

الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

د. برحومة عبد الحميد

أ. شريف مراد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
والعلوم التجارية - جامعة محمد بوضياف
المسيلة

الملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على أهمية الجودة ومواصفات الإيزو ISO في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ذلك أن كلاهما له دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق، وكذلك يساعدان المؤسسة على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن والمستهلكين، كما يمكن أن يعطيان للمؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.

الكلمات الدالة: الجودة، علامة الإيزو، تنافسية المؤسسة.

Résumé :

This paper aims to throw some lights on the importance of the quality and the ISO characteristics to activate the competitiveness of the firm. Both of them have an important role in improving the firm's market value by satisfying the customers. They also give the opportunity to export its outputs to the international markets which require the ISO certificate.

Keywords: Quality, ISO Mark, Firm's Competitivity

مقدمة:

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات قوية وعميقة وسريعة، وقد طرحت هذه التحولات منافسة كبيرة بين المؤسسات الاقتصادية. كما كان للعلامة تأثيرا واضحا على تحرير التجارة العالمية وتسهيل حركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات والمعلومات من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وقد شجع هذا على تجاوز بعض الحواجز للدخول إلى اقتصاديات كانت في يوم ما محمية ويصعب اختراقها، مما زاد من حدة المنافسة وما انجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين، وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة. لذا فإن ما يجب أن يدرکه مسيرو المؤسسات الاقتصادية هو أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما، ويعد أكثر تهديدا، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هي تحقيق وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية والتي تتعدد مجالاتها، إذ لا تكفي المؤسسة بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق أو الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون لها كذلك ميزة تنافسية في جميع مجالات نشاطها.

وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها مواصفات الإيزو، حيث تتماشى هذه المواصفات ورغبات المستهلك. لكن اعتماد المؤسسات على تحقيق الجودة يفرض عليها الانتقال من المفهوم القديم لها الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر والمدخلات المستخدمة في تصنيع هذا المنتج.

لذا ومما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

أين يكمن دور الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تفعيل وتدعيم تنافسية المؤسسة

الاقتصادية؟

من خلال الإشكالية يحاول الباحث إبراز دور الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحسين قدرة المؤسسات الاقتصادية على مواجهة منافسيها، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية، وما انجر عنهما من تحولات وتطورات.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة محاور هي:

- **المحور الأول:** يتناول مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.
- **المحور الثاني:** يتناول مدخل إلى تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- **المحور الثالث:** يتطرق إلى دور وأهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المحور الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وبأرخص ثمن وبأفضل نوعية، وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك. ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة، فبدلاً من الحصول على سلع وخدمات ذات جودة ونوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة، وهو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة، التي يعتبر أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك وكيفية إشباعها، بل وأكثر من ذلك، فهي تهتم بكيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها، الأمر الذي يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهو ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة Total (Quality Management)، وهو ما سوف يتم التطرق إليه في هذا المحور من خلال التعرض لمفاهيم الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9000.

أولا الجودة:

تشكل الجودة القاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك كان لا بد من التعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة قبل إضفاء صفة الشمولية عليها.

أ. **تعريف الجودة:** لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته، لذلك تجد من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع.

وهناك من يعرف الجودة على أنها "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة وتكون من خلالها قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها" (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص17). ويمكن تعريف الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص والصفات المتجسدة في المنتجات والتي تجعل الزبون قادراً على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية" (Michel .G. (VIGIER, 1992, P15).

ب. **نشأة وتطور الجودة:** لقد مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مرّ بها هذا المفهوم:

إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة، خاصة منها الحضارة الفرعونية واليونانية وغيرها، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات الحرفية يتم وفقاً لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة.

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع و تزايد الطلب على المنتجات، أصبح الاهتمام منصباً أكثر في البحث على تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص22)

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر آخر على مفهوم الجودة، خصوصاً المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة عليه، والتي توكل عادة لقسم الرقابة على الجودة (J- C (TARONDEAU, 1998, P232)، لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة يرتبط برقابة الإنتاج ومدى مطابقته للمواصفات.

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، وكان تتميط الإنتاج ومحاولة توحيد إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى استخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما استعمال نظرية الاحتمالات في فحص الجودة وفي استخدام العينات للتعرف على درجة الجودة.

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسات ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة هو تحقيق إنتاج دون عيوب أو أخطاء (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص 25).

وفي سنة 1961 ظهر مفهوم آخر للجودة تتمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين. ويقصد بالحلقات النوعية "جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... الخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها" (أحمد سيد مصطفى، 1999، ص 544)، وقد انتشر هذا المفهوم فيما بعد في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

