

## إشهاد المطابقة مع معايير ISO 9001: دوافعه و آثاره على الأداء التنظيمي

## تحليل تجارب ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة ومتوسطة

أ.د. الشريف حمزاوي

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة باجي مختار - عنابة

**Abstract**

*This paper discusses the perceived motivations for, and benefits from, ISO 9001 implementation based on the results of a questionnaire survey. The author asked a sample of managers from three ISO 9001 certified small and medium firms operating in Annaba region (Algeria) about what caused their company to obtain certification and what effect this had on their business. Overall, the study's findings support the view that small and medium enterprises attain registration mainly for external reasons. Moreover, the majority of respondents claim that their firm obtained substantial improvements, internal as well as external, following implementation of the standard. However, aspects relating to productivity improvements, cost effectiveness and profit are not significantly impacted by the standard, thus, reflecting the firms' "minimalist" approach to ISO 9001 implementation.*

**Keywords:** Internal/ external motivations, ISO9001, quality management, certification, perceived benefits.

**ملخص**

هذا المقال يتفحص الدوافع المدركة لتطبيق معايير إيزو 9001 و كذا آثارها باستخدام أسلوب المسح الميداني؛ حيث قام الباحث باستطلاع آراء عينة من المدراء (37) في ثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة حاصلة على شهادة المطابقة إيزو 9001 تشتغل في قطاعات صناعية مختلفة في منطقة عنابة (الجزائر) حول الأسباب التي دفعت مؤسستهم لتبني هذا النظام والفوائد التي جنتها منه بعد ذلك. إجمالاً، نتائج الدراسة الميدانية تدعم فكرة أن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على شهادة المطابقة هي الضغوط الخارجية (التنافسية والمؤسسية). فضلاً عن ذلك، رغم أن المؤسسات الثلاث تبنت نظام الجودة إيزو 9001 في المقام الأول لأسباب خارجية؛ إلا أنه يتبين من تحليل إجابات المدراء المستجوبين أن مؤسساتهم حققت مكاسب خارجية و داخلية عديدة من تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001. ولكن هذه الدراسة كشفت أيضاً أن المؤسسات لم تحقق نتائج ذات دلالة في ميدان تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف والأرباح تحديداً، لأن همّهما الأساسي كان منذ البداية الظفر بشهادة "تزيّن بها الحائط" و تمنحها الشرعية الخارجية أكثر منه لتحسين جودة المنتجات و كفاءة العمليات الداخلية.

**الكلمات المفتاحية:** الدوافع الخارجية و الداخلية، الفوائد المدركة، ISO 9001، إدارة الجودة، الإشهاد.

**مقدمة:**

أدت عولمة الأسواق واحتدام المنافسة الدولية وارتفاع سقف مطالب الزبائن في العقد الأخيرين إلى بروز الجودة كأحد أهم عوامل النجاح والتنافسية في حقل الأعمال، ما جعل الشركات اليوم تحرص كل الحرص على الالتزام بجودة المنتج أو الخدمة و ببرامج إرضاء الزبون وتلبية حاجاته. و قد طوّرت العديد من الطرق لإدارة

الجودة وتحسينها في المنظمات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) بروافدها المختلفة كعملية المراقبة الإحصائية، حلقات الجودة، إعادة هندسة العمليات، سيكس سيغما (Six Sigma)، و نماذج الجوائز الكبرى (الجائزة الأوروبية "EFQM" جوائز Malcolm Baldridge الأمريكية، و جائزة Deming اليابانية) إلى جانب المعايير الدولية ISO9000. تكشف مراجعة الأدبيات في الاختصاص أن المعايير المرجعية لإدارة الجودة ISO9000 أضحت أكثر هذه الأساليب شعبية واستخداما في تطوير أنظمة الجودة في العالم؛ و لكن أيضا أكثرها إثارة للجدل بين الدارسين. تتجلى شعبية المعايير الدولية ISO 9000 في ارتفاع عدد المؤسسات الإنتاجية والخدمية الحاصلة على شهادة المطابقة بمعدلات فلكية في العالم في العقد الأخيرين.

في الجزائر، أدت الضغوط الناجمة عن الإصلاحات الاقتصادية؛ لا سيما تحرير التجارة الخارجية و اتفاقيات الشراكة والتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي والبلدان العربية، و ما أعقبها من منافسة شديدة على الأسواق بعد ذلك، إلى بروز الجودة كأحد أهم المواضيع التي تشغل بال الحكومة و رجال الأعمال على حد سواء. و يتجلى ذلك خصوصا في جملة الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الحكومة لمصلحة المؤسسات الاقتصادية قصد تشجيعها على الانخراط في مسعى الجودة والحصول على شهادة المطابقة ISO9000؛ كما يتجلى في تفعيل نشاطات المعهد الجزائري للتقييس واستحداث جائزة وطنية للجودة. دفعت هذه التطورات بالفعل العديد من المؤسسات الجزائرية، بما فيها الصغيرة والمتوسطة، في السنوات الأخيرة، إلى فتح أبوابها أمام هذه الثقافة الجديدة وتطبيق مواصفات الجودة الدولية، حيث تشير الإحصائيات المتوفرة أن المؤسسات الاقتصادية التي تحصلت على شهادة المطابقة مع ISO9001: 2000، رغم قلتها النسبية إجمالا وانطلاقها المتأخرة في هذا المجال، ارتفع عددها في ظرف وجيز من حوالي 16 مؤسسة في مطلع عام 2002 إلى أزيد من 450 في نهاية سنة 2007<sup>(1)</sup>.

لكن المفارقة هي أنه في الوقت الذي شهد فيه العالم تنامي شعبية معايير إدارة الجودة ISO 9000 في كافة القطاعات، واجهت هذه المرجعية الدولية في المطابقة أيضا انتقادات شديدة لا سيما في سياق تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. باختصار شديد، يمكن حصر هذه الانتقادات في جانبين. الأول يتعلق بالشكوك التي ما انفكت تحوم حول جدوى مواصفات ISO 9000 ومدى فعاليتها في تحسين الجودة والأداء بشكل عام في كل السياقات؛ حيث أظهرت بحوث ميدانية عديدة في هذا المضمار وجود تضارب كبير في النتائج المتوصل إليها<sup>(2)</sup>. و الثاني يتصل بالصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلبية متطلبات هذا النظام وجني الفوائد المتوقعة من الإشهاد بسبب إجراءاته المعقدة و تكاليفه العالية<sup>(3)</sup>.

هذا التباين في الآراء حول الآثار الإيجابية للإشهاد ISO 9000 على الأداء التنظيمي يدعونا للتساؤل عن هذا الموضوع في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. بم، يا ثرى، نفس إقبال هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة على التسجيل تحت هذا النظام؟ هل قررت الأخذ بهذا النظام بناء على فهم واضح لانعكاساته على الأداء أم أنها كانت مرغمة على ذلك؟ هل الحصول على شهادة المطابقة يبرر فعلا الوقت و الأموال والجهد الإضافي المبذول في ذلك؟ بشكل عام، كيف ينظر المدراء في هذه المؤسسات للمعايير الدولية والمكاسب التي تجنيها من تطبيقها؟

الهدف من هذه الدراسة الأولية هو فتح باب النقاش حول هذه المسائل في السياق الجزائري بتسليط الضوء عليها من خلال استطلاع آراء عينات ممثلة للمدراء في ثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناشطة في منطقة

عنابة (شمال شرق الجزائر) تحصلت على شهادة المطابقة مع نظام إدارة الجودة ISO9001: 2000 من هيئات إسهاد دولية. و يركز التحليل المقترح، الذي يعتمد على استخدام أسلوب الاستمارة المهيكل و المقابلة الشخصية في جمع المعلومات، على فهم تصورات هؤلاء لأهم الأسباب التي جعلت مؤسستهم تتخذ قرار الحصول على الشهادة و تقييمهم للمكاسب التي حققتها مؤسساتهم جراء ذلك. و من ثم فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما هي الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001؟
  - ما هي الفوائد المدركة التي جنتها المؤسسة من حصولها على شهادة المطابقة للإيزو 9001؟
- و يستند التحليل إلى منطق مقارن يسمح بمناقشة دوافع الإسهاد وفوائدها كما يتصورها المدراء في المؤسسات محل الدراسة؛ من جهة، و نفس هذه الدوافع والفوائد كما جاءت في نتائج الدراسات السابقة، من جهة أخرى.
- تتبع أهمية الدراسة من قلة البحوث حول هذا الموضوع في الجزائر؛ إذ على الرغم من تزايد عدد المؤسسات الجزائرية الحائزة على شهادة المطابقة إيزو خلال العقد الأخير، فليس هناك - حسب علمنا - دراسات ميدانية تعالج تجارب هذه المؤسسات في السياق الجزائري. كما تتبع من كونها تتناول موضوعا هاما من الناحية العملية؛ حيث يمكن أن تساعد مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فهم طبيعة العلاقة بين الإسهاد والأداء و تلفت انتباههم للظروف الداخلية التي تزيد من فرص تحقيق الفوائد المرجوة من هذا النظام.
- فُسِّمَت الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسة. المحور الأول يراجع بسرعة المفاهيم والدراسات السابقة حول نظام إدارة الجودة ISO9001 مع التركيز بصورة خاصة على الأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تبني هذا النظام و على الفوائد المتوقع أن تجنيها من ذلك. و المحور الثاني يدور حول شرح منهج البحث الميداني و إجراءاته ثم عرض النتائج مع تحليلها و تفسيرها. أما المحور الثالث؛ والأخير، فيلخص نتائج البحث و يناقش انعكاساته على إدارة المؤسسات وعلى اتجاهات البحث في المستقبل.

