الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie

جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم
تخصص: علوم اقتصادية

# دور معايير الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## دراسة حالة: مؤسسات ولاية البليدة


إعداد الطالب:
زيان بغداد

إشراف الأستاذ:
بوثلجة عبد الناصر


لجنة المناقشة

| | | | |
|---|---|---|---|
| بن بوزيان محمد | استاذ تعليم عالي | جامعة تلمسان | رئيسا |
| بوثلجة عبد الناصر | استاذ تعليم عالي | جامعة تلمسان | مشرفا |
| بن موسى كمال | استاذ تعليم عالي | جامعة الجزائر 3 | ممتحنا |
| لخلف عثمان | استاذ تعليم عالي | المدرسة العليا للدراسات التجارية | ممتحنا |
| حشماوي محمد | استاذ تعليم عالي | م . ت .ع .إ .ت .ت الجزائر | ممتحنا |
| أحمد بلبشير محمد | استاذ محاضر أ | جامعة تلمسان | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2017-2018

# الإهـداء

إلى من قرن رب العزة، الإحسان إليهما بألوهيته

-" **إلى روح أبي الطاهرة**" رحمه الله وجعل جنة الفردوس مثواه

- وإلى " **أمـي الغالية** "أطال الله في عمرها

- إلى رفيقة الدرب

- إلى ولدي العزيز "**مروان**"

- إلى إخوتي

- إلى أخي عبد القادر

- جميع الأهل

- جميع الأصدقاء بلا استثناء

- إلى كل محبي وطالبي العلم

إليكم جميعا أهدي ثمرة اجتهادي العلمي المتواضع لعله يحظى بالرضا من الرب ثم منكمُ

# ***شكر وعرفان***

الشكر والحمد أولا وأخيرا لرب العباد، الموفق لخالص الأعمال والمرشد لطريق العلم والاجتهاد، وصلاته وسلامه على إمام الأنبياء وسيد الخلق محمد الأمين، الذي روي عنه حديث رب العزة "عبدي لم تشكرني أن لم تشكر من أجريت النعمة على يديه".

- فأصدق مشاعر الامتنان وعظيم الشكر إلى معلمي وقدوتي الأستاذ "**بوثلجة عبد الناصر**" الذي أعتز به كثيرا باعتبار نفسي تلميذا في ميدان البحث تحت إشرافه، خالص شكري لك على إرشادك ونصحك وجهدك ووقتك، فبكل صدق لقد تمتعت كثيرا وأنا أبحث تحت إشرافك.

- الشكر الممنون لأخي **صدوقي غريسي**، الذي داوم واستمر على دعمي معنويا دون انقطاع إلى غاية إنجاز هذا البحث.

- كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الذين تتلمذت على أيديهم خلال مرحلة الليسانس وفترة الماجستير والدكتوراه الذين بفضلهم ترعرعت علميا وزاد تعلقي بالبحث العلمي فكم أهدوني قبسات من نور علمهم، وكم كانوا شموعا استضأت بها ونجوما اهتديت بها في ظلمات الليل، وكم كنت أرى في كل أستاذ قدوة حاولت بالاجتهاد بلوغ علوها فأدامكم الله جميعا منابر علم ومثل خلق شامخين.

- كما لا أنسى شكري لأعضاء اللجنة الموقرة الذي أتشرف بمناقشتهم لي لهذا العمل المتواضع، وخاصة الاساتذة الذين تحملوا مشقة السفر جعلها الله في ميزان قبوله.

# مقدمة عامة

## مقدمة :

عرف العالم العديد من التحولات والتغيرات الاقتصادية انطلاقا من النصف الثاني من القرن العشرين، وذلك بعد أنهيار المعسكر الاشتراكي وسيطرة المعسكر الرأسمالي على الاقتصاد العالمي، إضافة لزيادة موجة التحرر الاقتصادي وظهور منظمة التجارة العالمية وكذا تزايد قوة التكتلات الاقتصادية، مما خلق جملة من التحديات والرهانات أمام الدول النامية للنهوض باقتصادياتها، من خلال النظر في توجيه السياسات الاقتصادية الكلية وتحقيق معدلات نمو كتلك التي تحققها الدول المتقدمة، وفق خطط تنموية محكمة ومدروسة ومن خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية المتاحة لديها بشتى أنواعها.

كان نجاح هذه الدول بفضل اتباع سياسة إنتاجية محكمة جعلها تواكب المنافسة العالمية، حيث اتبعت مؤسساتها الاقتصادية استراتيجية جيدة مبدؤها تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف، هذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات توليها اهتماما خاصا، من خلال تأكدها بأن الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وأسلوب إداري في حياتها الاقتصادية يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

تعتبر الجودة المحور الأساسي لكافة المفاهيم الإدارية الحديثة وبدأ الاهتمام بالجودة تدريجيا واحتلت الاهتمام الأول لإدارات القطاعات المختلفة في النشاط الاقتصادي، إذ أصبحت تمثل المدخل الحديث المقبول للجودة بالمنشآت الاقتصادية، فقد تأكدت غالبية المنشآت أن السبيل المضمون للحصول على ميزة تنافسية والبقاء في الأسواق هو التركيز على الجودة الشاملة وإدخالها في التخطيط الاستراتيجي للمنشأة.

وبمرور الوقت وتزايد حدة المنافسة العالمية والتغيرات المحيطة أدركت المنظمات بمختلف التخصصات الصناعية، في كافة أنحاء العالم ضرورة تطبيق نظام لإدارة الجودة والتأكيد على تحقيقها في كافة الأعمال التي تقوم بها المنظمات بداية من تحديد مواصفات

المواد الخام وتحديد مهارات الموارد البشرية ومواصفات الموارد المادية وطبيعة المعلومات المطلوبة ثم العمليات الفنية والإدارية وحتى إنتاج المنتجات في صورتها النهائية وتسليمها للعملاء بغرض إنتاج منتجات بمواصفات جودة مرتفعة لتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم عملاء دائمين.

تعد إدارة الجودة الشاملة مفهوما إداريا يعمل على إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال تطوير نظم العمل، تحسين نظم الإنتاج، التركيز على العملاء (الداخلين والخارجين ) وتفعيل دور الموارد البشرية عن طريق التعليم، التدريب، المشاركة والتمكين، الاهتمام بأنشطة البحوث، التطوير، الرقابة على الجودة، لكي تنجح المنظمات في الاستفادة من مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد أن تعمل على الالتزام بتحقيق متطلباتها.

وفي ظل هذه المعطيات استلزم على المؤسسات الجزائرية ومن بينها المؤسسات الصناعية مواجهة هذه المنافسة القوية والمنظمة والتي ستؤثر عليها محليا من خلال الأسواق الداخلية وكذا من خلال الأسواق الخارجية خالصة، وأن الجزائر أمضت اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية التي تسمح بدخول المنتجات الوطنية للسوق الأوروبية، وهي على مشارف الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، ومن شان هاتين الهيئتين الدوليتين أن تؤثرا على حصصهم في السوق الدولية ويمكن أن تحد من توسعهم وتطورهم إذا لم تتوفر لهذه الأخيرة قاعدة تكنولوجية جد متطورة تكون قادرة على التأقلم مع بيئة دولية متغيرة بسرعة وبالتالي كمحصلة زيادة وتنمية معدل نمو التجارة الخارجية.

## إشكالية الدراسة:

ازدادت الحاجة حاليا لتحسين وتطوير جودة المنتجات والأداء الخاص بالشركات حتى يمكن تحسين قدرتها التنافسية وزيادة المبيعات الصادرات الخاصة بها في الأسواق الدولية في مختلف أنحاء العالم، ويتطلب ذلك تطبيق نظام شامل ومحدد وواضح للجودة يشمل كافة العمليات الفنية والإدارية الخاصة بأداء الأعمال وأنشطة المؤسسات بما يؤدي إلى تحسين نظام العمل بها .

كما أكد prabhu أن تطبيق نظم الإيزو وإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ويميزها عن غيرها من المنافسين حيث أنه يحدد لها كيفية تحقيق الجودة في مدخلاتها وتوظيف عملياتها بكفاءة وفعالية والرقابة على الجودة أثناء الإنتاج والتأكد من مواصفات جودة المنتجات بما يؤدي إلى النجاح في تلبية حاجات العملاء وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية .[1]

ويحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد اثر التطبيق الناجح لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالشركات الصناعية محل الدراسة ودورها في تحسين التنافسية الدولية لهذه الشركات .

وبناء على ما سبق فإن الإشكالية الرئيسية للدراسة تتمثل في السؤال التالي:

- **إلى أي مدى يؤدي تبني اشهاد الإيزو ISO 9001 في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟**

**<u>التساؤلات الفرعية:</u>**

- انطلاقا من البحث في معاني ودلالات التساؤل الرئيسي وبهدف التعمق في تفاصيل إشكالية الدراسة، وإسقاطا للإطار النظري على الجانب العملي التطبيقي في تفاصيل

[1] V.prabhuand other the impact of iso 2000 and TQM on best practice the international bi-monthly for total quality management the TQM magazine v12 2000 p84 -91 .

البحث سنكون أمام ضرورة طرح التساؤلات الفرعية، محاولة للإجابة على هذا السؤال المحوري أو الإشكالية المطروحة، حيث سأدرج بعض التساؤلات الفرعية المدعمة للموضوع والتي هي كالآتي :

- ماهي العلاقة بين الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو ومعيار الإيزو 9001؟
- ما وضع الصناعة الجزائرية؟
- ما هو موقع أداء المؤسسات الجزائرية العاملة في قطاع صناعة ضمن مقتضيات التنافسية الدولية ؟
- ما مدى مساهمة كل من القيادة المثلى، مشاركة الأفراد وثقافتهم في المؤسسة، وسائل الاتصال وبيئة العمل في تحسين أداء المؤسسة؟

**فرضيات الدراسة:**

سأحاول من خلال البحث وتفاصيل الدراسة، استنادا إلى الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية اختبار صحة الفرضيات العلمية التالية:

- توجد علاقة بين الجودة االشاملة ومعيار الإيزو 9001.
- اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بتحسين أدائها، يمكنها من الحصول على شهادة الإيزو واستمرار العمل به، ومنه التمكن من المنافسة.
- تحسين الأداء يمكن المؤسسة من التصدي للمنافسة العالمية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المثلى، مشاركة الأفراد وثقافتهم في المؤسسة، وسائل الاتصال وبيئة العمل، للمساهمة في التحسين الداخلي للمؤسسة.

**أهمية الموضوع:**

- يستمد الموضوع أهميته من عنوان البحث،حيث تعد الجودة ذات أهمية بالغة لدى كل المؤسسات، باعتبارها الورقة المهمة التي تسمح بدخول المنافسة المحلية والدولية وأخذ

مكان في السوق، وعلى هذا أعطيت الأهمية البالغة للموضوع سواء من الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية.

**الأهمية النظرية:**

تتمثل الأهمية النظرية في تقديم إطار نظري شامل عن :

- أثر التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات واختراقها للأسواق الدولية.
- إدارة الجودة الشاملة ( من حيث مفهومها أهدافها مبادئها ومتطلبات تطبيقها وأدوات الرقابة عليها وتحسينها ).

**الأهمية التطبيقية:**

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحديد عوامل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تدويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حتى تتمكن من تعزيز تنافسيتها الدولية .

**أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الإجابة على التساؤل حول مشكلة الدراسة المتمثلة في إلى اهمية تبني مفهوم اشهاد ISO 9001 في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار نظري لمنهج إدارة الجودة الشاملة .
- تحديد مؤشرات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ( المبادئ ومتطلبات التطبيق ) .
- تحديد مدى تحسن أداء المؤسسات محل الدراسة التي تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تحديد محددات التطبيق الناجح والفعال لمنهج إدارة الجودة الشاملة .

- تبيان كيفية تحسين التطبيق الفعال لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.
- يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه تأسيس وتطبيق نظام الجودة في المؤسسات، وأهم القواعد والأسس المعمول بها دوليا لهذا الغرض (شهادة ISO العالمية ) فضلا عن توضيح المتطلبات وآلية العمل المطلوبة لإنشاء نظام جودة متكامل يحقق الأهداف ويحسن مستوى أداء المؤسسات الجزائرية .
- تقديم توصيف لواقع إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة الحاصلة لشهادة ISO العالمية خاصة تلك المتعلقة وذات الصلة بالأثر المتبادل بين الحصول على الشهادة وإقامة نظام الجودة وقدرتها على اختراق الأسواق الدولية .
- التعرف على المبادئ الأساسية التي تهدف إليها إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على قدرة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على اختراق الأسواق الدولية وبالتالي تنمية التجارة الخارجية .
- استنتاج مجموعة من النتائج ذات الصلة بواقع تبني مفهوم الجودة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وإلى أي مدى يمكنها تحقيق مكانة مميزة في السوق الوطني والدولي.

**المنهج المتبع في الدراسة :**

أن تحديد منهج البحث يتوقف على الهدف الذي تسعى الدراسة الوصول إليه وعلى طبيعة الموضوع في حد ذاته، لذا فقد جمعت هذه الدراسة بين المنهج النظري الذي اعتمدته في الفصل الأول، من خلال مدخل للجودة الشاملة وكذا المنهج التاريخي من خلال التطرق لتطورات تاريخية وردت في مضمون البحث متمثلة في مراحل ظهور وتطور الجودة الشاملة، والأسلوب الوصفي التحليلي في تبيان العلاقة بين تحسين الأداء بصفة عامة داخل المؤسسة والتمكن من الحصول على شهادة الإيزو 9001.

**الدراسات السابقة :**

في إطار عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت مواضيع من قبيل موضوع هذه الدراسة سنكون أمام ضرورة الفصل بين جزئين، نتعرض في الأول إلى تلك الأدبيات العلمية التي تناولت المتغير المستقل بشكل خاص، والمتمثل في كل ما يتعلق بموضوع تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، وربطه بالتنافسية وبعدها إلى الجزء الثاني لعرض أهم التحليلات والدراسات للمتغير التابع شهادة الجودة بتحسين الأداء .

**أولا: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل.**

من الجدير بالذكر في هذا الصدد أن موضوع تحسين الأداء بشكل عام تتوفر حوله الكثير من الدراسات التي تركز على الجانب النظري، سواء كانت كتبا متخصصة أو رسائل أو ندوات ومؤتمرات، أما المراجع الخاصة بالأداء فهي كافية لإجراء دراسة نظرية بإلمام، لكنني حاولت الاقتراب إلى ما هو أكثر ملاءمة وتقاربا من هذه الدراسة .

**ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع**

لا بد من الإشارة في البداية إلى أن موضوع الجودة الشاملة وكذا تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية ذو أهمية بالغة أدركها الباحثون فجاءت مساهماتهم العديدة لتتناول هذا الموضوع.

وعلى هذا الأساس تم الاهتداء إلى عرض بعض الدراسات على سبيل المثال لا الحصر :

**الدراسات الوطنية:**

**أ- رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه:**

- **مزغيش عبد الحليم** : تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وواقع إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء حيث وبعد التحليل الدقيق لأهمّ مرتكزات الجودة الشاملة والمفاهيم المتعلقة بالأداء وكيفية قياسه، أصبح من الممكن توضيح علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء، عن طريق إبراز فكرة مفصلية تتعلق بالتوجهات التي يكتسبها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأثيراته المحتملة على الأداء .هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة الجزائرية لا زالت بعيدة عن بناء صور واضحة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد أوضحت الدراسة المؤسسة الوطنية للدهن، بأن هذا ثابت نسبيا وذلك بعد مقارنتنا لمؤشرات الأداء قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 بصيغة2000، إذ لم يتبيّن من خلال قراءة مؤشرات الأداء ذلك التحسّن المنشود.

- **بن العربي حمزة :** مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، مذكرة ماجستير جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، 2014-2015.

تطرقت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدرتها التنافسية، وللوصول إلى هذا تعرضت هذه الدراسة في الجزء النظري الإطار الفكري والنظري للجودة إلى ماهية المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والالتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز عن المنافسين ولتدعيم ما جاء في الجانب النظري، تمت دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 وهي مؤسسة كوندور لصناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية بغية الوقوف على مدى مساهمة تبني المؤسسة لهذه المواصفات في دعم تنافسيتها وتحقيق التميز من خلال دراسة وتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة ISO 9001 .

**منصف ملوك** : أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة *ISO* 9001 (2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص التقنيات الكمية في التسيير، 2009-2010 .

أن مختلف الدراسات التي تمت حول إشهاد الجودة *ISO* 9001 (2000) لم تصل بعد إلى تحقيق إجماع حول نتائجه على أداء المؤسسات، فحتى وإن أشارت العديد منها إلى آثاره الإيجابية على فعّالية المؤسسات، فهي لم تخف ضرورة توافر بعض العوامل الّتي تبدو ضرورية لكي يكون لإشهاد الجودة تأثير على أداء المؤسسة، وهنا تحديدا تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال البحث عن هذه العوامل، أن إشهاد الجودة وإنّ كان يمنع في معظم الحالات تراجع أداء المؤسسة، فهو لا يشكل لوحده ضمانة على تحقيق أداء أفضل، بل تبقى فعاليته مقترنة بتوافر بعض العوامل. تم في هذه الدراسة اختبار مدى تأثر فعالية إشهاد الجودة بإلتزام الإدارة وثقافة المؤسسة وظهر من النتائج بأنّ هذين العاملين يساعدان على التنبؤ بحجم التأثير الذي سيخلفه مستقبلا إشهاد الجودة *ISO* 9001 (2000) على أداء المؤسسة.

**علالي مليكة** : أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، سنة 2004 .

حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ؟ وتوصلت الباحثة إلى أن الجودة هي أهم وسيلة لجذب الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولهذا أصبح تحقيق الجودة مسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية من خلال تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو.

**العيهار فلة** : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005.

عالجت الباحثة الإشكالية التالية: ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الجودة هي مسؤولية الجميع، مساهمة الجودة في بناء الميزة التنافسية لارتباطها برضا الزبائن، الجودة يتم تحقيقها قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية.

- **يحيى برويقات عبد الكريم:** إشكالية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية في الجزائر الحاصلة على مواصفات الإيزو 9001، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان 2008-2009.

حيث تمثلت الإشكالية الرئيسية للدراسة في تحديد ما مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية في الجزائر الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط فيها، وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على مراجع الأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة وجوائز الجودة فقد تم تحديد أحد عشر (11) عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة وتم تطوير مقاييس عملية للعوامل الحرجة وتم اختبار صدقها وثباتها اعتمادا على بيانات تم تجميعها من عينة من المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 .

- **بومدين يوسف** : دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006 .

حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: كيف يمكن لمدخل إدارة الجودة الشاملة أن يعمل على بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية ونظام شامل

ومتكامل، يسمح للمؤسسة بفهم وتقييم بيئتها الخارجية مما يسمح لها بتحسين أدائها، كما اعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الأنجع للتكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات.

- **فتيحة حبشي**، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة وحدة فارمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.

هدفت هذه الدراسة، إلى تقديم الإطار الفكري والفلسفي، لإدارة الجودة الشاملة، وإبراز فوائد تطبيقها، وأثرها الكبير، في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، والارتقاء بالجودة، من أجل الوصول إلى التميز في أداء المنظمة.

- **أحمد بن عيشاوي:** إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص :إدارة أعمال جامعة الجزائر. 2007-2008 .

حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمس (5 ) نجوم في الجزائر، حيث تمثلت إشكالية الدراسة فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا تطمح مختلف المؤسسات إلى تحقيقه بهدف امتلاك وتحسين الميزة التنافسية، التي تمكنّها من البقاء والاستمرار والتطور في ظل المتغيرات البيئية الراهنة للاقتصاد المحلي والعالمي، فكيف يمكن تطبيقه على مستوى المؤسسة الفندقية في الجزائر؟ وتحديدا تحت أية شروط؟ وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة .

**ب- المنشورات والمداخلات:**

- **فتيحة بوحرود:** إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني ديسمبر 2014.

تضمن البحث في جانبه النظري عرضا للمفاهيم الفكرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ودراسة موضوع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بمدخل الإدارة بالجودة الشاملة .أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت اثنين وأربعين (42) مؤسسة صغيرة ومتوسطة بسطيف؛ حيث وجهت استمارة بحث إلى مسيري هذه المؤسسات بهدف الحصول على البيانات التي تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى إدراكهم لأهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية مؤسساتهم. وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات، تبين أن المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تطبق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، وتركز على بعض جوانبه بدرجات مختلفة، كما أن أغلبية المسيرين لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.

- **إلهام يحياوي** : الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة باتنة، مجلة الباحث، جامعة باتنة العدد05 2007.

هدفت هذه الدراسة بجانبيها النظري والميداني إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وبإحدى شركات الإسمنت خاصة.

- **يحي برويقات عبد الكريم، شيخي زين الدين وبن عربية نادية** :برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطبيق أنظمة إدارة جودة الإيزو 9001 الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة ورقلة، أفريل 2012.

تتطرق هذه المداخلة إلى أحد أشكال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والمتمثل في برنامج التأهيل، وبالخصوص الشق المتعلق بأهمية الاستثمار في مجال بناء أنظمة إدارة جودة الإيزو 9001 لزيادة فرص نجاح تلك المؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة هذا وتوصلت الدراسة إلى أن مزايا تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9001 أن هذه الأنظمة يمكن أن تحقق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المكاسب والتي من شأنها تعزيز قدرتها التنافسية وهذا ما حث عليه برنامج تأهيل المؤسسات الذي يعد شكلا من أشكال الدعم لتلك المؤسسات .

**أسباب اختيار الموضوع :**

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع في مجملها إلى ما يلي:

- كونه متعلقا بالصناعة عموما وكيفية تطويرها عن طريق تحسين الأداء والحصول على إشهاد الإيزو الذي بدوره يمكن المؤسسة الصناعة من التصدي لمنافسيها في الاسواق الداخلية والخارجية .
- حتى يمكن الوقوف على مدى تبعية الاقتصاد الجزائري للاقتصاد الريعي ودولرته، وبالتالي لابد من البحث عن منافذ أخرى من شأنها إما التقليل من استنزاف العملة الصعبة، من خلال الإحلال محل الواردات، أو الرفع من مستوى المنتوج الذي يخضع لمعايير الإيزو 9001، ومنه يكون للمنتوج الجزائري مكانة في السوق الدولية وجلب العملة الصعبة.
- مدى أهمية الموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر بصفة عامة وقطاع التجارة خاصة، من خلال إبرام اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، ماينجر عنه تحرير التجارة الخارجية، ولذلك وجب الاستعداد لهذا عن طريق تحسين المنتوج الجزائري .

**صعوبات الدراسة :**

من الجدير بالذكر في البداية أنه تقريبا لا يوجد بحث أكاديمي إلا ويعترضه شكل من أشكال الصعوبات العلمية والعملية على اختلاف درجاتها وإن كانت الصعوبات العلمية تعتبر أحد مقاصد البحث العلمي وأهدافه للوصول إلى تذليلها أمام أي بحث في المستقبل، فإن واقع الصعوبات العملية هو الذي يعجز البحث إلى درجة كبيرة وفي أحيان كثيرة عن تجاوزها حتى بعد نهاية البحث، فالصعوبات التي تلقيتها في هذا البحث المتواضع لا تختلف في جوهرها عن تلك المألوفة لدى جل الباحثين ويمكن استدراجها فيما يلي :

من ناحية الجانب النظري، في الفصل الأول وخاصة عن المراجع التي تربط الجودة بمعيار الإيزو.

في الفصل الثاني وما ارتبط بالصناعة في الجزائر فليس هناك أبحاث أو مؤلفات تصب في هذا الشأن مباشرة، بل تكون فقرات صغيرة جدا في أبحاث لاتمد بالصلة المباشرة عن الصناعة في الجزائر، فهي محدودة من حيث العدد، وبالتالي لا يجد الباحث نفسه أمام مراجع عديدة ومتنوعة تسمح له أن يجعل بحثه أكثر تعميقا .

أما في الجانب التطبيقي وبالضبط فيما تعلق بالدراسة الاستقصائية، فكانت الصعوبة من ناحيتين، أما الأولى فتلك التي تخص العمل الميداني الذي قمت به خلال فترة تقارب ثلاثة أشهر عن طريق توزيع وجمع الاستبيان في المناطق الصناعية لولاية البليدة، وأما ثاني صعوبة التي بقدر ما كانت من خلال عدم تطرقي أو قيامي بأي دراسة مسبقة في هذا المجال في التحليل، إلا أنها عادت علي بالفائدة من خلال التطلع على برنامج SPSS والعمل به من خلال التطلع على عدة مراجع بالعربية وبالأجنبية، وكذا الاحتكاك

بالأساتذة المختصين في هذا الشأن والاستفادة قدر الإمكان من الدراسة الاحصائية بالتحليل عن طريق برنامج SPSS .

**تقسيمات الدراسة:**

انطلاقا من الأهداف العلمية والعملية المحددة للدراسة وفي سبيل الإجابة عن الأسئلة البحثية المصاغة سنعتمد إضافة إلى المقدمة والخاتمة تقسيما بحثيا خاصا مكونا من ثلاثة فصول رئيسية نعرض في الأول الإطار النظري للدراسة المتعلق بعموميات حول الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو، من خلال الإلمام ببعض الجوانب المتعلقة به، في حين سأحاول في الفصل الثاني التطرق إلى تحليل هيكل الصناعة في الجزائر، وكذا في الفصل الثالث أما الفصل الرابع والأخير سأتطرق للدراسة الاستقصائية التي أحلل من خلالها النتائج عن طريق برنامج SPSS وقد جاءت تقسيمات الدراسة مفصلة على النحو التالي:

**الفصل الأول: عموميات حول الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو .**

وقد تم تناول هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار النظري للجودة من خلال ثلاثة مطالب الأول ورد فيه تعريفات حول الجودة، التطور التاريخي، وسأعرض في المطلب الثاني مبادئ وأهداف الجودة، أما المبحث الثاني من هذا الفصل تعرضت لماهية إدارة الجودة الشاملة، من خلال التطرق في المطلب الأول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أما المطلب الثاني تكلمت عن مبادئ وأهداف الجودة الشاملة، أما المطلب الثالث فكان عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الأخير من الفصل الأول والمعنون بـ الجودة الشاملة والإيزو، جاء فيه ثلاثة مطالب نظرة عامة حول معايير الإيزو، والمطلب الثاني هو أهم المواصفات الصادرة عن الإيزو، وآخر مطلب من هذا الفصل تكلمت فيه علاقة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو .

**الفصل الثاني : تحليل هيكل الصناعة في الجزائر.**

تم تقسيم هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول عموميات حول الصناعة في الجزائر، عن طريق مطلبين: الأول المناطق الصناعية في الجزائر، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فتطرقت لمعايير الإيزو في المؤسسات الصناعية الجزائرية، من خلال مطلبين أولهما المؤسسات الصناعية في الجزائر، والثاني واقع الإيزو في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أما المبحث الأخير من الفصل الثاني فعالجت الأداء الصناعي وأثره في تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الذي كان من خلال مبحثين أحدهما انظمام الجزائر للشراكة الاورومتوسطية ومنظمة التجارة العالمية، والمبحث الأخير من الفصل الثاني تكلمت عن مساهمة الأداء الصناعي في انضمام الجزائر للشراكة الأورومتوسطية ومنظمة التجارة العالمية.

**الفصل الثالث : الاطار النظري للاداء والقدرة التنافسية.**

والمتضمن ثلاثة مباحث، الأول عموميات حول الأداء، متكون من ثلاثة مطالب أولهما ماهية الأداء، والثاني قياس الأداء، أما الثالث مداخل تحسين الأداء في المؤسسات، والمبحث الثاني من هذا الفصل كان حول نظرية الميزة التنافسية، من ثلاث مطالب الأول مفهوم الميزة التنافسية، والثاني مصادر الميزة التنافسية، أما المطلب الثالث مراحل تطور القدرة التنافسية، والمطلب الأخير من البحث الثاني الاستراتيجيات التنافسية، أما المبحث الأخير من الفصل الثالث قياس التنافسية كأساس لتحسين أداء المؤسسة، تناولته في ثلاثة مطالب، الأول حول دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، والثاني المناهج المستخدمة في قياس تنافسية المؤسسات، أما الأخير مؤشرات قياس القدرة التنافسية على المستوى الجزئي.

**الفصل الرابع : الدراسة الاستقصائية.**

في هذا الفصل والذي له صلة مباشرة بالدراسة الميدانية، وبه ثلاثة مباحث الأول طرق المعاينة، من خلال ثلاثة مطالب أولهما العينات الاحتمالية، والثاني العينات غير الاحتمالية، والمبحث الثاني جمع البيانات، تناولته من خلال ثلاثة مطالب في الأول إعداد الاستبيان، والثاني اختيار العينة، أما آخر مبحث من هذه الدراسة هو تحليل البيانات الذي تطرقت فيه من خلال المطلب الأول للتحليل الاحصائي، وذكرت في المطلب الثاني الدراسة الإحصائية.

# الفصل الأول

# عموميات حول الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو

## مقدمة الفصل:

أن التطورات والتحولات التي يشهدها العالم، من تحرير التجارة الخارجية، خلق مناطق التبادل الحر وهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية، كلها عوامل أدت للاهتمام بالجودة التي تعد عنصرا مهما لمختلف المؤسسات لتحقيق تنافسيتها، حيث أصبح موضوع الجودة من الموضوعات التي تعنى بها لغرض تلبية حاجيات المستهلكين على أحسن وجه وكذا التميز في تقديم السلع والخدمات لهؤلاء.

أن تبني وإتباع أسلوب الجودة أضحى أمرا ضروريا لأغلب الشركات سواء على المستوى المحلي أو العالمي لغرض إثبات وجودها وحضورها في الأسواق الوطنية أو الدولية من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات، فإشهاد الجودة أحد أهم طرق التأهيل المنتهجة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للجودة

باعتبار الجودة من أهم الموضوعات، سواء من الناحية الأكاديمية، حيث يولي لها العديد من الباحثين والاقتصادين الأهمية البالغة، من خلال العديد من الدراسات والبحوث التي تتكلم عن الجودة الشاملة، وكذا العديد من الكتب المؤلفة في هذا التخصص، أو من الناحية العملية، حيث تسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية لتطبيق برامج الجودة الشاملة في مؤسساتها، ودخول عالم المنافسة بقوة بعد حصولها على شهادة الجودة، وعلى هذا سأتطرق لموضوع الجودة بإلمام من خلال الفصل الأول، من تعاريف الجودة، مراحل تطور الجودة، أهداف ومبادئ الجودة، أنواع الجودة، وكذا الجودة وعلاقتها بمعيار الإيزو 9001.

### المطلب الأول : ماهية الجودة

كلمة الجودة هي محل اهتمام كل أصناف المجتمع بمختلف المستويات، حيث يتعدد تداولها في الحياة اليومية إذ تشير إلى ما هو ممتاز سواء في السلع أو الخدمات والفاصل في ذلك لدى هؤلاء هو السعر[1].

#### الفرع الأول : مفهوم الجودة

يشغل موضوع الجودة الشاملة حيزا كبيرا من اهتمام أغلب الباحثين والمؤسسات في شتى المجالات وبالخصوص في الشأن الاقتصادي مما لها الأهمية البارزة في استقطاب أكبر عدد من المستهلكين[2] .

في هذا العنصر سأتطرق إلى جانب تعريف الجودة لعدة عناصر أخرى أهمها التطور التاريخي للجودة الشاملة وكذا أهميتها

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة إدارة الجودة الشاملة دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص28 .

[2] حميد عبد النبي الطائي، رصا صاحب آل علي، د.سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2014، ص15 .

**تعريف الجودة:** تعاريف الجودة متعددة نظرا لأبعادها المختلفة وكذا تعدد جوانبها فعامة أو من المفهوم الواسع هي بذل أكبر مجهود ممكن للوصول للمنتج الذي يجلب الطالب عليه على حساب منتجات أخرى وهي أيضا قدرة المنتوج أو الخدمة على تلبية وإشباع حاجيات المستعملين، كما يعبر عنها بأنها الوصول إلى المنتج المرغوب من قبل الأفراد والمؤسسات سواء العمومية أو الخاصة[1].

كما يمكن تعريف الجودة من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية:

1. **الجودة لغة:** معنى الجودة كما هو وارد في المعاجم العربية، كون الشيء جيد فمعناها العربي مرده إلى فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة أي صار جيدا ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل[2].والجودة لغة هي نقيض الرديء، أي تأدية الفعل على أحسن وجه.

2. **الجودة اصطلاحا:** الجودة كلمة يونانية واصطلاحا فمعناها هو اتحاد جهود الجميع واستثمار الطاقات المختلفة للإداريين والعاملين بشكل جماعي لتحسين المنتوج والخدمة [3]،ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أنه منتوج جيد أو خدمة جيدة، لكن ليس بالضرورة أن المنتجات والخدمات الأكثر جودة هي الأكثر تكلفة بل متناسبة مع حاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع بالكمية المطلوبة وفي الوقت اللازم.

[1] عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص234-235.

[2] فواز الثميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو،(9001)، عالم الكتب الحديثة، الأردن 2002، ص15.

[3] صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص16.

وتوجد تعاريف أخرى للجودة أهمها:

الجودة حسب المعايير اليابانية تعني تطوير تصميم وتصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاء للزبون .

المعهد الفيدرالي الأمريكي يعرف الجودة بأنها:أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة[1].

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس: أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمنيا[2].

إلى جانب ما ورد من تعاريف مختلفة للجودة مفاهيم أخرى حسب بعض الرواد:

**جوران (Juran)**: الجودة هي مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات [3].

**جابلونسكي (Jablonski)** : بأنها استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر[4].

**بهارات واكهلوا(Bharat wakhu)**: عرفها بأنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد

[1] مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.

[2] يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير،جامعة تلمسان، ص2.

[3] يزيد قادة،، المرجع السابق، ص3.

[4] صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الأولى وفي كل وقت [1].

مصطلح الجودة يعني طريقة حياة، مثلا نقول عن سلعة أنها ذات جودة عالية عندما تلبي توقعاتنا أو تزيد، بينما في حقيقة الأمر هي اكثر ما تعكس المطابقة أو القدرة على القيام بالشيء كما هو مطلوب، وقد اتخذت كلمة جودة من الكلمة اللاتينية QUALITAS والتي تعني بالفرنسية Tel que أي " كما هو "[2].

يرى البعض أن تعبير الجودة يشير إلى قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلكين والعملاء .

ويتفق مع هذا التعريف إلى حد كبير ما ذكره **Thiery Nespoulous** في تعريفه للجودة " بأنها مجموعة من الخصائص والمواصفات للمنتج أو الخدمة و له القدرة على تلبية الحاجات وتعمل على احترام وفهم رغبات الزبون، هي تبدأ من دراسة الحاجات وتنتهي عند خدمات ما بعد البيع "[3].

**كروسي (Krossi)**: حيث يقترن تعريف هذا الأخير بتوفر ثلاثة شروط أساسية:

أ- الوفاء بالمتطلبات.

ب- انعدام العيوب.

ت- تنفيذ العمل بصورة صحيحة لأول مرة وفي كل مرة.

---

[1] حميد عبد النبي الطائي، رصا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مرجع سبق ذكره ص15.

[2] Daniel Duret,(M. Pillet),Qualité en production de l'ISO900 aux outils de la qualités 3ém ed.d'organisation.paris2000,p17.

[3] Nespoulous, Theiry, Notes études techniques La certification qualité. Un enjeu PME/PMI européenne CLI 10/1993, P12.

وللجودة أيضا مفاهيم أخرى متنوعة حسب تعدد الأزمنة، إذ يوجد المفهوم القديم للجودة وكذا المفهوم الحديث، إضافة للتعريف من الناحية الإسلامية .

***3*-التعريف التقليدي:** كلمة الجودة بالمفهوم القديم كانت تعني الدقة والإتقان، فالحرص على إرضاء المستفيد أو الزبون يعود إلى عهد ما قبل التاريخ، فقد كان الحرفي حريصا دائما على ضمان وفاء زبائنه، ثم تطور في البيئة الصناعية، حيث ركز الإنسان منذ البداية على مراقبة الجودة لصنع المنتجات، فالجودة هي مجموعة من المواصفات لأداء عمل معين (خدمة، إنتاج) بطريقة ترضي المستفيدين أو الزبائن سواء كانت رغباتهم مصرحا بها أو مخفية [1].

غير أن أغلب المتحدثين عن الجودة بالمفهوم التقليدي بأنه ظهر مع بداية عقد الثلاثينيات من القرن الماضي في اليابان ثم انتشر في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية فأصبح موضوع العصر ومطلب جميع المهتمين على مستوى المنظمات والأفراد في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولم ينحصر مفهوم الجودة في المؤسسات الإنتاجية فحسب، بل شمل أيضا شركات صناعة الخدمات، حيث يتمثل المفهوم التقليدي للجودة على أنها مجموعة من الصفات والخصائص الواجب توفرها في الخدمة أو المنتوج لتطابق متطلبات الراغبين فيها[2].

**4-التعريف الحديث:** مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث ولقد اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج من أجل كسب السوق وثقة المستهلك، حيث يقترن المفهوم الحديث للجودة مع نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم إذ لم

[1] يوسف احمد أبو فارة، واقع تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد2، ص250.

[2] محمد عبد العال المعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص31.

يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء وتفادى إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تلائم متطلبات المستفيدين، وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع، فهي شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته، وهى شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملاءمة للاستخدام، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تُمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر كما أنها تعنى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفى الزمن المحدد وهى تعنى أيضا العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم، كما أن الجودة هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات بمعنى التميز في المنتوج واستقطاب أكبر عدد من الطالبين عليه [1].

إجمالا لما سبق ذكره في تعريف الجودة القديم والحديث فالجدول الموالي يبين الفرق بينهما :

[1] منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010، ص5.

**الجدول رقم(01) :الفرق بين المفهوم القديم والحديث للجودة**

| المفهوم القديم للجودة | المفهوم الحديث للجودة |
|---|---|
| المنافسة تحفز لأداء عمل أفضل | التعاون يساعد على أداء عمل أكثر فعالية |
| في مقابل كل فائز هناك خاسر | كل شخص يستطيع الفوز |
| إرضاء صاحب أو مدير المؤسسة | لإرضاء العميل |
| اكتمال العمل بإتباع جميع المواصفات | تحسين المنتج أو الخدمة صفة غير منتهية |
| التنفيد في الوقت نفسه | فكر أولا ثم افعل |
| المعاينة ضمان الجودة | كفاءة العمل والمشاركة في الرؤية والقيادة والتدريب الجيد، كلها عوامل رئيسية لخلق الجودة |
| المقصود فيها الأرباح قصيرة الأجل | الوصول للإنجاز الهام في عالم معقد |
| الخطأ أمر سيء | لابد من الوقوع في الخطأ لغرض تحسيين المنتج |

**المصدر:** حميد عبد النبي الطائي، رصا صاحب آل علي، د.سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مرجع سبق ذكره، ص21 -22.

**5- التعريف من المنظور الإسلامي: ما هو متعارف في ديننا الحنيف أن الإنسان** يعمل كل شيء في هذا الكون إخلاصا لله عز وجل ليبارك له فيه، وبه قد يكون أرضى الرب سبحأنه وتعالى عليه ومن ثم إرضاء الآخرين من خلال تلبية حاجياتهم من سلع وخدمات، وليكون له ذلك لابد له من الإتقان والإحسان في عمله، وقد ورد في هذا الشأن عدة آيات قرآنية وأحاديث نبوية شريفة ومن هذه النصوص، قول الله تعالى:" **وأحسنوا أن الله يحب المحسنين** "[1]، وقول المولى سبحأنه وتعالى:"**صنع الله الذي أتقن كل شيء**"[2] كما قال الله عزوجل:" **ليس على الذين آمنوا وعملوا الصّالحات**

1 سورة البقرة الآية 195 .

2 سورة النمل الآية 88

**جناح فيما طعموا إذا ما اتّقوا وّءامنوا وعملوا الصّالحات ثمّ اتّقو وّءامنو ثمّ اتّقو وّأحسنوا والله يحبّ المحسنين**" [1].

كما وردت عدة أحاديث شريفة، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "**إن الله كتب الإحسان في كل شيء**" وقوله صلى الله عليه وسلم "**إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل فليحسن**" كما قوله صلى الله عليه وسلم " **أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه** "رواه مسلم.

تفسير هذه الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة له دلالة كبيرة على مصطلح الجودة فالإحسان والإتقان لغرض إرضاء الرب سبحأنه وتعالى يؤدي بصاحبه إلى تقديم نوعية حسنة وجيدة للشيء الذي يعمله وينتجه أي الوفاء بالجودة التي يريدها الطالب عليها، فالمحسن والمتقن في عمله يتمكن من الوصول للسمات والخصائص الكلية للسلعة والخدمة التي تنافس السلع الأخرى أيا كان نوعها.

مما سبق يتضح تعريف الجودة في الإسلام بأنها المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولا ثم تتحقق المواصفات التي من شأنها إشباع طلبات الراغبين على السلع والخدمات[2] .

**الفرع الثاني : نشأة وتطور الجودة**

الاهتمام بها الشأن كان من فطرة الإنسان منذ أن وجد الكون بحكم أن من كان يقوم بحرفة معينة لابد أن يتقنها لغرض قبولها من لدن الراغب فيها إلا أنه لم يكن ينظر إلى هذا الشأن بمفهومه الحالي للجودة، غير أن أغلب الباحثين يجمعون على أن هذا المصطلح ظهر مع بداية القرن العشرين وبالتحديد في العقد الأول منه من خلال ما جاء به **فريدك تايلور** في كتابه **مبادئ الإدارة العلمية** عام 1911حيث أوضح من خلال

[1] سورة المائدة الآية93

[2] سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، ص51

كتابه أن الجودة أمر ضروري في أي عمل كان من خلال استغلال اقل وقت في إنتاج وفير وجيد والتقليل من الحركات غير المجدية.[1]

**1-النشأة:** لمعرفة الكيفية التي ظهرت بها الجودة داخل المؤسسات سأبين مختلف الأطوار أو الأشواط التي عبرتها[2] :

- **قبل 1600:** الحرف تقوم على أساس الضمير المهني وقوانين وإجراءات، العمل المتعارف عليها وكان شعارها .

الجودة = الجمالية، فالجودة آنذاك تعني بالنسبة إليهم جمالية الشيء المنتج.

- **خلال 1600:** أثناء هذه المرحلة تطور مفهوم الورشة وأصبح يأخذ معنى المصنع الصغير وظهر كذلك مفهوم المراقبة من قبل الدولة (مراقبة خاصة بصناعة المدافع والسفن ) ووصل بهم حد التطور إلى اكتشاف جهاز خاص بمراقبة المنتج من قبل "**كولبير Colbert**"، والجودة أثناءها عبر عنها بمراقبة مطابقة المنتج الجودة = مراقبة المطابقة[3].
- **خلال 1800:** كبرت المصانع الصغرى إلى مجموعات وشركات كبرى وكبرت وتطورت معها مفهوم المراقبة حيث أصبحت مراقبة مركزية من خلال مراقبة العامل من طرف منتج الأعمال .
- **خلال 1910:** هنا نقول أن طريقة العمل تطورت وأصبح ما يسمى بتسلسل العمل وأصبح من الضرورة احترام تسلسل وتكامل الوظائف فيما بينها وبالتالي احترام البرنامج المسطر الجودة = الاحترام الدقيق للبرامج المسطرة[4].

---

[1] حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مرجع سبق كره، ص18.

[2] محمد رحايلي، الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005، ص20-21.

[3] محمد رحايلي، المرجع السابق ذكره، ص20.

[4] محمد رحايلي، المرجع السابق، ص20.

- **خلال 1945:** هي مرحلة حساسة في تاريخ البشرية، الخروج من الحرب العالمية الثانية، وبالتالي كانت الصناعة مرتكزة عند الو.م.أ وبهذا، حيث تميزت مرحلة الجودة لديها بالمراقبة على الصناعات الكبرى كصناعة الفضاء والطيران والمشاريع الذرية والنووية ومنه ظهور مراقبة الجودة **Quality Controle** .
- **خلال 1960:** في نفس البلد، الو.م.أ تطور مفهوم الجودة من المراقبة وأصبح ما يعرف بضمان الجودة **Qality Assuance** بسبب الثقة الموجودة بين المصنع والعميل الجودة = ضمان الجودة.
- **خلال 1970:** ظهر أول مقاييس للجودة وهو مقياس .**AFNOR**

فالدول الكبرى المصنعة آنذاك اتفقت على شعار واحد وهو توفير وضمان الجودة لغاية إرضاء العملاء وإشباع رغبات المستعملين، هذا الاتفاق شجع على بروز هيئات ومنظمات فيما بين هذه الدول .ومن تم تشكلت تكتلات وتجمعات بصفة تلقائية أهمها السوق الأوروبية المشتركة 1993 [1].

**2-مراحل التطور:** من خلال التعاريف التي ذكرت آنفا يتبين أن الجودة كل ما مرت بمرحلة أدخلت عليها مفاهيم جديدة، حيث يجدر بنا أن نقول بان الجودة قسمها الباحثين في هذا المجال إلى شقين أو مدخلين فالمدخل التقليدي يضم ثلاث مراحل[2]: مرحلة الفحص، مرحلة مراقبة الجودة ومرحلة تأكيد الجودة، بينما يشمل المدخل الحديث مرحلة إدارة الجودة وبالجمع بين المدخلين فان الجودة مرت بأربع مراحل:

**أ-مرحلة الفحص:** كما يطلق عليها مرحلة التفتيش، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور المصانع والمنشآت الصناعية وتنوعت وظيفة الفحص في هذه المرحلة

[1] محمد رحايلي، الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية، مرجع سبق ذكره، ص20 .

[2] فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010،ص20.

بين مراقبة على المنتج من قبل العاملين ومن الإدارة التي تراقب هي الأخرى هؤلاء العاملين، وبالتالي وافقت هذه المرحلة الإدارة العملية لـ "**تايلور**" المبنية على التخصص في العمل والفصل بين المهام [1].

وإذا ما نظرنا لتسمية هذه المرحلة من حيث المصطلح في حذ ذاته نقول أنها ترتكز على فحص المنتجات وفصل التي هي معيبة عن تلك التي توافق المواصفات المحددة، فالفحص يساعد على التأكد من ملاءمة المنتج ومطابقته مع شروط الجودة. إن عملية التفتيش كانت ترتكز بالأساس على اكتشاف الأخطاء من حيث العيب أو الخطأ أو التلف وأهم ما ميز هذه المرحلة ما يلي :

- اكتشاف الأخطاء بعد حصولها وليس الوقاية منها أو منعها.
- تصميم المنتج هنا كان من قبل المنتجين بغض النظر عن رأي العملاء وبالتالي فالجودة في هذه المرحلة هو مطابقة المنتج للمواصفات المحددة وليس الإيفاء باحتياجات العملاء.
- التركيز على الجودة تطلب وجود مفتشين في أماكن محددة من عملية الإنتاج وبتطور وتوسع الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج مكلف مما ساعد على ظهور مرحلة جديدة وهي الرقابة على الجودة.

**ب-مرحلة مراقبة الجودة:** أهم الأسباب التي ساعدت على ظهور هذه المرحلة هو العيوب التيس طرأت على المرحلة السابقة، فبدل أن نترك المنتج يخلص إلى غاية مرحلته النهائية، في هذه المرحلة نقوم بالرقابة على كامل مراحل الإنتاج حتى لا نقع في الخلل، كما تساعد من شأن هذه المرحلة التقليل من الأعباء التي تتحملها عملية الإنتاج والتقليل من القيمة المضافة التي تقع من خلال الأخطاء، حيث تعتبر هذه المرحلة تطوير لمرحلة التفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية من خلال أخذ عينة من الطلبية واختبارها وإسقاط نتائجها على

[1] عاشور مزريق، أ.محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص239.

المجموعة ككل فان كانت نسبة الوحدات المعيبة أقل من نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها فالطلبية تعتبر سليمة أما إذا كانت نسبة الوحدات المعيبة أكبر من نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها فالطلبية مرفوضة[1].

إلا أن التقدم الحاصل في عملية إدارة الجودة جعل هذه الوظيفة غير كافية أو غير ملاءمة لوحدها مما أدى غلى بروز ما يسمى بمرحلة تأكيد أو ضمان الجودة.

**ت- مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة:** ظهر هذا المفهوم بعد نهاية الحرب العالمية الثانية والذي تزامن مع انطلاقة جديدة للنمو الاقتصادي ويجمع الغالبية أنها ظهرت سنة 1956 على يد العالم والمفكر Feigenbaum[2] أصبح العميل يؤثر وبشكل كبير على حجم الطلب عكس ما كان عليه في المرحلة الأولى، فهي أوسع نطاق من المرحلة السابقة مراقبة الجودة بمجرد المجهودات التي تبذل للتحقيق من مستوى الجودة المطلوب وتحليل أسباب انخفاضه، فضمان الجودة يمتد ليشمل كل الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بان المنتج يستوفي مطالب الجودة[3].

تأكيد الجودة يقوم على فكرة مفادها : الحصول على سلعة بمستوى عال من الجودة يتطلب رقابة شاملة على جميع العمليات وعلى كل المراحل بدءا من التصميم وصولا إلى غاية التسويق ثم المستهلك وذلك من خلال توحيد جهود كل الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل تجنبا لمنع وقوع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية.

[1] عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015، ص 20.

[2] محمد عبد العال المعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مرجع سبق ذكره،ص52.

[3] عطا الله علي الزبون، المرجع السابق، ص 23-24.

تركز هذه المرحلة بالأساس كما ذكرنا سابقا على الزبائن ومع تزايد حدة المنافسة أصبح مفروضا على المؤسسات توجيه نشاطاتها نحو متطلبات العملاء بالتعرف عليهم ثم العمل على إرضائهم إلا أنه ومن خلال هذا تجد المؤسسة نفسها إمام المعضلة التالية[1]:

- إذا حدد جودة المنتج على حسب العميل فكيف يمكن معرفته في سوق استهلاكي كبير.
- إذا حددت المؤسسة الجودة فهل بإمكانها التوفيق بين إنتاج ذي حجم كبير وبين تعدد وتنوع اختيارات المستهلكين.

في هذا الصدد يقول "**Bednar** " و "**Reevs** " من رواد الجودة أن أعطت المؤسسة أهمية كبيرة للعميل فهي لم تقدم سوى القليل من النصائح العملية التي تسمح بالتعرف على رغبات العملاء بشكل يتيح لها فيما بعد ترجمتها إلى خصائص ملاءمة للمنتوج أو الخدمة.

فهذه المرحلة وضعت اللبنة الأساسية لنظام إدارة الجودة الجودة الشاملة وقد ساهم الرواد الأوائل للجودة في تطوير هذه المرحلة إلى أن وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة.

**ث-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** لم يعد المدخل التقليدي قادرا على مواجهة التطورات التي شهدها العالم من حيث بقاء المؤسسات في الأسواق وتحسين قدرتها التنافسية، ظهر هذا الأسلوب نتيجة لاشتداد المنافسة العالمية جراء اكتساح المنتجات اليابانية للأسواق العالمية مما جعل الأمريكيين والأوروبيين يجتهدون في فهم الجودة الشاملة وتطبيقها على أحسن وجه.

في هذه المرحلة تجلى للمؤسسة أن الجودة هي السلاح الوحيد لمواجهة الصراعات التنافسية لاسيما في إطار أبعاد العولمة، والتجارة الحرة، وبروز المنظمة العالمية للتجارة

[1] منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص10 .

والثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي بدورها مكنت العميل من سرعة الاتصال والمفاضلة بين السلع والخدمات، مما جعل المؤسسة ترتكز عل ثلاث مقومات لتحقيق الجودة[1]:

- استمرارية التحسين والتطوير.
- مساهمة كافة العاملين في المنظمة.
- تحقيق رضا الزبون.

فإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يرتكز على الجودة بإشراك جميع الأطراف ويهدف لتحقيق النجاح على المدى الطويل عن طريق إرضاء العميل بحكم أن السوق هي الفيصل، من خلال هذا المفهوم نلاحظ أن الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء :

- متطلبات الزبائن(المستهلك، المستخدم النهائي، المستفيد أو المشتري).
- متطلبات الأطراف الأخرى ذات المصلحة، بمعنى كل طرف له مصلحة في استمرارية المؤسسة وتطورها كـ (الملاك، العمال، الموردون، المصارف، الشركاء، النقابات والمجتمع ككل ).
- المتطلبات القانونية.
- متطلبات داخلية تهدف إلى التحسين لأداء المؤسسة.

إجمالا لما سبق ذكره في مراحل تطور الجودة نقول أن هناك فروقات عديدة ين الإدارة التقليدية أي المراحل الثلاث الأولى وبين المرحلة الحديثة مرحلة إدارة الجودة الشاملة وسأوضح أهم هذه الفروقات من خلال الجدول التالي:

[1] صالح ناصر عليمات، إدارة االجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، الاردن، 2004، ص56-57.

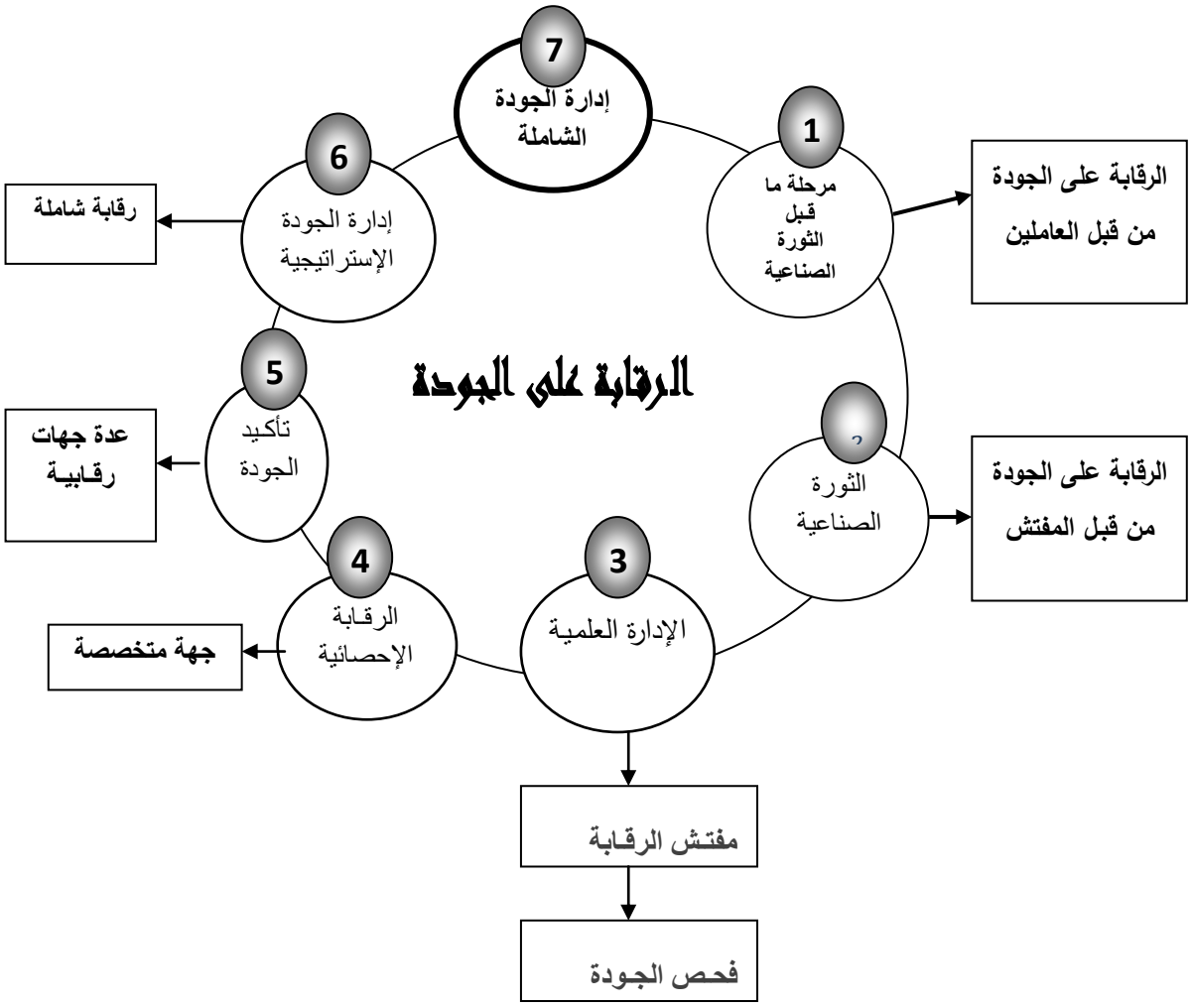
**الجدول رقم (02) :مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.**

| الإدارة التقليدية للجودة | إدارة الجودة الشاملة |
|---|---|
| – الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء. | – الرقابة الذاتية |
| – العمل الفردي | – العمل الجماعي وروح الفريق |
| – التركيز على المنتج | – التركيز على المنتج والعمليات |
| – مشاركة الموظفين | – اندماج الموظفين |
| – التحسين وقت الحاجة | – التحسين المستمر |
| – جمود السياسات والإجراءات | – مرونة السياسات والإجراءات |
| – حفظ البيانات | – تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية |
| – التركيز على جني الأرباح | – التركيز على رضا العميل |
| –النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلون | – مشاركة الموردين |
| – العميل الخارجي | – العميل الخارجي والداخلي |
| – الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد | – الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل |

**المصدر:** بوزيان كلثوم، دور أنظمة الإيزو في 9000 في ارساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2008، ص45.

من خلال الجدول السابق يتضح أن التقسيمات التي مرت بها الجودة تعكس صورة متسلسلة، ومن خلال ما سبق كذلك يتضح أن المرحلة الحديثة أو المرحلة الأخيرة من هذه المراحل هي أهم تسعى إليه كل المنظمات، وفيما يلي سنوضح برسم بياني أهم مراحل التطور التاريخي للجودة :

**الشكل رقم (01) : آليات الرقابة على الجودة**




**المصدر:** علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2004 .

## المطلب الثاني: أهداف و مبادئ الجودة

أن بروز العولمة وخاصة منها عولمة السوق وبروز عدة منظمات عالمية منها المنظمة العالمية للتجارة، وما أفرزته من تغيرات عالمية كالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية كل هذا أدى إلى تغيير نظرة المنظمة فنظرتها نحو الجودة من مواصفات السلعة أو الخدمة إلى التركيز والحرص على تعميم على كل المراحل التي تهم المنتج حتى يخلص لصفته النهائية وبالتالي الوصول للغاية المرجوة وهي إرضاء العملاء والمستهلكين

على حد سواء، وعليه فسعي المؤسسة لتحقيق كل هذا وراءه أهداف، ولتطبيقها لابد من معرفة المبادئ التي تستند عليها[1].

**الفرع الأول: أهداف الجودة**

أسمى هدف تسعى إليه كل منظمة من وراء الجودة هو إرضاء المستفيد عن طريق تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتوج المقدم من قبلها، مراعية في ذلك تحقيق أكبر الأرباح بأقل تكاليف، ومن هذه الأهداف الواردة في هذه الفقرة يتجلى لنا بان للجودة أهدافا داخلية وأخرى خارجية :

**أولا- الأهداف الداخلية** :وتتعلق بكل بما هو داخل المنشأة ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي [2]:

**1- تحقيق الربحية:** ويتحقق ذلك من خلال الاجتهاد في الإنتاج من الخطوة الأولى وتفادي الوقوع في الأخطاء الإنتاجية وإعادة التصنيع، وكذا اجتناب وقوع التلف وبه تكون المؤسسة قد حصلت على منتوج بأقل تكلفة وكذا الاستمرارية في تقديم أعلى جودة للمستهلكين ويعد هذا مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الحصص السوق والتحصيل الحاصل هنا هو تحقيق أعلى الأرباح.

3- **خلق العمل التنظيمي:** فالجودة الشاملة من شأنها أن تجعل العاملين في المصنع متكاملين فيما بينهم لأجل الوصول للمبتغى المرجو، من خلال الإحساس بالمسؤولية من قبل الجميع وخلق العمل الجماعي بين العاملين.

[1] خالد شريف، تطبيق إدارة الجودة لشاملة في المؤسسات الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر03، 2011، ص34.

4- **الهدف الاجتماعي:** من خلال تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وتنمية الإحساس بالاعتزاز لدى هؤلاء بانتمائهم للمؤسسة وتحفيزهم.

5- **الهدف الاقتصادي:** ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية.

**ثانيا- الأهداف الخارجية:** وتتمثل فيما يلي:

**1- تحقيق رضا الزبون:** ويعد أسمى أهداف الجودة الشاملة حيث يعد هذا العنصر أهم حاجة تسعى المؤسسة للحفاظ عليها وأصبح هذا الأخير عكس ما كان عليه من قبل بعد اشتداد المنافسة والانفتاح على الأسواق الخارجية، وأن رفع الزيادة من العملاء يتوقف على الحفاظ على الحاليين والسعي لإرضائهم[1].

**2- تحقيق القدرة على المنافسة:** لم يعد احتكار منتوج في يد مؤسسة واحدة سواء كانت عمومية أم خاصة يتماشى والتطورات العالمية الحاصلة من بروز منظمات عالمية كبرى تضبط وتتحكم في الأسواق العالمية وتضع الشروط للدخول لها وإنما ما يطبق حاليا هو شعار البقاء للأفضل والفاصل في هذا هو المنافسة الحادة الحاصلة بين العديد من المنتجين، وبهذا فالجودة تضع صاحبها دائما وباستمرار في تحقيق تنافسية عالية من مجابهة الآخرين.

**3- السعي للحصول على شهادات الجودة:** مع اشتداد المنافسة وكثرة المنتجين جعل من المنظمات العالمية المتخصصة في التسويق وأهمها المنظمة العالمية للتجارة تضع بنودا للمنتجين من أجل تسويق منتجاتهم وأهم هذه الشروط الحصول على شهادات للجودة تستعمل كبطاقة مرور للأسواق العالمية، وعليه فالهدف من تطبيق الجودة هو الحصول على هذه الشهادات .

[1] سملالي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، ورقلة 22 -23 أفريل 2003، ص180 .