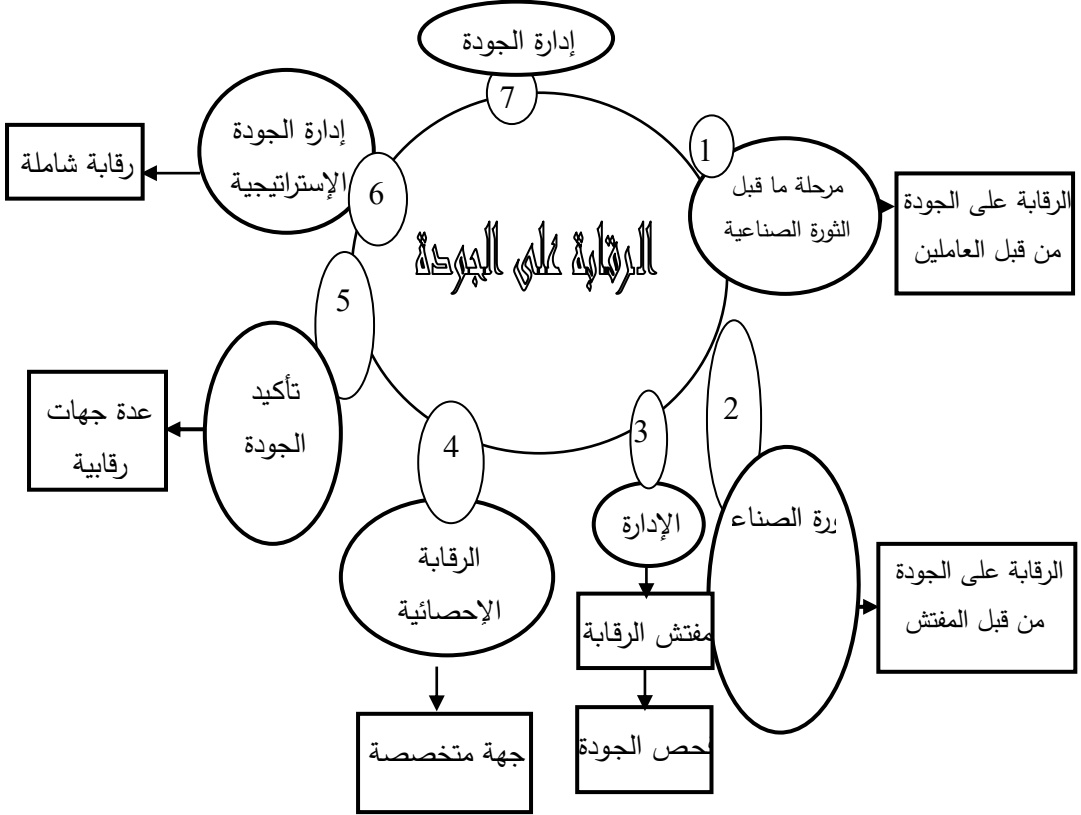
وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، بادرت إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها: (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص 26-27)

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة.
 - اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
 - اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... الخ.
- وقد تبنت كل من **GOLDSTAR** و **SAMSUNG** نفس الفلسفة منذ عام 1980، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها: (مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، 2001، ص 32)

- الاهتمام الخاص بالجودة على مستوى التسيير الاستراتيجي.
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.
- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.
- الاقتراب من السوق والزيائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ 1980، ويمكن تلخيص مراحل نشأة الجودة الشاملة في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): مراحل نشأة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2001، ص 21.

ثانياً الجودة الشاملة:

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة فحسب، بل الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية

الإنتاجية، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة (Total Quality).

أ. تعريف الجودة الشاملة: لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط، إلى نظرة أشمل، حيث تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها، وهذا ما يطلق عليه اسم "الجودة الشاملة" والتي سيتم توضيح مفهومها من خلال بعض التعاريف و أهمها:

1. تعرف الجودة على أنها: " تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب". (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص35)

2. ويعرفها Royal Mail بأنها: " الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين" (خضير كاظم حمّود، 2000، ص75).

3. كما تُعرف الجودة الشاملة بأنها: "جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك" (علي السلمي، 1995، ص1)

ب. أسباب نشأة الجودة الشاملة: تلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية: (Chantal BUSSENAULT et Martine PRETE, 1991, P8-9)

1. المتغيرات الداخلية: المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لا بد أن تحترم المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان (الامتياز).
 - خدمة الزبون والمستهلك.
 - جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.
2. المتغيرات الخارجية: وتتمثل في العناصر التالية:
- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
 - الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدّة المنافسة العالمية، وحدّة تنافسية المؤسسات.
 - المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.

• غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودة عالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات... الخ.

ج. **أهداف الجودة الشاملة:** يمكن تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة في: (عبيد علي

أحمد حجازي، 2000، ص 27-28)

1. **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.

2. **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغيراتها مع مرور الزمن.

3. **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.

د. **مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة:** إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على مجموعة من المبادئ والشروط وأهمها: (Martine, PRETE, 1991, P 9-12)
(Chantal BUSSENAULT et

1. **المطابقة:** ويقصد بها تحقيق مطابقة السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، أي مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

2. **الوقاية:** وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء وتكتشفها.

3. **القياس:** ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات المرغوب فيها، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

4. **الإلتقان:** ويتمثل في البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيرين.

5. **المسؤولية:** والتي توزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف.

ثالثا إدارة الجودة الشاملة:

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركز على جودة كل عمليات وأنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة: نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة من التعاريف التي تتعلق بها:

1. تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتبطة من متطلبات الزبون" (GERDF KAMISK, J.PETER BAUER, 1994, P 119)
2. كما تعرف إدارة الجودة على أنها: " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة" (عبد الستار محمد علي، 2000، ص 498).
3. وتعرف إدارة الجودة على أنها: " أسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمنشأة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق رضا العميل"

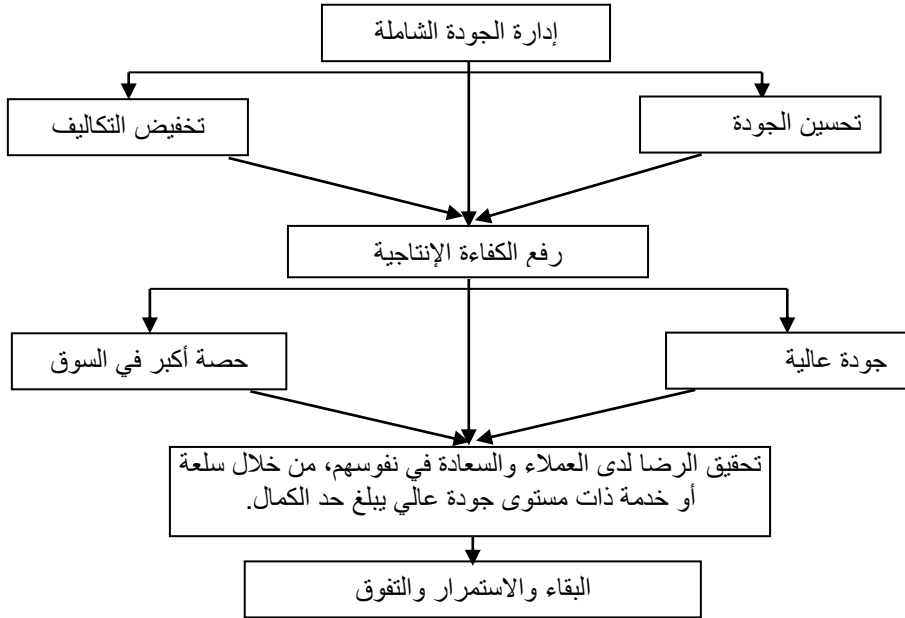
(<http://www.qualityconf.com/Presentations/day1/session2/7.ppt>)

مما سبق يلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه.