## 1- الإطار النظري و الدراسات السابقة

### 1.1 - فكرة موجزة عن المواصفات القياسية ISO 9000

في عام 1987 أصدرت المنظمة الدولية للتقييس (International Organisation for Standardisation)؛ وهي منظمة دولية غير حكومية تأسست بعد الحرب العالمية الثانية (1946) من أجل تطوير المواصفات وتوحيدها على الصعيد العالمي، أصدرت سلسلة معايير إدارة الجودة المعروفة باسم ISO 9000 بهدف تسهيل التبادل الدولي للسلع والخدمات و تطوير التعاون بين الأمم. تقوم عائلة معايير ISO 9000، التي تمثل إجماعا دوليا حول الممارسات الناجحة في الإدارة، على فكرة بسيطة مفادها أنه يمكن معايرة (تتميط) حد أدنى من خصائص نظام إدارة الجودة الذي يحقق فوائد مشتركة للموردين والزبائن على حد سواء. و هي عبارة عن نظام متكامل يحدد ويصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة في أي منظمة، بغض النظر عن شكلها القانوني أو حجمها أو قطاع نشاطها؛ و يسمح لإدارتها بالتأكد من أن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها تتوافق مع حاجات أو رغبات الزبائن وتوقعاتهم.

نشأت معايير إيزو 9000 في أوروبا و لكنها سرعان ما انتقلت تحت تأثير عولمة الأسواق و اتساع قاعدة المبادلات الدولية إلى كافة القطاعات الاقتصادية والإدارية والتربوية في العالم؛ و قد باتت اليوم تحظى باعتراف

دولي واسع كنموذج مرجعي في إدارة الجودة. فعلى سبيل المثال، تشير تقارير المنظمة الدولية للتقييس أن عدد شهادات المطابقة لنظام ISO9000 الصادرة في العالم قفز من حوالي 70346 في 1994 إلى 982832 في ديسمبر 2008 في 178 بلد<sup>(4)</sup>، و ما زال هذا العدد في الصعود من يوم لآخر لا سيما في بلدان لم يكن معروف عنها انشغالها بالجودة من قبل.

شهدت عائلة معايير إدارة الجودة ISO 9000 ثلاثة تحديثات الأولى في عام 1994 و الثانية في عام 2000 والأخيرة في عام 2008. تحديثات 1994 كانت بسيطة نسبياً واستهدفت في المقام الأول إزالة بعض جوانب عدم الانسجام الداخلي للمقاييس الأصلية؛ فيما كانت تعديلات إصدار عام 2000 جوهرية حيث مسّت البناء الرئيسي للمعايير المرجعية و أتت بمفاهيم و طريقة تفكير جديدة تدور حول فكرة "إدارة السيورة". لقد جاءت هذه التعديلات لتأخذ بعين الاعتبار المستجدات في بيئة الأعمال و الأفكار الجديدة في إدارة الجودة و كذا النقائص التي برزت عند تنفيذ الطبعات السابقة في الميدان؛ حيث تم دمج المواصفات السابقة بأجزائها الثلاثة ( ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003) في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم أنظمة إدارة الجودة 2000 : ISO 9001. أما تعديلات عام 2008، التي كانت طفيفة و لم تغير أهداف معايير النسخة 2000 : ISO 9001، فقد جعلتها مطابقة مع مقاييس الإدارة البيئية ISO 14001.

باختصار شديد، تتألف بنية عائلة المعايير ISO 9001: 2000 من خمس فقرات رئيسية تصف المتطلبات الرئيسية لنظام إدارة الجودة؛ وهي: مراقبة الوثائق، مسؤولية الإدارة؛ إدارة الموارد؛ إنجاز المنتج/ الخدمة؛ و أخيراً القياس والتحليل و التحسين المتواصل، وهي تدعو إلى تبني "مقاربة السيورة" كنموذج في إدارة مختلف عمليات المؤسسة من بداية سلسلة خلق القيمة حتى نهايتها بالتركيز على جودة الأنشطة التي تؤدي إلى المنتج بدلاً من التركيز على المنتجات. ترمي المواصفة في هذا السياق إلى جعل نظام الجودة المطبق قادراً على تحقيق أهداف الجودة بتشديدها على تنفيذ كل نشاط أو عملية من عمليات المنظمة على أربعة مراحل باتباع منهجية ديمينغ (Deming) المشهورة في التحسين المتواصل (خطط Plan ، نفذ Do ، افحص Check، عالج Act)<sup>(5)</sup>.

ما يميز نظام إدارة الجودة ISO9001 عن غيره هو تمكين المنظمات التي تتوفر في تسييرها مواصفات معينة من طلب اعتماده أو تسجيله لدى هيئة خارجية تسمى الهيئة المانحة للإشهاد (certification) أو التسجيل (registration)، وهي هيئة مستقلة مُعتمدة ومصرّح لها من منظمة الاعتماد الوطنية. إن الإشهاد ليس مطلباً من مطالب المرجعية الدولية إيزو؛ فهو إجراء طوعي؛ و لكنه يصف المعايير التي يُقِيم على أساسها نظام إدارة الجودة من قبل هيئة الإشهاد أهمّها توثيق مختلف إجراءات و سيرورات النشاط، إعداد دليل الجودة و الخضوع لتدقيق خارجي تُقدّم خلاله الأدلة على تطابق نظام الإدارة مع متطلبات المرجعية. فإذا كان نظام الإدارة يستوفي المعايير تُمنح المؤسسة حينئذ شهادة مطابقة تمتد صلاحيتها على مدى ثلاث سنوات.

## 2.1 - معايير ISO9001 و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم أن التحرك في اتجاه تطوير تسيير الجودة على أساس مبادئ نظام ISO 9001 بدأ و انتشر أساساً في المؤسسات الكبيرة؛ إلا أن سياق العولمة و بروز الجودة كمتغير استراتيجي منذ بداية التسعينيات دفع أعداداً متزايدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تطوير الجودة لديها على أساس هذه المرجعية<sup>(6)</sup> (Boon and Ram, 1998 : 23). مع ذلك يُجمع المختصون على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تُعرّف عموماً بأنها

منظمات مستقلة لا يزيد عدد عمالها عن 500، تملك خصائص محددة تميزها عن المؤسسات الكبيرة منها: جمع المالك/المُسَيِّر بين أدوار عديدة وانهماكه شخصيا في العمليات اليومية للمؤسسة، محدودية الموارد المالية والبشرية والتقنية المتاحة، بساطة الهيكل التنظيمي وسيادة الأسلوب غير الرسمي في التسيير؛ محدودية نطاق النشاط من حيث المنتجات وقاعدة الزبائن، وافتقارها للمختصين في ميدان الجودة<sup>(7)</sup>. لقد بينت دراسات عديدة أن هذه الخصائص، لاسيما محدودية الموارد والخبرات، تؤثر على تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تحدّ من قدرتها على الاستفادة بالكامل من مزايا الإسهاد. فقد أعيب مثلا على المرجعية الدولية في المطابقة تعقيد الإجراءات و كثرة العمل الورقي المطلوب، كما أعيب على عملية الإسهاد ضخامة التكاليف الإضافية التي تتسبب فيها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قياسا بمواردها المحدودة<sup>(8)</sup>.

لذلك حرص مطورو النسخة المعدلة ISO9001: 2000 على تدارك هذه النقائص بجعل النظام يستجيب أكثر لاحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقتين. الأولى بالتقليص من حجم العمل الورقي و البيروقراطية وتبسيط الإجراءات بخفض عدد القواعد والإجراءات الموثقة المطلوب إعدادها من 18 إلى 6 إجراءات؛ مع ترك الحرية للمؤسسات في تقرير إن كانت بحاجة إلى إجراءات إضافية أم لا. و الثانية بالانتقال من نظام يضمن جودة المنتجات إلى نظام يؤسس لجودة تسيير الجودة. هكذا ركزت المقاييس ISO9001 : 2000 على وصف ما يجب أن تقوم به المؤسسات بشكل عام دون أن تشير إلى كيفية تحقيق ذلك في الميدان؛ وهو تطور إيجابي يمنح المؤسسات استقلالية و مرونة أكبر في إدماج متطلبات المرجعية في ممارساتها اليومية. لكن في نفس الوقت هذا يعني أن حصول مؤسسة ما على شهادة المطابقة ليس ضمانا على جودة منتجاتها أو خدماتها، بل يعني فقط أن نظام تسيير الجودة في هذه المؤسسة تتوفر فيه مجموعة من الشروط المحددة.