**الفرع الثاني : مبادئ الجودة**

تسعى كل مؤسسة لتحسين أداء جودة منتجها ولبلوغ هذه هناك مجموعة من المبادئ تمشي عليها هذه المنشآت، وباختلاف آراء المفكرين اختلفت كذلك المبادئ التي تسير عليها الجودة، فأغلب الباحثين لم يستقروا على مبادئ موحدة فكل واحد منهم وضعها حسب وجهة نظره، ولذلك سنحاول التركيز على أهمها:[1]

**أولا- الاهتمام بالعميل: أن** كل ما تقوم بها المؤسسات الإنتاجية من مجهودات من خلال عمالها وكذا تكاليف لغرض الوصول للمنتج بصفة نهائية يرجع تقديره وتقييمه في الأخير للزبون، فالمرتكز الأساسي للمؤسسة والهدف الأسمى لها هو إرضاء العميل، لذا من الضروري على المؤسسة أن تعرف زبائنها وأن تحلل احتياجاتهم وتقوم بالعمل على تلبية هذه الاحتياجات وتجاوز توقعاتهم للوصول لإرضائهم.

فإهمال مبدأ التركيز على العميل في الجودة الشاملة قد يؤدي بالمؤسسة للإفلاس من خلال النظرة الإنكارية لأهمية رأي الزبون سواء كانت صحيحة أم خاطئة، حيث ظهر في ثمانينيات القرن الماضي المفهوم الحديث لخدمة الزبون على يد مجموعة من المفكرين أهمهما "**توم تيرزو**" و "**روبارت ووترمان**" من خلال كتابهما سنة 1982 "**البحث عن الامتياز**" هذا ما ساعد على الاهتمام بالزبون وخدمته بدل الاهتمام بالإنتاج فقط، فعلاقة الزبون بالمؤسسة له دور بالغ الأهمية في نجاحها أم فشلها.

**ثانيا- الاستمرارية في تحسين المنتج:** فالوصول إلى تحسين المنتج لإرضاء غاية الزبون وبسط مكانتها في السوق أمر صعب، لكن الأصعب من هذا هو الاستمرارية في الحفاظ على هذا التحسن، حيث أن الشيء الحسن يجب أن

[1] رفيقة حروش، اقتصاد وتسييرلا المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، 2013، ص128.

يكون بشكل تدريجي وبطيء وبدون توقف لا بالسرعة وبدفعة واحدة وكذا بدون الوصول إلى الاكتمال.

فالتحسين المستمر يتطلب الطاقات التي تسمح بتقديم أكبر قيمة مضافة، أن أهم مكونات التحسين المستمر يمكن إدراجها كما يلي:

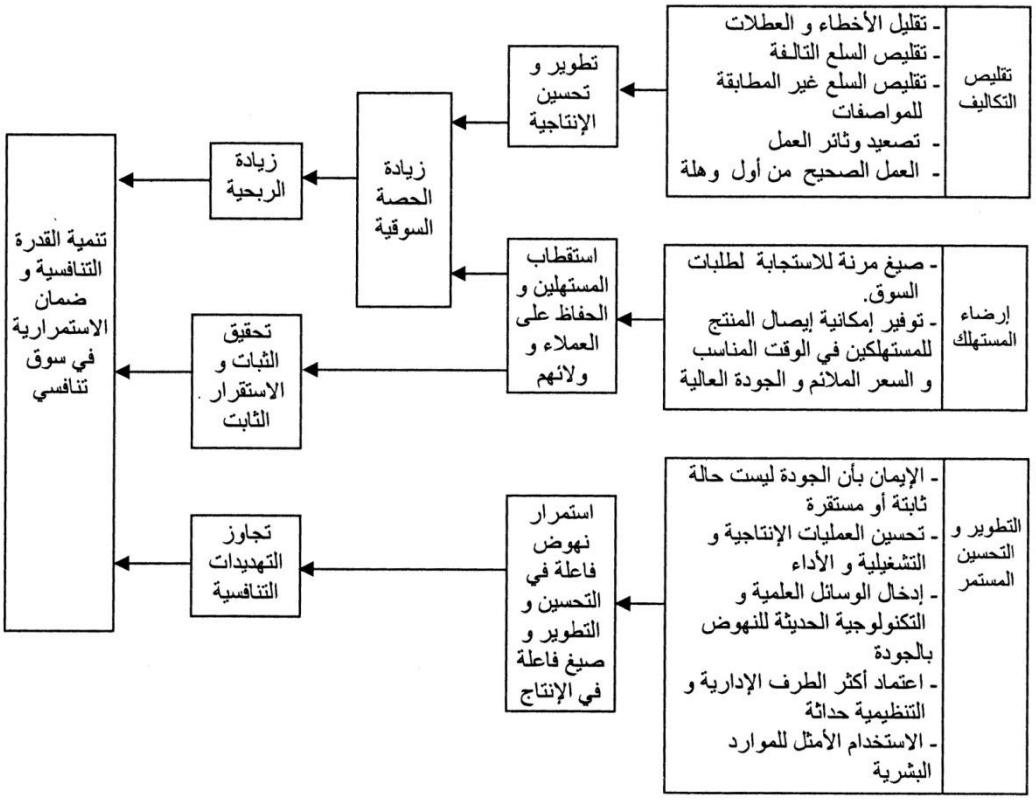
- استخدام طرق التحليل وأدوات لحل المشاكل.
- وضع أشخاص مختصين من شأنهم تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- تسجيل كل الإجراءات التي استعملت للتحسيين.

**ثالثا- تصميم المنتج:** يعتبر من أهم مبادئ الجودة، حيث يجنب المؤسسة الوقوع في الأخطاء الإنتاجية وبالتالي تحمل تكاليف أكبر وتقليص الأرباح، فلابد أن يكون فريق مختص من أفراد داخل المؤسسة يضعون تصميما للمنتج قبل الشروع في إنتاجه، فهذا العنصر يعد من العوامل الأساسية لتحقيق نجاح وفعالية نظام تسيير الجودة الشاملة.

**رابعا- التركيز على تسيير الموارد البشرية:** فالعنصر البشري هو القلب النابض لأي مؤسسة كيفما كانت، وله دور كبير في تنشيط وتفعيل تسيير الجودة الشاملة، فتوفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها.

**خامسا- علاقة المؤسسة بمورديها:** لا يمكن لأي مؤسسة مباشرة عملها الإنتاجي من غير أن يكون لها علاقة بالموردين، فاختيار الموردين للمواد الأولية والجزاء نصف مصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة له الدور الفعال في الوصول للمنتجات ذات الجودة العالية.

**الشكل رقم (02) : أهداف الجودة الشاملة**




**المصدر:** عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان 2001، ص45

## المبحث الثاني ماهية إدارة الجودة الشاملة TQM

يعمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQMعلى توجيه كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في كافة المستويات الإدارية بهدف تحقيق توقعات ورغبات ورضا العملاء (الداخليين والخارجيين ) وتحسين تنافسيتها الدولية للمؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة وقراءة جديدة لمتطلبات الزبائن وقيادة فعالة ملتزمة بالتحسين المستمر من خلال مجموعات عمل في المؤسسة.[1]

هذا وقد حدد صلاح سالم أربعة أسس لمدخل إدارة الجودة الشاملة هي أن الجودة تمثل أساس تحقيق التنافسية، والتميز يعني تحقيق رغبات العميل وتشمل كافة العمليات الفنية والإدارية التي تقوم بها المنظمة ككل وتحتاج إلى الترابط والتكامل بين جودة التصميم وجودة التنفيذ .[2]

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة من أحدث المفاهيم الادارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

#### الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

أوضح yin–jung yeh أن إدارة الجودة الشاملة هي إطار موحد يحقق ممارسات إدارية ناجحة هذا الإطار يمثل سياقا واتجاها لتوظيف وتطوير الموارد المتاحة للمنظمة بهدف تخفيض التكاليف وتحسين رضا العملاء وذلك عن طريق التركيز على العاملين وتنمية

[1] رانيا محمد المنياوي اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة القاهرة مصر ص 14 .

2 صلاح حسن على سلام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة كلية التجارة جامعة عين شمس 2001 ص 40 .

مهاراتهم حيث أنهم الأساس في التوظيف الفعال لموارد المنظمة وأداء عملياتها الفنية والإدارية والإشراف عليها والرقابة على جودتها [1].

كما بين vincent k chong and michael j rundus أن الأداء التنظيمي ينتج عن علاقة بين متغيرين أو أكثر مثل العلاقة بين بيئة المنظمة (المنافسة في السوق الذي تعمل فيه) وتبني المنظمة لممارسات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل تصميم المنتج القيادة)، وأكد على أن تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة يعزز من رضا العميل وبالتالي يمكن للمنظمة من كسب قدرة تنافسية مستدامة، وتوصلا إلى أنه لكي تتمكن المنظمة من مواجهة التنافسية الشديدة في الأسواق عليها إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة لتلبية توقعات العملاء واستيفاء معايير الجودة التنافسية [2].

كما أكد danny samson and mile terziovski أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية يتم تطبيقها بهدف تحسين التنافسية . حيث توصلت دراستهما إلى وجود علاقة واضحة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (القيادة التركيز على العملاء تمكين العاملين ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تحسين العمليات ) والأداء التنظيمي للمنظمة [3]، وقد توصلا أيضاإلى أن الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة يمثل الخطوات التي توجه أداء وموارد المنظمة نحو تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة [4].

[1] Ying-jung yeh implementing a sustainable TQM system employee focus the TQM magazine v 15 n 4 2003 p 257-258.
[2] vincent k chong and michael j rundus total quality management market competition and organizational performance the british accounting review v 36 2004 p 155 .
[3] danny samson and mile terziovski the relationship between total quality management and organizational performance journal of operation management v 17 1999 p 393 .
[4]danny samson and mile terziovski the effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance the TQM magazine v 12 n 02 2000 p 144 .

وعرفها **James rilay** على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل[1].

عرفت كذلك إدارة الجودة الشاملة من قبل **Baharat wakhlu** على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت[2].

هناك تعريف آخر يتضمن "توفر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة[3].

تعرف كذلك بأنها إستراتيجية تنظيمية وأساليب إدارية تؤدي إلى تسليم سلع ذات جودة مرتفعة أو خدمة للعميل، والعمل على التحسن المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من أجل الإدارة التي تهتم وتركز على التحسين المستمر وذلك من خلال الاهتمام على الحصول على الأفراد المهرة، واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية المتعددة وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين والاهتمام بتدريبهم وجمع المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة في التوجه بإدارة الجودة الكلية[4] .

---

[1] James Rilay, "just exactly what is "total quality management, personal journal" Fb 1993, p 72.

[2] Baharat wakhlu "Total Quality, exellence through organisation, First edition, 1994.

[3] زروقي إبراهيم لحول عبد القادر الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات جامعة سعيدة ص 05 .

[4] بومدين يوسف دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية –مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات –الحاصل على شهادة الجودة العالميةISO اطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 2006 ص 92.

هذا وقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير[1].

كما عرفها " جوزيف جابلونسكي " أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل، باعتبار أن ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة الناجحة في أي مؤسسة وهي الإدارة التشاركية والتحسين المستمر في العمليات واستخدام فرق العمل [2].

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها. من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلى والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظي بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا، وبالتالي تستطي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها [3].

الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أونظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغيرات : الفكر، السلوك، القيم، نظم إجراءات العمل، الأداء، وذلك. لأجل تحسين وتطوير كل

[1] محفوظ، احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 02، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، 2006 ص 22.

[2] إبراهيم، محمد عبد الرازق، منظومة التكوين في ضوء معايير الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الفكر، الأردن، عمان، 2007، ص 154.

[3] الدرادكة مأمون، الشبلي طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.

مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلع أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية[1].

وقد أوضح سمير علام أن نجاح النظام الإنتاجي في تحسين جودة المنتج سوف يؤدي إلى تحسين فرص احتفاظ النظام الإنتاجي بالعملاء مما سوف ينعكس بصورة ايجابية على ربحية النظام الإنتاجي.[2]

**الفرع الثاني : أسباب نشأة الجودة الشاملة**

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات، وسنتطرق لبعض من هذه الأسباب على النحو الأتي [3]:

**أولا – المتغيرات الدّاخلية:** حيث أن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لابد أن تحترم المبادئ التالية:

1. البحث عن الإتقان (الامتياز).
2. خدمة الزبون والمستهلك.
3. جعل العلاقة بين المورّد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.

[1] عقيلي عمر وصفى، " مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة– وجهة نظر–،الطبعة الأولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

[2] سمير علام، القدرات التنافسية لشركات الدواء المصري المشكلة و مداخل التحسين مؤتمر اقتصاديات الدواء الأمن تصنيعا واستهلاكا وتصديرا مركز البحوث و الدراسات التجارية كلية التجارة جامعة القاهرة الإصدار السادس ديسمبر 2002 ص 81 .

3 علالي مليكة أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB– مذكرة ماجستير جامعة بسكرة 2003–2004 ص 19 .

**ثانيا – المتغيرات الخارجية:** وتتمثل في التغيرات العديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970، ونذكر منها:

1. التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
2. الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدّة المنافسة العالمية، وحدّة تنافسية المؤسسات.
3. المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.
4. غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات ...إلخ.

**ثالثا – تكاليف الحصول على الجودة (COQ):** وتتمثل في تكاليف التقييم والوقاية مثل تكاليف الفحص، الاختبار ...إلخ، وكذا تكاليف الوقاية وتكاليف الاعتمادية.

**المطلب الثاني : مبادئ وأهمية إدارة الجودة الشاملة**

تعتمد أي مؤسسة ناجحة على نظام داخلي منظم ومحكم، حيث لا يخلو هذا التنظيم ولا يهمل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سأثريه من خلال هذا العنصر بذكر مبادئ وأهمية إدارة الجودة الشاملة .

**الفرع الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إل أفضل أداء ممكن "[1].

تتوقف إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ، أذكرها بايجاز فيما يلي:

1 بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية– مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات– الحاصل على شهادة الجودة العالميةISO، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص 93.

**أولا- التركيز على الزبون** : أن هذا التركيز لا يقتصر على الزبائن الخارجيين للمؤسسة الذين تكرس كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، بل يشمل هذا التركيز أيضا على العاملين داخل المنظمة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

**ثانيا- التركيز على العمليات والنتائج معا** : فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها ومن تم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل تفترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات .

**ثالثا- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** وأعمال هذا المبدأ تتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء، ومن خلال جودة المنتجات والخدمات يمكن تلبية احتياجات الزبائن، فمثلا يتحدد مدى جودة الخدمة في شركات الطيران بمدى احتياجات المسافرين ومنها عدم التأخر عن الإقلاع ووصول الحقائب سليمة وأخبار المسافرين بكل تفاصيل الرحلة وأثناء الطيران عند الوصول .

**رابعا- تعبات خبرات القوى العاملة ( تدعيم الأفراد )** : تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا يهمهم سوى الحصول على الأجر، ولكن في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي وهو أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين.

**الفرع الثاني:أهمية إدارة الجودة الشاملة**

كما ذكرنا آنفا فان اغلب المنظمات والمؤسسات والشركات تسعى جاهدة وبصفة دائمة لأجل بقائها في السوق ومواجهة منافسيها، وبهذا تحرص هذه الأخيرة على تقديم

منتجات ذات متميزة عن قرينتها في السوق، كما يمكن إدراج عدة اهميات للجودة ومنها الأهمية الاقتصادية الأهمية الاجتماعية والأهمية التنافسية بصفة أخص[1].

**أولا- الأهمية الاقتصادية:** من خلال تحقيق وفرات اقتصادية للمنظمة مبنية على أساس اقتصاديات الجودة الشاملة عن طريق التحكم في التكاليف وتحقيق الأرباح قدر الإمكان والرفع من الحصة السوقية[2].

**ثانيا- الأهمية الاجتماعية:** مع التطور التكنولوجي ووقوع المخلفات الكميائية المؤثرة على المحيط البيئي تسعى المؤسسات على خلق جودة خارجية للزبون، بمعنى تحافظ على محيطها الخارجي المتمثل في زبائنها ليس فقط عن طريق توفير المنتجات ذات الجودة العالية وإنما ضمان بيئة ذات جودة عالية من النظافة وخالية من التلوث.

**ثالثا- الأهمية التنافسية:** وتعد أهمية إستراتيجية بالنسبة لكل مؤسسة أو شركة،إذ أنها تقترن بأهم مرحلة من مراحل الجودة الشاملة وهي المرحلة الأخيرة،فعلى غرار المرحلة الأولى من هذه المراحل التي لم تأخذ للعميل حيزا من الأهمية فقد اعتنت الجودة متمثلة في المنظمة بهذا من خلال تعزيز الموقف التنافسي لها مما يمكنها من توسيع حصتها في السوق وبالتالي حصولها على أرباح أكبر وهذا هو هدف كل منظمة.

كما يمكن إدراج أهم العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية الجودة الشاملة :

- أول ما تنظر إليه كل مؤسسة هو توفير أحسن منتوج بأقل تكلفة وبأعلى أرباح ممكنة، وهذا أمر يؤدي لزيادة حدة المنافسة بين هذه المؤسسات.

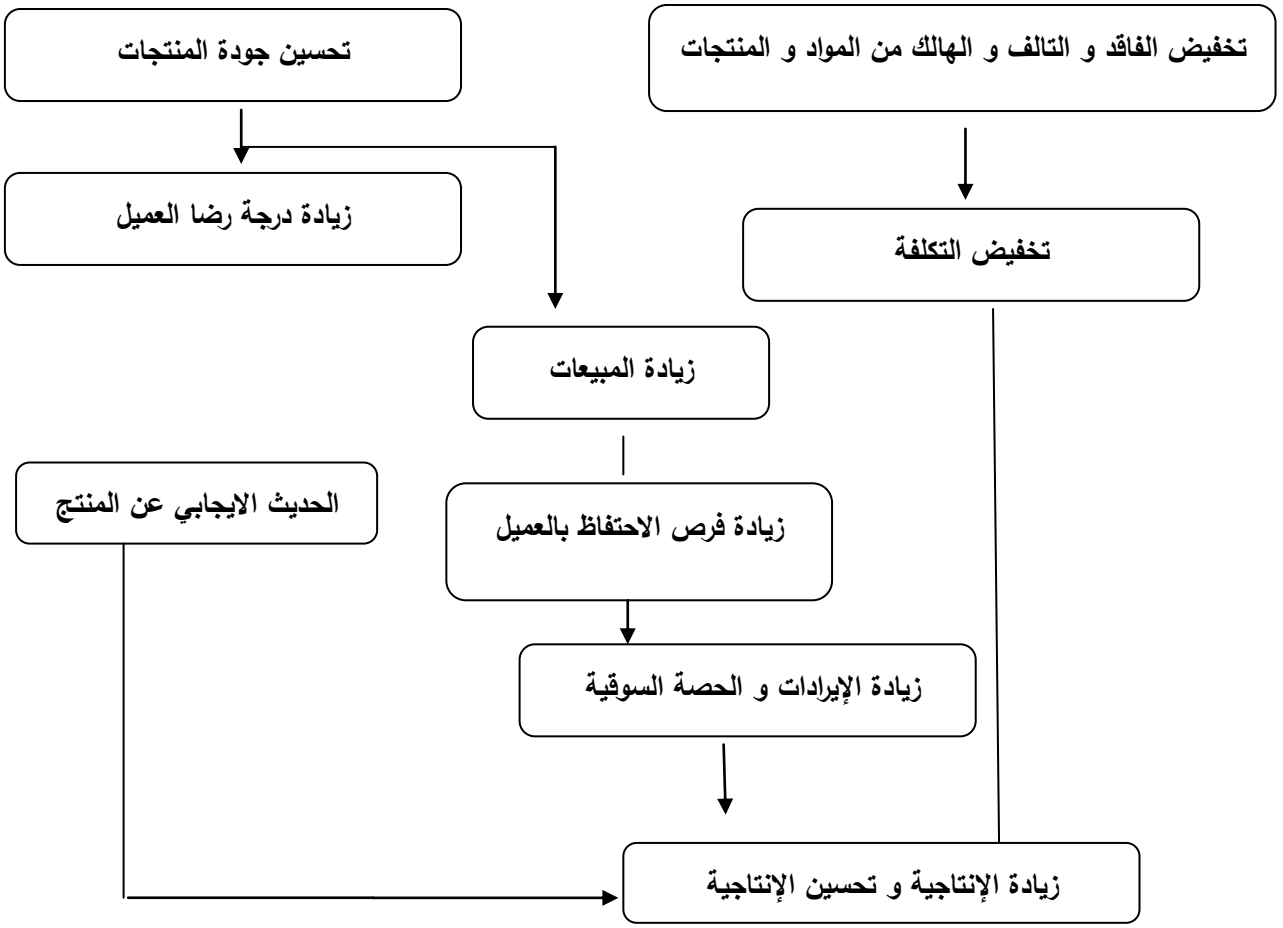
[1] خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التأطير التنظيمي، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر03،2012، ص12.

[2] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الاردن،2007، ص 268.

- على غرار السوق المحلية وبعد الحصول على رضا المستهلكين والزبائن المحليين تفكر كل منظمة في الاطلاع على المنافسة الخارجية،ومنه الانتقال من التنافس المحلي نحو التنافس على الصعيد الخارجي.
- تحقيق منافع ووفرات متعددة في تكاليف وآجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من جودة المنتجات.
- تولي الجودة الشاملة أهمية بالغة لأفرادها لغرض تحسين الأداء وذلك من خلال خلق جو من التواصل بين هؤلاء وكذا ضمان المشاركة الفعالة لجميع العمال .

**الشكل رقم (03)** : العلاقة بين برامج تحسين الجودة والنظام الإنتاجي والربحية

**العلاقة بين برامج تحسين الجودة والنظام الإنتاجي والربحية**




**المصدر** : سمير علام، مرجع سبق ذكره ص 81 .

من خلال ما سبق فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجًا شاملا للتغيير يتبع أساليب موضوعة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام بها من قبل أية مؤسسة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة الشاملة .

**المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة**

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية بمختلف نشاطاتها لتطبيق نظام الجودة الشاملة، لما لها من أهمية، خاصة في الوقت الراهن الذي اشتدت فيه المنافسة، واصبحت الجودة عنصرا مهمّا لتحقيق التنافسية، على هذا فتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة أمر لابد له من متطلبات دقيقة لزم النظر فيها وتجسيدها في كل المنشآت كي تنجح في الحصول على شهادة الإيزو.

**الفرع الأول : عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة**

الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة أو مجموعة أفكار تتبناها المؤسسة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المؤسسة والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وفي الحقيقة فإن الواقع يبين أن العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة أو الدول النامية بدأت جهودها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد حققت العديد منها تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال.

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بالتطبيق في المؤسسة ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي[1]:

[1] خالد بن جميل مصطفى زقزوق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، مذكرة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ص 70.

- إدراك الإدارة العليا بأهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل دعم التغييرات التي تحدث في المؤسسة.
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- تدريب العاملين على نماذج حل المشكلات المتعلقة بالجودة وضرورة إدخال تحسينات على الأساليب المتبعة في المؤسسة.
- توفير قاعدة معلوماتية عريضة من البيانات، ومعلومات ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توفير هياكل تنظيمية مرنة ملاءمة لمتطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- التوجه لاحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- توفير مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة. ولأن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على فرق العمل.
- ممارسة النمط القيادي المناسب، وإن أكثر أنماط القيادة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات.
- توفير نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الانحرافات والأخطاء حال وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- إيجاد نظام فعال للاتصالات في المؤسسة.
- معاملة الموردين كشركاء يتحملون جزءا من المسؤولية في الجودة.
- ضبط التكاليف وبالأخص السلبية منها الناتجة على إنتاج المواد الزائدة عن الحاجة، أو كثرة التلف والهدر.

- إتباع نظام أخلاقي يقوم على حفظ سلامة البيئة والمجتمع والأفراد من الأضرار المحتملة، والوفاء بالمواصفات المعلن عنها أو المتعهد بها.
- تعرف المؤسسة على منافسيها في السوق المحلي والعالمي، وإجراء مقارنة مع هذه الجهات المنافسة من أجل العمل على رفع مستوى المؤسسة إلى الحد المطلوب.

كل هذه المتطلبات وغيرها لا بد من توفرها في المؤسسة لتهيئة مناخ ملائم لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ونشير هنا أنه إضافة إلى ما سبق فأنه أيضا قبل القيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا بد من بناء ثقافة الجودة فيها باتباع ما يلي:

- معرفة التغيرات المطلوب إحداثها من خلال التقييم الشامل للثقافة السائدة في المؤسسة.
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة.
- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه.
- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة.

**الفرع الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

أن أهم معوقات إدارة الجودة الشاملة هي[1]:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتماد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.

[1] رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص135.

- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

هذا ويذكر martinich أنه قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الأخر، وفي الواقع أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا تكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل البرامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه[1].

[1] Martinich.S, Production and Operation management An Applied modern Approach .Johnwi-Iey sons InC, Newyork 1997 .

## المبحث الثالث: الجودة الشاملة والإيزو

الإيزو والجودة الشاملة لا يعنيان مفهوما واحدا إلا أن كليهما مصطلحان يعنيان بصفة عامة الجودة، فلكل منهما مفهومه وأصله وأبعاده وأهدافه الخاصة به، كما أن للمصطلحين تكاملا وتطابقا في عدة مواطن، إضافة لهذا نقول أن الجودة الشاملة أكثر شمولا من الإيزو، بينما تركز شهادة الإيزو على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوقيف إجراءات تحقيقها فهي ضرورية لتحقيق الجودة الشاملة ولكنها ليس بديلا عنها.

### المطلب الأول : نظرة عامة حول معايير الإيزو

لا تستطيع المؤسسات الاكتفاء فقط بضمان جودة المنتج بل أنها بحاجة لضمان جودة كاملة في المنظمة واستمراريته وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المؤسسات فالمواصفات القياسية الدولية ISO جاءت لتعمل على توحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً في أية مؤسسة[1].

#### الفرع الأول: ماهية الإيزو

الإيزو هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، تأسست عام 1949 ومقرها بـ جنيف السويسرية وتضم أكثر من تسعين دولة، وهي منظمة غير حكومية ليست عصوا في الأمم المتحدة، الإيزو هي الترجمة المباشرة لـ **ISO** وهي اختصارا للحروف الأولى لاسم المنظمة العالمية للتقييس بالإنجليزية **I**nternational **O**rganisation for **S**tandardization تهتم هذه الهيئة بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى

[1] حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 140 – 147.

الدولي، والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة[1].

كما أصبحت المنظمة مرجعا هاما ورقما مهما في إعطاء الفعالية والجودة لأي منتوج سواء كان ماديا أو خدماتيا، وأصبحت المقياس الأساسي الذي لا غنى عنه في أي ميدان فأدبيات الجودة العالمية تشير إلى أن المستهلك قد نمى لديه الوعي اتجاه ما يعرض عليه من سلع وخدمات من حيث أنها أضحت متعددة وأنواعها كثيرة، ساعدته على الإصرار في شراء السلعة الأفضل منفعة والأقل سعرا وتحصيل هذا أن أصحاب المصانع فرض عليهم بأن يصنعوا ويقدموا سلعا أعلى جودة لإرضاء متطلبات الزبون والمحافظة في نفس الوقت على البيئة والسلامة الصحية والمهنية، فهذه كلها عوامل ساهمت وبشكل كبير في اعتماد وتبني منظومة الإيزو الدولية بغرض توحيد المعايير أو المقاييس والمواصفات دوليا، والواجب توفرها في المنتجات والخدمات وعلى المنظمات التقيد بشروطها.

**الفرع الثاني : التعريف بالمنظمة العالمية للإيزو**

أصل كلمة الإيزو إغريقية وهي مشتقة من (ISOS) وتعني التساوي[2]، فتستخدم الحروف اللاتينية الثلاثة ISO للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس، تأسست هذه المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25دولة في لندن عام 1946 م وباشرت عملها في 1947/02/23م وتتخذ من جنيف مقرا لها، وأهم ما تهدف إليه،مايلي [3]:

- تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات.
- تنمية مجموعة من المقاييس في مجالات الصناعة، التجارة والاتصالات.
- رفع المستويات القياسية مع وضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها.

[1] قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص190.

[2] Guide de la Qualité du Contrôle de la Qualité et de la Normalisation, Edition Grand Alger Livres(GAL), Juin 2005, P17.

[3] حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 95 .

ومنظمة الإيزو لا تسعى للربح، وتضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية، حيث تقوم بتنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسية للمنتجات، كما أنها تضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم، غايتها إقامة علاقات بين الأجهزة ذات العلاقة والعلماء والباحثين العلميين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم[1].

**الفرع الثالث: كيفية الحصول على شهادة الإيزو**

من المؤكد لدى الجميع أن الجودة لم تعد خيارا بل ضرورة لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، وبطبيعة الحال لا تتقدم أي مؤسسة لطلب مواصفة من المواصفات المختلفة الموجودة حسب اختلاف نوعية ونشاط المؤسسة (إنتاجي، خدماتي...) إلا إذا تأكدت أنها مؤهلة لذلك، فالحصول على الشهادة يمثل استثمارا ماليا للمؤسسة وليس نهاية في حد ذاتها فهي لا تؤمن حتما نجاح المؤسسة، لكن الحصول عليها يمثل برهانا على تطبيق وقيادة منهجية لتسيير وتحسين الجودة، وللتطرق إلى كيفية الحصول على شهادة الإيزو سأتطرق لما يسمى مفهوم التسجيل وكذا مراحل الحصول على شهادة الإيزو، كما سأدرج الهيكل التنظيمي للإيزو.

**أولا- مفهوم التسجيل :** فالتسجيل يكون من خلال طلب المؤسسة ورغبتها في الحصول على مواصفة من المواصفات المتعلقة بمعايير الإيزو، وعندما تتيقن الشركة الطالبة أنها قد تأهلت بمعنى استوفت الشروط الأساسية واستكملت في تنظيمها وإدارتها للمتطلبات الموضوعية التي تمكنها من إنتاج المنتجات التي تصدق بالجودة.

توجد مرحلتان للتسجيل تتضمن المرحلة الأولى اختيار المواصفات اللازمة لخلق نظام جودة يتفق مع دليل الجودة وإدخال النظام المطلوب الذي يتفق مع تحقيق الأهداف المناسبة، أما المرحلة الثانية فتقتضي شهادة الطرف الثالث التي تقر بان المنظمة قد تم

[1] حميد عبد النبي الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 96 .

تسجيلها طبقا لمتطلبات الإيزو يحدد التسجيل دوريا ويتوقف طول الفترة على الهيئة المانحة للشهادة، ولكن المدة العادية تتراوح بين كل زيادة وأخرى[1].

**ثانيا – مراحل الحصول على شهادة الإيزو:** للحصول على شهادة الإيزو لابد من إتباع مجموعة من الخطوات أو بالأحرى المرور بالمراحل التالية :

1- **مرحلة التخطيط :** كما يطلق بعض الباحثين مرحلة ما قبل التسجيل والبعض الآخر يسميها مرحلة الإعداد وكلها تصب في أن المؤسسة تجهز نفسها أو تستعد للحصول على شهادة الإيزو، كأن تقوم بتعديل نظام الجودة لهذه الشركة وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات كالآتي[2]:

- قناعة إدارة المؤسسة من تبني نظام جودة شامل يتوافق مع متطلبات شهادة الإيزو، مع إقناع كل العمال على جميع المستويات.
- تعيين مسؤول وتحميله مهمة تأهيل الشركة لمتطلبات الإيزو وان يختص فيها ومتابعتها من دون الرجوع لمهمات أخرى تخرجه عن نطاق تخصصه.
- تشكيل فريق عمل تابع لهذا المسؤول المعين للسهر على تنفيذ مشروع إنشاء نظام الجودة في المنظمة للحصول على شهادة الإيزو، ويضم الفريق تخصصات متنوعة من رجال الجودة والتصنيع والمشتريات والتصميم.
- وضع خطة عمل خاصة بهذا المشروع أو بهذا النشاط المطلوب تنفيذه، والوقت المحدد للتنفيذ والتكلفة التقديرية.
- الاستعانة بجهة خارجية مختصة في هذا الشأن لمساعدة الشركة في عملية التنفيذ.
- تقييم نظام الجودة المتوفر لدى الشركة من أجل مقارنته مع متطلبات مواصفات الإيزو.

[1] نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري،الأردن، 2010، ص166-167

[2] نواف محمد البادي، المرجع السابق، ص 174-175.

- تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الإيزو.
- مواجهة كل العقبات التي من شأنها أن تواجه عملية لتنفيذ.
- تطبيق نظام الجودة بما هو مطابق مع الوثيقة المتبعة التنفيذ.
- تقييم النظام لغرض المحافظة عليه وتطويره.

2- **مرحلة التسجيل:** بعد المرور بالخطوات التي أوردناها بالمرحلة السابقة وبعد مراجعة الإدارة والتدقيق الداخلي، وتأكد المؤسسة من فعالية تطبيق نظام الجودة، تقوم باختيار الجهة المختصة أي الجهة المانحة للشهادة ولابد من مراعاة ما يلي[1]:

- التأكد من الجهة المختارة أنها من بين الهيئات العالمية المعتمدة.
- تخصص هذه الجهة بإمكأنه تغطية مجال عمل المؤسسة.
- مستوى ومؤهلات الفريق القائم على منح الشاهدة التابع للجهة المعينة.
- تكلفة الحصول على هذه الشهادة.
- مد الحصول على الشهادة.
- شهرة الجهة المانحة لشهادة على مستوى الأسواق المحلية والعالمية.
- أهمية اللغة التي تكون تتكلم بها الجهة المانحة وأحيانا يتم الاستعانة بالمترجم.

بعد الاعتماد ومنح الشهادة وملء الاستمارة الخاصة بمعلومات المؤسسة، تقوم الجهة المختصة بمراجعة الوثائق المتعلقة بالجودة على مناسبة وتفي بمتطلبات الإيزو، بناءعلى هذا يتحدد موعد الزيارة الميدانية للمؤسسة وتتضمن هذه الزيارة تفقد جميع الأقسام الموجودة بالشركة، ومنه يخرج فرق العمل بعد التدقيق على النظام ببعض النتائج الخاصة بالتدقيق :

- ملاحظات لتطور وتحسين النظام.

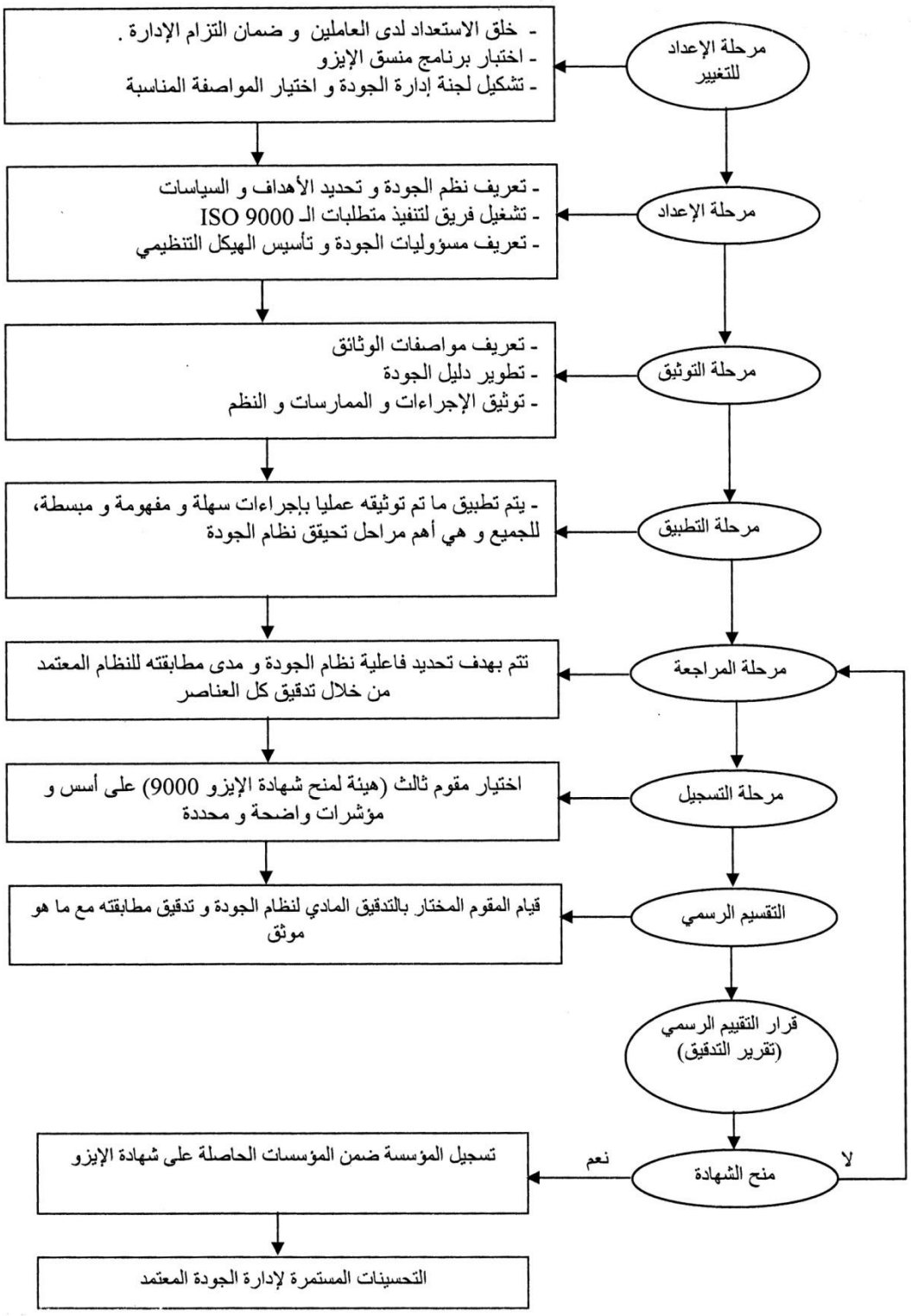
[1] صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص64-65.

- في حالة عدم المطابقة البسيطة لا تمنح الشهادة، مع إعطاء فرصة لتعديلها وتحسينها للزيارة المقبلة.
- حالة عدم مطابقة كبيرة تعيق منح الشهادة، لابد من فترة للتأكد من معالجة هذه الحالات وتنظيم زيارة أخرى.

3- **مرحلة ما بعد التسجيل :** حيث لابد للمؤسسة الحرص على المحافظة على هذه الشهادة الممنوحة من خلال الاستمرارية في الإنتاج الحسن الذي يمكنها من دخول كل الأسواق الداخلية وكذا الأسواق العالمية، فمنح الشهادة ليس معناه أنه ستبقى على مدى الزمن وإنما هناك لجان مختصة تابعة للجهة المانحة تقوم بعملية المراقبة الدورية خلال كل ستة أشهر أو كل سنة مهمتها التأكد من المحافظة على النظام وإلا ستسحب منها شهادة الإيزو، لدى يتوجب على المؤسسة المحافظة على مستوى الجودة والاستمرار في التطوير والتحسين في الأداء والنظام[1].

[1] صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص65.

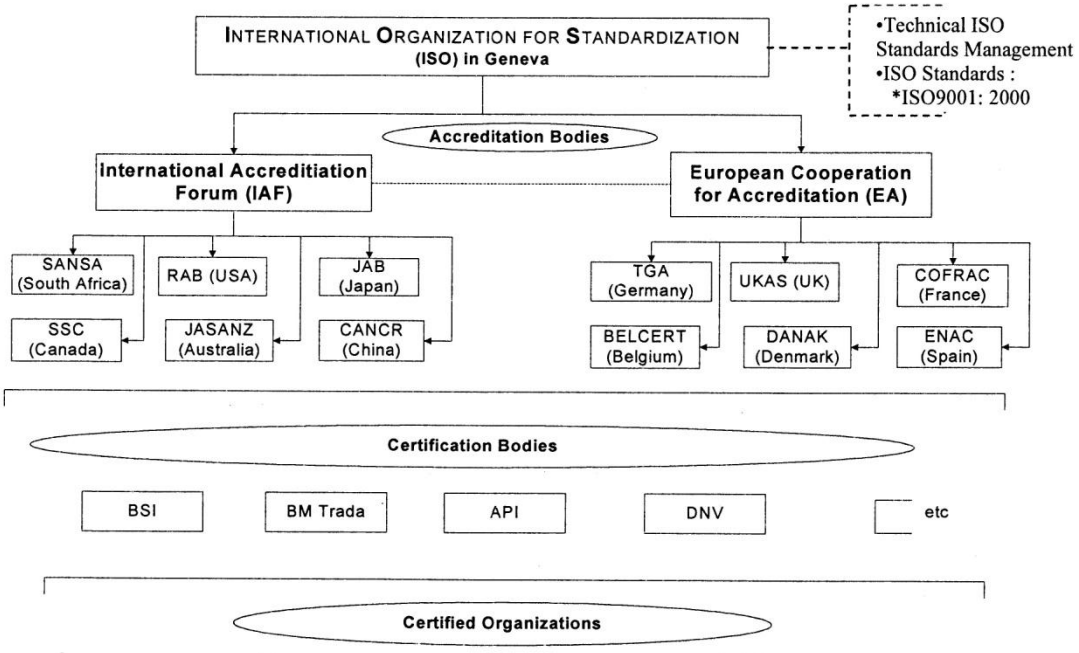
**الشكل رقم (04) : خطوات الحصول على شهادة الإيزو**




المصدر: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 111.

**ثالثا – الهيكل التنظيمي للايزو:**حيث يعبر عن المخطط التنظيمي للمنظمة العالمية للإيزو، وسنشرح هذا العنصر أكثر تفصيلا من خلال العنصر الرسم البياني الموالي.

**الشكل رقم (05) :** الهيكل التنظيمي العام لمنظمة الإيزو




**المصدر :**جبيق زكية،أثر تبني إدارة الجودة الشاملة والإيزوعلى تنمية القدرة التنافسيةللمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2007.

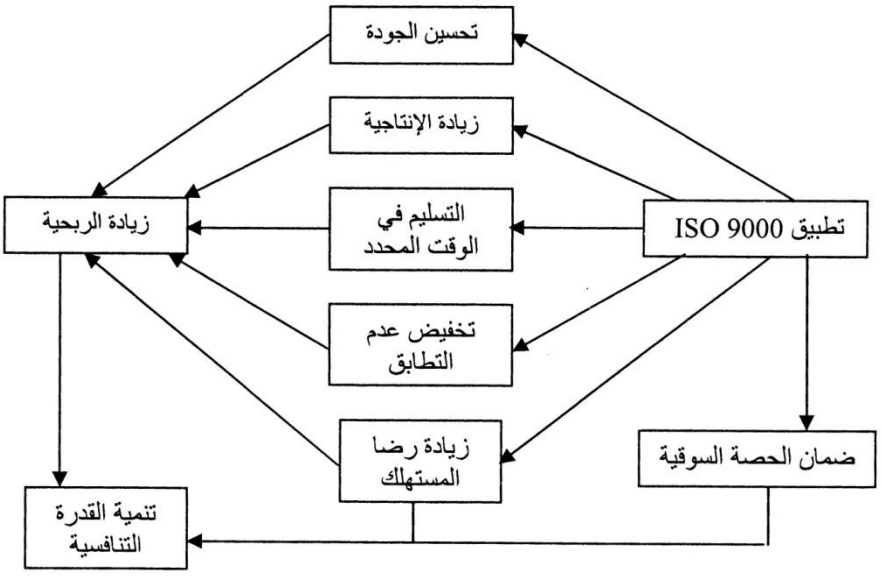
**رابعا – فوائد الحصول على شهادة الإيزو: أن** الحصول على شهادة الإيزو تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء وينتج عن ذلك زيادة ربحية هذه المؤسسات وخلق السمعة الجيدة في الأسواق العالمية، وكذا التحسن المستمر بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وتتجلى فوائد تطبيق معايير الإيزو فيما يلي[1]:

- كسب رضا العميل والموردين.

[1]فاحي وهيبة هدى، تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص55-56.

- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات.
- زيادة تنافسية المؤسسة من خلال العمل على تحسين صورتها لدى المستهلك.
- الفهم الواضح للمهام والمسؤوليات من قبل كل موظف، والعمل على تحفيز الموظفين والرفع من الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.
- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
- وضع أهداف للجودة قابلة للقياس.
- تطوير الإجراءات الفعالة.

**الشكل رقم (06)** : فوائد تطبيق معايير الإيزو




**المصدر:** جبيق زكية،أثر تبني إدارة الجودة الشاملة والإيزوعلى تنمية القدرة التنافسيةللمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2007.

من الشكل السابق نقول أن العديد من المؤسسات تسعى لاعتماد معايير الإيزو إذ أن ذلك سيعود عليها بفوائد كبيرة، إلا أنها في نفس الوقت تتحمل مجموعة من التكاليف، غير أن الفوائد التي تنجم عن تطبيق هذه المعايير ستجنبها هذه التكاليف كما ذكرت فيما سبق وكما هو مبين من خلال الرسم أعلاه.

**المطلب الثاني : أهم المواصفات الصادرة عن الإيزو**

تم إصدار معايير ومواصفات الإيزو على شكل أنظمة للجودة الشاملة منها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، نظام إدارة البيئة ISO 14000، نظام إدارة الصحة والسلامة ISO 18000 .

تعد سلسلتا ايزو 9000 ايزو 14000 من سلاسل الإيزو الأكثر شهرة ونجاحا، فسلسلة ايزو 9000 أصبحت مرجعا عالميا لمتطلبات الجودة في العلاقات بين المؤسسات وايزو 14000 تهدف إلى مساعدة المؤسسات على رفع التحدي في ميدان البيئةّ ،وهذا ما سأتطرق إليه على العموم في هذا البحث.

**الفرع الأول : سلسلة المواصفات 9000**

أدركت المنظمة العالمية للتقييس في أوائل الثمانينات أنه من الضروري وجود مقياس عالمي لتسيير الجودة الشاملة، وبعد تطوير وبحث كبير في هذا المجال تم تشريع شهادة الإيزو 9000، ووافقت عليها خمسة وثلاثون دولة مشاركة كما وافقت على معاييرها الخمسين أكثر من دولة، وفي كل مرة يتم إضافة مجموعة من جديد من عناصر الاتفاق فهي ليست مجموعة محددة من الإرشادات[1].

هي عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة

[1] محمد لوشن، نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005، ص28.

الشاملة التي تصممه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء والمستهلكين[1].

(9000) يرمز لـ سلسلة من المواصفات المكتوبة التي تختص بإدارة الجودة الصناعية والخدمات كما تهيئ المعلومات الأساسية لتحويل سياسة توكيد الجودة إلى الواقع الإنتاجي العملي[2].

**أولا- نماذج ايزو 9000 :** أن أهم ما يميز شهادة الإيزو 9000 هو أنها متعلقة ببعضها البعض ومن ثم فان من الصعوبة أن تتعامل مع عنصر واحد دون أن تتعرض للعناصر الأخرى المرتبطة به، لان الجهود المتداولة تضع من شأنها نظاما متكاملا وشاملا للجودة.

تتضمن سلسلة معايير الإيزو 9000 المعالم الإرشادية والمخططات الأساسية التي تحقق الجودة والتي يمكن تطبيقها على نطاق عالمي، ويمكن توضيح هذه المعالم كالآتي[3]:

1- **الإيزو 9001:** تعتبر من أهم العشرين معيارا من عناصر الجودة المطلوبة وذلك من أول مرحلة حتى مرحلة ما بعد البيع، وتعد من أكثر المعايير من حيث الشمولية، وتخص المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

2- **الإيزو 9002:** فهي تخص المؤسسات التي تنتج وتبيع فقط، بمعنى لا تخص مرحلة ما بعد البيع وتعتبر نموذج لضمان الخدمة في الإنتاج والتركيب وتتضمن ثمانية عشر عنصرا من العناصر التي يتضمنها ايزو 9001 .

---

[1] L'iso et la normalisation internationale, site : w.d1d.net/net/management/articles/TQM.htm

[2] نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص180.

[3] ملياني زعيمة، واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012، ص51 -52.

3- **الإيزو9003:** تحتوي فقط على اثنتي عشرة فقرة الذي يتضمنها ايزو 9001، وهي نموذج لضمان الجودة للساعة المنتجة واختبار جودتها.

4-***الإيزو 9004:*** تتضمن الإرشادات التي يجب اتبعها لغرض الحصول على إحدى الشهادات: ISO 9001 أو 9002 أو 9003، حيث أنها تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي لجميع المؤسسات التي ترغب في تطوير نظام جودتها، ويمكن التمييز بين الحلقات الأربع المرتبطة بالا يزو 9004 هي :

- **ايزو 1-9004** : دليل لنظام الجودة وعناصره.
- **ايزو 2-9004:** دليل لنظام الجودة وعناصره للنشاطات الخدمية.
- **ايزو 3-9004:** دليل للمنتجات المشغلة.
- **ايزو 4-9004:** دليل لتطوير الجودة.

ما يمكن ملاحظته أن الإيزو 9001 حتى 9003 هي شهادات تمنح لمن يوفر منحها من المنظمات وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام المنظمات المنتجة اتجاه المستهلك في أن توفر في منتوجها المواصفات المحددة في شهادة الإيزو أما ايزو 9004 فهي مرشد المنظمات لتطبيق نظام الإيزو فيها[1].

***ثانيا*- أهداف ايزو 9000 : أن** سلسلة ISO 9000 تضع المقاييس التي تمكن وتبين مراحل تحقيق ضمان الجودة وكذا الإدارة الجيدة، في ظل مؤسسة ومنظمة مهما كان نوعها، وهذه السلسلة بنيت على مفهوم أن الجودة تبين وتترجم قدرات المؤسسة في تقديم المنتجات وبصفة منتظمة، وكذلك بالنسبة للخدمات، وتستجيب لمطالب المستعملين أو المستفيدين الذين تكون مطالبهم واهتمامهم يعبر عنها بنفس اللغة،كما توفر عناء مراقبة

[1] خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لايزو، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص58.

المنتج أو الخدمة من طرف المستفيد أو الزبون، مما يجعل ISO9000 تحقق ثلاثية تتمثل في [1]:

شراء جيد ـــــ من أجل الزبون

بيع جيد ـــــ البائع

تنظيم جيد وإجراءات حسنة ـــــ للقدرات العمومية

كما يمكن إدراج أهم أهداف الإيزو 9000 فيما يلي [2]:

- الاستماع لصوت العميل.
- التركيز على احتياجات السوق.
- السعي لتحقيق الجودة في كل المجالات.
- تطوير مقاييس الأداء.
- فهم المنافسة وتطوير استراتيجية للتنافس.
- ضمان الاتصال الفعال.
- البحث عن التحسين المستمر.

**الفرع الثاني : سلسلة المواصفات iso 14000**

على غرار سلسلة المواصفات 9000 تعد شهادة الإيزو 14000 من الأنظمة التي تعتمد عليها الدول في رفع التحدي في مجال البيئة.

الإيزو 14000 يدرس "الإدارة البيئية" Management environnemental، أي ما تبذله المؤسسة للتقليل إلى أقصى حد من الآثار المضرة للبيئة[3].

[1] محمد رحايلي، الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005، ص55.

[2] صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص62.

[3] عتيق العلاء، الاشهاد بمطابقة الإيزو على اساس مقاييس ايزو 9000، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2004، ص13.

إن صدور المواصفة الدولية ISO14000، أضحى ضرورة ملحة تزامنا مع التدهور الذي آلت إليه البيئة والمشكلات التي لحقت بها

**أولا- مفهوم نظام الإيزو ISO 14000:** تعرف ISO 14000 بأنها: "عبارة عن مجموعة من الضوابط التي ينبغي على المؤسسة إتباعها لتحسين أدائها البيئي، بما يقلل من آثار عمليات البيئة الخارجية المحيطة بها".

كذلك تعرف بأنها: "مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة".

- وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المقاييس تمثل مدخلا يحدد أنظمة إدارة عمليات أي مؤسسة مع التركيز على النواحي البيئية لأنشطتها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها، حيث يجب على المؤسسات أن تسعى ليس فقط لإرضاء زبائنها بل أيضا إلى إدارة مجموعات البيئة التي تخصها بفعالية وأن تظهر كذلك قدرا مناسبا من المسؤولية البيئية للجماعات وأصحاب المصلحة في المجتمع المهتمين بالبيئة والذين تتنامى أعدادهم باستمرار".

كما تعرف بأنها: "سلسلة من المعايير البيئية المطورة من قبل منظمة الإيزو، وهي تتضمن نظم الإدارة البيئية والمراجعة البيئية، بما فيها المبادئ والإجراءات ومؤهلات المراجعين، والأداء البيئي، وتحليل دورة الحياة، والعلاقة البيئية والجوانب البيئية في معايير السلسلة".

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن ISO 14000 مواصفة عالمية أسست لأجل التركيز على الجوانب البيئية والغرض منها هو حماية البيئة.

**ثانيا: سلسلة مواصفات ISO 14000 :** تعد مقاييس المواصفة ISO 14000 مقاييس للعملية لامقاييس للأداء، وقد تم صياغتها لتكون قابلة للتطبيق من طرف كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، كما تمت صياغتها لتستوعب الظروف الجغرافية

والثقافية والاجتماعية المختلفة، وقد تم تصنيف مقاييس الإيزو إلى مقاييس مواصفات (Spécifications)ومقاييس تعريفية(Informative) حيث أن: مقاييس المواصفات تحدد المتطلبات الواجب توافرها للتأهيل على شهادة تطبيق النظام، وهي قابلة للمراجعة والتدقيق، أما المقاييس التعريفية فلا تشتمل على متطلبات، وغير قابلة للمراجعة والتدقيق، ولكنها توفر التعريف والإرشاد فيما يخص المبادئ والأنظمة والأدوات والآليات أو المعلومات الداعمة للتطبيق السليم لنظم الإدارة البيئية، والمقياس الوحيد في سلسلة ISO 14000 الذي يعتبر مقياس مواصفات هو المقياس ISO 14001، أما باقي مقاييس السلسلة فهي تعريفية.

ونشير إلى أن سلسلة المواصفات ISO 14000 لعام 1996 كانت ثلاثا وعشرين مواصفة بينما المحدثة لعام 2004 أصبحت ست عشرة مواصفة، والسبب هو دمج باقي المواصفات مع سلسلة المواصفةISO 9000:2000 على اعتبار أن أغلب المؤسسات سائرة في تبني المواصفتين نتيجة وجود عوامل مشتركة بينهما، ويمكن توضيح سلسلة مواصفات ISO14000:2004 فيما يلي:

- ISO 14000:2004 دليل إلى مبادئ الإدارة البيئية وتقنيات مساندة.
- ISO 14001:2004 نظم الإدارة البيئية – متطلبات قابلة للتطبيق، وهي أداة لتأسيس وصيانة نظام الإدارة البيئية.
- ISO 14004:2004 نظم الإدارة البيئية – تعليمات عامة وتقنيات مساندة وتنسيق النظام مع النظم الأخرى.
- ISO 14015:2001 إدارة بيئية – وتوجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع.
- ISO/*TR 14031:1999 إدارة بيئية – تعليمات تقييم للأداء وتمييز ووصف العناصر المتعلقة بالإعلانات البيئية وبرامج المطابقة.

* TR:Technical Report تقرير تقني

- ISO/TR 14032:1999 أمثلة على تقييم الأداء البيئي.
- ISO 14040:1997 إدارة بيئية – تقييم دورة الحياة– مبادئ وإطار لإجراء وتقديم تقرير دراسات تقييم دورة الحياة.
- ISO 14041:1998 إدارة بيئية – تقييم دورة الحياة– مبادئ وإطار يزود المتطلبات لإجراء تفسير دورة الحياة.
- ISO 14042:2000 إدارة بيئية – تقييم دورة الحياة– تقييم تأثير دورة الحياة.
- ISO 14043:2000 تقييم دورة الحياة– تفسير دورة الحياة.
- ISO/TR 14047:2003 أمثلة تقييم تأثير دورة حياة تطبيق ISO 14042 .
- ISO/TR 14049:2000 أمثلة تقييم دورة حياة تطبيق ISO 14041 .
- ISO 14050:2002 مفردات الإدارة البيئية –يحتوي على تعاريف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة البيئية.
- ISO/TR 14061:1998 معلومات لمساعدة منظمات علم الغابات في استخدام نظام الإدارة البيئية ISO 14001 و ISO 14004 .
- ISO/TR 14062:2002 يوحّد السمات البيئية مع تصميم وتطوير المنتجات لم يصنف كمواصفات لأغراض التسجيل والشهادة.
- ISO 19011:2002 تعليمات لتدقيق نظم إدارة الجودة وإدارة البيئة.[1]

**المطلب الثالث : علاقة الجودة الشاملة بالمعايير الدولية الإيزو**

تتطلب المواصفات الدولية ضرورة تطبيق أدوات وأساليب الجودة الشاملة من خلال التحسين والتطوير المستمر وتساعد المقارنات مع المنظمات المثالية على التنافسية والتحديد وضمان البقاء في الأسواق.

[1] يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 387-388.

**الفرع الأول:علاقة التكامل بين الجودة والإيزو**

إن مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة من وجهة المورد (أي الشركة المنتجة أو البائعة)، وهذا رأي اليابنيين الذين حققوا نجاحا مهما ومعتبرا في هذا المجال، وعلى خلاف الإيزو فإن الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشترين وتسعى لاستباق حاجاتهم وتنبئها بما يمكن من الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المنظمة.

ومن حيث أن الجودة الشاملة والإيزو ليسا متعارضين بل متكاملين،نقول بأن الإيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل،وأنه من الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة الإيزو دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى المنظمة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو[1].

ولتوضيح العلاقة بينهما أكثر بالإمكان ذكر بعض المبادئ الأساسية للجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، حيث أصبحت هذه المبادئ فيما بعد أساسا مهما تم الاستناد عليها عند إجراء التغيرات في سلسلة المواصفات الدولية،وهذه المبادئ هي[2]:

**أولا- التركيز على المستهلك:** حيث أن المستهلك في نظر المؤسسة هو أهم حاجة في استمرارها ونجاحها، فهو من يطلب على المنتجات الحالية والمستقبلية .

[1] جميل حميد الأثوري وآخرون، دراسة تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية، ملتقى دولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 7-8 ماي 2007، ص9.

[2] ملياني زعيمة، واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص55- 56.

**ثانيا- الحرص على المسير الحسن:** أي الحرص على من يقود المنظمة بأن يخلق جو العمل الجماعي وتحسين البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

**ثالثا- إشراك جميع العاملين:** حيث يتم إشراكهم في كل الأمور ولم لا حتى في عملية اتخاذ بعض القرارات لإظهار قدراتهم ومهاراتهم بما ينفع مصلحة المنظمة لأنهم أساس قيام هذه الأخيرة.

**رابعا- مدخل العملية:** فالوصول للأهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

**خامسا- اعتماد مدخل النظم في الإدارة:** مما يساعد إدارة المؤسسة على تحقيق أهدافها نهو أن تحدد العمليات المترابطة والمتفاعلة في إطار مدخل للتنظيم.

**سادسا- اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** للوصول لقرار صائب وصحيح من الفضل والأجدر الاعتماد على تحليل البيانات والمعلومات.

**سابعا- اعتماد مبدأ التحسين المستمر:** فالتحسين المستمر هو ما يجعل المؤسسة تعرف الاستمرارية في تحسين سمعتها، ولهذا لابد من أن يظل هذا مبدأ ثابتا ومستمرا لدى المنشأة.

**ثامنا- اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:** هناك علاقة طردية بين المنشاة والمجهزين، فعلى الأولى أن تحقق غايات المجهزين وبالمقابل على هؤلاء تحقيق المتطلبات اللازمة للمؤسسة وتحصيل ذلك سيعطي قيمة إضافية لكلا الطرفين.

ولتبيان العلاقة أكثر بين الجودة والإيزو سأوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

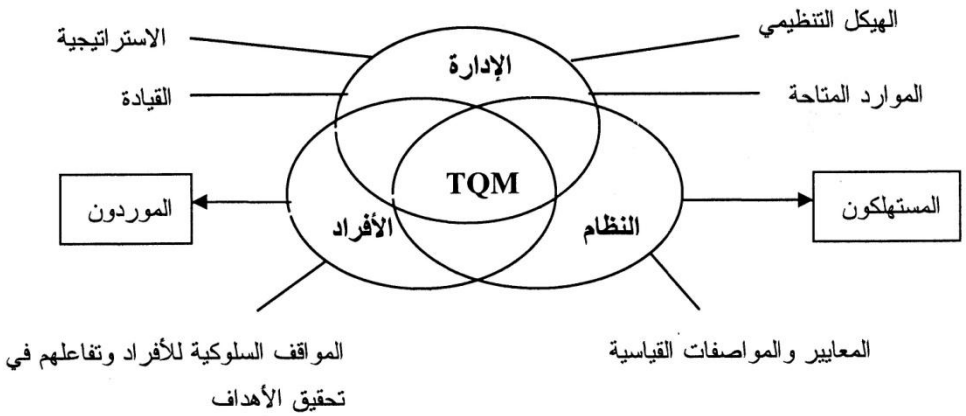
**الجدول رقم (03)** : العلاقة بين الجودة الشاملة والإيزو

| الجودة الشاملة | الإيزو |
|---|---|
| نظام لتأكيد جودة المنتج تلتزم به المؤسسة أمام زبائنها طبقا لمواصفات عالمية موثقة | نظام شامل لكافة أنشطة المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة وحلقات الجودة والعاملين ونظام إدارة الجودة. |
| تطبق على بعض القطاعات فقط | مشتملة على كل القطاعات |
| الاهتمام بطرق التشغيل وإجراءاته | الاهتمام بروح العمل الجماعي وكذا البعد الإنساني |
| مرتبطة بسياسة الجودة | مرتبطة بإستراتيجية موحدة للمنظمة |
| الاهتمام بمسؤولية قسم أو إدارة الجودة | الاهتمام بمسؤولية كل الأنشطة التنظيمية للمنظمة |

**المصدر:** مليايني زعيمة، واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012، ص56.

من الجدول السابق يتضح أن لكل من الجودة الشاملة والإيزو خصوصيته إلا أن لهما علاقة بينهما، فمثلا إذا اشتملت الجودة على قطاعات مخصصة فقط فان الإيزو يشتمل على كل القطاعات من غير استثناء.

