامل معه والتكيف.

**جدول رقم ( 94 ) : معرفة مفهوم التنافسية :**

الحصة	منخفضة	متوسطة	هامة	المجموع
مفهوم التنافسية	34	30	10	74
التغطية	ولاية	عدة ولايات	وطنية	المجموع
مفهوم التنافسية	40	30	4	74
الإشهاد	بدون إشهاد	قيد الإشهاد	إشهاد الأيزو	المجموع
مفهوم التنافسية	41	25	8	74

المصدر : جدول معد انطلاقاً من معالجة نتائج الاستبيان.

ونظراً لشيوع التعرف على المصطلح فلا يوجد ارتباط ما عدا مع متغير إبداء الرغبة في الإشهاد حيث تسجل R قيمة 0.465.

III - استخلاص النتائج :

على ضوء ما تقدم من عرض لكل محور من محاور الاستبيان، نستطيع الآن القيام باستخلاص النتائج كما يلي:

1- القطاع العمومي يعرف انحسارا واضحا نتيجة عمليات الخصخصة. في مقابل تزايد القطاع الخاص و تعاضم أهميته.

2- غلبة المؤسسات ذات الحصة المنخفضة و التغطية الجغرافية الولائية. و هي المؤسسات المتوسطة و الصغيرة.

3- هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة بين الحصة السوقية و مدى التغطية الجغرافية.

4- يوجد ارتباط قوي بين التسجيل بالإيزو أو التحضير له مع الحصة السوقية الهامة و التغطية الكبيرة.

5- هناك نية بتحقيق الإشهاد، لدى عدد لا بأس به من المؤسسات. و لكن تتأكد أكثر إذا بادرت المؤسسة إلى تعيين شخص لمتابعة هذا المشروع. لأنه يتطلب مجهودات داخلية و خارجيا. و لكن، نلاحظ تعثرا في عملية الإشهاد. إذ لا يزال في بداية انتشاره و لم يحصل عليه و لا يستعد له فعليا إلا العدد القليل. و نسبة كبيرة لم تحرك ساكنا، رغم مجهودات وزارة الصناعة. و إن كانت النية موجودة فهي لم تتجسد في الواقع.

6- إن أهم الدوافع و الدواعي للتفكير في عملية الإشهاد تعود بالدرجة الأولى إلى البحث عن تحسين صورة المؤسسة و تعزيز قيمتها في السوق. ثم إيجاد الإطار للتكفل بالزبائن، من خلال إعطائهم الثقة في منتج و جودة إدارة المؤسسة. و بعد ذلك، نجد في بعض الأحيان اعتبار الضرورة التعاقدية كسبب. مع ملاحظة أهمية الزبون المتنامية في حالة التوجه بالإيزو.

7- يتمثل العائق الرئيسي للإشهاد في محدودية الموارد، و بعده المواقف السلبية للعاملين ومقاومة التغيير، مع صعوبة الفهم والتطبيق.

8- الجودة و الاهتمام بها ليس منعما تماما؛ إذ يوجد حد معين من مظاهر الجودة. خاصة فيما يخص وجود الوظيفة و تحديد السياسة و المسعى، و إنما تحتاج إلى أن ترقى بالتحسين و استكمال النقائص و مواكبة التطور الذي وصل إليه هذا المفهوم. و انضباط مع الأنظمة الجديدة.

9- توكل مهمة الجودة إلى مصلحة الإنتاج التي تسهر على الجوانب التقنية و مراقبة جودة المنتج. و أحيانا لمسؤول يتكفل بموضوع التفكير بالإعداد للإشهاد. و لكنها لا تعتبر مهمة

الجميع، كما درج اعتباره في أدبيات الجودة الحديثة.

10- يحمل مفهوم الجودة معنى الميزة التنافسية و المدخل إليها. و في نفس الوقت هو التزام يجب أن ترتبط به المؤسسة. و يعالج بالتكفل بالزبون و احتياجاته خاصة و التحسين عموماً.

11- تبقى المنافسة هي المحك الذي يقاس بواسطته مدى رضا الزبون. فالمؤسسة تحاول جاهدة أن تراقب على كثب قدرة منافسيها على جذب الزبائن.

12- المؤسسات تمتلك بعض الأدوات للاختبار و المراقبة و تحاول تحديثها، و عموماً تلقى اهتماماً. و تقتصر على الجانب التقني البحث و كذلك الصحي. الأول لوروده مع الآلة كتعليمات. و الثاني لوجود القوانين التي تفرض القيام به. و يرتبط الأمر بمدى قدم المؤسسة و وجود المهندس الكفاء للقيام بذلك.

13- مراقبة المواد الأولية و انتقاؤها هام جداً في الحصول على المنتج الجيد. و هناك شبه اتفاق على استخدام إجراءات المراقبة و معرفة المؤسسة بالخصائص.

14- يتم تحديد المنتج بالحصاة، نظراً لطبيعة المنتجات الغذائية.

15- الجميع يهدف إلى التحسين، إما كطموح أو كواقع. لكن قليل من يجسد ذلك في رصد ميزانية و تحديد خطوات له. و يستخدم كأداة له المكافأة على وجه الخصوص، مع التحسيس. و لم ترتقي المؤسسة إلى تصميم نظام لمراجعة الجودة.

16- إن المصطلحات في اللغة التسييرية، قد بدأ بعضها ينتشر بطريقة أو بأخرى. و بعضها لا يزال مجهولاً. فالتنافسية شعر بها عدد كبير. بينما طريقة الهاسب يكاد لا يعرف. فبعض لغة التسيير الجديدة و مصطلحاتها، لا زالت مجهولة و تحتاج إلى مزيد من النشر و التحسيس.

17- يبدو أن مؤسساتنا تتوزع في تحديد المرحلة التي تنتمي إليها بين مؤسسات في مرحلة الفحص و التفنيش، و أخرى في مرحلة ضمان و توكيد الجودة.

**خلاصة الفصل الخامس:**

بعد التعرض إلى التنظير و أهم الأطروحات في مجال الجودة في الصناعة الغذائية. بحيث استعرضنا التطور الذي عرفته أنظمة الجودة فيها. خصصنا هذا الفصل إلى محاولة الوقوف على ما يجري في أرض الواقع الذي تعيشه مؤسسة الصناعة الغذائية. حيث تتقاطع عدة مؤثرات تنتمي إلى البيئة الداخلية و ما تمثله من نقاط قوة ينبغي تعزيزها و المحافظة عليها. و نقاط ضعف يجب تفاديها أو القضاء عليها. كما تنتمي للبيئة الخارجية التي تواجه المؤسسة بجملة من الفرص واجبة الاغتنام. و مجموعة تهديدات يلزم اجتنابها أو التكيف معها بما يخدم المصلحة.

و إن تلمس الميدان بواسطة الاستبيان أثبت أن موضوع الجودة موجود و مطروح بحدة متفاوت من حالة لأخرى، و يثير جملة من الإشكاليات.

وأن التغيير في المحيط قد حرك نوعا ما موضوع الجودة. بحيث أصبحت مطلبا ملحا. و هي ليست غائبة كليا. و لكنها تحتاج إلى التركيز على عدة جوانب غير موجودة، كي تستطيع أن تدفع تنافسية المؤسسة في الصناعة الغذائية للأفضل. لأنها أصبحت تعير الاهتمام لما يدور حولها. و تلتفت إلى الزبون و تراقب منافسيها.

و عملية التغيير و البحث عن نموذج فعال انطلقت من خلال برنامج تأهيل التنافسية. والدولة تحاول مساعدة المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين على المسارعة إلى الأخذ بأدوات التسيير الجديدة. و على رأسها التأهيل بالإيزو و تطبيق طريقة الهاسب. و قد بادرت فعلا إلى ندوات جهوية للتحسيس بذلك. و قامت بتكوين مجموعة من المراجعين للجودة. و فتحت ملفات عديدة لتصحيح المسار في إطار تحضير المؤسسة للمرحلة القادمة؛

حيث تتسم بالاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي، و الانضمام إلى منظمة التجارة الخارجية و تحقيق الشراكة.

الخاتمة العامة

تميزت نهاية القرن العشرين و بداية الألفية الثالثة بمجموعة من المؤشرات التي تفيد بأن الوقت قد حان لمراجعة أسلوب الإدارة و الحكم على الأشياء.

من خلال كل ما عرض من مادة في إطار المعالجة للإشكالية المطروحة؛ نصل إلى عدد من الحقائق، سنتشكل قاعدة للوصول إلى جملة النتائج العامة للبحث.

فقد تبلور مفهوم العولمة و أصبح تأثيره على الجميع غير خاف. و كرس مبادئه ظهور المنظمة العالمية للتجارة و الاتفاقيات المرتبطة بها. و التي توجه النظام التجاري العالمي في إطار تنافسي. و هذا ما يتطلب الأخذ بمفاتيح التنافسية الضرورية، و على رأسها مفتاح الجودة كخطوة أساسية ضرورية تأتي في بداية المسعى. خاصة في ظل عولمة الأسواق و تحرير التجارة الدولية. و تغيير قواعد اللعبة.