## 2 - دوافع الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001

قد يبدو للوهلة الأولى أن الأهداف التي تنشدها المؤسسات من حصولها على شهادة المطابقة واضحة و لا غبار عليها وهي تحسين جودة السلع أو الخدمات؛ و لكن الأمور ليست بالسهولة التي يتخيلها البعض؛ إذ تشير مراجعة الأدبيات في هذا المجال إلى وجود قراءات عديدة لدوافع الإسهاد ISO 9001. بصورة عامة، هنالك مرجعيتان نظريتان تفسران المصادر المحتملة للفوائد المتوقع تحقيقها من الإسهاد: مرجعية التحسين الخارجي و مرجعية التحسين الداخلي<sup>(9)</sup> <sup>(10)</sup>. مرجعية التحسين الخارجي، وهي مرجعية مبادئها متجذرة في كتابات التيار المؤسسي المعروف في نظرية التنظيم<sup>(11)</sup>، تفيد بأن مزايا الإسهاد تأتي من خارج الشركة (من تحسين الإيرادات)؛ وهي مرتبطة أساسا بتلبية مطالب كيانات خارجية فاعلة كالزبائن والأسواق والتشريعات أو بتحسين مدارك هذه الكيانات للمؤسسة. أما مرجعية التحسين الداخلي، التي تمتد جذورها في نظرية المنشأة القائمة على الموارد<sup>(12)</sup>، فتحيل إلى فوائد الإسهاد النابعة من العمليات اليومية للمنظمة؛ أي من تحسين جودة المنتجات وفعالية التنظيم والعمليات الداخلية (من خفض التكاليف). الفقرات التالية تحلل بإيجاز مضمون هذه الفوائد كما وردت في الأدبيات المختصة.

### 1.2- الدوافع الخارجية

رغم أن ISO9001 هو نظام في إدارة الجودة تتبناه الشركات طوعا؛ إلا أن قرار الحصول على شهادة المطابقة كثيرا ما تفرضه التحديات والضغوط الخارجية. أغلب الدارسين للموضوع يميلون إلى تفسير إقدام

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خطوة الإسهاد ISO 9001 بالضغط الممارسة عليها من قبل ثلاثة قوى خارجية نافذة هي: كبار الزبائن، سلطات الضبط الحكومية (التشريعات) والمنافسة. فالمؤسسات تتشد الإسهاد إذا كان كبار الزبائن يطالبونها بذلك؛ أو إذا كانت تشعر أن الإسهاد سيصبح في المدى المنظور شرطا إجباريا للتعامل في قطاع النشاط. وخير مثال على ذلك آلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لكبار المشترين الصناعيين في العديد من القطاعات كصناعة الطائرات والنقل و قطاعات المعدات الطبية والتغذية والإلكترونيات والنظ في العديد من البلدان. كما تتبنى المؤسسات نظام ISO9001 أيضا بدافع المطابقة مع التشريعات التي تسنها السلطات العمومية في هذا البلد (أو التكتل الاقتصادي) أو ذاك لدواع صحية أو بيئية أو تنظيمية. فمثلا، الاتحاد الأوروبي، وهو أكبر سوق في العالم، يلزم الشركات العاملة في طيف واسع من القطاعات بالحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 كما يلزمها بالشراء حصريا من الشركات الحاصلة على نفس الشهادة (13). صف إلى ذلك تحوّل شهادة المطابقة إيزو ليس فقط إلى شرط تعاقدى إجباري في التعامل مع أعداد متزايدة من المشترين العموميين في كثير من البلدان؛ و لكن أيضا في الدخول إلى الأسواق العالمية (14). أخيرا، قد تقرر الشركات الحصول على الشهادة بدافع مواجهة الضغوط التنافسية ومجارة المنافسين. فالشركات التي ترى أعدادا كبيرة من منافسيها يحصلون على الشهادة تجد نفسها مرغمة على أن تحذو حذوهم حتى لا تتخلف عنهم و تفقد الزبائن والأسواق (15).

يعزو أغلب الدارسين انتشار المعايير ISO9001 سريعا في كافة أرجاء العالم إلى التحولات العميقة التي شهدتها بيئة الأعمال منذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي كعولمة الأسواق و تكاثر عقود المناولة الدولية الناجمة عن انشطار نظم الإنتاج المندمجة عموديا ولجوء أعداد متزايدة من الشركات إلى تخريج جزء كبير من نشاطاتها. فعولمة الأسواق، مثلا؛ ولدت حاجة ماسة لتطوير مقاييس مرجعية من شأنها أن تُسهّل نمو التجارة العالمية و تُحدّد من تأثيرات العراقيل التقنية أمام حركة السلع بين الأمم بسبب اختلاف المعايير الوطنية (16). كما ساهمت الشركات العالمية، التي أصبحت تعتمد في إمداداتها على أعداد كبيرة من الموردين المنتشرين عبر العالم، في انتشار شهادة المطابقة ISO9001 بتوظيفها أكثر فأكثر كأرضية مشتركة لتقويم جودة هؤلاء الموردين والاختيار من بينهم وآلية لترشيد علاقاتها مع شركاء بعيدين (جغرافيا و ثقافيا) عن بعضهم من خلال خفض حالات النزاع وتكاليف الصفقات (17).

واضح إذن أن ما يحرك المؤسسات هنا و يدفعها لتبني معايير ISO9001 ليس بالضرورة القناعة بجوى المواصفة في تحسين جودة المنتجات و/أو العمليات الداخلية؛ وإنما الرغبة في الحصول على المزيد من العقود والزيادة في المبيعات (الإيرادات) في الأسواق الخارجية من خلال الشرعية المؤسسية التي يمنحها لها الحصول على الشهادة، فلو لا الضغوط المؤسسية لما كانت المؤسسة بحاجة أصلا إلى الشهادة.

العامل الخارجي الآخر الذي يدفع المؤسسات للانخراط في مسعى الإسهاد يتمثل في رغبتها في استعمال الشهادة كأداة تسويقية لتحسين فعاليتها التجارية و تنافسيتها في السوق من خلال بناء أو تحسين صورة الشركة وربطها بالجودة. الواقع أن الكثير من المؤسسات تُقدّم على خطوة الإسهاد، حتى وإن لم يكن مفروضا عليها من الزبائن، ظنا منها أن ذلك يرقى بسمعتها و تنافسيتها في السوق. فهي تدرك أن الجودة لها بعدُ خارجيٌّ هام يتمثل في الجودة التي "يريدونها الزبون"؛ أي جودة تلبّي احتياجاته وتوقعاته وتتال رضاه (18) بغض النظر عما إذا كانت

ستؤدي إلى تحسين أداء العمليات الداخلية أم لا. وترجع شهرة معايير إيزو 9001 إلى انتشارها الواسع في كل القطاعات والسلع والخدمات والترويج المكثف لها من قِبل مكاتب الاستشارة وهيئات الاعتماد الوطنية و كأنها عنوان لجودة المنتج أو الخدمة.

نظريا، يمكن للإشهاد ISO9001 أن يساهم في تحسين سمعة المؤسسة و تنافسيتها بطرق عديدة. أولاً، استعمال شعار الإيزو كمادة إظهارية في اتصالات الشركة. فالظفر بشهادة ذات شهرة عالمية مثل إيزو يعطي (أو هكذا يُعتقد) الشركات مصداقية و سمعة أكبر في السوق؛ فهو بمثابة دليل على أن الشركة تولي جودة المنتجات وخدمة الزبون أهمية كبيرة و تتفقد الإجراءات والممارسات اللازمة لتقديم منتجات تستجيب لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم<sup>(19)</sup>. وهذه السمعة بدورها تمكن الشركة من الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد؛ كما تمنحها قدرة أكبر على التحكم في أسعار البيع من خلال تمييز منتجاتها بالجودة، ما يقود في النهاية إلى تحسين مستوى الأداء المالي من خلال المزيد من المبيعات (الإيرادات) والحصص السوقية.

## 2.2- الدوافع الداخلية

إن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 قد يعكس أيضا نية استراتيجية لدى المدراء في استخدام النظام في تحقيق الجودة وكفاءة العمليات الداخلية لمؤسساتهم. فهم ينظرون إلى معايير إيزو 9001 كمورد تنظيمي هام وليس مجرد "شهادة تُزيّن الحائط" تزيد من حجم المبيعات كما سبق الذكر. فالمؤسسات هنا تتبنى المعايير إيزو 9001 بإرادتها الحرة و اقتناعا منها بقيمتها الذاتية؛ أي بأن إجراءاتها تشكل أداة فعالة لتحسين جودة منتجاتها وعملياتها الداخلية<sup>(20)</sup>. علينا ألا ننسى أن نظام الجودة إيزو 9001 يتعامل مع أساسيات تسيير الجودة، وهو قبل كل شيء منظومة تقوم على إدارة جملة من الممارسات الرامية إلى إدماج انشغال المنظمات بالجودة في تسييرها اليومي صُممت خصيصا لمساعدتها على "بناء برنامج فعال ومُبرهن عليه لإدارة الجودة يشمل توثيق الإجراءات، أجهزة المراقبة، تتبّع العمليات، خفض الأخطاء والتواصل مع الزبائن و خدمات ما بعد البيع<sup>(21)</sup>.

نظريا، يمكن للمؤسسات التي ترى في نظام الجودة إيزو 9001 فرصة لتحسين عملياتها و نظمها الداخلية أن تحقق العديد من المكاسب. أولاً، من الناحية الإجرائية، يجمع الدارسون للمرجعية الدولية في المطابقة على أساس مقارنتها بنظام إدارة الجودة الشاملة على أن متطلباتها تمثل الحد الأدنى المشترك بين كل نظم إدارة الجودة<sup>(22)</sup>. فهي تزود المؤسسات بإطار عام موثّق و أدوات عملية لإدماج ممارسات تسيير الجودة و التأكد من تطبيقها. لذلك اعتُبر تطبيق نظام الجودة ISO9001 خطوة أساسية أولى في التأسيس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>(23)</sup>؛ خصوصا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك تجربة سابقة في إدارة الجودة؛ ولكنها بحاجة في الأول لتطهير تنظيمها الداخلي والتأكد من أنها تتحكم في الأساسيات قبل التطلع للتقدم في تطبيق برامج أخرى للجودة أكثر تطورا. و تتجلى فائدة معايير إيزو هنا في تزويد المؤسسات بسلسلة من الإرشادات حول كيفية إرساء نظم إدارة الجودة، وهو ما لا توفره لها نظم إدارة الجودة الأخرى.