**الشكل رقم (07) :** العلاقة بين الجودة الشاملة والإيزو




**المصدر :** فريد عبدالفتاح زين الدين، ص551.

من خلال الرسم المبين أعلاه يتضح أن الإيزو جزء من الجودة الشاملة، فهما ليسا متعارضين ولا متطابقين، والمغزى أن المؤسسة تستطيع أن تتبنى الجودة الشاملة كمدخل إداري لتحسين وتطوير منتوجها بما يخدم متطلبات الزبائن دون أن تستغني عن نظام الإيزو الذي يعتبر جزءا مهما من نظامها الإداري

**الفرع الثاني: الفرق بين الإيزو والجودة الشاملة**

على غرار التكامل الموجود بين الجودة الشاملة والإيزو، يوجد كذلك فرق بينهما، حيث يوجد فرق في المفاهيم، كما يوجد فرق من حيث المضامين، وكذا الفرق في التطبيق، وعلى العموم فالفرق بين الجودة والإيزو يمكن إيجازه في الأبعاد والجوانب التالية:[1]

- العميل من ناحية الإيزو لا يأخذ الاهتمام الكامل بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة.
- لا يعطى الاهتمام المناسب للمنتوج أو الخدمة في الإيزو كما هو الحال في الجودة الشاملة.

[1] محمد نواف البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري، الأردن،2010، ص176-177.

- تركز الجودة الشاملة على مبدأ التحسين المستمر على عكس الإيزو الذي لا يولي اهتماما لذلك.
- تطبيق الجودة الشاملة يختلف من مؤسسة لأخرى بحيث لكل نموذجها الخاص بها، بينما يتضمن نظام الإيزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي.
- في نظام الإيزو التعامل مع الزبون يكون بطريقة غير مباشرة، في حين يكون التعامل المباشر في حالة الجودة الشاملة.
- تتمتع المنظمات التابعة لنظام إدارة الجودة الشاملة بالاستقلالية، غير أن المنظمات الحائزة على شهادة الإيزو فتخضع للمراقبة الدورية.
- تمنح شهادة الإيزو للشركات الصغرى التي تريد الدخول للسوق العالمية، بينما الشركات العالمية الكبرى فقد تخطت هذه الخطوة وتتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة العالمية الشديدة.
- العمل الجماعي ومشاركة العمال في جميع القرارات وخطوات العمل والقيادة الفعالة من أهم سمات ومبادئ الجودة الشاملة بينما الإيزو لا يولي الاهتمام لهذا .
- التكلفة تعد أهم فارق بين الإيزو الذي يكلف الحاصل عليه أكبر من المتبع لنظام الجودة الشاملة.

إضافة لما سبق من فوارق بين نظام الإيزو ونظام الجودة الشاملة سأوضح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (04) :**أوجه الاختلاف بين الإيزو والجودة الشاملة

| الإيزو | الجودة الشاملة |
|---|---|
| ليس ضروريا أن تكون موجهة للعملاء | موجهة للعملاء |
| قد لا تمثل جزءا متكاملا في الإستراتيجية | تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة |
| موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني | موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة |
| التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة | تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة |
| يمكن تطبيقها غلى أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على المنشأة ككل | تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية |
| يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة | يتولى مسؤوليتها كل فردفي المنشأة، وليس إدارة أو قسم محدد |
| قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية | تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم النظم ومراحل التشغيل |

**المصدر :** نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري،الأردن، 2010، ص178.

فيما سبق تبين لنا في عدة مرات أن الجودة الشاملة والإيزو لهما علاقة تماشي أو بالأحرى علاقة تكامل بينهما، إلا أنه من خلال هذا الجدول فإن الجودة الشاملة والإيزو يختلفان في عدة أمور وأشياء أخرى أهمها أن تكون الجودة الشاملة موجهة للعملاء على غرار الإيزو الذي ليس ضروريا أن تكون موجهة للعملاء.

**خاتمة الفصل:**

من خلال هذا الفصل الذي تفحصت الخصائص والسمات ومواضع التركيز التي تهم نظام تسيير الجودة الشاملة ونظام الإيزو وخاصة الإيزو 9000 الذي سأركز عليه في دراستي هذه، أن أقف على حقيقة أن تسيير الجودة الشاملة تضم جوانبها نظام الإيزو 9000، فالمؤسسات يمكنها أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق تسيير الجودة الشاملة فمحور اهتمام الإيزو قد لا يكون بالتركيز على تحديد وإشباع حاجات المستهلك، ولا العمل على مشاركة وحماس العاملين في إدخال تحسينات مستمرة في حين أن تسيير الجودة الشاملة لابد وأن تكون هذه الأمور من أساسيات بنائها.

# الفصل الثانـي

# تحليل هيكل الصناعة في الجزائر

## مقدمة الفصل:

للصناعة أهمية بالغة في التطور الاقتصادي للأمم، من خلال مساهمتها في تطور الدول، وتوفير احتياجات الأفراد في المجتمع، وعليه حاولت الجزائر منذ الاستقلال انتهاج استراتيجيات صناعية لترقية مكانة الصناعة في الاقتصاد الوطني بدءا باستراتيجية الصناعة الثقيلة وتلتها استراتيجية الصناعة الخفيفة في السنوات اللاحقة، بيد أن النتائج المحققة كانت دون الأهداف المرجوة التي أدت إلى تراجع مكانة هذا القطاع داخل الاقتصاد الوطني.

## المبحث الأول : عموميات حول الصناعة في الجزائر

يتطلب تشخيص واقع الصناعة الجزائرية الحالي، الوقوف عند النتائج ومختلف التغيرات التي طرأت على هذا القطاع خلال مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري.

فالجزائر نموذج من الدول النامية التي راهنت على قطاع الصناعة لتحقيق نمو اقتصادي مرتكز على قاعدة من النشاطات الصناعية المتنوعة، غير أن واقع الصناعة اليوم لايعطي انطباعا إيجابيا عن تحقيق الأهداف المرجوة.

### المطلب الأول: ماهية الصناعة

أن مفهوم التصنيع الذي يعني تكثيف النشاطات الصناعية، يختلف باختلاف الاطار الزماني والمكاني للنشاط الصناعي، حيث تغيرت النظرة اتجاه هذا النشاط مما كان عليه في البداية وما هو عليه الآن، فبعدما كان يوفر فقط الضروريات المعيشية أصبح يفكر في الرفاهية الاقتصادية للإنتاج، كما تتغير النظرة إلى هذا القطاع من البلدان الصناعية المتقدمة التي تعد الصناعة محركها الاقتصادي إلى البلدان المتخلفة الذي يتراجع فيها معدل مساهمة هذا القطاع في الناتج الداخلي الخام، فالتصنيع مكن من انتقال المجتمع من مرحلة سيادة القطاع الزراعي إلى مرحلة هيمنة الصناعة على العلاقات الاجتماعية من خلال فرضها نمطا إنتاجيا واستهلاكيا على الأفراد.[1]

[1] قادة أقاسم، بيرش أحمد سياسة التصنيع وعلاقتها بالنمو في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، العدد23 – المجلد 2001،2، ص12

**الفرع الأول: تعريف الصناعة**

مصطلح الصناعة باللغة الانجليزية Industry وباللغة الفرنسية Industrie ويرجع للكلمة اللاتينية Industria الذي تعني Activité أي كل نشاط اقتصادي، والمصطلح يختلف مدلوله من من زاوية لأخرى، فالاقتصادي يعرفها بأنها السلوك الذي يقوم به المنتج من خلال تحويله لعناصر الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال والتنظيم) إلى سلع وخدمات يكون المستهلك على استعداد لدفع ثمنها، والمراد من هذا هو تحقيق أقصى ربح ممكن، ويستند هذا المفهوم على النشاط واستغلال الأساليب الحسنة لإنتاج الثروة[1].

أما الصناعة عند القانونيين فهي الصناعة والتجارة ويفصلها المحاسب إلى كل ما جر قيمة مضافة مع استهلاك وسيط، هذا إضافة لعدة اجتهادات التي تضبط مصلح الصناعة، نذكر منها:

**أولا- المفهوم اللغوي:** " تعرف الصناعة على أنها "حرفة الصانع الذي علمه الصنعة ".

**ثانيا- المفهوم الاصطلاحي:** فهي " النشاط الذي ينطوي على تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية"[2].

كما تعرفها الأمم المتحدة على أنها تحويل المواد العضوية أو غير العضوية بعمليات ميكانيكية أو كمياوية إلى منتجات أخرى، سواء أنتجت يدويا أو بآلات ميكانيكية تحركها الطاقة، وتنتج إما في المصنع أو الورشة أو البيت، وتباع إما لتاجر جملة أو تاجر تجزئة.

[1] محمد الأمين جبلي، نظرية الاقتصاد الجزئي، النشر الجامعي الجديد، الجزائر 2018، ص90.

[2] مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الاردن، 2010، ص20.

الصناعة هي مجموعة من المنشآت التي تنتج سلعة واحدة متجانسة تجانسا مطلقا، كما تنتج سلعا من نفس النوع وإن لم تكن متجانسة تجانسا مطلقا[1].

مجموع الصناعات المتناسقة تشكل فرعا صناعيا، ومجموع هذا الأخير بدوره يشكل قطاعا صناعيا، يعبر عن نظام أو وحدة رئيسية من الاقتصاد الوطني المتضمن لمجموعة من المنشآت الموزعة فيما بين مختلف الفروع الصناعية فمنها ما يقوم باستخراج المواد الخام من الطبيعة ومنها ما يقوم بالعملية التحويلية لهذه الموادإلى سلع وخدمات.

في الأخير تجدر الإشارة إلى كل من المفهومين الصناعة والتصنيع اللذين لا يأخذان نفس المعنى، فالأولى كما تطرقنا لها في السابق تشمل الصناعة التحويلية والاستخراجية أما الثاني نقصد به مجموع الصناعات التحويلية، أي الصناعة أوسع وأشمل من التصنيع وهو جزء منها.

**الفرع الثاني: أنواع الصناعات في الجزائر**

تصنف الصناعات في الجزائر حسب العديد من المعايير، سواء حسب حجم المشروع وكذا رقم الأعمال المخصص إضافة إلى عدد اليد العاملة اللازمة لإقامة المصنع، إلا أن أهم معيار اتخذته في وضع التقسيم الصناعي كان وفق العملية الإنتاجية الذي جاء كالتالي:

**أولا- صناعة تكرير البترول وتمييع الغاز:** تصنف ضمن الصناعات الثقيلة ترتكز بالأساس على الصناعة الاستخراجية في الجزائر ذات الكثافة الرأسمالية والتكنولوجية العالية، متواجدة بنسبة عالية في المناطق الصحروية على غرار تواجدها في كل من

[1] مدحت كاظم القريشي، مرجع سبق ذكره، ص26.

سكيكدة وأرزيو، تعد من أهم الصناعات المعتمد عليها في الاقتصاد الوطني بحكم عائداتها المرتفعة التي تقارب حوالي 97% من الصادرات الأولى إفريقيا[1].

**ثانيا – صناعة البيتروكماويات والأسمدة :** تتميز هذه الصناعات بتطور سريع وتكثيف تكنولوجي وطاقوي ويد عاملة عالية التأهيل، تعتمد كثيرا على المحروقات، وأهم منتجاتها البلاستيك، الأسمدة، الدهان، المنظفات والمبيدات، أما مناطق الإنتاج فموزعة في كل من حاسي مسعود، غرداية قسنطينة عنابة وسكيكدة، إضافة إلى ولوج العديد من الشركات الأجنبية في هذا المجال عن طريق الشراكة مع سوناطراك[2].

**ثالثا – صناعة مواد البناء:** مادة الإسمنت هي أهم منتوج في هذا المجال، حيث عرف ارتفاعا مستمرا في الإنتاج فاق المليون طن خلال العشر سنوات الفارطة بحكم ارتفاع استثمارات القطاع الخاص وكذا تشييد العديد من البناءات التحتية والمرفقات العمومية وقطاع السكن حيث بلغ الإنتاج.[3]

**رابعا– الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية:** هي من أهم الصناعات التحويلية تعتمد على هياكل ومعدات ضخمة وتكثيف طاقوي إضافة إلى الإنتاج بكميات كبيرة وبنوعية عالية وضرورة وجود قدرات تسييرية عالية ويد عاملة ذات كفاءة مؤهلة، فصناعة الحديد والصلب تتمركز في عنابة كما نجدها في كل من وهران والعاصمة، أما الصناعة الميكانيكية فنذكر أهمها في سيدي بلعباس للعتاد الفلاحي والشركة الوطنية للعربات

[1] La revue de sonatrach , n61, l'entreprise sonatrach ,mars2016.

[2] حميد باشوش، الاستثمارات العمومية ودورها في التنمية الاقتصادية، دراسة تحليلية للبرامج التنموية في الجزائر، أطروحة دكتوراه،جامعة الجزائر3 2016، ص117.

[3] حميد باشوش، المرجع السابق، ص118

الصناعية بالرويبة، كما تتمركز مصانع الكوابل الكهربائية بالجزائر العاصمة، سطيف وبسكرة[1].

فيما يخص المردودية الإنتاجية يبقى هذا القطاع جد ضعيف مقارنة بالامكانيات المتاحة في مقابل حجم السوق المحلية التي تبقى في نذرة مستمرة من حيث هذه المنتجات، وتجدر الإشارة أن هذا القطاع ذو صبغة عمومية بنسبة كبيرة [2].

**خامسا- الصناعة الصيدلانية:** ترتبط صناعة الدواء في الجزائر بروابط أمامية وخلفية كثيرة مع صناعات أخرى، فهي تعتمد على الصناعات الكميائية في الحصول على المواد الأولية كمدخلات لازمة للإنتاج وكصناعة مغذية ومساندة، كما تعتمد على الصناعات الهندسية في توفير قطع الغيار لوسائل الإنتاج وغيرها من الصناعات المرتبطة والمغذية لصناعة الدواء .[3]

هذا وتعتبر صناعة الأدوية من أهم الصناعات في الجزائر وعلى هذا تعتبر السوق الجزائرية من بين أهم الأسواق في إفريقيا بعد إفريقيا الجنوبية، ومصر حيث ارتفع حجم الاستهلاك من 540 مليون دولار سنة 2000 إلى 2979 مليون سنة 2012 أي أنه قد تضاعف أربع (4) مرات، وهذا لعدة أسباب منها النمو الديموغرافي، فتحسن مستوى التغطية الصحية من طرف الحكومة الجزائرية، أما بالنسبة للدواء الجنيس عرف ارتفاعا ملحوظا حيث بلغت 48٪ في سنة 2009، لتنخفض حسب الطلب لتصل إلى 35٪ سنة 2011، حيث أن الهدف المتمثل في ضمان تموين

[1] حميد باشوش، المرجع السابق، ص119.

[2] سليم بوهيدل، قياس أهمية الصناعات التحويلية داخل الاقتصاد الجزائري، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016، ص 53.

[3] سامية لحول، تحديد اثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 09 لسنة 2009، ص 39.

منتظم من الأدوية الناجعة وبأقل كلفة يمكن أن يتحقق عن طريق تطوير صناعة صيدلانية تقوم على المنتجات الجنيسة.[1]

**سادسا- الصناعة الغذائية:** يسيطر على هذا النشاط الصناعي القطاع الخاص على حساب القطاع العام في الجزائر، حيث تساهم هذه الصناعة في الناتج المحلي وهي صناعة مرشحة للتوسع والتطور خاصة بعد قانون المالية 2018 القاضي بحظر العديد من المنتجات، وكذا سياسة الإحلال محل الواردات المتبعة من قبل الحكومة، كما أن الشيء الذي سمح بنمو الصناعة الغذائية هو انتعاش المنتجات الفلاحية التي تمدها بالعديد من المواد وتتميز هذه الصناعة بالتنوع على غرار صناعة المواد الدسمة، تحويل الحبوب، الحليب ومشتقاته والصناعة الغذائية متواجدة في كل المناطق الصناعية الموزعة عبر كافة أنحاء الوطن.

**سابعا- الصناعة التقليدية:** حيث تتوفر الجزائر على مقومات هائلة تجعلها رائدة في هذا المجال، وأهم هذه الصناعات الخزف، صناعة الزرابي، صناعة الحلي صناعة الفخار صناعة الملابس، كما من شأن هذه الصناعات النهوض بالقطاع السياحي في البلد ويمكن إدراجها ضمن الصناعة السياحية.

تبقى الصناعات في الجزائر جد متأخرة على غرار الصناعة الاستخراجية إذا ما نظرنا لنسبة عائداتها لوحدها فهي فاقت 95 %، ولهذا وجب على السلطات العمومية اتخاذ الاجراءات اللازمة لجلب إيرادات اخرى من غير العائدات النفطية خصوصا مع انخاض سعر النفط في الأسواق العالمية في الخمس سنوات الأخيرة، من خلال النهوض بالصناعات الأخرى عن طريق سياسات اقتصادية من شأنها تشجيع الإستثمار في هذا

[1] صدوقي غريسي، تحليل القدرة التنافسية لصناعة الأدوية في الجزائر في ظل التغيرات العالمية الجديدة، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015، ص 330.

المجال كتخفيف العراقيل الجبائية وكذا حماية المنتج الوطني من المنافسة الخارجية وبالتالي التقليل من تبعية الاقتصاد الوطني شبه المطلقة لعائدات صادرات المحروقات[1].

**الفرع الثالث : خصائص الصناعة في الجزائر**

منذ الوهلة الأولى أعطت الجزائر الأولوية لقاعدة صناعية عمومية ومتنوعة حيث اهتمت فقط بتحقيق الاكتفاء الذاتي لغرض تحرير الإقتصاد الوطني، هذا ما وضع المؤسسة العمومية أمام وضعيات تنافسية لم تتهيأ لها، فباشرت في بعض الإصلاحات الاقتصادية من خلال وضع إطار قانوني جديد أفسح المجال للقطاع الخاص المشاركة بدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومنه يمكن استخلاص أهم خصائص الصناعة الجزائرية كما يلي:

**أولا- نقاط قوة القطاع الصناعي:** أعرضها من خلال النقاط التالية[2]:

- الموقع الجغرافي للجزائر المشجع والمناسب لنشوء سوق إقليمية.
- توفر المواد الخام، الطاقة واليد العاملة، مع وجود سوق عمومية لجميع المنتجات.
- وجود أداة هامة للإنتاج بطاقات مركبة قادرة على تلبية الطلب من عدد كبير من المنتجات وإمكانات التكامل الوطنية بأشكال مختلفة.
- امتلاك فائض مالي معتبر ذات ملكية عامة مما يساعد على تماسك السياسات عند انفاقه.
- قدرات إنتاج هائلة غير مستغلة بشكل كلي بسبب ضعف عوامل الإنتاج.

[1] Rapport des services du FMI pour les consultation de 2010 « Algérie » , n 11/39 , fond monétaire International,Mars 2011, P13.

[2] عمارة نور الهدى، السعيد بريكة، استثمار العوائد النفطية لتطوير القطاع الصناعة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد الرابع، ديسمبر 2015، ص283.

**ثانيا – نقاط ضعف وقيود القطاع الصناعي:** مبينة كما يلي [1]:

- التبعية المفرطة لقطاع المحروقات.
- موقع جغرافي غير مناسب لبعض وحدات الإنتاج (الصلب والميكانيك).
- غياب التأليف بين عوامل الإنتاج أهمها العمل من خلال التنظيم الضعيف لأغلب المؤسسات.
- قدم أغلب آلات الإنتاج واهتلاكها مما جعل أغلب المؤسسات الصناعية تواجه معوقات فنية.
- نقص القيمة المضافة مقارنة بالصناعات المماثلة في كافة انحاء العالم.
- قلة النسيج الصناعي وغياب التكنولوجية، ضف إلى ذلك قلة التحكم في أساليب الإنتاج.
- الإعتماد على السوق الداخلية لتسويق المنتجات المحلية، مما يضعف العملة الصعبة التي من شأنها تمويل الواردات من المواد الأولية.
- محدودية أساليب التسيير والتأخر في مجال المناهج الحديثة في التسيير.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج بسبب الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة.
- مردودية منخفضة ومعدلات نمو متدنية ترتب عنها إنتاجية ضعيفة راجعة لعدم تماشي المؤسسات الصناعية وقواعد التنافسية في السوق.

[1] عمارة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص283.

## المطلب الثاني: المناطق الصناعية في الجزائر

اهتمت الجزائر منذ سنوات عديدة بقطاع الصناعة، لما له الدور الكبير للخروج من التبعية الخارجية، لأجل ذلك اعتمدت على وضع مناطق صناعية في مختلف أرجاء الوطن ونوعت من مناطق النشاطات ورغم كل هذا بقي هذا النشاط متأخرا جدا بحكم الإعتماد المتكرر الشبه تام على الواردات في جميع المجالات

### الفرع الأول : الإطار العام للمناطق الصناعية

يعتبر مفهوم المناطق الصناعية لأي مشروع بأنه ذلك الموقع الذي تتوازن فيه كافة العوامل المؤثرة في نجاح ذلك المشروع من خلال القدرة على الضبط والسيطرة على كافة العوامل والعناصر والعمل على الربط فيما بينها .

***أولا*** – **المنطقة الصناعية:** هناك تعاريف عديدة للمنطقة الصناعية فهي عبارة عن مساحة معينة من الأرض تقع ضمن النسيج الحضري للمدن وتخصص للصناعات المختلفة، أي أنها عبارة عن تجمع صناعي غير منظم.[1]

هذا ويعرف Bale المنطقة الصناعية بأنها مواقع أدخلت عليها التحسينات لتشكل عاملا محفزا لإنشاء الصناعات بكل أنواعها وأحجامها، وأن الخدمات المقدمة في المنطقة الصناعية تقتصر على تحديد الأراضي المخصصة للمشاريع الصناعية بتخصيص مساحة معينة لكل مشروع حسب حاجته، وحسب تقدير الجهات ذات العلاقة لهذه الحاجة، فضلا عن مد الطرق دون تقديم أي خدمات أو توجيهات، ويصبح كل مشروع

[1] الأمم المتحدة، " دليل تأسيس المناطق الصناعية في الدول النامية"، نيويورك ، 1997، ص 6.

مسؤول عن إدارة مشروعه لعدم وجود إدارة موحدة، وتضم المنطقة الصناعية صناعات من الأنواع والأحجام كافة[1].

كما تعرف على أنها أجزاء من استعمالات الأرض في مركز حضري أو مركز ضاحية مقيدة ومصممة للاستخدام الصناعي بشكل إداري أو رسمي وفق ضوابط محددة، تشمل نوع الصناعة وكثافتها والمتطلبات الأخرى، ولا توجد أنماط فقط تحديد تنظيمي وظيفة تنموية مقدمة في منطقة الصناعة، أو بتخصيص الأرض للنشاط الصناعي [2].

**ثانيا- مقومات المناطق الصناعية:** من أجل النهوض بالصناعة واستمراريتها وحتى تنسجم مع التطورات المستقبلية لا بد من توفر بعض المقومات التي تساهم في تحقيق التنمية والاستدامة من أجل ذلك كله لا بد من مراعاة الأمور التالية عند اختيار تلك المواقع[3]:

- توفر المواد الخام اللازمة للصناعة.
- توفر الأيدي العاملة بمختلف قدراتها.
- وجود الأسواق القريبة لتسويق المنتجات.
- وجود شبكة المواصلات والطرق الخاصة.
- جودة المناخ والتضاريس.
- توفر الطاقة اللازمة.

---

[1] نائل محمد إبراهيم مصبح، أهمية المناطق الصناعية على النمو الاقتصادي داخل قطاع غزة: حالة دراسية مدينة غزة الصناعية، مذكرة الماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر، 2011 -2012، ص43.

[2] الشماع، سميرة كاظم،" تحليلات الموقع الصناعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص37.

[3] وائل وجيه رضا البظ، محددات إنشاء المدن والمناطق الصناعية في محافظة نابلس وانعكاساتها على البيئة والمجتمع والتعليم الصناعي، الماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس -فلسطين، 2004، ص35 .

- توفر الخدمات والمرافق العامة.
- توجهات السلطة.
- عوامل أخرى.

***ثالثا*- الأسباب والدوافع لإنشاء المدن والمناطق الصناعية:** أن من أهم الأسباب والدوافع لإقامة المدن والمناطق الصناعية على المستوى الوطني مايلي[1]:

- أن التخطيط لإقامة المناطق الصناعية يعتبر من الوسائل المهمة في رفع مستوى التنمية والاقتصاد من خلال زيادة مردود الصناعة.
- من اجل التنسيق لاستيعاب الفائض من الأيدي العاملة في قطاع الزراعة للعمل في القطاع الصناعي.
- العمل على تخفيف نسبة البطالة من خلال الزيادة والتنوع في فرص العمل.
- العمل على التخفيف من مشاكل ومعاناة القطاع الزراعي الذي يعاني أوضاعا صعبة نتيجة للظروف السائدة.
- تحقيق الموازنة في الاستخدام الأمثل والأنسب للموارد الطبيعية والبشرية.
- رفع مستوى الاقتصاد المحلي من خلال استقطاب المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال وجذب الخبرات العلمية والفنية.

**الفرع الثاني : هيكل المناطق الصناعية في الجزائر**

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قطاع الصناعة في تحقيق التنمية، وفي تحقيق معدلات تشغيل عالية فقد حظي باهتمام كبير من خلال جملة من التدابير والسياسات

[1] وائل وجيه رضا البظ، محددات إنشاء المدن والمناطق الصناعية في محافظة نابلس وانعكاساتها على البيئة والمجتمع والتعليم الصناعي، مرجع سابق الذكر، ص 37 .

الرامية إلى إنعاشه وتطويره باستمرار، وفي هذا الصدد فقد أقيمت العديد من المناطق الصناعية عبر التراب الوطني والجدول التالي يوضح المناطق الصناعية ومناطق النشاطات عبر مختلف ولايات الوطن.

**الجدول رقم (05):** التوزيع الجغرافي للمناطق الصناعية ومناطق النشاطات في الولايات الشمالية

| الولاية | مناطق النشاطات | | المناطق الصناعية | |
|---|---|---|---|---|
| | العدد | المساحة | العدد | المساحة |
| عين الدفلى | 6 | 75 | 1 | 131.57 |
| عين تموشنت | 13 | 95.2 | 2 | 334.81 |
| الجزائر | 22 | 169.9 | 4 | 1478 |
| عنابة | 7 | | 3 | |
| بجاية | 16 | 131 | 3 | 209 |
| بليدة | 6 | 60.9 | 3 | 196 |
| بويرة | 14 | 123.3 | 1 | 225.58 |
| بومرداس | 22 | 194 | | |
| الشلف | 13 | 202.3 | 1 | 216 |
| قسنطينة | 12 | 257 | 3 | 421 |
| الطارف | 20 | | | |
| قالمة | 9 | | 1 | |
| جيجل | 6 | 61.6 | 2 | 637 |
| المدية | 8 | 52.6 | 3 | 257 |
| ميلة | 16 | 155.2 | | 210.4 |
| مستغانم | 9 | 154.0 | | |
| وهران | 18 | 502 | 5 | 3218 |
| سكيكدة | 26 | | 4 | |
| سوق أهراس | 9 | 53.9 | 1 | 48.3 |
| تيبازة | 11 | 105.2 | | |
| تيزي وزو | 18 | 371.6 | 1 | |
| تلمسان | 9 | 164.6 | 1 | 218.8 |

**المصدر:** الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري وزارة الصناعة والمناجم على الموقع www.aniref.dz تاريخ الإطلاع 2017/09/22.

**الجدول رقم (06):** التوزيع الجغرافي للمناطق الصناعية ومناطق النشاطات في الولايات الهضاب العليا

| الولاية | مناطق النشاطات | | المناطق الصناعية | |
|---|---|---|---|---|
| | العدد | المساحة | العدد | المساحة |
| باتنة | 7 | 148.23 | 3 | 525 |
| برج بوعريريج | 10 | 100.51 | 1 | 182 |
| الجلفة | 11 | 398.14 | 1 | 240 |
| البيض | 2 | 101.1 | | |
| خنشلة | 7 | 246.34 | 1 | 68.72 |
| الأغواط | 13 | 303.1 | 1 | 229.2 |
| المسيلة | 9 | 335 | 1 | 164 |
| أم البواقي | 18 | .402.33 | 2 | 292.48 |
| سعيدة | 2 | 83.52 | | |
| سطيف | 25 | 236 | 3 | 669 |
| تبسة | 8 | 279.5 | | |
| تيارت | 8 | 152.2 | 1 | 317 |
| تسمسيلت | 8 | 279.5 | | |

**المصدر :** الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري وزارة الصناعة والمناجم على الموقع www.aniref.dz، تاريخ الإطلاع 2017/09/22

**الجدول رقم (07):** التوزيع الجغرافي للمناطق الصناعية ومناطق النشاطات في الولايات الجنوب

| الولاية | مناطق النشاطات | | المناطق الصناعية | |
|---|---|---|---|---|
| | العدد | المساحة | العدد | المساحة |
| أدرار | 8 | 309.498 | | |
| بشار | | | 1 | 1 |
| الوادي | 14 | 184.9 | | |
| غرداية | 8 | 252.19 | 2 | 2 |
| إليزي | 1 | 56.8 | | |
| ورقلة | 12 | 1311 | | |
| تمنراست | 2 | 206 | | |
| تندوف | 1 | 46 | | |

**المصدر:** الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري وزارة الصناعة والمناجم على الموقع www.aniref.dz، تاريخ الإطلاع 2017/09/22 .

منحت الجزائر مند السنوات الأولى من الاستقلال الأولوية لوضع قاعدة صناعية عمومية متنوعة، التي كان الإنتاج موجها فيها حصريا للسوق المحلية، في عام 1973 ظهرت ما المناطق الصناعية، وذلك بصدور القانون رقم 73/45 المؤرخ في 1973/02/28 المتعلق بإنشاء لجنة لتهيئة المناطق الصناعية، حيث حدد شروط إيجاد سبع وسبعين (77) منطقة صناعية عبر كامل التراب الوطني، وتم تحديد شروط إدارتها عن طريق المرسوم رقم 84/55 المؤرخ في 1984/03/3[1].

هذا وفي بداية التسعينيات كان النسيج الصناعي يتمثل أساسا في القطاع العمومي، حيث كان يمثل 80 % من مجموع المؤسسات، أما القطاع الخاص فلم يكن ممثلا إلا بنسبة قليلة من مجموع المؤسسات الصناعية، غير أن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر في إطار إعادة الهيكلة الصناعية سمحت بزيادة المؤسسات الصناعية وبالتالي زيادة

[1] مخلوف بوجردة، العقار الصناعي، دار هومة، ط2، الجزائر، 2006، ص12 .

المناطق الصناعية، حيث تتوفر الجزائر حاليا على إثنين وسبعين (72) منطقة صناعية موزعة عبر كامل التراب الوطني أهمها: المنطقة الصناعية أدرار وواد سلي بالشلف، وعين ميلة بأم البواقي، وأقبو ببجاية وسيدي خالد بالبويرة، وواد السمار ة الحراش بالجزائر العاصمة والمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج والمنطقة الصناعية وهران بحيث تغطي مساحة إجمالية تقدر بأكثر من 12000هكتار، كما تتوفر البلاد على 450 منطقة نشاطات، تتربع على مساحة تفوق 17000 هكتار.

هذا وحسب المرسوم رقم 56/84 فقد أسندت مهمة تسيير المناطق الصناعية إلى مؤسسات اقتصادية، تنشأ وفق كيفيات محددة بالمرسوم، وفي هذا الإطار ظهرت مؤسسات التسيير بصفة مؤقتة إلى حين تحديد المعيار القانوني المطبق لتحديد هذه المؤسسات، وقد عهدت مهمة تسييرها إلى العديد من الأجهزة المتخصصة نذكر منها[1]:

- المركز الوطني للدراسات والأبحاث العمرانية C.N.E.R.U
- مؤسسة تسيير المناطق الصناعية E.G.Z.I.

تتم تهيئة المناطق الصناعية عن طريق هيئات ومؤسسات مختلفة نذكرها حسب الترتيب التالي[2]:

- هيئات عمومية اقتصادية منشأة بموجب المرسوم رقم 82/02 المؤرخ في 1983/03/9 وهذا عندما تكون المنطقة الصناعية تحتوي على نشاطات ذات منفعة محلية، أو نشاطات ذات منفعة وطنية ومتنوعة تابعة لوزارات مختلفة.

[1] عيسات العربي براهيمي السعيد، مساهمة المناطق الصناعية في التخفيف من البطالة بالجزائر دراسة حالة المنطقة الصناعية برج بوعريريج، ملتقى دولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، ص 07 .

[2] المرجع السابق، ص 08 .

- مؤسسات اقتصادية حسب الكيفيات التي ستحدد بمرسوم عندما تكون المنطقة الصناعية تحتوي على نشاطات ذات منفعة وطنية خاصة وتابعة لسلطة رئاسة واحدة.

عن طريق وحدة متخصصة تنشأ بموجب القانون وفي التنظيمات المعمول بها، عندما تكون المنطقة الصناعية تحتوي على نشاطات ذات منفعة وطنية تابعة لمؤسسة واحدة.

وتجدر الإشارة هنا أنه تقع على عاتق الأجهزة المهيأة لإدارة المناطق الصناعية ضرورة المحافظة على مبدأين أساسيين هما: الحصول على العقارات والتنازل عليها إذا كان ذلك ضروريا لإنجاز مشاريع داخل المنطقة الصناعية من جهة، والتعديل في حالة حدوث إشكالات في برنامج المنطقة بما يتناسب مع حجم الصناعة المقامة في المنطقة، وهذا في إطار تهيئات إضافية، كما يقع على عاتقها تهيئة شبكات المنشآت القاعدية داخل المنطقة وضمان الاستغلال الحسن للعقار.

## المبحث الثاني : معايير الإيزو في المؤسسات الصناعية الجزائرية

تعتبر الجودة محل اهتمام كل المؤسسات سواء على الصعيد الدولي أو على المستوى الوطني، حيث تعتبر من الأفضليات التنافسية والعنصر المهم للتغيير في المؤسسات.

### المطلب الأول: المؤسسات الصناعية في الجزائر

اقتصر مفهوم المؤسسة الصناعة في الأول على العمل الأسري عندما كانت الحياة البدائية تكمن في اعتماد الإنسان على الأرض وتربية المواشي لتلبية حاجياته الأساسية ولم تكن التجارة قائمة أنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تتم وفق طلبات محدودة، وبعد

تهيئ الظروف وتطور المجتمعات الحضرية ارتفع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية وزاد الطلب أكثر واتسعت السوق وتغيرت وتنوعت أذواق المستهلكين شيئا فشيئا وصلت المؤسسة الصناعية لما هي عليه اليوم.

**الفرع الأول: ماهية المؤسسة الإقتصادية**

شغلت المؤسسة الإقتصادية حيزا كبيرا في كتابات الكثير من الإقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للدولة، حيث ارتبط مفهومها بمعان كثيرة ومتعددة كشفت في مجموعها عن تباين الأطر والسياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء علم الاجتماع والاقتصاد وغيرهم ممن ميزوا بين اربع مستويات لتحليل المؤسسة والظواهر التنظيمية [1]:

**المستوى الأول:** دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق اجتماعي يتكون من بناءين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.

**المستوى الثاني:** علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى ( الأسرة طبقة المجتمع المحلي ... الخ ) الموجودة في المجتمع .

**المستوى الثالث:** دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.

**المستوى الرابع** : علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها.

**أولا – تعريف المؤسسة:** هي هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة

[1] بلقاسم سلاطينة إسماعيل، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 06.

ملاءمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه[1].

المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لإستخراجه، تحويل نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالإعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"[2].

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته[3].

**ثانيا- نشأة المؤسسة الإقتصادية وتطورها التاريخي:** أن تطور المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم لم تظهر بشكلها الحالي بل نتيجة عدة عوامل وتغيرات متواصلة شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية ومن أهم هذه المراحل نذكر[4]:

1- **مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:** منذ الحياة البدائية للإنسان وهو يبذل كل جهوده من أجل إشباع حاجاته ورغباته اعتمادا على الفلاحة من زراعة الأرض وتربية المواشي حيث كانت محصورة داخل الأسر، وكان إشباع بقية الحاجات يتم عن طريق مقايضة سلعة بسلعة أو سلعة مقابل أدوات أو ألبسة أو غيرها.

2- **مرحلة الوحدات الحرفية:** وبالتطوير المستمر في المنتجات توسعت النشاطات المنزلية إلى بعض الحرف اليدوية من نجارة وحدادة ودباغة وغيرها، مما جعل

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 10.

[2] درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 13.

[3] – ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص11.

[4] سميرة عميش، محاضرات اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 04.

هناك إمكانية لتجمعهم في أماكن لتكوين وحدات حرفية يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة لإنتاج الملبوسات أو الجلود أو غيرها تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم.

3- **مرحلة النظام المنزلي للحرف:** لقد ساهم ظهور طبقة التجار في تطوير هذا النظام من خلال تعاملهم مع الحرفيين والإتصال بالأسر في منازلهم وتمويلهم بالمواد الخام من أجل إنتاج سلع معينة كصناعة الصوف والمنسوجات، وكان هذا خاصة في الأرياف حيث أن الحرفيين في منازلهم ولا يملكون إلا قوة عملهم حيث يمولون من طرف التجار أصحاب رؤوس الأموال.

4- **مرحلة الصناعة الآلية:** وتسمى هذه المرحلة بمرحلة المانيفاكتورة والمقصود بها هو مرحلة إنشاء المصانع والمعامل وادخال الآلية في إنتاج مختلف السلع لمواجهة الطلب المتزايد، حيث لم تعد التجمعات الحرفية البسيطة تلبي الحاجات الكبيرة للدولة، ولم يعد التجار لوحدهم قادرين على التعامل مع مختلف الأفراد الحرفيين في منازلهم، بل أصبح من الضروري البحث عن الإنتاج الكبير وذلك من خلال الصناعة الآلية.

5-**مرحلة المؤسسات العابرة للقارات:** وهي المرحلة الأخيرة حيث تشكلت المؤسسات الاقتصادية بوجهها الحديث لكن لم تعد تعمل فقط داخل الدولة الواحدة، بل تجاوزت الحدود السياسية للدولة والقارة التي تنتمي إليها بهدف توسعة نشاطها، ومواجهة الطلب العالمي على مختلف السلع بهدف تحقيق أرباح محلية وأجنبية لذلك فهي تسمى بالمؤسسات المتعددة الجنسيات.

**ثالثا – خصائص المؤسسة الاقتصادية :** من خلال مجموعة التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استنتاج أن المؤسسة الاقتصادية تتميز بالخصائص التالية[1]:

1. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
2. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
3. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
4. التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
5. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
6. لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فأنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فأنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
7. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

[1] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993 ص24 .

يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

**رابعا – تصنيفات المؤسسات :** يمكن أن تصنف المؤسسات حسب عدة معايير وأشكال تتمثل في الشكل القانوني، معيار الحجم، نوع النشاط الممارس ومعيار الملكية.

1. **حسب التصنيف القانوني:** في هذا الإطار يتم التصنيف من الناحية القانونية وبالتالي يطلق على مصطلح المؤسسة مصطلحا آخرا ألا وهو الشركة ويساهم شخصان أو أكثر بتوظيف أموالهم داخل الشركة مع تحمل المسؤولية المتأتية من وراء هذا التوظيف وتقبل النتائج سواء كانت أرباحا أم خسائر وتقسم الشركات حسب هذا المعيار إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

أ- **شركات ذات الطابع العمومي:** وهي شركات تابعة للدولة، سواء من حيث ملكيتها التامة أو تسييرها حيث يسيرها أشخاص موظفين عند الدولة، والموظفين والعمال داخل هذه الشركات تابعون للقطاع العام ويحكمه النظام العمومي للشركات، وتمول من قبل الدولة وتذهب أرباحها للخزينة العمومية.

ب- **شركات الأشخاص:** وهي الشركات التي يكون فيها الخطر بتوظيف غير محدود للأموال وتقوم عادة بين مجموعة صغيرة من الأشخاص تجمعهم الصداقة والمعاملة الحسنة والسمعة الجيدة، والثقة المتبادلة ولهذا تكون للإعتبارات الشخصية فيها المقام الأول، ويكون للشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة، ويكتسب كل شريك في هذه الشركات صفة التاجر، ويكون متضامنا مسؤولا في كل أمواله عن ديون الشركة أي تتعدى مسؤوليته الأموال المساهم بها لتشمل أمواله الخاصة[1].

[1] Lazary : Economie de l'entreprise Editions Es-salem chéraga 2001, P11.

ت- **المؤسسات الفردية:** هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها [1]:

- السهولة في التنظيم أو الإنشاء.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.

أما عيوب هذه المؤسسات فتتمثل في قلة رأسمال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس المال، إضافة إلى صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية .

2. **التصنيف حسب الحجم** : يعتبر معيار عوامل الإنتاج من أهم المعايير إبرازا لحجم المؤسسة عن طريق عدد العمال، وتصنف المؤسسات حسب هذا العنصر إلى يلي[2]:

أ- **المؤسسات المصغرة:** وهو الصنف الأكثر انتشارا في أغلب اقتصاديات الدول، ويتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين عامل وتسعة عمال يتولى فرد واحد إدارتها والمالك يكون في أغلب الأحيان.

ب- **المؤسسات الصغيرة:** تكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة في هيكلها التنظيمي وتستخدم طرق تسيير بسيطة غير معقدة، يتراوح عدد أفرادها بين عشرة وتسعة وأربعين عاملا، لا يقل هذا الصنف أهمية عن سابقه بالنسبة للنشاط الإقتصادي.

---

[1] عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص25،26.

[2] أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرقات، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 65.

ت- **المؤسسات المتوسطة:** ويتراوح عدد أفرادها من خمسين إلى مئتين وخمسين (250) عاملا، وتتعرض لمشاكل ناتجة في غالب الأحيان عن عدم الدراية الكافية لملاكها بمبادئ علوم التسيير كذلك تجد صعوبة مالية ناشئة عن عدم قدرتها على الحصول على الأموال الكافية لإدارة أنشطتها.

ث- **كبريات المؤسسات:** هي المؤسسات التي تشغل أكثر من مئتين وخمسين (250) عاملا ، ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي بالخصوص من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني أو الدولي، كالمجمعات الاقتصادية الكبيرة، حيث أن المجمع يمثل مجموعة من الشركات تربطها علاقات مالية واقتصادية تقوم فيها الشركة الأم أو الشركة القابضة بالرقابة على باقي الشركات الأخرى، والشركات متعددة الجنسيات حيث أن الشركة الواحدة لها عدة فروع في بلدان مختلفة.

**الفرع الثاني : مفهوم وأهمية المؤسسات الصناعية في الجزائر**

إن الاستراتيجيات الصناعية المتعاقبة التي اعتمدتها الجزائر لم ترق إلى تحقيق الأهداف المنشودة، إذ لازالت مساهمة المؤسسات الصناعية في الناتج المحلي هامشية، وهذا ما سأتطرق له من خلال هذا الفرع من تعريف وأهمية المؤسسات الصناعية في الجزائر.

**أولا – تعريف المؤسسة الصناعية:** وهي تمثل تلك المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي، وهي مؤسسات الصناعات الثقيلة كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الصناعات الخفيفة مثل مؤسسات النسيج والجلود.

وتكتسب المؤسسات الصناعية أهميتها من المزايا العديدة التي تتميز الصناعة عن غيرها من القطاعات الاقتصادية الأخرى مما يجعلها قادرة على لعب دور أساسي وحيوي في تنمية الاقتصاد الوطني ومن أبرز هذه المزايا[1] :

1. أن النشاط الصناعي يتميز بارتفاع متوسط إنتاجية العمل مقارنة مع الأنشطة الأخرى، كالزراعة مثلا، كما أن مستوى الإنتاجية في الصناعة يرتفع مع تطور القطاع الصناعي .ضف إلى ذلك أن التكنولوجيا المستعملة في هذا القطاع تؤدي إلى رفع مستوى المهارة والتنظيم مما ينعكس على باقي القطاعات الأولية (كالزراعة والاستخراج) وهو ما سيساهم في رفع مستوى الإنتاجية في هذه القطاعات.
2. كما تتميز الصناعة أكثر من غيرها بعلاقات تشابكيه مع القطاعات الأخرى، تجعلها محفزة لهذه الأخيرة وقد تكون هذه التحفيزات خلفية كتشجيع صناعة المنسوجات مثلا على قيام استثمارات في إنتاج القطن والأصباغ...الخ، أو قد تكون أمامية كتحفيز صناعة المنسوجات على قيام صناعات إنتاج الملابس الجاهزة.

**ثانيا – تعريف الصناعة:** الصناعة هي عبارة عن ممارسة ننشاط بشري بهدف تحويل مادة أو أكثر إلى مادة أخرى جديدة تمتاز بخصائص معينة وقد تخضع لشروط خاصة عند إنتاجها من أجل سهولة تسويقه أو من أجل أداء وظيفي معين لها[2].

إن الصناعة عبارة عن أشكال مختلفة، لذلك لا بد من معرفة تلك الأنواع والمهن والصناعات المراد توفير ما يلزمها من أرض وإنشاءات ومبان وخدمات أخرى، لذلك فإن

[1] بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص 17.

[2] السماك، محمد أزهر وآخرون: أسس جغرافية الصناعة وتطبيقها، جامعة الموصل،1987، ص50.

معرفة نوع هذه الصناعات والإحتياجات اللازمة لها شرط أساسي سواء في تحديد الموقع أو معرفة الانعكاسات التي قد تنجم عنها ومدى تأثيرها على المنطقة المحيط.

**ثالثا- مميزات القطاع الصناعي الجزائري:** منذ السنوات الأولى لاستقلالها أعطت الجزائر الأولوية لقاعدة صناعية عمومية متنوعة، حيث كان الإنتاج موجها حصريا للسوق الداخلية بهدف تحرير الإقتصاد الوطني، هذا ما وضع المؤسسة العمومية أمام وضعيات تنافسية لم تتهيأ لها، لكن بفضل الإصلاحات الإقتصادية التي مرت بها الجزائر بداية من عقد التسعينات وضع إطار قانوني جديد أفسح المجال للقطاع الخاص للمشاركة بدوره في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، ويمكن استخلاص أهم مميزات الصناعية الجزائرية في ما يلي[1]:

- قدرات إنتاج هائلة غير مستغلة بشكل كلي بسبب عوامل الإنتاج الضعيفة وعدم كفاءة ونجاعة تقنيات التسيير وإدارة الأعمال.
- مردودية منخفضة ومعدلات نمو متدنية ترتب عنها إنتاجية ضعيفة راجعة لعدم تماشي المؤسسات الصناعية وقواعد التنافسية في السوق.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج الصناعي بسبب الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة.
- تبعية كبيرة لقطاع المحروقات أدت إلى نقص في تنوع الصادرات.
- ضعف استعمال التكنولوجيات المتطورة في الصناعات الحديثة أدى إلى تراجع نوعية المنتجات الصناعية.

[1] عروب رتيبة، بوسبعين تسعديت، أهمية تأهيل وتثمين الموارد المتاحة في تفعيل الاستراتجيات الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية، ملتقى وطني، تحت عنوان الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية .... أم قطيعة، ص 05 .

ولعل أهم ما يميز القطاع الصناعي الجزائري هو اعتماده بالدرجة الأولى على الصناعات الخفيفة ليلاحظ غياب شبه تام للصناعات الثقيلة التي تعتبر أساس بناء هيكل اقتصادي قوي.

## المطلب الثاني: واقع الإيزو في المؤسسات الصناعية الجزائرية

يمكن تثمين جهود الشركات الصناعية في مجال الجودة بالاشهاد على المطابقة فباحترام مرجعيات الجودة الواردة في سلسلة مواصفات إيزو، تكون الشركة قد تزودت بنظام فعال، وتستطيع أن تطمح إلى الإشهاد على مطابقة نظامها للجودة هذا ما يمنحها ثقة زبائنها والمتعاملين معها.

### الفرع الأول: تطبيق نظام الإيزو بالمؤسسات الجزائرية

عملت معظم الشركات الأوروبية علناً تكون سلعها منسجمة مع سلسلة الإيزو هذا ما يحدث في الجزائر، حيث تسعى المؤسسات الجزائرية للمحافظة على مكانتها في السوق المحلية وكذا الأسواق الدولية، من خلال الإستخدام الأمثل الذي يعتبر كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية[1] للحصول على المواصفات القياسية الدولية خصوصا بعد ابرامها اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية وخطوتها في الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، ولذلك وجب عليها حماية منتجاتها من المنافسة الخارجية من خلال تطبيق هذه المواصفات والتي ستمكنها من إلقاء الضوء على نقاط الضعف الموجودة بالمؤسسة وكذا تحسين الأداء الإنتاجي والرفع من جودة المنتج، وهذا لا يكون إلا بالحصول على المواصفات العالمية للجودة أهمها سلسلة الإيزو ولتطبيق هذا النظام داخل وجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

[1] إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 151.

- اعتبار الجودة عنصرا مهما وحيويا في المؤسسة.
- تطبيق نظام الإيزو من شأنه الرفع من ربحية المؤسسة.
- اجتهاد المديرين والمختصين في المنشأة على انتقاء النموذج الأفضل والمناسب.
- توعية العمال بمدى أهمية الجودة وتدريبهم عليها في مراكز مختصة .

بعد قناعة المؤسسة أن الجودة طريق النجاح والنمو فما عليها إلا أن تبدأ في خطوات تطبيق الإيزو في منتجاتها ويكون ذلك من خلال مراحل أهمها:

**أولا– عملية التسجيل:** بعد قيام المؤسسة بوضع نظام خاص بها وتطبيقه والتدقيق الداخلي،تتصل بإحدى الشركات المانحة للايزو، بعد تقديم عرض مالي لها وقبوله من طرفها، تراجع بعدها وثائق نظام الجودة في المؤسسة والتأكد من أنها تتوافق مع المواصفات القياسية الدولية فإن وجدت الجهة المانحة أن نظام الجودة في المؤسسة يستوفي متطلبات المواصفات الدولية ترفع تقريرا إلى مجلس المنح المستغل لديها من أجل تسجيل هذا النظام بعدها يقوم مجلس المنح بدراسة هذا التقرير واعتماد التوصية أو رفضها أما إذا رأى مدققو الجهة المانحة أن هناك نقصا أو عجزا في تطبيق فقرات النظام فتوصي بالقيام بالتصحيحات اللازمة، تعود بعدها للتأكد من ذلك بعد مدة معينة ومن تم التوصية بالتسجيل.

**ثانيا – المراجعة الدورية:** تتم المراجعات الدورية من قبل الجهات المانحة لشهادة الإيزو مرة كل ستة أشهر اعتبارا من تاريخ منح الشهادة مع العلم أن هذه الشهادة تعتبر صالحة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

**الفرع الثاني: مساهمة نظام الإيزو في المؤسسات الصناعية الجزائرية .**

الاهتمام المتزايد بالجودة داخل المؤسسات ضرورة حتمية تهدف إلى الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات وتطور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن على السلع والخدمات ذات الجودة العالية.

**أولا – واقع الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية:** يعرف الأداء الإنتاجي بالجزائر ركودا، حيث لم يحقق الأهداف المرجوة منه بسبب عوامل عديدة أبرزها التبعية الأجنبية المطلقة للمواد الأولية، وخصوصا قانون المالية لسنة 2018 الذي يحظر استيراد العديد من المواد الأولية،إلى جانب هذا نذكر المنافسة الخارجية القوية للمنتجات الوطنية، إضافة إلى الإصلاحات بشكل عام والمتضمنة أساليب التسيير التقليدية، غياب استراتيجية شاملة ومرنة، التنظيم البيروقراطي والقيود المالية والمادية المفروضة.

وأمام كل هذا فإن المؤسسة الصناعية الجزائرية الصناعية الجزائرية مطالبة في ظل اقتصاد السوق بالإهتمام بالأداء الإنتاجي ببعديه، الأول خاص بتحديد أهداف الإنتاج خاصة الجودة، والآخر يخص الاستعمال الأمثل لموارد الإنتاج تماشيا مع متطلبات السوق، ولايتم ذلك إلا من خلال اتباع أحد مداخل تحسينه كالجودة[1].

**ثانيا – مظاهر الاهتمام بالجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية:** أمام الأداء المحتشم للإنتاج لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وغياب المنتجات الجزائرية عن الأسواق الأاجنبية، وضعف منافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية، أمام كل هذا استوجب على السلطات الجزائرية الإهتمام بعنصر الجودة، ويظهر الاهتمام بهذا من خلال [2]:

[1] إلهام يحياوي، مرجع سبق ذكره ، ص155

[2] المرجع السابق، ص155.

- إنشاء المعهد الجزائري للتقييس وهو الهيئة الممثلة للجزائر وكعضو في المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، وله حق منح شهادة مطابقة المنتج فقط فهذا المعهد يرافق المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الارشادات اللازمة والتدقيق الأولي لها، كما تدعم الدولة هذه المؤسسات ماديا للحصول على شهادة الإيزو.
- لتشجيع تحسين الجودة قامت وزارة الصناعة بانشاء الجائزة الجزائرية الوطنية للجودة، حيث تحصلت شركة صيدال على هذه الجائزة سنة 2003، وكذا شركة الإسمنت عين التوتة ولاية باتنة سنة 2004.

**ثالثا – إسهام الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية:** أن أهم شيء يركز عليه أي زبون يرغب في سلعة أو خدمة هو الجودة بالدرجة الأولى، فالتنافس الحاصل بين المؤسسات هو غاية في حد ذاته لإرضاء هذا الزبون، وبهذا وجب على مؤسسة ترقية تنافسيتها ومن هذا أصبحت أمام حتمية ضرورية للقيام بعملية التأهيل والذي تم تطويره من طرف الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والذي تعرفه على أنه عملية مستمرة تهدف إلى[1]:

1. تحضير وتكييف المؤسسات وبيئتها الخارجية للوصول إلى مستوى متطلبات التبادل الحر.
2. إدخال مسعى التطور من تدعيم عناصر القوة على عناصر الضعف للمؤسسة.

تعد الجودة أحد أدوات التغيير في المؤسسة، وذات آثار إيجابية على أداء المؤسسات، وإذا تم استخدامها كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية،

[1] يحيى برويقات عبد الكريم، شيخي زين الدين، بن عربية نادية، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطبيق إدارة جودة ايزو 9001، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 18-19 أفريل 2012

ولتطبيقها وجب التركيز على تطبيق وسائل وتقنيات وطرق الجودة، استخدام معايير جوائز الجودة، انتهاج مسيرة التحسين المستمر للجودة ودراسة تكاليف اللاجودة، وفيما يتعلق بالأداء الإنتاجي فإن تطبيق مسيرة الجودة لتحسينه يتمثل في [1]:

1. صنع المؤسسات لمنتجات مطابقة للمواصفة.
2. ممارسة وظيفة الإنتاج في شكل عمليات طبقا لمبادئ نظام الإيزو.
3. تركيز تسيير الإنتاج على جودة المنتجات خلال كل مراحل الإنتاج.

إن تطبيق المواصفات العالمية للجودة من قبل المؤسسات الصناعية في الجزائر له الاهمية البالغة في المساهمة في الرفع من الأداء الإنتاجي لهذه المؤسسات من خلال:

1. الحصول على ميزات في مجال المنافسة.
2. تحسين جودة المنتوج وبالتالي تلبية رغبات المستهلك.
3. تخفيض تكاليف الإنتاج.
4. زيادة القدرة على التصدير.
5. زيادة الربحية.

## المبحث الثالث : الأداء الصناعي وأثره في تدويل المؤسسات الإقتصادية

تسعى الجزائر من وراء الشراكة مع الإتحاد الإوروبي والانضمام للمنظمة العالمية للتجارة إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني من خلال الاستفادة من المزايا التي تتمتع بها تلك الدول والحد من المنافسة الخارجية للمنتجات المحلية.

[1] إلهام يحياوي، مرجع سبق ذكره ى، ص156

## المطلب الأول : انضمام الجزائر للشراكة الأورومتوسطية ومنظمة التجارة العالمية

عرف الاقتصاد الوطني في سعيه للإندماج في الاقتصاد العالمي مجموعة من الاصلاحات الاقتصادية، بعضها مدعوم من المنظمات الدولية وهذا بعد أن تعرض لمجموعة من الهزات العميقة الناجمة عن اعتماده المفرط على النفط والإختلال الهيكلي العميق نتيجة لذلك.

### الفرع الأول: اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية

اتبعت الدول الأوروبية وخاصة الغربية منها مع مطلع الألفية منهج الشراكة مع مختلف البلدان في المنطقة العربية، من خلال سياسة التوجه الاقتصادي لدول الإتحاد الأوروبي نحو هذه المنطقة من تطور عملية التكامل والإندماج الأوروبي، ومن ثم تكون دول الاتحاد كقوة اقتصادية ولها دور مهم في رسم السياسات العالمية، والجزائر أحد أطراف هذه الشراكة، لما يميزها من خلال علاقتها الإقتصادية مع دول الإتحاد الأوروبي وكذا الروابط الجغرافية والتاريخية والعوامل الاجتماعية لتتطور هذه الروابط وتأخذ صيغة التعاون والشراكة[1].

**أولا – مضمون الاتفاقية :** جاء مفهوم الشراكة الاورومتوسطية منذ 1990 كسياسة جديدة من قبل دول الاتحاد الأوروبي والتي تعتبر كاستكمال للاستراتيجيات الأوروبية المستقبلية التوسعية المتكاملة لتشمل وسط وشرق أوروبا وجنوب البحر الابيض المتوسط، حيث حلت محل سياسة علاقات التعاون الاقتصادي التي كانت سائدة منذ توقيع معاهدة روما سنة 1957 حتى سنة 1991 بهدف إقامة منطقة حرة تضم دول الاتحاد الاوروبي

[1] على الحاج، سياسات دول الاتحاد الأوروبي في المنطقة العربية بعد نهاية الحرب الباردة، مركز الدراسات الوحدة العربية، لبنان، 2005، ص191.

ودول جنوب المتوسط، لتتحول العلاقات من تعاون قائم على منح مزايا من طرف واحد إلى علاقات شراكة يتم التعامل فيها وفقا لمبدأ المصالح المشتركة[1].

تأتي الاتفاقية لتشمل ثلاثة محاور أساسية، المكون السياسي والأمني، المكون الاقتصادي والمالي وكذا المكون الاجتماعي والأمني شأنها شأن كل الاتفاقيات المبرمة في كافة انحاء العالم.[2]

**ثانيا- آثار اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي:** أهم شيء يذكر في هذا العنصر هو انعكاس الاتفاقية على كل الجوانب وبالخصوص الجانب الاقتصادي، حيث سعت الدول المغاربية على العموم والحكومة الجزائرية بوجه الخصوص إلى الدخول في اتفاقية الشراكة الاورومتوسطية، من خلال حاجتها الماسة لتفعيل آلياتها الاقتصادية وبذلك امتصاص مشاكلها الاجتماعية المتراكمة منذ فترة الثمانينات[3].

ترتب إثر الشراكة الجزائرية الأرومتوسطية جوانب متعددة منها إيجابية وأخرى سلبية:

1- **الآثار الإيجابية:** لاتفاقية الشراكة الأورومتوسطية أثار ايجابية وفق الأهداف المحددة في الاتفاقية، نذكر أهمها[4]:

[1] أبحري سفيان، الشراكة الأورومغاربية وآثارها على أداء وتأهيل القطاع الصناعي في منطقة المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013،ص22-23 .

[2] حشماوي محمد، الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص107- 108.

[3] محمد علة، الآثار والانعكاسات المترتبة على الاقتصاد الجزائري جراء التعامل بالدولار واليورو في اطار اتفاقيات الشراكة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2017،ص182.

[4] محمد علة، المرجع السابق ص159.

- العمل بمبدإ التحرر التجاري من خلال إزالة الحواجز الجمركية والتقليل من التعريفات الصناعية.
- تطبيق برنامج ميدا الذي ينص على تقديم الدعم المالي لدول البحر المتوسط من قبل الإتحاد الأوروبي وزيادة القروض المقدمة من طرف بنك الإستثمار الأوروبي للمنطقة.
- خلق فرص عمل جديدة داخل البلدان العربية للحد من الهجرة غير الشرعية اتجاه بلدان الإتحاد الأوروبي.
- نقل التجربة الأوروبية لبلدان البحر المتوسط من خلال توفير المناخ الملائم لتطوير المشروعات ومنه تنمية وتشجيع القطاع الصناعي وخلق القدرة التنافسية للصناعات العربية المختلفة.
- تعزيز العلاقات السياسية والدبلوماسية وإقامة حوار سياسي منتظم بين دول الإتحاد الأوروبي والدول العربية المشاركة في الإتفاقية.
- إيجاد مناخ مناسب للاستقرار السياسي والسلام في منطقة الشرق الأوسط وحل العديد من القضايا السياسية والأمنية.
- احترام التساوي في السيادة وكافة الحقوق الوطنية والامتناع عن أي تدخل مباشر في الشؤون الداخلية لأي مشارك آخر واحترام حق الشعوب في تقرير مصيرها.[1]

2-**الآثار السلبية:** كما أن لإتفاقية الشراكة الأورومتوسطية أثار سلبية هي:

- الفارق في المستوى المعيشي بين شعوب الضفتين، كان له الأثر في عدم بلوغ الدول العربية لما أرادت الوصول اليه.

[1] حشماوي محمد، مرجع سبق ذكره، ص109.