و الجودة أصبحت هي العملة النادرة التي تراهن عليها المؤسسة في إطار إثبات تميزها وتفوقها على منافسة حادة و شرسة و بلا حدود.

وهو مفهوم يحمل أكثر من دلالة، و يتلون بحسب الجهة التي ينتمي إليها صاحب التعريف. و يتطور تبعا للتطور الذي عرفته الصناعة و تنافسيتها. وهو يحتاج إلى عملية تغيير في إطار رؤية نظامية تتفاعل من خلالها عدة عناصر فاعلة. و تتوجه نحو إشباع زبون يحمل عددا من الاحتياجات المتزايدة والمتكررة، و يتمتع بحرية الاختيار جراء و فرة العرض أمامه. و يعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة، لأنه مصدر القيمة فيها، و الحكم النهائي و الأخير على ما تقدمه من منتجات. وقد أدركت منظمات الأعمال مدى أهمية الجودة كسلاح استراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية في مجال أعمالها؛ لذا حرصت على تبني فلسفة جديدة بشأن الجودة تعتمد على المشاركة. مما يتوقف على تفكير استراتيجي ينسجم مع ما تصبو إليه المؤسسة عموما. و يطرح عددا من المشاكل و بدائل لحلولها. و يعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة. و يتعلق بعدة مستويات و عدة عناصر تتفاعل إدارتها فيما بينها. و قد تحول إلى عامل تنافسي خارجيا و عامل إدارة داخليا. و يتطلب مقارنة إدارة جديدة، تكون فيها الجودة بمثابة القلب و المتغير الأساسي في تحديد السياسة العامة للمؤسسة. و لتوحيد لغة الخطاب في مجال الجودة، صار لزاما التفكير في نماذج يقبل بها الجميع و تمكن من المقارنة. و هو ما يجعل المواصفات القياسية و المعايير الدولية أداة أكثر فعالية.

و في الصناعة الغذائية يتلون مسعى الجودة بطابع مغاير. فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها المتعلقة بتوفير المنتجات الغذائية في الوقت المناسب و بالشكل الملائم. لكن مع تحقيق السلامة

والحفظ و التغذية و التوزيع في حدود القدرة الشرائية. و تتميز بارتباطها بصحة المستهلك. و لهذا، تنفرد بمجموعة من الأنظمة تتوجه أساسا إليها. و توصي المنظمات الدولية التي تنشط في مجال الصحة والسلامة، بضرورة الأخذ بها. و على وجه الخصوص نظم الممارسات الجيدة في التصنيع، و منهجية طريقة الهاسب، التي تدعو لجنة الدستور الغذائي إلى وجوب تطبيقها. و هو ما تطور إلى التفكير في نظام الإيزو 22000 الذي يجمع بين طريقة الهاسب والإيزو 9001. ليتم الدمج بين السلامة و الجودة. و قد أصبحت ثقة وطمأنة المستهلك فرصة تسويقية وتجارية. تدعم المعلومة و الشفافية حول مصدر المنتج وكذلك قواعد الجودة المرتبطة به.

و في أرض الواقع حيث تتقاطع مؤثرات البيئة الداخلية مع ضغوط البيئة الخارجية. نجد التغيير في المحيط قد حرك نوعا ما موضوع الجودة. بحيث أصبحت مطلبا ملحا. و هي ليست غائبة كليا. و لكنها تحتاج إلى التركيز على عدة جوانب غير موجودة، كي تستطيع أن تدفع تنافسية المؤسسة في الصناعة الغذائية للأفضل.

والدولة تحاول مساعدة المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين على المسارعة إلى الأخذ بأدوات التسيير الجديدة و التأهيل.

و قد تأكد اختبار الفرضيات إليها التي انطلقنا منها بناء على النتائج المتوصل كما يلي:

- فالمحيط تغير و يفرض البحث على القدرة التنافسية. و الأخذ بمفاتيح و مداخل تحقيقها.  
- و مستوى الجودة غير غائب في الصناعة الغذائية. و إنما يحتاج إلى تأهيل. و القضاء على نقاط الضعف فيه.

- و الأخذ بالمعايير مدخل هام كأداة تعلم للتحكم في موضوع الجودة.

### النتائج العامة:

و عليه فنصل إلى بلورة النتائج العامة التالية:

1- تنامي العولمة كظاهرة و كنظام اقتصادي، فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة تؤثر في أدائها. مما يتطلب منها التعامل بجدية للحد من الآثار السلبية و تعظيم المكاسب في ضوء القدرات الذاتية و الفرص المتاحة. و العمل على بناء القدرة التنافسية كمنطلق حتمي للدول النامية.

2- من خلال اتفاقية القواعد الخاصة بصحة الإنسان و الحيوان و النبات و اتفاقية القيود الفنية للتجارة. تجد المؤسسات نفسها مطالبة باحترام المعايير الدولية و عدم الإفراط في القيود غير الجمركية. و على الدول تفعيل نظام التقييس عندها.

- 3- التنافسية مفهوم يختلف بحسب المستوى الموصوف. و هو ضروري لمجابهة التغيرات. و يكون من خلال عدة مفاتيح و مداخل.
- 4- يعتبر التوجه بالجودة كأساس للتنافس، أحد أهم مفاتيح التنافسية، و هو الخطوة الأساسية الأولى في تعزيز القدرة التنافسية.
- 5- تطور مفهوم الجودة مجازاة لتطور الصناعة و محيطها. من مجرد الفحص إلى رؤية شاملة تمس النظام بأكمله. و بهذا تختلف المداخل في معالجته، و يتعدد ما يحمله من مضمون و مدلولات. لكن يجب اعتبار المقاربة النظامية في إحداث التغيير بالجودة. و التوجه نحو الزبون كمركز للاهتمام. و هو ما لا يتحقق إلا ببناء استراتيجية الجودة.
- 6- يعتبر نظام إدارة الجودة أداة تعلم، من خلالها يتبين ما يجب القيام به في إطار البحث عن الجودة. مع التركيز على تفاعل جميع العناصر في عملية الاستجابة للزبائن. و هو ما يتطلب استخدام جملة من الأدوات. و يظهر دور الدولة في توفير البنية التحتية ممثلة في نظام التقييس و المخابر و قوانين الجودة و المنافسة.
- 7- هناك عدة مداخل يقدم من خلالها نماذج عدة لأنظمة الجودة. و يظهر نظام توكيد الجودة بالإيزو كخطوة ضرورية و أداة ضبط فعالة. لكن يجب مواصلة سفر الجودة نحو إدارة الجودة الشاملة و الطموح إلى الوصول إلى مستوى الفوز بالجائزة في الجودة و التميز.
- 8- تنفرد الصناعة الغذائية بجملة من الخصائص تجعلها قاطرة للنمو و تحقيق السلام الاجتماعي. فهي ترتبط بالحاجة الأساسية للمواطن. و تتعلق بصحته و بقاءه. و تعمل على تحقيق السلامة الغذائية و الحفظ و التغذية و الملائمة للاستخدام و التنويع، في ضوء القدرة الشرائية للمواطن.
- 9- تحمل الجودة في الصناعة الغذائية أكثر من معنى. فهي ترتبط بالأمان و الصحة و المذاق و الطعم و الخدمة و الوفرة. و لها بعد تتحقق من خلاله الأحلام. و نظرا لأهميته فهو مجال تقنين و ضبط من طرف الدول و المنظمات الدولية محافظة على صحة المستهلك.
- 10- يخضع قطاع الصناعة الغذائية لكثير من اللوائح التنظيمية و المواصفات الدولية القياسية، لا بد من احترامها.