ثانيا، تطبيق المعايير المرجعية إيزو 9001 يفرض على المنظمة درجة عالية من الصرامة والانضباط؛ حيث يتعيّن عليها أن توثّق بشكل أفضل كافة عملياتها وتضع إجراءات معينة لقياس الجودة باستمرار و أخرى لمراقبة حالات عدم المطابقة والتأكد من أن العمل التصحيحي المناسب متوفر.. الخ. وهذه الإجراءات الرقابية المحكمة- إن طبقت بشكل صحيح- ستمكّن المؤسسة من الحصول على منتجات ذات مواصفات أعلى من الحد الأدنى

المقبول لدى الزبائن (تحسين جودة المنتجات) ومن خفض التكاليف السلبية للجودة و زيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة<sup>(24)</sup>. فعلى سبيل المثال، سيتمكن تحليل و توثيق مختلف الإجراءات والنشاطات المؤسسة من رصد الأخطاء ومعالجتها مبكرا ما يؤدي إلى خفض نسبة المنتجات غير المطابقة وتلافي إعادة العمل والتصليح، والتقليص من هدر الموارد (الخردوات) والقضاء على الأنشطة غير المنتجة للقيمة (تحسين الإنتاجية)، كما يؤدي إلى خفض التكاليف المرتبطة بالأعطال وإدارة شكاوى الزبائن والتعامل مع المبرجوعات والضمانات. وكل هذه التحسينات مجتمعة ستقود إلى خفض التكاليف و في النهاية إلى زيادة الأرباح<sup>(25)</sup>.

ثالثا، وأخيرا، تطبيق معايير ISO9001 له انعكاسات إيجابية على بيئة العمل والموارد البشرية. فمثلا يتطلب إرساء أسس نظام إدارة الجودة في المؤسسة إعداد جميع العاملين و تدريبهم على مفاهيم الجودة و متطلبات نظام إيزو، كما يتطلب التواصل معهم لإقناعهم بأن الجودة وجودة العمل هما الهدف الأسمى للمؤسسة وتعريفهم بالفوائد التي تعود عليها جراء ذلك؛ و هذه أمور من شأنها أن تساهم في: (1) تحسين دافعية الموظفين و الرفع من مستوى وعيهم بأهمية الجودة وكيفية تحقيقها في المؤسسة، (2) تحسين التواصل والتعاون الداخلي بين الأفراد ومختلف أقسام المنظمة.

كل هذا على الصعيد النظري، أما على الصعيد العملي فقد أكدت معظم الدراسات الميدانية التي أجريت حول دوافع الإشهاد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى للحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001 في المقام الأول لأسباب خارجية؛ أي استجابة للضغوط المفروضة عليها من الزبائن وظروف السوق و ليس عن فهم واضح وحقيقي لمقاصد هذا النظام باعتباره أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة. فعلى سبيل المثال، بينت الدراسة التي أجراها Bhuiyan and Alam على عينة من المؤسسات الكندية<sup>(26)</sup> أن الأسباب الخمسة الأولى التي جعلت المؤسسات تُقدم على خطوة الإشهاد ISO9001 هي كما يلي: استجابة لطلب الزبائن أو توقع حصول هذا الطلب في المستقبل، تحسين ممارسات إدارة الجودة، تحسين جودة المنتجات، فرض الانضباط وتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة و التميز عن المنافسين. أظهر Douglas و آخرون، في دراسة مسحية لعينة من الشركات مثلت فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة نسبة 65 بالمئة، أن العوامل الخمسة الأولى التي دفعت أغلب المنشآت للإشهاد هي عوامل خارجية وتتمثل في الآتي: المساعدة في تحسين الخدمة للزبون؛ توقُّع أن تصبح الشهادة مطلوبة من الزبائن في المستقبل؛ للمحافظة على الحصة السوقية و/أو تحسينها، لأن شهادة المطابقة شرط مؤهل أو مطلوب في المسابقات على المناقصات وتحسين الكفاءة التشغيلية<sup>(27)</sup>. أما Sun and Cheng فقد وجدوا، في دراسة مقارنة لممارسات الجودة في عينة من المؤسسات الصغيرة والشركات الكبيرة في النرويج<sup>(28)</sup>، أن العامل الرئيسي الذي يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإشهاد ISO9001 هو الرغبة في الاستجابة لمطالب الزبائن؛ في حين أن دوافع الشركات الكبيرة هي تحقيق أهداف داخلية مثل خفض التكاليف، تأمين بقاء الشركة واستجابة لطلب الإدارة العليا. وهذه النتائج مشابهة للخلاصة التي كان قد توصل إليها Brown and Van der Wiele<sup>(29)</sup> من قبل من أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشعر أنها كانت مجبرة من قبل الزبائن والضغوط الخارجية على الإشهاد ISO9001.



## 3 - آثار تطبيق مواصفات ISO 9001 على الأداء

انبرى باحثون عديدون لدراسة آثار المواصفة ISO9001 على الأداء التنظيمي ميدانيا في العديد من البلدان؛ غير أن هذه الدراسات، التي ركزت في معظمها على الشركات الكبيرة؛ كشفت عن وجود تباين كبير في النتائج المتوصل إليها<sup>(30)</sup> <sup>(31)</sup>. أما الدراسات الميدانية التي تطرقت لفوائد الإسهاد وتكاليفه في المؤسسات الصغيرة والمتوسط؛ على قلتها النسبية، فهي تشير أيضا إلى تضارب النتائج المتوصل إليها. هكذا وجد Hendricks and Singhall<sup>(32)</sup> في دراستهما للعلاقة بين إدارة الجودة والأداء أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي درسوها حققت مكاسب من إدارة الجودة تتعدى ما حققته المؤسسات كبيرة الحجم؛ كما وجد أن المؤسسات الأكثر تخصصا حققت مكاسب أعلى من المؤسسات متعددة النشاط. هذه النتائج تتسجم مع الخلاصة التي توصل إليها Anderson and Sohal<sup>(33)</sup> من أن "الفوائد التي تجنيها المؤسسات الصغيرة من تطبيق نظام الجودة إيزو تتعدى الأعباء الإضافية التي تتحملها في سبيل ذلك". أما Mo and Chen (1997: 135)<sup>(34)</sup> فقد وجد أن فوائد الإسهاد تتلخص في الجوانب التالية: التقليل من تبديد الموارد في اللاجودة، خفض حالات الأعطال وعدم فعالية العمل، و هي -كما تلاحظ- فوائد داخلية. وبينت دراسة أخرى مقارنة لخصائص الشركات المسجلة وغير المسجلة تحت ISO9001 أجراها Chittenden وآخرون<sup>(35)</sup> على أزيد من 1000 مؤسسة أن أغلبية المؤسسات المسجلة قالت أنها تشعر أن مزايا المواصفة تتعدى مساوئها، و لكنها أكدت أيضا أن فوائد الإسهاد التي حصلت على أعلى الدرجات في إجابات المدراء كانت تتعلق "بالقضايا التسويقية والتنافسية" أكثر منها "بكفاءة العمليات الداخلية".

في مقابل ذلك، كشفت بحوث أخرى<sup>(36)</sup> أن تبني ISO 9001 لم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تحسينات في التنافسية و في جودة المنتجات ترقى إلى مستوى الوقت والجهد والأعباء الإضافية المبذولة في عملية الإسهاد. لقد عزا أصحاب هذه البحوث أسباب عجز هذه المؤسسات عن الاستفادة من هذا النظام إلى العديد من العوامل. أول هذه العوامل هو تركيز نظام الجودة ISO 9001 المفرط على العمل الورقي والإجراءات الرسمية و التفتيش؛ و هو ما يتعارض مع أسلوب الإدارة غير الرسمي السائد في أغلب المؤسسات الصغيرة. المناهضون لمعايير إيزو 9001 يرون أن هذا النظام بتحديدته بالتفصيل أدنى الحركات و بإرغامه العاملين على اتباع الإجراءات المكتوبة بطريقة عمياء يقتل روح المبادرة و الابتكار و يحدّ من مرونة المؤسسة، و في النهاية من قدرتها التنافسية. ثاني هذه العوامل هو ضخامة التكاليف الإضافية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبيل تلبية مطالب نظام الجودة ISO9001 و تشغيله في الميدان قياسا بمواردها المحدودة بسبب تبعيتها شبه الكلية في ذلك للاستشارة الخارجية المكلفة<sup>(37)</sup>. أخيرا، و ربما الأهم، شكك باحثون عديدون<sup>(38)</sup> في قدرة المعايير المرجعية الدولية على تحسين الجودة وفعالية العمليات الداخلية من منطلق أن معظم المؤسسات الصغيرة تهتم بالشهادة أكثر من اهتمامها بالجودة. فعلى سبيل المثال، حاجج Brown and Ven der Wiele<sup>(39)</sup> أن أكبر مشكلة تواجهها المؤسسات الصغيرة في تطبيق الإيزو 9001 هي غياب الدافعية والالتزام بالجودة لدى المديرين والعاملين لأن هؤلاء يشعرون أن الإسهاد يُفرض عليهم من الخارج. و يعني ذلك أن المؤسسات تنظر للإسهاد "كشر لا بد منه" أو كنهاية و ليس كأداة للتحسين الداخلي، إنها تريد الحصول على شهادة "تزيّن بها الحائط" وتمنحها الشرعية الخارجية أكثر منها كوسيلة للتحكم في الجودة و تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف؛

حيث تكتفي بتلبية الحد الأدنى الضروري من متطلبات الجودة و تؤثّق الممارسات الحالية بأقل جهد من أجل الظفر "بالشهادة"؛ و لا تواصل جهودها لتحقيق الجودة بعد ذلك. والنتيجة أن المؤسسة قد تتال الشهادة دون أن تغير شيئاً في المنظمة<sup>(40)</sup>.