- رغم استغراق وقت كبير في توقيع الاتفاقية إلا أن نتائجها لم تكن في المستوى المرجو وأهم ذلك هو التكامل التجاري.
- لم تطبق حيثيات الاتفاقية وأهمها تلك التي وضعت من قبل أطرافها في اجتماع برشلونة والمتعلقة باقامة منطقة تجارية حرة بحلول سنة 2010 وكان ذلك أهم محفز وأهم هدف جميع الدول.
- ضعف التفاوض من الدول العربية بسبب عدم اتحادها على توحيد اتفاقها في التفاوض، أدى إلى فقدأنها العديد من المزايا التي كان من الممكن الحصول عليها مقابل قيامها بالعديد من التنازلات لصالح الدول الأوروبية.
- تضرر العديد من المؤسسات العربية وخاصة المتوسطة والصغيرة منها بحكم ضعف قدرتها الإنتاجية والتكنولوجية مقارنة بالدول الأوروبية المتقدمة التي لها مصانع ضخمة وتخدمها الأسواق العربية ومنه تكون منافس قوي أمام المنتجات العربية وبالتالي خروج المنتجين العرب من السوق مما يؤدي لا محالة إلى غلق هذه المؤسسات، ما ينجم عنه بطالة مؤكدة.[1]
- نقص الايرادات العامة للدول العربية من خلال نقص التعريفات الجمركية بعد إزاحتها في أحد بنود الاتفاقية وهذا ما يؤدي بهذه الدول للبحث عن تمويلات أخرى لتغطية عجز الإيرادات وأهم ما تقوم به هو زيادة الأعباء الضريبية على المواطنين.
- لم يحظ الملف الزراعي بشأن كبير في اتفاقية الشراكة أن لم نقل غاب تماما، وهذا ليس في صالح أغلب الدول العربية التي تمتاز بمناخ زراعي هائل وكفء حيث يمارس سياسيتين في أن واحد الأولى حمائية في وجه المنتجات العربية التي تمتاز

[1] جمال عمورة، منطقة التبادل الحر في ظل اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد13، 2005، ص154- 155- 156.

بميزة نسبية، والاخرى سياسة تحررية في المنتجات التي ليس للدول العربية مصلحة في تحريرها.

- في الشأن الزراعي دائما، قام الاتحاد الأوروبي بالتوسع شرقا من خلال إدماج العديد من الدول الأوروبية الشرقية التي تمتاز بالإنتاج الزراعي ومنه الاكتفاء بمنتجات هذه الدول فقط.

**الفرع الثاني : انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية**

تم اعتماد المنظمة العالمية للتجارة التي حلت محل الجات ابتداء من يناير 1995، وذلك بعد الإعلان عن ميلادها في اجتماع مراكش في أبريل 1994.

إنشاء المنظمة العربية للتجارة هدفه أن تكون هذه الأخيرة الإطار المؤسس المشترك لسير العلاقات التجارية فيما بين أعضائها في المسائل المتعلقة بالاتفاقيات والأدوات القانونية.

تزامن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة مع عملية الإصلاحات الاقتصادية بالتنسيق مع صندوق النقد الدولي، فأهم اتفاق مبرم مع الصندوق والمتعلق بالنظام الجمركي، دفع بالجزائر بطلب الانضمام والاستفادة من قوانينها، والذي يعتبر من توصيات صندوق النقد الدولي بحكم التنسيق الموجود بينه وبين المنظمة العالمية للتجارة[1].

**أولا – حيثيات الانضمام:** عضوية منظمة التجارة العالمية ليس بالأمر الهين، بل يتم عبر مراحل صعبة طويلة المدى، حيث تتأكد جميع الدول العضوة في المنظمة أن الدولة

[1] زكية بوستة القدرة التنافسية للجزائر في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان،2015،ص 174 .

التي ترغب في الانضمام تستوفي كل الشروط وتطبق جميع المبادئ المنصوص عليها في الاتفاقية، هذا ما يؤخر كل دولة ترغب في الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، مثل الجزائر التي سعت ولازالت تسعى لأجل الانضمام للمنظمة من خلال تفاوضها الطويل لأجل أن تكون عضوا في التجارة العالمية.

كانت الجزائر منذ الإستقلال عضوا في الجات ولم تعمل أثناءها للانضام إليها لعدة اعتبارات أهمها:

- انتهاج الاشتراكية التي تستبعد اللامركزية وتحرير التجارة الخارجية، وهذا ما يتنافى مع شروط الجات.
- لم تدخل المنتجات الطاقوية ضمن المنتجات الواردة في مفاوضات الجات هذا ما لا يخدم الجزائر بحكم أن ما يزيد عن 96% من صادراتها تتمثل في المحروقات، والو.م.أ هي من أقصت المحروقات من اتفاقية الجات بحجة أنها سلعة استراتيجية وليست عالمية[1].

هذا السببان الجوهريان في عدم طلب الجزائر الانضام لمنظمة التجارة العالمية، إلى غاية 1994، حيث انشئت لجنة من قبل وزير التجارة أنذاك بهدف صياغة مذكرة حول هيكل التجارة الخارجية الجزائرية وأبعاد تحريرها، فقامت هذه اللجنة بإعداد ما يلي:

- تقييم النتائج المترتبة عن الانضمام على مستوى مختلف النشاطات الاقتصادية.
- تنفيذ الاقتراحات المقدمة والمتعلقة بالتخفيضات التعريفية والالتزامات الخاصة بتجارة الخدمات.

[1] قدي عبد المجيد، قادة أقاسم، تجربة الجزائر في دعم القدرة التنافسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3،العدد01،2010، ص18.

- تنفيذ مشروع المذكرة المساعدة المتضمن تنظيم التجارة الخارجية للجزائر، حيث ترتكز المذكرة على تحديد النظام الذي يلائم بشكل واسع تجارة الجزائرالخارجية .

في جوان 1996 شرعت الجزائر رسميا في المفاوضات، وتم إيداع المذكرة النهائية لدى سكريتارية المنظمة العالمية للتجارة في الندوة الأولى المنعقدة بين 09 و 13 ديسمبر 1996 بسنغفورة، وتبعا لهذه المذكرة وصلت الجزائر لمجموعة من الأسئلة تتضمن استفسارات وتوضيحات حول التجارة الخارجية والنظام الاقتصادي، وشملت 174 من طرف خمسة دول أهمها:[1]

- مئة وثلاثة وعشرون (123) سؤالا من الإتحاد الأوروبي.
- ثلاثة وثلاثون(33) سؤالا من سويسرا.
- ثمانية (08) أسئلة من استراليا.
- سؤال واحد من إسرائيل.

في أوت 1997 تبعت هذه الأسئلة سلسلة أخرى من الأسئلة موجهة من الو.م.أ وترتكز على نفس محاور السلسلة الأولى وكان هدفها التعرف على سياسة الجزائر في مختلف الميادين، وقامت لجنة وزارية مشتركة بالإجابة على هذه الأأسئلة من خلال تحضير ومتابعة المفاوضات.

وللحصول على معلومات إضافية تم طرح مجموعة ثالثة من الأسئلة تتكون من مئة وواحد وعشرون (121) سؤالا صادرة أساسا من الو.م.أ، كما تم عقد أول اجتماع لفريق عمل لدى المنظمة العالمية للتجارة والمكلف بمتابعة مفاوضات انضمام الجزائر

[1] نسيمة لعرابي، انظمام الجزائر للمنظمة العربية للتجارة، مجلة الاحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للاحصاء والاقتصاد التطبيقي، العدد21، 2014، ص18.

للمنظمة في 22 أفريل 1998 بجنيف وأجابت الجزائر على 300 سؤال، والتي مرت بثلاث مراحل:

- مفاوضات متعددة الأطراف : ترتكز حول التقرير المعد من طرف المنظمة العالمية للتجارة.
- مفاوضات ثنائية الأطراف : ترتكز على السلع وتخفيض التعريفات.
- مفاوضات تحرير تجارة الخدمات.

بعد أن أنهت الجزائر المرحلة الأولى، شرعت في المرحلة الثانية منذ نهاية 1998، خلال الثلاثي الأول من سنة 2000 أنشأت الحكومة مجلسا للتنسيق يشرف على اللجان الخاصة بالقطاعات والمجلس الوطني، كما استفاد خبراء جزائريون من دورات تكوينية، حول السياسة التجارية لدى المنظمة العالمية للتجارة .

في سنة 2001 تم مراجعة مذكرة التجارة الخارجية، وتم تشكيل هيكل تنظيمي جديد لمتابعة ومعاينة مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة .

لقد عرف فريق العمل الخاص بمتابعة انضمام الجزائر عشرة اجتماعات، ثلاثة منها كانت في سنة 2002، هذا وقد عرفت الجزائر عددا كبيرا من المفاوضات ثنائية الأطراف التي كانت تتم عادة بالتوازي مع المفاوضات متعددة الأطراف، وهذا هو المسار الذي سلكته الجزائر إلى غاية 2011، الذي سينتهي من المفروض بانضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية.

**ثانيا- آثار الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة:** في ظل الأوضاع الاستثنائية للوضع الاقتصادي بشكل عام فإن السؤال المطروح هو: ما هو الموقف المطلوب من مسألة انضمام الجزائر للمنظمة التجارة العالمية؟ وعليه يتمحور الموقف حول رأيين متناقضين:

الأول يعارض الانضمام على أساس أنه ليس في صالح الجزائر والثاني يؤيد الانضمام أو يرى فيه فرصة لتحقيق المنافع والمكاسب وتجنب الانعزال والخسائر المتوقعة من عدم الانضمام[1].

1- **الآثار السلبية (الرأي المعارض):** عموما يمكن إجمال بعض التأثيرات السلبية المتوقعة من انضمام الجزائر إلى النظام التجاري العالمي الجديد فيما يلي :

- أن الجزائر تمتلك سلعة واحده للتصدير وهي النفط الخام ورغم أنها تقع ضمن إطار مهام المنظمة من الناحية الفنية إلا أنها لا تواجه عوائق في الدخول إلى الأسواق لدى البلدان الأعضاء في المنظمة[2].
- إن تطبيق إجراءات إعادة الهيكلة والخوصصة وما نتج عنها من غلق للمصانع وتسريح للعمال جعل من القطاع الصناعي العام قطاعا هشا إضافة إلى قطاع خاص حديث وقليل الخبرة أحيانا، أو قديم وغير متطور أحيانا أخرى، كل ذلك يجعل من المنافسة التجارية شرسة وغير متكافئة لصالح البضاعة الأجنبية، وذلك بالرغم من الامتيازات التي تحصل عليها الجزائر بعد توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي[3].
- إن الجزائر لا تختلف كثيرا من حيث طبيعة التأثيرات المتوقعة لتحرير التجارة العالمية على اقتصادها عن تلك المذكورة بالنسبة للبلدان النامية والعربية لكونها إحدى هذه البلدان، من المعلوم أن الاقتصاد الجزائري يعيش فترة انتقال نحو اقتصاد السوق، حيث يصاحب هذه العملية تحولات هيكلية .

---

[1] سليمان ناصر، التكتلات الاقتصادية الإقليمية كاستراتيجية لمواجهة تحديات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة دراسة لحالة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 01، 2002، ص04.

[2] حشماوي محمد، مرجع سبق ذكره، ص159.

[3] سليم سعداوي، منظمة التجارة العالمية – معوقات الانضمام وآفاقه–، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009 ص21.

- إن عملية فتح الأسواق الجزائرية للمنتجات الزراعية المنافسة الخارجية سوف تشكل ضغطاً على على المنتجات المحلية وخاصة تلك المنتجات التي لا تتمتع بالقدرة التنافسية، وقد تزيحها من السوق بشكل نهائي.
- خفض الرسوم الجمركية سيحرم الجزائر من مورد هام قد يضعف من إيراداتها[1].

إن الآثار السلبية والتي يمكن أن تلحق بالاقتصاد في الجزائر ستكون كبيرة وخطيرة نتيجة التفاوت الكبير بين الدول المتقدمة والتي يتمتع جهازها الإنتاجي بقدرات تكيف وتأقلم كبيرة تساعده على التأقلم مع التقلبات الخارجية وخاصة مسألة الدعم في إطار المنظمة.

**2- الآثار الايجابية (الرأي المؤيد ):** بالرغم من الآثار السلبية المنجرة عن انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية يوجد آثار إيجابية، حيث تتمكن الجزائر الاستفادة من من الاستثناءات المنصوص عليها في الاتفاقيات العامة والاتفاقيات ذات الصلة بالتجارة، في حالة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والتي يمكن حصر أهمها فيما يأتي[2] :

- الاستفادة من التدرج في خفض التعريفات على الواردات، والإعفاء من تحويل القيود غير التجارية على المنتجات إلى قيود تعريفية بالنسبة إلى بعض المنتجات الزراعية.
- إمكانية زيادة استخدام الدعم في إطار سياسات الصندوق الأخضر غير المقيدة بسقوف محددة، تزيد من المبالغ المالية الموجهة لتشجيع التنمية الزراعية والريفية،

[1] عياش قويد و ابراهيم عبد الله، أثار انظمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل و التشائم، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02،ص 56 .

[2] محفوظ لعشب، المنظمة العالمية للتجارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 ، ص37

وفي مجال البحث والإرشاد والتدريب والترويج للصادرات وإنشاء البنى التحتية والإعانات المقدمة للمناطق الأقل نموا.

- في قطاع الخدمات وبعد انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية وفتح المنافسة الخارجية في هذا المجال، سيترتب لا محالة تراجع هذا القطاع أمام إزالة القيود على التجارة العالمية للخدمات[1].
- إمكانية طلب المساعدات الفنية المقدمة من قبل مؤسسات الأمم المتحدة وأجهزة منظمة التجارة العالمية، لتدريب كوادر الدول الأعضاء النامية في مجال المواصفات وتدابير الصحة والصحة النباتية، والاستفادة من اتفاقيات حماية الإنتاج المحلي[2]

**المطلب الثاني: مساهمة الأداء الصناعي الجزائري في الانضمام للشراكة للمنظمة العالمية للتجارة**

إن دخول الجزائر اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية وترتيباتها للانظمام لمنظمة التجارة العالمية، يستوجب عليها النهوض بجميع قطاعاتها، خصوصا قطاع الزراعة، وبالأخص القطاع الصناعي، فالدخول في هذين التكتليين الدوليين يستلزم التحضير لمنافسة عالمية حادة، وهذا لايكون إلا بأداء صناعي بأتم معانيه.

[1] قضل علي مثنى، الآثار المحتملة لمنظمة التجارة العالمية ، مكتبة مدبولي، القاهرة،2000،ص220

[2] عبد الناصر نزال العبادي، منظمة التجارة واقتصاديات الدول النامية، دار الصفاء للنسشر والتوزيع، عمان،2009، ص203.

## الفرع الأول: جاهزية القطاع الصناعي في الجزائر

الصناعة الجزائرية صناعة معتمدة على التنقيب بصفة كبيرة فالصادرات الجزائرية من المحروقات فاقت 95 % من مجموع صادرات الجزائر، مما يعني وجوب التنويع في الصادرات من المنتجات الصناعية.

**أولا- ترتيبات القطاع الصناعي للشراكة:** وجب على الحكومة الجزائرية الولوج في السياسة الاقتصادية الجديدة، من خلال تأهيل مؤسساتها الصناعية مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات الاقتصادية التي يعرفها الاقتصاد الوطني، خاصة فيما يتعلق بطلب الانضمام لمنظمة التجارة العالمية من جهة، واتفاقية الشراكة الأورومتوسطية، والتي بموجبها تحرير المبادلات التجارية الصناعية في إطار المنطقة الحرة الأورومتوسطية.

هذا الوضع الاقتصادي الجديد يتطلب تهيئة الاقتصاد الجزائري عامة والنسيج الصناعي خاصة بما يتماشى مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد المتميز بالمنافسة الحادة بين المنتجات الصناعية داخل السواق الأوروبية والمتوسطية، هذا ما يدعو لاعادة تأهيل النسيج الصناعي لرفع مستوى المنتجات الصناعية الجزائرية، ووصولها لدرجة التنافسية العالمية .

إن برنامج التأهيل الصناعي الذي يسعى لتكييف الصناعة الجزائرية مع المحيط التنافسي الجديد الذي تولد عن اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية سيتم وفق مراحل كالآتي[1]:

1-**المرحلة الأولى 199-2001** : يتم من خلالها تسطير برنامج مرشد وتحديد كل الخطوات والنشاطات الواجب تنفيذها لإعادة تكييف وتهيئة الاقتصاد الجزائري.

[1] شريط عابد، دراسة تحليلية لواقع وآفاق الشراكة الاقتصادية الأورومتوسطية – حالة دول المغرب العربي – أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004،ص 157.

2-**المرحلة الثانية 2001-2004** : يكون في هذه المرحلة تدعيم البرنامج لاعادة الترتيبات البنيوية لمختلف القطاعات، ورفع نسبة الاستثمارات، حيث حددت الحكومة مبلغ سبعة ملايير دينار لذلك، يوزع هذا المبلغ على الجماعات المحلية بنسبة 20 % وتدعيم الخدمات العامة بنسبة 40% وتطوير الموارد البشرية بنسبة 18 %،والباقي سيوزع على الدراسات ومختلف الأنشطة المرتبطة بذلك.

3-**المرحلة الثالثة 2005-2007** : توسع هنا نشاطات مختلف القطاعات، وتعطى الأولوية لنشاطات القطاع الصناعي وإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية، وتكوين الإطارات ورفع الكفاءة الاقتصادية، ودعم الخدمات الصناعية والتحكم التقني والسيطرة على التكنولوجيا،زيادة على تشجيع التكامل بين القطاعات[1].

في إطار التأهيل الصناعي تحصلت الجزائر على مساعدة مالية من طرف الإتحاد الأوروبي بواسطة برنامج ميدا، فقبضت ما قيمته 60 مليون أورو كدفعة أولى سنة 1998 ثم 35 مليون أورو سنة 2000 كدفعة ثانية كدعم لإعادة النسيج الصناعي، فوزعت هذه المساعدات على كل القطاعات الصناعية، فالمؤسسات المتوسطة والصغيرة والبالغ عددها 300 مؤسسةاستفادت من قيمة 57 مليون أورو، و38 مليون أورو وجه لدعم برنامج خوصصة المؤسسات العمومية.

**ثانيا- الجهات المساهمة في التأهيل الصناعي في الجزائر:** أن تطبيق نظام المواصفات القياسية في المؤسسة الصناعية أصبح أن صح القول أمرا حتميا على كل منشأة السعي في الحصول عليه، فالتقييس أداة ضرورية لإقامة أنظمة التسيير التي يتطلبها مسعى الجودة ويقدم الحلول الواجبة، والمنتجات تحظى بثقة المستهلكين عندما تزود بدليل مطابقتها لمواصفات صنعها، وهذا لا يكون من طرف المؤسسة لوحدها وإنما باللجوء

[1] شريط عابد، مرجع سبق ذكره، ص157.

والاعتماد على هيئات مختصة في هذا الشأن أهمها الدواوين الجزائرية للتقييس، الملكية الصناعية والقياسة القانونية قصد تحسين مستويات الأداء الإنتاجي، ضمان الخدمات المقدمة للزبائن، عرض حلول للمشاكل المطروحة وبشكل عام مرافقتها حتى آخر لحظة حصولها على مواصفة الجودة[1].

**الفرع الثاني : الأداء الصناعي في الجزائر والانضمام للمنظمة العالمية للتجارة**

يواجه الاقتصاد الجزائري في سعيه للاندماج في الاقتصاد العالمي عموما والانضمام لمنظمة التجارة العالمية على وجه الخصوص مجموعة من الصعوبات التي يسعى لمعالجتها من خلال تحسين الأداء الصناعي، بحكم أن الانضمام لمنظمة التجارة العالمية يقتضي فتح الأسواق الوطنية أمام المنتجات الأجنبية والشيء الجديد الحاصل هنا أن المؤسسات الصناعية الجزائرية غير معتادة على المنافسة الخارجية، وبهذا أدركت الجزائر أهمية العمل على تحسين تنافسيتها العالمية[2].

أما مساعي الجزائر لتحسين التنافسية العالمية والسعي إلى اعتماد استراتيجية صناعية في الجزائر، وجب الحفاظ على ما تم التوصل إليه من نتائج مسبقة في مجال التصنيع وتحقيق مجموعة من الأهداف:

- تنويع هيكل الاقتصاد الجزائري.
- استغلال الامكانات الطاقوية والموارد الأولية القائمة.
- السعي للاندماج في الاقتصاد العالمي نتيجة عولمة الإنتاج.
- تنمية الصناعات القائمة على تحويل المواد الأولية(بتروكمياء، أسمدة، صناعة معدنية، مواد البناء).

[1] أبحري سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 213.

[2] قدي عبد المجيد، قادة أقاسم، مرجع سبق ذكره، ص26.

- تنمية صناعات جديدة (صناعة السيارات، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، صناعات الطاقات المتجددة).
- لهذا الغرض تم تسطير برامج لتأهيل المؤسسات قصد إعطائها قدرة تنافسية وهذا بدعمها بالخبرة التقنية، التجارية والتقنية تمكينها من الوصول إلى مصادر التمويل بوضع آليات جديدة للقرض، تقديم الدعم للحصول على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقت فيه للصناعة على وجه العموم والصناعة الجزائرية خصوصا، بحكم أن المتغير المستقل من العنوان هو الأداء الذي له صلة مباشرة مع الصناعة، على هذا كان من الضروري التطرق لموضوع المؤسسات الصناعية، الذي تبين من خلال المادة العلمية المتواضعة أن الصناعة في الجزائر لم تذهب بالمنتج الجزائري لمواجهة المنافسة العالمية، كما أن مقومات الصناعة في الجزائر لا تزال ضئيلة وخير دليل على ذلك مناطق النشاط الصناعية التي لا تربطها بالمعنى الحقيقي للصناعة، بحكم هشاشة البنية التحية للمناطق الصناعية وافتقارها لأدنى شروط العيش، وهذا لا يجعل الأفراد في ظروف عمل جيدة، مما سبق نقول أن الصناعة في الجزائر لازالت غير مهيأة للتصدي للمنافسة الخارجية، خاصة وأن الجزائر عضو في الشراكة الأورومتوسطية، وسارية في الانضمام لمنظمة التجارة العالمية.

# الفصل الثالث

# الإطار النظري للأداء والقدرة التنافسية

## مقدمة الفصل :

احتل مفهوم القدرة التنافسية اهتمام الدارسين في مجالي الاقتصاد وهناك اعتقاد بأن الميزة التنافسية هي التي سوف تأسس للتجارة الدولية والمنافسة العالمية بين الصناعات المختلفة، حيث تتمثل القدرة التنافسية في المهارة المورد المتميز الذي يعطي للمؤسسة إنتاج منافع للزبائن تزيد عما تقدمه المنافسة وبالتالي القدرة على الحفاظ على الزبائن بصفة مستمرة .

كما أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن التركيز على تحديد سوق معين أصبح لا يضمن البقاء والاستمرارية وذلك لكثرة المنافسة بين المنظمات، كذلك عدم القدرة على الحفاظ على حصة السوق وبالتالي تقدم المؤسسة واستمرارها يكون من خلال الاتجاه الى تنويع الأسواق، الأمرالذي يؤدي بالمؤسسة إلى التدويل.

هذا وزاد الاهتمام بموضوع تدويل المؤسسات في الجزائر خاصة في ظل انفتاح الاسواق العالمية وتعاظم دورها في الاقتصاد الدولي كما كان هناك اختلاف واضح بين الدارسين حول تحديد لمفهوم للتدويل، باعتباره مفهوما متعدد الأبعاد حيث يرى البعض بأن التدويل هو عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة .

## المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعتبر الأداء أهم مرجع يعتمد عليه من قبل المؤسسات لمعرفة وضعيتها، ومع اشتداد المنافسة وارتفاعها لابد كذلك من تحسين الأداء.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسات على وجه العموم،فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، فهو أن صح القول تحصيل حاصل لدى هذه الأخيرة لأجل الارتقاء بأدائها[1].

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

لابد للإشارة أنه يوجد فرق بين السلوك والانجاز ومفهوم الأداء، فالأول هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، ونتيجة هذا العمل يأتي الانجاز أما الأداء فهو التفاعل بين الانجاز والسلوك والنتائج المحققة معا[2].

الأصل في كلمة الأداء يرجع في اللغة اللاتينية إلى كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة PERFORMANCE لتعطيها معناها.

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به.

---

[1]وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009،ص37.

[2]حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة،الملتقى الدولي العلمي، أداء وفعالية المنظمة،جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 10-11 نوفمبر 2009، ص3.

ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولا للأداء:

يعرف الأداء بأنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجيهات المؤسسة[1].

وحسب Miller et Bromilly فإن الأداء يحصل نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة[2].

من التعاريف السابقة نجمع ونشمل تعريف الأداء بأنه الفعل الذي يقود الأعمال للانجاز كما يجب أن تنجز فهو المعيار الذي تقاس عليه نجاح المؤسسة وبقاؤها في الأسواق، وهو يقترن بمفهومين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية[3].

**الفرع الثاني: أنواع الأداء**

للوصول للأداء على الوجه المقبول لابد من تحديد، أي أداء تريد المنشأة التعرض إليه وقياسه، ثم تحسينه و على هذا الأساس نقسم أنواع الأداء إلى:

**أولا- حسب معيار امكانية المؤسسة:** حيث يكون قياس هذا النوع من قبل المؤسسة إما داخليا أو خارجيا، حيث يمكن تقسيم أداء المؤسسة في هذه الحالة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

**1-الأداء الداخلي:** وهو أداء الوحدة أي يتوقف على الامكانيات المتاحة للمؤسسة، أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد ويقسم بدوره إلى[4]:

---

[1] Alinfernandez , Les nouveaux de bord des décideurs, Editions d'organisation,paris,2000,P40

[2] عداي حسين فلاح حسين،الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر،عمان 2000، ص231.

[3] الشيخ الداوي،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07/2009-2010، جامعة الجزائر، ص217.

[4] Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

أ –**الأداء البشري:** وهو أهم أداء بالنسبة للمؤسسة باعتباره يتوقف على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة الذين من شأنهم خلق الفرق داخل المؤسسة وكذا الزيادة في القيمة المضافة التي تتحقق من خلال التمكن من المنافسة.

**ب– الأداء التقني:**ويكمن في التحكم الأمثل في وسائل الإنتاج.

**ج – الأداء المالي** : من خلال أفضل توجيه للمواد المالية المتوفرة.

**2– الأداء الخارجي:** هو«الأداء الحاصل بسبب المحيط الخارجي للمؤسسة باعتباره جزء لا يتجزء من وجودها.

**ثانيا– حسب معيار الشمولية:**إن أداء المؤسسة يكون غما من خلال الأداء جزئي أو الأداء الكلي.

**1– الأداء الكلي:**يعني مساهمة عناصر وامكانات المؤسسة مجتمعة دون اقصاء أو تجزئة ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا تتحقق عن طريق مصلحة دون الاخرى،بمعنى فأداء المكلف بالمالية لابد له من التصرف الأمثل، ومسؤول ورشة الإنتاج ملزم بتقديم أحسن نوعية و أكبر كمية بأقل التكاليف، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، ومصلحة التوزيع لابد من الرواج بقدر الإمكان والتواجد الكلي في الاسواق.

2– **الأداء الجزئي:**وهو عكس ما سبق ذكره، بل ويعد تحصيل حاصل للاداء الكلي، أي مجموع الأداء الجزئي يؤدي بنا للاداء الجزئي، حيث يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به.

**ثالثا– حسب معيار الوظائف:** وهو معيار له علاقة بالوظيفة، بحكم أنه من يحدد المهام والنشاطات التي يمارسها المؤسس، وهذا المعيار يمكن تجزئته حسب التقسيم الإداري لكل مؤسسة، أهم هذه التقسيمات كمايلي:

1-**أداء الوظيفة المالية:** يعني التصرف الأمثل من طرف الشخص المنوطة له هذه المهمة، من خلال تعظيم الناتج وتدنية التكاليف، وبالتالي يكون أداؤه مقبولا.[1]

2- **أداء وظيفة الإنتاج:** يكون الأداء الإنتاجي في المستوى المطلوب عندما يتمكن الأشخاص المكلفون بهذه المهمة من تحقيق طلبياتهم، ومنافسة غيرهم كما ونوعا.

3-**أداء وظيفة الأفراد:** في الغالب تفوض هذه المهمة إلى أقرب الأشخاص من صاحب المؤسسة أو المشروع، كونها المحرك الرئيسي في المنشأة، حيث يكون مسؤول الموارد البشرية مشرفا على كل المصالح ومنسقا بينها[2].

4- **أداء وظيفة التموين:** حيث يتابع صاحب هذا الأداء سير المادة الأولية منذ دخولها للمخزن وتخزينها في أحسن الظروف إلى غاية تحويلها لورشة الإنتاج، كما يجب عليه الحرص على اقتناء أحسن نوعية بأدنى الأسعار[3].

5- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** كل مؤسسة عليها مواكبة التكنولوجيات الحديثة، لذا وجب عليها الحرص على توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، وكذا النقل السريع و تحويل الابتكارات إلى المؤسسة، ومراعاة درجة التحديث ومواكبة التطور.

**6-** **أداء وظيفة التسويق:** المكلف بالأداء التسويقي لابد له من أن يشعر بالمسوؤلية البالغة الأهمية التي يقوم بها حيث لابد من مراعاة الحصة الداخلة للسوق، والأخذ بعين الاعتبار إرضاء الزبائن والمحافظة على سمعة المؤسسة

---

[1] Marcel Laflame,Le management: approche systémique ,gaetan Morin éditeur, 3 [ed], CANADA,1981,P. 356.

[2]George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principesdumanagement. Ed economica, 8 [ed]Paris ,1985, p 325.

[(3)] Marcel Laflame, op cit, p.358

**رابعا- المعيارالطبيعي:** حيث ننظر في هذا المعيار للاداء من مجوعة من الأداء لها علاقة مع الطبيعة، ويقسم بدوره لمجموعة من الأداءات.

1-**الأداءالاقتصادي:** وهو أهم أداء بالنسبة للمؤسسة حيث تسعى لتحسين أدائها من هذا الباب من خلال ما تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها(الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا)

2-**الأداء الاجتماعي:** هي مجموع الأهداف الاجتماعية التي تخطط لها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المحيط الخارجي، ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق مجموع الأهداف الأخرى وخاصة منهاالاقتصادية .

3-**الأداء التكنولوجي:** حيث تكون أهدافه على المدى الطويل، حيث تحصل المؤسسة على أداء تكنولوجيا عندما تخطط لأهداف تكنولوجية .

4-**الأداء السياسي:** يتجسد الأداءالسياسي في وصول المنظمة إلى أهدافها السياسية، هذا و يمكنها أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية، و هذا ما يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المنظمات مثل تمويل الدعاية الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى مناصب سامية في الدولة .

**الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء**

من أصعب الأمور هو تحديد العوامل المؤثرة في الأداء، وكل المشكلات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء، فقد تم تصنيفها من طرف

الباحثين إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التكنولوجية ومجموعة عوامل الموارد البشرية المتمثلة في المعرفة، التعلم، التدريب، المهارة، التكوين ورغبات الأفراد[1].

**أولا- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:**

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، نظرا لتأثرها بعوامل أو متغيرات البيئة الخارجية، فتحكم المنظمة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها.

1-**التحفيز:** يعد التحفيز العملية التي حظيت باهتمام الكثير من الدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من النظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية الحاجات، يمكن تعريف التحفيز في المؤسسة إلى الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف[2]، و بالتالي يمكن تعريف تحفيز العمال حيث يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم إلى بإمكانياتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. فالمؤسسة عن طريق التحفيز للموارد البشرية قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد.

2-**المهارات:** حيث تتضمن، مهارة التقليد وتمكن من القيام بالأنشطة المتكررة، مهارة الإسقاط حيث تمكن انطلاقا من وضعية بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة للوضعية الأولى، ومهارة الإبداع فالمورد البشري مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. [3]

---

[1] جمال خنشورة « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد »،رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة،نوفمبر،1987، ص.16.

[2] George R.terry,stephan, G franklin, op. cit , P.348.

[3] Jaques Aubert et al, les notions de compétence dans les differrentes disciplines(http://www.e-rh.org)

**التكوين:** يعتبرأهم استثمار وعليه يكون نجاح أي مؤسسة فمن دون العنصر البشري لايتم أي نشاط كيفما كان[1].

**ثانيا- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.**

حيث تتمثل في العوامل والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى البيئة الخارجية التي هي مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تجبر على المؤسسة التأقلم معها للتخفيض من حدتها. وبالتالي له تأثير كبير في الأداء.

**العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كبيئة اقتصادية تتواجد فيها المؤسسة، كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين.[2]

**1-عوامل اجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وعليه يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، الفئات العمرية والسكانية حيث تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة.[3]

**2-عوامل تكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.

---

[1]Bernard Martory , op. cit, P.256
[2]Gilles Bressy, Christian Konkuyt,Economie d'entreprise. Edition Sirey ,Paris,1990,P.16.
[3]Pierre Bergeron,la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetanmorinediteur, Quebec,1993, P.38,

**3-عوامل سياسية وقانونية:** حيث تتمثل عموما في الاستقرار السياسي للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، وكل العوامل السابقة قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها أو مخاطر تفرض التأقلم معها لتحجيم اثارها .

**المطلب الثاني: قياس الأداء**

يدور موضوعنا بصفة عامة حول تحسين أداء المؤسسة، وبهذا فلا يمكن الوصول لهذا الغرض من دون قياس الأداء فقياس الأداء، هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء.

**الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء**

القياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي تكون أو لا تكون ذات دلالة، فقياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراته المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

إلى جانب هذا التعريف توجد تعاريف أخرى متعددة تصب في معنى واحد نوردها كما يلي:

**أولا-قياس الأداء:** هو جمع البيانات بانتظام للتطلع على نتائجها و مدى نجاعتها.[1]

فهو عبارة عن تجميع منتظم لبيانات العمل المنتج والنتائج المنجزة، فمن خلال قياس الأداء نتمكن من معرفة التفرقة بين الأهداف المخططة سابقا وبين النتائج الفعلية .

[1]PartriciaLichielo ,guid book for performance Measurement Turnintpoint, NationalProgrammeOffice, Washington , 2010 P09.Vue le :19/02/2018 sur //www.depts.Washington.edu/hpap.

**ثانيا**– نعني بقياس الأداء التعرف على مستويات الأداء، فعملية قياس الأداء تتطلب وضع معايير والتعرف على مستويات الأداء الفعلية.[1]

**ثالثا**– يمكن قياس أداء المؤسسة بعد انقضاء الدورة وعادة ما تكون السنة من قياس أداء الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج المحققة في نهاية الفترة.[2]

بمعنى من خلال قياس الأداء يمكن للمؤسسة تشخيص لما وصلت إليه من نتائج، حيث تحسن الايجابية وتتدارك الأسباب المؤدية للنتائج السلبية.

**رابعا** – قياس الأداء يمكن المؤسسة من خلق التوازن بين المقاييس الكمية و المقاييس النوعية من خلال تحديد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الأداء.[3]

فالقيام بعملية قياس الأداء هي عبارة عن حلقة من حلقات النظام الرقابي في المؤسسة.

**الفرع الثاني: تصنيف مقاييس الأداء**

تصنييف مقاييس الأداء متعددة ومختلفة، كما يوجد تصنيفات حسب طبيعة عمل المؤسسة، إلا أن التصنيفات الشائعة والمعتمدة من أغلب المؤسسات والمرتبة حسب ما تريد المؤسسة أن تصبو إليه فهي في الجدول التالي:

---

[1] سيد محمد جاد، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص18.

[2] مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص31.

[3] إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية –، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص382.

**الجدول رقم (08):** تصنيف مقاييس الأداء

| مقياس الأداء | المراد قياسه | المتحصل عليه |
|---|---|---|
| الكفاءة | نجاعة المؤسسة في استخدام الموارد بنجاح وعقلانية | الحصول على مدخلات جيدة بفضل تخطيط محكم |
| عمال الوقت | الانتباه الجيد من قبل المؤسسة لكيفية توظيف الوقت | عدد الوحدات المنتجة بما يناسب احتياجات ومتطلبات زبائن المؤسسة |
| الإنتاجية | ما تم استخدامه من موارد لغرض الحصول على قيمة مضافة | المخرجات مقابل المدخلات |
| الجودة | مراعاة المنافسين وبالتالي السعي للحصول على نوعية أحسن | الكميات المنتجة دون جودة عالية بما يرضي العملاء |
| الفعالية | التمكن من الاستخدام الأمثل لوسائل النتاج | الوصول لمخرجات فعلية في مقابل تكاليف الإنتاج |
| السلامة | التصرف بحكمة لضمان العملية الإنتاجية بدون أخطار | نتائج المراد الوصول إليها كانت من دون وقوع أي مشكل |

**المصدر:** محمد نواف البادي، مرجع سبق ذكره، ص45.

وللفهم و التوضيح أكثر أذكر التصنيفات الواردة في الجدول أعلاه كما يلي:

**أولا – الكفاءة:** حيث يستخدم هذا العنصر من قبل المؤسسة لعرض الخروج بنتائج جيدة وبأدنى التكاليف.

**ثانيا– عامل الوقت:** فهذا عامل مهم سواء من ناحية ربح الوقت للتخفيف من التكاليف، أو من خلال الانضباط مع متطلبات العملاء في وقتها.

**ثالثا– الإنتاجية:** وهي تحصيل حاصل لما تبقى من قيمة العمل ورأس المال وكل ما استخدم في العملية.

**رابعا– الجودة:** تعد شيئا مهما بالنسبة للمؤسسة، من خلال تلبية متطلبات العملاء من منتجات وخدمات على أحسن وجه بما يسمح من مواكبة متطلبات المنافسة.

**خامسا– الفعالية** :يقاس من خلالها مدى مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة.

**سادسا– السلامة** : تقيس مدى فعالية المؤسسة في تنفيذ العوامل الإنتاجية المستخدمة أثناء الدورة المعينة، من خلال ما تحصلت عليه من لياقة والبيئة الحسنة للعمال.

**الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء**

يبلغ قياس الأداء أهمية كبيرة لدى كل المؤسسات، بما يؤثر على المسار الاستراتيجي في أي منظمة، فمن خلاله تتمكن المؤسسة من تدارك النقائص وتصحيحها وتحسين الإيجابيات، وذلك بالاعتماد على مؤشرات لاتخاذ القرارات تخضع لمجموعة من العوامل حسب ظروف كل مؤسسة إلا أن ميولات المنظمات الحديثة هي غير مالية والتي تعتبر الأصعب عند تطبيقها، فالمتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تؤثر وتتأثر في نفس الوقت بمؤشرات الأداء حيث سندرج أهم المؤثرات التي تعترض اختيار مؤشرات الأداء فيما يلي:

**أولا –حجم المؤسسة:** أكدت العديد من الدراسات أن هناك تعقدا متزايدا في العمليات الداخلية للمنظمات و المؤدي للارتفاع بصفة طردية مع حجمها، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تساير خاصيتي التعدد والتنوع في النشاطات، مما يؤدي إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار مما يتطلب تجميع المؤشرات وتصفية المعلومات مما يمكن من فهم الأمور فهما واقعيا، إلا أنه في الحقيقة حجم المؤسسة ليس المؤثر بالدرجة الكبيرة على قياس أداء المؤسسة فهو طرف صغير من معادلة تبني المؤشرات إذا ما أضفنا أحد العوامل الأخرى كطبيعة النشاط مثلا، فمن خلال كذلك دراسات أخرى توضح ايضا أن ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للاتصال والمراقبة داخل المنظمة، هذه الدراسات تفسر أمرا مهما مفاده أن ازدياد حجم المنظمة يؤدي إلى اعتماد هذه الأخيرة اعتمادا طرديا على المؤشرات المالية بمعنى يكون الاتجاه نحو المؤشرات غير المالية كلما ازدادت الأنشطة في المؤسسة، وعليه

فحجم المؤسسة يؤثر على قياس أداء المؤسسة ودفعه في مسارات متعددة ترجح أحد كفتي المؤشرات المالية كانت أو غير مالية.[1]

**ثانيا – البيئة الخارجية للمنظمة:** تتأثر المنظمات تأثرا مرتبطا بما يحدث من تفاعلات مستمرة ومتنوعة لعناصر البيئة، حيث تنشأ منظمات مختلفة الاستراتيجيات والاحجام كنتيجة طبيعية او كامتداد لتنوع الموارد او اختلاف الحاجات والتي تترجم الى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل وإعادة بناء وتركيب مكونات حديثة تؤثر وتتأثر بالمحيط المتفاعلة معه، مما يؤدي إلى التنافس بين التشكيلات المتاحة حول استغلال أكبرقدر من العناصر المتاحة كالطاقة، البشر الأفكار، القيم والمعادن لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو والبقاء، حيث ينجر عن هذا التنافس إما نتيجة مرضية أو عواقب وخيمة.[2]

وبهذا كان الاجتهاد على أن المنظمات كلما اعتمدت على المؤشرات المالية في قياس الأداء عاد عليها ذلك ب أكبر استقرار وأقل تعقيدا، فاستخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما :مدى استقرار البيئة ودرجة تعقدها.

**ثالثا – استراتيجية المؤسسة:** حيث نعني هنا مدى إصابة المؤسسات في اختيار الاستراتيجيات التي تجعلها في صف جيد مع منافسيها، فقد قدم العديد من الباحثين والمفكرين عدة نماذج من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات، مثل تلك المقدمة من PORTER 1980 والمحتوية في حذ ذاتها ثلاث استراتيجيات،استراتيجية التركيز التمييز واستراتيجية التكلفة المنخفضة والرامية إلى اقتحام والتغلغل في الأسواق مراعية الاسعار، ضف الى ذلك نموذج SIMON & MILES الرامي إلى نفس المبادئ وان

---

[1]Eric.CP.LBESCOS ,"Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises francaises : une etudeemperique" , ed : finance contrôle stratégie , volume 8 Nice, 2005 ,P4.

[2] مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص42.

اختلفت فقط في وجهات النظر، ويمكن القول أن غالبية المنظمات تعتمد على ما جاء به العالم PORTER من نماذج والتي ساقدمها بإيجاز كما يلي[1]:

1-**استراتيجية التمييز:** فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الانفراد بخصائص تميزها عن منافسيها في حالة وجود عدة منافسين في نفس المجال من خلال تقديم منتجات جيدة من حيث الإنتاج والتغليف والتعبئة والتوصيل في وقت أسرع وبما يلبي احتياجات العميل [2].

2- **استراتيجية التكلفة المنخفضة:** في حالة تميز المؤسسة عن منافسيها كما ذكرت في العنصر السابق فعلى المؤسسة مراعاة أمر مهم وهو أن يكون السعر في أقصى تناول الجميع ولا يكون ذلك إلا بوضع أقل تكلفة انتاجية[3].

3-**استراتيجية التركيز** :بمعنى التركيز على قطاع معين أو جزء معين من المنتجات حيث التخصص فيه يجعلها قادرة على فهمه أكثر والتمكن من تلبية متطلبات الزبائن في أحسن صورة مما يجعلها مستقرة في مداخيلها.[4]

**المطلب الثالث : مداخل تحسين الأداء في المؤسسات .**

عند توقف المؤسسة على عنصر الأداء لتحسين تنافسيتها، وجب عليها البحث على مداخل تمكنها للوصول لأداء جيد.

**الفرع الأول : البحث و التطوير كعامل لتحسين أداء المؤسسات**

تقوم الصناعة بصفة عامة على البحث و التطوير حيث يمكن اعتبار هذه الصناعة قائمة على المعرفة و تعتمد على الاكتشافات العلمية فهي تمثل المصدر الرئيسي للأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة .

---

[1] مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص43.

[2] المرجع السابق، ص44.

[3] المرجع سبق ذكره، ص44.

[4] المرجع سبق ذكره، ص44.

هذا و أن البحث و التطوير يعتمدان على الإنسان في حد ذاته و مستواه العلمي وتدريبه المهني و قوة إدراكه و تحمله وقابليته على تفهم التكنولوجيا و نقلها، ففي الدول المتقدمة تمتلك الشركات مختبرات أبحاث لتحسين الإنتاج والعمليات حيث عمد رجال الصناعة في أوروبا الى تشجيع العلماء و الباحثين بشتى الوسائل و لم يدخروا وسعا في تحويل جهود البحث التي لم تستغرق طويلا حتى بدأت تعطي ثمارها الأولية .[1]

يعتبر البحث والتطوير عاملا رئيسيا في التأثير على التنافسية فقد أدرج تقرير التنافسية العالمي الذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، العديد من المؤشرات الدالة على البحث والتطوير ضمن المؤشرات المحددة لقدرة الدولة التنافسية. حيث يقوم التقريربهذه المهمة اعتمادا على مؤشرين رئيسيين، هما مؤشر تنافسية النمو والذي يحوي في مكوناته المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الكلي ومؤشر التنافسية الحالية والذي يتناول المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الجزئي[2].

هذا و يمكن القول أن البحث و التطوير من أهم مرتكزات الصناعة حيث يتمثل في تقديم منتجات متطورة اعتمادا على الاكتشافات العلمية و الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بالتعاون مع مؤسسات البحث العلمي المتخصصة في هذا المجال .حيث تحتاج المنافسة في الأسواق الى البحوث و التطوير في المنتجات و الخدمات و في الآلات و العدد والعمليات الإنتاجية و المواد الأساسية حيث تعتبر عملية البحث و التطوير سلاحا لتحسين المزايا التنافسية للمؤسسة .

حيث تتمثل أهم الدوافع للبحث والتطوير في الشركات فيمايلي:[3]

---

[1]الفيل محمد رشيد البحث و التطوير و الابتكار العلمي في الوطن العربي في مواجهة التحدي التكنولوجي دار المجدلاوي عمان الاردن 2000 ص 10-11 .

[2]– عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية حالة مجمع صيدال،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 08.

[3]فريد النجار إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية والتخطيط للتميز و الريادة الدار الجامعية مصر 2007 ص 42 .

1-امتداد المنافسة ودخول منافسين جدد من الشركات العالمية للسوق المحلي .

2-ظهور تكنولوجيا جديدة و زيادة التغيرات الصناعية .

3-توقع تغير في المركز التنافسي للشركة في المستقبل .

4-الرغبة في سرعة التعليم وتوفر الإمكانات المادية و البشرية .

**الفرع الثاني : ظروف الإنتاج كعامل لتحسين الأداء في المنظمة**

جدير بالذكر إلى أن امتلاك المؤسسة لعوامل الإنتاج المتقدمة والمتخصصة قد يكون شرطا ضروريا بتمتع المؤسسة بميزة نسبية لكنه ليس كافيا لتمتعها بميزة تنافسية مستمرة لكن ذلك يعد نقطة انطلاق نحو تطوير الميزة النسبية وتحويلها إلى ميزة تنافسية قابلة للاستمرار.

هذا و تحاول سياسات الإنتاج تقديم إجابات لعدة تساؤلات و منها:[1]

1-هل يمكن للشركة المتاحة تحقيق أهدافها من خلال التسهيلات الإنتاجية المتاحة ؟

2-هل يجب إضافة تجهيزات أخرى ؟

3-ما هو حجم مخزون الأمان من المواد ؟

4-ما هو مستوى الإنتاجية الذي تسعى الشركة لتحقيقه ؟

5-ما هو المدى الزمني الذي يجب أن تغطيه جداول الإنتاج ؟

6-كيف يمكن تحقيق عملية التكامل بين العمليات الإنتاجية و التنظيم ككل ؟

7-متى يمكن التوسع في الطاقة و متى يجب تخفيضها و لماذا ؟

---

[1] عبد السلام ابو قحف سياسات الاعمال المكتب العربي الحديث الاسكندرية مصر 1992 ص 17 .

**الجدول رقم (09)** : مؤشرات معايير الأداء في المنظمات

| معايير الأداء | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **01** | **02** | **03** | **04** | **05** |
| **الإنتاج الكمي** | **الإنتاج الكيفي(الجودة)** | **عائد الإنتاج (ترشيد التكاليف)** | **القدرة التنافسية (الخصائص و السعر)** | **الجهود التسويقية** |
| – الكم العددي العام .<br>–الكم العددي النوعي.<br>–الكم العددي المقارن . | *الجودة التقنية .<br>*الجودة لكل مرحلة .<br>* الجودة الجمالية .<br>* الجودة في الوظيفة الخدمية . | * تنظيم و ترتيب و إعداد وتجميع خطط الإنتاج .<br>* ترشيد وقت الإنتاج .<br>*الاستخدام الأمثل للمهارات .<br>*ضغط المصروفات .<br>*الاهتمام بالتخصيص الدقيق . | *القدرة الاحتكارية للخصائص .<br>*الفترة الزمنية للقدرة الاحتكارية<br>*مواكبة تطوير الخصائص .<br>*التعامل مع احتياجات السوق<br>*المرونة السعرية في ظل تحسين الخصائص . | *مساحة الرؤية الاعلامية .<br>*الصورة الذهنية لدى المتعاملين .<br>* مساحة الانتشار الإعلامي .<br>منافذ التوزيع و العرض .<br>*الحملات الإعلانية .<br>*الترويج .<br>*ثقافة رجال التسويق . |
| 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
| القدرة على تلبية احتياجات السوق المحلي و العالمي كما و كيفا | مدى التوافق بين أهداف الشركة والتوجهات القومية | مدى اشباع حاجات العاملين المالية الاجتماعية النفسية المكانة | مدى توفير معدلات عالية من الرضا و الروح المعنوية و الانتماء لدى العاملين . | مدى توافق البناء التنظيمي مع أهداف الشركة . |
| *مدى انتشار المنتج في السوق المحلي و العالمي .<br>*القدرة التصديرية للمنتج .<br>*مدى تغطية المنتج لاحتياجات السوق المحلي الكمي .<br>*مدى استعاب المنهج لاحتياجات البيئة المحلية و العالمية . | *مدى تناسب الأهداف الإنتاجية مع حاجة الأجهزة القومية .<br>*مدى توافر بدائل للسوق العالمي في مواجهة المتغيرات في العلاقات السياسية الدولية .<br>*ارتباط أهداف الشركة برؤية متخذي القرار على مستوى الدولة .<br>*مدى توافق قيادات الشركة مع معطيات النظام السياسي و التصنيعي . | *الكفاية المالية لحاجات العاملين<br>*مدى شيوع العلاقات الإنسانية في علاقات العمل .<br>*مدى تواف الخدمات الاجتماعية الترفيهية الثقافية الصحية .<br>*مدى إقبال العاملين على الخدمات الاجتماعية المقدمة . | *استقرار درجة دوران العمل .<br>*الاستقرار الوظيفي وعدم ترك الخدمة.<br>*ندرة الاستقالات للعاملين .<br>*مدة شعور العاملين بالمكانة لانتمائهم للشركة . | *مدى مناسبة الهيكل التنظيمي مع الواجبات والمسؤوليات لكل نشاط .<br>*مدى مناسبة الواجبات و المسؤوليات للسلطة و الصلاحيات .<br>*مدى تطور البناء التنظيمي لحاجات الشركة .<br>*مدى محافظة البناء التنظيمي للشركة في شكلا لضلعين مع مرونة القاعدة . |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| القدرة على تلبية احتياجات السوق المحلي والعالمي كما و كيفا | مدى التوافق بين اهداف الشركة والتوجهات القومية | مدى وجود مشكلات فردية خاصة بالعاملين . | مدى وجود مشكلات فردية خاصة بالعاملين . | مدى التوافق البناء التنظيمي مع أهداف الشركة |
| مدى السيطرة على قيودالتصدير . | | نتائج بحوث راي العاملين في الخدمات المتقدمة | مدى قيام العاملين بنقل صورة حسنة عن الشركة للمتعاملين معها . | مدى وجود نظام كرير وظيفي للحراك الأفقي و الراسي للوظائف . |

**المصدر:** رضا السيد قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية الشركة العربية للتسويق و التوريدات القاهرة مصر 2007 ص 122.

## المبحث الثاني : نظرية الميزة التنافسية( المفهوم، المصادر)

يعتبر مفهوم القدرة التنافسية من المفاهيم التي اكتست أهمية كبيرة في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي، والعملي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق على الآخرين.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

من خلال المسح لأهم التعاريف تبين أن مفهوم الميزة التنافسية متشعب كما كان هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد للتنافسية، باعتبارها مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد أي على المستوى الجزئي( المؤسسة) وعلى المستوى الكلي( الدولة ) و عليه ولكثرة التعاريف ارتأيت إلى لم المتداخلة منها وتسليط الضوء على أشملها.

#### الفرع الأول: تعاريف مختلفة عن الميزة التنافسية

نظرة لأهميتها البالغة تطرق لمفهوم التنافسية العديد من الباحثين والعلماء والاقتصادين، وكذا الهيئات الدولية واللجان المتخصصة في هذا الشأن.

- **تعريف جمعية منتدى الاقتصاد العالمي (world economic forum):**

في تقريرها عن التنافسية في العالم عام 1989 أنها قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم وإنتاج وتسويق السلع والخدمات، بخصائص سعرية وغير سعرية في خدمة أكثر جاذبية عن المنافسين. وفي تقرير آخر عرفت التنافسية بأنها القدرة النسبية للدولة أو الشركة على خلق المزيد من الثروة مما يجعلها تتفوق على منافسيها في الأسواق الدولية. وفي هذا

التعريف مزجت الميزة التنافسية للشركة مع تنافسية الدولة موضحة أنها تتأثر بالظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية للدولة.[1]

- **مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر لجنة الرئاسة الأمريكية:**

وهو من أكثر التعريفات شيوعا في الدراسات التطبيقية، حيث قامت لجنة الرئاسة على ربط التنافسية بزيادة حصة الدولة في التجارة العالمية، على أن ينعكس ذلك على مستوى معيشة المواطنين بها فقد حددت مفهوم تنافسية الدولة بقدرتها على إنتاج السلع والخدمات بشرط توافر حرية السوق وعدالته التي تتفق مع تفضيلات الأذواق العالمية وفي ذات الوقت تتضمن لمواطنيها التمتع بمستوى معيشة متزايد وقابل للاستمرار[2].

- كما يعرفها tyson و هو من أكثر التعريفات شيوعا في التقارير و الدراسات التطبيقية حيث ربط التنافسية بزيادة حصة الدولة في التجارة العالمية على أن ينعكس ذلك على مستوى معيشة المواطنين بها فقد حددت مفهوم تنافسية الدولة بقدرتها على انتاج السلع و الخدمات بشرط توافر حرية السوق و عدالته التي تتفق مع تفضيلات الأذواق العالمية و في ذات الوقت تضمن لمواطنيها التمتع بمستوى معيشة متزايد وقابل للاستمرار .[3]
- تعني الميزة التنافسية إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.[4]

---

[1] سوزان مسيحة، التنافسية الدولية، ومعايير قياسها، مؤتمر الإدارة الإستراتيجية والقيمة التنافسية بعنوان التنافسية ضمان البقاء، الجمعية العربية للإدارة، 30 أكتوبر 1999- ص02- 03.

[2]- عمارة رياض السيد أحمد، التنافسية المفهوم والتقدير، مجلة مصر المعاصرة، العدد 471- يناير 2001.

[3] ايمان علي محفوظ العجوزة دور تكنولوجيا في دعم القدرة التنافسية على مستوى المنشأة مجلة البحوث الادارية العدد الثاني ابريل 2008 ص 17 .

[4] Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999 p 36 .

- هذا و يعرف Macmillan بأن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها،حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.[1]
- وأشار Liu إلى أن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المُنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة،ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق.[2]
- و يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة جيدة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين[3].
- يرىPrahalad and hamel بأنها القدرة المكتسبة من خلال عمليات التعلم التي تتم في المنظمة و التي توضح كيف يمكن للمنظمة أن تستخدم المهارات الإنتاجية المتنوعة و التكنولوجيا التي تمتلكها في الوصول إلى الأسواق حيث يمكن تحديد خصائص القدرة الجوهرية للمؤسسة و هي : [4]

- أن تحدد للمنظمة وسيلة للوصول إلى الأسواق الواسعة النطاق .
- أن تساهم مساهمة جوهرية في إدراك المستهلك للسلعة .
- أن يصعب على المنافسين تقليدها .

في حين عرفت منظمة UNICTAD القدرة التنافسية بأنها الوضع الذي يمكن الدولة في ظل شروط السوق الحرة و العادلة من إنتاج السلع و الخدمات التي تتلاءم مع الأذواق في

---

[1] Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." Strategic Management:Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford University Press, 2000. P 88 .

[2] أكرم أحمد الطويل رغيد إبراهيم إسماعيل العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ص 13 .

[3] محسن,عبد الكريم والنجار,صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر, عمان,الأردن،2004 ص 52 .

[4] Prahal c hamel G the core competence of the corporation havard business review vol 68 no 03 1990 p 79 .

الأسواق العالمية مع العمل في نفس الوقت على المحافظة بل و زيادة الدخول الحقيقية لأفرادها في الأجل الطويل .[1]

- هذا و يعرفها بركات على أن القدرة التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسات على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة .[2]
- وعرفت المزايا التنافسية على أنها عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية كي يستطيع العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية .[3]
- يقصد بالتنافسية" الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعًا في الأسواق التي تهتم بها .[4]
- تعرف أيضًا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرًا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية .[5]

---

[1] UNICTAD internationale competiveness and development 1999 p 06 .

[2] بركات و آخرون مفهوم التنافسية و التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية المعهد العربي للتخطيط الكويت 2000 ص 04 .

[3] احمد سليمان محمد الجرجري محمد عبد الوهاب محمد العزاوي دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى الكلية التقنية الإدارية جامعة الموصل ص 12 .

[4] علي السلمي،" إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101 .

[5] فريد النجار،" المنافسة والترويج التطبيقي :آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية، 2000 ص 10 .

- أما صلاح عبد القادر النعيمي فيرى أنه للوقوف على مفهوم الميزة التنافسية من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة و الجودة و اللتين ارتبطتا بمفهوم كفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى و كلفة إنتاج أدنى من المنافسين، و بالتالي يلخصها بوصفها قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم.

بالإسناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفء تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من اجل زيادة القيمة و تقديم المنتجات ( سلع و خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها .[1]

- وللمنافسة عدة معان تتمثل في المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف؛ والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء؛ وكل ما يحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود .واتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأصلح، فأصبح يقصد بها عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف.[2]
- تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتوج المعروض وبين تكلفة تكامل الإنتاج والاستعمال .[3]

---

[1] بن على أمينة العجال بوزيان الميزة التنافسية المفهوم و المحددات الملتقى الوطني حول اسراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 10-11 نوفمبر 2009 ص 04 .

[2] سامية لحول التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائرأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم جامعة الحاج لخضر – باتنة– 2007-2008 ص49 .

[3] سامية لحول التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم جامعة الحاج لخضر – باتنة– 2007-2008 ص49 .

**الفرع الثاني: مفهوم التنافسية على مستوى الكلي**

اهتم الكتاب و الاقتصاديون و كذلك المنظمات و الهيئات الدولية بتعريف القدرة التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات و قطاع النشاط و قد بدأ الاهتمام بمفهوم القدرة التنافسية و تطبيقه على مستوى الدول نتيجة العجز في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية و ما ترتب على ذلك من تزايد مديونيتها الخارجية فضلا عن ارتفاع حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق الأمريكية ثم أخذ الاهتمام بهذا المفهوم مرة أخرى مع بداية التسعينات كنتيجة للتغيرات التي تشهدها البيئة العالمية والتي من شأنها خلق بيئة تحتدم فيها التنافس .و قد دفع ذلك إلى القول أن مفهوم التنافسية يعد مفهوما متعدد الجوانب يعكس طبيعة الديناميكية .[1]

- هذا و يعرف المجلس الأمريكي لمفهوم القدرة التنافسية حيث تم من خلاله تعريف تنافسية الدولة على أنها قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل .[2]
- نظرا لديناميكية مفهوم التنافسية الدولية والتداخل مع المفاهيم الأخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، لم يتوصل إلى تفريق دقيق لهذا المفهوم .وارتبط مفهوم التنافسية الدولية في السبعينيات من القرن العشرين بجوانب التجارة الخارجية،أما خلال الثمانينيات ارتبط بالسياسة الصناعية، وفي التسعينيات ارتبط بالسياسة التكنولوجية، أما الآن فيشير هذا المفهوم إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها[3].

وطبقا للتعريف الذي يقدمه تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعتبر التنافسية بأنها القدرة على توفير البيئة الملاءمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة .

---

[1] عمارة رياض السيد احمد التنافسية المفهوم و التقدير مجلة مصر المعاصرة العدد 461 يناير 2001

[2] نوير طارق احمد دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر المعهد العربي للتخطيط .

[1]طارق نوير،" دور الحكومة الداعم للتنافسية :حالة مصر"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002.

وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنه مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل على معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد .[1]

هذا و أوضح صيام أن عناصر القدرة التنافسية في نموذجه تتمثل فيمايلي: [2]

1-الميزة التنافسية في مقابل الميزة النسبية أي أن تبني مفهوم ديناميكي للمنافسة بدلا من المفهوم الاستاتيكي و تحسين الميزة التنافسية عن طريق الابتكار .

2-الابتكار هو مصدر الميزة و ليست الطبيعة أي التحول في الاستثمار من المدخلات الفيزيقية إلى المدخلات التكنولوجية حيث يمثل الاستثمار في الأصول الفيزقية نسبة ضئيلة في الناتج المحلي الإجمالي في الوقت الذي يوفر الاستثمار في العملية التكنولوجية و الابتكار التنظيمي و الإداري المصادر الرئيسية للنمو .

3-التركيز على تأصيل الابتكار محليا و ليس عالميا .

4-تنافس المنشأة و ليس الدولة حيث يتم الاعتماد على المشروع في إحداث النمو والديناميكية على أن ينحصر دور الدولة في توفير المؤسسات المساندة .

5-مكونات الصناعة ككل حيث يصبح التحليل العنقودي للقطاع أهم من التحليل القطاعي على أساس أن عوامل النجاح تكمن في تشابك الصناعات الفرعية ذات التركيز الجغرافي .

6- تطوير المنافسة المحلية .

7- تطوير المنافسة الأجنبية و يتم بالتركيز على تطوير الإنتاجية بدلا من خلق فرص عمل حيث تتكفل ميكانيزم السوق في إطار اقتصاد نشط إلى خلق فرص عمل .

هذا و قد أشار chinna إلى أن التنافسية من المنظور القومي تتضح في المقام الأول من استقرار الأدوات و المتغيرات على المستوى الكلي و تشمل تحديد سعر الصرف و سعر

---

[1] تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت2003 .