- 11- يقدم نظام الهاسب كأداة لتحقيق الثقة في سلامة الأغذية. و يعتبر الإيزو 22000 كأداة للربط بين الصحة و السلامة و إدارة الجودة. و هو بهذا يربط الوجه الصحي بالوجه التسييري.
- 12- أصبح موضوع التقصي أمرا ضروريا، نتيجة الكوارث التي وقعت عبر العالم. و نجم عنها حالات الوفاة. فصار مفروضا على المؤسسات أن تحتفظ بتاريخ دقيق لكل ما تنتجه كأداة إثبات في حالة الحاجة إليه. و لا بد من تعاون جميع المتدخلين في السلسلة الغذائية في هذا المضمار.
- و أما فيما يخص الجانب الميداني فقد أسفر عن النتائج التالية:
- 13- القطاع العمومي يعرف انحسارا واضحا نتيجة عمليات الخصخصة. في مقابل تزايد القطاع الخاص و تعاظم أهميته.
- 14- يوجد ارتباط قوي بين التسجيل بالإيزو أو التحضير له مع الحصة السوقية الهامة و التغطية الكبيرة. و أن هناك نية بتحقيق الإشهاد، لدى عدد لا بأس به من المؤسسات. و لكن، نلاحظ تعثر في عملية الإشهاد. إذ لا يزال في بداية انتشاره و لم يحصل عليه و لا يستعد له فعليا إلا العدد القليل. و نسبة كبيرة لم تحرك ساكنا، رغم مجهودات وزارة الصناعة. و إن كانت النية موجودة فهي لم تتجسد في الواقع.
- و يعتبر البحث عن تحسين صورة المؤسسة و تعزيز قيمتها في السوق. ثم إيجاد الإطار للتكفل بالزبائن، من خلال إعطائهم الثقة في منتج و جودة إدارة المؤسسة. و بعد ذلك، نجد في بعض الأحيان اعتبار الضرورة التعاقدية هي من أهم الدوافع و الدواعي للتفكير في عملية الإشهاد. و تمثل محدودية الموارد، و بعده المواقف السلبية للعاملين ومقاومة التغيير، مع صعوبة الفهم و التطبيق أهم العوائق التي تعرقل مسيرة الإشهاد.
- 15- الجودة و الاهتمام بها ليس منعما تماما؛ إذ يوجد حد معين من مظاهر الجودة. خاصة فيما يخص وجود الوظيفة و تحديد السياسة و المسعى، و إنما تحتاج إلى أن ترقى بالتحسين و استكمال النقائص و مواكبة التطور الذي وصل إليه هذا المفهوم. و انضباط مع الأنظمة الجديدة. و توكل مهمة الجودة إلى مصلحة الإنتاج التي تسهر على الجوانب التقنية و مراقبة جودة المنتج. و أحيانا لمسؤول يتكفل بموضوع التفكير بالإعداد للإشهاد. و لكنها لا تعتبر مهمة الجميع، كما درج اعتباره في أدبيات الجودة الحديثة.

16- يحمل مفهوم الجودة معنى الميزة التنافسية و المدخل إليها. و الالتزام. و يعالج بالتكفل بالزبون و احتياجاته خاصة و التحسين عموماً. و تبقى المنافسة هي المحك الذي يقاس بواسطته مدى رضا الزبون. و المؤسسات تمتلك بعض الأدوات للاختبار و المراقبة و تحاول تحديثها، و عموماً تلقى اهتماماً. و تقتصر على الجانب التقني البحث و كذلك الصحي. و مراقبة المواد الأولية و انتقاؤها هام جداً في الحصول على المنتج الجيد. و هناك شبه اتفاق على استخدام إجراءات المراقبة و معرفة المؤسسة بالخصائص. و يتم تحديد المنتج بالحصّة.

17- الجميع يهدف إلى التحسين، إما كطموح أو كواقع. لكن قليل من يجسد ذلك في رصد ميزانية و تحديد خطوات له. و يستخدم كأداة له المكافأة. و لم ترتقي المؤسسة إلى تصميم نظام لمراجعة الجودة.

18- إن المصطلحات في اللغة التسييرية الجديدة، و ثقافة الجودة السائدة اليوم، لا تزال في طور التعريف فتحتاج إلى مزيد من النشر و التحسيس.

19- عند ملاحظة هذه المعطيات يتأكد أن مؤسسة الصناعة الغذائية تتعثر بين مرحلة الفحص و التفنّيش، و مرحلة توكيد الجودة.

### التوصيات:

انطلاقاً من هذه النتائج نقدم جملة من التوصيات بصدد استدراك النقائص الملحوظة في مسعى الجودة في مؤسسات هذه الصناعة، و لا ينبغي استعجال النتائج الفورية. فالعملية عبارة عن مخاض يصاحبه كثير من الآلام و انطلاق يحتاج إلى قوة دفع. و على قدر ما تقدم المؤسسة فستجني ثمار ذلك و الجزاء من جنس العمل كما يقولون:

1- ينبغي أولاً غرس القناعة و بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لأنظمة الجودة الحديثة. و لعل هذا ينبغي التفكير فيه مبكراً من خلال الاعتماد على منظومة تربوية تلقن عمال الغد و طلاب اليوم مبادئ تخدم هذا التوجه.

2- البحث عن كوادر و قيادات مؤهلة للقيام بعملية التأهيل المناسب.

3- التعامل بجدية مع الظواهر السلبية تجاه التغيير المطلوب. و ذلك بمحاولة ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة.

- 4- تبني المعايير الدولية. و تشجيع المؤسسات على الأخذ بها. و دعم المنافسة النظيفة.
- 5- تعميم ثقافة الجودة لدى جميع العاملين، و ليس احتكارها على الإدارة العليا.
- 6- تخصيص مبالغ للتحسين المستمر. و رصد ميزانيات للتطوير.
- 7- تخصيص جوائز لأحسن الإنجازات و الأفكار التجديدية من طرف العاملين. و الاهتمام بتطبيقها. من باب الاعتراف المحفز للمزيد منها.
- 8- تكثيف دورات تدريبية باستمرار. يقدم فيها الجوانب النظرية حول مبادئ و أدوات الجودة. و مختلف النظم المطبقة.
- 9- توفير الكتب و المراجع و الدوريات و الأنترنت في المؤسسات، مع إتاحة الفرصة للعمال للاستفادة منها في أوقات العمل و خارجه. و ذلك بتكوين مكتبة في موقع العمل. تتولى مصلحة التوثيق الإشراف عليها. و تغذى بأحدث ما صدر.
- 10- السعي إلى تحقيق التعاون مع المنظمات و الهيئات الوطنية و الإقليمية و العالمية، و التي تنشط في مجال الجودة في الصناعة الغذائية.
- 11- تكثيف الاحتكاك بين المؤسسات و الجامعة و مخرجات التعليم العالي. و العمل على إرساء تقاليد للتعامل بينهما. و ربط إشكاليات البحوث المقدمة و موضوعات الملتقيات و الأيام الدراسية بمشاكل مطروحة في مجال الجودة و المعايير.
- 12- إحداث مجلة للجودة و التنافسية، كما هو الحال في كثير من البلدان. و من بينها المغرب التي تصدر مجلة فضاء الجودة.
- 13- تخصيص أسابيع وطنية مفتوحة. يخصص كل واحد منها للتحسيس بموضوع معين يتعلق بهذا المجال.

14- التفكير في دليل للجودة في الصناعة الغذائية يتم من خلاله الاستفادة من الكم الهائل من الكتابات في الموضوع.

15- الاهتمام بالزبائن و تخصيص الوقت الكافي للاستماع إليهم. و تحفيزهم على التعبير عما يدور في رؤوسهم من أفكار تكون خزان الوقود لتحسين المنتج و ضمان ولائهم.

### آفاق البحث:

في الواقع، يمكننا القول بأن نقطة النهاية في البحث العلمي لا توجد. و إذا وجدت فهي النهاية. لذا حتى هذا الموضوع الذي اخترنا مناقشته، له آفاق من خلال تغير المتطلبات و ظهور أنظمة جديدة، و أساليب حديثة تجعل طرحه مرة ثانية تأسيس لموضوع جديد. و لكن يبدو من خلال ما توصل إليه البحث، أنه يمكن أن يكون بادرة لبحوث أخرى، و من بينها:

- دراسة إستراتيجية مؤسسة الصناعة الغذائية.
- بحث آثار الانفتاح على تنافسية الصناعة الغذائية.
- رصد أدوات تحقيق ديمومة التنافسية.
- الجودة الشاملة في الصناعة الغذائية.
- سباق التميز في الصناعة الغذائية.
- الصناعة الغذائية كبديل للنفط.
- البحث في بقية مفاتيح التنافسية.
- موضوع الجودة في إطار الاقتصاد الجديد و إدارة المعرفة و الكفاءة.
- بحث إمكانيات التعاون المغاربي أو الإفريقي أو العربي في مجالات المواصفات و الجودة و الصناعة الغذائية.