#### 4- موضوع الدراسة الميدانية ومنهجية البحث

موضوع الدراسة الاستطلاعية الحالية، التي هي جزء من مشروع بحث جماعي أوسع يتطرق لقضايا عديدة متصلة بتطبيق نظام الجودة ISO 9001 في المؤسسات الصناعية في الجزائر، هو تقصي مدارك و تجارب ثلاث منشآت صغيرة ومتوسطة ناشطة في منطقة عنابة تحصلت على شهادة المطابقة 2000 : ISO 9001. وهي تهدف تحديدا إلى الإجابة عن سؤالين اثنين: ما هي الأسباب التي دفعت المؤسسات الثلاث لاتخاذ قرار التسجيل تحت هذا النظام؟ و ما تقييم المدراء لآثار تبني نظام الإيزو على عمليات وأداء مؤسساتهم؟

تم اختيار الشركات الثلاث بناء على خبرتها في تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ؛ فهي من بين أولى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي حصلت على شهادة المطابقة في منطقة عنابة. اعتمد الباحثون في جمع البيانات على مصادر ثانوية وأخرى أولية. تمثلت المصادر الثانوية في المعلومات النظرية والميدانية التي تم الحصول عليها من مراجعة الدراسات السابقة حول نظام إدارة الجودة إيزو 9001 في الدوريات والبحوث المختصة. أما المصادر الأولية فتمثلت في استخدام أسلوب سير الآراء القائم على الاستمارة ( أو استبانة) والمقابلة الشخصية لأفراد عينات الدراسة في المؤسسات الثلاث. استقاء المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية له مبرران رئيسيان، الأول إمكانية شرح وتوضيح مضمون بعض الأسئلة شفوياً للأشخاص الذين لا يتحكمون جيداً في اللغة العربية، و الثاني تأمين نسبة رد عالية و سرعة أكبر في إنجاز البحث.

قام الباحثون خلال شهري ماي وجوان 2007 بترتيب زيارات ميدانية للمؤسسات الثلاث تم خلالها استطلاع آراء عينة من المدراء السامين (إطارات) عددهم في كل مؤسسة كما يلي: 10 (من مجموع 39) في الأولى و5(من مجموع 11) في الثانية و13 (من مجموع 18) في الثالثة. تم اختيار مفردات العينة في كل مؤسسة بناء على مدى معرفتهم و إلمامهم بموضوع البحث. لقد ضمت هذه المفردات في المؤسسات الثلاث، بالإضافة إلى مدير الجودة، المسؤولين عن الإدارات الأخرى كمصلحة مراقبة الجودة، مصلحة الإنتاج والصيانة، قسم التسويق/المبيعات، مصلحة المشتريات، مراقبة التسيير، التدقيق والموارد البشرية. والسبب في توسيع مجال المشاركة لهؤلاء هو تفادي الانحياز المرتبط بالمجيب الواحد(المسؤول عن الجودة). فقد بين Boiral أن مدراء الجودة لهم مواقف إيجابية تجاه معايير إيزو و لا يبدون أي اعتراض أو مقاومة للنظام المطبق في منظماتهم<sup>(41)</sup>. ضف إلى ذلك أن الجودة أوسع وأهم من أن تُختصر في "اختصاص" أو "قسم وظيفي" معين، حيث يتوقف النجاح فيها على انخراط كل الموظفين في المؤسسة وليس قسم الجودة فقط. حرص الباحثون من أجل تأمين إجابات موضوعية على طمأنة كل المجيبين بأن إجاباتهم وكذا هوية الشركة ستحظى بالسرية التامة و لن تظهر بأي صفة في الدراسة.

أما بالنسبة لاستمارة (استبانة) البحث فقد قسمت إلى جزأين: الجزء الأول يختص بالبيانات الديموغرافية عن الشخص المجيب (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الأقدمية في الخدمة) و بخصائص المؤسسات محل الدراسة (عدد الموظفين، طبيعة الملكية، تاريخ الحصول على شهادة المطابقة، اسم الهيئة المانحة للشهادة) كما تضمن

سؤالين حول ما إذا كان قد سبق للمؤسسات أن طبقت أسلوب إدارة الجودة الشاملة قبل تجربة الإشهاد إيزو، وعن نيتها في الانتقال إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعد تجربة الإشهاد. أما الجزء الثاني، و الأخير، من الاستمارة فيتكون من سؤالين مغلقين عن متغيرات الدراسة؛ الأول يتعلق بالدوافع المحددة الكامنة وراء قرار اللجوء للإشهاد إيزو، والثاني يتعلق بالفوائد المدركة من تطبيق هذا النظام.

اختار الباحث لتمثيل متغير "دوافع الإشهاد" سبعة مقاييس أو مؤشرات (items)، أربعة منها مؤشرات خارجية (لكسب ثقة ورضا الزبائن، لتحسين صورة المؤسسة، استجابة ضرورية للضغوط التنافسية؛ الرغبة في التميز عن المنافسين)، وثلاث مؤشرات داخلية (لمراقبة عمليات المؤسسة بشكل أفضل، كأساس لتحسين جودة المنتجات والخدمات، لتحسين دافعية الأفراد). بعد تزويد المشاركين بهذه المؤشرات طُلب منهم أن يشارروا إلى السبب التي دفع مؤسستهم للحصول على شهادة إيزو بإعطاء علامة تعكس درجة اتفاقهم على مقياس يتكون من خمس درجات حيث 1=غير موافق بشدة، 2=غير موافق، 3=حيادي، 4=موافق و 5=موافق بشدة. أما السؤال المتعلق بالفوائد/ الآثار المدركة من تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو فيتكون من 18 مقياساً أو مؤشراً تغطي أربعة ميادين أو محاور كبرى هي: التأثيرات على العمليات والمنتجات، التأثيرات في مجال العلاقات مع الزبائن والسوق عموماً، التأثيرات على الموارد البشرية، وأخيراً التأثيرات على الأداء العام للمؤسسة (تحسين المردود المالي) كما هو موضح في الملحق. طُلب من المجيبين إعطاء تقييمهم الخاص لمدى تأثير تطبيق نظام الجودة ISO 9001 على كل واحد من هذه المؤشرات على مقياس يتكون من خمس درجات، حيث 1=غير هام إطلاقاً، 2=غير هام، 3=هام لحد ما، 4=هام، 5=هام جداً.

في كلا الحالتين، تم الاعتماد في إعداد قائمة مؤشرات الدوافع والآثار/ الفوائد على دراسات سابقة مشابهة في بلدان أخرى، لاسمياً دراسات Escanciano و آخرون<sup>(42)</sup> في إسبانيا، و Vloeberghs and Bellens<sup>(43)</sup> في بلجيكا، مع تعديلها وتكييفها مع السياق الجزائري بعد اختبار أولي للاستمارة أجراه الباحثون مع مدراء الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

## 5- نتائج البحث و التحليل

### 1.5- بعض ملامح المؤسسات

المؤسسة الأولى (و لنرمز لها بـ"أ") هي مؤسسة عمومية تختص في تحويل لفائف سلك الآلة من الفولاذ اللين إلى شبكات ملحومة و روافد معدنية خفيفة. حققت الشركة رقم أعمال قدره 650 مليون دينار جزائري في سنة 2001. هذه الشركة التي تشغل 199 عاملاً دائماً هي أقدم الشركات الثلاث من حيث تطبيقها المواصفة الدولية إيزو 9001 إذ حصلت على شهادة المطابقة في ديسمبر 2002.

المؤسسة الثانية (و لنرمز لها بـ"ب") هي مؤسسة قطاع خاص تشتغل في صناعة الأغذية و تحويل الحبوب إلى منتجات العجائن بمختلف أصنافها. أظهرت هذه الشركة التي توظف 92 عاملاً حيوية كبيرة منذ نشأتها، وقد استطاعت أن تنمو بسرعة في فترة وجيزة و تفرض نفسها كمؤسسة تقدم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية على الرغم من المنافسة الشديدة التي تميز صناعة العجائن الغذائية في الجزائر في السنوات الأخيرة. حصلت الشركة بـ"ب" على شهادة المطابقة إيزو 9001 بمساعدة مكتب الاستشارة SGS في سنة 2004 .

أما المؤسسة الثالثة (و لرمز لها ب"ج") فهي مؤسسة اقتصادية عمومية مختصة في إنتاج الصفائح المعدنية وتقديم خدمات في مجال الكلفة الساخنة. توظف المؤسسة 89 عاملا دائما، و قد حصلت على شهادة الإيزو في نهاية سنة 2006. الجدول 1 يعرض بعض خصائص المؤسسات محل الدراسة و الجدول 2 عدد الأفراد الذين تم استجوابهم في كل مؤسسة.