[2] جمال محمد صيام عولمة الاقتصاد أفاق النمو و التكامل و متضمناتها للاقتصاد المصري الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي المؤتمر الخامس للاقتصاديين الزراعيين 1997ص 59 .

الفائدة و السياسات المالية و النقدية و غيرها من العوامل التي تحدد التنافسية من منظورها السعري و كذلك المتغيرات الاقتصادية على المستوى الجزئي بداية من تدنية تكاليف الإنتاج و المهارة الإدارية و الأداء التسويقي و غيرها من العوامل التي تتحدد و تتخذ القرارات بشأنها على مستوى المزرعة أثناء عملية الإنتاج و التي لها دور يعادل أن لم يفق دور متغيرات الاقتصادية الكلية و هذا أمر يدل على أهمية دور القطاع الخاص في تحقيق التنافسية وضرورة أن يتناغم ذلك الدور مع أداء السياسات على المستوى الكلي حتى يتحقق هذا الهدف بسهولة و كفاءة .[1]

**الفرع الثالث : مفهوم التنافسية على المستوى الجزئي**

و المقصود بها القدرة التنافسية للمنشأة أو الصناعة حيث تتفق معظم الدراسات على أن مستوى المنشأة أو الصناعة هو الأنسب لتحديد مفهوم القدرة التنافسية، فالشركات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية .

**أولا – مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة:**

يشير بورتر إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالميا في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المنظمات هي القادرة على ذلك .وعند الحديث عن تنافسية الصناعة، فأنه يقصد بها قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة[2].

[1] Chinna A kannapiran and euan fleming 1999 competitiveness and comparative advantage of tree crop smallholding in papua new cuinea working paper series in agricultural and resource economics .p 05 .

[2] سامية لحول التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائرأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم جامعة الحاج لخضر – باتنة– 2007–2008 ص49 .

**ثانيا- مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة:**

تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المنظمة على التعايش في ظل بيئة تنافسية متسمة ومنظمة التجارة **GATT** بالعولمة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات العالمية .لذا تمثل التنافسية رهانا يجب على كل منظمة كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد اللعبة التنافسية .وتعرف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، مما يعني نجاحا مستمرا لها في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج(العمل، رأس المال، التكنولوجيا) وتعد تلبية حاجات الطلب المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.

بأنه ينبغي على المنظمات حتى تحقق نجاحها التنافسي وضمان تفوقها، امتلاكها Porter ويؤكد الميزة التنافسية إما في شكل تكاليف أقل أو وإما بالتميز أين تحتل الجودة مكانة أساسية، وإما تختار جزء امن السوق وتقدم له منتجا يوفق بين الجودة والتكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف، وتعتبر المنظمة ذات قدرة تنافسية أي تتمتع بميزة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية ومتحصلاتها بشكل قابل للاستمرار، ولا يتأتى هذا إلا من خلال إتباع إستراتيجيات تركز على التنافس إما في جانب التكاليف أو في جانب اختلاف وتميز المنتج .[1]

**المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية**

للحصول على ميزة تنافسية مواكبة لما هو واقع في المحيط الخارجي للمؤسسة، وجب عليها العمل بمصادر صحيحة تجعلها تنافس العالم الخارجي.

---

[1] سامية لحول التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائرأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم جامعة الحاج لخضر – باتنة– 2007–2008 ص49 .

**الفرع الأول: سمات الميزة التنافسية**

يمكن للشركة أن تحقق مزايا تنافسية مرتفعة إذا كانت مصادرها الإنتاجية تتسم بمايلي[1]:

1-**ثمينة:** بمعنى أنه يمكن استخدام هذه المصادر بشكل يمكن من زيادة في قيم أصول لشركة.

2- **الندرة:** بمعنى أن هذه المصادر يجب أن تتوفر بشكل محدود، يصعب تقليدها ويصعب إيجاد بديل لها.

تظهر قاعدة المصادر الإنتاجية في العناقيد الصناعية والتي تشير إلى حقيقة وهي أن هذه العوامل هي عوامل خارجية لأي شركة منفردة، وأنها داخلية بالنسبة للمنطقة ككل التي تقع فيها تلك الشركة، وعليه فإن المصادر المحدودة في منطقة ما ستؤدي إلى مزايا داعمة تكون موجودة ضمن المعايير الأربعة السابقة، وفي حالات عديدة فإن المصادر في بعض المناطق تعتمد على ظروف تاريخية فريدة يصعب التعرف عليها، وفي حالات أخرى فان هذه المصادر المحدودة الموجودة في منطقة ما ترتبط بتعقيدات اجتماعية معينة تخص فقط المجتمع الموجود فيه تلك الشركة، وبمعنى آخر فإن نجاح المناطق الصناعية يكمن في طبيعة العلاقة المعقدة والتي تتجسد بين الالتزامات الاجتماعية والاقتصادية من جهة وبين الحكومة والصناعة من جهة أخرى، وحسب اعتقاد بورتر فإن تحليل المصادر الرئيسية سيساهم في فهم نجاح تحليل العناقيد الصناعية، والذي بدوره سيطلعنا أكثر على فهم القدرة التنافسية من ناحية الأسباب والنتائج.

**الفرع الثاني: طبيعة محددات القدرة التنافسية**

هذا بالإضافة إلى فهم طبيعة محددات القدرة التنافسية، والتعرف على المزايا الخاصة بإنتاجية الموارد، سيتم التعرف أيضا على الجهود الديناميكية المبذولة في التغيير عن طريق تطور المزايا التنافسية من خلال توفرها أو عدمه، وسنتطرق أيضا إلى طبيعة المنافسة

---

[1] لؤي صادق الحاج مصطفى، القدرة التنفسية للصناعات الغذائية الفلسطينية و افاق تطورها، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، نابلس فلسطين، 2005، ص30 .

والتفاعلات بينها. ولكن هذا يعني أننا نبحث في نموذج معقد، مختلف أجزاء النموذج الأساسي لها سمة أكثر من ميزات الصناعة والتي هي أصلا ترتبط بالقدرة التنافسية مثل الحجم والخصائص مقتنع بأن هذه الطريقة هي المفيدة في التحليل، هذا و يتمثل مصدر المزايا التنافسية في الجهود الديناميكية في الحجم والتعليم المتراكم وأنماط قدرة الانتفاع وتوقيت الاستثمار ومستويات التكامل العمودية وموقع النشاطات والعوامل المؤسساتية التي تحكم النشاط الإنتاجي والروابط بين هذه النشاطات والقدرة على تقاسم النشاطات بين وحدات الأعمال ووجود سياسات اختيارية مستقلة عن التوجهات الأخرى.

كما أشار بوتر إلى أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في الأنشطة التي تجعل من مؤسسة معينة أو صناعة ذات قدرات تنافسية لذلك فقد قام بتقسيم الأنشطة التي تقوم بها المنشأة إلى اقسام و قد سميت سلسلة القيمة حيث أنها سلسلة القيمة لمؤسسة ما تعتبر شبكة من الأنشطة متصلة مع بعضها البعض بواسطة شبكة من الوصلات وتنقسم إلى[1]:

- **أنشطة أساسية:** النقل الداخلي، النقل الخارجي، التصنيع، التسويق، خدمات ما بعد البيع.
- **أنشطة مساعدة:** المدخلات المشتراة، التطور التكنولوجيا، الموارد البشرية، البنية الأساسية مثل الإدارة العامة، و التمويل ويعتبر تعامل إدارة المنشأة بكفاءة ومهارة مع شبكة الوصلات التي تصل بين الأنشطة أحد مصادر الميزة التنافسية، فمعظم هذه الشبكات لا تكون واضحة يستطيع المنافسون ملاحظتها بسهولة مما يتطلب من المنشاة أن تجد بناء تنظيميا معقدا قادرا على تطويع هذه الشبكات الموصلة بغرض الاستفادة منها وإيجاد منافع من ورائها.

---

[1]– ماجدة أحمد شلبي، استراتيجيات التحديث والجودة ودعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ظل التركيز والاندماج في الاقتصاد العالمي، المؤتمر العلمي السابع عشر استراتيجيات التحديث والجودة للاقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالمية، القاهرة، 2002 ، ص36 .

**المطلب الثالث : مراحل تطور القدرة التنافسية**

قام بورتر بتحديد مراحل تطور القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال أربعة مراحل و هذا في كتابه الميزة التنافسية للأمم، هذا و اتفق معه مجموعة من الباحثين في تقريرهم عن التنافسية العالمية على أن المزايا التنافسية تمر بعدد من مراحل النمو و تختلف كل مرحلة عن الأخرى في خصائصها و في دور الدولة فيها و تتمثل المراحل الثلاثة الأولى فترة الارتقاء المتوالي للمزايا التنافسية أما المرحلة الأخيرة فهي تمثل فترة الانحراف آو الهبوط في النهاية .

**الفرع الأول : مرحلة الدفع من خلال عوامل الإنتاج**

من خلال هذه المرحلة تستند جميع الصناعات الناجحة دوليا في تنافسيتها و بشكل منفرد على عوامل الإنتاج الأساسية، و تتضاءل في هذه المرحلة أهمية المحددات الأخرى للقدرة التنافسية .

لكن الاعتماد فقط على عوامل الإنتاج يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشة يمكن فقدأنها بسرعة و في الواقع نجد أن جميع الدول قد مرت بهذه المرحلة في وقت ما حيث يمر الجانب ال أكبر من الدول بتلك المرحلة باستثناء الدول التي دخلت الصناعة حديثا و بعضها من الدول الأخرى و التي قطعت شوطا في تحقيق الميزة التنافسية و تمكنت من الانتقال إلى المرحلة الموالية .[1]

**الفرع الثاني : مرحلة الدفع من خلال الاستثمار**

تبنى هذه المرحلة على رغبة و قدرة الشركات في الاستثمار بشكل متواصل، لذا فهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة و التطور التقني و لا يقتصر الأمر في هذه المرحلة على تطبيق التقنيات الأجنبية فقط بل يتم إجراء تحسينات عليها، حيث تأتي المزايا

[1] الشال مها محمد مصطفى بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية 2002 ص 16.

التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى استراتيجيات التكامل بين المؤسسات والتعاون الاقتصادي بينها فضلا عن طبيعة التنافس في السوق المحلي داخل الدولة .

هذا و تقتصر محددات الميزة التنافسية في هذه المرحلة على جانب العرض و تتصف الميزة التنافسية بأنها أكثر استقرارا و تقدما عن المرحلة الأولى . و قد نجحت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية في الوصول إلى هذه المرحلة و حديثا كوريا . كما توجد مؤشرات على أن كل من تايوان و سنغافورة و هونج كونج و بدرجة اقل البرازيل قد استطاعت الوصول إلى هذه المرحلة .[1]

**الفرع الثالث : مرحلة الدفع من خلال الابتكار**

يرجع بورتر القدرة التنافسية في هذه المرحلة إلى أربعة مراحل أساسية و هي :

1- ظروف عوامل الإنتاج .

2- ظروف الطلب المحلي .

3- الصناعات المدعمة و المترابطة .

4- إستراتيجية المنشاة و هيكلها و درجة المنافسة .

في هذه المرحلة تتفاعل كافة المحددات الميزة التنافسية السابقة بشكل ديناميكي و تكون موجودة في مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق العالمي بنجاح و يتسم طلب المستهلك في هذه المرحلة بأنه أكثر تعقيدا بسبب ارتفاع مستوى الدخول الفردية و ارتفاع مستوى التعليم و الرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية، و هنا يبدأ تكوين تجمعات صناعية من خلال تطوير الصناعات المغذية ( المكملة ) ذات المستوى العالمي التي تتنافس دوليا في أجزاء الصناعات الأكثر تمايزا ، و في هذه المرحلة يصبح اقتصاد الدولة أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية و الأحداث الخارجية و قد وصلت العديد من الدول المتقدمة

---

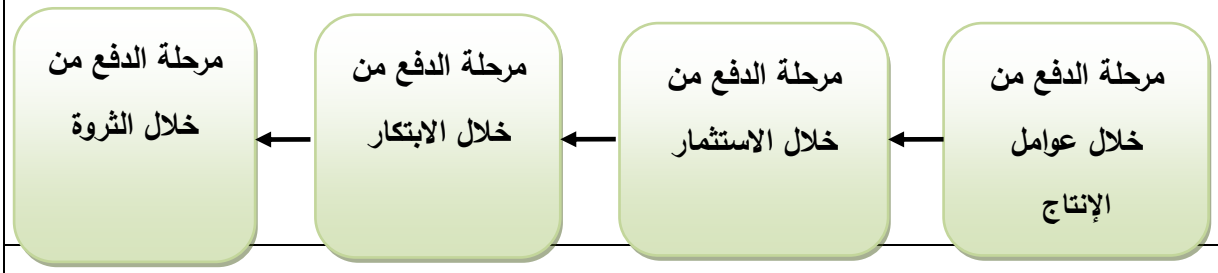
[1] عمر صقر العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية مصر 2001 ص 96 .

كبريطانيا و أمريكا و السويد إلى هذه المرحلة، و ما زالت هذه المرحلة بعيدة المنال على أغلب الدول النامية .[1]

**الفرع الرابع : مرحلة الدفع من خلال الثروة**

تقود هذه المرحلة في النهاية إلى الانخفاض حيث يصبح الاقتصاد مدفوعا بالتراكم السابق للثروة و يصبح أقل قدرة على توليد ثروة جديدة و تبدأ الشركات في هذه المرحلة في فقدان الميزة لصالح الشركات الأجنبية و ذلك من خلال عدة أشكال منها انخفاض معدلات المنافسة و عمليات الابتكار و فقدان الموظفين لدوافع النجاح و تركيز السياسات الحكومية على إعادة توزيع الدخل بدلا من توليدها، و قد مرت بريطانيا بهذه المرحلة عدة مرات .[2]

**الشكل رقم( 08):** مراحل تطور القدرة التنافسية




**المصدر**: الجرف منى طعيمة، دور الصادرات في تنمية الاقتصاد المصري في ضوء التوجهات الاقتصادية الجديدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم السياسة جامعة القاهرة، 1995- ص68.

**المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية**

أن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورًا هامًا في التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها، هذا و تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو مستهدفة

[1] محمد عبد الستار احمد محمود اثر التكامل بين حلقات سلسلة التوريد في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية في مصر مذكرة ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة مصر 2011 ص164 .

[2] محمد عبد الستار احمد محمود اثر التكامل بين حلقات سلسلة التوريد في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية في مصر مرجع سابق الذكر ص 165 .

تسمى أبعادا تنافسية،وبناء على ما تقدم، نلاحظ أن هناك نوعا من الاتفاق على أبعاد المزايا التنافسية على الرغم من وجود عدد من الاختلافات في تسميتها إلا أنها تندرج نحو المفهوم نفسه وفيما يأتي شرح لكل بعد منها :

**الفرع الأول: إستراتيجية تخفيض التكلفة**

تعد هدف الكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء و نجاح المنظمة اذ أنه لابد من سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف أي تركز المنظمة أن تجعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المنظمات الأخرى المنافسة .

ويشير best أن الكلفة لا تعني أن تقدم المنظمة خدمات بكلفة اقل فحسب، بل أن تكون الكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث يكون جذابا في السوق الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكنها تحقيق ميزة من التكلفة من خلال كلفة متغيرة اقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات اقل في النفقات التشغيلية والإدارية .

تأسيسا على ما تقدم يمكن أن تكون الكلفة ميزة مهمة تركز عليها العديد من المنظمات باتجاه تحقيق هدفها في البقاء والاستمرار تجنبا لتكاليف عالية قد تؤدي بالمنظمة إلى التدهور والانحدار، إلا أنه يتوجب في الوقت ذاته عدم إغفال المزايا التنافسية الأخرى إذ أن انخفاض أسعار المنتجات ذات الجودة الرديئة قد لا تكون مبررا لاقتنائها. [1]

هذا و ترتبط إستراتيجية خفض التكاليف التي اصطلح في أدب الإدارة على تسميتها بإستراتيجية القيادة في التكلفة و لحد كبير بالسعر حيث يمثل السعر مقدار ما يجب أن يدفعه العميل نظير السلعة او الخدمة . فإذا ما تساوت كل العوامل الأخرى المرتبطة بالمنتج

[1] احمد سليمان محمد الجرجري محمد عبد الوهاب محمد العزاوي دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى الكلية التقنية الإدارية جامعة الموصل ص 12 .

حيث سيختار العميل السلعة او الخدمة ذات السعر الأقل . لذا تميل المنظمات التي تتنافس سعريا إلى قبول اقل هامش ربح مع التركيز على خفض تكلفة الإنتاج.[1]

حيث أن قدرة وظيفة العمليات كسلاح تنافسي استراتيجي تكمن أساسا في حقيقة ارتباط الربحية بالفرق بين التكلفة والسعر، وأن نظام الإنتاج والعمليات مسؤول عن جانب التكلفة في هذه المعادلة حيث تتأثر تكاليف الإنتاج والتوزيع بقرارات مدير العمليات فالتنافس على اساس السعر يتطلب وظيفة عمليات قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة، وتتأثر التكاليف بعدة متغيرات أهمها درجة التركيز أو التخصص في النشاط وما يصاحبه من وفورات مالية ومنحى التعلم أو الخبرة الذي يكتسب من تكرارية الأداء وكذلك بمدى فعالية قرارات اختيار الموقع وتصميم المنتج واستخدام التجهيزات الآلية وإدارة المخزون وما إلى ذلك.[2]

**الفرع الثاني: إستراتيجية التميز**

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الإبتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك. أن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الإستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر .كما أن إرتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري.إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يكون أحد

---

[1] منصور محمد محمد دور أساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشاة المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية كلية التجارة و إدارة الأعمال جامعة حلوان العدد الثالث ص 20-21 .

[2] Porter m competitive strategy technique for analyzing industrials and competitors the free press inc new york pp 35-37 .

الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز .[1]

هذا تعني الجودة من وجهة نظر العميل سلامة المنتج و صلاحيته للاستخدام و للجودة العديد من الأبعاد أهمها ما يلي: [2]

1-مطابقة مواصفات المنتج للتصميم الموضوع .

2-إمكانيات الصيانة حيث تشير إلى إمكانية المحافظة على مستوى أداء المنتج من خلال المحافظة على الحالة المادية للمنتج و ذلك من خلال عمليات الصيانة .

3-الاعتمادية حيث تشير إلى قدرة المنتج على العمل في كل الظروف المخططة دون حدوث حالات فشل ( أعطال ) .

4-قوة التحمل حيث تشير إلى مدى تحمل المنتج للتحميل الزائد في بعض الأحيان .

5-إمكانية الإنتاج الاقتصادي و تتحقق الجودة المرتفعة عندما يكون لدى نظام الإنتاج و العمليات القدرة على إنتاج منتج بمستوى جودة مناسبة و بنفس المواصفات بصفة مستمرة و بنفس الدرجة التطابق بين التصميم ومواصفات المنتج وبالإضافة إلى القدرة على اكتشاف الوحدات غير المطابقة من خلال نظام الرقابة على الجودة .

هذا وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها تمييز منتجاتها وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل :

- **التجديد والتحديث** : وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز و حيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عال للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات.

---

[1] إدريس عبد الرحمن الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و نماذج تطبيقية دار النشر للثقافة مصر 2006 ص 256

[2] Chaston l and terry core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firm jornal of small business management jan pp 47 .

الإستجابة للعملاء :كما تعتمد هذه الاستراتيجية على البحث عن سمات التميز و ذلك للاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز مثل الإهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن .

**الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز**

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة أو قطاع سوقي معين بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، حيث تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق ويتم رفع تنافسية المؤسسة إما بتميز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف أو من خلال تكاليف أقل للمنتوج المقدم لهذا القطاع أو من خلال التميز وانخفاض التكلفة معا.[1]

**الفرع الرابع : إستراتيجية السعي نحو التحالف والاندماج**

يتميز الاقتصاد المعاصر بظاهرة تركيز المشروعات وتحول الوحدات الاقتصادية من وحدات صغيرة إلى وحدات كبيرة وهو ما يعبر عنه بحلول رأسمالية الوحدات الكبيرة أو رأسمالية الاحتكارات محل الرأسمالية المنافسة، حتى غدى المشروع الكبير في هذا العصر المحرك الفعال لتحقيق التقدم الاقتصادي، ويستخدم الاندماج كوسيلة من وسائل تحقيق هذا التركيز الاقتصادي، حيث يكتسب الاندماج أهميته من حيث أنه يدعم القدرة على المنافسة ويسمح بارتفاع رقم الإنتاج والاستفادة إلى أقصى حد من الاستثمارات اللازمة للشركات

[1] صدوقي غريسي، مرجع سبق ذكره ص 51 .

وتحديث الإنتاج وخلق منتجات جديدة وتجويد المنتجات القائمة وتخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة العائد والقيام بالدراسات والبحوث[1].

**الجدول رقم (10):** أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة

| الباحث | الأبعاد |
|---|---|
| kotler | المنتج الأفضل ، الأقل سعر ، الأحدث، الأسرع. |
| evas 1993 | التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة ، الإبداع. |
| mintazberg | السعر ، الجودة، الإسناد، السمعة ، التصميم |
| macmilan 2000 | التكلفة، التميز ، المرونة، الوقت، التكنولوجيا. |
| 1996 krajevski | التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت. |
| Slack 1998 | التصميم، المرونة، السهولة، الاستعمال، الإبداع. |

**المصدر:** النجار محمود مهدي، اثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية دجلة 2001.

هذا و قد أوضح بورتر أن الشركة تختار واحدة فقط من بين الاستراتيجيات الثلاث الكبرى حتى تتميز في الصناعة التي تعمل بها إما الشركة التي تحاول تطبيق كافة الاستراتيجيات فلن تتمكن من تحقيق أي ميزة تنافسية حيث أطلق عليها الشركة العالقة في المنتصف فهي تحاول الجمع بين اقل التكاليف و أعلى الجودة للمنتجات و هذا الوضع الاستراتيجي يؤدي عادة الى تحقيق مستوى أداء اقل من المتوسط إلا أنه حدد ثلاث حالات يمكن للشركة أن تتبع فيها القيادة في التكاليف و التميز معا و هذه الحالات هي:

- أن يكون المنافسون جميعا في المنتصف .
- تتأثر التكلفة بالحصة السوقية أو العلاقات المتداخلة بين أطراف الصناعة .
- عندما تتحقق المنظمة الريادة في الابتكارات التكنولوجية بما يمكنها من تخفيض التكلفة و الاحتفاظ بمستوى جودة مرتفع .

[1]- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، الأردن، 2009، ص119.

هذا و بصفة عامة يوصي بورتر أن أي منظمة تعمل دائما على اقتناص كافة الفرص التي تمكنها من تقليل التكاليف دون التضحية بتميز المنتجات و كذلك عليها أيضا إتباع كل فرص التميز التي لا تكون مكلفة .

## المبحث الثالث: قياس التنافسية كأساس لتحسين أداء المؤسسة

تسعى كل منشأة لتحسين أدائها على مختلف المقاييس، لتتمكن من مواكبة المحيط الخارجي، في جميع المجالات، والنظر لمستواها يكون عن طريق المقارنة بالمنافس، فغالبا ما يكون هذا الأداء ناقصا حتى وإن كان جيد للمؤسسة، وعلى هذا تتمكن المؤسسة من قياس أدائها من خلال معرفة وقياس التنافسية، التي من خلالها تقوم باعادة النظر في أدائها والسعي على تحسينه.

### المطلب الأول: دعم القدرة التنافسية للمؤسسات

بعد مراجعة المؤسسة لقدرتها التنافسية من خلال الخروج للسوق ومقارنة منتوجها مع الآخرين، وتتأكد من أنه لا محالة من الزيادة في قدرتها التنافسية، للسير للامام ومواصلة مشوارها العملي، ومنه يستلزم عليها مراجعة أمورها والبحث عن العوامل والشروط التي تجعلها قادرة على الرفع من قدرتها التنافسية.

#### الفرع الأول: عوامل دعم القدرة التنافسية للمؤسسات

أن تدعيم القدرة التنافسية يساعد الشركات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية حيث يوجد ثلاثة شروط لدعم الميزة التنافسية و هي :1

1-أن يعي المستهلك التباين بين المنتجات و الخدمات سواء التي تعرضها الشركات للبيع او التي يعرضها المنافسون من حيث الجودة – توحيد القيمة تكلفة التنافسية .

2-فهم التمايز الذي ينشا بين الشركات الكبيرة في القدرة على المنافسة .

---

[1] Alan J rose richard mason and others strategic management amethodological approach wesley publiching company 1994 pp 233 .

3-الإدراك للاختلاف المستمر من فترة زمنية لأخرى .

هذا التباين القاطع يعتمد بشكل واضح على عوامل مثل السعر، المواصفات، الفعالية الإتاحة أو الوفرة ( سهولة الحصول على السلعة ) الوضوح خدمات ما بعد البيع هذه الاختلافات الجوهرية تساعد الشركات على تعزيز البيئة الملاءمة للمنافسة في الأسواق .

فالميزة التنافسية تتصف بالقوة في نطاقها، و لا يمكن تقليدها بسهولة حيث يوجد أربع فجوات للقدرة التنافسية تساعد على منع التقليد بواسطة المنافسين هي:

1-الفجوات في نظام المؤسسات مثل نوعية العمل الجيد .

2-فجوات الإعلان الناتجة عن الشهرة إدراك المستهلك الثقة .

3-الفجوات الفردية ( الاستثنائية ) التي تصدر عن تصرفات منافسين محدودين و تشمل تراخيص البراءات و مزاولة العمل و قوانين حماية المستهلك .

4-فجوات إستراتيجية تعكس قدرة المؤسسات على الابتكار و المرونة و القدرة على التكيف .

**الفرع الثاني: شروط دعم القدرة التنافسية**

حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على المميزات و القدرات التنافسية التي تميزها عن منافسيها بشكل دائم و مستمر عليها الاستثمار في الميزات و القدرات التنافسية التي يصعب محاكاتها التنويع في مصادر الميزات التنافسية ( و عدم الاعتماد على ميزة تنافسية واحدة ) وكذلك التحسن و التطوير والتجديد المستمر في الميزات التنافسية، حيث تتمثل مداخل تحسين القدرات التنافسية في عدة عناصر هي :[1]

[1] رانيا محمد المنياوي اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات الدواء المصرية مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة 2012 ص 57 .

1- التوظيف الفعال للموارد المادية ( المواد خام الآلات الإنتاج والتعبئة والتغليف والتخزين والنقل أدوات كتابية وغيرها ) من خلال تحديد مواصفات دقيقة للجودة المطلوبة التشغيل الكفء و الفعال بهدف تخفيض التكاليف دون الإخلال بمواصفات الجودة المطلوبة .

2- التوظيف الفعال لمهارات و إمكانيات و خبرات الموارد البشرية من خلال:

- استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك مهارات و خبرات و إمكانيات مميزة .
- تعيين الموارد البشرية والوظائف والأعمال التي يمكنهم أداؤها بكفاءة و فعالية .
- تدريبهم لتطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم و تشجيعهم على الابتكار .
- تحفيزهم على المشاركة الفعالة في تطوير و التحسين المستمر .

3- تطوير نظم الإدارة ( نظم اتخاذ القرار التخطيط الاستراتيجي صياغة الأهداف تحديد استراتيجيات و توجهات الشركة إعادة الهيكلة التحسين المستمر ) بحيث تكون مرنة و سهلة التطبيق بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة .

4- تطوير نظم إدارة العمليات الفنية التي تقوم بها الشركة :

- نظم إنتاج مرنة و ذات تكنولوجيا حديثة و متطورة .
- نظم و سياسات الشراء و التخزين في ضوء و متطلبات الجودة .
- نظم متطورة للتسويق و التسعير و الإعلان و البيع تركز بشكل دائم على العملاء .

5- تطوير نظم إدارة المعلومات من خلال :

- تجميع بيانات و معلومات حديثة و صحيحة و دقيقة و تفصيلية .
- تحليل البيانات و المعلومات بأساليب إحصائية سليمة للتوصل لنتائج دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة .

6- تطوير نظم تكنولوجيا الإنتاج و الاتصالات ( الاتصالات داخل المستويات التنظيمية بالمنظمة و الاتصالات بين المنظمة و الأطراف الخارجية التي تتعامل معها ).

7- الاستثمار في أنشطة البحوث و التطوير بغرض التفوق على المنافسين و الحفاظ على الحصة السوقية .

8- تحسين العلاقة مع الموردين و تكوين سلسلة توريد فعالة تساعد الشركة في تحقيق مواصفات الجودة المطلوبة .

وبالتالي نجد أن تحسين القدرات التنافسية يعتمد بشكل أساسي على الحفاظ عليها وتطويرها من خلال ما يلي :

- المحافظة على الموارد المادية و المالية .
- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية و المعرفية .
- التحسين المستمر و التطوير للعمليات الإدارية و الفنية التي تقوم بها المنظمة لإنتاج المنتجات و توصيلها للعملاء .
- تطوير نظم معلومات فعالة و تحديثها باستمرار .
- التركيز على البحوث و التطوير لخلق قدرات تنافسية جديدة باستمرار .

**المطلب الثاني : المناهج المستخدمة في قياس تنافسية المؤسسات**

تعددت المناهج التي يمكن من خلالها قياس التنافسية و قد اتسمت هذه المناهج بتقديم مجموعة من المؤشرات الرئيسية تنقسم إلى عدة مؤشرات فرعية . و يتمثل الغرض من هذه التقسيمات هو تصنيف الدول من الأكثر تنافسية إلى الأقل تنافسية كذلك تغطية مختلف الجوانب التي تؤثر في تحديد التنافسية للدولة و فيما يلي عرض لهذه المناهج :

**الفرع الأول : منهج البنك الدولي**

يرتكز منهج البنك الدولي في قياسه للقدرة التنافسية على مجموعة كبيرة من المؤشرات قوامها ثلاثون مؤشرا تم تقسيمها إلى مجموعات على النحو الأتي :

**المجموعة الأولى** : حيث تهتم المجموعة الأولى بقياس قدرة الاقتصاد على سرعة الحركة حيث يقصد بها قدرة الدولة على الاستجابة للإشارات السوقية و التي تنعكس على معدل نمو الدخل و الإنتاج و على مستوى الأداء التصديري و معدلات النمو في الصادرات .

**المجموعة الثانية** : فهي تشتمل على المؤشرات التي تهدف إلى قياس الاعتمادية أو المصداقية ويعني مفهوم الاعتمادية قدرة المؤسسات على الوفاء بتعهداتها بصورة مستمرة على مدى زمني طويل وتعكس هذه المجموعة من المؤشرات العوامل المتعلقة باللا يقين والمخاطر مثل معدل التضخم والقيمة الحالية للدين الخارجي وعدد أيام العمل المفقودة، وعجز الموازنة مقارنة بالناتج المحلي وغير ذلك من المؤشرات .[1]

**المجموعة الثالثة** : نحيث تتضمن مؤشرات القدرة على التعلم و التي تعكس تلك المجموعة من المؤشرات قدرة المؤسسات و العاملين بها على استيعاب المعلومات و التكنولوجيا الجديدة بما ينعكس على القدرة التقنية لذا تهتم تلك المؤشرات بقياس نسبة الأمية بين الشرائح العمرية المختلفة في المجتمع و نسبة الإنفاق على التعليم من إجمالي الناتج المحلي و نسبة خريجي العلوم لمجموع الخريجين .[2]

**المجموعة الرابعة** : حيث تضم المؤشرات المتعلقة بشبكات الاتصال حيث تعبر تلك المجموعة من المؤشرات عن مدى ارتباط المؤسسات في الدولة بالأسواق ومصادر المعلومات والتكنولوجيات وذلك من خلال مؤشرات النقل والاتصال وروابط الاستثمار مثل

---

[1] خالد احمد عبده حسانين تحليل التنافسية في القطاع الزراعي المصري أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الزراعية (اقتصاد زراعي ) قسم الاقتصاد الزراعي كلية الزراعة جامعة القاهرة 2004 ص10 .

[2] خالد احمد عبده،مرجع سبق ذكره، ص11

إتاحة خطوط تلفزيونية لكل 1000 فرد من المجتمع، عدد الجرائد اليومية لكل 1000 فرد احوال الطرق المرصوفة حالة الشبكات الكهربائية و الفاقد في استخدام الكهرباء .[1]

**الفرع الثاني : منهج المعهد الدولي للتنمية الإدارية**

يستند هذا المنهج في قياسه للتنافسية الدولية على ثمانية محددات رئيسية و تضم هذه المحددات ما يقارب من 244 مؤشرا فرعيا حيث يتم إعادة تصنيف هذه المؤشرات إلى مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي:[2]

**أولا- مؤشرات قوة الاقتصاد المحلي :**

توضح هذه الفئة مجموعة من المؤشرات الغرض منها بيان مدى إنتاجية الاقتصاد القومي، بمعنى قدرة الدولة على توليد قيمة مضافة كما تبين أهمية تراكم رأس المال في دعم القدرة التنافسية للاقتصاد ككل أخيرا توضح هذه المؤشرات أن توافر عنصر المنافسة المحلية يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنشات المحلية في الأسواق الدولية . حيث تضم هذه الفئة ما يقارب من 28 منها معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي و نسبة الاستثمار إلى الناتج المحلي الإجمالي و معدل الادخار القومي و نسبة الاستهلاك الكلي إلى الناتج المحلي الإجمالي .

---

[1] جمال محمد صيام عولمة الاقتصاد أفاق النمو و التكامل و متضمناتها للاقتصاد المصري الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي المؤتمر الخامس للاقتصاديين الزراعيين .

[2] غادة عبد الجواد إبراهيم محمد تحليل القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في إطار تحرير القطاع الصناعي المصري مع التركيز على صناعة الحديد و الصلب رسالة دكتوراه في الاقتصاد كلية الاقتصاد جامعة القاهرة 2011 ص 32 .

**ثانيا- التدويل:**

تضم هذه المجموعة نحو أربعين مؤشرا فرعيا الغرض منها توضيح مدى قدرة الاقتصاد القومي على الاندماج في الاقتصاد العالمي، كما تبين مدى نجاح الدولة في إجراء عمليات التجارة الدولية مما يدل على تحسين القدرات التنافسية للاقتصاد، ومن أبرز هذه المؤشرات وضع الميزان التجاري ومعدل نمو الصادرات والواردات وسعر الصرف العملة المحلية ونسبة التجارة إلى الناتج المحلي الإجمالي .

**ثالثا- دور الحكومة:**

تبين هذه المجموعة مدى فعالية الدور الحكومي في إعاقة أو تشجيع البيئة التنافسية المحلية حيث توضح تدخل الحكومة المباشر في النشاط الاقتصادي بغرض التأثير على القدرات التنافسية للاقتصاد كما يظهر دور الحكومة في تحقيق الاستقرار في الأحوال الاقتصادية الكلية و كذلك الظروف الاجتماعية مما يترتب عليه رفع درجة الثقة لدى المستثمرين و تكشف هذه المؤشرات عن درجة المرونة التي تتمتع بها الحكومة في تعديل سياساتها بما يمكنها من التكيف مع متطلبات البيئة العالمية المتغيرة الأمر الذي ينعكس على قدرة المنشآت المحلية في المحافظة على قدرتها التنافسية و أهم هذه المؤشرات حجم الدين العام و تطوره و مدى نجاح الدولة في القيام بوظائفها التقليدية والسياسات المالية المطبقة .

**رابعا- الجوانب التمويلية:**

الغرض من هذه الفئة بيان مدى كفاءة النواحي التمويلية الخاصة بالأنشطة المولدة للقيمة المضافة كذلك التعرف على مدى إسهام القطاع المالي في دعم مستوى التنافسية القومية، وتضم هذه المجموعة عشرين مؤشرا تتعلق بأداء سوق رأس المال ونوعية الخدمات المالية المتاحة من حيث تكلفة هذه الخدمات أو مدى توافر رؤوس الأموال أيضا كفاءة الجهاز المصرفي.

**خامسا– البنية الأساسية:**

يستدل من هده المؤشرات على مستوى الأداء الاقتصادي فهناك علاقة وثيقة بين توافر البنية الأساسية المتقدمة وإمكانية توافر تقنية المعلومات والتكنولوجيا، وهي تضم ثلاثين مؤشرا يتم من خلالها التعرف على البنية الأساسية المتاحة في الدولة وكذلك الإمكانات التكنولوجية والقيود البيئية من أمثلة هذه المؤشرات مدى فعالية السياسات البيئية ومستوى التقدم في النقل والمواصلات وجودة شبكة الاتصالات .[1]

**سادسا– العلم و التكنولوجيا:**

حيث تشير هذه الفئة من المؤشرات إلى رصيد الدولة من القدرات العلمية و التكنولوجية و التي تعتبر عنصرا هاما في بناء القدرات التنافسية للدولة . و الغرض من هذه المؤشرات توضيح أن الاستثمار طويل الأجل في مجال البحث و التطوير يسهم في دعم التنافسية الدولية، كما يتبين من هذه الفئة من المؤشرات أنه لكي تتمكن الدولة من بناء قدراتها التنافسية فلابد لها ليس فقط تبني أحسن الفنون التكنولوجية و لكن أيضا التطبيق الكفء و المبتكر للفنون التكنولوجية الموجودة فعلا في الدولة .حيث تحتوى هذه المجموعة على عشرين مؤشرا مثل أنشطة البحث والتطوير والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية .[2]

**سابعا– الإدارة على مستوى المؤسسة:**

---

[1] اشرف كمال عباس تنافسية أهم الصادرات المصرية خلال الفترتين 19991–1994 و 1995 – 1998 ندوة مستقبل الصادرات الزراعية المصرية في ضوء ظواهر العولمة و الاتفاقيات التجارية الإقليمية معهد بحوث الاقتصاد الزراعي ص 79.

[2] غادة عبد الجواد إبراهيم محمد تحليل القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في إطار تحرير القطاع الصناعي المصري مع التركيز على صناعة الحديد و الصلب رسالة دكتوراه في الاقتصاد كلية الاقتصاد جامعة القاهرة 2011 ص 30 .

حيث تهدف هذه المجموعة إلى التعرف على مدى توافر القدرات التنظيمية للمنشاة حتى تتمكن من المنافسة على مستوى الدولي و كذلك تحديد أهمية وجود استراتيجية للإدارة طويلة الأجل كما توضح مدى إدراك الإدارة للتوازن بين السعر والجودة مما يساهم في بناء القدرات التنافسية للمنشأة على المستوى الدولي .

**ثامنا – قدرة الموارد البشرية:**

حيث تعبر هذه المجموعة عن مدى توافر الموارد البشرية و كذلك درجة كفاءتها وتخلص هذه المجموعة إلى أنه كلما توافرت الأيدي العاملة الماهرة تزايدت القدرة التنافسية للدولة وتهدف هذه المجموعة إلى التأكيد على علاقة الارتباط بين ارتفاع القدرات التنافسية للدولة و ارتفاع المستوى المعيشي لسكأنها و تتمثل هذه المجموعة في أربعين مؤشرا منها على سبيل المثال معدلات التشغيل البطالة ومستوى التعليم ومستوى المعيشة .

**الفرع الثالث : منهج المنتدى الاقتصادي العالمي**

طبقا لهذا المنهج يتم تقسيم مؤشرات التنافسية القومية إلى مجموعات هي درجة انفتاح التجارة الخارجية للدولة و دور الحكومة في النشاط الاقتصادي و درجة تطور أسواق المال و درجة كفاءة البنية الأساسية و درجة كفاءة و تطوير الأساليب التقنية و الكفاءة الإدارية للنشاط الخاص و درجة مرونة سوق العمل المحلي و درجة كفاءة الأجهزة القانونية و السياسية و بداخل كل مجموعة من المجموعات السابق الإشارة إليها يوجد عدد من المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مستوى الأداء و من خلال على مستوى الأداء

ومن نتائج قياس تلك المؤشرات يتم وضع ترتيب لتنافسية كل دولة على حدة .[1] و يمكن عرض هذه المجموعات على النحو الأتي :

**أولا – الانفتاح:**

حيث يقيس هذا المعيار درجة الانفتاح على الاقتصاد العالمي و الاندماج فيه و التي تتوقف على مدى توجه الاقتصاد نحو الخارج و على السياسات الخاصة بتحرير التجارة و نظم الاستثمار الأجنبي فكلما كان الاقتصاد منفتحا على العالم الخارجي تحسن مستوى أدائه بالمقارنة بالاقتصاديات الأقل اندماجا في الاقتصاد العالمي .[2]

**ثانيا – الحكومة:**

حيث يقيس هذا المعيار تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي وأثر السياسة المالية ( الضرائب و النفقات ) و مدى كفاءة الخدمات التي تقدمها الحكومة و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها نسبة الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي و نسبة عجز الموازنة العامة إلى الناتج المحلي الإجمالي و نسبة الادخار الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي نسبة الاستثمارات الحكومية إلى الناتج المحلي الإجمالي .[3]

---

[1] اشرف كمال عباس تنافسية أهم الصادرات المصرية خلال الفترتين 19991–1994 و 1995 – 1998 ندوة مستقبل الصادرات الزراعية المصرية في ضوء ظواهر العولمة و الاتفاقيات التجارية الإقليمية معهد بحوث الاقتصاد الزراعي ص 77.

[2] Word economic forum the global competitiveness report 1997 p84 .

[3] غادة عبد الجواد إبراهيم محمد تحليل القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في إطار تحرير القطاع الصناعي المصري مع التركيز على صناعة الحديد و الصلب رسالة دكتوراه في الاقتصاد كلية الاقتصاد جامعة القاهرة 2011 ص 32 .

**ثالثا – التمويل:**

يقيس هذا المعيار درجة تطور وكفاءة النظام المصرفي وأسواق المال ودورها في تسهيل عملية المفاضلة الزمنية بين الاستهلاك والادخار وكذلك مدى كفاءة الوسطاء الماليين في التوجيه في توجيه المدخرات الى الاستثمارات الأكثر إنتاجية .

**رابعا – البنية الأساسية:**

يبين هذا المعيار مدى وفرة وجود شبكات الاتصال و المواصلات و الكهرباء و غيرها من شبكات البنية الأساسية المادية اللازمة لرفع إنتاجية الاستثمار الخاص وزيادة جاذبية الدول للاستثمار الأجنبي المباشر .

**خامسا – التكنولوجيا:**

يقيس هذا المعيار مستوى التقدم التكنولوجي و كثافة عمليات البحث و التطوير والرصيد الإبداعي والمعرفي لدى الدولة و ذلك من خلال التعرف على تقدم الدولة في مجالات العلوم الأساسية و التطبيقية و كذلك نسبة ما تخصصه الدولة للإنفاق على البحث و التطوير و أيضا مدى توافر المؤسسات التدريبية و معاهد التعليم العالي فكل هذه العوامل تؤثر على قدرة الدولة على التجديد و الابتكار و من ثم تحسين قدرتها التنافسية .[1]

**سادسا – الإدارة:**

لمعرفة مدى كفاءة الإدارة و ذلك في صياغتها و تنفيذها للاستراتيجيات المنافسة و تطوير المنتج و مراقبة الجودة و العمليات المالية و التنمية البشرية و التسويقية .

---

[1] غادة عبد الجواد إبراهيم محمد تحليل القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في اطار تحرير القطاع الصناعي المصري مع التركيز على صناعة الحديد و الصلب مرجع سابق الذكر ص 33 .

**سابعا – العمل:**

يقيس هذا المعيار كفاءة أسواق العمل و مدى مرونة تلك الأسواق .

**ثامنا – المؤسسات السياسية و الاجتماعية و القضائية:**

يقيس هذا المعيار مدى الاستقرار السياسي السائد في الدولة الذي يؤدي الى استقرار بيئة الأعمال و يقصد بالاستقرار السياسي السائد مدى سيادة القانون و السرعة في تنفيذ الأحكام القضائية و مدى حماية حقوق الملكية و حقوق المستهلكين .[1]

**المطلب الثالث : مؤشرات قياس القدرة التنافسية على المستوى الجزئي**

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المؤسسة فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية ولا تكون المؤسسة تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق و هذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها و أن ثروتها تتضاءل .

إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلي آو التقليمية بالقياس الى المشروعات المحلية أو الإقليمية فان تقييم تنافسية فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليميا و دوليا أي تلك التي تحقق أرباحا منتظمة في السوق الحرة .

**الفرع الأول : الربحية**

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية الحالية و كذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق و لكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فان تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، و إذا كانت

---

[1] غادة عبد الجواد إبراهيم محمد تحليل القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في إطار تحرير القطاع الصناعي المصري مع التركيز على صناعة الحديد و الصلب مرجع سابق الذكر ص 33 .

ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها .[1]

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على جاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى أن جودة السلعة تعد عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

**الفرع الثاني : الحصة من السوق**

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون نشاطها المربح وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تتمتع بتنافسية على المستوى الدولي، ويتم ذلك عندما يكون السوق المحلي محميا بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة او بسبب ضيق حجم السوق ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين .[2]

هذا و يستخدم الميزان التجاري و الحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع لنشاط معين فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخذابعين الاعتبار حصة تلك السلعة من إجمالي الإنتاج أو الاستهلاك المحلي، هذا ويتميز النشاط بعدم تجانس الإنتاج و بالتالي تراجع ربحية المؤسسة و قد يكون هذا لعدة أسباب منها أن تكون المنتجات التي تقدمها المؤسسة

---

[1] صدوقي غريسي،مرجع سبق ذكره ص 65 .

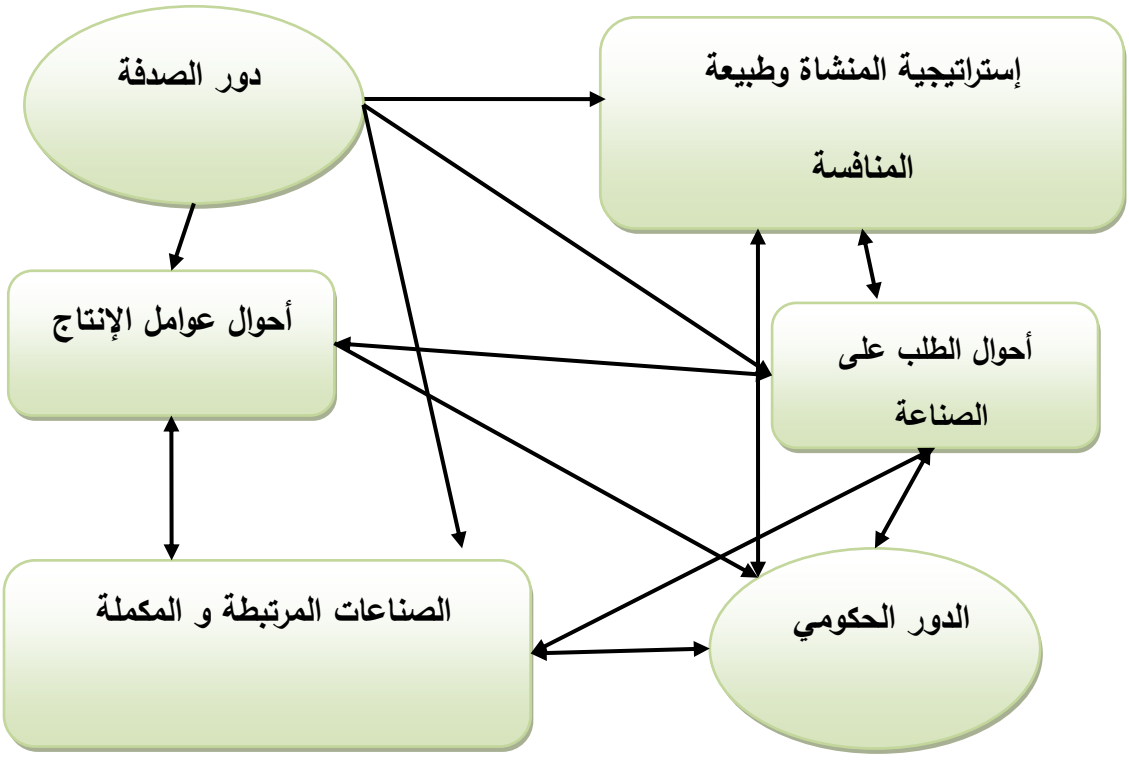
[2] إيمان على محفوظ العجوزة دور التكنولوجيا في دعم القدرة التنافسية على مستوى المنشاة مجلة البحوث الإدارية السنة الخامسة و العشرون العدد الثاني ابريل 2007 ص 25 .

اقل جاذبية من منتجات المنافسين، حيث أنه كلما كانت اقل جاذبية كلما انخفضت حصتها من السوق وبذلك يكون هناك تجاهل من جانب المشروع للأذواق المختلفة .[1]

**المطلب الثالث : المحددات التنافسية وفق منهج بورتر**

يؤكد بورتر في كتاباته أن تحليل القدرة التنافسية يجب أن يبدأ على المستوى الجزئي فالمنشاة هي وحدة التحليل الأساسية والشركات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما حيث تستمد الدولة تنافسيتها من المنشات والصناعات العاملة بها و بذلك كانت نقطة الانطلاق في تحليل بورتر في كيفية قيام المنشاة بخلق قدرتها التنافسية المستدامة لينتقل بذلك لبحث محددات التنافسية و التي أرجعها إلى قدرة المنشاة على قيامها بالتجديد والابتكار في مجالات الإنتاج والتوزيع والتسويق، هذا وقد استخدم بورتر منهجا متكاملا يتضمن عدة محددات لتفسير الميزة للصناعات و هي على النحو الأتي:

**الشكل رقم (09):** محددات الميزة التنافسية وفقا لبورتر




**Soure :**Porter M the competitive advantage of nation with a new introduction the free press 1998 .

[1] إيمان على محفوظ العجوزة، مرجع سابق الذكر ص 26 .

استخدم بورتر منهجا متكاملا يتضمن عدة محددات لتفسير الميزة التنافسية للصناعات و قد أوضح أن هناك محددات معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية حيث يتعلق جزء منها بالخصائص الداخلية للدولة و يعد التحكم فيه أمرا ممكنا و الجزء الأخر يقع خارج نطاق الدولة و يصعب التحكم فيه و تتميز هذه المحددات في كونها تعمل كنظام ديناميكي تجعل من دولة ما بيئة ملاءمة لزيادة القدرة التنافسية للمنشات العاملة بها حيث قام بتقسيمها إلى محددات من خلال ما تسهم به في خلق البيئة المناسبة للتطوير والتجديد من خلال الطبيعة التشابكية الديناميكية لمحددات القدرة التنافسية، وتتمثل تلك المحددات في :

**الفرع الأول : المحددات الرئيسية**

وهي تتمثل في أربعة محددات توضح شروط و خصائص الإنتاج أوضاع الطلب وخصائصه دور صناعات المغذية والمكملة و تكوين العناقيد الصناعية و هي على النحو الأتي :

**المحدد الأول: أحوال ظروف و عوامل الإنتاج**

أن مفهوم و دور عوامل الإنتاج جاء مختلفا عن نظيره في النظرية التقليدية حيث تأتي عوامل الإنتاج في هذا المنهج كأحد محددات التنافسية و ليست المحدد الوحيد لها فلا يمكن الاعتماد في خلق الميزة التنافسية على عوامل الإنتاج فقط و التي يمكن توافرها من خلال استنتاجها و تجديدها أو من خلال استزادها من الخارج كما أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة و عالية الجودة بل على كفاءة استخدام هذه العناصر فكثير ما يصاحب وفرة عناصر الإنتاج بقدر ما يتوقف على كفاءة الاستخدام .[1]

[1] سليمان سلوى و آخرون الصناعة و حوافز الاستثمار الصناعي في مصر وزارة الصناعة و الثروة المعدنية 1998 ص 15 .

**المحدد الثاني : أحوال و ظروف الطلب المحلي**

يعد الطلب المحلي احد محددات القدرة التنافسية وفقا لمنهج بورتر وأهميته لم تأت مقتصرة على الآثار الاستاتيكية لوفورات النطاق وإنما تمتد لتشمل الآثار الديناميكية التي تتوقف على خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه و قدرته على أن يعكس الأذواق العالمية مما يدفع إلى التجديد و التطوير الذي هو جوهر التنافسية.[1]

**المحدد الثالث : أهمية الصناعات المغذية و المكملة و تكوين العناقيد الصناعية**

حيث لا ترجع أهمية الصناعات المكملة والمغذية وتكوين العناقيد الصناعية إلى دورها فقط في دفع الهيكل الصناعي و تقدمه من خلال ما تتيحه من علاقات أمامية وخلفية كما جاء في الفكر التقليدي للتنمية الصناعية وإنما لما يترتب على وجود التجمعات العنقودية ذات العمليات الأمامية والخلفية المتكاملة راسيا و أفقيا من سهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة فوجود مشروع داخل تجمع يجعله يتمتع بوفورات خاصة قد لا تتوافر لغير من المشروعات المنفردة و بذلك تم الانتقال بالتحليل من مستوى الوحدة إلى التحليل على مستوى اشمل و أكثر هو التحليل العنقودي لأي تجمع من الصناعات المتشابكة و المترابطة .[2]

**المحدد الرابع : الاستراتيجيات التنافسية و هيكلها**

يتسع هذا المحدد ليشمل كلا من أهداف المنشات القائمة و استراتيجياتها و طرق نظم الإدارة حيث تأتي العوامل السابقة انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة و نظم للتعليم و التدريب و الثقافات و العادات و القيم و غيرها من الظروف الخاصة بكل دولة و تأتي المنافسة في السوق المحلي من العوامل الأساسية التي ركز عليها بورتر و أولاها اهتماما خاصا ضمن المحدد الرابع للتنافسية و تتضح أهميته فيما يترتب

---

[1] سليمان سلوى و آخرون، المرجع السابق، ص16.

[2] Porter M the competitive advantage in taiwan havard business school commonwealth speech taipei taiwan july 2001 .

عليها من دفع المنشات الى البحث عن صور المنافسة غير السعرية من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة و جودة المنتج .[1]

**الفرع الثاني : المحددات الثانوية**

إلى جانب المحددات الرئيسة هناك محددات ثانوية لا يمكن تجاوزها أهمها:

**المحدد الأول : الدور الحكومي**

على الرغم من أن بورتر لم يعتبر الحكومة أحد محددات الميزة التنافسية إلا أنه أشار إلى الدور الحقيقي للحكومة كأحد المحددات المساعدة يتمثل في التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات فعلى مستوى عوامل الإنتاج تستطيع الحكومة الارتقاء وتنمية هذه العوامل من خلال ما تبذله من جهود لزيادة الإنتاجية عن طريق زيادة الاستثمارات في برامج التعليم والتدريب.[2]

كما تستطيع الحكومة التأثير على الطلب المحلي من خلال دورها كمشتر رئيسي لكثير من المنتجات مثل الأسلحة ووسائل المواصلات ومعداتها، الطائرات المستخدمة للخطوط الوطنية. ومن خلال القواعد التي تصنعها بخصوص مواصفات المنتج وقوانين حماية المستهلك، ومنع الغش التجاري، كما تستطيع السياسات الحكومية أن تؤثر في إستراتيجية المنشآت وهيكلها وفي المنافسة المحلية، أيضا من خلال بعض الأدوات مثل السياسة الضريبية والقوانين المضادة للاحتكار.[3]

**المحدد الثاني : دور عوامل الصدفة**

من المحددات التي أضافها *Porter* إلى المحددات الأربعة الرئيسية الفرص أو أحداث الصدفة المفاجئة، فإذا كانت محددات الميزة التنافسية القومية تشكل البيئة المنافسة

---

[1]Porter M the competitive advantage in taiwan havard business school commonwealth speech taipei taiwan july 2001 .

[2] صدوقي غريسي، زيان بغداد إشكالية تنافسية شركات الأدوية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال مجلة البشائر الاقتصادية العدد 07 ديسمبر 2016 جامعة بشار ص 165 .

[3] صدوقي غريسي،مرجع سبق ذكره، ص 53 .

في صناعات معينة فإن أحداث الصدفة( المفاجئة) أيضا تلعب دورا في الميزة التنافسية وتؤثر في حالة الدولة ويظهر ذلك بوضوح في الشركات الدولية العملاقة، ومن أهم العوامل التي تساهم في التأثير على الميزة التنافسية: [1]

- الابتكار والاختراع.
- عدم الاستمرارية في الاهتمام بالتكنولوجيا (التقنية الحديثة، والإلكترونيات الدقيقة).
- التوقف عن تكاليف التزود بالطاقة في حالة الصدمات البترولية.
- التغيرات الهامة في أسواق المال الدولية أو أسعار الصرف.
- التقلبات الدولية أو الطلب المحلي.
- القرارات السياسية التي تصدر من جانب الحكومات الأجنبية.
- الحروب.

[1] صدوقي غريسي، المرجع السابق ص 54 .

**خلاصة الفصل:**

ونخلص بأن الصناعة في الجزائر عرفت تحولات جدرية منذ السنوات الأولى للاستقلال، حيث اتبعت نموذج تنمية اقتصادية اجتماعية ترتكز أساسا على المؤسسة العمومية، فكانت المؤسسة الصناعية بشكل خاص الفضاء الذي تظهر فيه برامج الاصلاحات الاقتصادية والتي انجر عنها العديد من التغيرات وبالتالي الانتقال من مرحلة إلى أخرى تبعا للمستجدات العالمية، رغم كل نقول أن الصناعة الجزائرية كانت ولازالت تعرف تأخرا معتبرا، باستثناء الصناعة الاستخراجية التي تمثل كل العائدات الجزائرية.

# الفصل الرابع:

# الدراسة الاستقصائية

**مقدمة الفصل:**

يعتبر آخر فصل في الدراسة، الذي كان تطبيقيا بدرجة كبيرة، بالرغم أني تطرقت لجانب نظري يوضح كيفية انتقاء العينة من المجتمع المدروس، وإعداد استبيان الأسئلة الموجهة للعمال في المؤسسات الاقتصادية الممثلة للعينة المدروسة، أما الجزء التطبيقي توفر بدرجة كبيرة على الارقام والبيانات، وترجمة كل الاجابات المتأتية من الاستبيان إلى احصائيات بالاعتماد على برنامج SPSS، ثم تحليل النتائج من خلال قسمين، أولاها الدراسة الوصفية المتعلقة بمتغيرات المعلومات الشخصية(الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)، والثانية المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع اللذين يتكونان بدورهما من ستة محاور، ومن هذين التحليلين تستخرج النتائج.

## المبحث الأول : طرق المعاينة

أصبح من المألوف الاعتماد على المعاينة لإجراء الدراسات المختلفة، وفي حقيقة الامر لا نستخدم المعاينة في حدّ ذاتها للقيام بالدراسة وانما نعتمد عليها لاختيار العينة، لكي نحكم على الكل (المجتمع) باستخدام الجزء حكما دقيقا وجب الاهتمام بطرق اختيار هذا الجزء لنحصل على نتائج دقيقة وقريبة من الواقع ويسمى هذا الجزء بالعينة وعملية اختيار هذه العينة هي المعاينة.[1]

المعاينة هي علم وفن التحكم وقياس دقة المعلومات الاحصائية باستخدام النظريات العلمية وقد يعتقد البعض أنه نتيجة للمعاينة فإن دقة المعلومات ستكون أقل منها للمجتمع والحقيقة أنه إذا تم اختيار العينة بطريقة مناسبة وصحيحة وممثلة للمجتمع فان نتائجها لا تقل جودة ودقة عن الحصر الشامل الذي يعتبر كأسلوب ثان لجمع البيانات على غرار أسلوب العينة.[2]

العينة هي عبارة عن مجموعة من المفردات يتم اختيارها من مفردات المجتمع محل الدراسة حيث أن دراسة المجتمع بطريقة الحصر الشامل تبدو صعبة في كثير من الأحيان على الرغم من دقتها في أغلب الأحوال، لذلك معظم الدراسات تتعامل مع العينة بدلا من الحصر الشامل.[3]

اختيار العينة من الخطوات المهمة والدقيقة في إجراء الأبحاث، فالعينة المختارة تظل ثابتة أي أنها تحتوي على نفس وحدات المعاينة على طول فترة الدراسة، ويطلق عليها اسم العينات المستمرة ويستخدم في الدراسات الاقتصادية، والنوع الثاني وهو الأكثر استخداما هي العينات المتغيرة بحكم أنها لا تحتوي على نفس وحدات المعاينة، أن استخدام نفس وحدات

[1] سليمان محمد طشطوش، أساسيات المعاينة الاحصائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص15.
[2] خالد أحمد فرحان المشهداني، مبادئ الاحصاء والاحتمالات، – الأسس النظرية والعملية –، دار الأيام، الأردن، ص29.
[3] حسين علوان مطلق، جمع البيانات وطرق المعاينة، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2010، ص30.

المعاينة لعدة مرات ولفترة معتبرة يثير نوعا من الملل، وبهذا يفضل تجديد جزء من العينة أو نصفها بشكل دوري، لمعاينة طرق متعددة تعتمد على نوعية المجتمع المراد دراسته وعلى الهدف من إجراء الدراسة، وعليه نقسم العينات إلى احتمالية أو عشوائية؛ وعينات غير احتمالية (غير عشوائية).[1]

**المطلب الأول: العينات الاحتمالية**

يرتكز في هذا النوع من العينات على اختيار أفراد العينة من المجتمع بطريقة غير متحيزة بحيث تضمن لكل فرد من المجتمع نفس الامكانية للظهور في العينة، بمعنى خضوع هذا النوع من العينات لقوانين الاحتمالات وسميت بالعشوائية لأنها تخضع للخط في الاختيار.

وعند الاعتماد على العينات الاحتمالية لابأس أن نذكر أنواعا من العينات العشوائية فيما يلي:

**الفرع الأول: العينة العشوائية البسيطة**

تستخدم في حالة تشابه أفراد المجتمع محل الدراسة في الظاهرة موضع الدراسة ومعرفة جميع أفراده، أما كيفية استخدامها فيتم من خلال اختيار افراد اما بإجراء قرعة، حيث يتم ترقيمهم ثم الاختيار بسحب الأفراد الداخلين في العينة بكتابة أرقامهم على أوراق متشابهة وخلطها بشكل جيد ثم سحب العدد المطلوب من الأفراد عن طريق القرعة، وإما باستخدام جداول الارقام العشوائية بالخصوص إذا كان حجم العينة كبيرا.[2]

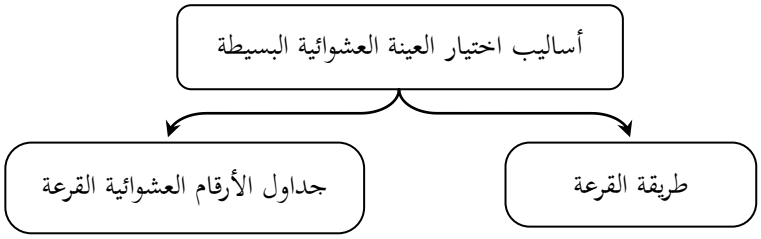
ويتضح هذا التنفيذ في اختيار العينة من خلال احدى الطريقتين المذكورتين آنفا في الشكل التالي:

---

[1] حسين علوان مطلق، مرجع سبق ذكره، ص35.