## قائمة المراجع

1- الكتب:

01	إبراهيم عبد الهادي المليجي. استراتيجيات و عمليات الإدارة. مصر-الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 2002.
02	إحسان محمد الحسن. علم الاجتماع الصناعي. الأردن- عمان: دار وائل للنشر. 2005.
03	أحمد شاکر العسكري . التسويق الصناعي - مدخل استراتيجي . عمان-الأردن: دار وائل للنشر. 2000.
04	أسامة المجذوب. العولمة والإقليمية. مصر-القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. 2001.
05	أسامة أمين الخولي. العرب والعولمة. لبنان-بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. 1998.
06	الإسكوا-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. تكنولوجيايات الإنتاج و الجودة في الصناعة الغذائية-الزراعية في دول الإسكوا. نيويورك: الأمم المتحدة. 2000.
07	أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001،
08	باسم الجميلي. سياسة الصناعة في ضوء مقاصد الشريعة. لبنان-بيروت: دار الكتب العلمية. 2006.
09	بيت باند و لاري هولب. ترجمة أسامة أحمد مسلم. السيکس سيجما، رؤية متقدمة في إدارة الجودة.السعودية-الرياض: دار المريخ للنشر. 2005.
10	توفيق محمد عبد المحسن. اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء، ستة سيجما و بطاقة القياس المتوازن. مصر: دار الفكر العربي. 2005-2006.
11	جان إيف بوبون و آخرون. أدوات نجاح القائد الإداري. سوريا-دمشق: دار الرضا للنشر. 2001.
12	جمال الدين لعويسات. إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: دار هومة. 2003. ص: 14.
13	حسن أحمد الشافعي. معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي. مصر:الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر. 2006.
14	حسن خالد حسن العكدي. الصناعات الغذائية. - الأردن-عمان: دار زهران. 2000.
15	حسين عبد الله التميمي. إدارة الإنتاج و العمليات. الأردن-عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع. 1997.
16	حيدر محمد أمين طرابيشي. المرشد إلى طريق الأيزو 9000 و تطبيقاته. مصر-القاهرة: دار السلام للطباعة و النشر و التوزيع. 1999.
17	خالد الهيبي و أكرم الطويل. التنظيم الصناعي، المبادئ و العمليات. الأردن-عمان: دار إحقاق للنشر و التوزيع. 1999.
18	خالد سعد زغول حلمي. مثلث قيادة الاقتصاد العالمي.دراسة قانونية و اقتصادية. لجنة التأليف والتعريب و النشر. الكويت: جامعة الكويت. 2002.
19	خضير كاظم حمود. إدارة الجودة و خدمة العملاء. الأردن-عمان: دار المسيرة للنشر و

	التوزيع و الطباعة. 2002.
20	دافيد لاسكل و روي بيكوك. ترجمة أحمد عثمان. قمة الأداء. سلسلة إصدارات بميك. مصر - القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك. 1998.
21	راوية حسن. السلوك التنظيمي المعاصر. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2004.
22	رجاء وحيد دويدري. البحث العلمي، أساسياته النظرية و ممارسته العملية. ط2. سوريا-دمشق: دار الفكر. 2002.
23	رشدي يونان عبدالمك. الصناعات الغذائية. مصر-القاهرة: مكتبة غريب. 1992.
24	رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. الاردن-عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. 2001.
25	رعد حسن الصون. معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. سوريا-دمشق: دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة. 2001.
26	ريتشارد فرمان. ترجمة سامي حسن الفرس و ناصر محمد. توكيد الجودة في التدريب و التعليم. السعودية-الرياض: دار آفاق الابداع العالمية للنشر و الإعلام. 1995.
27	سعاد نائف برنوطي. الإدارة- أساسيات إدارة الأعمال. ط3. الأردن-عمان: دار وائل للنشر و التوزيع. 2004.
28	سعيد أوكيل. وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية . الجزائر: مركز ديوان المطبوعات الجامعية. 1992.
29	سعيد يس عامر و شركاه. سلسلة التميز الإداري. الإدارة بالجودة الشاملة TQM . مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير. 1999-2000.
30	سمير اللقمانى. منظمة التجارة العالمية ، آثارها السلبية و الإيجابية على أعمالنا الحالية و المستقبلية بالدول الخليجية . الأردن-عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع. 2003 .
31	سمير محمد عبدالعزيز. التجارة العالمية و جات 94 . الطبعة الثانية. مصر-الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع. 1997.
32	سمير محمد عبدالعزيز. السياسات الاقتصادية للمستقبل. مصر-الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب. 2004.
33	سونيا محمد البكري. إدارة الجودة الكلية. الاسكندرية: الدار الجامعية. 2002.
34	صبحي محمد إسماعيل و محمد الحمد القنبيط. التسويق الزراعي. المملكة العربية السعودية-الرياض: دار المريخ للنشر. 1995.
35	صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الإنساني في المنظمات. مصر-الاسكندرية: الدار الجامعية. 2001.
36	صلاح الشنواني. الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الاستراتيجيات. مصر-الاسكندرية: مؤسسة

	شباب الجامعة. 2000.
37	صلاح عباس. العولمة في إدارة المنظمات العالمية. مصر-الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2000.
38	ضياء مجيد الموسوي ، العولمة واقتصاد السوق الحرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2000.
39	عادل أحمد حشيش و مجدي محمود شهاب. العلاقات الاقتصادية الدولية. مصر-الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2005.
40	عادل المهدي . عولمة النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية. الطبعة الثانية. القاهرة:الدار المصرية اللبنانية. 2004.
41	عبد السلام أبو قحف. الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات. مصر-الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. 2002.
42	عبد السلام أبو قحف.إدارة الأعمال الدولية دراسات و بحوث ميدانية. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2001.
43	عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الإستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير. الأردن-عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع. 2004.
44	عبد العزيز مصطفى أبو نبعة. نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة. الأردن-عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. 2005.
45	عبد الناصر نزال عبادي. منظمة التجارة العالمية (WTO) و اقتصاديات الدول النامية. الأردن- عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 1999.
46	عبد علي مهدي حسن. مبادئ الصناعات الغذائية. الأردن-أربد:دار الكندي. 1995.
47	عبدالرحمان توفيق. الجودة الشاملة- الدليل المتكامل. سلسلة إصدارات بميك. مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. 2002.
48	عبداللطيف عبد الحميد. النظام الاقتصادي العالمي. مصر-القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. 1998.
49	علي السلمي. إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للنشر و التوزيع. 2002.
50	علي كامل الساعد. ضبط و مراقبة جودة الأغذية. الأردن-عمان: مطبعة الندى. 2000.
51	عمر صقر. العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2002/2003.
52	عمر وصفي عقيلي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وجهة نظر. الأردن- عمان: دار وائل للنشر. 2001.
53	غازي عناية. الأصول العامة للاقتصاد الاسلامي. لبنان-بيروت: دار الجيل. 1991.

54	فؤاد أبو ستيت. التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة. مصر-القاهرة : الدار المصرية اللبنانية . 2004.
55	فريد راغب النجار. إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا-مدخل تكاملي تجريبي. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع.1997.
56	فضل علي مثنى. الآثار المحتملة لمنظمة التجارة العالمية على التجارة الخارجية و الدول النامية. مصر-القاهرة: مكتبة مدبولي.2000.
57	فيليب أتكسون. تعريب عبد الفتاح السيد النعماني. إدارة الجودة الشاملة- ج1. مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية. بميك. 1996.
58	كاسر نصر المنصور. إدارة الإنتاج و العمليات. الأردن-عمان: دار حامد للنشر و التوزيع. 2000.
59	كريس أشتون. تعريب علا أحمد إصلاح. تقييم الأداء الاستراتيجي- أداء العاملين و إرضاء العملاء. الجزء الثالث. سلسلة إصدارات بميك. مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك. 2001.
60	كريس أشتون. تعريب علا أحمد إصلاح. تقييم الأداء الاستراتيجي- الممارسات الأفضل للجودة والعمل. الجزء الثالث. سلسلة إصدارات بميك. مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك. 2001.
61	لطفى فهمي حمزاوي. نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي. مصر-القاهرة: دار الكتب العلمية. 2003.
62	ليروي ل. و آخرون - ترجمة راشد البراوي. الغذاء في العالم، الإنتاج و الطلب و التجارة. مصر-القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. 1980.
63	مؤيد عبدالحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي . إدارة الجودة الشاملة ، من المستهلك إلى المستهلك . عمان :مؤسسة الوراق.2004.
64	مأمون الدرادكة و طارق الشبلي. الجودة في المنظمات الحديثة. الأردن-عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. 2002 .
65	ماهر العجي و ميلاد أيوب عريش. الدليل العملي لتطبيق نظام الـ Haccp في الصناعات الغذائية. سوريا-دمشق: دار الرضا للنشر . 2000.
66	مايكل هاري و ريتشارد شرويد. ترجمة علا أحمد إصلاح.مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك. 2004.
67	محسن أحمد الخيصري. صناعة المزايا التنافسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2003.
68	محفوظ أحمد جودة. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات. الأردن-عمان: دار وائل للنشر. 2004.
69	محمد ابدوي الحسين. تخطيط الإنتاج و مراقبته. الأردن-عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع. 2004.