ب. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة: إن المنافسة لا يمكن لأحد أن يصمد في وجهها، إلا من خلال السعي إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل دائم ومستمر.

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

الشكل رقم (2): إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 40.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي: (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص 81).

- 1- فهم حاجيات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية.
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.

5- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.

6- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج والخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

ج. مراحل إدارة الجودة الشاملة: يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل

وأهمها:

1. تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق. ويقصد بالثقافة التنظيمية "مجموعة من المعتقدات والبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه. عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومع المحيط الداخلي والخارجي. كما تتطلب وضع خطة لتسير وفقها، وتقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير". (ستيفن كوهين و رونالد براند، 1997، ص104).

2. بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: "عملية وضع الأهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة" (موسى اللوزي، 1999، ص244).

ويتطلب التخطيط الإستراتيجي تحليل المجالات المختلفة والعمليات التي تحتاج للتحسين مثل: القيادة، المعلومات عن الموظفين، العمليات التجارية والصناعية، وربطها بالأهداف الرئيسية للمؤسسة.

3. بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة، يبدأ العمل في المرحلة الثالثة، وهي وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتم ذلك من خلال تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد، حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله

الفرعية التي يتكون منها، وإعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات الجديدة على جميع الأفراد العاملين (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص 79)

4. مرحلة التنفيذ والتطبيق: بعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الرابعة، حيث يتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتظافر جهود كل من المسيرين والعمال (موسى اللوزي، 1999، ص 247).

5. مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة: إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة، وذلك للتأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة. ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب الأفراد العاملين على كيفية استخدامها (سونيا محمد البكري، 1998، ص 398-407).

مما سبق ذكره يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة وواسعة بالمؤسسة، انطلاقاً من تغير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة، وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وأدواتها، ليتم التنفيذ والاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد أن تكون مترامنة مع التنفيذ.

رابعا نظام إدارة الجودة ISO 9000:

إن اتفاقية الـ GATT ودورها في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، التي أصبح لزاماً عليها البحث عن معايير عالمية للجودة، وتطبيق إدارة الجودة من خلال إتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج سلع وخدمات تتناسب مع متطلبات الزبائن، وتساعدها على زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانة تنافسية. معايير الـ ISO9000 هي إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة، و فيما يلي عرض لمفهوم نظام إدارة الجودة، نشأته، سلسلة معايير هذا النظام، مبادئه و مراحل وتكاليف الحصول على شهادة ISO 9000:

أ. **تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000**: يعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تسعى المؤسسات لاعتمادها في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي هذا النظام اهتماما كبيرا من قبل الباحثين.

1. **تعريفه**: يعرف نظام إدارة الجودة ISO9000 على أنه: " سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة، والذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات و رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين" (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص 147)

من خلال التعريف السابق يلاحظ أن ISO9000 هو عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين. ويشمل هذا النظام على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية. وقد تم إصدار النظام من طرف منظمة الـ ISO، والتي تمنح للمؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.

2. **نشأته**: لقد سبق اعتماد نظام إدارة الجودة ISO9000 مجموعة من المراحل والتطورات هي: (حيدر محمد أمين طرابيشي، 1999، ص 39، 40، 41، 181).

في سنة 1955 قامت لجنة خبراء في منظمة شمال الأطلسي، والتي عرفت برقمها الرمزي (AC/25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات الحلفاء لتأكيد الجودة (Allied Qualité Assurance Publication)، والتي أوكلت فيها مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، وأكدت على أهمية وجود منظومة للإدارة تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على جودة المنتج.

وفي عام 1965 اعتمدت منظمة معاهدة الأطلسي NATO معاييرها على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشترياتها، وعبر عن هذه السياسة ب: STANAQ 4108، حيث أسست كل دولة في دوائر مشتريات قواتها قسما لتأكيد الجودة، واختيار مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك.

- في سنة 1971 تم إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية (Defense standards) لتحصر القوات المسلحة تعاملها معها فقط.

وفي سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (Britain Standards International) معيارين هما: BS4891، BS5179 كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل المجالات الصناعية، و ذلك بنشر المواصفة BS 5750 من قبل جمعية المقاييس البريطانية. في سنة 1987 قامت اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 176) التابعة للمنظمة الدولية للمواصفات ISO بإصدار نظام إدارة الجودة ISO9000، و هو مطابق للمواصفات البريطانية (BS 5750) مع إدخال بعض التعديلات عليه. وقد تمّ تطوير هذا النظام ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم (ISO9001,2,3)، ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO9000:1994) ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط.

- في ديسمبر 2000 تم إصدار نظام (ISO9000 version 2000) أو (ISO9000:2000).

وهكذا اعتمدت معايير ISO 9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها بفعالية من جهة أخرى.

ب. سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000: يتكون نظام إدارة الجودة ISO9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 مما كانت عليه في إصدار سنة 1994، وفيما يلي يتم التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO9000 لكلا الإصدارين وذلك للتعرف على جوانب هذه التعديلات.