[2] مصطفى طويطي، التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج اكسل –، النشر الجامعي الجديد، 2018، ص47.

**الشكل رقم (10) :** طرق الاختيار العشوائي




**المصدر**: مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص47

**الفرع الثاني: العينة العشوائية الطبقية**

في حالة مجتمع غير متجانس وجعله على شكل مجموعات متجانسة تسمى هنا بالطبقات من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة من الطبقات تمثل تلك الطبقة في المجتمع، فإذا أردنا على سبيل المثال دراسة معدلات الطلبة في الجامعة، فهذه المعدلات متجانسة إلى حد ما في الكلية نفسها ولكن مختلفة مقارنة بالكليات الأخرى، وبهذا نقسم الطلبة إلى طبقات حسب الكليات(فالكليات هي الطبقات هنا) ونختار من كل الكلية عدد من الطلبة عشوائيا يتناسب مع عدد طلبتها نسبة إلى طلبة الجامعة وندرس معدلات الطلبة الذين تم اختيارهم.[1]

**الفرع الثالث: العينة العشوائية المنتظمة**

تستخدم هذه العينة في حالة مجتمع مرتب طبقا لصفة معينة وخاصة اذا لم تتوفر على قائمة بجميع أفراد المجتمع، أو توفرت قائمة وأردنا أن نأخذ فردا من كل عشرة أفراد مثلا، نختار الفرد الأول عشوائيا ثم لاختيار الفرد الثاني نضيف 10 إلى الرقم الأول

[1] عبد الرحمان محمد أبو عمه، الحسيني عبد البرراضي، محمود محمد ابراهيم هندي، مقدمة في المعاينة الاحصائية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1995، ص126.

وهكذا..... ومثال على هذا النوع من العينات دراسة مقدار إنفاق زبائن محل تجاري معين فيمكن اختيار واحد من كل عشرة من الزبائن لإجراء الدراسة المطلوبة.[1]

كما يمكن تلخيص خطوات تحديد عناصر العينة المنتظمة وفق التمثيل البياني المبين على النحو التالي:

**الشكل رقم (11)** : أسلوب تحديد مفردات العينة العشوائية المنتظمة

**المصدر**: مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص57

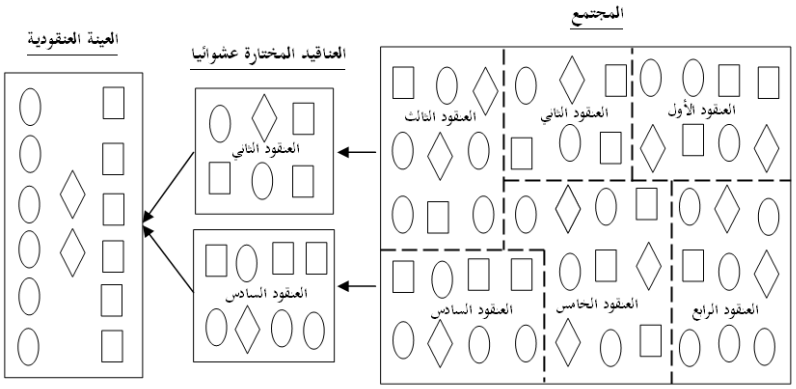
### الفرع الرابع: العينة العشوائية العنقودية

في النوع هذا يقسم المجتمع إلى مجموعات وتختار من هذه المجموعات عينة عشوائية بسيطة (لأن هذه المجوعات تكون متجانسة فيما بينها إلى حد ما) ثم نأخذ جميع الأفراد في المجموعات المختارة وتسمى عينة عنقودية عشوائية من مرحلة واحدة، أما إذا اخترنا عينة عشوائية بسيطة من الأفراد من كل مجموعة مختارة فتسمى عينة عنقودية عشوائية من مرحلتين.[2]

[1] مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص56

[2] خالد أحمد المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص30

**الشكل رقم (12)** : أسلوب تحديد مفردات العينة العشوائية العنقودية




**المصدر**: مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص71

## المطلب الثاني: العينات غير الاحتمالية

يعتمد في هذا النوع من الدراسة إما على الصدفة أو اختيار متعمد بقصد إجراء دراسة محددة ولأفراد محدودين ولذلك لا يخضع اختيارهم للحظ أو القرعة.

وفي هذه العينات غير العشوائية مجموعة من العينات هي :

### الفرع الأول: العينة بالصدفة

يطلق عليها كذلك عينة الصدفة، بحكم أنه يتم الحصول على الأفراد عن طريق الصدفة بمعنى يكون الاختيار صدفة عند النزول للمجتمع ويسأل الباحث على سبيل المثال شخصا لم يكن يقصده من قبل وانما صدفة لاقاه في المجتمع، فإن العينة هي للأشخاص الذين يراجعونه، وبهذا تخضع العينة للصدفة وليس للباحث أي تدخل في اختيارها.[1]

### الفرع الثاني: العينة الحصصية

أي الأخذ بالحصص أثناء الدراسة من خلال تقسيم المجتمع إلى مجموعات أو فئات ثم يختار من كل فئة مجموعة من الأفراد ممثلة له ولكنه يختارها حسبما يراه مناسبا وليس عشوائيا، كالدراسة على مجتمع تقسم إلى فئات المجتمع بمختلفها (عمال، مزارعين، موظفي

[1] سليمان محمد طشطوش،مرجع سبق ذكره، ص37.

قطاع عام، أساتذة، مهندسين، أطباء...) وبعدها يختار من كل فئة مجموعة ممثلة له، دون أن يلزم نفسه أن يكون الاختيار عشوائيا.[1]

**الفرع الثالث: العينة المقصودة**

تسمى كذلك العينة العمدية، حيث يكون الباحث متعمدا في اختياره لأفراد العينة حسب ما يراه مناسبا لتحقيق هدف معين، فإذا كان الباحث يريد دراسة الرأي العام حول مستوى تلاميذ البكالوريا لمعرفة نسبة النجاح المتوقعة، فأنه يختار الأساتذة من عدة ثانويات أو التلاميذ حول نقاطهم المتحصل عليها في الفصول، هذا النوع من العينات لا يمثل المجتمع وإنما يمثل رأي الأفراد الداخلين في العينة فقط.[2]

## المبحث الثاني: جمع البيانات

لإجراء أي دراسة لابد من جمع البيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة بعد تحديد هدف الدراسة، ولجمع البيانات يجب تحديد مصادرها، وتعتبر من أولى أهم الخطوات في إجراء أي دراسة.

بعد أن يقوم الباحث بجمع البيانات الأولية بأحد طرقها المعروفة، والتي قد تكون عبارة عن معطيات تم تسجيلها من خلال الملاحظة للظاهرة المدروسة، أو من خلال إجراء مقابلات مع أفراد، كما بالإمكان أن تكون عن طريق اتصال هاتفي أو بالبريد الالكتروني، كما بمجرد الملاحظة.[3]

[1] سليمان محمد طشطوش،المرجع السابق، ص37.

[2] خالد أحمد المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص31.

[3] حسين علوان مطلق، مرجع سبق ذكره، ص62.

**المطلب الأول: إعداد الاستبيان**

بعد اختيار مجتمع الدراسة وانتقاء العينة المدروسة، يستهدف الباحث مجموعة من الأسئلة كي يوجهها لمن يريد مقابلتهم، ويعتبر الاستبيان وثيقة مهمة ورئيسية للدراسة، حيث يمكن ويساعد في جلب المعلومات التي تحول في حذ ذاتها لأرقام يعبر عنها إحصائيا.[1]

**الفرع الأول: مفهوم وشكل الاستبيان**

هو عبارة عن استمارة تحتوي بضعة صفحات، حيث من المفروض أن لا تتجاوز العشر صفحات كي لا يشوبها الملل عند الإجابة عنها، فالصفحة الأولى غالبا ما تكون مقدمة يقدم فيها الباحث معلومات علمية وجيزة عن نفسه وعن الدراسة التي يريد القيام بها عن طريق الاستبيان، ولابد من الشرح والأسلوب اللين والبساطة في الكلام كي يضع صاحب الشركة خصوصا والموظف أو العامل الذي يجري معه المقابلة عموما في أريحية وطمأنينة، ويمكن القول أن الصفحة الأولى من الاستبيان عبارة عن طلب مقدم من الباحث إلى صاحب أو مسؤول الشركة، أما باقي صفحات الاستبيان نقسمها كالآتي:

**أولا- المحور الديموغرافي:** فهي عبارة عن أسئلة متعلقة بمعلومات شخصية عن الموظف(الجنس، السن، المستوى الدراسة، الوظيفة داخل المؤسسة، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية...)، وتفيد هذه الأسئلة في جوانب كثيرة في دراسة الاستبيانات.

**ثانيا – محور الدراسة:** فيه يتم طرح الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، أي كل بحث له أسئلة متعلقة به، كاستخدام الانترنت في المجتمع مثلا، أو أسئلة حول عدد خريجي الجامعة في تخصص معين، أو أسئلة تخص ظروف المؤسسة عامة وحول الجودة بصفة خاصة، عموما يقسم من خلال أسئلة حول المتغير التابع وأخرى متعلقة بالمتغير المستقل مدونة في جدول، كما هو الشأن في موضوع دراستي.[2]

[1] خالد أحمد المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2]

هناك نوعان من الاستمارات كشف البحث، حيث يقوم الباحث نفسه بتعبئة هذا الكشف مستخدما إما طريقة المقابلة أو طريقة المشاهدة والملاحظة، أما النوع الثاني فهو صحيفة الاستبيان وفي هذا النوع يقوم المبحوث نفسه بتعبئة الاستمارة، بتسليمها مباشرة باليد، أو بارسالها عن طريق الربيد الالكتروني، ولكي تكون استمارة جيدة هناك شروط لابد من مراعاتها نذكرها باختصار فيما يلي:

- تعدّ الاستمارة بشكل جيد وجذاب للقارئ.
- تحديد هدف الاستمارة بوضوح واختصار في الصفحة الأولى للاستمارة.
- العمل بالسّرية مع المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة واستخدامها في البحث فقط.
- ان تكون الأسئلة مرتبة ترتيبا تسلسليا.
- توظيف مصطلحات مناسبة في وضع الأسئلة واجتناب الغموض فيها، وأن لا تكون أسئلة نسبية وغير تطفلية ومحرجة وبعيدة عن التحيز الشخصي.
- الابتعاد عن الأسئلة التي تحتاج للحساب والتفكير العميق والمطول.
- ان لا يكون الاستبيان مطولا، يحتوي على الأسئلة المهمة فقط، ولا تستغرق وقتا كبيرا وبالتالي يحدث الملل والتسرع للإجابة عنها وتفقد الدقة، كما لا تكون ايضا مختصرا جدا ولا يغطي كل جوانب الدراسة.

**الفرع الثاني: التجسيد الميداني للاستبيان**

تأتي مرحلة جمع المعلومات، حيث يتم توزيع الاستمارة على المجتمع إذا استخدمنا طريقة الحصر الشامل أو على العينة المراد دراستها إذا استخدمنا طريقة المعاينة.[1]

حيث توزع استمارة الأسئلة على العينة المختارة من المجتمع، أي نكون هنا بصدد استخدام طريقة المعاينة لا طريقة الحصر الشامل، ومنه إما أن يكون اشخاص مكلفين بتوزيع

[1] سليمان محمد طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص31.

الاستبيان، أو من قبل الباحث في حذ ذاته وذلك على حسب حجم الدراسة أو المجتمع المدروس، فإذا كانت العينات المأخوذة في الدراسة من مجتمعات مختلفة وبإمكان الباحث الاستعانة بأشخاص آخرين يكونون في نفس المكان ويرسلها عن طرق البريد الإلكتروني، في هذه الحالة لابد من تدريب موزعي وجامعي الاستمارات على كيفية اجراء المقابلة مع الأشخاص المعنيين، ولابد من أن يكونوا على الدراية والفهم التامين بما ورد من أسئلة، كي يحسنوا النقاش والحصول على المعلومات.

كما أنه بإمكان الباحث القيام بتوزيع الاستبيان لوحده دون الاستعانة بأطراف آخرين في حالة ما إذا كانت العينة المدروسة من مجتمع واحد، كما هو في الدراسة التي قمت بها شخصيا حيث قمنا باعداد الاستبيان ومراجعته عدة مرات وتقليصه من خمس عشرة صفحة إلى ثماني صفحات[1] كي لا يحدث الملل للأشخاص الموزع عليهم، وقسمت المجتمع المدروس إلى مناطق وكانت مناطق صناعية (بوينان، بني مراد، أولاد عيش، بني تامو، أولاد العلايق) في هذه المناطق الصناعية كنت استهدف بطبيعة الحال المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الإيزو وخصصت عددا من الأيام لكل منطقة من هذه المناطق المذكورة، وأتوجه للمؤسسة وأطلب مقابلة إما مع المسير أو مسؤول الموارد البشرية أو المسؤول عن التكوين أو المكلف بالجودة لكي أوضح له ما أريد مستعينا بوثيقة من مدير الصناعة لولاية البليدة، تحصلت عليها من خلال تقديم طلب لهذا الأخير ممضى من رئيس المجلس العلمي للكلية، لما يقرأ المسؤول أو الشخص الذي أقابله الطلب الممضى من مدير الصناعة تكون مهمة البحث سهلة، في هذه الحالة قمت بتوزيع خمسة عشر استبيانا على كل مؤسسة كنت في بعض الاحيان وهي قليلة اقوم شخصيا بمقابلة كل موظف أو عامل على حدى أو عن طريق مجموعة مكونة من ثلاثة إلى خمسة عمال، وغالبا ما كنت أقوم بالمقابلة مع مسؤول الموارد البشرية أو المكلف بالتكوين على مستوى المؤسسة ويقوم هو

[1] انظر للملحق رقم 01 (الاستبيان)

الآخر بتوزيع ومتابعة باقي الاستمارات على الآخرين، وبعد أيام أعود لاسترجاع مجموع الاستبيانات من الشركة ومن ثم متابعة ردود أفعال أفراد هذه الشركة والنقائص، واستغرقت العملية حوالي ثلاثة أشهر، حيث أن دقة النتائج والتقديرات تتوقف على هذه المرحلة، فالجهد المبذول في الاعداد الجيد والمتابعة والمراقبة والتدقيق والتأكد من سلامة البيانات واكتمالها ثم القياسات الصحيحة يضمن الحصول على نتائج دقيقة.

**المطلب الثاني: اختيار العينة**

اختيار العينة من أهم الأمور لبدء أي بحث، فهو عمل لابد منه في كل الأبحاث التي تكون في مجتمع كبير، حيث لا يمكن الحصول على المعلومات من كافة أفراد المجتمع لكثرة االعدد.

**الفرع الأول : اختيار وتصميم العينة**

لتفادي صعوبة الدراسة من المجتمع كله لابد من اختيار عينة فقط لتسهيل الحصول على النتائج، حيث تختلف العينات بشكل واضح من ناحية الصعوبة في الحصول عليها، فاختيار عينة على سبيل المثال من ألف شخص مرتبين بشكل جيد ومرقمين في ملف أسهل من أخذ عينة من سكان من منطقة تحتاج التنقل بينهم بمختلف وسائل النقل، ناهيك عن صعوبة التعامل مع أهل المنطقة بحكم أن الباحث يعتبر غريبا عنهم[1].

إن اختيار العينة يكون وفق ما يلي:

- تحديد حجم المجتمع كليا.
- تقسيم المجتمع المستهدف للدراسة.
- تحديد عدد الأفراد المستهدفين للدراسة.
- تحديد حجم العينة(العينة المطلوبة، وعدد العناصر المطلوبة من كل طبقة)

[1] طرق المعاينة، جسر التنمية، لوحظ وحمل من الرابط : www.arab-api.org/devolop_1.htm بتاريخ 2018/01/05 ص10.

كما أن هناك بعض الخطوات الاساسية وجب وضعها لتصميم العينة أهمها:

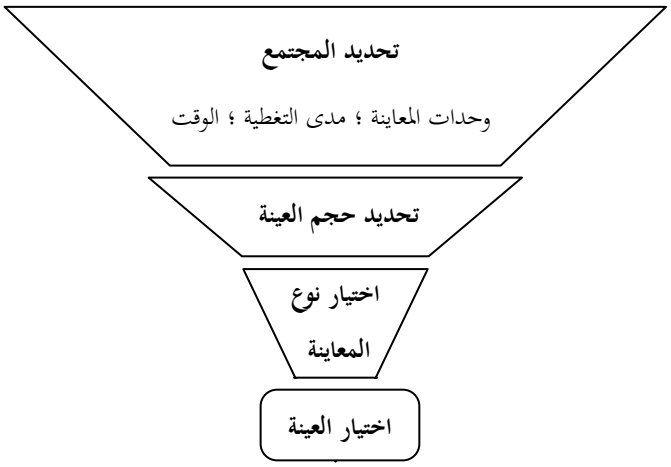
- تحديد المشكلة المراد دراستها مع تحديد هدف المعاينة.
- تحديد وتعريف المجتمع المراد معاينته.
- تحديد البيانات المطلوب جمعها على ضوء أهداف البحث وفرضياته، وطرف التحليلات التي سيتم اتباعها، وطبيعة الوحدات والمجتمع.
- تحديد طريقة جمع وقياس البيانات، وهي متعددة كالاتصال المباشر عبر البريد أو التلفون أو الفاكس، أو الاتصال اللا مباشر كالمقابلة الشخصية، وهي طريقة تقل فيها الاجابات الخاطئة رغم أنها مكلفة.
- إجراء اختبار الاستمارة قبل العمل الميداني وقبل طباعة النسخ المستهدفة للدراسة.

رغم ما ذكر من نقاط وما لها من أهمية في النواحي العملية، إلا أنه يجب الأخذ في الحسبان نظرية المعاينة عند اختيار طريقة المعاينة بهدف الحصول على أفضل العينات الصالحة للبحث.

حتى يتمكن الباحث من اختيار مفردات من المجتمع واخضاعها للتحليل الاحصائي، بحيث تكون النتائج التي يتم التوصل اليها بناء على معطيات العينة قابلة للتعميم عليها، وتتصف بدرجة عالية من الدقة والمصداقية من خلال الأخذ بعين الاعتبار المفاهيم الخاصة بالمعاينة التي سبق توضيحها، وبالتالي فإن أهم الخطوات التي يتم اتباعها لتحقيق الاختيار الجيد لمفردات العينة الممثلة للمجتمع تكون وفق الشكل التالي[1]:

[1] طويطي مصطفى،مرجع سبق ذكره، ص22

**الشكل رقم (13):** خطوات اختيار العينة المناسب لتمثيل المجتمع




**المصدر**: مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص21 .

## الفرع الثاني : محددات وعوامل اختيار العينة

عند اختيار وتحديد العينة لابد من مراعاة أمرين مهمين دون إهمال واحد على حساب الآخر هما:[1]

- الدقة في تمثيل المجتمع، ويحصل ذلك كلما كانت العينة المأخوذة أكبر، وينجم عنه كذلك تفادي الخطأ في المعاينة.
- تكلفة الاستقصاء والتي تربط طرديا بحجم العينة.

المشكل الذي قد يطرأ عند أي دراسة هو مدى تعقد قرار حجم العينة، إلا أن بعض الباحثين قد توصلوا إلى أن هناك عوامل رئيسة توثر في قرار حجم العينة أهمها:

**أولا- حجم المجتمع المدروس:** يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه كلما كبر حجم المجتمع كلما كان من الأفضل زيادة حجم العينة، لكن يبقى هذا الارتباط بين حجم المجتمع وحجم العينة محدودا.

[1] بن فرحات ساعد، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية – دراسة تطبيقة حول الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال سب أراء لجامعة سطيف –، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف،2010، ص37.

**ثانيا- حجم العينة:** ويكون ذلك حسب نوع الدراسة، فعندما يبنى القرار على أساس عينة واحدة فقط، تسمى خطة القبول بخطة المعاينة المفردة، وعندما يبنى القرار على أساس عينتين تسمى بخطة العينة المزدوجة، أما عندما تكون أكثر من عينتين يطلق عليها العينات المتعددة.[1]

**ثالثا- درجة الدقة المطلوبة في النتائج:** ترتبط درجة دقة النتائج طرديا بحجم العينة والذي يرتبط بدوره عكسيا مع خطأ المعاينة، لهذا وبهدف الحصول على نتائج دقيقة يجب على الباحث اختيار حجم عينة كبيرة.

**رابعا- القيود الداخلية للدراسة:** تتمثل في تكاليف الدراسة، حيث يجب أن تكون في حدود الميزانية المخصصة، وكذا الوقت المحدد للدراسة.

[1] عمار ناصر آغا، تنظيم عناصر المعاينة وتصميمها في عمليات ضبط مراقبة الجودة على المنتجات الصناعية، دراسة حالة الشركة السورية لصناعة الكبلات في دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21 –العدد 2، 2005، ص6

## المبحث الثالث: تحليل البيانات

بعد تفريغ البيانات من الاستبيان الذي وزع على تسع عشرة مؤسسة اقتصادية ذات النشاط الصناعي والحاصلة على شهادة الإيزو 9001 سواء طبعة 2008، أو طبعة 2015 وبعد حوالي شهرين من العمل الميداني في ست مناطق صناعية من ولاية البليدة موزعة عليها هذه المؤسسات، أجريت ترميزا في الاستبيان لتسهل عملية التفريغ في برنامج اكسل وبعدها نقل هذا التفريغ في برنامج IBM PASW 25، ومن ثم استخراج جداول إحصائية وأشكال بيانية والقيام بتحليلها من خلال مطلبين، الأول خصص للتحليل الوصفي، وأما الثاني فقمنا فيه باجراء دراسة إحصائية وذلك بحساب مقاييس رايناها ضرورية.

### المطلب الأول : التحليل الإحصائي

في هذه المرحلة قمنا بتحليل ما استخرج من استمارة المعلومات وبالضبط في المرحلة الأولى والمتمثلة في المعلومات الشخصية للأشخاص الذين أجريت معهم المقابلة من العينات المدروسة في هذا المجتمع، حيث قمت بتحليل الجداول والبيانات لكل متغير وارد في جزء المعلومات الشخصية.

#### الفرع الأول: الدراسة الوصفية

سأقوم في هذه النقطة بدراسة وضعيات مختلف الخصائص الذاتية للأشخاص المسحوبين في العينة من المجتمع المدروس وفق مايلي:

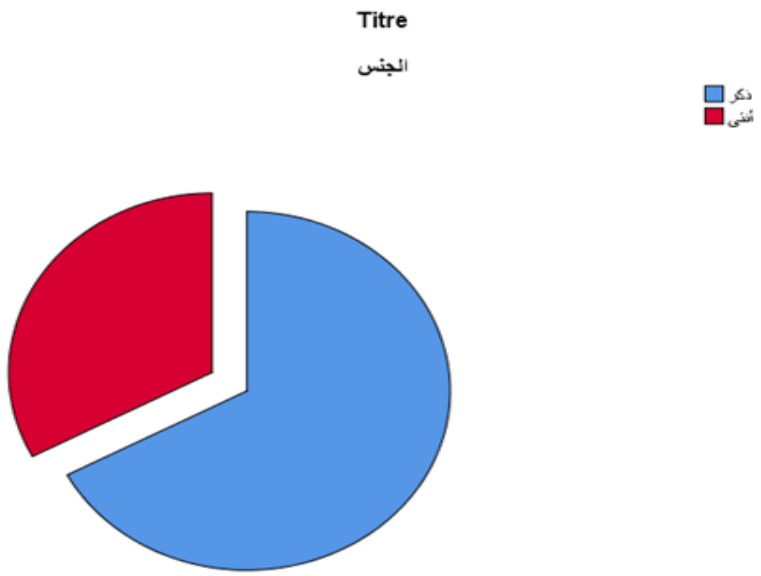
**أولا- الجنس:** هذا هو أول متغير في الدراسة، حيث يتم أخذ المعلومات إما من جنس الذكر أو جنس الأنثى كما هو مبين في الجدول والبيان التاليين:

**الجدول رقم (11):** يبين عدد الذكور والإناث في المجتمع المدروس

| | التكرارات | النسبة المئوية | المقبولة | التراكم |
|---|---|---|---|---|
| **ذكر** | 197 | 67.2 | 67.2 | 67.2 |
| **أنثى** | 96 | 32.8 | 32.8 | 100 |
| **المجموع** | **293** | **100** | **100** | |

**المصدر: IBM PASW 25 بناء على المعطيات المفرغة من الاستبيان.**

**الشكل رقم(14):** التمثيل البياني للذكور والإناث




**المصدر:** بناء على معطيات الجدول السابق .

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن الذكور هي الفئة الغالبة من حيث التشغيل بنسبة67.2% في المؤسسات محل الدراسة، مما يعني أن الإقبال من المؤسسات الصناعية يكون على الذكور أكبر منه على الإناث الذي تبلغ نسبته 32.8%، وذلك لاعتبارات أهمها أن مقرات هذه المؤسسات الصناعية في المناطق الصناعية و بعيدة نوعا ما عن المدينة كما يمكن أن نقول أن نشاطها يعتمد على الجهد العضلي بصفة كبيرة.

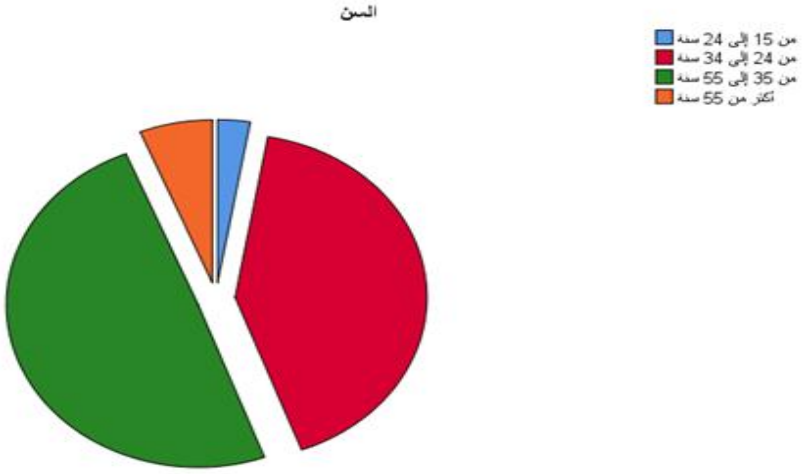
**ثانيا- السن:** أخذت في هذه النقطة الفئات العمرية الموجودة في الدراسة، موزعة على أربع فئات من خلال الجدول والبيان.

**الجدول رقم(12):** الفئات العمرية للجنسين

| فئات الأعمار | التكرارات | النسبة المئوية | المقبولة | التراكم |
|---|---|---|---|---|
| من 15 إلى 24 سنة | 8 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| من 24 إلى 34 سنة | 122 | 41.6 | 41.6 | 44.4 |
| من 35 إلى 55 سنة | 145 | 49.5 | 49.6 | 93.9 |
| أكثر من 55 سنة | 18 | 6.1 | 6.1 | 100 |
| **المجموع** | **293** | **100** | **100** | |

**المصدرIBM PASW 25 : بناء على المعطيات المفرغة من الاستبيان**

**الشكل رقم(15):** الرسم البياني لأعمار الفئات المدروسة




**المصدر:** من خلال معطيات الجدول السابق

مما سبق نلاحظ أن فئات الأعمار المعتمد عليها من أصحاب المشاريع أغلبها من 35 إلى 55 سنة بالدرجة الأولى بنسبة 49.5% و من 24 إلى 34 سنة بالدرجة الثانية بنسبة 41.6%، بعدها تأتي الفئة الأكثر من 55 سنة بنسبة 6.1 %، وفي الدرجة الأخيرة فئة من 15 إلى 24 سنة بنسبة 2.7% بحكم أن الاقبال من المستثمر على توظيف العمال يراعي فيه

درجة الوعي لدى الأشخاص وكذا الوضعية العائلية لأن الشخص المتزوج وله أولاد يحرص على وظيفته أكثر من غيره، كما يأخذ صاحب المؤسسة في الاعتبار الأشخاص ذوي الكفاءة والمستوى، وبهذا نقول إن هذه المعايير نجدها أكثر وبدرجة كبيرة في الفئة الغالبة في هذه الدراسة والتي تظهر جليا في الجدول والشكل، أما الفئتان ذات النسب الضئيلة فذلك راجع إلى أن الأكثر من خمس وخمسين (55) سنة تتمثل في الأشخاص الذين لهم مدة عمل طويلة في المؤسسة وهم مقبلون على التقاعد، حيث لا يقبل صاحب المؤسسة تشغيل هذه الفئة، وإن الفئة الأولى هي الاخرى ذات نسبة قليلة جدا لأن هذا السن لا يعكس لا المستوى الدراسي ولا الوعي بمنصب العمل ولا الجهد العضلي وبهذا يجتنب المنتجون هذا السن.

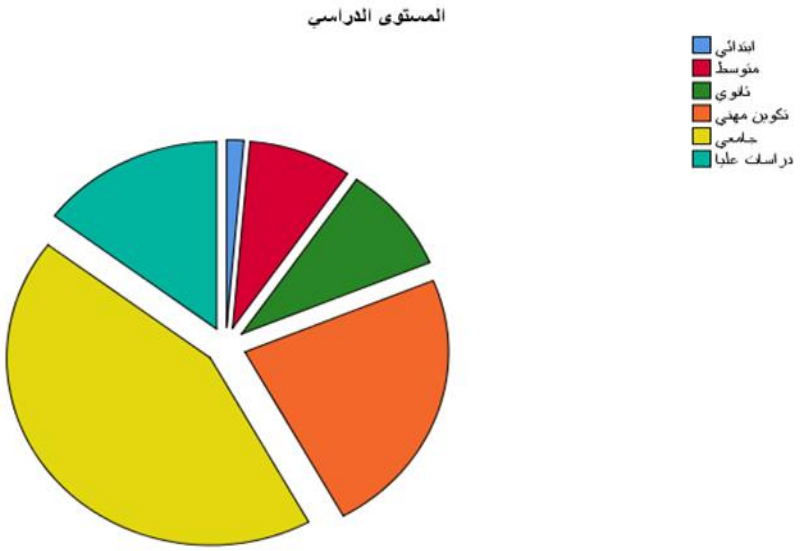
**ثالثا - المستوى الدراسي:** بعد السن والجنس قمت بإحصاء المستوى الدراسي للجنسين بكل فئاتهم العمرية.

**الجدول رقم(13):** المستوى الدراسي لأفراد العينة

| | التكرارات | النسبة المئوية | المقبولة | التراكم |
|---|---|---|---|---|
| **ابتدائي** | 4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| **متوسط** | 24 | 8.2 | 8.2 | 9.6 |
| **ثانوي** | 27 | 9.2 | 9.2 | 18.8 |
| **تكوين مهني** | 68 | 23.2 | 23.2 | 42 |
| **جامعي** | 127 | 43.3 | 43.3 | 85.3 |
| **دراسات عليا** | 43 | 14.7 | 14.7 | 100 |
| **المجموع** | **293** | **100** | **100** | |

**المصدر: IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان**

**الشكل رقم(16):** الرسم البياني للمستويات الدراسية لافراد العينة




**المصدر**: بناء على معطيات الجدول رقم (13)

من الجدول والرسم البياني السابقين، نقول إن أغلب الموظفين في الشركات المأخوذة في هذه الدراسة لهم مستوى دراسي جامعي بنسبة 43.3% يليهم خريجو التكوين المهني بنسبة 23.2%، وأن أصحاب الدراسات العليا تأخذ حصة لابأس بها في هذا المجتمع بنسبة 14.7%، وبصفة قليلة في المستويين الثانوي والمتوسط بنسبة 9.2% و بنسبة 2.7% على التوالي وبصفة شبه منعدمة في المستوى الإبتدائي بنسبة 1.4%، هذا يدل على أن أصحاب المشاريع يركزون على أصحاب المستويات وذلك من أجل مواكبة التطور الحاصل في الدول المتقدمة، كذلك يمكن القول أن العولمة فرضت على الصناعيين تحديث طريقة عملهم من خلال الأشخاص الذين لهم المستوى لإجراء التكوين من قبل خبراء خارجيين من الدول التي استوردت منها هذه التكنولوجيا كما نلاحظ أن المستوى المتدني لا يأخذ الحيز الكبير بحكم أن هذه الفئة أصبح يعتمد عليها فقط في الأعمال الشاقة كالمخزن لحمل السلع مثلا.

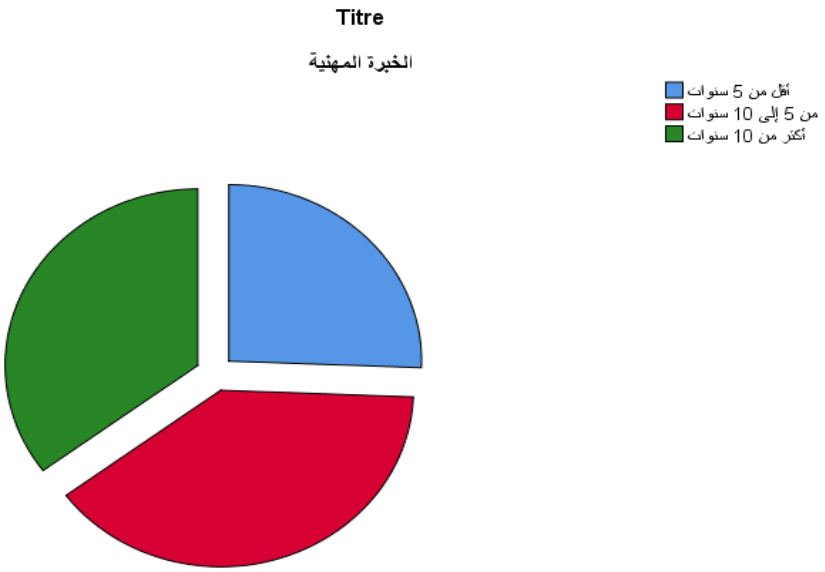
**رابعا – الخبرة المهنية:** تمثل هذه النقطة الخبرة المهنية لكل للمستجوبين في الدراسة، وكانت مختلفة من مؤسسة لأخرى ومن الذكور على حساب الإناث، وتبين ذلك من خلال الجدول والبيان التاليين.

**الجدول رقم(14):**الخبرة المهنية للعمال

| | التكرارات | النسبة المئوية | المقبولة | التراكم |
|---|---|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 75 | 25.6 | 25.6 | 25.6 |
| **من 5إلى 10سنوات** | 115 | 39.2 | 39.2 | 64.8 |
| **أكثر من 10سنوات** | 103 | 35.2 | 35.2 | 100 |
| **المجموع** | **293** | **100** | **100** | |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناء على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الشكل رقم(17):** التمثيل البياني للخبرة المهنية لافراد العينة




**المصدر:**من معطيات الجدول رقم(14)

من الرسم البياني أعلاه المشكل بناء على معطيات الجدول السابق نقول أن الخبرة المهنية في المؤسسات المأخوذة في هذه الدراسة أغلبها من خمس إلى عشر سنوات بنسبة

39.2 % وكذا أكثر من عشر سنوات بنسبة 35.2 % وتأتي بالدرجة الثالثة أقل من خمس سنوات بنسبة 25.6 % وذلك راجع لكون أن المنتجين يركزون على الخبرة لنجاح مشاريعهم ويسعون جاهدين للمحافظة عليهم من خلال بعض المزايا وتهيئة الظروف المواتية للعمل كي لا يتوجه العمال ذوو الكفاءة والخبرة لمؤسسات أخرى، فالخبرة من أهم العوامل في كل مؤسسة.

**الفرع الثاني: الجداول التوافقية (التقاطعية)**

هذا الجزء الثاني من تحليل البيانات المفرغة والمتحصل عليها كجداول وبيانات، وكانت ثنائية في التحليل أي كل متغيرين مع بعض، كما كانت ثلاثية من خلال دمج كل ثلاث متغيرات مع بعض وإجراء التحليل.

**أولا- التحليل الثنائي:** يكون تحليل البيانات في هذه الحالة عن طريق أخذ متغيرين مع بعض، والجدول مع الشكل البياني مكون من متغيرين، وفي هذه النقطة كانت لي ثلاث مجموعات.

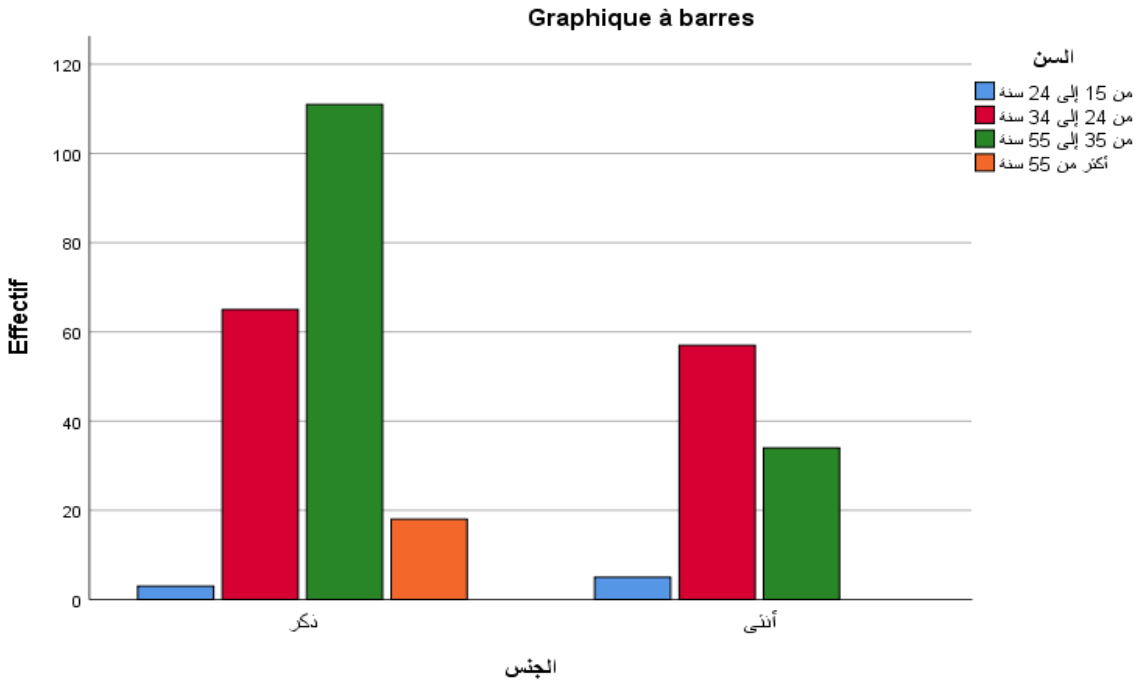
**1- <u>الجنس مع السن:</u>** حيث أدمجت في هذه الحالة الجنسين المأخوذين في الدراسة حسب أعمارهم التي حددت في الدراسة .

**الجدول رقم(15):** أعمار الجنسين

| العمر / الجنس | | ذكر | أنثى | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| من 15إلى 24سنة | العدد | 3 | 5 | 8 |
| | السن | 37.5 | 62.5 | 100 |
| | % من المجموع | 1 | 1.7 | 2.7 |
| من 24إلى 34سنة | العدد | 65 | 57 | 122 |
| | السن | 53.3 | 46.7 | 100 |
| | % من المجموع | 22.2 | 19.5 | 41.7 |
| من 35إلى 55سنة | العدد | 111 | 34 | 145 |
| | السن | 76.6 | 23.4 | 100 |
| | % من المجموع | 37.9 | 11.6 | 49.5 |
| أكثر من 55سنة | العدد | 18 | 0 | 18 |
| | السن | 100 | 0.0 | 100 |
| | % من المجموع | 6.1 | 0 | 6.1 |
| المجموع | العدد | 197 | 96 | 293 |
| | السن | 67.2 | 32.8 | 100 |
| | % من المجموع | 67.2 | 32.8 | 100 |

**المصدر: IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان**

**الشكل رقم(18):**أعمار الجنسين




**المصدر :** من عطيات الجدول رقم(15)

من الرسم البياني السابق، الذي يمثل الجنس مع السن للمؤسسات المأخوذة في الدراسة نقول إن لدى الذكور تتفوق الفئة التي يترواح أعمارهم من 35 إلى55 سنة بنسبة 37.5%، تليها الفئة العمرية من 24 إلى 35 سنة بنسبة 22.2 %، ثم بالدرجة الثالثة فئة من أكثر من 55 سنة و بنسبة قليلة تقدر بـ 6.1% ، وفي مؤخرة الترتيب بنسبة شبه منعدمة هي 1 % لمن تترواح أعمارهم بين 15 و24، أما لدى الإناث تحتل فئة الأعمار من 24 إلى 34 سنة المرتبة الأولى بنسبة 19.5%، وفئة من 35 إلى 55 سنة المرتبة الثانية بنسبة 11.6% وأخيرا فئة من 15 إلى 24بنسبة 1.7%، أما فئة أكثر من 55 سنة غير ممثلة إطلاقا لدى الإناث، بهذا نقول إن هناك فارقا في الأعمار للطبقة العاملة من الذكور مقارنة بالطبقة العاملة من الإناث.

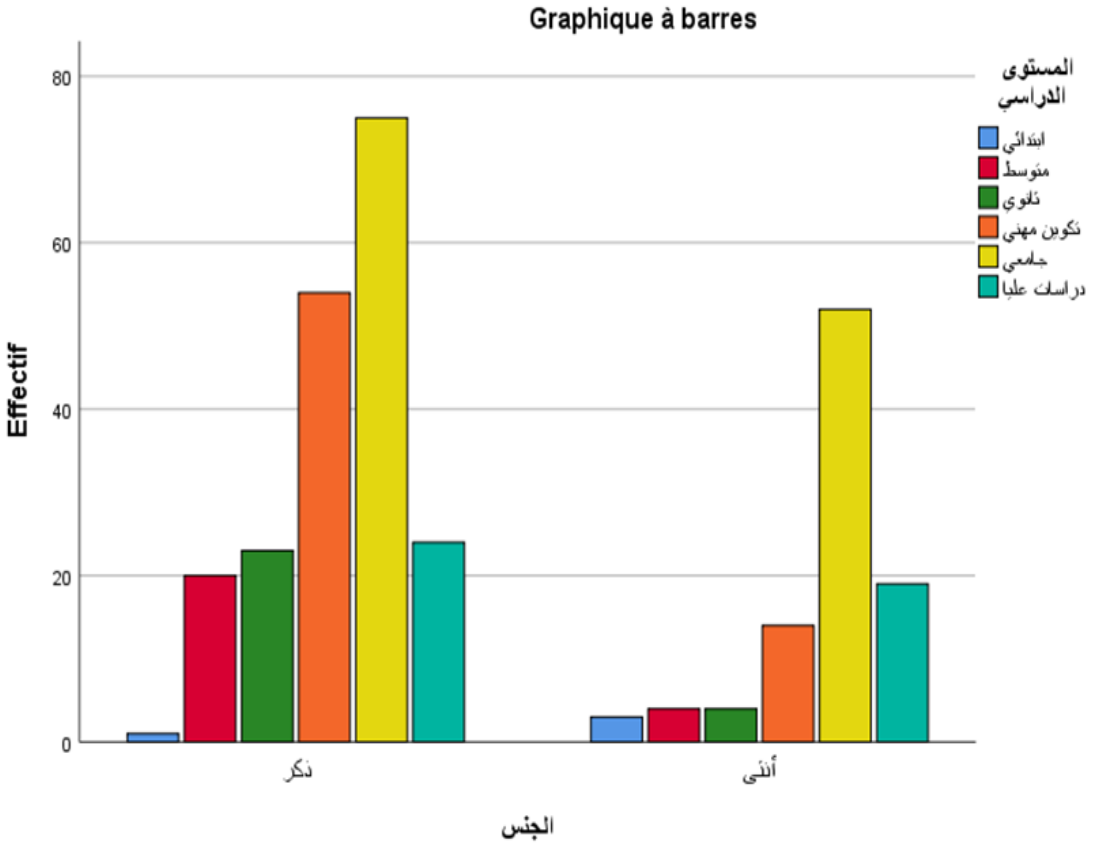
2-**الجنس مع المستوى الدراسي:** ركزت على المستوى الدراسي لكل من الذكور والإناث، حسب الشكل البياني الآتي:

**الجدول رقم(16):** مستويات الجنسين

| السن / المستوى الدراسي | | ابتدائي | متوسط | ثانوي | تكوين مهني | جامعي | دراسات عليا | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | العدد | 1 | 20 | 23 | 54 | 75 | 24 | 197 |
| | %الجنس | 0,5% | 10,2% | 11,7% | 27,4% | 38,1% | 12,2% | 100,0% |
| | المستوى الدراسي | 25% | 83,3% | 85,2% | 79,4% | 59,1% | 55,8% | 67,2% |
| | % من المجموع | 0,3% | 6,8% | 7,8% | 18,4% | 25,6% | 8,2% | 67,2% |
| أنثى | العدد | 3 | 4 | 4 | 14 | 52 | 19 | 96 |
| | %السن | 3,1% | 4,2% | 4,2% | 14,6% | 54,2% | 19,8% | 100,0% |
| | المستوى الدراسي | 75% | 16,7% | 14,8% | 20,6% | 40,9% | 44,2% | 32,8% |
| | %من المجموع | 1,0% | 1,4% | 1,4% | 4,8% | 17,7% | 6,5% | 32,8% |
| المجموع | العدد | 4 | 24 | 27 | 68 | 127 | 43 | 293 |
| | %السن | 1,4% | 8,2% | 9,2% | 23,2% | 43,3% | 14,7% | 100,0% |
| | المستوى الدراسي | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100,0% |
| | %من المجموع | 1,4% | %8,2 | %9,2 | 23,2% | 43,3% | 14,7% | 56.3% |

**المصدر: IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان**

**الشكل رقم(19):** مستويات الجنسين




**المصدر**: بناءا على معطيات الجدول رقم(16).

من خلال الشكل (20) الذي يوضح المستوى الدراسي لكل من الذكور والإناث في مجتمع الدراسة، يتبين أنه مرتفع في الفئة الأولى على حساب الثانية، فالمستوى الجامعي يأتي في الدرجة الأولى بالنسبة لذكور25.6%، يليه مستوى التكوين المهني 18.4%، ثم مستوى دراسات عليا بنسبة 8.2%، وكذا المستوى الثانوي 7.8%، الذي يكاد يقارب مستوى متوسط بنسبة 6.8%، وأخيرا المستوى الإبتدائي الذي يكاد ينعدم بنسبة0.3%، أما بخصوص الإناث الذي يكون المستوى الجامعي بالدرجة الأولى كما هو الشأن لدى الذكور بنسبة 17.7%، ثم دراسات عليا بنسبة6.5%، وفي الدرجة الثالثة التكوين المهني بنسبة4.8% أما المستويات التعليمية فهي ضئيلة وبنسب متقاربة، أهمها المستوى الثانوي والمستوى المتوسط بنسبة1.4% وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة1 %، من كل ما سبق نقول إن المستويات

الدراسية تختلف من الذكور للإناث، وأن الذكور الذين يشتغلون هم من كل المستويات، على غرار الإناث اللواتي يكون تمثيلهن سوى في المستويات المرتفعة.

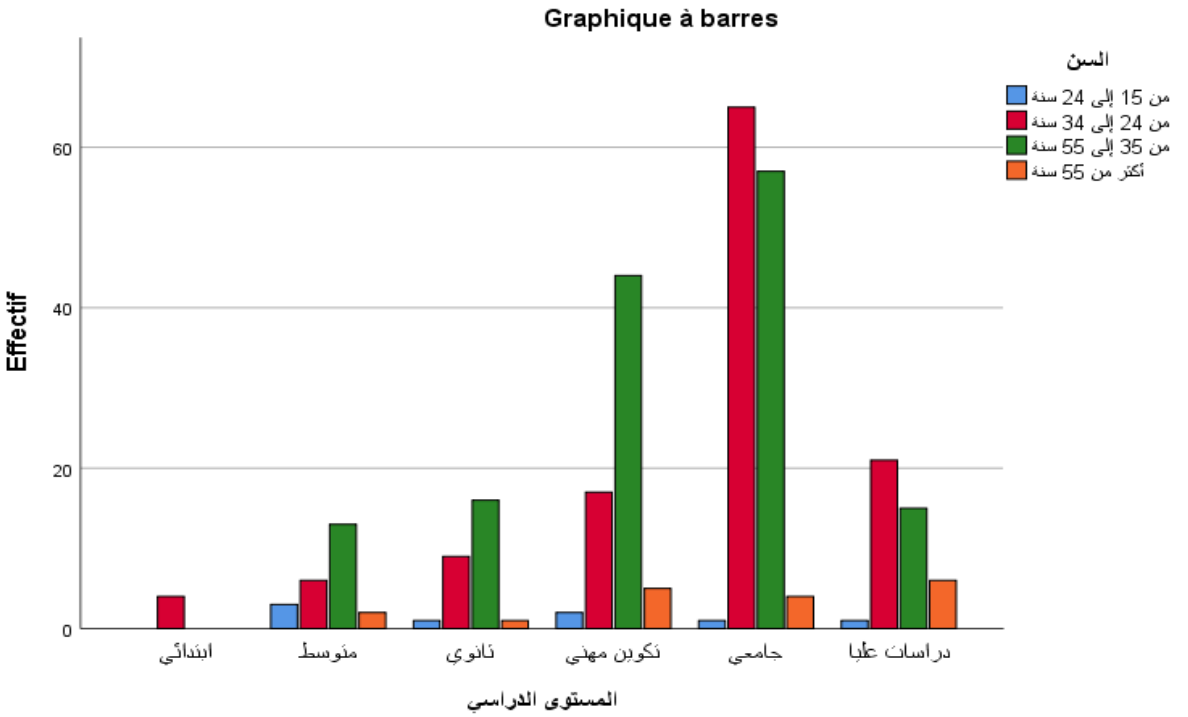
**3-المستوى الدراسي مع السن:** سنتطرق من خلال هذا العنصر للمستويات الدراسية بمختلف الأعمار.

**الجدول رقم(17):** المستوى الدراسي مع السن

| المستوى الدراسي / السن | | من 15 إلى 24 سنة | من25إلى 35سنة | من35 إلى 55سنة | أكثر من 55سنة | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ابتدائي | العدد | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| | % السن | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % من المجموع | 0,0% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% |
| متوسط | العدد | 3 | 6 | 13 | 2 | 24 |
| | % السن | 12,5% | 25,0% | 54,2% | 8,3% | 100,0% |
| | % من المجموع | 1,0% | 2,0% | 4,4% | 0,7% | 8,2% |
| ثانوي | العدد | 1 | 9 | 16 | 1 | 27 |
| | % السن | 3,7% | 33,3% | 59,3% | 3,7% | 100,0% |
| | % من المجموع | 0,3% | 3,1% | 5,5% | 0,3% | 9,2% |
| تكوين مهني | العدد | 2 | 17 | 44 | 5 | 68 |
| | % السن | 2,9% | 25,0% | 64,7% | 7,4% | 100,0% |
| | % من المجموع | 0,7% | 5,8% | 15,0% | 1,7% | 23,2% |
| جامعي | العدد | 1 | 65 | 57 | 4 | 127 |
| | %السن | 0,8% | 51,2% | 44,9% | 3,1% | 100,0% |
| | %من المجموع | 0,3% | 22,2% | 19,5% | 1,4% | 43,3% |
| دراسات عليا | العدد | 1 | 21 | 15 | 6 | 43 |
| | %السن | 2,3% | 48,8% | 34,9% | 14,0% | 100,0% |
| | %من المجموع | 0,3% | 7,2% | 5,1% | 2,0% | 14,7% |
| المجموع | العدد | 8 | 122 | 145 | 18 | 293 |
| | % السن | 2,7% | 41,6% | 49,5% | 6,1% | 100,0% |
| | % من المجموع | 2,7% | %41,6 | 49,5% | 6,1% | 100,0% |

**المصدر: IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان**

**الشكل رقم(20):** المستوى الدراسي مع السن




المصدر: من معطيات الجدول رقم(17)

من خلال الشكل البياني السابق الذي يوضح المستوى الدراسي لمختلف الأعمار في الدراسة، يتبين أنه في المستوى الدراسي منعدم في كل الفئات العمرية، ماعدا في الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة الذي يبلغ نسبة 1.4%، بينما في المستوى المتوسط فهناك نسب مختلفة أهمها الفئة العمرية من 35 إلى 55 سنة بنسبة 4.4%، ثم من 25 إلى 35 سنة بنسبة 2% كما بلغت فئة العمر من 15 إلى 24 سنة 1%،وأخيرا السن أكثر من 55 سنة 0.7%، نفس الشيء لمستوى الثانوي فأهم فئة عمرية فيه هي من 35 إلى 55 سنة بنسبة 5.5%، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 5.5%، وبعدها من 15 إلى 24 سنة، وأكثر من 55 سنة 0.3%، كما نذكر أن أهم مستوى هو المستوى الجامعي بنسب عالية فبعض الفئات العمرية أهمها من 25 إلى 35 سنة بنسبة 22.2%، ثم الفئة العمرية من 35 إلى 55 سنة بنسبة 19.5%، كذلك فئة العمر أكثر من 55 سنة التي

بلغت نسبة 1.4%، وأخيرا السن من 15إلى 24 سنة بنسبة 0.3%، أما مستوى الدراسات العليا فهو 7.2% في الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، و5.1% من 35 إلى 55 سنة بعدها السن أكثر من55 سنة بنسبة 2%، وبنسبة 0.3% للفئة العمرية من15 إلى24 سنة.

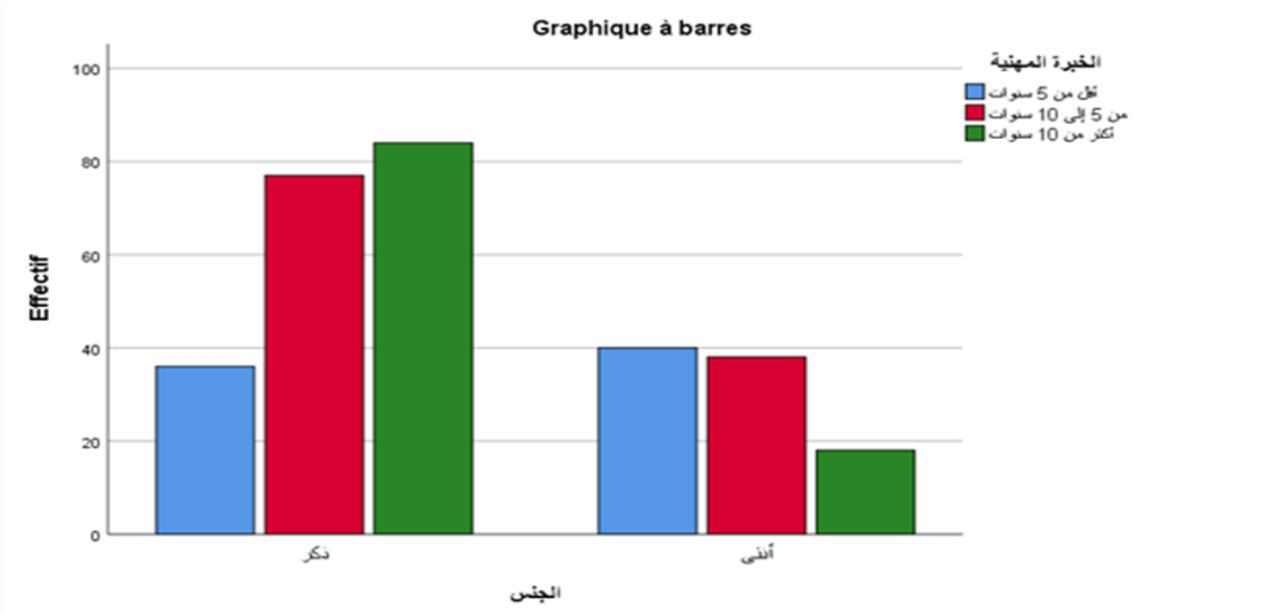
3- **الجنس مع الخبرة المهنية:** نبين من خلال هذا العنصر خبرة الذكور والإناث في العمل داخل المؤسسات الصناعية المدروسة.

**الجدول رقم(18):** الخبرة المهنية لدى الجنسين

| الجنس / العمر | | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10سنوات | أكثر من 10سنوات | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | العدد | 36 | 77 | 84 | 197 |
| | %السن | 18.3% | 39.1% | 42.6% | 100% |
| | %من المجموع | 12.3% | 26.3% | 28.7% | 67.2% |
| أنثى | العدد | 40 | 38 | 18 | 96 |
| | %السن | 41.7% | 39.6% | 18.8% | 100% |
| | %من المجموع | 13.7% | 13.0% | 6.1% | 32.8% |
| المجموع | العدد | 76 | 115 | 102 | 293 |
| | %السن | 25.9% | 39.2% | 34.8% | 100% |
| | %من المجموع | 25.9% | 39.2% | 34.8% | 100% |

**المصدر: IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان**

**الشكل رقم(21):** الخبرة المهنية لدى الجنسين




**المصدر:** من خلال معطيات الجدول رقم (18)

يبين الرسم البياني السابق الخبرة المهنية لكل من الذكور والإناث، فهي مرتفعة لدى الذكور مقارنة بالإناث، بالنسبة للذكور الخبرة التي تفوق أكثر من عشر سنوات كانت بنسبة 28.7% تليها المدة ما بين خمس إلى عشر سنوات بنسبة 26.3% و أخيرا أقل من خمس سنوات بنسبة 12.3% أما فيما يخص الإناث فالخبرة أقل من 5 سنوات كانت بنسبة 13.7% التي تقارب المدة ما بين 5 إلى 10 سنوات التي بلغت بنسبة 28.7% و أخيرا الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 6.1%، حيث يظهر جليا من الرسم البياني ومن النسب المذكورة أن الخبرة المهنية لدى الذكور أكبر منها لدى الإناث.

**ثانيا- التحليل الثلاثي:** اعتمدت في تحليل البيانات في هذه الحالة بأخذ ثلاث متغيرات مع بعض، والرسومات البيانية بين ذلك، من خلال ثلاث مجموعات.

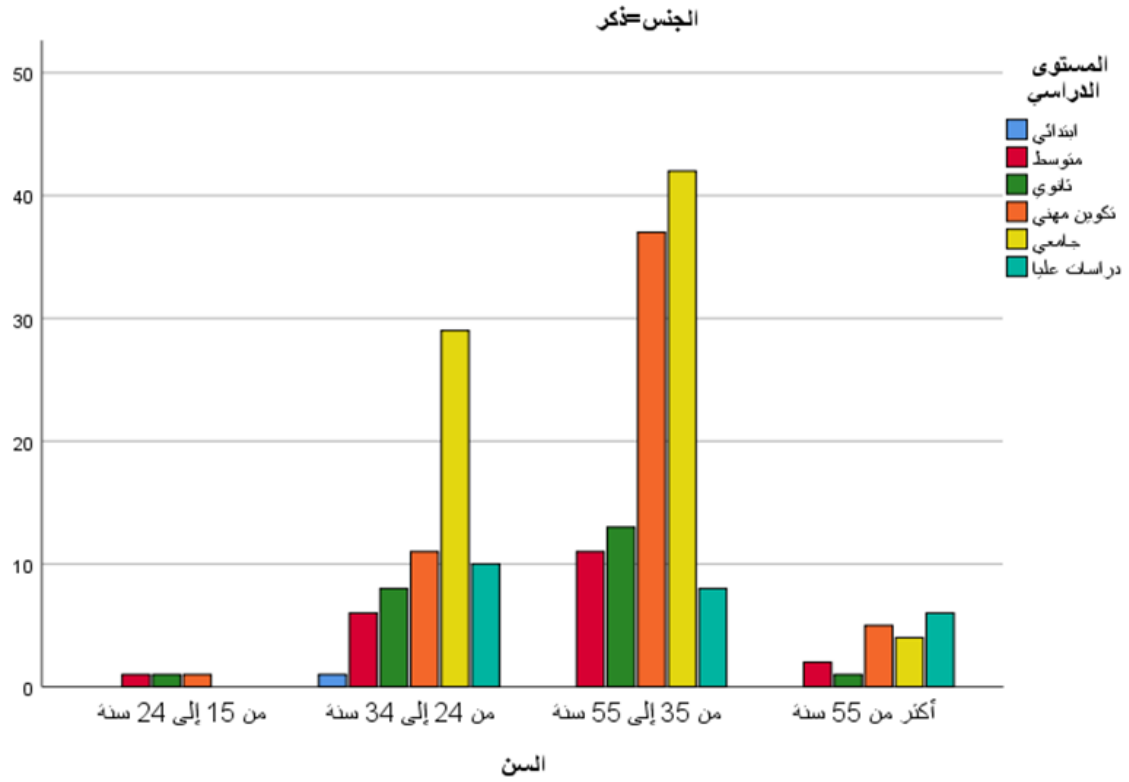
**1-الجنس مع السن مع المستوى الدراسي:** أخذت في هذه الحالة ثلاث متغيرات مع بعض، وهي المستويات الدراسية لكل من الذكور والإناث بمختلف أعمارهم فكانت من خلال الرسمين البيانيين المواليين.