حسب المعلومات المستقاة من أفراد عينة الدراسة، لم يسبق لأي واحدة من المؤسسات الثلاث أن طبقت أسلوب إدارة الجودة الشاملة قبل شروعه في إجراءات الحصول على شهادة المطابقة مع إيزو 9001. كما أخبرنا أن المؤسسات الثلاث ليس لها نية أو طموح للانتقال إلى نظام إدارة الجودة الشاملة بعد حصولها على شهادة المطابقة إيزو.

جدول 1: بعض ملامح المؤسسات محل الدراسة

المؤسسة	الشكل القانوني	تاريخ الحصول على الشهادة	الهيئة المانحة للشهادة
المؤسسة أ	عمومية- ش. ذات أسهم	ديسمبر 2002	SGS
المؤسسة ب	خاصة- ش.م. محدودة	جوان 2004	SGS
المؤسسة ج	عمومية- ش. ذات أسهم	جانفي 2006	SGS

جدول 2 : حجم العينة في كل مؤسسة

المؤسسة	عدد العمال	عدد الإطارات	عدد الإطارات المستجوبين	النسبة المئوية (%)
أ	199	39	10	26.16
ب	92	11	5	50.145
ج	89	18	13	72.22

## 2.5- النتائج الخاصة بكل مؤسسة

### المؤسسة أ

#### ■ دوافع الحصول على شهادة المطابقة إيزو ISO9001

الجدول 3 يوضح المعدلات (العلامة المتوسطة) التي منحها أفراد العينة الذين تم استجوابهم في المؤسسة "أ" لكل واحد من المؤشرات السبع التي تقيس دوافع الإتهاد والانحراف المعياري (الذي يصف مدى الإجماع في الرأي بين المجيبين).

جدول 3 : ترتيب دوافع الحصول على شهادة المطابقة ISO9001 في المؤسسة "أ"

المرتبة	الدوافع	العلامة المتوسطة*	الانحراف المعياري**
1	كطريقة لكسب ثقة و رضا الزبائن	4.50	0.50
2	كاساس لتحسين جودة المنتجات و الخدمات	4.50	0.92
3	كأداة لمراقبة عمليات المؤسسة بشكل أفضل	4.10	0.54
4	كاستجابة ضرورية للضغوط التنافسية	4.10	.141
5	لتحسين صورة المؤسسة في السوق	3.90	1.04
6	للتميز عن المنافسين	3.70	0.64
7	لتحسين دافعية الموظفين بإشراكهم في قضايا الجودة	3.70	21.4

\* العلامة المتوسطة  $= \sum x_i \cdot f_i / n$  أي مجموع جداءات القيم المعطاة من المجيبين ( من 1 إلى 5) في عدد المجيبين الذين اختاروا تلك الإجابة مقسوما على عدد المجيبين.

\*\* الانحراف المعياري  $(\sigma) = \sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i / n}$  حيث  $n=10$  تشير إلى عدد المجيبين.

واضح من الجدول أن الأسباب الأربعة الأهم (التي حصلت على علامات  $\leq 4$  ، و تعادل موافق و موافق بشدة) التي دفعت المؤسسة للشروع في تطبيق إجراءات الحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001 هي: كطريقة لاكتساب ثقة و رضا الزبائن، لتحسين جودة المنتجات والخدمات، لمراقبة عمليات المؤسسة بشكل أفضل، وكاستجابة ضرورية للضغوط التنافسية. و هي -كما ترى- مزيج من الدوافع الخارجية و الداخلية ( مع تصدر الأولى للترتيب). تظهر هذه الدوافع الأربعة وجود ترابط فيما بينها مثني مثني؛ فالمؤسسة بتبنيها لنظام إيزو 9001 كانت على الصعيد الخارجي تهدف إلى إرضاء الزبائن و مجازاة ممارسات المنافسين و إلى إقامة نظام ممنهج يساعدها على تحسين الجودة و التحكم أكثر في عملياتها على الصعيد الداخلي.

#### ■ فوائد الإشهاد ISO9001

الجدول 4 يظهر إجابات المدراء المستجوبين عن السؤال المتعلق بالفوائد المدركة التي جنتها المؤسسة أ من تطبيق ISO 9001 مرتبة حسب أهميتها التنافسية.

جدول 4: ترتيب الفوائد التي جنتها المؤسسة "أ" من تطبيق المعايير إيزو ISO9001

المرتبة	الفوائد/ الآثار	العلامة المتوسطة*	الانحراف المعياري**
1	تحسين نظام ضبط الوثائق	4.60	0.47
2	وسيلة هامة للتسويق والإشهار	4.30	1.16
3	الحد من المرفوضات و نسبة المعيب	4.20	0.40
4	تحسين سيرورات المؤسسة	4.20	0.46
5	التركيز أكثر من ذي قبل على الزبون	4.20	1.08
6	وعي أكبر بأهمية الجودة	4.20	1.70
7	تحسين التدريب والتكوين	4.10	0.54
8	تفهم العمال والموظفين لمسؤولياتهم بشكل أفضل	4.00	0.63
9	تحسين الأداء المالي(الربح)	3.90	0.85
10	تحسين العلاقة مع الموردين الفرعيين	3.80	1.33
11	زيادة الإنتاجية	3.50	1.77
12	انخفاض الانقطاعات في عملية الإنتاج	3.40	1.31
13	انخفاض شكاوى الزبائن	3.40	1.56
41	تحسين تنافسية المؤسسة	3.20	1.38
15	زيادة فرص التصدير	013,	1.68
61	انخفاض التكاليف	003.	1.58
71	انخفاض معدلات التغيب	2.80	1.08

\*العلامة المتوسطة  $\sum x_i / n$ ، أي مجموع جداءات القيم المعطاة من المجيبين ( من 1 إلى 5) في عدد المجيبين الذين اختاروا تلك الإجابة مقسوما على عدد المجيبين.

\*\* الانحراف المعياري  $(\sigma) = \sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 / n}$  حيث  $n=10$  تشير إلى عدد المجيبين.

إجمالاً، المجيبون يحملون نظرة إيجابية للغاية عن نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ؛ فهم مثلاً يرون أن تطبيق النظام ساهم تقريباً في تحسين كل النواحي المفتاح لتسيير المؤسسة بدليل إعطائهم درجات أعلى من المتوسط (3.0) التي تعادل "موافق إلى حد ما" (لخمس عشرة مؤشراً من بين 17 المقدمة لهم في الاستمارة. هذه النتائج، وإن كانت في رأينا تتسم بعدم الواقعية والمغالاة إلى حد ما، إلا أنها مؤشر إيجابي في حال صحتها. إذا بدأنا بمحور إدارة العمليات، الذي تحسّل على أعلى الدرجات؛ نجد أن أبرز إسهامات تطبيق نظام إيزو 9001 كانت في ميادين التوثيق لنظام إدارة الجودة، تحسين جودة المنتجات (الحد من المرفوضات و نسب المعيب) و سيرورات المؤسسة التي صارت أكثر فعالية بعد الإشهاد. و لا غرابة في احتلال التوثيق صدارة

الترتيب لأن توثيق السيرورات والإجراءات محوري في نظام إيزو 9001؛ فهو يزود المؤسسة بنظام لمراقبة كيفية أداء المهام؛ و هو أول ما يركز عليه المدقق عند مراجعته لنظام إدارة الجودة.

فيما يتعلق بمحور العلاقات مع الزبائن والسوق عموماً، الذي حل ثانياً في الترتيب العام، يتفق أغلبية المجيبين بأن تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 والحصول على الشهادة جعل مؤسستهم أكثر تركيزاً على الزبائن و عزز صورتها في السوق (استعمال شعار إيزو في الإشهار). أما بالنسبة لانعكاسات الإشهاد على الموارد البشرية، يتفق معظم المجيبين على أن آثاره الإيجابية كانت معتبرة في مجالات تحسين مستوى الوعي بالجودة والتعليم والتدريب، أي تحسين مهارات العاملين وكفاءاتهم، وتفهم العاملين لمسؤولياتهم وصلاحياتهم بشكل أفضل.

يُلاحظ من الجدول وجود اتفاق أقل بين المجيبين بشأن التأثيرات الإيجابية لنظام إيزو 9001 على الفعالية التجارية (خض شكاوى الزبائن، تنافسية المؤسسة) والأداء العام للمؤسسة (الأرباح) و كفاءة العمليات (انخفاض التكاليف، الزيادة في الإنتاجية) بدليل احتلال هذه البنود مراتب متوسطة في سلم الترتيب العام. وهذا أمر يمكن فهمه لأن التحسينات في كفاءة العمليات لا تتأتى من الحصول على شهادة المطابقة؛ بل من الكيفية التي تطبق بها المؤسسة متطلبات المواصفة في تسييرها اليومي. أما باقي البنود كزيادة فرص التصدير و انخفاض معدلات التغيب فلا يبدو أنها استفادت كثيراً من تطبيق إيزو 9001.