1. سلسلة مواصفات (ISO9000:1994): وتتمثل سلسلة مواصفات (ISO9000:1994) في الآتي:

- **ISO9000**: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة. (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص137).

- **ISO9001**: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم، التطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع،

حيث تعد هذه المواصفة الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000 (علي السلمي، 1995، ص93).

- **ISO9002**: وتطبق هذه المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO9001، ما عدا نشاط التصميم، أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع. (سملاي يحضية، أفريل 2003، ص 186).

- **ISO 9003**: وهي مواصفة تتعلق بضمان الجودة في الرقابة والفحص النهائي (JEAN-MARIE GOGUE, P49)

- **ISO9004**: وتتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات ISO9001، ISO9002، ISO9003 (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص 137).

2. سلسلة مواصفات (ISO 9000 :2000): حيث تم في هذه السلسلة إدماج معايير ISO9001، ISO9002، ISO9003 في معيار واحد هو معيار ISO9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتغال معيار ISO9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه (حيدر محمد أمين طرابيشي، 1999، ص 185) وفيما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO9000 :2000): (Guy LAUDOYER, Paris 2000,P43)

- **ISO9000**: وهو المعيار الذي يوضح الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة فيه.

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

- **ISO9004**: وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة والمرشدة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين. ويعتبر هذا

المعيار مكمل لمعيار ISO9001، و توضيحا له، و يخضع هذا المعيار للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي.

- **ISO10011**: وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، ويقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخليّة والخارجية لنظام إدارة الجودة.

كما يشمل نظام الجودة الشاملة جملة من المواصفات الأخرى تضاف إلى قائمة المواصفات الأنفة الذكر و أهمها:

(NICK et Grise WOOD et IRLAND, 20-21 Octobre 1991, P 45-46)

- **ISO10005**: و يتمثل في مجموعة الخطوط المرشدة والموجهة لمخططات الجودة من أجل التحكم أكثر في السلع و المشاريع والعقود الخاصة.

- **ISO10006**: وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان جودة إدارة المشاريع والعمليات والمنتج النهائي.

- **ISO10007**: وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان استمرار منتج معقد التركيب.

- **ISO10011**: وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة لمراجعة نظام الجودة.

- **ISO10012**: وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة لنظام المعايرة، وضمان جودة أجهزة هذا النظام من أجل تحكم أكثر في إجراءاته.

- **ISO10013**: وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة لإنشاء دليل الجودة، وهو المستند الذي يعلن عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة المعتمد في المؤسسة، ويعتبر كمرشد لكتيب الجودة وكتيب الإجراءات (حيدر محمد أمين طرابيشي، 1999، ص48)

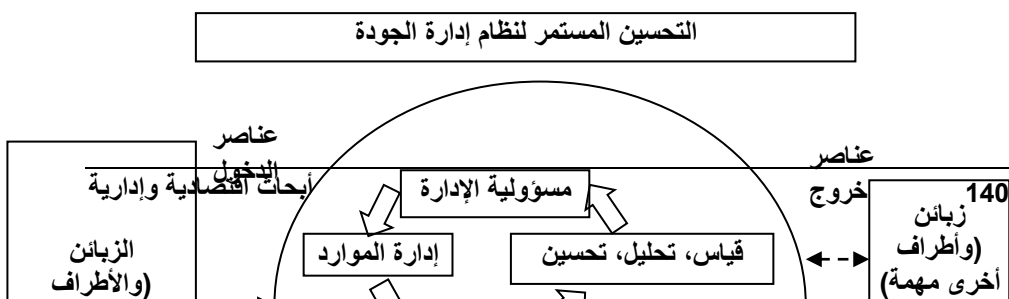
- **ISO8402**: ويتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة نظم تأكيد الجودة (حيدر محمد أمين طرابيشي، 1999، ص47)

من خلال ما سبق ذكره، يمكن استنتاج أن سلسلة مواصفات ISO9000 تختلف من حيث محتواها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض، فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات ومنها ما يوضح المبادئ وأساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO9000، وكلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

ج. مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000: إن نظام إدارة الجودة ISO9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، وتتخلص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO9000:2000) فيما يلي: (Henri MITONNEAU, 2001, P 168-169)

1. **الاستماع للزبون**: يتعين على المؤسسة أن تكون على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية من أجل العمل على تلبيتها وإشباعها.
 2. **القيادة**: يجب أن تتوفر للمؤسسة قيادة فعّالة تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي وغيرها من المهام التي تدخل في تنفيذ النظام المعتمد، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
 3. **إشراك الأفراد**: يتعين على المؤسسة إشراك جميع الأفراد العاملين وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة، والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
 4. **النظرة العملية**: كي تحقق المؤسسة أهدافها المحددة بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يعتبر عملية كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها البعض. ولكن يجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي تليها. والشكل رقم (3) يوضح تركيز نظام إدارة الجودة على هذه النظرة.
- الشكل رقم: (3) يوضح تركيز نظام إدارة الجودة على العمليات في سلسلة معايير ISO9000، كما يبين الدور الذي تلعبه الأطراف المهمة مثل الزبائن في تقديم عناصر دخول النظام ومرورها بعمليات المعالجة والتحسين لتصبح عناصر خروج (منتجات) تشبع متطلبات هؤلاء الزبائن.

الشكل رقم(3): نموذج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات



SOURCE : Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50 -130, En ISO 9000, Décembre 2000, P03.

المحور الثاني: مدخل إلى التنافسية

نتيجة للتقلبات الكبرى والتحولت السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في العشريتين الأخيرتين، خاصة منها المصاحبة لظاهرتي العولمة والشمولية وما رافقهما من موجة تحرر للتجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية ورؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات بكل أبعادها، أدت كلها إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها، وتحولت قاعدة البقاء من (البقاء للأصلح) إلى (البقاء للأسرع)، بل أصبح البقاء للأطول نَفَسًا، حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة، وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها.