**الجدول رقم(19):** المستوى الدراسي للجنسين بمختلف أعمارهم

| الجنس | السن / المستوى الدراسي | | ابتدائي | متوسط | ثانوي | تكوين مهني | جامعي | دراسات عليا | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | من 15 إلى 24 | العدد | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | |
| | | %السن | %0 | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 0% | 0% | 100% |
| | | %من المجموع | 0% | 0.5% | 0.5% | 0.5% | 0% | 0% | 1.5% |
| | من 24 إلى 34 | العدد | 1 | 6 | 8 | 11 | 29 | 10 | |
| | | %السن | 1.5% | 9.2% | 12.3% | 16.9% | 44.6% | 15.4% | 100% |
| | | %من المجموع | 0.5% | 3% | 4.1% | 5.6% | 14.7% | 5.1% | 33% |
| | من 35 إلى 55 | العدد | 0 | 11 | 13 | 37 | 42 | 8 | 111 |
| | | %السن | 0% | 9.9% | 11.7% | 33.3% | 37.8% | 7.2% | 100% |
| | | %من المجموع | 0% | 5.6% | 6.6% | 18.8% | 21.3% | 4.1% | 56.3% |
| | أكثر من 55 | العدد | 0 | 2 | 1 | 5 | 4 | 6 | |
| | | %السن | 0% | 11.1% | 5.6% | 27.8% | 22.2% | 33.3% | 100% |
| | | %من المجموع | 0% | 1% | 0.5% | 2.5% | 2% | 3% | 9% |
| | المجموع | العدد | 1 | 20 | 23 | 54 | 75 | 24 | 197 |
| | | %السن | 0.5% | 10.2% | 11.7% | 27.4% | 38.1% | 12.2% | 100% |
| | | %من المجموع | 0.5% | 10.2% | 11.7% | 27.4% | 38.1% | 12.2% | 100% |
| أنثى | من 15 إلى 24 | العدد | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| | | %السن | 0% | 40% | 0% | 20% | 20% | 20% | 100% |
| | | %من المجموع | 0% | 2.1% | 0% | 1.0% | 1.0% | 1.0% | 5.2% |
| | من 24 إلى 34 | العدد | 3 | 0 | 1 | 6 | 36 | 11 | |
| | | %السن | 5.3% | 0% | 1.8% | 10.5% | 63.2% | 19.3% | 100% |
| | | %من المجموع | 3.1% | 0% | 1.0% | 6.3% | 37.5% | 11.5% | %459. |
| | من 35 إلى 55 | العدد | 0 | 2 | 3 | 7 | 15 | 7 | |
| | | %السن | 0% | 5.9% | 8.8% | 20.6% | 44.1% | 20.6% | 100% |
| | | %من المجموع | 0% | 2.1% | 3.1% | 7.3% | 15.6% | 7.3% | %435. |
| | المجموع | العدد | 3 | 4 | 4 | 14 | 52 | 19 | 96 |
| | | %السن | 3,1% | 4,2% | 4,2% | 14,6% | 54,2% | 19,8% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 3,1% | 4,2% | 4,2% | 14,6% | 54,2% | 19,8% | 100,0% |
| المجموع | من 24 إلى 34 | العدد | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| | | %السن | 0,0% | 37,5% | 12,5% | 25,0% | 12,5% | 12,5% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 1,0% | 0,3% | 0,7% | 0,3% | 0,3% | 2,7% |
| | من 35 إلى 55 | العدد | 4 | 6 | 9 | 17 | 65 | 21 | 122 |
| | | %السن | 3,3% | 4,9% | 7,4% | 13,9% | 53,3% | 17,2% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,4% | 2,0% | 3,1% | 5,8% | 22,2% | 7,2% | 41,6% |
| | أكثر من 55 | العدد | 0 | 13 | 16 | 44 | 57 | 15 | 145 |
| | | %السن | 0,0% | 9,0% | 11,0% | 30,3% | 39,3% | 10,3% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 4,4% | 5,5% | 15,0% | 19,5% | 5,1% | 49,5% |
| | أكثر من 55 | العدد | 0 | 2 | 1 | 5 | 4 | 6 | 18 |
| | | %السن | 0,0% | 11,1% | 5,6% | 27,8% | 22,2% | 33,3% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 0,7% | 0,3% | 1,7% | 1,4% | 2,0% | 6,1% |
| المجموع | | العدد | 4 | 24 | 27 | 68 | 127 | 43 | 293 |
| | | %السن | 1,4% | 8,2% | 9,2% | 23,2% | 43,3% | 14,7% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,4% | 8,2% | 9,2% | 23,2% | 43,3% | 14,7% | 100,0% |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الشكل رقم(22):** المستوى الدراسي للذكور

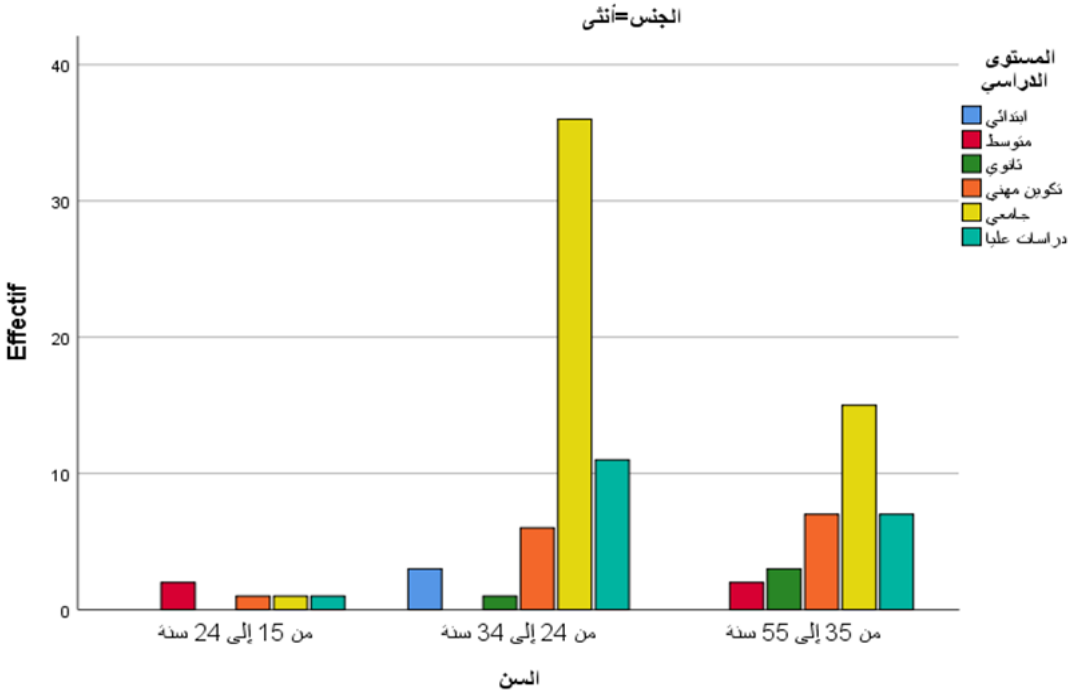



**المصدر**: من معطيات الجدول رقم(19) .

نقول عن الرسم البياني أعلاه إنه ثلاثي أن صح التعبير، بحكم أنه يوضح المستوى الدراسي لدى جنس الذكور بمختلف أعمارهم، فإذا اتجهنا من اليسار نحو اليمين في الشكل يتضح لنا أن أعمار الذكور من 15 إلى 24 سنة هي قليلة بنسبة 0.5% بالنسبة لمستوى المتوسط والثانوي والتكوين المهني، أما المستويات الجامعية والدراسات العليا غير موجودة لديهم، أما فئة الأعمار الثانية من 24 إلى 34 سنة فهي متفاوتة النسب من حيث المستوى الدراسي، حيث يتصدر الجامعيون هذه الفئة العمرية بنسبة 44.6%، ثم خريجو التكوين المهني بنسبة 16.9%، التي تقارب الدراسات العليا بنسبة 15.4%، يليه المستوى الثانوي 12.3%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 9.2%، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 1.5%، أما فيما يخص الفئة العمرية من 35 حتى 55 سنة تغلب عليهم طبقة الجامعيين بأعلى نسبة قدرها37.8%، ويليها أصحاب التكوين المهني بنسبة 33.3%،

وبالدرجة الثالثة المستوى الثانوي بنسبة11.7%، و بعدها المستوى المتوسط بنسبة 9.9%، ويأتي بعدها مستوى الدراسات العليا بنسبة7.2%، بينما المستوى الابتدائي فهو منعدم، أما آخر فئة عمرية لدى الذكور فهي أكثر من خمس وخمسين سنة بأعلى نسبة قدرها3%، بمستوى دراسات عليا، ويليها أصحاب التكوين المهني بنسبة2.5%، وبالدرجة الثالثة مستوى جامعي بنسبة2%، وبعدها مستوى المتوسط بنسبة1%، وأخيرا مستوى ثانوي بنسبة0.5%، بينما المستوى الابتدائي فهو منعدم، مما سبق ذكره نقول أن أكبر تمثيل للفئة العمرية للذكور هي من 24 إلى 34 سنة وكذا من 35 إلى 55 سنة بالمستوى الجامعي.

**الشكل رقم(23):** المستوى الدراسي للاناث




**المصدر**: من معطيات الجدول رقم(19)

الشكل السابق يوضح المستوى الدراسي للإناث بمختلف أعمارهم، فإذا نظرنا من شمال الرسم البياني نحو يمينه نقول أن سن من 15 إلى 24 سنة تمثيلهم ضعيف في مجتمع الدراسة كما أن المستوى الابتدائي والمستوى الثانوي منعدمان، أما المستوى المتوسط كان بنسبة2.1% المستويات المتبقية جاءت متساوية بنسب تقدر بـ 1%، أما سن مابين 24 إلى

34 سنة، كانت نسبة الجامعين عالية بـ37.5%، وبعدها مستوى الدراسات العليا بنسبة11.5% والتكوين المهني بنسبة6.3%، ويليه المستوى الابتدائي الذي بلغت نسبته 3.1%، ثم المستوى الثانوي بنسبة1%، أما المستوى المتوسط فهو منعدم، أما الفئة العمرية من 34 إلى 55 سنة يتصدرها المستوى الجامعي بنسبة15.6%، يليه مستوى الدراسات العليا بنفس النسبة مع التكوين المهني تقدر بـ 7.3%، يليها المستوى الثانوي بـ 3.1%، ثم المستوى المتوسط بنسبة2.1%، وانعدام المستوى الابتدائي، كما أن الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة غير ممثلة إطلاقا.

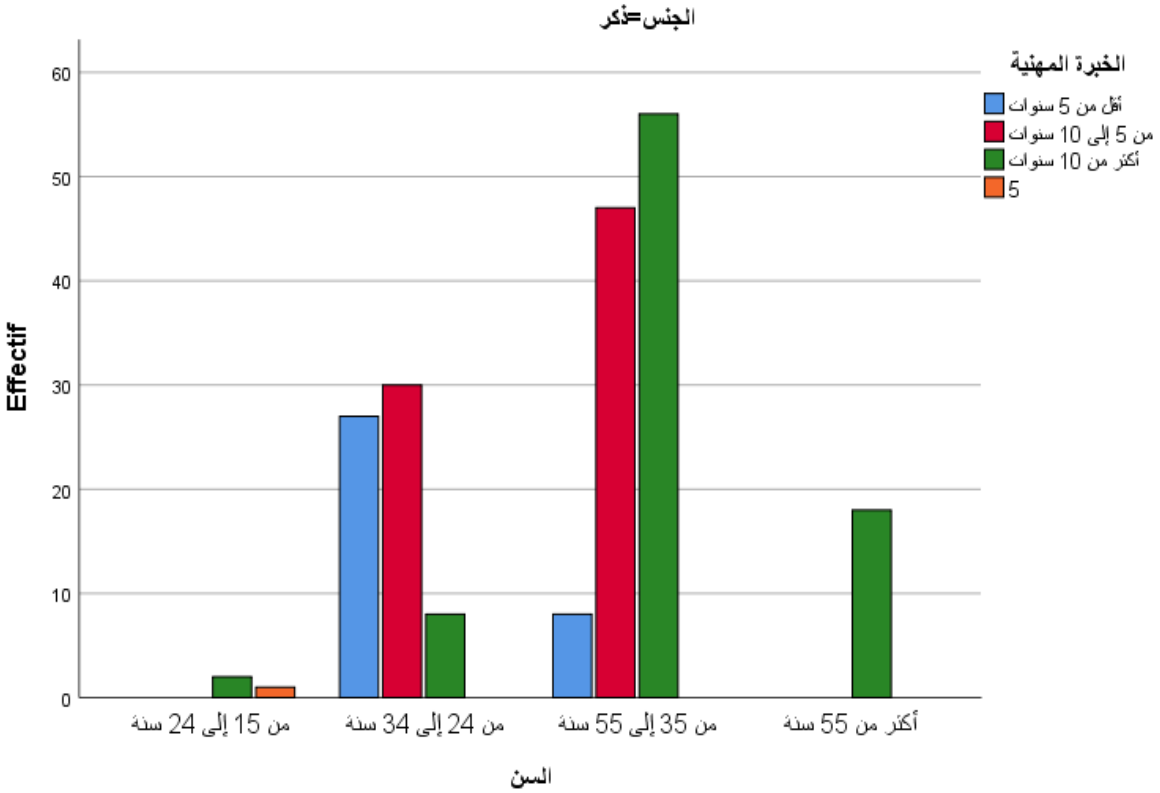
**الجنس مع السن مع الخبرة المهنية:** تطرقت هنا للخبرة المهنية للذكور والإناث بمختلف أعمارهم ووضحتها من خلال الجدول و الشكلين الآتيين:

**الجدول رقم (20):** خبرة الجنسين بمختلف أعمارهم

| الجنس | السن / الخبرة المهنية | | أقل من 05 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | من 15 إلى 24 | العدد | 1 | 0 | 2 | 3 |
| | | %السن | 33,3% | 0,0% | 66,7% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,5% | 0,0% | 1,0% | 1,5% |
| | من 24 إلى 34 | العدد | 27 | 30 | 8 | 65 |
| | | %السن | 41,5% | 46,2% | 12,3% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 13,7% | 15,2% | 4,1% | 33,0% |
| | من 35 إلى 55 | العدد | 8 | 47 | 56 | 111 |
| | | %السن | 7,2% | 42,3% | 50,5% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 4,1% | 23,9% | 28,4% | 56,3% |
| | أكثر من 55 | العدد | 0 | 0 | 18 | 18 |
| | | %السن | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 0,0% | 9,1% | 9,1% |
| | المجموع | العدد | 36 | 77 | 84 | 197 |
| | | %السن | 18,3% | 39,1% | 42,6% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 18,3% | 39,1% | 42,6% | 100,0% |
| أنثى | من 15 إلى 24 | العدد | 4 | 1 | 0 | 5 |
| | | %السن | 80,0% | 20,0% | 0,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 4,2% | 1,0% | 0,0% | 5,2% |
| | من 24 إلى 34 | العدد | 30 | 24 | 3 | 57 |
| | | %السن | 52,6% | 42,1% | 5,3% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 31,3% | 25,0% | 3,1% | 59,4% |
| | من 35 إلى 55 | العدد | 6 | 13 | 15 | 34 |
| | | %السن | 17,6% | 38,2% | 44,1% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 6,3% | 13,5% | 15,6% | 35,4% |
| | المجموع | العدد | 40 | 38 | 18 | 96 |
| | | %السن | 41,7% | 39,6% | 18,8% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 41,7% | 39,6% | 18,8% | 100,0% |
| المجموع | من 24 إلى 34 | العدد | 1 | 2 | 2 | 8 |
| | | %السن | 12,5% | 25,0% | 25,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,3% | 0,7% | 0,7% | 2,7% |
| | من 35 إلى 55 | العدد | 54 | 11 | 11 | 122 |
| | | %السن | 44,3% | 9,0% | 9,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 18,4% | 3,8% | 3,8% | 41,6% |
| | أكثر من 55 | العدد | 60 | 71 | 71 | 145 |
| | | %السن | 41,4% | 49,0% | 49,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 20,5% | 24,2% | 24,2% | 49,5% |
| | أكثر من 55 | العدد | 0 | 18 | 18 | 18 |
| | | %السن | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 6,1% | 6,1% | 6,1% |
| المجموع | | العدد | 76 | 115 | 102 | 293 |
| | | %السن | 25,9% | 39,2% | 34,8% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 25,9% | 39,2% | 34,8% | 100,0% |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

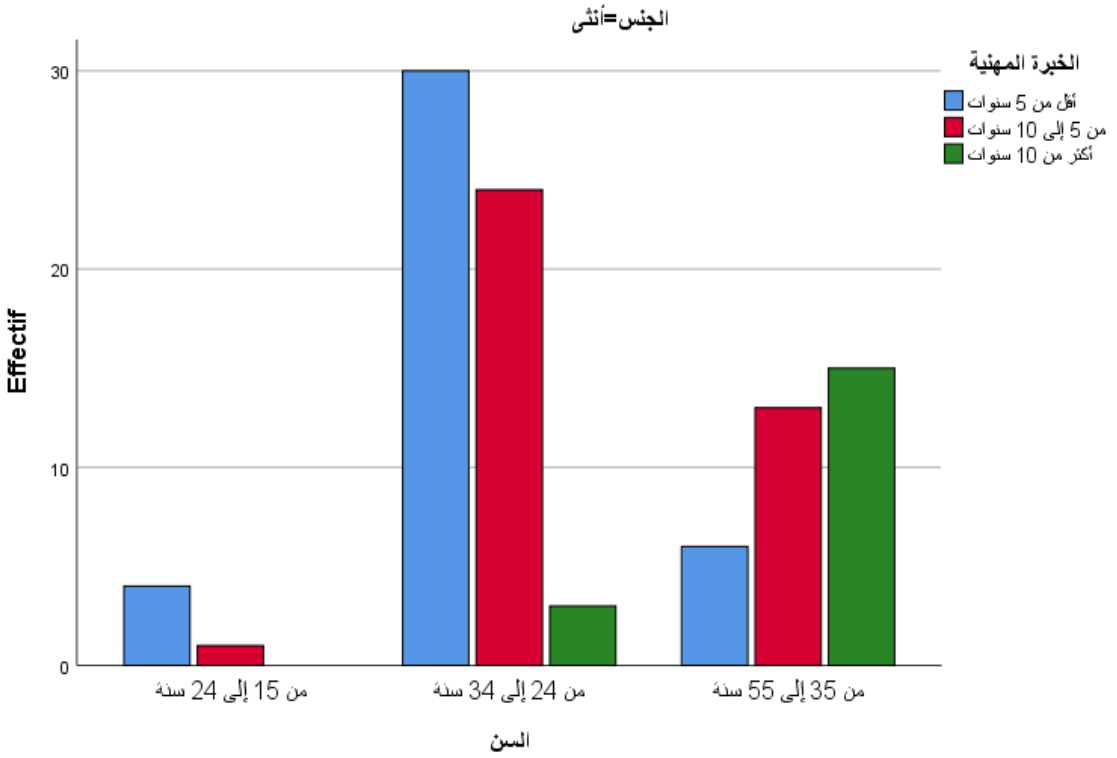
**الشكل رقم(24):** خبرة الذكور بمختلف أعمارهم




**المصدر**:بناءا على معطيات الجدول رقم(20)

الرسم البياني السابق يبين الخبرة المهنية للذكور بمختلف أعمارهم، فالملاحظ أن الخبرة الأكبر هنا في المجموعة من 35 إلى 55 سنة، وتتصدرها خبرة أكثر من عشر سنوات بنسبة 28.4% ثم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.9%، وأخيرا خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة4.1%، تليها الفئة العمرية من 24 إلى 34 سنة، التي تتقارب فيها خبرة من خمس إلى عشر سنوات بنسبة15.2%، مع خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة13.7%، وأخيرا خبرة أكثر من عشر سنوات بنسبة4.1% ثم أكثر من 55 سنة الذين لديهم سوى خبرة أكثر من عشر سنوات فقط بنسبة9.1%.

**الشكل رقم(25):** خبرة الإناث بمختلف أعمارهم




**المصدر**: من معطيات الجدول رقم(20)

الرسم البياني رقم (26) يوضح الخبرة المهنية لدى فئة الإناث بمختلف أعمارهم فأعلى خبرة موجودة عند الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 55 سنة، فكانت خبرة أكثر من 10 سنوات هي الاولى بنسبة15.6%، ثم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة13.5%، ثم أقل من 5 سنوات بنسبة6.3%، وبعدها الفئة العمرية من 24 إلى 34 سنة وهنا أصحاب أقل من 5 سنوات خبرة بدرجة كبيرة بنسبة31.3%، ثم من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة25% وأخيرا أكثر من 10 سنوات بنسبة3.1%، أما الفئة العمرية من 15 إلى 24 سنة فتمثيلها قليل جدا، حيث لديهم فقط خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة4.2% وخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة1%، وانعدام خبرة أكثر من 10 سنوات لديهم، أما الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة غير ممثلة إطلاقا.

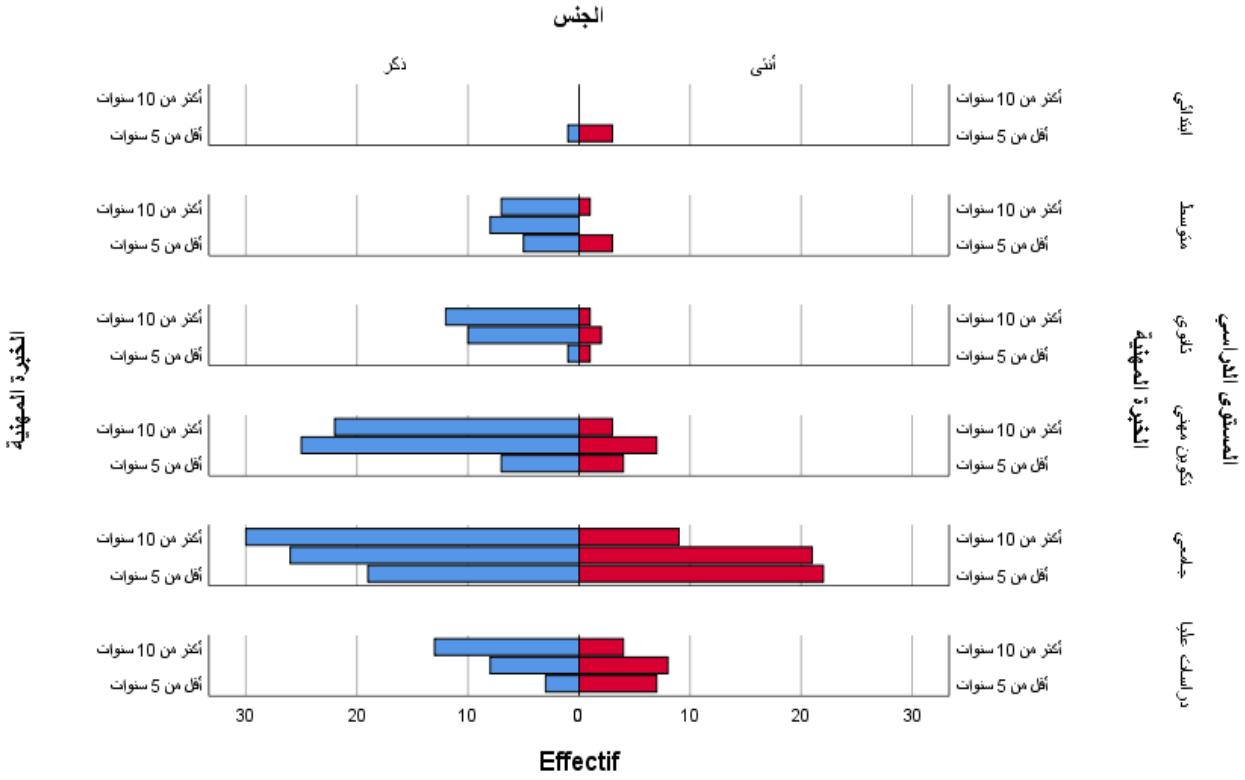
2-**الجنس مع المستوى الدراسي مع الخبرة المهنية:** تتمثل هذه النقطة في الخبرة المهنية لمختلف العاملين حسب مستواهم الدراسي بمختلف أعمارهم.

**الجدول رقم(21):** المستوى الدراسي للجنسين مع الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية | الجنس | المستوى الدراسي | ابتدائي | متوسط | ثانوي | تكوين مهني | جامعي | دراسات عليا | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | ذكر | العدد | 1 | 5 | 1 | 7 | 19 | | 36 |
| | | %السن | 2,8% | 13,9% | 2,8% | 19,4% | 52,8% | 8,3% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,3% | 6,6% | 1,3% | 9,2% | 25,0% | 3,9% | 47,4% |
| | أنثى | العدد | 3 | 3 | 1 | 4 | 22 | 7 | 40 |
| | | %السن | 7,5% | 7,5% | 2,5% | 10,0% | 55,0% | 17,5% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 3,9% | 3,9% | 1,3% | 5,3% | 28,9% | 9,2% | 52,6% |
| | المجموع | العدد | 4 | 8 | 2 | 11 | 41 | 10 | 76 |
| | | %السن | 5,3% | 10,5% | 2,6% | 14,5% | 53,9% | 13,2% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 5,3% | 10,5% | 2,6% | 14,5% | 53,9% | 13,2% | 100,0% |
| من 5 إلى 10سنوات | ذكر | العدد | | 8 | 10 | 25 | 26 | 8 | 77 |
| | | %السن | | 10,4% | 13,0% | 32,5% | 33,8% | 10,4% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | 7,0% | 8,7% | 21,7% | 22,6% | 7,0% | 67,0% |
| | أنثى | العدد | | 0 | 2 | 7 | 21 | 8 | 38 |
| | | %السن | | 0,0% | 5,3% | 18,4% | 55,3% | 21,1% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | 0,0% | 1,7% | 6,1% | 18,3% | 7,0% | 33,0% |
| | المجموع | العدد | | 8 | 12 | 32 | 47 | 16 | 115 |
| | | %السن | | 7,0% | 10,4% | 27,8% | 40,9% | 13,9% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | 7,0% | 10,4% | 27,8% | 40,9% | 13,9% | 100,0% |
| أكثر من 10 سنوات | ذكر | العدد | | 7 | 12 | 22 | 30 | 13 | 84 |
| | | %السن | | 8,3% | 14,3% | 26,2% | 35,7% | 15,5% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | 6,9% | 11,8% | 21,6% | 29,4% | 12,7% | 82,4% |
| | أنثى | العدد | | 1 | 1 | 3 | 9 | 4 | 18 |
| | | %السن | | 5,6% | 5,6% | 16,7% | 50,0% | 22,2% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | 1,0% | 1,0% | 2,9% | 8,8% | 3,9% | 17,6% |
| | المجموع | العدد | | 8 | 13 | 25 | 39 | 17 | 102 |
| | | %السن | | 7,8% | 12,7% | 24,5% | 38,2% | 16,7% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | 7,8% | 12,7% | 24,5% | 38,2% | 16,7% | 100,0% |
| المجموع | | العدد | 1 | 20 | 23 | 54 | 75 | 24 | 197 |
| | | %السن | 0,5% | 10,2% | 11,7% | 27,4% | 38,1% | 12,2% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,3% | 6,8% | 7,8% | 18,4% | 25,6% | 8,2% | 67,2% |
| | | العدد | 3 | 4 | 4 | 14 | 52 | 19 | 96 |
| | | %السن | 3,1% | 4,2% | 4,2% | 14,6% | 54,2% | 19,8% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,0% | 1,4% | 1,4% | 4,8% | 17,7% | 6,5% | 32,8% |
| | | العدد | 4 | 24 | 27 | 68 | 127 | 43 | 293 |
| | | %السن | 1,4% | 8,2% | 9,2% | 23,2% | 43,3% | 14,7% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,4% | 8,2% | 9,2% | 23,2% | 43,3% | 14,7% | 100,0% |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الشكل رقم(26):** المستوى الدراسي للجنسين مع الخبرة المهنية




**المصدر**: من معطيات الجدول رقم(21)

الرسم البياني السابق يبين الخبرة المهنية للذكور والإناث بمختلف مستوياتهم التعليمية:

**1-بالنسبة للذكور**: فالملاحظ أن الخبرة أقل من 5 سنوات في المستوى الجامعي هي الأعلى بنسبة 25%، يليها خريجو التكوين المهني بنسبة9.2%، بعدها ذوو المستوى المتوسط بنسبة 6.6%، ثم مستوى الدراسات العليا بنسبة 3.9%، وأخيرا المستوى الثانوي والابتدائي بنفس النسبة هي 1.3% أما الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات، فيبقى أعلى مستوى دراسي فيها هو المستوى الجامعي بنسبة 22.6%، يليه خريجو التكوين المهني بنسبة 21.7%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 8.7%، وأخيرا المستوى المتوسط والدراسات العليا بنسبة 7%، أما المستوى الابتدائي غيرموجود، أما أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات فأعلى مستوى فيها هي جامعي دائما بنسبة 29.4%، وبعدها التكوين المهني بنسبة 21.6%، فدراسات عليا بنسبة 12.7%، يليه المستوى

الثانوي بنسبة 11.8%، وأخيرا المستوى المتوسط بنسبة 6.9%، أما المستوى الابتدائي فهو منعدم، حيث نقول أن المستوى الجامعي هو الغالب لدى الذكور في كل الحالات، الذي يليه خريجو التكوين المهني.

2- **بالنسبة للإناث:** في الخبرة أقل من 5 سنوات أعلى مستوى هو الجامعي بنسبة 28.9%، يليه مستوى الدراسات العليا بنسبة 9.2%، ثم التكوين المهني بنسبة 5.3%، وبعده المستوى المتوسط والثانوي بنفس النسبة تقدر بـ 3.9%، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 1.3%، أما صاحبات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات فهي بنسب قليلة يأتي المستوى الجامعي بالدرجة الأولى بنسبة 18.3%، ثم مستوى الدراسات العليا بنسبة 7%، وبعدها خريجات التكوين المهني بنسبة 6.1%، ومن لهن مستوى ثانوي بنسبة 1.7%، أما المستوى المتوسط والابتدائي منعدم، وأخيرا خبرة أكثر من 10 سنوات، فهي بنسب ضئيلة أهمها المستوى الجامعي بنسبة 8.8%، يليه، دراسات عليا بنسبة 3.9%، بعده التكوين المهني بنسبة 2.9%، ثم المستوى الثانوي والمتوسط بنسبة 1% أما المستوى الابتدائي يساوي الصفر، فما يلاحظ عند الإناث أن المستوى الابتدائي غير موجود على مدى فترتين من الخبرة ابتداء من 5 سنوات فما فوق، كذلك نقول إن مستوى الدراسات العليا عند الإناث أكثر من الذكور في كل الفترات المتعلقة بالخبرة المهنية أما المستوى الجامعي فهو نفس الشأن بالنسبة للذكور.

3- **السن مع المستوى الدراسي مع الخبرة المهنية:** تتمثل هذه النقطة في الخبرة المهنية حسب المستوى الدراسي بمختلف أعمارهم من خلال الجدول الموالي والأشكال المختلفة.

**الجدول رقم (22):** المستوى الدراسي مع الخبرة المهنية بمختلف الأعمار

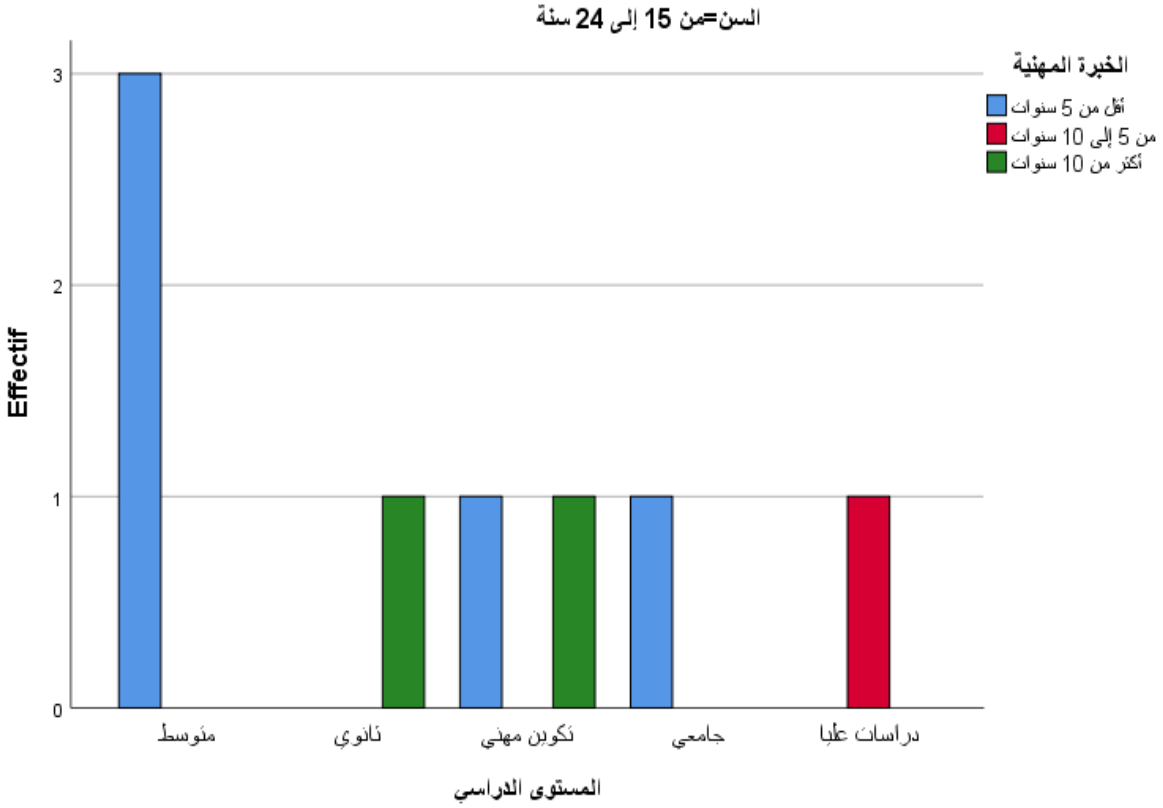
| السن | الخبرة المهنية / المستوى الدراسي | | أقل من 05 سنوات | من 5 إلى 10سنوات | أكثر من 10 سنوات | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| من 15 إلى 24 سنة | متوسط | العدد | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | | %السن | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 37,5% | 0,0% | 0,0% | 37,5% |
| | ثانوي | العدد | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | %السن | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 0,0% | 12,5% | 12,5% |
| | تكوين مهني | العدد | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | | %السن | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 12,5% | 0,0% | 12,5% | 25,0% |
| | جامعي | العدد | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | %السن | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 12,5% |
| | دراسات عليا | العدد | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | %السن | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 12,5% | 0,0% | 12,5% |
| | المجموع | العدد | 5 | 1 | 2 | 8 |
| | | %السن | 62,5% | 12,5% | 25,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 62,5% | 12,5% | 25,0% | 100,0% |
| من 24 إلى 34 سنة | ابتدائي | العدد | 4 | 0 | 0 | 4 |
| | | %السن | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 3,3% | 0,0% | 0,0% | 3,3% |
| | متوسط | العدد | 2 | 4 | 0 | 6 |
| | | %السن | 33,3% | 66,7% | 0,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,6% | 3,3% | 0,0% | 4,9% |
| | ثانوي | العدد | 0 | 7 | 2 | 9 |
| | | %السن | 0,0% | 77,8% | 22,2% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 5,7% | 1,6% | 7,4% |
| | تكوين مهني | العدد | 6 | 7 | 4 | 17 |
| | | %السن | 35,3% | 41,2% | 23,5% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 4,9% | 5,7% | 3,3% | 13,9% |
| | جامعي | العدد | 35 | 26 | 4 | 65 |
| | | %السن | 53,8% | 40,0% | 6,2% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 28,7% | 21,3% | 3,3% | 53,3% |
| | دراسات عليا | العدد | 10 | 10 | 1 | 21 |
| | | %السن | 47,6% | 47,6% | 4,8% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 8,2% | 8,2% | 0,8% | 17,2% |
| | المجموع | العدد | 57 | 54 | 11 | 122 |
| | | %السن | 46,7% | 44,3% | 9,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 46,7% | 44,3% | 9,0% | 100,0% |
| | | العدد | 3 | 4 | 6 | 13 |
| | | %السن | 23,1% | 30,8% | 46,2% | 100,0% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| من 35 إلى 55 سنة | متوسط | %من المجموع | 2,1% | 2,8% | 4,1% | 9,0% |
| | ثانوي | العدد | 2 | 5 | 9 | 16 |
| | | %السن | 12,5% | 31,3% | 56,3% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,4% | 3,4% | 6,2% | 11,0% |
| | تكوين مهني | العدد | 4 | 25 | 15 | 44 |
| | | %السن | 9,1% | 56,8% | 34,1% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 2,8% | 17,2% | 10,3% | 30,3% |
| | جامعي | العدد | 5 | 21 | 31 | 57 |
| | | %السن | 8,8% | 36,8% | 54,4% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 3,4% | 14,5% | 21,4% | 39,3% |
| | دراسات عليا | العدد | 0 | 5 | 10 | 15 |
| | | %السن | 0,0% | 33,3% | 66,7% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 0,0% | 3,4% | 6,9% | 10,3% |
| | المجموع | العدد | 14 | 60 | 71 | 145 |
| | | %السن | 9,7% | 41,4% | 49,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 9,7% | 41,4% | 49,0% | 100,0% |
| أكثر من 55 سنة | متوسط | العدد | | | 2 | 2 |
| | | %السن | | | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | | 11,1% | 11,1% |
| | ثانوي | العدد | | | 1 | 1 |
| | | %السن | | | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | | 5,6% | 5,6% |
| | تكوين مهني | العدد | | | 5 | 5 |
| | | %السن | | | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | | 27,8% | 27,8% |
| | جامعي | العدد | | | 4 | 4 |
| | | %السن | | | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | | 22,2% | 22,2% |
| | دراسات عليا | العدد | | | 6 | 6 |
| | | %السن | | | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | | 33,3% | 33,3% |
| | المجموع | العدد | | | 18 | 18 |
| | | %السن | | | 100,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | | | 100,0% | 100,0% |
| | ابتدائي | العدد | 4 | 0 | 0 | 4 |
| | | %السن | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% |
| | متوسط | العدد | 4 | 0 | 0 | 4 |
| | | %السن | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 1,4% |
| | ثانوي | العدد | 8 | 8 | 8 | 24 |
| | | %السن | 33,3% | 33,3% | 33,3% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 2,7% | 2,7% | 2,7% | 8,2% |
| | تكوين مهني | العدد | 2 | 12 | 13 | 27 |
| | | %السن | 7,4% | 44,4% | 48,1% | 100,0% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | %من المجموع | 0,7% | 4,1% | 4,4% | 9,2% |
| | جامعي | العدد | 11 | 32 | 25 | 68 |
| | | %السن | 16,2% | 47,1% | 36,8% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 3,8% | 10,9% | 8,5% | 23,2% |
| | دراسات عليا | العدد | 41 | 47 | 39 | 127 |
| | | %السن | 32,3% | 37,0% | 30,7% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 14,0% | 16,0% | 13,3% | 43,3% |
| | المجموع | العدد | 10 | 16 | 17 | 43 |
| | | %السن | 23,3% | 37,2% | 39,5% | 100,0% |
| | | %من المجموع | 3,4% | 5,5% | 5,8% | 14,7% |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الشكل رقم(27):** الخبرة المهنية للبالغين من 15 حتى 24 سنة حسب مستواهم الدراسي

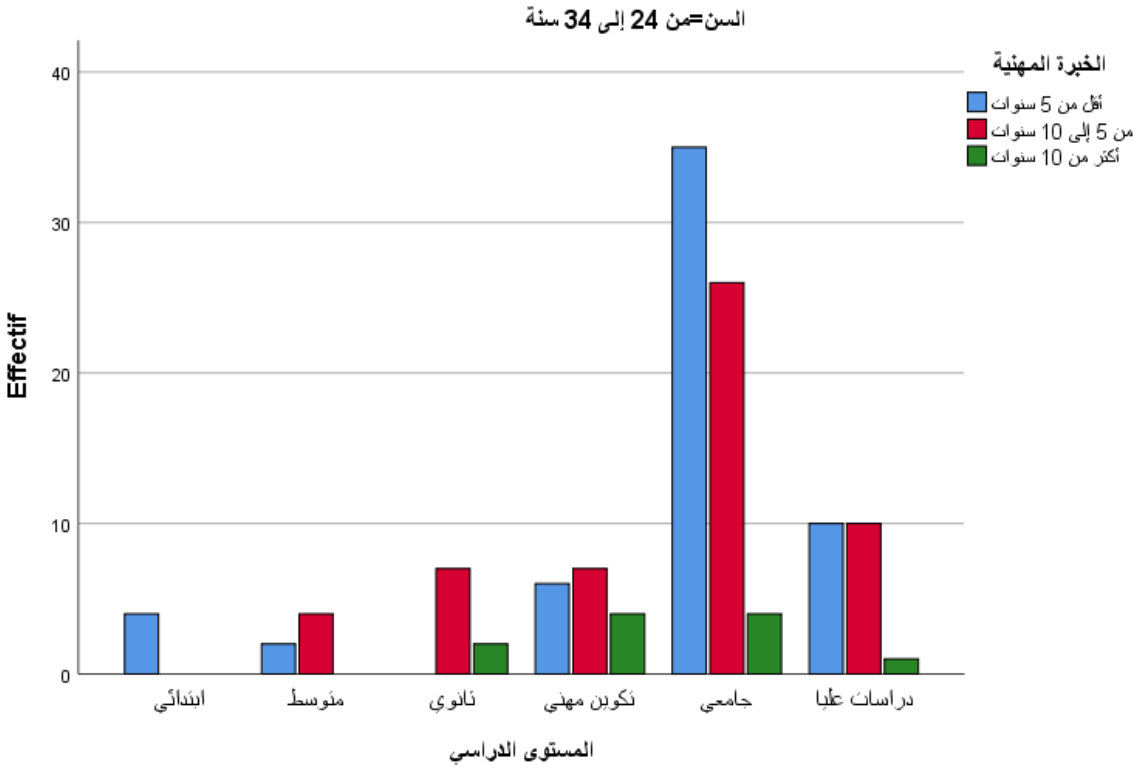



**المصدر**: بناءا على معطيات الجدول رقم(22).

الرسم البياني رقم (28) يوضح الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات للذين تتراوح أعمارهم من 15 إلى 24 سنة بمختلف مستوياتهم الدراسية، يتصدرهم أصحاب المستوى المتوسط بنسبة 37.5% يليه خريجو التكوين المهني بنفس النسبة مع أصحاب المستوى

الجامعي تقدر بـ 12.5%، أما مستويات الدراسات العليا، الثانوي والإبتدائي فهي منعدمة، أما الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات فهي منعدمة في كل الأطوار ما عدا الدراسات العليا فهي بنسبة 12.5%، ثم أصحاب خبرة أكثر من 10 سنوات فقد بلغت عند أصحاب المستوى الثانوي والتكوين المهني نسبة 12.5%، بينما المستويات الابتدائي، المتوسط، الجامعي والدراسات العليا تساوي الصفر.

**الشكل رقم(28):** الخبرة المهنية للبالغين من العمر 24 حتى 35 سنة بمختلف المستويات الدراسية

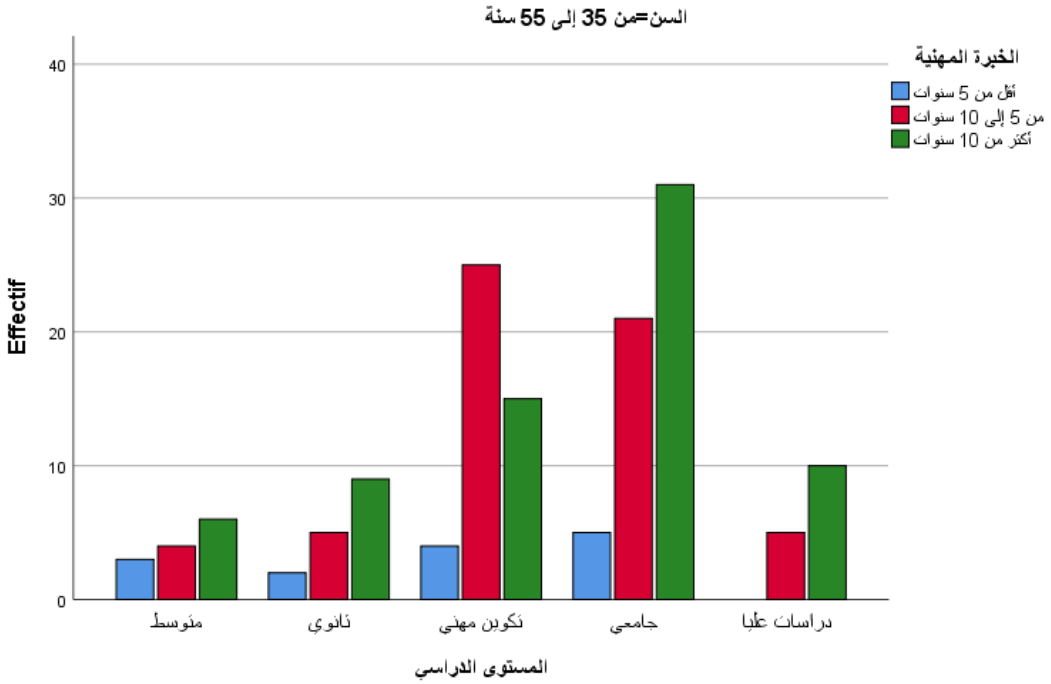



**المصدر:** بناء على معطيات الجدول رقم(22)

تليها الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة المبينة في الشكل أعلاه، فأصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات بلغ فيها المستوى الدراسي الجامعي عندهم نسبة 28.7%، ثم مستوى الدراسات العليا بنسبة 8.2%، بعده خريجو التكوين المهني بنسبة 4.9%، وبعده المستوى الابتدائي بنسبة 3.3%، وأخيرا المستوى المتوسط بنسبة 1.6%، أما المستوى الثانوي فهو منعدم، بينما أصحاب الخبرة المهني من 5 إلى 10 سنوات، فأعلى مستوى لهم هو

الجامعي بنسبة 21.3%، ثم الدراسات العليا بنسبة 8.2%، يليه المستوى الثانوي والتكوين المهني بنسبة 5.7%، وأخيرا المستوى المتوسط بنسبة 3.3%، أما الابتدائي فهو منعدم، نمر لأصحاب الخبرة المهنية أكثر من عشر سنوات فالمستويان الابتدائي والمتوسط فهما منعدمان، أما الثانوي فهو بنسبة 1.6%، بعده مستوى التكوين المهني بنسبة 3.3%، ثم الجامعي بنسبة 1% و أخيرا مستوى الدراسات العليا بنسبة 0.8%.

**الشكل رقم(29):** الخبرة المهنية البالغين من العمر 35 حتى 55 سنة حسب مستواهم الدراسي

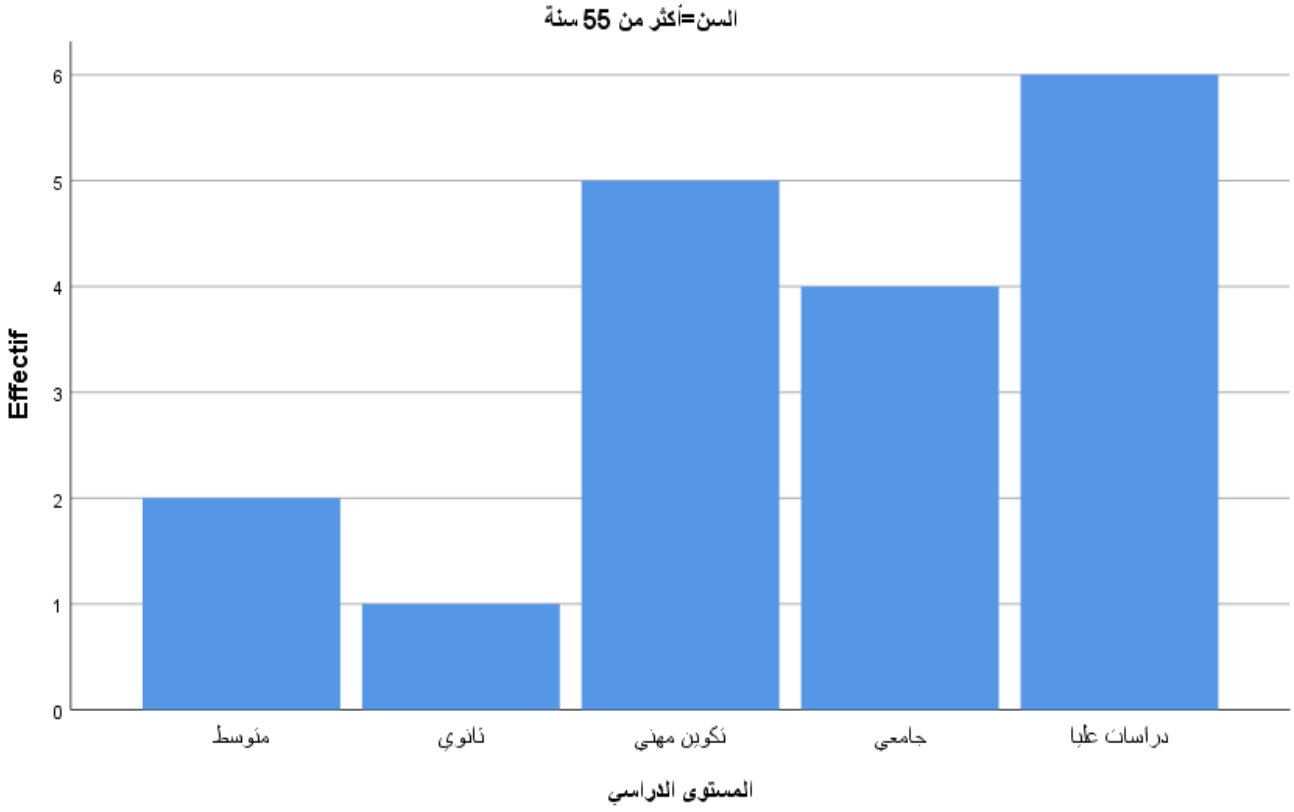



**المصدر:** بناء على معطيات الجدول رقم(22)

يبين الرسم البياني أعلاه الفئة العمرية من 35 إلى 55 فمن لديهم خبرة أقل من خمس سنوات سنة فالمستوى الإبتدائي والثانوي والدراسات العليا غير موجودة فيها، بينما المستوى المتوسط بنسبة 2.1%، أما خريجو التكوين المهني فهم بنسبة 2.8% يليه المستوى الجامعي بنسبة 3.4%، كما نذكر أصحاب الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات فأعلى مستوى فيه هو التكوين المهني بنسبة 12.5%، يليه المستوى الجامعي بنسبة 14.5%، ثم مستوى الدراسات العليا بنسبة 3.4%، بيد أن المستويين الإبتدائي والثانوي

فهما منعدمان، أما من تفوق خبرتهم المهنية أكثر من عشر سنوات فأعلى مستوى عندهم هو الجامعي بنسبة 21.4%، ثم التكوين المهني بنسبة 10.3%، يليه مستوى الدراسات العليا بنسبة 6.9%، والمستوى المتوسط بنسبة 4.1%، أما المستويان الإبتدائي والثانوي فهما منعدمان وهذا أهم شيء يمكن إثراؤه في هذه الفئة العمرية.

**الشكل رقم(30):** الخبرة المهنية للبالغين من العمر أكثر من 55 سنة بمختلف المستويات الدراسية




**المصدر**: بناءا على معطيات الجدول رقم(22)

يبين الشكل السابق أن الخبرة المهنية بمختلف المستويات للفئة البالغة من العمر أكثر من 55 سنة التي نلاحظ من خلالها أن أصحاب الخبرة المهنية أقل من خمس سنوات حتى عشر سنوات غير موجودة إطلاقا، ماعدا خبرة أكثر من عشر سنوات الذي يمثل فيها مستوى الدراسات العليا أكبر نسبة مقدرة بـ33.3%، ثم مستوى التكوين المهني

بنسبة 27.8%، يليه المستوى الجامعي بنسبة 22.2%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 11.1%، والمستوى الثانوي بنسبة 5.6%، أما المستوى الابتدائي فهو منعدم.

**المطلب الثاني: الدراسة الاحصائية**

يتم عرض من خلال هذا العنصر ما توصلت إليه الدراسة، بالأرقام الاحصائية، عن طريق ترجمة الجزء الثاني المتمثل في المحاور الست مقسمين إلى متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل، إلى أعداد ونسب مئوية، حيث نبين مدى صدق وثبات الاستمارة وكذا تحليل الاجابات المتوصل إليها.

**الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان**

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الاجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، اما ثبات الاستبيان فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج من العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات.[1]

يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل **ألفا- كرونباج Alpha de Cronbach** ومعامل التجزئة النصفية وهذا المعامل يأخذ قيما بين الصفر والواحد، فعندما تكون القيم قريبة من الواحد نقول بأن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس، أما عندما يكون قريبا من الصفر نقول إنه لا يمثل المجتمع، وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة الاستبيان، تستخدم نفس المعايير لحساب معامل الثبات أيضا، حيث يتم حساب معامل الصدق بأخذ جدر معامل الثبات.[2]

[1] أنور حسين عبدالرحمان، صباح حسين العجيلي، التقويم والقياس، دار الأيام، الأردن، 2015،ص119.
[2] غيث البحر، معن التنجي، التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics ، مركز سبر للدراسات الاحصائية والسياسات العامة، 2014، ص14.

**معامل ألفا- كرونباج Alpha de Cronbach :**

معامل ألفا- كرونباج من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين اجابات الأسئلة، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\propto = \frac{K}{K-1}\left(\frac{\sum_{i=1}^{K} \sigma^2 yi}{\sigma^2}\right)$$

في هذه الدراسة، التي كانت من خلال توزيع استبيان على مجموعة من المؤسسات الصناعية، حيث تحتوي استمارة الأسئلة على خمس متغيرات مستقلة ومتغير تابع، لحساب ألفا- كرونباج قمن بتفريغ الاجوبة المتعلقة بست متغيرات في البرنامج، وبالضغط على زر OK، تظهر نافذة جديدة هي نافذة المخرجات من جدولين، ومنه نستنتج ثبات الاستبيان من الجدول ونحسب الصدق رياضيا بأخذ جذر معامل الثبات وهذا ما سنوضحه في نتائج الاستبيان من خلال فقرات المتغير المستقل من خمسة محاور وفقرات المتغير التابع من محور واحد كما يلي:

**أولا- القيادة:** بعض وضع الأجوبة في برنامج **SPSS** ظهرت النتائج من خلال جدولين كما هو موضح في الآتي:

**الجدول رقم (23):** معامل ألفا- كرونباج لعنصر القيادة

| | العدد | النسبة(%) |
|---|---|---|
| المقبولة | 292 | 97.3 |
| القيم المفقودة | 1 | 0.3 |
| المجموع | 293 | 100 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الجدول رقم (24):** معامل الصدق لعنصر القيادة

| | العدد | ألفا- كرونباج |
|---|---|---|
| المقبولة | 7 | 0.781 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

أظهرت نتائج المحور الأول في الجدول الأول القيم المفقودة والقيم المقبولة، ومجموعهما، بيد أن الجدول الثاني بين لنا أن معامل **Alpha de Cronbach** المكون من عمودين، على اليمين عدد الأسئلة والمتغيرات التي ظهرت في معامل **Alpha**، وعلى اليسار يعطينا معامل الثبات الذي يساوي 0.781 و منه نقول أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية.

أما الصدق في هذه الحالة هو $\sqrt{0.781} = 0.883$، مما يبين أي الاستبيان صادق، أنه يمثل المجتمع الذي أخذت منه العينة.

**ثانيا- مشاركة الأفراد:** بعدما أفرغت الأجوبة الخاصة بمشاركة الأفراد في المؤسسة ووضعت في برنامج **SPSS**، ظهرت النتائج من خلال جدولين كما هو موضح في الآتي:

**الجدول رقم (25):** معامل ألفا- كرونباج لمشاركة الأفراد

| | العدد | النسبة(%) |
|---|---|---|
| المقبولة | 285 | 97.3 |
| الخانات المغيبة | 9 | 2.7 |
| المجموع | 293 | 100 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان.

**الجدول رقم (26):** معامل الصدق لمشاركة الفراد

| | العدد | ألفا- كرونباج |
|---|---|---|
| المقبولة | 10 | 0.825 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

من الجدولين السابقين يتبين من الأول القيم المفقودة والقيم المقبولة، ومجموعهما، بيد أن الجدول الثاني بين لنا أن معامل **Alpha de Cronbach** يساوي 0.825 و منه نقول أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية.

أما الصدق في الحالة يساوي $\sqrt{0.825} = 0.908$ ، مما يبين أي الاستبيان صادق، أنه يمثل المجتمع الذي أخذت منه العينة.

**ثالثا- ثقافة المؤسسة:** حيث قمت بوضع الأجابات في برنامج **SPSS**، وظهرت النتائج كما هو موضح في الآتي:

**الجدول رقم (27):** معامل ألفا- كرونباج لعنصر ثقافة المؤسسة

| | العدد | النسبة(%) |
|---|---|---|
| المقبولة | 292 | 97.3 |
| الخانات المغيبة | 1 | 0.3 |
| المجموع | 293 | 100 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الجدول رقم (28):** معامل الصدق لعنصر ثقافة المؤسسة

| | العدد | ألفا- كرونباج |
|---|---|---|
| المقبولة | 11 | 0.649 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

يتضح من الجدول الثاني أن معامل Alpha يساوي 0.649 و منه نقول أن الاستبيان ثابث بدرجة عالية.

أما الصدق في هذه الحالة هو $\sqrt{0.649} = 0.805$، مما يبين أي الاستبيان صادق، أنه يمثل المجتمع الذي أخذت منه العينة.

**رابعا- الاتصال:** أعطت الإجابات الثمانية المتعلقة بهذا العنصر النتائج المبينة في مايلي:

**الجدول رقم (29):** معامل ألفا- كرونباج لعنصر الاتصال

| | العدد | النسبة(%) |
|---|---|---|
| المقبولة | 293 | 100 |
| الخانات المغيبة | 0 | 0 |
| المجموع | 293 | 100 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الجدول رقم (30):** معامل الصدق لعنصر الاتصال

| | العدد | ألفا- كرونباج |
|---|---|---|
| المقبولة | 8 | 0.880 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

من الجدول رقم (32) نلاحظ ثابث الاستبيان بدرجة عالية، أي أن معامل Alpha يساوي 0.880 و منه نقول أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية.

أما الصدق في هذه الحالة هو $\sqrt{0.880} = 0.938$، مما يبين أي الاستبيان صادق، أنه يمثل المجتمع الذي أخذت منه العينة.

**خامسا- بيئة العمل:** خصص هذا المحور لأسئلة حول أحوال العمل داخل المؤسسات، فكانت نتائج أجوبة العمال المحولة على برنامج **SPSS** مبينة في الجدولين التالين:

**الجدول رقم (31):** معامل ألفا- كرونباج لعنصر بيئة العمل

| | العدد | النسبة(%) |
|---|---|---|
| المقبولة | 288 | 98.3 |
| الخانات المغيبة | 5 | 1.7 |
| المجموع | 293 | 100 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الجدول رقم (32):** معامل الصدق لعنصر بيئة العمل

| | العدد | ألفا- كرونباج |
|---|---|---|
| المقبولة | 7 | 0.785 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

يوضح من الجدول رقم (35) أن معامل Alpha يساوي 0.785 و منه نقول أن الاستبيان ثابث بدرجة عالية.

أما الصدق في هذه الحالة هو$\sqrt{0.785} = 0.886$، مما يبين أي الاستبيان صادق، أنه يمثل المجتمع الذي أخذت منه العينة.

**سادسا- التحسين:** وهو المحور السادس والأخير، ويعتبر المتغير التابع الذي كان من خلال ثلاثة عشر سؤالا، متعلقة بالجودة، فكانت نتائج الإجابات المستمدة من برنامج **SPSS** من خلال الجدولين التالين:

**الجدول رقم (33):** معامل ألفا- كرونباج لعنصر التحسين

| | العدد | النسبة(%) |
|---|---|---|
| المقبولة | 280 | 95.6 |
| الخانات المغيبة | 13 | 4.4 |
| المجموع | 293 | 100 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

**الجدول رقم (34):** معامل الصدق لعنصر التحسين

| | العدد | ألفا- كرونباج |
|---|---|---|
| المقبولة | 13 | 0.884 |

**المصدر:** IBM PASW 25 بناءا على المعطيات المفرغة من الاستبيان

بتبين معامل Alpha من خلال الجدول رقم(37) يساوي 0.884، وبالتالي فالاستبيان ثابت بدرجة عالية، و معامل الصدق هو $\sqrt{0.884} = 0.940$، معناه أن الأسئلة المأخودة في هذا المحور تمثل المجتمع المأخوذة منه العينة.

**الفرع الثاني :تحليل الاجابات**

للتعرف على الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات في تطبيقها عل شهادة الإيزو 9001، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عين الدراسة وبالاستعانة بجدول ليكارت الخماسي نحصل على جدول الاتجاهات للمحاور الست المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع في صورة نهائية، إذ تبين الجداول التالية النتائج المتوصل إليها:

**الجدول رقم (35)**: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة

| **المحور الأول : القيادة** | **المتوسط المرجح** | **الانحراف المعياري** |
|---|---|---|
| تحظى الجودة بأهمية كبيرة لدى إدارة المؤسسة | 1,58 | ,7060 |
| تخصص إدارة المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها في تطوير قدراتنا وإمكاناتنا التي تسمح لنا بانجاز أعمالنا بشكل جيد | 2,09 | ,8880 |
| تشرك إدارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات | 2,50 | 1,003 |
| تترك إدارة المؤسسة لعمالها الحرية الكافية لاختيار الطريقة التي تبدو لهم أفضل للقيام بأعمالهم | 2,70 | 1,014 |
| تفرض ادارة المؤسسة على عمالها الالتزام الصارم لقواعد واجراءات العمل | 2,15 | ,9130 |
| لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير و التجديد و التحسين و الدفع بالأمور نحو الأمام. | 1,92 | ,8970 |
| تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة | 2,05 | ,9830 |
| **المجموع** | **2.14** | **0.92** |

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن جميع الإجابات المتعلقة بهذا المحور في أغلبيتها تكون بين محايدة وغير موافقة، مما يعني بأن الأشخاص غير راضين أو غير موافقين على الأداء المتعلق بمحور القيادة.