#### المؤسسة ب

#### ▪ دوافع الحصول على شهادة المطابقة

الجدول رقم 5 يوضح الأسباب التي دفعت المؤسسة 'ب' للإشهاد كما يتصورها أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع. ما يظهر جلياً وبشكل فوري من هذه النتائج هو تقدّم الدوافع الخارجية (استجابة ضرورية للضغوط التنافسية، لكسب ثقة و رضا الزبائن، لتحسين صورة المؤسسة في السوق) على الدوافع الداخلية (لمراقبة عمليات المؤسسة بشكل أفضل، كأساس لتحسين جودة المنتجات)، مما يعني أن الاعتبارات التجارية و التنافسية كان لها النصيب الأكبر في دفع المؤسسة 'ب' إلى تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 والحصول على الشهادة. هذه النتائج منطقية بالنظر إلى الضغوط التنافسية التي تعرضت لها صناعة الأغذية في الجزائر منذ تحرير التجارة الخارجية في بداية التسعينات. فالمؤسسات- في ظل هكذا ظروف- باتت مرغمة على الاهتمام بالجودة من أجل الحفاظ على تنافسيتها. و هي تتطلع أن تساعد شهادة المطابقة مع إيزو 9001 على الحفاظ على حصتها السوقية أو زيادة مبيعاتها في الأسواق المحلية و الدولية.

جدول 5 : ترتيب دوافع الحصول على شهادة المطابقة ISO9001 في المؤسسة "ب"

المرتبة	الدوافع	العلامة المتوسطة *	الانحراف المعياري **
1	كاستجابة ضرورية للضغوط التنافسية	044.	1.29
2	لكسب ثقة و رضا الزبائن	4.20	0.75
3	لتحسين صورة المؤسسة	4.20	1.54
4	لمراقبة عمليات المؤسسة بشكل أفضل	4.00	0.63
5	كأساس لتحسين جودة المنتجات والخدمات	3.80	0.84
6	لتحسين دافعية العاملين بإشراكهم في قضايا الجودة	3.80	0.64
7	للتميز عن المنافسين	3.60	1.52

\* العلامة المتوسطة  $= \sum x_i / n$ ، أي مجموع جداءات القيم المعطاة من المجيبين ( من 1 إلى 5) في عدد المجيبين الذين اختاروا تلك الإجابة مقسوماً على عدد المجيبين.

\*\* الانحراف المعياري  $(\sigma) = \sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i / n}$  حيث  $n=5$  تشير إلى عدد المجيبين.

### ■ فوائد الحصول على شهادة المطابقة

تظهر الإجابات المبينة في الجدول 6 أن تطبيق نظام إيزو في المؤسسة "ب" كانت له آثار إيجابية عديدة شملت تقريبا كل المؤشرات المعتمدة في الاستمارة. إجمالاً، تتوزع أهم المكاسب التي حققتها المؤسسة "ب" من تطبيق الإيزو ISO 9001 تقريبا بالتساوي بين المكاسب الداخلية (تحسين نظام ضبط الوثائق، الحد من المرفوضات ونسبة المعيب، و تحسين سيرورات المؤسسة) والمكاسب الخارجية (التركيز أكثر من ذي قبل على الزبائن الخارجيين، انخفاض شكاوى الزبائن، استعمال شعار الإيزو كوسيلة للترويج).

بالنسبة لإدارة العمليات، هناك إجماع تام بين أفراد العينة المستجيبين على أن أكبر إسهامات المواصفة كانت في مجال "تحسين نظام ضبط الوثائق في المؤسسة"، وهذا ليس مفاجئاً ليس فقط لأن التوثيق، أي إعداد دليل الجودة وتسجيل مختلف قواعد وإجراءات العمل وحفظها في سجلات، هو أحد المطالب الأساسية لنظام إدارة الجودة ISO9001؛ ولكن أيضاً لأن المؤسسة لا تملك تجربة سابقة في ميدان إدارة الجودة، وهي الآن -بفضل هذا النظام- تملك الإجراءات الموثقة والممارسات المطلوبة لتطبيق أساسيات إدارة الجودة. كما يبين الجدول حصول المؤشرين "الحد من المرفوضات" و "تحسين سيرورات المؤسسة" على معدلات عالية (4.4 و 4.0 على التوالي). وهو ما يؤكد الفوائد الإجرائية المعبرة التي جنتها المؤسسة "ب" من تطبيق نظام الجودة إيزو 9001.

جدول 6: ترتيب الفوائد المدركة التي جنتها المؤسسة "ب" من تطبيق المعايير إيزو 9001

المرتبة	الفوائد/ الآثار	العلامة المتوسطة*	الانحراف المعياري**
1	تحسين نظام ضبط الوثائق	5.00	0.00
2	انخفاض شكاوى الزبائن	4.80	0.60
3	التركيز أكثر من ذي قبل على الزبون	4.80	0.74
4	الحد من المرفوضات و نسبة المعيب	4.40	1.20
5	تحسين تنافسية المؤسسة	4.20	1.25
6	استعمال الشهادة كوسيلة هامة للتسويق والإشهار	4.20	1.94
7	تحسين سيرورات المؤسسة	4.00	1.61
8	تحسين العلاقة مع الموردين الفرعيين	3.80	0.37
9	تحسين التعليم و التدريب	3.80	0.75
10	انخفاض الانقطاعات في عملية الإنتاج	3.80	1.53
11	وعي أكبر بأهمية الجودة	3.60	0.49
12	زيادة فرص التصدير	3.60	0.77
13	تحسن الربحية	3.50	0.50
14	انخفاض تكاليف العمليات	3.40	0.49
15	تحسن الإنتاجية	3.20	1.53
16	تفهم العمال والموظفين لمسؤولياتهم بشكل أفضل	2.40	1.20
17	انخفاض معدلات التغيب	1.00	0.00

\*العلامة المتوسطة  $n = \sum x_i / n$ ، أي مجموع جداءات القيم المعطاة من المجيبين (من 1 إلى 5) في عدد المجيبين الذين اختاروا تلك الإجابة مقسوماً على عدد المجيبين.

\*\* الانحراف المعياري  $(\sigma) = \sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i / n}$  حيث  $n=5$  تشير إلى عدد المجيبين.

أما بشأن العلاقات مع الزبائن والسوق عموماً، فإن النتائج تظهر أن تأثيرات تطبيق إيزو 9001 كانت على قدر كبير من الأهمية هي الأخرى، حيث يعترف أغلب المجيبين بأن مؤسستهم أصبحت بعد الإشهاد أكثر تركيزاً من ذي قبل على الزبائن. كيف لا والإشهاد يرغم المؤسسات على تحديد حاجات هؤلاء الزبائن و توقعاتهم والتواصل معهم وقياس رضاهم بشكل متواصل. كما يبدو أن الإشهاد مكن المؤسسة من استثمار شعار الإيزو في الترويج

للمؤسسة ولمنتجاتها، كما مكنها من وضع نظام لإدارة شكاوى الزبائن ومعالجة كل شكوى باستجبتها و تقييمها. أكثر من ذلك، يرى أغلب المجيبين أن حصول مؤسستهم على شهادة المطابقة كان عاملا داعما لقدرتها التنافسية.

أما عن تأثيرات تطبيق نظام إيزو 9001 على بيئة العمل و الموظفين، فباستثناء دورات التعليم و التدريب على الجودة التي استفادوا منها (حصلت على معدل 3.8)، فلا يبدو أن الأمور تغيرت كثيرا بعد الإشهاد بدليل احتلال المؤشرات "تفهم العاملين والموظفين لمسؤولياتهم بشكل أفضل" و "انخفاض معدلات التغيب" ذيل الترتيب. و هذا يوحي بان تطبيق نظام إدارة الجودة لم يحدث تغييرات جوهرية في سلوكيات الأفراد و ثقافة المؤسسة.

أما التأثيرات المدركة لتطبيق الإيزو 9001 على باقي المتغيرات؛ والتي تخص تحديدا كفاءة العمليات مثل زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف والأداء العام (الربح) فقد منحها المستجوبون درجات متوسطة.

### المؤسسة ج

#### دوافع الحصول على شهادة المطابقة

كما تشير إلى ذلك النتائج المبينة في الجدول 7، شملت أهم الدوافع المدركة لتطبيق المواصفة إيزو 9001 (التي حصلت على معدل  $\leq 4$ ) في المؤسسة "ج" ما يلي: لكسب ثقة و رضا الزبائن، لتحسين صورة المؤسسة، لمراقبة عمليات المؤسسة بشكل أفضل، لتحسين جودة المنتجات و كاستجابة ضرورية للضغوط التنافسية.

جدول 7: ترتيب دوافع الحصول على شهادة المطابقة إيزو ISO9001 في المؤسسة "ج"

المرتبة	الدوافع	العلامة المتوسطة*	الانحراف المعياري**
1	كأداة لكسب ثقة و رضا الزبون	4.54	0.85
2	لتحسين صورة المؤسسة في السوق	4.46	0.42
3	لمراقبة عمليات المؤسسة بشكل أفضل	4.38	0.34
4	كأساس لتحسين جودة المنتجات والخدمات	4.00	0.78
5	كاستجابة ضرورية للضغوط التنافسية	4.30	0.89
6	لتحسين دافعية الأفراد بإشراكهم في قضايا الجودة	92.3	0.49
7	لتحقيق ميزة تنافسية	3.85	0.83

\*العلامة المتوسطة  $= \sum x_i \cdot f_i / n$ ، أي مجموع جداءات القيم المعطاة من المجيبين ( من 1 إلى 5) في عدد المجيبين الذين اختاروا تلك الإجابة مقسوما على عدد المجيبين.

\*\* الانحراف المعياري  $(\sigma) = \sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i} / n$  حيث  $n=13$  تشير إلى عدد المجيبين.