70	محمد إبراهيم عبيدات. التسويق الاجتماعي الأخضر و البيئي. الاردن-عمان: دار وائل للنشر و التوزيع. 2004.
71	محمد بن منظور. لسان العرب. ج 3. بيروت: دار صادر.
72	محمد بن يوسف النمران العطيات. إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير. الأردن-عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع. 2006.
73	محمد حيدر و آخرون. محاضرات في علم الصناعات الغذائية. سوريا، حلب: مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية. جامعة حلب- كلية الزراعة. 1982.
74	محمد رضا شندي. الجودة الكلية و الأيزو 9000 بين النظرية و التطبيق. مصر-القاهرة: شركة بيمكو للخدمات التعليمية. 1996.
75	محمد شيرين الكردي. الدليل العملي إلى الأيزو ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000. مصر- القاهرة: مكتبة ابن سينا. (ب.ت.).
76	محمد عبد الوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة. الأردن-عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع. 2005.
77	محمد عبدالعزيز عجمية و محمد علي الليثي. التنمية الاقتصادية. مصر- الاسكندرية: الدار الجامعية. 2004.
78	محمد عبيدات. التسويق الزراعي. الاردن-عمان: دار وائل للنشر. 2000.
79	محمد علي الليثي و لطفي لويز سيفين. الإتجاهات الحديثة في إقتصاديات الإدارة ، مدخل إلى الألفية الثالثة. مصر-الاسكندرية: الدار الجامعية. 2005.
80	محمد عمر حماد أبو دوح . منظمة التجارة العالمية و اقتصاديات الدول النامية. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2003.
81	محمد فتحي. 766 مصطلح إداري. مصر-القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية. 2003.
82	محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، ط: 2002.
83	محمد محروس إسماعيل. اقتصاديات الصناعة و التصنيع. مصر- الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 1997.
84	محمد نزار حمد. تقانة تصنيع الأغذية و حفظها. سوريا-دمشق: المطبعة العلمية. 1992.
85	محمود جاسم محمد الصميدعي. استراتيجيات التسويق، مدخل كمي و تحليلي. الأردن-عمان: دار الحامد. 2000.
86	مدحت القرشي. الاقتصاد الصناعي. الطبعة الثانية. الاردن-عمان: دار وائل للنشر. 2005.
87	مصطفى رشدي شبيحة. اتفاقات التجارة العالمية في عصر العولمة. مصر-الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2004.
88	مصطفى سلامة. قواعد الجات. الاتفاق العام للتعريفات الجمركية و التجارية. لبنان-بيروت: المؤسسة الجامعة للدراسات و النشر و التوزيع. 1998.

89	مصطفى سلامة. منظمة التجارة العالمية، النظام الدولي للتجارة العالمية. مصر-الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2006.
90	مصطفى محمود أبو بكر. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، "مدخل تطبيقي". مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2003/2002.
91	مصطفى محمود أبوبكر. المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 2004.
92	مهدي السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي. الأردن: عمان: دار جرير للنشر و التوزيع. 2007.
93	موسى اللوزي. التنمية الادارية . عمان: دار وائل للطباعة و النشر. 2000.
94	نبيل محمد مرسي. إدارة الانتاج و العمليات. مصر- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 2006.
95	نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية. 1996.
96	نقولا زيادة. الحسبة و المحتسب في الإسلام. لبنان-بيروت: المطبعة الكاثوليكية. 1963.
97	يونس إبراهيم حيدر. التحليل الاستراتيجي- أساليبه و نماذجه و أدواته. ج3. سوريا-دمشق: دار الرضا للنشر. 2005.
98	يونس عواد و محمد ناصر. إدارة النظم و العمليات الإنتاجية. سوريا-دمشق: منشورات جامعة دمشق. كلية الاقتصاد. 2003-2004.

## 2- المجالات:

99	أحمد مصطفى عمر . إعلام العولمة و تأثيره في المستهلك . <u>المستقبل العربي</u> . لبنان-بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. السنة 23. العدد 256. 2000/06.
100	أنطوان زحلان . نقل الحساب إلى الألفية الجديدة ، <u>المستقبل العربي</u> . لبنان-بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، السنة 23 . عدد 254 . 2000/04.
101	حامد نورالدين. العولمة و التنمية البشرية في الدول العربية. <u>مجلة الحقيقة</u> . الجزائر-أدرار: جامعة أدرار. العدد السادس. ماي 2005.
102	زغيب شهرزاد و عيساوي ليلي. آفاق إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة. <u>مجلة العلوم الإنسانية</u> . الجزائر- بسكرة : جامعة محمد خيضر. ماي 2003. العدد : 04.
103	شيام خيماني. مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط. نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية و إيران و تركيا. العدد الثاني . 2 يونيو 1996.
104	صالح مفتاح. العولمة المالية . <u>مجلة العلوم الإنسانية</u> . الجزائر- بسكرة : جامعة محمد خيضر . العدد 02 . جوان 2002.
105	عابد شريط. واقع الشراكة الاقتصادية الأوروبية مع دول المغرب العربي. <u>مجلة العلوم الإنسانية</u> . الجزائر- قسنطينة : جامعة منتوري. عدد : 21. جوان 2004.

106	عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل.العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف - نظرة شمولية. <u>مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا</u> . الجزائر-الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي. العدد الثالث. ديسمبر 2005.
107	عفت سعيد. مضاد حيوي للعولمة. مجلة أكتوبر. العدد 1527. الصادر في 28-01-2006. مصر-القاهرة.
108	علي رحال و إلهام يحيوي. الجودة و السوق. في <u>مجلة آفاق</u> . عدد 05 . مارس 2001 . وحدة البحث عمل-صحة-تنمية. الجزائر-عنابة.
109	علي ميا و آخرون. العولمة وتحدياتها التقنية والتكنولوجية على الإدارة. <u>مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية</u> .سوريا-اللاذقية:سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (27) العدد (2) 2005 .
110	كمال حمدان. القدرة التنافسية على مستوى المشروع. في ندوة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية العربية. <u>المستقبل العربي</u> ، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية ، السنة 23 . عدد 254 . 2000/04.
111	محمد الأمين لعجال . العولمة في مجال القانون الدولي و العلوم السياسية. <u>مجلة العلوم الإنسانية</u> . الجزائر- بسكرة : جامعة محمد خيضر. جوان 2002.العدد : 02 .
112	محمد عدنان وديع. القدرة التنافسية. سلسلة جسر التنمية. الكويت: المعهد العربي للتخطيط. السنة الثانية. العدد : 24. ديسمبر 2003.
113	مهيبوب غالب أحمد. العرب و العولمة: مشكلات الحاضر و تحديات المستقبل. <u>المستقبل العربي</u> . لبنان-بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. السنة 23. العدد 256 . 2000/06 .
114	هانز بيتر لانكس. فرص وصول البلدان النامية إلى السوق. مجلة التمويل والتنمية. واشنطن :صندوق النقد الدولي . سبتمبر 2002.

### 3- الرسائل و الأطروحات:

115	العيهار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2005.
116	عبد القادر بابا. سياسة الإستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2003-2004.
117	عبد الحميد مصطفى الخليل، إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سورية. رسالة ماجستير غير منشورة. . كلية الاقتصاد. جامعة حلب. 1999.
118	عبد الوهاب سويسي. الفعالية التنظيمية: تحليل المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2003-2004.

119	عجراة شرحبيل. تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001/2000 في مؤسسات قطاع الأشغال العمومية و البناء. دراسة حالة مؤسسة جي.سي للأشغال العمومية. مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2006/2005.
120	عمار بوشناق. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر. 2002.
121	فرحات غول. مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2006-2005.
122	لخلف عثمان. واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها - دراسة حالة الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2004-2003.
123	لوشاحي أحمد خير الدين. الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع اللوالب و السكاكين و الصنابير سطيف. رسالة ماجستير غير منشورة. المدرسة العليا للتجارة- جامعة الجزائر. 2003/2002.
124	محمد تنوم. أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونالغاز. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2004.
125	مقدم عبيرات. التكامل الاقتصادي الزراعي العربي و تحديات المنظمة العالمية للتجارة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2002-2001.
126	ميلود زيد الخير. الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة مطاحن. مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة. 2003/2002.
127	نحاسية رتيبة. أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر. 2003-2002.
128	يحيوي خديجة. أثر مراقبة جودة المنتج على القدرة التنافسية للمؤسسة. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر. 2001.