ونظرا لأهمية موضوع التنافسية، خصص هذا المحور للتطرق لمفهوم التنافسية، مؤشرات، مجالات التنافس و الاستراتيجيات التنافسية:

أولا مفهوم التنافسية:

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية، فهناك من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل: التكاليف، الجودة... الخ. ويعود عدم الاتفاق في تعريف موحد للتنافسية لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها

بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة، وفي هذا المحور سيتم التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية:

أ. تعريف التنافسية على مستوى الدولة: يعرف **Laura d'Andrea TYSON**

التنافسية على مستوى الدولة على أنها "هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية" (آمال عياري ورجب نصيب، 29-30 أكتوبر 2002، ص13).

من خلال التعريف يمكن استنتاج أن تنافسية الدولة تعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد. لذلك فالدول شأنها شأن المؤسسات تتنافس فيما بينها، وتختلف في قدراتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية... الخ.

ب. تعريف التنافسية على مستوى القطاع: تعرف التنافسية على مستوى القطاع على

أنها: " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة" (كمال رزيق ومسودور فارس، 30/29 أكتوبر 2002، ص 105)

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن تنافسية القطاع ترتبط بمدى قدرته على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق، وارتفاع إنتاجيته بالنسبة لقطاعات البلد أو الإقليم المنافس.

ج. تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على

أنها: "تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".

(<http://www.d1d.net/net/management/articles.html>)

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أن تنافسية المؤسسة تعني قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، أي تلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل مقارنة بمؤسسات أخرى منافسة.

ثانيا مؤشرات التنافسية: المؤشرات التي تقاس بها التنافسية عديدة ويمكن ذكر أهمها فيما

يلي:

أ. مؤشرات تنافسية الدولة: وتقاس تنافسية الدولة من خلال عدة مؤشرات أهمها:

(كمال رزيق ومسودور فارس، 30/29 أكتوبر 2002، ص108)

1. مستوى الانفتاح الوطني على التجارة العالمية.

2. حجم الاستثمارات الأجنبية.
 3. نوعية البنية التحتية.
 4. دور الحكومة في النشاط الاقتصادي.
 5. تطور الأسواق المالية.
 6. المستوى التقني.
 7. مرونة سوق العمل.
 8. نوعية الإدارة في قطاع الأعمال.
 9. نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.
- ب. مؤشرات تنافسية القطاع: وتتمثل هذه المؤشرات في الآتي: (كمال رزيق ومسودر فارس، 30/ 29 أكتوبر 2002، ص108).
1. ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع (فرع النشاط) في السوق على المدى الطويل.
 2. ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة.
 3. انخفاض تكاليف القطاع مقارنة بالقطاعات المنافسة الأخرى.
 4. زيادة صادرات هذا القطاع، وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية مقارنة بالقطاعات المماثلة.
- ج. مؤشرات تنافسية المؤسسة: تقاس تنافسية المؤسسات من خلال عدة مؤشرات أهمها:
1. مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها وبعض مؤشرات المالية مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية... الخ.
 2. مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع،... الخ.
 3. مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائد في المؤسسة ودرجة التأهيل والتجديد والابتكار.
 4. مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة وتمركز القرارات و نظام المعلومات.

5. مؤشرات تسييرية: وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم وفلسفة التسيير وطرق القيادة والتفاوض والتعاون.

6. مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يكون له تأثير سلبي على تطور المؤسسة.

ثالثا مجالات التنافس: من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات ما يلي:

أ. **التنافس بالوقت:** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة وعاملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا (عصام الدين مصطفى، 1990، ص 2). لذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة.

ب. **التنافس بالجودة:** ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو العالمية، ومصدر لتميز المؤسسة وارتفاع قدرتها التنافسية. ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها: (أحمد سيد مصطفى، 1999، ص367).

1. حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
2. جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
3. تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
4. اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
5. تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
6. تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
7. تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
8. الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
9. إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ج. **التنافس بالتكلفة:** وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: " قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحيدة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى" (زايدي بلقاسم، 19 أكتوبر 2002، ص 20).

د. **التنافس التكنولوجي:** بهدف إحلال مركز تنافسي، تعمل مؤسسات القطاع الواحد من أجل الحصول على أحدث تكنولوجيات الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة. و للحصول على مزايا تنافسية تعمل المؤسسات على تقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة (Bertrand NEZEYS, 1994, p 05).

هـ. **التنافس بالأسعار:** يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها. وتعرف التنافسية السعرية بأنها: "امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها" (زايدي بلقاسم، 19 أكتوبر 2002، ص 20)، أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب على منتجاتها أو حجم الأرباح.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مجالات التنافس عديدة وهي متعلقة بالوقت والجودة والتكنولوجيا، وبالتكلفة، ولكن مهما اختلفت وتتنوع هذه المجالات فإن هدفها الأساسي هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيز البقاء والاستمرار في السوق.

رابعا الاستراتيجيات التنافسية:

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستند إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون والتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء مركز تنافسي لها. كما توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على حصص سوقية. ولقد قام M. PORTER بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية وهي: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف وإستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

أ. إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف: لقد قام M.PORTER باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، انطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام بإعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): استراتيجيات التنافس

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية قطاع التنافس
إستراتيجية التمييز	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	قطاع واسع
	إستراتيجية التركيز	قطاع ضيق

Source: C. Marmuse, politique générale, Langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2^e Edition, Economica, 1996, p 382.

يتضح من الجدول أعلاه أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكلفة هي من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER، والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة. وتعرف إستراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف على أنها: " قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج".

(Etienne COLIGNON, & Michel WISSLER , 1983, P 6).

يستنتج من التعريف السابق أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية عما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة. ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص.

يتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية: (فلاح حسن الحسيني،

2000، ص 186)

1. الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
 2. الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.
 3. المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
 4. الرقابة الفعالة على العمالة.
 5. تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الاشهارية والترويج والتوزيع.
 6. الدخول بسياسة تسعير هجومية.
 7. توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج.
 8. القدرة على تحمل الخسائر.
- هذا ويصطدم اعتماد المؤسسة لإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بالعديد من القيود والمخاطر يمكن ذكرها فيما يلي: (فلاح حسن الحسيني، 2000، ص 187)
- 1- سهولة تقليد هذا النوع من الاستراتيجيات، مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أي وقت.
 - 2- تأثر مستوى الجودة نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يستدعي امتلاك المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
 - 3- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن والمستهلكين، وهو ما قد يؤثر على مكانتها التنافسية.
 - 4- إعتدال المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية ضخمة وبحجم إنتاج كبير، مما قد يكبدها خسائر كبيرة في حالة الإخفاق في تطبيق هذه الإستراتيجية.
- مما سبق يمكن القول أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الاستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة.

ب. إستراتيجية التمييز: تنشأ هذه الإستراتيجية انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق. وتعرف إستراتيجية التميز بأنها: " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أعلى من سلع وخدمات المنافسين الآخرين. ويتجسد التميز في خصائص ومواصفات المنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، ويعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم".

(E. COLLIGNON et M. WISSLER, 1983, PP 61, 166)

إن إستراتيجية التميز تسعى إلى انفراد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين. هذا ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات عادة إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

كما يمكن القول أيضاً أن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللسوق في نفس الوقت.

ج. إستراتيجية التركيز: تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية والتي تعتمد أساساً على ميزة التكلفة المنخفضة والتميز في آن واحد، وتعرف على أنها: " تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق أو التوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم سلع وخدمات أفضل من المنافسين» (E. COLLIGNON et M. WISSLER, 1983, PP 61)

وتأخذ إستراتيجية التركيز شكلان هما: (فلاح حسين الحسيني، 2000، ص 184)

1. التركيز على تخفيض التكلفة وتقديم منتج عال النوعية بالمقارنة بالمنافسين، وهذا من أجل التميز في السوق.

2. التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة. هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف وإستراتيجية التميز وبمتطلبات كلاهما لتحقيق هدف استراتيجي محدد.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على توافر زبائن ومستهلكين لهم احتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في الصناعة. وخالصة لما سبق ذكره، فإنه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، لا بد عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات انطلاقاً من المزايا التنافسية التي تمتلكها. فاختيار المؤسسة لإحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق وفي الوقت المناسب.

المحور الثالث: دور الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة

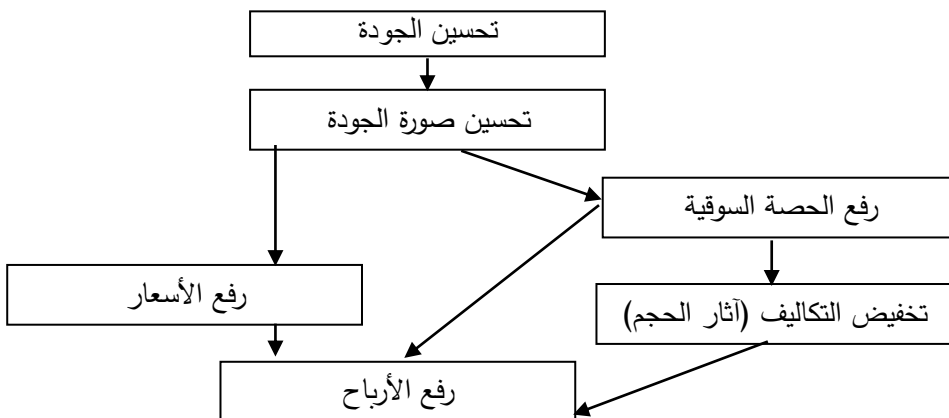
في ظل الظروف والتغيرات المستمرة للمحيط وتحديات المنافسة فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق بالبحث عن مصادره واستغلالها بشكل عقلاني من خلال تبني استراتيجية تنافسية معينة. والجودة هي أحد أهم هذه المصادر باعتبارها الوسيلة التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال مجموعة المواصفات والخصائص التي تكون متوفرة في المنتجات المقدمة إليهم بشكل أفضل. ولكن ونظراً للتغيرات السريعة والمستمرة لهذه الحاجات والرغبات في ظل محيط تنافسي، كان لزاماً على هذه المؤسسات أن تجد الوسائل التي تحقق بواسطتها التكيف الدائم والمستمر مع هذه التغيرات من أجل تعزيز قدراتها التنافسية. فهل يمكن للجودة الشاملة أن تكون هي السبيل إلى ذلك؟، باعتبارها تعميمٌ للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، ووسيلة لتحقيق التأقلم والتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وضمن أقصى إشباع لهم، أو أن تعتمد هذه المؤسسات مواصفات الإيزو ISO باعتبارها مجموعة معايير لا بد من توفرها في المنتجات وتحقيق لها صفة الشمولية والعالمية، وتمكنها من التأقلم والتوغل في الأسواق العالمية. هذا ما سيتم معرفته في هذا المحور من خلال إبراز أهمية كل من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال التعرض إلى نقطتين هامتين و هما: الجودة الشاملة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة ودور مواصفات ISO في تفعيل تنافسية المؤسسة.