**الجدول رقم (36):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مشاركة الأفراد

| المحور الثاني : مشاركة الأفراد | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| كانت لك محادثات مع المسؤولين بخصوص الجودة | 2,14 | ,9460 |
| يقوم الموظف بتقديم معلومات خاصة بعملك إلى الأشخاص المسؤولين عن الجودة. | 2,35 | 1,030 |
| قمت شخصيا بكتابة وتحرير وثائق مفيدة للجودة. | 2,46 | 1,495 |
| قدمت معلومات مفيدة عند وضع نظام إدارة الجودة. | 2,59 | 1,073 |
| تابعت دورات تكوينية حول الجودة. | 2,61 | 1,150 |
| يعمل التدريب المتعلق بالجودة على إكساب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء الأجانب . | 2,79 | 1,693 |
| يركز التدريب المتعلق بالجودة على تقوية روح التعاون و التحسين المستمر لجودة السلع المقدمة . | 2,42 | 1,094 |
| تساهم برامج التدريب الخاصة بالجودة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى . | 2,30 | 1,126 |
| تتناقش مع زملائك في العمل حول الجودة. | 2,25 | 1,029 |
| **المجموع** | **2.416** | **1.088** |

من خلال الجدول السابق يتبين أن جميع الإجابات المتعلقة بهذا المحور في أغلبيتها تكون بين محايدة (أوافق نوعا ما) وغير موافقة، مما يعني بأن الأفراد داخل المؤسسة لا يشركونهم الرأي بقوة.

**الجدول رقم (37):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ثقافة المؤسسة

| المحور الثالث : ثقافة المؤسسة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| يفضل المسيرون في مؤسستك اتخاذ القرارت بشكل فردي دون مشاورة الأطراف التي يهمها القرار. | 2,70 | 1,153 |
| المسيرون في مؤسستك يحتكرون المعلومة ولا يسهلون وصولها إلى الأشخاص الذين يحتاجونها. | 3,27 | 1,169 |
| يفضل المسيرون في مؤسستك العمل الجماعي على العمل الفردي. | 2,64 | 1,248 |
| يميل المسيرون في مؤسستك إلى المركزية ويرفضون تفويض مسؤولياتهم. | 2,58 | 1,102 |
| من أولويات العمال في مؤسستك إرضاء حاجات ورغبات العميل | 2,36 | 1,024 |
| يسهل العمال في مؤسستك اندماج العمال الجدد. | 2,21 | ,966 |
| يحضى العمل الجيد الذي يقوم به العامل هنا بمكافئة عادلة. | 2,57 | 1,074 |
| اختيار العمال لشغل مناصب العمل على أساس الكفاءة. | 2,54 | 1,072 |
| تحضى المبادرات الهادفة إلى التحسين في مؤسستك بالدعم والمساندة. | 2,40 | ,9950 |
| يتعاون الجميع في المؤسسة لإنجاز المهام و حل المشاكل . | 2,17 | ,8790 |
| تجمع العمال علاقات جيدة. | 2,04 | ,8400 |
| **المجموع** | **2.498** | **1.054** |

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع الإجابات المتعلقة بهذا المحور في أغلبيتها تكون بين محايدة وغير موافقة. مما يعني أن ليس هناك ثقافة جيدة متبعة من قبل المؤسسات وهذا يرجع دائما لرأي الموظفيت العمال بناءا على ما ورد من أجوبتهم.

**الجدول رقم (38):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة العمل

| المحور الرابع : بيئة العمل | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| ظروف العمل الحرارة، الرطوبة، الإضاءة و الهدوء جيدة في المؤسسة | 2,24 | 1,041 |
| أدوات العمل الآلات، المكاتب، الأجهزة جيدة في المؤسسة . | 2,14 | ,9060 |
| طرق العمل إجراءات واضحة، مسؤوليات محددة بدقة | 2,17 | ,9030 |
| علاقتك بمسؤولك المباشر يطبعها التحفيز، التشجيع و نقل المعرفة. | 2,10 | ,8350 |
| علاقتك بزملائك يسودها الاحترام، التفاهم والتعاون . | 1,96 | ,7730 |
| إمكانية تطوير قدراتك في ظل بيئة عمل جيدة. | 2,01 | ,8370 |
| إمكانية تجريب طرق عمل من اقتراح كفيل انجاز الأعمال | 2,03 | ,8150 |
| **المجموع** | **2.092** | **0.876** |

تبين نتائج الجدول السابق التي في جلها أصغر من ثلاثة وذلك حسب ما رد به العمال أن بيئة عملهم ليس كما يطلعون .

**الجدول رقم (39):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصال

| المحور الخامس : الاتصال | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| تشجع الشركة و تسهل عملية الاتصال مع المحيط الخارجي بما يخدم أهداف المؤسسة | 2,06 | ,7630 |
| لتحقيق وسائل الاتصال | 2,12 | ,7900 |
| تدرك الإدارة أهمية التعاون بين الأقسام و المستويات الإدارية | 2,14 | ,7430 |
| تشجع قيادات المؤسسة مختلف أنواع الاتصال | 2,17 | ,7590 |
| يتم تدريب العمال على كيفية استخدام الآلات و معدات الاتصال الحديثة بشكل فعال | 2,35 | ,8770 |
| يتبادل المشرفون و العاملون المعلومات فيما بينهم بكل سهولة | 2,34 | ,9610 |
| يلعب التنظيم الداخلي للمؤسسة وطرق العمل المتبعة دورا فعالا في تيسير الاتصال داخل المؤسسة | 2,34 | ,9290 |
| **المجموع** | **2.224** | **0.854** |

من نتائج الجدول أعلاه نقول أن الاتصال داخل المؤسسات قليل حسب ما صرح به العمال.

**الجدول رقم (40):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحسين

| **المحور السادس : التحسين** | **المتوسط المرجح** | **الانحراف المعياري** |
|---|---|---|
| الحصول على شهادة الإيزو 9001 جعل أداءكم يتحسن بشكل دائم ومستمر | 2,10 | ,7620 |
| تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين | 2,18 | ,9170 |
| لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة | 2,10 | ,8660 |
| يؤدي الحصول عل شهادة الإيزو 9001إلى تنوع وتوسع الأسواق الخارجية | 2,04 | 1,485 |
| الحصول على شهادة الجودة ISO 9001 يؤدي إلى تمييز منتجات مؤسستكم. | 1,99 | ,8270 |
| بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية | 1,93 | ,7630 |
| الاهتمام بالجودة يؤدي بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتميزها | 2,01 | ,8650 |
| يؤدي الحصول على شهادة الإيزو 9001 إلى نمو القيمة المضافة | 2,01 | ,8140 |
| يؤدي الحصول عل شهادة الجودة ISO 9001 إلى نمو المبيعات بشكل عام | 2,11 | ,8070 |
| الحصول على شهادة الإيزو 9001 يرفع الصادرات من المبيعات | 2,15 | ,8220 |
| يؤدي الحصول على شهادة الجودة ISOإلى ارتفاع أرباح التصدير | 2,38 | 1,868 |
| الحصول على شهادة الجودة ISOاينمي الحصة السوقية الخارجية | 2,34 | ,8440 |
| **المجوع** | **2.129** | **1.010** |

أما إجابات المتغير التابع حسب نتائج الجدول السابق فنقول أن التحسين المتعلق بالجودة يبقى ضعيفا، ولابد من مراجعته.

**استنتاج الدراسة الميدانية:**

من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة المنبثقة من أسئلة الاستبيان التي كان في ستة محاور، لاحظت أن هناك صعوبات عامة تعيق تطبيق الجودة في المؤسسات نذكر مجملها فيما يلي:

- أسلوب القيادة المتبع من قبل المؤسسات لم يصل للمستوى المطلوب.
- عدم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وهذا ما ينافي الشمولية.
- الهدف المراد لكل مؤسسة صناعية بصفة عامة وبالخصوص المؤسسات محل الدراسة هو تحقيق أعلى ربح بأدنى التكاليف، لكن هاته المؤسسات أهملت ولم تربط الامر المهم بهدفها وهو ثقافة العمل الجيدة.
- العمل الذي نريد منه المردودية المرجوة لابد أن نوفر له بيئة جيدة وهذا ما لم نره في نتائج الدراسة.
- غياب أهم عامل داخل المؤسسة الذي من شأنه تحقيق الهدف الأسمى وهو الاتصال.
- عدم انسجام نظام إدراة المؤسسات للطرق والأساليب التي تتبناها في تطبيق الجودة.
- الغياب التام للمختصين في تطبيق الجودة في أغلب المؤسسات، حيث في تسع عشرة مؤسسة يوجد فقط مؤسستان بهما مصلحة الجودة رغم حيازتهم على شهادة الإيزو 9001، مما يؤدي إلى الفشل.
- ضعف التمويل المخصص لعنصر الجودة.
- نقص الامكانيات المادية المخصصة للجودة.
- غياب سياسة واستراتيجية موجهة للجودة.
- عدم تخصيص تدريب خاص بالجودة.

**خاتمة الفصل:**

درس هذا الفصل من خلال أخذ العينة تمثلت في مجموعة من المؤسسات الصناعية، من مجتمع كان ولاية البليدة، عن طريق توزيع استمارة الأسئلة على هذه العينات المأخوذة للدراسة، وبعد تفريغ الإجابات في ملف إكسل وتحويله على برنامج SPSS، كان التحليل من خلال الدراسة الوصفية للمتغيرات، وكذا التحليل الإحصائي للمحاور المختارة في الدراسة، وخلصت هذه الأخيرة بأن المؤسسات محل الدراسة ليس لها تنسيق عال بين أدائها والجودة.

**خاتمة:**

يتمثل الهدف الأساسي من بحثي هذا في دراسة كيفية الإجابة على الإشكالية التي صيغ على أساسها عنوان الأطروحة، حيث أن سؤال الانطلاق يعد مرآة العنوان التي جاءت به الدراسة والذي قسم علميا و منهجيا محاولا مقاربته من زاويته النظرية والتطبيقية إلى أربعة أقسام: فصلان نظريان، وفصل مزج بين النظري والتطبيقي حول الصناعة في الجزائر، أما آخرهم كانت الدراسة الاستقصائية الميدانية التي جاءت من خلال استمارة أسئلة حول المتغيرين المتكون منهما العنوان.

على غرار العديد من الدول، وجدت المؤسسات الجزائرية في سلسلة المواصفات إطارا نظريا وعمليا يسمح لها بتحسين فعاليتها وإرضاء عملائها، إلا أن انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي، أفقدها الاحتكار الذي كانت تمارسه على المستهلكين، وجعلها تدخل المنافسة من موقع ضعف، بسبب الفوارق الموجودة بينها وبين المؤسسات الأجنبية من حيث التنافسية، وتدرك أنه ما من طريق غير طريق الأداء الذي يسمح لها بالبقاء، ولما كانت المنافسة هي التسابق على رضا العميل، فلا عجب أن أي توجه نحو تحسين الأداء يجب أن يكون نحو العميل، فالمؤسسة وجدت لإرضاء متطلباته ولا يمكنها أن تستمر بدونه، لكن المشكلة أن إرضاء العميل لم يعد يتم بنفس الصورة التي كانت عليه في السابق، فأمام التقارب التكنولوجي الموجود بين المؤسسات المنافسة والتزايد المتنامي لحاجات ورغبات العميل لم تعد الجودة تقتصر على المنتج ذاته بل امتدت لتشمل جميع الخدمات المحيطة والمتصلة به.

تندرج هذه الدراسة في سياق التحولات التي تشهدها السوق الجزائرية والمتمثلة أساسا في المنافسة فبعد دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ، والانضمام الوشيك للمنظمة العالمية للتجارة، أصبحت الجزائر أمام حقيقة مآلها أن تكون مؤسساتها الاقتصادية

ذات أداء عال ومنتجاتها متصفة بالجودة العالية، على هذا انهيت دراستي بالتطرق إلى مجموعة من النقاط، أهمها:

**أولا- اختبار صحة الفرضيات:**

بعد تحليل مختلف فصول هذه الدراسة واعتمادا على فرضياتها لتحليل إشكاليتها وبعد الإجابة على أهم الأسئلة المطروحة، قمت بصياغة الفرضيات محاولة مني للاجابة عنها واختبار صحتها من خلال البحث وكانت نتائجها كما يلي :

- للوصول والحصول على إشهاد الإيزو 9001 لابد من الاهتمام البالغ والحرص على الجودة داخل المؤسسة، بحكم أن إدارة الجودة الشاملة ستؤدي بالمنشأة لا محال للحصول على شهادة الإيزو، من خلال العلاقة الموجودة بينهما.
- المؤسسات الصناعية المهتمة بتحسين أدائها يعد تحصيل حاصل للجودة وبالتالي الحصول على شهادة الإيزو 9001.
- كثرة المؤسسات في الجزائر في نفس النشاط وفي مجال واحد وضعها أمام منافسة شديدة، وعلى هذا وجب عليها التصدي لهذه المنافسة من خلال تحسين أدائها.
- ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية من أرقام ونسب إحصائية، بين أن المؤسسات الصناعية في الجزائر وبالخصوص المؤسسات الصناعية لولاية البليدة رغم اهتمامها بتحسين الأداء كوسيلة لوصولها لمنتوج ذو جودة عالية وبمواصفات عالمية، إلا أنها لم تراعي أهم المراعاة الربط والمزج بين العناصر المهمة في المؤسسة التي تؤدي إلى ذلك (القيادة المثلى، مشاركة الأفراد، ثقافة المؤسسة، وسائل الاتصال وبيئة العمل) والاهتمام بها، مما حال دون الوصول إلى التحسين الجيد والمطلوب للحصول على شهادة الإيزو.

**ثانيا- استنتاجات البحث:**

تبين من الدراسة الميدانية أن تحسين أداء المؤسسات الصناعية، قد اكتسب أهمية بالغة للوصول لجودة عالية، من خلال ما توجهنا به لأفراد المؤسسات محل الدراسة الذين عبروا عن ذلك، وعلى هذا يمكن تحديد أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- تتجلى الجودة في أبسط صورها عند الحرفي، وتتجسد في إتقأنه لعمله من خلال المعارف والمهارات التي يتمتع بها، والتي بواسطتها يقوم بإنجاز منتوج يلبي متطلبات عميله، أما عند المؤسسات الصناعية فالأمر مختلف، ففي غياب واجهات اتصالية مع العميل، وتقسيم العمل وتعدد الموارد، تصبح المهمة صعبة ومعقدة، وهنا تحديدا تتجلى أهمية الإدارة.
- نجاح مشروع الإشهاد لا يتوقف فقط على مدى التزام الإدارة، وإنما يتعداه إلى مشاركة جميع الأفراد على اعتبار أن الجودة هي مسؤولية الجميع، لكن مثلما قد تشكل هذه المشاركة الجماعية حافزا حقيقيا من شأنه أن يجند جميع الأفراد ويجمعهم على هدف واحد ويسمح باستغلال وتوحيد كافة جهودهم وكفاءاتهم في إنجاح هذا المشروع.
- متطلبات تطبيق الجودة، دون المرجو خاصة وأن بعض المؤسسات تحصل على شهادة الجودة معتمدة على الدعم المقدم من قبل الدولة ولا تستثمر الكثير من أموالها للذهاب إلى أبعد حد.
- إن الشركات محل الدراسة رغم حصولها على شهادة الإيزو 9001، إلا أنها لم تعمم تطبيق الجودة بحسب تقييم العينة.
- يشترط نجاح نظام الشاملة في تعزيز الاتصال الداخلي والعمل الجماعي الذي من شأنه أن يساهم في تنمية كفاءتهم الجماعية، ومنه التحسين المستمر لمستوى جودتهم في العمل.

- لا يوجد شك قطعي في أن قوة أي بلد يستمد من قوة صناعتها وتنوعها، ليس كما هو الحال بالنسبة للجزائر التي تعتمد بصفة شبه كلية على الصناعة الاستخراجية.

ضعف أداء القطاع الصناعي التحويلي من حيث مساهمته في القيمة المضافة، على اعتبار أن تثمين الموارد المتاحة يرفع القيمة المضافة لهذه الموارد مما يسمح بخلق ثروة.

- ضعف تنافسية المنتجات الصناعية التحويلية في السوق الدولية، وأغلب هذه الصناعات مرتبطة بالمواد الأولية كصناعة الملابس والجلود، الاسمنت، الأسمدة صناعة الكيمياويات غير العضوية، وهي كلها صناعات ذات مكون تكنولوجي منخفض، وهذا ما أظهر ضعف تنافسية الصادرات الصناعية العالية التكنولوجيا.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج الصناعي مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات الصناعية وبالتالي ضعف القدرة التنافسية لهذه الصناعات في الأسواق الدولية، والذي يعود أساسا إلى ارتفاع تكاليف مستلزمات الإنتاج المستوردة.
- عدم ربط استراتيجيات التصنيع بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، وهذا الخلل في الترابط أدى إلى عدم معرفة الطاقة الاستيعابية للأسواق، مما سبب عدم اتباع سياسات استهلاكية منبثقة من الاحتياجات الأساسية للدولة.
- ترتبط أغلب الصناعات التحويلية بالنفط وببعض المعادن الأخرى وهي صناعات لا تتطلب العنصر المعرفي والتكنولوجي، وبالتالي افتقار الجزائر للصناعات العالية التكنولوجيا ذات القيمة المضافة العالية، وهذا ما يفقد القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في السوق الدولية.
- اتباع منهج حديث في تقييم الأداء، وضمان تقييم أداء عادل يخضع لمبادئ الجودة ومعاييرها.

- إشراك جميع العمال في تحسين الجودة لإرضاء كل الأفراد، والتقدم تدريجيا نحو الوصول إلى ترسيخ نظام الجودة الشاملة الذي يضمن مستوى عاليا من الجودة في كل المجالات.

**ثالثا- الاقتراحات:**

- وجب الاعتناء بكل عنصر من شأنه تحقيق الجودة داخل المنشأة الصناعية، وخصوصا المحاور المذكورة في استمارة الأسئلة.
- التعرف على أنسب الوسائل التي يمكن اتباعها لتحقيق المنافسة وبالتالي تحقيق رضا العميل.
- الاهتمام بتدريب العاملين في مجال الجودة، وتوفير الإمكانيات المتخصصة في هذا الشأن.
- زرع ثقافة عالية لدى آلاف العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بمهامهم.
- العناية بحاجات وانشغالات العمال معنويا وماديا، حتى يحسوا بالثقة وبالتالي لا تؤثر على مردوديتهم في المؤسسة.
- التعزيز والإكثار من تشجيع المؤسسات للحرص على تطبيق الجودة، بأتم حذافيرها لأن بعضها بمجرد الحصول على شهادة الإيزو 9001، تهمل الكثير من الخطوات التي اتبعتها خلال مرافقتها للحصول على هذه الشهادة.

تتمة مقومات الجودة الشاملة في هذه المؤسسات وكل مؤسسات القطاع الخاص بحكم أنها تقوم على أفكار ومبادئ تؤدي إلى تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين علاقة الشركة مع كل الأطراف الأخرى.

# قـائــمـــة الـمراجع

**أولا – المراجع باللغة العربية:**

**1- الكتب:**


1- **الدرادكة مأمون، الشبلي طارق،** "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.

2- **الفيل محمد رشيد** البحث والتطوير والابتكار العلمي في الوطن العربي في مواجهة التحدي التكنولوجي دار المجدلاوي عمان الاردن 2000 .

03- **إسماعيل محمد السيد،** الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية –، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

04- **إبراهيم، محمد عبد الرازق،** منظومة التكوين في ضوء معايير الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الفكر، الأردن – عمان، .2007

05- **إدريس عبد الرحمن** الإدارة الإستراتيجية المفاهيم ونماذج تطبيقية دار النشر للثقافة مصر 2006 .

06- **بلقاسم سلاطينة إسماعيل،** التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم دار الفجر للنشر والتوزيع 2008 .

07- **حميد عبد النبي الطائي،** رصا صاحب آل علي، د.سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، .2014

08- **خضير كاظم حمود،** إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الاردن،2007 .

09- **خالد أحمد فرحان المشهداني،** مبادئ الاحصاء والاحتمالات، – الأسس النظرية والعملية –، دار الأيام، الأردن.

10- **خضير كاظم حمود،** المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لايزو، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.

11- **رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة** إدارة الجودة الشاملة دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.

12- **رضا السيد** قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية الشركة العربية للتسويق والتوريدات القاهرة مصر .2007

13- **رفيقة حروش**، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، .2013

14- **زكية بوستة** القدرة التنافسية للجزائر في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان،.2015

15- **سيد محمد جاد**، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، الدار الجامعية، مصر، 2009.

16- **سالي زكي محمد**، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.

17- **سليم سعداوي**، منظمة التجارة العالمية – معوقات الانضمام وآفاقه–، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009 .

18- **سميرة عميش**، محاضرات اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، .2016

19- **سليمان محمد طشطوش**، أساسيات المعاينة الاحصائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، .2001

20- **صالح ناصر عليمات**، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

21- **عطا الله علي الزبون**، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015.

22- **عمر وصفي عقيلي**، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان .2001

23- **عمر صخري**، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، .1993

24- **عبد السلام ابو قحف** سياسات الأعمال المكتب العربي الحديث الإسكندرية مصر 1992.

25- **علي السلمي**،" إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001

26- **عمر صقر** العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية مصر 2001 .

27- **عبد الناصر نزال العبادي**، منظمة التجارة واقتصاديات الدول النامية، دار الصفاء للنسشر والتوزيع،عمان،2009.

28- **عبد الرحمان محمد أبو عمه**، الحسيني عبد البرراضي، محمود محمد ابراهيم هندي، مقدمة في المعاينة الاحصائية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1995.

29- **عداي حسين فلاح حسين**،الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر،عمان، 2000.

30- **عقيلي عمر وصفى**، " مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر-،الطبعة الأولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

31- **فواز الثميمي**، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو،(9001)، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.

32- **فريد النجار** إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط للتميز والريادة الدار الجامعية مصر 2007 .

33- **فريد النجار**،" المنافسة والترويج التطبيقي :آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية، 2000.

34- **قاسم نايف علوان**، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005.

35- **محمد عبد العال المعيمي وآخرون**، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009.

36- **مصطفى طويطي،** التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج اكسل –، النشر الجامعي الجديد، 2018 .

37- **مجيد الكرخي،** تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

38- **محمد نواف البادي،** الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري، الأردن، 2010.

39- **محفوظ لعشب،** المنظمة العالمية للتجارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .

40- **فضل علي مثنى،** الآثار المحتملة لمنظمة التجارة العالمية ، مكتبة مدبولي، القاهرة،2000 .

41- **محفوظ، احمد جودة،** إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 02، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، 2006 .

42- **مهدي السمرائي،** إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

43- **محمد الأمين جبلي،** نظرية الاقتصاد الجزئي، النشر الجامعي الجديد، الجزائر 2018.

44- **مدحت كاظم القريشي،** الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الاردن، 2010 .

45- **محسن,عبد الكريم والنجار,صباح مجيد،** إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر, عمان,الأردن،2004 .

46- **مخلوف بوجردة،** العقار الصناعي، دار هومة، ط2، الجزائر، 2006.

47- **نواف محمد البادي،** الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري،الأردن، 2010.

48- **ناصر دادي عدون،** اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.

49- **وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي،** أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

**2- الدوريات :**

1-**ايمان علي محفوظ العجوزة** دور تكنولوجيا في دعم القدرة التنافسية على مستوى المنشأة مجلة البحوث الادارية العدد الثاني ابريل 2008 .

2-**الهام يحياوي،** الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.

3-**جمال عمورة،** منطقة التبادل الحر في ظل اتفاقية الشراكة الاورومتوسطية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد13، 2005.

4-**صدوقي غريسي،** زيان بغداد إشكالية تنافسية شركات الأدوية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال مجلة البشائر الاقتصادية العدد 07 ديسمبر 2016 جامعة بشار

5-**سليم بوهيدل،** قياس أهمية الصناعات التحويلية داخل الاقتصاد الجزائري، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ديسمبر 2016.

6-**سامية لحول** تحديد اثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لبورتر مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 09 لسنة 2009.

7-**سليمان ناصر**، التكتلات الاقتصادية الإقليمية كاستراتيجية لمواجهة تحديات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة دراسة لحالة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 01، 2002.

8-**سمير علام،** القدرات التنافسية لشركات الدواء المصري المشكلة ومداخل التحسين مؤتمر اقتصاديات الدواء الأمن تصنيعا واستهلاكا وتصديرا مركز البحوث والدراسات التجارية كلية التجارة جامعة القاهرة الإصدار السادس ديسمبر 2002 .

9-**عاشور مزريق، محمد غربي**، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

10- **عمارة نور الهدى، السعيد بريكة**، استثمار العوائد النفطية لتطوير القطاع الصناعة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد الرابع، ديسمبر 2015.

11- **عياش قويد وابراهيم عبد الله**، أثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشائم، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02 .

12- **عمار ناصر آغا**، تنظيم عناصر المعاينة وتصميمها في عمليات ضبط مراقبة الجودة على المنتجات الصناعية، دراسة حالة الشركة السورية لصناعة الكبلات في دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21 –العدد 2، 2005.

13- **عمارة رياض السيد أحمد**، التنافسية المفهوم والتقدير، مجلة مصر المعاصرة، العدد 471- يناير 2001.

14- **قادة أقاسم، بيرش أحمد** سياسة التصنيع وعلاقتها بالنمو في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، العدد23 – المجلد،2001.

15- **قدي عبد المجيد، قادة أقاسم**، تجربة الجزائر في دعم القدرة التنافسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3،العدد01،2010 .

16- **منصور محمد محمد** دور أساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشاة المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان العدد الثالث .

17- **نسيمة لعرابي**، انظمام الجزائر للمنظمة العربية للتجارة، مجلة الاحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للاحصاء والاقتصاد التطبيقي، العدد21، 2014.

18- **يوسف احمد أبو فارة،** واقع تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد2.

**3- الملتقيات:**

1-**الشيخ الداوي**،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد2009/07-2010، جامعة الجزائر.

2-**اشرف كمال عباس** تنافسية أهم الصادرات المصرية خلال الفترتين 19991-1994 و 1995 – 1998 ندوة مستقبل الصادرات الزراعية المصرية في ضوء ظواهر العولمة والاتفاقيات التجارية الإقليمية معهد بحوث الاقتصاد الزراعي .

3-**بن على أمينة العجال بوزيان** الميزة التنافسية المفهوم والمحددات الملتقى الوطني حول اسراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقبق الميزة التنافسية 10-11 نوفمبر 2009 .

4-**حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء،** مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة،الملتقى الدولي العلمي، أداء وفعالية المنظمة،جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 10-11 نوفمبر 2009.

5-**جمال محمد صيام** عولمة الاقتصاد أفاق النمو والتكامل ومتضمناتها للاقتصاد المصري الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي المؤتمر الخامس للاقتصاديين الزراعيين 1997.

6-**جميل حميد الأثوري وآخرون،** دراسة تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية، ملتقى دولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 7-8 ماي 2007.

7-**زروقي إبراهيم لحول عبد القادر** الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات جامعة سعيدة .

8-**سملالي يحضية**، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، ورقلة 22 -23 أفريل 2003.

9-**سوزان مسيحة**، التنافسية الدولية، ومعايير قياسها، مؤتمر الإدارة الإستراتيجية والقيمة التنافسية بعنوان التنافسية ضمان البقاء، الجمعية العربية للإدارة، 30 أكتوبر 1999.

10- **عيسات العربي براهيمي السعيد**، مساهمة المناطق الصناعية في التخفيف من البطالة بالجزائر دراسة حالة المنطقة الصناعية برج بوعريريج، ملتقى دولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة .

11- **عروب رتيبة، بوسبعين تسعديت**، أهمية تأهيل وتثمين الموارد المتاحة في تفعيل الاستراتجيات الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية، ملتقى وطني، تحت عنوان الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية .... أم قطيعة.

12- **عدمان مريزق**، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية حالة مجمع صيدال،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

13- **ماجدة أحمد شلبي**، استراتيجيات التحديث والجودة ودعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ظل التركيز والاندماج في الاقتصاد العالمي، المؤتمر العلمي السابع عشر استراتيجيات التحديث والجودة للاقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالمية، القاهرة، 2002 .

14- **يحيى برويقات عبد الكريم، شيخي زين الدين**، بن عربية نادية، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطبيق إدارة جودة ايزو 9001، الملتقى

الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 18-19 أفريل 2012.

**4- رسائل جامعية:**

**أ- رسائل الماجستير:**

1-**الشماع، سميرة كاظم**،" تحليلات الموقع الصناعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2002.

2-**الشال مها محمد مصطفى** بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية 2002 .

3-**النجار محمود مهدي**، اثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية دجلة 2001.

4-**أحلام مخبي** تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرقات مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

5-**بن فرحات ساعد**، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية – دراسة تطبيقة حول الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال سب أراء لجامعة سطيف –، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف،2010.

6-**بوزيان كلثوم**، دور أنظمة الإيزو في 9000 في ارساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2008.

7-**جبيق زكية**،أثر تبني إدارة الجودة الشاملة والإيزوعلى تنمية القدرة التنافسيةللمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2007.

8-**جمال خنشورة** تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد »،رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة،نوفمبر،1987.

9-**خالد شريف**، تطبيق إدارة الجودة لشاملة في المؤسسات الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر03، 2011، ص34.

10- **خالصة فتح الله**، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التأطير التنظيمي، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر03،2012 .

11- **خالد بن جميل مصطفى زقزوق**، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

12- **رانيا محمد المنياوي** اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة القاهرة مصر .

13- **علالي مليكة** أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB– مذكرة ماجستير جامعة بسكرة 2003-2004.

14- **عتيق العلاء**، الاشهاد بمطابقة الإيزو على اساس مقاييس ايزو 9000، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2004.

15- **فالح شجاع فالح العتيبي**، مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

16- **فاحي وهيبة هدى**، تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009.

17- **لؤي صادق الحاج مصطفى**، القدرة التنفسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وافاق تطورها، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، نابلس فلسطين، 2005 .

18- **محمد عبد الستار احمد محمود** اثر التكامل بين حلقات سلسلة التوريد في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية في مصر مذكرة ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة مصر 2011 .

19- **ملياني زعيمة،** واقع تمكين العماملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012.

20- **منصف ملوك،** أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001 (2000) مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010.

21- **محمد رحايلي،** الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005.

22- **محمد لوشن،** نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005.

23- **محمد رحايلي،** الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005.

24- **مزغيش عبد الحليم،** تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2012.

25- **نائل محمد إبراهيم مصبح،** أهمية المناطق الصناعية على النمو الاقتصادي داخل قطاع غزة : حالة دراسية مدينة غزة الصناعية، مذكرة الماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر، 2011 -2012.

26- **وائل وجيه رضا البظ،** محددات إنشاء المدن والمناطق الصناعية في محافظة نابلس وانعكاساتها على البيئة والمجتمع والتعليم الصناعي، الماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس – فلسطين، 2004.

27- **يزيد قادة،** واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير ،جامعة تلمسان.

**5- رسائل الدكتوراه :**

1-**أبحري سفيان،** الشراكة الأورومغاربية وآثارها على أداء وتأهيل القطاع الصناعي في منطقة المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013 .

2-**الجرف منى طعيمة،** دور الصادرات في تنمية الاقتصاد المصري في ضوء التوجهات الاقتصادية الجديدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم السياسة جامعة القاهرة، 1995.

3-**أكرم أحمد الطويل** رغيد إبراهيم إسماعيل العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .

4-**بن الدين محمد،** المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2013.

5-**بومدين يوسف،** دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية- مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالميةISO، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

6-**حشماوي محمد،** الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

7-**حميد باشوش،** الاستثمارات العمومية ودورها في التنمية الاقتصادية، دراسة تحليلية للبرامج التنموية في الجزائر، أطروحة دكتوراه،جامعة الجزائر3 2016 .

8-**خالد احمد عبده حسانين** تحليل التنافسية في القطاع الزراعي المصري أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الزراعية ( اقتصاد زراعي ) قسم الاقتصاد الزراعي كلية الزراعة جامعة القاهرة 2004 .

9-**درحمون هلال**، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 2005.

10-**رانيا محمد المنياوي** اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات الدواء المصرية مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة 2012 .

11-**سامية لحول** التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائرأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم جامعة الحاج لخضر – باتنة– 2007-2008 .

12-**شريط عابد**، دراسة تحليلية لواقع وآفاق الشراكة الاقتصادية الأورومتوسطية – حالة دول المغرب العربي – أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

13-**صدوقي غريسي** تحليل القدرة التنافسية لصناعة الادوية في الجزائر في ظل التغيرات العالمية الجديدة رسالة دكتوراه جامعة تلمسان 2015 .

14-**صلاح حسن على سلام** إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة كلية التجارة جامعة عين شمس 2001 .

15-**عبد الحكيم عبد الله النسور**، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرة دكتوراه الأردن 2009.

16-**غادة عبد الجواد إبراهيم محمد** تحليل القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في إطار تحرير القطاع الصناعي المصري مع التركيز على صناعة الحديد والصلب رسالة دكتوراه في الاقتصاد كلية الاقتصاد جامعة القاهرة 2011 .

17-**محمد علة،** الآثار والانعكاسات المترتبة على الاقتصاد الجزائري جراء التعامل بالدولار واليورو في اطار اتفاقيات الشراكة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2017 .

**6- تقارير ووثائق أخرى :**

1-**احمد سليمان محمد الجرجري محمد عبد الوهاب محمد العزاوي** دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى الكلية التقنية الإدارية جامعة الموصل.

**2-السماك، محمد أزهر وآخرون** أسس جغرافية الصناعة وتطبيقها، جامعة الموصل،1987.

3-**الأمم المتحدة،** " دليل تأسيس المناطق الصناعية في الدول النامية، نيويورك "، 1997.

4-**بركات وآخرون** مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية المعهد العربي للتخطيط الكويت 2000 .

5-**تقرير التنافسية العربية،** المعهد العربي للتخطيط، الكويت2003 .

6-حسين علوان مطلق، جمع البيانات وطرق المعاينة، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2010 .

7-**سليمان سلوى وآخرون** الصناعة وحوافز الاستثمار الصناعي في مصر وزارة الصناعة والثروة المعدنية 1998 .

8-**طارق نوير،**" دور الحكومة الداعم للتنافسية :حالة مصر"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة،2002 .

9-**على الحاج،** سياسات دول الاتحاد الأوروبي في المنطقة العربية بعد نهاية الحرب الباردة، مركز الدراسات الوحدة العربية، لبنان، 2005.

10- **نوير طارق احمد** دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر المعهد العربي للتخطيط .

**ثانيا : المراجع باللغات الأجنبية**

## 1-Ouvrages:

1- **Alinfernandez** , Les nouveaux de bord des décideurs, Editions d'organisation,paris,2000.
2- **Bernard Martory**, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999.
3- **Daniel Duret**,(M. Pillet),Qualité en production de l'ISO900 aux outils de la qualités 3ém ed.d'organisation.paris2000.
4- **Lazary** Economie de l'entreprise Editions Es-salem chéraga 2001.
5- **Marcel Laflame** ,Le management: approche systémique , gaetan Morin éditeur , 3 ed , CANADA,1981.
6- **George R.Terry**, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 edParis ,1985.
7- **Gilles Bressy**, Christian Konkuyt,Economie d'entreprise. Edition Sirey ,Paris,1990.

## 2-les thése et revue:

1- **danny samson and mile terziovski** the relationship between total quality management and organizational performance journal of operation management v 17 1999 .
2- **danny samson and mile terziovski** the effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance the TQM magazine v 12 n 02 2000.
3- **Eric.CP.LBESCOS** ,"Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises francaises: une etudeemperique", ed: finance contrôle stratégie, volume 8 Nice, 2005.

4- **James Rilay**, "just exactly what is "total quality management, personal journal" Fb 1993, p 72
5- **UNICTAD** internationale competiveness and development 1999.
6- **Heizer,Jay and Render,Barry**,"Principles of Operations Management".3rd ed, Prentice Hall,U.S.A,1999 .
7- **Martinich.S**, Production and Operation management An Applied modern Approach .Johnwi- Iey sons InC, Newyork 1997 .
8- **Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen**." Strategic Management:Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford University Press, 2000.
9- **Prahal c hamel G** the core competence of the corporation havard business review vol 68 no 03 1990 p 79 .
10- **vincent k chong and michael j rundus** total quality management market competition and organizational performance the british accounting review v 36 2004 .
11- **Ying-jung yeh** implementing a sustainable TQM system employee focus the TQM magazine v 15 n 4 2003.

**3- rapports et autres document :**

1- **Alan J rose richard mason and others** strategic management amethodological approach wesley publiching company 1994 .
2- **Baharat wakhlu** "Total Quality, exellence through organisation, First edition, 1994.
3- **Chinna A kannapiran and euan fleming** 1999 competitiveness and comparative advantage of tree crop smallholding in papua new cuinea working paper series in agricultural and resource economics .
4- **Chaston l and terry** core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firm jornal of small business management .
5- **GAL** Guide de la Qualité du Contrôle de la Qualité et de la Normalisation, Edition Grand Alger Livres(GAL), Juin 2005.

6- **La revue de sonatrach** , n61, l'entreprise sonatrach ,mars2016.
**Jaques Aubert et** al, les notions de compétence dans les differrentes disciplines(http://www.e-rh.org)
7- **Nespoulous, Theiry**, Notes études techniques La certification qualité. Un enjeu PME/PMI européenne CLI 10/1993.
8- **Porter m** competitive strategy technique for analyzing industrials and competitors the free press inc new york .
9- **Porter M** the competitive advantage of nation with a new introduction the free press 1998 .
10- **Porter M** the competitive advantage in taiwan havard business school commonwealth speech taipei taiwan july 2001 .
11- **Pierre Bergeron**,la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetanmorinediteur, Quebec,1993
12- **Rapport des services du FMI** pour les consultation de Algérie , n 11/39 , fond monétaire International,Mars 2011.
13- **V.prabhuand other** the impact of iso 2000 and TQM on best practice the international bi-monthly for total quality management the TQM magazine v12 2000 .
14- **Word economic forum** the global competitiveness report 1997.

**ثالثا : مواقع الانترنت**

1- www.aniref.dz،
2- www.depts.Washington.edu/hpap
3- http://www.e-rh.org

# الـمـلاحـق

**العلوم الاقتصادية علوم تجارية و علوم التسيير**

## إستبيان

**سعادة الموظف الفاضل**

**تحية طيبة وبعد :**

هذا الاستبيان مُوجّه لعمال مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية البليدة ، حيث أعدت بهدف تقييم أثر تبني معايير الجودة على أداء هذه المؤسسات ،حيث يتطرق بعض المواضيع التي لها علاقة

بأداءالمؤسسة، والتي تسمح باستخلاص مجموعة من البيانات حول المزايا المتحصل عليها من وراء تطبيق نظام الجودة داخل المؤسسة.

تعالج البيانات الواردة في هذا الاستبيان بعض الأسئلة التي تخص أسلوب القيادة ، مشاركة العمال ، ثقافة المؤسسة طبيعة الاتصال المطبق داخل المؤسسة ، بيئة العمل والتحسين ، من أجل معرفة الأسباب التي أدت إلى نجاح أو فشل شروع الجودة داخل المؤسسة .

ونطمأن سيادتكم المحترمة بأن البيانات التي ستدلون بها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بمنتتهى السرية لذلك يرجى التمعن في فقرات الاستبيان والاجابة عليها بدقة وموضوعية .

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

**الباحث زيان بغداد**

## القسم الأول: معلومات عامة

***أولا*- معلومات شخصية**

1- **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن:**

من 15 إلى 24 سنة ☐ من 24 إلى 34 سنة ☐

من 35 إلى55 سنة ☐ أكثر من 55 سنة ☐

**3- المستوى الدراسي :**

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ كوين مهني ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

**4- الخبرة المهنية :**

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

**5- الوظيفة :**

إطار ☐ عون تحكم ☐ منفذ ☐

**هل الشركة حاصلة على شهادة المواصفات الدولية iso 9001:**

نعم ☐ لا ☐

**القسم الثاني : إدارة الجودة**

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق مؤسستك مفاهيم إدارة الجودة من

فضلك ضع علامة ( X ) أمام الخيار المناسب :

| الرقم | البيان | أوافق بشدة | أوافق | أوافق نوعا ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **أولا – فقرات المتغير المستقل** | | | | | |
| | **المحور الأول :القيادة** | أوافق بشدة | أوافق | أوافق نوعا ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 1. | تحضى الجودة بأهمية كبيرة لدى إدارة المؤسسة. | | | | | |
| 2. | تخصص إدارة المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها في تطوير قدراتنا وإمكاناتنا التي تسمح لنا بانجاز أعمالنا بشكل جيد. | | | | | |
| 3. | تشرك إدارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 4. | تترك إدارة المؤسسة لعمالها الحرية الكافية لاختيار الطريقة التي تبدو لهم أفضل للقيام بأعمالهم | | | | | |
| 5. | تفرض ادارة المؤسسة على عمالها الالتزام الصارم لقواعد واجراءات العمل | | | | | |
| 6. | لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير و التجديد و التحسين و الدفع بالأمور نحو الأمام. | | | | | |
| 7. | تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة | | | | | |

| | المحور الثاني: مشاركة الأفراد | أوافق بشدة | أوافق | أوافق نوعا ما | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .8 | شاركت في اجتماعات تخص الجودة. | | | | | |
| .9 | كانت لك محادثات مع المسؤولين بخصوص الجودة | | | | | |
| .10 | يقوم الموظف بتقديم معلومات خاصة بعملك إلى الأشخاص المسؤولين عن الجودة. | | | | | |
| .11 | قمت شخصيا بكتابة وتحرير وثائق مفيدة للجودة. | | | | | |
| .12 | قدمت معلومات مفيدة عند وضع نظام إدارة الجودة. | | | | | |
| .13 | تابعت دورات تكوينية حول الجودة. | | | | | |
| .14 | يعمل التدريب المتعلق بالجودة على إكساب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء الأجانب . | | | | | |
| .15 | يركز التدريب المتعلق بالجودة على تقوية روح التعاون و التحسين المستمر لجودة السلع المقدمة . | | | | | |
| .16 | تساهم برامج التدريب الخاصة بالجودة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى . | | | | | |
| .17 | تتناقش مع زملائك في العمل حول الجودة. | | | | | |
| | **المحور الثالث : ثقافة المؤسسة** | **أوافق بشدة** | **أوافق** | **أوافق نوعا ما** | **لا أوافق** | **لا أوافق بشدة** |
| .18 | يفضل المسيرون في مؤسستك اتخاذ القرارت بشكل فردي دون مشاورة الأطراف التي يهمها القرار. | | | | | |
| .19 | المسيرون في مؤسستك يحتكرون المعلومة ولا يسهلون وصولها إلى | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الأشخاص الذين يحتاجونها. | | | | | |
| .20 | يفضل المسيرون في مؤسستك العمل الجماعي على العمل الفردي. | | | | | |
| .21 | يميل المسيرون في مؤسستك إلى المركزية ويرفضون تفويض مسؤولياتهم. | | | | | |
| .22 | من أولويات العمال في مؤسستك إرضاء حاجات ورغبات العميل | | | | | |
| .23 | يسهل العمال في مؤسستك اندماج العمال الجدد. | | | | | |
| .24 | يحضى العمل الجيد الذي يقوم به العامل هنا بمكافئة عادلة. | | | | | |
| .25 | اختيار العمال لشغل مناصب العمليات على أساس الكفاءة. | | | | | |
| .26 | تحضى المبادرات الهادفة إلى التحسين في مؤسستك بالدعم والمساندة. | | | | | |
| .27 | يتعاون الجميع في المؤسسة لانجاز المهام و حل المشاكل . | | | | | |
| .28 | تجمع العمال علاقات جيدة. | | | | | |
| | **المحور الرابع : الاتصال** | **أوافق بشدة** | **أوافق** | **أوافق نوعا ما** | **لا أوافق** | **لا أوافق بشدة** |
| .29 | تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية لتحقيق وسائل الاتصال . | | | | | |
| .30 | تشجع الشركة و تسهل عملية الاتصال مع المحيط الخارجي بما يخدم أهداف المؤسسة . | | | | | |
| .31 | تدرك الإدارة أهمية التعاون بين الأقسام و المستويات الإدارية . | | | | | |
| .32 | تشجع قيادات المؤسسة مختلف أنواع الاتصال . | | | | | |
| .33 | يتم تدريب العمال على كيفية استخدام الآلات و معدات الاتصال الحديثة بشكل فعال | | | | | |
| .34 | يتبادل المشرفون و العاملون المعلومات فيما بينهم بكل سهولة . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .35 | يلعب التنظيم الداخلي للمؤسسة وطرق العمل المتبعة دورا فعالا في تيسير الاتصال داخل المؤسسة . | | | | | |
| .36 | تعمل المؤسسة على توفير المعلومات التقنية الموظف . | | | | | |
| | | | | | | |
| | **المحور الخامس : بيئة العمل** | **أوافق بشدة** | **أوافق** | **أوافق نوعا ما** | **لا أوافق** | **لا أوافق بشدة** |
| .37 | ظروف العمل الحرارة، الرطوبة، الإضاءة و الهدوء جيدة في المؤسسة | | | | | |
| .38 | أدوات العمل الآلات ، المكاتب ، الأجهزة جيدة في المؤسسة . | | | | | |
| .39 | طرق العمل إجراءات واضحة ، مسؤوليات محددة بدقة | | | | | |
| .40 | علاقتك بمسؤولك المباشر يطبعها التحفيز، التشجيع و نقل المعرفة. | | | | | |
| .41 | علاقتك بزملائك يسودها الاحترام ، التفاهم والتعاون . | | | | | |
| .42 | إمكانية تطوير قدراتك في ظل بيئة عمل جيدة. | | | | | |
| .43 | إمكانية تجريب طرق عمل من اقتراح كفيل انجاز الأعمال | | | | | |
| | ***ثانيا – فقرات المتغير التابع*** | | | | | |
| | **المحور السادس:التحسين** | **أوافق بشدة** | **أوافق** | **أوافق نوعا ما** | **لا أوافق** | **لا أوافق بشدة** |
| .44 | الحصول على شهادة الجودة ISO 9001 جعلكم قادرين على حل المشاكل التي تحدث بالمؤسسة. | | | | | |
| .45 | الحصول على شهادة الجودة ISO 9001 جعلكم قادرين على منع | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | وقوع مشاكل كان من المحتمل أن تحدث. | | | | | |
| .46 | الحصول على شهادة الايزو 9001 جعل أدائكم يتحسن بشكل دائم ومستمر. | | | | | |
| .47 | تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين . | | | | | |
| .48 | لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة . | | | | | |
| .49 | يؤدي الحصول عل شهادة الايزو 9001إلى تنوع وتوسع الأسواق الخارجية . | | | | | |
| .50 | الحصول على شهادة الجودة ISO 9001 يؤدي إلى تمييز منتجات مؤسستكم بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية . | | | | | |
| .51 | الاهتمام بالجودة يؤدي بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتميزها. | | | | | |
| .52 | يؤدي الحصول على شهادة الايزو 9001 إلى نمو القيمة المضافة | | | | | |
| .53 | يؤدي الحصول عل شهادة الجودة ISO 9001 إلى نمو المبيعات بشكل عام . | | | | | |
| .54 | الحصول على شهادة الايزو 9001 يرفع الصادرات من المبيعات . | | | | | |
| .55 | يؤدي الحصول على شهادة الجودة ISO إلى ارتفاع أرباح التصدير . | | | | | |
| .56 | الحصول على شهادة الجودة ISO ينمي الحصة السوقية الخارجية . | | | | | |

1- **المصدر:** منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010.

# الـفـــهـارس

## أولا – فهرس الجداول :


| عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|
| الجدول رقم(01): الفرق بين المفهوم القديم والحديث للجودة | 26 |
| الجدول رقم (02): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة | 34 |
| الجدول رقم (03) : العلاقة بين الجودة الشاملة والإيزو | 72 |
| الجدول رقم (04): أوجه الاختلاف بين الإيزو والجودة الشاملة | 75 |
| الجدول رقم (05): التوزيع الجغرافي للمناطق الصناعية ومناطق النشاطات في الولايات الشمالية | 90 |
| الجدول رقم (06) : التوزيع الجغرافي للمناطق الصناعية ومناطق النشاطات في الولايات الهضاب العليا | 91 |
| الجدول رقم( 07): التوزيع الجغرافي للمناطق الصناعية ومناطق النشاطات في الولايات الجنوب | 92 |
| الجدول رقم(08): تصنيف مقاييس الأداء | 136 |
| الجدول رقم(09): مؤشرات معايير الأداء في المنظمات | 143 |
| الجدول رقم(10): أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة | 162 |
| الجدول رقم (11) : عدد الذكور والإناث في المجتمع المدروس | 198 |
| الجدول رقم(12): الفئات العمرية للجنسين | 200 |
| الجدول رقم(13): المستوى الدراسي لأفراد العينة | 200 |
| الجدول رقم(14): الخبرة المهنية للعمال | 202 |
| الجدول رقم(15): أعمار الجنسين | 204 |
| الجدول رقم(16): مستويات الجنسين | 206 |
| الجدول رقم (17): المستوى الدراسي مع السن | 207 |
| الجدول رقم(18): الخبرة المهنية لدى الجنسين | 209 |

| | |
|---|---|
| الجدول رقم (19): المستوى الدراسي للجنسين بمختلف أعمارهم | 211 |
| الجدول رقم(20): خبرة الجنسين بمختلف أعمارهم | 215 |
| الجدول رقم(21): المستوى الدراسي للجنسين مع الخبرة المهنية | 218 |
| الجدول رقم (22): المستوى الدراسي مع الخبرة المهنية بمختلف الأعمار | 221 |
| الجدول رقم (23): معامل ألفا- كرونباج لعنصر القيادة | 228 |
| الجدول رقم(24): معامل الصدق لعنصر القيادة | 229 |
| الجدول رقم(25): معامل ألفا- كرونباج لمشاركة الأفراد | 229 |
| الجدول رقم (26) : معامل الصدق لمشاركة الأفراد | 230 |
| الجدول رقم(27): معامل ألفا- كرونباج لعنصر ثقافة المؤسسة | 230 |
| الجدول رقم (28) : معامل الصدق لعنصر ثقافة المؤسسة | 230 |
| الجدول رقم(29 ): معامل ألفا- كرونباج لعنصر الاتصال | 231 |
| الجدول رقم(30 ): معامل الصدق لعنصر الاتصال | 231 |
| الجدول رقم(31): معامل ألفا- كرونباج لعنصر بيئة العمل | 231 |
| الجدول رقم(32): معامل الصدق لعنصر بيئة العمل | 232 |
| الجدول رقم (33): معامل ألفا- كرونباج لعنصر التحسين | 232 |
| الجدول رقم (34): معامل الصدق لعنصر التحسين | 232 |
| الجدول رقم(35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة | 234 |
| جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مشاركة الأفراد | 234 |
| الجدول رقم(37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ثقافة المؤسسة | 235 |
| الجدول رقم(38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة العمل | 236 |
| الجدول رقم(39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصال | 236 |
| الجدول رقم(40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحسين | 237 |

**ثانيا- فهرس الأشكال:**


| عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|
| الشكل رقم (01): آليات الرقابة على الجودة | 35 |
| الشكل رقم (02): أهداف الجودة الشاملة | 40 |
| الشكل رقم(03): العلاقة بين برامج تحسين الجودة والنظام الإنتاجي والربحية | 49 |
| الشكل رقم(04): خطوات الحصول على شهادة الإيزو | 60 |
| الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي العام لمنظمة الإيزو | 61 |
| الشكل رقم (06): فوائد تطبيق معايير الإيزو | 62 |
| الشكل رقم (07) العلاقة بين الجودة الشاملة والإيزو | 73 |
| الشكل رقم (08): مراحل تطور القدرة التنافسية. | 157 |
| الشكل رقم(09): محددات الميزة التنافسية وفقا لبورتر | 177 |
| الشكل رقم(10): طرق الاختيار العشوائي للمفر | 186 |
| الشكل رقم (11): أسلوب تحديد مفردات العينة العشوائية المنتظمة | 187 |
| الشكل رقم(12): أسلوب تحديد مفردات العينة العشوائية العنقودية | 188 |
| الشكل رقم(13): خطوات اختيار العينة المناسب لتمثيل المجتمع | 195 |
| الشكل رقم(14): التمثيل البياني للذكور والإناث | 198 |
| الشكل رقم(15): الرسم البياني لأعمار الفئات المدروسة | 199 |
| الشكل رقم (16): الرسم البياني للمستويات الدراسية لأفراد العينة | 201 |

| | |
|---|---|
| الشكل رقم (17): التمثيل البياني للخبرة المهنية لأفراد العينة | 202 |
| الشكل رقم(18): أعمار الجنسين | 204 |
| الشكل رقم(19): مستويات الجنسين | 206 |
| الشكل رقم(20): المستوى الدراسي مع السن | 208 |
| الشكل رقم (21): الخبرة المهنية لدى الجنسين | 209 |
| الشكل رقم(22): المستوى الدراسي للذكور | 212 |
| الشكل رقم(23): المستوى الدراسي للإناث | 213 |
| الشكل رقم(24): خبرة الذكور بمختلف أعمارهم | 216 |
| الشكل رقم(25): خبرة الإناث بمختلف أعمارهم | 217 |
| الشكل رقم(26): المستوى الدراسي للجنسين مع الخبرة المهنية | 219 |
| الشكل رقم(27): الخبرة المهنية للبالغين من 15 حتى 24 سنة حسب مستواهم الدراسي | 223 |
| لشكل رقم(28): الخبرة المهنية للبالغين من العمر 24 حتى 35 سنة بمختلف المستويات الدراسية | 224 |
| الشكل رقم(29 ): الخبرة المهنية البالغين من العمر 35 حتى 55 سنة حسب مستواهم الدراسي | 225 |
| الشكل رقم(30 ): الخبرة المهنية للبالغين من العمر أكثر من 55 سنة بمختلف المستويات الدراسية. | 226 |

**ثالثا- فهرس المحتويات:**

**المقدمة العامة :.....أ- ف**

**الفصل الأول : عموميات حول الجودة الشاملة و أنظمة الإيزو.....18**

**مقدمة الفصل:..... 19**

**المبحث الأول : الإطار النظري للجودة..... 20**

**المطلب الأول : ماهية الجودة..... 20**

**الفرع الأول : مفهوم الجودة ..... 20**

**الفرع الثاني : نشأة وتطور الجودة ..... 27**

**المطلب الثاني: أهداف و مبادئ الجودة ..... 35**

**الفرع الأول: أهداف الجودة ..... 36**

**الفرع الثاني : مبادئ الجودة ..... 38**

**المبحث الثاني ماهية إدارة الجودة الشاملة TQM ..... 41**

**المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... 41**

**الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة..... 41**

**الفرع الثاني : أسباب نشأة الجودة الشاملة..... 45**

**المطلب الثاني : مبادئ وأهمية إدارة الجودة الشاملة..... 46**

**الفرع الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة ..... 46**

**الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة..... 47**

**المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة ..... 50**

**الفرع الأول : عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة..... 50**

**الفرع الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ..... 52**

المبحث الثالث : الجودة الشاملة والإيزو ..... 54
المطلب الأول : نظرة عامة حول معايير الإيزو ..... 54
الفرع الأول : ماهية الإيزو..... 54
الفرع الثاني : التعريف بالمنظمة العالمية للإيزو..... 55
الفرع الثالث: كيفية الحصول على شهادة الإيزو ..... 56
المطلب الثاني : أهم المواصفات الصادرة عن الإيزو ..... 63
الفرع الأول : سلسلة المواصفات 9000..... 63
الفرع الثاني : سلسلة المواصفات iso14000 ..... 66
المطلب الثالث : علاقة الجودة الشاملة بالمعايير الدولية الإيزو..... 69
الفرع الأول:علاقة التكامل بين الجودة والإيزو ..... 70
الفرع الثاني: الفرق بين الإيزو والجودة الشاملة..... 73
خاتمة الفصل:..... 76
الفصل الثاني : تحليل هيكل القطاع الصناعي في الجزائر.....77
مقدمة الفصل:..... 78
المبحث الأول : عموميات حول الصناعة في الجزائر ..... 79
المطلب الأول: ماهية الصناعة..... 79
الفرع الأول: تعريف الصناعة ..... 80
الفرع الثاني: أنواع الصناعات في الجزائر ..... 81
المطلب الثاني: المناطق الصناعية في الجزائر..... 87
الفرع الأول : الإطار العام للمناطق الصناعية ..... 87
الفرع الثاني : هيكل المناطق الصناعية في الجزائر ..... 89

المبحث الثاني : معايير الإيزو في المؤسسات الصناعية الجزائرية ..... 94
المطلب الأول: المؤسسات الصناعية في الجزائر ..... 94
الفرع الأول: ماهية المؤسسة الإقتصادية ..... 95
الفرع الثاني : مفهوم وأهمية المؤسسات الصناعية في الجزائر ..... 101
المطلب الثاني: واقع الإيزو في المؤسسات الصناعية الجزائرية ..... 104
الفرع الأول: تطبيق نظام الإيزو بالمؤسسات الجزائرية ..... 104
الفرع الثاني: مساهمة نظام الإيزو في المؤسسات الصناعية الجزائرية . ..... 106
المبحث الثالث : الأداء الصناعي وأثره في تدويل المؤسسات الإقتصادية ..... 108
المطلب الأول : انضمام الجزائر للشراكة الأورومتوسطية ومنظمة التجارة العالمية..... 109
الفرع الأول: اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية ..... 109
المطلب الثاني: مساهمة الأداء الصناعي الجزائري في الانضمام للشراكة للمنظمة العالمية للتجارة..... 119
الفرع الأول: جاهزية القطاع الصناعي في الجزائر ..... 120
الفرع الثاني : الأداء الصناعي في الجزائر والانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ..... 122
خاتمة الفصل:..... 124
الفصل الثالث : الاطار النظري للأداء وللقدرة التنافسية.....126
مقدمة الفصل :..... 126
المبحث الأول: عموميات حول الأداء..... 127
المطلب الأول: ماهية الأداء..... 127
الفرع الثاني: أنواع الأداء ..... 128
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء..... 131
المطلب الثاني: قياس الأداء ..... 134

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء ..... 134
الفرع الثاني: تصنيف مقاييس الأداء ..... 135
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء ..... 137
المطلب الثالث : مداخل تحسين الأداء في المؤسسات . ..... 139
الفرع الأول : البحث و التطوير كعامل لتحسين أداء المؤسسات..... 139
الفرع الثاني : ظروف الإنتاج كعامل لتحسين الأداء في المنظمة ..... 141
المبحث الثاني : نظرية الميزة التنافسية( المفهوم، المصادر) ..... 143
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية..... 143
الفرع الأول: تعاريف مختلفة عن الميزة التنافسية..... 143
الفرع الثاني: مفهوم التنافسية على مستوى الكلي ..... 148
الفرع الثالث : مفهوم التنافسية على المستوى الجزئي ..... 150
المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية ..... 151
الفرع الأول: سمات الميزة التنافسية..... 152
الفرع الثاني: طبيعة محددات القدرة التنافسية..... 152
المطلب الثالث : مراحل تطور القدرة التنافسية ..... 154
الفرع الأول : مرحلة الدفع من خلال عوامل الإنتاج..... 154
الفرع الثاني : مرحلة الدفع من خلال الاستثمار..... 154
الفرع الثالث : مرحلة الدفع من خلال الابتكار..... 155
الفرع الرابع : مرحلة الدفع من خلال الثروة..... 156
المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية..... 156
الفرع الأول: إستراتيجية تخفيض التكلفة..... 157

الفرع الثاني :إستراتيجية التميز ..... 158
الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز..... 160
الفرع الرابع : إستراتيجية السعي نحو التحالف والاندماج..... 160
المبحث الثالث: قياس التنافسية كأساس لتحسين أداء المؤسسة..... 162
المطلب الأول: دعم القدرة التنافسية للمؤسسات ..... 162
الفرع الأول: عوامل دعم القدرة التنافسية للمؤسسات . ..... 162
الفرع الثاني: شروط دعم القدرة التنافسية ..... 163
المطلب الثاني : المناهج المستخدمة في قياس تنافسية المؤسسات..... 165
الفرع الأول : منهج البنك الدولي..... 165
الفرع الثاني : منهج المعهد الدولي للتنمية الإدارية..... 167
الفرع الثالث : منهج المنتدى الاقتصادي العالمي ..... 170
المطلب الثالث : مؤشرات قياس القدرة التنافسية على المستوى الجزئي..... 173
الفرع الأول : الربحية..... 173
الفرع الثاني : الحصة من السوق ..... 174
المطلب الثالث : المحددات التنافسية وفق منهج بورتر ..... 175
الفرع الأول : المحددات الرئيسية..... 176
الفرع الثاني : المحددات الثانوية ..... 178
الفصل الرابع : الدراسة الاستقصائية ..... 181
مقدمة الفصل:..... 182
المبحث الأول : طرق المعاينة ..... 183
المطلب الأول: العينات الاحتمالية ..... 184

الفرع الأول: العينة العشوائية البسيطة ..... 184
الفرع الثاني: العينة العشوائية الطبقية..... 185
الفرع الثالث: العينة العشوائية المنتظمة ..... 185
الفرع الرابع: العينة العشوائية العنقودية..... 186
المطلب الثاني: العينات غير الاحتمالية..... 187
الفرع الأول: العينة بالصدفة ..... 187
الفرع الثاني: العينة الحصصية..... 187
الفرع الثالث: العينة المقصودة ..... 188
المبحث الثاني: جمع البيانات ..... 188
المطلب الأول: إعداد الاستبيان ..... 189
الفرع الأول: مفهوم وشكل الاستبيان ..... 189
الفرع الثاني: التجسيد الميداني للاستبيان ..... 190
المطلب الثاني: اختيار العينة ..... 192
الفرع الأول : اختيار وتصميم العينة..... 192
الفرع الثاني : محددات وعوامل اختيار العينة ..... 194
المبحث الثالث: تحليل البيانات ..... 196
المطلب الأول : التحليل الإحصائي ..... 196
الفرع الأول: الدراسة الوصفية..... 196
الفرع الثاني: الجداول التوافقية (التقاطعية)..... 202
المطلب الثاني: الدراسة الاحصائية ..... 226
الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان..... 226

الفرع الثاني :تحليل الاجابات..... 232
استنتاج الدراسة الميدانية:..... 237
خاتمة الفصل:..... 238
الخاتمة العامة:..... 239
الفهارس :..... 272