#### 4- الملتيقيات:

129	آمال عياري و رجم نصيب. الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط. 29-30 أكتوبر 2002. الجزائر-بسكرة: جامعة محمد خيضر
130	بن نافلة قدور. المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2007. كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير و مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا - جامعة الشلف.	
131	تشام فاروق. دور و أهمية مناخ الاستثمار في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد". 23/22 أبريل 2003. جامعة وهران . قرص مضغوط .
132	داوي الشيخ . دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
133	صلاح عباس هادي. إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز. دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز . 08-09 مارس 2005. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
134	عبد المجيد قدي . إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
135	عبد الحميد زعباط . دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
136	عبدالله موله. التنافسية و الدولة. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط. 29-30 أكتوبر 2002. الجزائر-بسكرة: جامعة محمد خيضر .
137	علي عبدالله. دور حكومات الدول النامية في ظل تحديات النظام العالمي الجديد-حالة الجزائر. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات تحت عنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز . 26-27 نوفمبر 2007. الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 قالمه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
138	كمال رزيق و مسدور فارس. مفهوم التنافسية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط. 29-30 أكتوبر 2002. الجزائر-بسكرة: جامعة محمد خيضر .

##### 5- القوانين:

139	قانون رقم 04-04 بتاريخ 23 يونيو 2004 ، الجريدة رقم 41 ، و المتعلق بالتقييس .
140	مرسوم تنفيذي رقم 05-464 بتاريخ 06 ديسمبر 2005 ، الجريدة الرسمية رقم 80 و المتعلق بتنظيم التقييس وسيره،
141	مرسوم تنفيذي رقم 02-05 بتاريخ 06 يناير 2002 ، الجريدة الرسمية رقم 2 ، و المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة.
142	قانون 88-01.

قانون 02-04. بتاريخ : 2004-06-23.	143
قانون 08-04. بتاريخ : 2004-08-14.	144

### **6- Livres et ouvrages :**

145	AFNOR. Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI . Paris : AFNOR . 2003.
146	Alain Courtois et autres. Gestion de production. 3 eme edition. Paris : Edition Organisation. 2001.
147	Alain-Michel Chauvel. Au-delà de la certification – de la conformité à la performance. Paris : Editions Organisation. 2002.
148	Amerien P. Etudes de marché. Paris : Nathan. 1996.
149	Bengt Karlof. La stratégie des affaires . Algérie : OPU. 1990.
150	Benoit Naous. Construire le système documentaire- Qualité Sécurité Environnement. Paris : AFNOR. 2003.
151	Branimir Todorov. ISO 9000 Une force de management. Paris : Gaeten morin editeur. Afnor. 1997.
152	Christophe Villalonga. L’audit qualité interne. Paris: Sogi communication. 2003.
153	Claude Jambart. L'assurance qualité. 3e édition. Paris : Edition Economica. 2001.
154	Daniel Duret et Maurice Pillet. Qualité en production: de l'ISO 9000 à six sigma. 2eme éd. Paris : Edition d'Organisation. 2001.
155	Denis Serestin. Les chantiers du manager . Paris : Edition Armand Colin. 2004.
156	Frederic Mispelbloom Beyer. Au delà de la qualité, démarche qualité, conditions de travail et politiques de bonheur. Paris : editions SYROS . 1999.
157	Georges Lucas et autres. Petit Larousse en couleurs. Paris : Librairie Larousse. 1980.
158	Gerdf Kamisk & J.Peter Bawer. Management de la qualité de A à Z. Paris : Masson. 1994.
159	Henri Mintzberg. Structure et dynamique des organisations. Paris: Edition d’organisation. 1998.
160	Henri Mitonneau. ISO 9000 version 2000. 2 eme edition. Paris : Edition Dunod. 2004.
161	J.P.Huberac. Guide des Méthodes Qualité . Paris: Maxima.1998
162	James Teboul : La dynamique qualité. Paris : Edition d’organisation. 1990.
163	Jean Nollet et autres. La gestion des opérations et de la production – Approche systémique. Cannada , Quebec : Gaeten morin editeur. 1986.
164	Jean-claude Tarondeau. Stratégie industrielle. 2 ed. Paris : Librairie Vuibert. Octobre 1998.
165	Jean-Pierre Bernadet et autres . Précis de Marketing .Paris:Nathan.1996. P:6.
166	Laurent Léveque et Stéphane Mathieu. Management intégré dans l’agroalimentaire-les clés de la réussite. Paris : AFNOR. 2002.
167	Michel Masson. Maitriser la qualité et les coûts des produits et des projets. Paris : Dunod. 1994.

168	Michel Pilotin. Qualité et ISO, Mode d'emploi. Paris : Le genie des glaciers . 2 eme edition. 1999.
169	Michel Weill.le management de la qualité. Paris : Edition la Découverte.2001.
170	Muriel Freyssineet Juan-José Perez. 13 étapes pour réussir votre certification. Paris : AFNOR. 2001.
171	ORSE.Observatoire sur la responsabilité sociétale des enterprises . Développement durable et entreprises : un défi pour les managers. PARIS : AFNOR .2004.
172	Philippe D'Iribarne. Culture et Mondialisation. Paris:Seuil Edition.1998.
173	Pierre Jacou. Au cœur du changement, une autre démarche de management : La qualité totale. Paris : Dunod. 1995.
174	Pierre Longin et Henri Denet. Construisez votre qualité. L'usine nouvelle. Paris : Dunod. 2004.
175	Porter M.E. the competitive Advantage of nations. New York. The free press.
176	Remy Gautier. Qualité en conception de produits nouveaux. Thèse de doctorat. ENSAM : Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers. Paris. 1995. p : 65-66.
177	Robert le Duff. Encyclopédie de la gestion et du management. Paris : Edition Dalloz. 1999.
178	Salem Ben moussa et Ali Agougou. Production des jus alimentaires. Algerie : OPU. 2003.
179	Seddiki Abdallah. Management qualité de l'inspection à l'esprit KAIZEN. Algerie : OPU. 2004.
180	Shoji shiba et autres. TQM : 4 révolutions du management. Paris : DUNOD.2003.
181	Terfaya Nassima. Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques. Algerie : Editions Houma. 2004.
182	Yves Simon & Patrick Joffre. Encyclopédie de gestion . Economica. 1997.

#### **7- REVUES ET PERIODIQUES :**

183	Brad Sratton, « Connecting with customer and other sage advice ». Quality Progress , Fevrier 1996.
184	Christian Doucet. Assurance de la qualité. La politique qualité et certification. QUALITIQUE. N° 104. 1998.
185	Daniel Lozeau. Quand la gestion de la qualité devient un rituel. In Sources ENAP. Ecole Nationale d'administration Publique. Université Québec. Volume 15. N° 1. Janvier,Février 2000.
186	Jacques Anas et Laurent Ferrara. La compétitivité hors prix des produits francais. Actualités du commerce exterieure. N° 44. Mars-avril 2002.
187	Leulmi Boudersa. Contribution à la compréhension de la notion qualité en milieu organisationnel. Revue des sciences humaines. Algérie-Biskra : Univresité Mohamed Kider. N° 05. Decembre 2003.
188	Marie- Reine BOUDAREL. Qualitique. N° 122. Octobre.
189	Radu Dragomir et Bernard Halais. Des millénaire de qualité". <b>réalités</b>

	<b>industrielles.</b> avril –mai. 1996.
190	Slaimi Ahmed. Qualité du produit et consommation: contraintes, moyens et perspectives d'adequation dans le contexte socio-economique Algerien. <b>Revue Perspectives</b> .N° 05 Mars 2001. Algerie : URSTD-ANNABA.

## **8- RAPPORT**

191	CACI : Chambre algerienne de commerce et d'industrie. Rapport de representation du secteur agro-alimentaire en algerie.
192	Staffan Nilsson. Rapport d'information sur le thème : Agriculture et sécurité alimentaire dans le cadre du partenariat euroméditerranéen. in Sommet UE-pays méditerranéens. Bruxelles Le 06.10.2004.

## **9- Internet :**

193	Centre du commerce international-CNUCED/OMC. Une introduction à HACCP. Bultin N° 71. Decembre 2002. <a href="http://www.intracen.org/tdc/Export%20Quality%20Bultins/EQM71%20french.pdf">http://www.intracen.org/tdc/Export%20Quality%20Bultins/EQM71%20french.pdf</a> . Page consultée le : 23-11-2005.
194	ENVT CORPET. Qualité des aliments. Cours ENVT Hidaoa. <a href="http://fcorpet.free.fr/Denis/W/Cours06Qualite-Aliments.pdf">http://fcorpet.free.fr/Denis/W/Cours06Qualite-Aliments.pdf</a> . Page consultée le : 28.12.2005
195	Fevia.Alimentation-info. En quoi consiste la transformation des aliments?. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB5.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB5.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
196	Fevia.Alimentation-info. Etude de cas. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb3.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb3.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
197	Fevia.Alimentation-info. L'industrie alimentaire et l'environnement. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB4.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB4.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
198	Fevia.Alimentation-info. La gestion de la qualité dans l'industrie alimentaire. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/qualitea.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/qualitea.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
199	Fevia.Alimentation-info. La qualité et la sécurité dans l'industrie alimentaire. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB3.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB3.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
200	Fevia.Alimentation-info. Maitrise préventive des risques. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
201	Fevia.Alimentation-info. Pourquoi transformons-nous les aliments?. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB1.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB1.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
202	Fevia.Alimentation-info. Role de l'industrie alimentaire. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB2.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB2.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
203	Fevia.Alimentation-info. Situation – Les modeles alimentaires actuels. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB2.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/ketenB2.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
204	Fevia.Alimentation-info. Systèmes de gestion de la qualité en vigueur dans