أولاً الجودة الشاملة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة:

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة ومصدر تفوقها وتميزها، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وهي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة. ومنه يمكن استنتاج أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل، وهذا ما سيتم إثباته فيما يلي: (J. C. TARONDEAU,1988, PP 240-245)

أ. العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق: لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة ورفع حصتها في السوق ويساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4) الموالي:

الشكل رقم (4): العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح

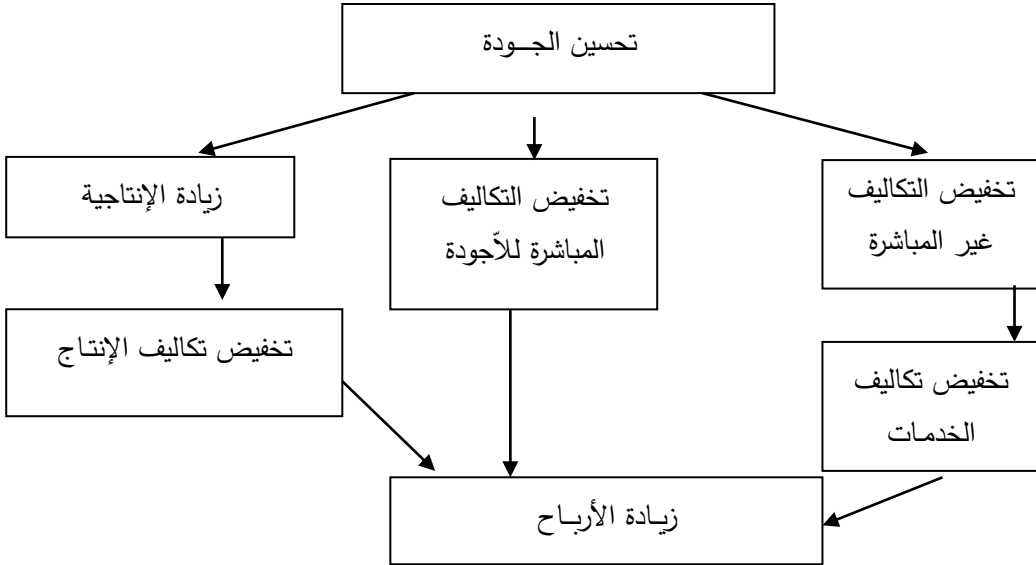


Source: J-C TARONDEAU, Marketing, stratégie industrielle, édition Vuibert, Paris,1998, P241.

ب. العلاقة بين الجودة والتكاليف: أثبتت العديد من الدراسات أن اللاجودة هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف، إذ أن لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتقادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة، وهو ما

ينعكس إيجاباً على أرباحها. الشكل رقم (5) يوضح طبيعة العلاقة بين تحسين الجودة و تكاليف المؤسسة:

الشكل رقم (5): العلاقة بين الجودة والتكاليف



Source: J. C. TARONDEAU, op-cit, P242.

ج. العلاقة بين الجودة والأرباح: يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف. كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباحها (شارلز وجاريت جونز، 2001، ص 201).

د. العلاقة بين الجودة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة: تعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. PORTER، والتي تم التطرق إليها في فقرات سابقة من هذا البحث. فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل: المطابقة غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج، الصلاحية، الاعتمادية، تكون

أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات، مما جعل الجودة كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج. (E.Collignon et M.Wissler, 1983, P 164)

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر عامل تميز بين معروضات المؤسسات، وبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في الأداء والخصائص الثانوية والخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة وفاء الزبائن والمستهلكين وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة. أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها. ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول رقم(2).

الجدول رقم (2): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة (Privilégiées)	الاستراتيجيات التنافسية
- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم.	- المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث تجديد الطرق.	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف

<p>- زيادة وفاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.</p>	<p>- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) - الأداء - خصائص ثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات</p>	<p>التمييز</p>
<p>- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن.</p>	<p>- مزيج بين المطابقة والتصميم</p>	<p>التركيز</p>

Source: J-C TARONDEAU, Marketing, stratégie industrielle, édition Vuibert, Paris, 1998, P245.

مما سبق يمكن القول أنه إذا كانت القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وتكون مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي والتجاري والتقني، فإن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تكمن في البحث الدائم والمستمر على تحقيق الجودة الشاملة.

وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من مساهمتها في زيادة الأرباح، وذلك انطلاقاً من عدة عناصر تتمثل في المهارات والمحفزات التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال اعتماد بعض الآليات، مثل نظام (J.A.T) والإنتاج بكمية قليلة، والتي تعمل على تخفيض التكاليف و تحقيق جودة عالية للمنتجات.

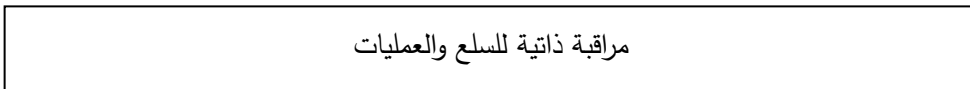
الشكل رقم (6): يوضح العلاقة بين الجودة الشاملة وتحقيق الأرباح



+

+

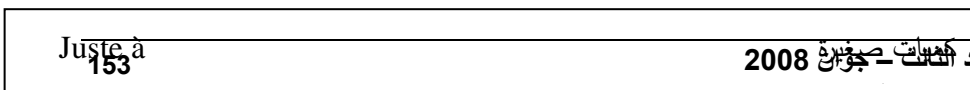
+



+

+

+



Source: J. C. TARONDEAU, op-cit, P243.

هذا ويمكن إبراز أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها وأهمها: تضمين مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، المطابقة، الوقاية، التحسين المستمر، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، تجنب اللجوء، التركيز على الزبون والمستهلك ومسايرة تطورات وتغيرات رغباتهم وحاجاتهم... وغيرها من المبادئ والأسس التي تم التطرق إليها في المحاور السابقة (شارلز وجاوت جونز، 2001، ص264)

هذا وانطلاقاً من الأهداف التي تسعى إليها الجودة الشاملة والمتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج استناداً إلى أسس فنية، فإن ذلك يساهم في تميز المؤسسة تنافسياً في السوق. وبناءً على ما سبق، فإن الجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة، وانطلاقاً من ذلك يمكن استنتاج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية لتكاتف وتنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي. ويمكن إبراز هذه الأهمية أكثر من خلال المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة وهي: (سملالي يحيوية، 22- 23 أبريل 2003، ص 179-182)

1. **التحسين المستمر:** إن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لتحقيق جودة عالية في المنتجات وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.
 2. **التركيز على الزبون والمستهلك:** باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته، وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.
 3. **التركيز على الموارد والكفاءات البشرية:** يرى M. PORTER أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة على خلق القيمة والتميز التنافسي للمؤسسة. ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة التنافس.
 4. **المشاركة الكاملة:** تُعد مشاركة جميع أفراد المؤسسة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام بإستراتيجية المؤسسة.
 5. **الوقاية:** ويقصد بها تدارك الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسات وضمان مطابقة المنتوجات للمواصفات المعيارية.
- إن مجموعة المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تساهم مجتمعة في خلق القيمة وتحقيق التميز التنافسي في السوق، وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في ضمان نجاح وبقاء المؤسسات.

ثانيا دور مواصفات الإيزو ISO في تفعيل تنافسية المؤسسة:

نتيجة لما يُعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما خلفتاه من تحولات في العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمراً مهما لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي. هذه القدرات التي باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها المؤسسات وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها. كما تساعد على تصميم منتجاتها

وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبائن.

ويعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتجات ورضا المستهلك والزبون، كونها تحدد العناصر الأساسية للجودة الضرورية للتوقع في الأسواق العالمية. وتعتبر إستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل المنافسة العالمية، حيث أن حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة، ويمكنها من الاستفادة من المزايا التالية: (علي السلمي، 1995، ص 176)

- أ. تحسين سمعتها في السوق.
- ب. اكتساب ثقة الزبون والمستهلك.
- ج. زيادة قدرتها التنافسية من خلال التفوق في السوق والقدرة على تحقيق الرضا.
- د. إعطاء المؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.

وبناء على ما سبق ذكره، فإن اعتماد مواصفات الجودة العالمية - الإيزو (ISO) يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ونظراً لهذه الأهمية فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000، حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

تعد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 من أكثر المواصفات اعتماداً من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية، كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة، (سملاي يحضية، 22-23 أفريل 2003، ص 187).

أما بالنسبة لمواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000، فإن اعتماد المؤسسات لهذه المواصفات يعني احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة وحرصها على تقادي الأخطاء المحتملة لها، وهذا ما يمنحها مستوى تنافسي أفضل.

(Said BOUMENDJEL, 29-30 Octobre 2002, P253)

كما أولت المؤسسات إهتماما كبيرا لإكتساب مواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 والتي تهتم بتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية من أجل ضمان سلامة الأفراد العاملين، وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعا.

خلاصة:

إن التنافسية هي نتاج لظاهري العولمة والشمولية ودورها في التحولات السريعة والمتعاقبة للعالم الاقتصادي والاجتماعي والتجاري... الخ، والتي جعلت امتلاك المؤسسات لمزايا تنافسية أمرا حتميا لتعزيز قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، وكان ذلك سببا في لجوء المؤسسات للعديد من الاستراتيجيات التنافسية كإستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف وإستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، باعتبارها العامل المحرك لسلوك المستهلك والزبون، والقادر على تلبية احتياجاته ورغباته من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في المنتج.

إن تحقيق أهداف المؤسسات في محيط تنافسي لا يمكن تصوره، إلا من خلال تطبيق مبادئ الجودة في كامل عملياتها ونشاطاتها، والتأقلم المستمر مع التغيرات التي تطرأ على أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، باعتماد مجموعة من أنظمة الجودة تتصف بالشمولية والعالمية و أهمها: نظام إدارة الجودة ISO 9000 ونظام إدارة البيئة ISO 14000 ونظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000، وهو ما يثبت أهمية كلا من الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

المراجع:

1- باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999.
- آمال عياري ورجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
- حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.

- كمال رزيق ومسودور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 30، 29 أكتوبر 2002.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، الجزائر، 22-23 أبريل 2003.
- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، 1999.
- ستيفن كوهين ورونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1997.
- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
- مأمون الزرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- زايدي بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في أفق الانضمام للاقتصاد

العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19 أكتوبر 2002.

– شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001.

2- باللغة الأجنبية:

- Bertrand NEZEYS, Les politiques de compétitivité, Economica, paris, 1994.
- Etienne COLIGNON, & Michel WISSLER , Qualité et compétitivité des entreprises, Edition Economica, 2eédition, Paris 1983.
- Chantal BUSSENAULT et Martine PRETE, Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, paris, 1991.
- GERDF KAMISK, J.PETER BAUER, MANAGEMENT DE LA QUALITE ,de A à Z, MASSON, PARIS, 1994.
- Guy LAUDOYER, La certification ISO 9000, édition d'organisation, 3e édition, Paris 2000.
- Henri MITONNEAU, ISO 9000 version 2000, DUNOD, 2eme édition, paris, 2001.
- J.C TARONDEAU , MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, Ed VUIBERT, PARIS, 1998.
- JEAN–MARIE GOGUE, Management de la qualité, Ed Economica ,2eme édition, Paris.
- Michel .G. VIGIER , 'LA PRATIQUE DE Q.F.D', Ed D'ORGANISATION, PARIS,1992.
- NICK et Grice WOOD et IRLAND, Le management par la qualité totale implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises procceding de séminaire, Bruxelles, 20-21 Octobre 1991, VNT QENEVE.
- Said BOUMENDJEL, contribution à la réflexion critique portant sur le management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial, l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie, séminaire international, la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra, Algérie, 29-30 Octobre 2002.

- T. PETERS et R. WATERMAN, Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises, Ed. Inter Edition, Paris, 1983.

3- المواقع الإلكترونية:

-<http://www.qualityconf.com/Presentations/day1/session2/7.ppt>

-<http://www.d1d.net/net/management/articles.html>