	l'industrie alimentaire. <a href="http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb2.htm">http://www.voedingsinfo.org/fra/qualiteb2.htm</a> . Page consultée le : 26-04-2006.
205	GB CONSULTANTS. La norme ISO 22000. <a href="http://www.gb_consultants.fr/img/iso22000.pdf">www.gb_consultants.fr/img/iso22000.pdf</a> . Page consultée Le : 16.07.2005.
206	Ir Arnaud & Marianne Sindic. La mise en place d'un système de gestion de la qualité dans le secteur agricole. <a href="http://www.fsagx.ac.be/ta/document/doc/fusagx_iaa_gestionqualite.pdf">www.fsagx.ac.be/ta/document/doc/fusagx_iaa_gestionqualite.pdf</a> . Page consultée le : 12-06-2006
207	J.L.Rastoin et autres. L'agroalimentaire dans les pays mediterraneens. Rapport CIHEAM. 2004_JLR_VF3 . <a href="http://eumed-agpol.iamm.fr/publications/partners/rapport_ciheam_2004.pdf">http : //eumed-agpol.iamm.fr/publications/partners/rapport_ciheam_2004.pdf</a> . page consultée le : 12-05-2004.
208	Jacob Faergemand & Dorte Jesepersen. La norme ISO 22000 garantira l'intégrité de la chaine logistique alimentaire. In ISO Management Systems. Septembre-Octobre 2004. <a href="http://www.iso.org/iso/fr/tool_5-04.pdf">http://www.iso.org/iso/fr/tool_5-04.pdf</a> . Page consultée le : 27-07-2005.
209	Jean-Francois Pillou. « Qualité ». <a href="http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3">www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3</a> . Page consultée Le : 27/07/2005.
210	Jean-Louis Muchiellin. La compétitivité : Définitions, indicateurs et dterminants. <a href="http://www.team.univ-paris1.fr/teamperso/muchiel/competitivite.pdf">www.team.univ-paris1.fr/teamperso/muchiel/competitivite.pdf</a> Page consultée le : 16/07/2005.
211	L.Lachaal. La compétitivité : concepts,définitions et applications. <a href="http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf">ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf</a> -. page consultée le : 24-01-2005.
212	Marcel Deneux et autres. Rapport d'information. Senat. session ordinaire 1999-2000. <a href="http://www.senat.f/rag/r99-039/r99-0390.html">www.senat.f/rag/r99-039/r99-0390.html</a> . page consultée le : 12-05-2004.
213	Margarita Lopez de Pablo Lopez. Les concepts qualité de l'agro-alimentaire. In : Cahiers Options Méditerranéennes. VOL 15, N° 2. CIHEAM. . <a href="http://www.ressoures.ciheam.org/pdf/c15-2/CI01151.pdf">www.ressoures.ciheam.org/pdf/c15-2/CI01151.pdf</a> . Page consultée le : 11-08-2005 .
214	Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Télécommunications Royaume du Maroc- Département du Commerce et de l'Industrie. Systèmes de management de la sécurité sanitaires des aliments. In Espace qualité. N° 21/03. <a href="http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/EQ21.pdf">http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/EQ21.pdf</a> . page consultée le : 20.07.2005.
215	Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Télécommunications Royaume du Maroc- Département du Commerce et de l'Industrie. La qualité dans le secteur des industries de l'alimentation et des boissons. In Espace qualité. N° 18/02. <a href="http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/E%20Q%20N%B018.pdf">http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/E%20Q%20N%B018.pdf</a> . page consultée le : 20.07.2005.
216	Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Télécommunications Royaume du Maroc- Département du Commerce et de l'Industrie. Editorial. In Espace qualité. N° 24/04. <a href="http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/EQ_%2024.pdf">http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/EQ_%2024.pdf</a> . page consultée le : 20.07.2005.
217	Mohamed Nouiga. « La conduite du changement par la qualité dans un

	contexte socio culturel. Essai de modelisation systemique et application à l'entreprise marocaine ». Thèse de doctorat. Ecole Nationale superieure d'arts et métiers. 2003. <a href="http://www.Pastel.paristeh.org/369/00/TheseNouiga.pdf">www.Pastel.paristeh.org/369/00/TheseNouiga.pdf</a> . Page consultée le : 14-08-2005.
218	norme-iso22000. Les autres documents de la famille de l'ISO 22000. <a href="http://www.norme-iso22000.info/iso_2200x.htm">http://www.norme-iso22000.info/iso_2200x.htm</a> Page consultée le : 31-03-2006.
219	norme-iso22000. Qui a écrit l'ISO 22000. <a href="http://www.norme-iso22000.info/par_qui.htm">http://www.norme-iso22000.info/par_qui.htm</a> Page consultée le : 31-03-2006.
220	Roger Nifle. Développement de la qualité - Le Programme qualification et la méthode. In le journal Permanent de l'humanisme méthodologique. Juillet 2004. <a href="http://journal.coherences.com/spip.php?page=article_pdf&amp;id_article=167">journal.coherences.com/spip.php?page=article_pdf&amp;id_article=167</a> . Page consultée le : 20/04/2005.
221	Roger Nifle. Le sens de la qualité – l'analyse des coherences. In le journal Permanent de l'humanisme méthodologique. Juillet 2004. <a href="http://journal.coherences.com/spip.php?page=article_pdf&amp;id_article=166">journal.coherences.com/spip.php?page=article_pdf&amp;id_article=166</a> . Page consultée le : 20/04/2005.
222	<a href="http://www.deming.org">www.deming.org</a>
223	WWW.DUBAI .EXCELLENCE.COM. . Page consultée le : 14/05/2007.
224	<a href="http://www.rimi.dz">www.rimi.dz</a> Page consultée le : 20.04.2005.
225	<a href="http://www.wto.org">www.wto.org</a>

الملحق

## استبيان

هذا الاستبيان يدخل في إطار إعداد بحث أكاديمي حول إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية الصناعة الغذائية. ليستخدم لأغراض علمية بحتة. إجاباتكم تعتبر مساهمة قيمة و ثمينة في هذا العمل ، نشكر لكم مسبقا تعاونكم .

ضع علامة ( X ) للإجابة المناسبة

المؤسسة:	عمومية	خاصة	النشاط:	.....
هل حصتك السوقية :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هامة	متواضعة <input type="checkbox"/>
التغطية الجغرافية :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ولاية	عدة ولايات <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وطنية	التصدير <input type="checkbox"/>

### I. الإسهاد :

هل تطبق مواصفات معينة ؟	مسجل إيزو <input type="checkbox"/>	في إطار التسجيل <input type="checkbox"/>	لا تطبق <input type="checkbox"/>
-------------------------	------------------------------------	--	----------------------------------

هل تنوي إسهاد مؤسستك ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل عينت شخصا لوضع متطلبات الإسهاد ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل الإستعانة بمختصين خبراء مفيد في حل مشاكل الجودة ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>

ما هي دواعي الإسهاد ؟	التكفل بالزبائن <input type="checkbox"/>	تحسين صورة المؤسسة <input type="checkbox"/>
	زيادة القدرة على التصدير <input type="checkbox"/>	تقليل الهدر و التكلفة <input type="checkbox"/>
	ضرورة تعاقدية للسوق <input type="checkbox"/>	أخرى <input type="checkbox"/>

ما هي عوائق عملية الإسهاد ؟	صعوبة فهم المواصفات <input type="checkbox"/>	صعوبة تطبيق المواصفات <input type="checkbox"/>
	صعوبة وضع دليل الجودة <input type="checkbox"/>	مواقف سلبية لدى العاملين <input type="checkbox"/>
	محدودية الموارد <input type="checkbox"/>	أخرى <input type="checkbox"/>

### II. مسعى الجودة :

هل توجد وظيفة الجودة في مؤسستك ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل تربط الجودة بالقرارات الكبرى في مؤسستك ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل حددت سياستك و أهدافك للجودة ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل تندرج الجودة في جميع مستويات تنظيمك ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل يوجد مسعى للجودة في مؤسستك ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل يوجد مخطط للجودة في مؤسستك ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل أعددت دليلا للجودة في مؤسستك ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
هل طبقت حلقات الجودة في مؤسستك ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>

من يهتم بالجودة في مؤسستك ؟	مصلحة مختصة <input type="checkbox"/>	مسؤول عن الجودة <input type="checkbox"/>	الجميع <input type="checkbox"/>
-----------------------------	--------------------------------------	--	---------------------------------

ماذا تعني الجودة في مؤسستك ؟	التزام <input type="checkbox"/>	تكلفة إضافية <input type="checkbox"/>	معياري <input type="checkbox"/>	ميزة <input type="checkbox"/>	أخرى <input type="checkbox"/>
------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

كيف تعالج مسعى الجودة ؟	دعم ثقافة الجودة <input type="checkbox"/>	تحفيز مبادرات التحسين <input type="checkbox"/>	تكفل بالزبون <input type="checkbox"/>	أخرى <input type="checkbox"/>
-------------------------	---	--	---------------------------------------	-------------------------------

### .III رضا الزبون :

الشكاوى <input type="checkbox"/>	المعاينة <input type="checkbox"/>	تحقيق الرضا <input type="checkbox"/>	كيف تقيس رضا الزبون ؟
لا تقاس <input type="checkbox"/>	العلاقة بجمعيات المستهلك <input type="checkbox"/>	مقارنة بالمنافسة <input type="checkbox"/>	

### .IV المراقبة والاختبار :

لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل تتبع إجراءات تقييم و إختيار للموردين ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل تجرب المنتجات المشتراة على أساس الإجراءات ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل توجد معلومات حول خصائص المنتجات ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل يوجد أجهزة متابعة و قياس ؟

لا تحدد <input type="checkbox"/>	حسب الحصة <input type="checkbox"/>	فرديا <input type="checkbox"/>	كيف تحدد المنتجات ؟
لا تختبر <input type="checkbox"/>	مخبر خارجي <input type="checkbox"/>	مخبر المؤسسة <input type="checkbox"/>	هل تختبر منتجاتك في مخبر معتمد

لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل هناك تسجيل لأثر المنتج في سجل مرقم للمنتجات أو الحصص ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل الإجراءات الموجودة فعالة في حالة سحب المنتج ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل توجد إجراءات للمراقبة و الاختبار ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل يوجد نظام لمقايسة تجهيزات الفحص و القياس و الاختبار دوريا ؟

لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل يمكن تحديد المواد الغير مطابقة و عزلها ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل يوجد تقرير عدم المطابقة ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل إجراءات البحث في أسباب و مصادر عدم المطابقة مكتوبة ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل تتخذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية و تسجل ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل يتم الفحص النهائي على أساس مواصفات ؟

### .V أعمال التحسين و مراجعة الجودة :

لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل تستهدف أعمال التحسين ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل تخصص لها موازنة ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل حددت خطوات لتحسين الجودة ؟

المكافأة <input type="checkbox"/>	التكوين <input type="checkbox"/>	التحسيس <input type="checkbox"/>	يستخدم كأداة للتحسين :
-----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	------------------------

لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل توجد مراجعة نظام الجودة ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل هناك تقارير مراجعة الجودة ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل توجد قائمة لمراجعة الوثائق ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل الوصول إلى الإجراءات سهل ؟
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل هي محددة بالنسبة للمنتج ؟

ماذا تعنى لك : هسب : العيب الصفرى :

التنافسية :

شكرا جزيلاً على تعاونكم

## Questionnaire

Ce questionnaire rentre dans le cadre de préparation d'une recherche académique sur la qualité comme moteur de compétitivité de l'agroalimentaire en Algérie. Il va être utilisé pour des fins purement scientifiques. Votre réponse est une participation valorisée et bénéfique pour ce travail ; Merci d'avance de votre collaboration .

Cochez par ( X ) la réponse adéquate

<b>Entreprise</b>	Publique <input type="checkbox"/>	Privée <input type="checkbox"/>	<b>Activité :</b>	.....
-------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-------------------	-------

Votre part de marché est elle :	Importante <input type="checkbox"/>	Médiocre <input type="checkbox"/>	Minime <input type="checkbox"/>
La couverture territoriale :	Wilaya <input type="checkbox"/>	Plusieurs wilaya <input type="checkbox"/>	Nationale <input type="checkbox"/>
			Exportation <input type="checkbox"/>

### I. CERTIFICATION :

Appliquez-vous des normes ?	ISO <input type="checkbox"/>	En cours <input type="checkbox"/>	Aucune <input type="checkbox"/>
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

Envisagez-vous la certification de votre entreprise ?	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>
Avez-vous désigné une personne pour la mise en œuvre des exigences de certification ?	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>
L'assistance des experts est-elle bénéfique dans la résolution des problèmes de qualité ?	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>

Quelles sont les motifs de la certification ?	<input type="checkbox"/> Prise en charge de la clientèle	<input type="checkbox"/> Amélioration de l'image de marque
	<input type="checkbox"/> Augmentation de la capacité à l'exportation	<input type="checkbox"/> Diminution du gaspillage et des coûts
	<input type="checkbox"/> Nécessité contractuelle du marché	<input type="checkbox"/> Autres

Quels sont les obstacles de la certification ?	<input type="checkbox"/> Difficultés de comprendre les normes	<input type="checkbox"/> Difficultés d'application des normes.
	<input type="checkbox"/> Difficultés d'élaboration d'un manuel qualité	<input type="checkbox"/> Attitudes négatives du personnel
	<input type="checkbox"/> Limitation des ressources	<input type="checkbox"/> Autres

### II. DEMARCHE QUALITE :

Existe-t-il une fonction qualité dans votre entreprise ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
la qualité est-elle associée aux grandes décisions de votre entreprise ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Avez-vous identifié votre politique et ses objectifs qualité ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
La qualité est-elle intégrée à tous les niveaux de votre organisation ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il une démarche qualité dans votre entreprise ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il un plan qualité dans votre entreprise ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Avez-vous élaboré un manuel qualité ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Avez-vous appliqué les cercles de qualité ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON

Qui s'en occupe de la qualité ?	<input type="checkbox"/> un service	<input type="checkbox"/> un responsable qualité	<input type="checkbox"/> tout le monde
---------------------------------	-------------------------------------	---	--

Que signifie la qualité pour vous ?	<input type="checkbox"/> obligation	<input type="checkbox"/> Coût supplémentaire	<input type="checkbox"/> Norme	<input type="checkbox"/> Avantage
-------------------------------------	-------------------------------------	--	--------------------------------	-----------------------------------

Comment traitez-vous la démarche qualité ?	<input type="checkbox"/> promotion culture qualité	<input type="checkbox"/> motivation des initiatives d'amélioration	<input type="checkbox"/> prise en charge client	<input type="checkbox"/> Autres
--	--	--	---	---------------------------------

### III. SATISFACTION CLIENT :

Comment évaluez vous la satisfaction client ?	<input type="checkbox"/> atteinte satisfaction	<input type="checkbox"/> échantillonnage	<input type="checkbox"/> réclamations
	<input type="checkbox"/> se comparer à la concurrence	<input type="checkbox"/> la relation avec la consommation	<input type="checkbox"/> non évaluée

### IV. CONTROLE ET ESSAI :

Suivez-vous des procédures pour l'évaluation et sélection des fournisseurs ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Testez vous les produits achetés sur la base des procédures ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il des informations concernant les caractéristiques des produits ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il des dispositifs de surveillance et de mesure ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON

Comment vous identifiez vos produit ?	<input type="checkbox"/> par produit	<input type="checkbox"/> par Lot	<input type="checkbox"/> Ne pas désigner
Testez-vous vos produits dans un laboratoire agréé ?	<input type="checkbox"/> Lab. de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Lab. externe	<input type="checkbox"/> Ne pas tester

Existe-t-il un enregistrement de traçabilité dans un registre numéroté des produits ou des lots ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Est-ce que les procédures existantes sont efficaces dans le cas de retrait d'un produit ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il des procédures de contrôle et essais ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il un système de métrologie des équipements d'inspect,de mesure et essai périodique?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON

Le produit non conforme est-il identifié et isolé ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Y a -t-il un rapport de non conformité ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Les procédures de recherche des causes et des origines de la non conformité sont-elles écrites ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Prenez-vous et enregistrez des actions correctives et préventives ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Les contrôles finaux sont-ils effectués selon des normes ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON

### V. TRAVAUX D'AMELIORATION ET AUDIT QUALITE :

Envisagez-vous des travaux d'amélioration ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Y consacrez-vous un budget ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Identifiez-vous des pas d'amélioration qualité ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON

Utilisez -vous comme moyen d'amélioration :	<input type="checkbox"/> La sensibilisation	<input type="checkbox"/> La formation	<input type="checkbox"/> La sanction
---	---	---------------------------------------	--------------------------------------

Existe-t-il un audit système qualité ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il des rapports d'audit qualité ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Existe-t-il une liste de référence, permettant d'auditer les documents	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Les procédures sont elles accessibles facilement ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Les procédures sont elles identifiées par rapport au produit ?	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON

Que signifie pour vous : HACCP : ..... Zéro-défaut : .....  
Compétitivité : .....

**Merci de votre collaboration .**