واضح من الجدول أن أغلب المجيبين في عينة الدراسة أكدوا على أن قرار انطلاق مؤسستهم في إجراءات الحصول على الشهادة المطابقة إيزو 9001 كان في المقام الأول لأسباب خارجية، و تحديدا من الرغبة في استعمال الشهادة كأداة قيمة للترويج والعلاقات العامة ولمجاراة المنافسين (تحسين صورة المؤسسة و علاماتها التجارية، اكتساب ثقة و رضا الزبون، كاستجابة ضرورية للضغوط التنافسية)، وهو ما يؤكد الأهمية التجارية الكبرى التي تكتسبها شهادة المطابقة إيزو 9001 في نظر المسيرين. أما الدوافع الداخلية ممثلة في المؤشرين "كأساس لتحسين جودة المنتجات" و "لمراقبة عمليات المؤسسة بشكل أفضل" فتأتي في الصف الثاني و لكن بمعدلات عالية هي أيضا.

#### فوائد الحصول على شهادة المطابقة

تظهر النتائج المبينة في الجدول 8 أن الفوائد المدركة الأبرز (التي حصلت على معدل  $\leq 4$ ) التي جنتها المؤسسة (ج) من تطبيق نظام الإيزو 9001 هي مزيج من الفوائد الخارجية والداخلية. على صعيد العمليات



الداخلية والإجراءات، تكشف النتائج أن أهم مكسب على الإطلاق حققته المؤسسة من تطبيق المواصفة الدولية إيزو 9001 هو مرة أخرى "تحسين نظام ضبط الوثائق"، و هذا أمر متوقع لأن المؤسسة باتت تملك نظاما مهيكلا من إجراءات العمل والوثائق والسجلات. أما الفوائد المدركة الخارجية (العلاقات مع السوق والمنافسة) التي تحققت من عملية الإسهاد فهي كثيرة و تكاد تغطي كل المؤشرات: التركيز أكثر من ذي قبل على الزبون (4.46)؛ استعمال شعار ISO كوسيلة لتعزيز سمعة الشركة و الترويج لمنتجاتها (4.23)، و بدرجة أقل دعم القدرة التنافسية للمؤسسة (3.92) وانخفاض شكوى الزبائن (3.85).

أما المؤشرات المتعلقة بتحسين السيوررات (3.76) و خفض التكاليف (3.69) و زيادة الإنتاجية (3.62)، وخفض المرفوضات (3.46)؛ و هي مؤشرات تقيس التحسينات المدركة في كفاءة عمليات المؤسسة، فرغم أهميتها بالمفهوم المطلق، إلا أنها حلت في المراتب الوسطى؛ ما يعني أن تطبيق نظام الجودة إيزو كان له تأثير إيجابي أقل نسبيا في هذه المجالات. كما تبين النتائج أيضا التأثير الإيجابي لنظام على الأداء المالي للمؤسسة (الربح)؛ حيث حلّ هذا المؤشر في المرتبة 14 بمعدل أعلى بقليل من المتوسط (3.46).

أما بالنسبة للمزايا المدركة التي وقرها تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 في ميدان إدارة الموارد البشرية، فقد منح المجيبون علامات عالية للمؤشر المتعلق بالتأهيل والتدريب على مفاهيم الجودة الذي منحه المجيبون علامة عالية (4.0)، حيث 4 تعادل موافق)؛ ثم يأتي بعدهما في الترتيب تحسين الوعي بأهمية الجودة (3.92) و تفهم العاملين لمسؤولياتهم و صلاحياتهم بشكل أفضل (3.77). أما تأثير تطبيق إيزو 9001 على انخفاض معدلات التغيب فهو أقل نسبيا.

جدول 8: ترتيب الفوائد المدركة التي جنتها المؤسسة "ج" من تطبيق المعايير إيزو 9001

المرتبّة	الفوائد/ الآثار	العلامة المتوسطة *	الانحراف المعياري **
1	تحسين نظام ضبط الوثائق	4.46	0.50
2	التركيز أكثر على الزبون	4.46	0.50
3	وسيلة هامة للتسويق و الإشهار	4.23	1.20
4	تحسين التدريب و التكوين	4.00	1.38
5	تحسين تنافسية المؤسسة	923.	111.
6	وعي أكبر بأهمية الجودة	3.92	1.92
7	انخفاض شكاوى الزبائن	853.	660.
8	تفهم العاملين لمسؤولياتهم و صلاحياتهم بشكل أفضل	3.77	97.0
9	تحسين السيوررات	763.	031.
10	خفض تكاليف العمليات	693.	211.
11	زيادة الإنتاجية	623.	1.68
12	انخفاض معدلات التغيب	543.	141.
13	الحد من المرفوضات	463.	081.
14	تحسين الأداء المالي ( الربح)	3.46	141.
51	تحسين العلاقة مع الموردين	383.	1.02
61	انخفاض الانقطاعات في عملية الإنتاج	3.15	1.35
17	الزيادة من فرص التصدير	292.	1.33

\*العلامة المتوسطة  $= \sum x_i / n$ ، أي مجموع جداءات القيم المعطاة من المجيبين ( من 1 إلى 5) في عدد المجيبين الذين اختاروا تلك الإجابة مقسوما على عدد المجيبين.

\*\* الانحراف المعياري  $(\sigma) = \sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i / n}$  حيث  $n=13$  تشير إلى عدد المجيبين.

أخيراً، يكشف الجدول أن توطين نظام إدارة الجودة في المؤسسة "ج" كان له التأثير الأدنى على المؤشرات المتصلة بانخفاض الانقطاعات في عملية الإنتاج والزيادة في فرص التصدير.

## 6- خلاصات ومقترحات

في الوقت الذي تشير فيه مراجعة الأدبيات إلى غزارة البحوث و تعدد الآراء حول نتائج تطبيق معايير إيزو 9001 في مختلف البلدان، نلاحظ قلة الدراسات حول هذا الموضوع في السياق الجزائري. و عليه فإن الدراسة الاستطلاعية الحالية، التي اعتمدت على سبر آراء عينات من المدراء في ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة ومتوسطة، تأتي كمحاولة أولى لتسليط الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بتطبيق هذه المرجعية الدولية في السياق الجزائري. وقد هدفت بالتحديد إلى تقصي أمرين: الأسباب التي دفعت المؤسسات الثلاث لاتخاذ قرار التسجيل تحت هذا النظام؛ وتقييم المدراء لآثار تبني نظام إيزو 9001 على عمليات وأداء مؤسساتهم.

عموماً، تتبنى المؤسسات ممارسات ISO9001 من أجل تحقيق هدفين منفصلين، الأول داخلي و يتمثل في قيمة المزايا التقنية والتنظيمية الحقيقية التي تنتج عن هذه الممارسات، والثاني خارجي؛ و يتمثل في الاستجابة لمختلف الضغوط المؤسسية. نتائج الدراسة الحالية أظهرت أن أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات الثلاث تقدم على خطوة الإشهاد على المطابقة إيزو 9001 هي مزيج من العوامل الخارجية و الداخلية مع تصدر الاعتبارات الخارجية للترتيب. هذه النتائج تتسجم مع نتائج أغلب الدراسات السابقة التي أظهرت أن العامل الرئيسي الذي يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني ممارسات ISO 9001 هو غالباً الضغوط المفروضة عليها من الخارج (الرفع من ثقة الزبون، تعزيز سمعة الشركة، مجارة المنافسين، نزولاً عند رغبة الزبائن) كما رأينا في الجزء النظري من هذا البحث. وهي تعكس حجم الضغوط المؤسسية التي باتت تتعرض لها العديد من المؤسسات الجزائرية في العقد الأخير، حيث وجدت نفسها أمام سياق مؤسسي و تنافسي جديد يجبرها على الاهتمام بالجودة، واتباع مسعى الإشهاد من أجل الحصول على الاعتراف و الشرعية الخارجية.

أما عن الفوائد المحققة من تطبيق معايير إيزو 9001، فرغم اختلاف الآراء بشأنها من مؤسسة لأخرى؛ إلا أن المدراء المستجوبين في المؤسسات الثلاث بدوا إجمالاً واثقين في جدوى هذا النظام ومتفائلين بشأن آثاره الإيجابية، حيث يجمعون على أن مؤسساتهم حققت فوائد مدركة معتبرة من الإشهاد غطت تقريباً كل محاور الاستمارة. فعلى صعيد الإجراءات الداخلية، مثلاً؛ قالوا أن تطبيق إيزو 9001 مكن المؤسسات الثلاث من توثيق سياسة الجودة وإجراءات إدارة الجودة، كما مكّنها، على صعيد الموارد البشرية، من شرح مفاهيم الجودة و تدريب عدد كبير من الموظفين على متطلبات نظام إيزو 9001 أثناء عملية التنفيذ. كما أقر أغلب المجيبين بأن نيل شهادة المطابقة مع إيزو 9001 ساعد على تلميع صورة المؤسسة في السوق وجعلها أكثر اهتماماً من ذي قبل بحاجات الزبائن. مما يميز هذه النتائج هو أنها مرتبطة بتنفيذ متطلبات نظام الجودة إيزو وإجراءاته في الميدان و يمكن رصدها مباشرة بعد الحصول على شهادة المطابقة. و هذه النتائج، التي تذكرنا بمزايا معايير إيزو 9001 كما تُعدّها المنظمة العالمية للتقييس ومكاتب الإستشارة، تسير في اتجاه ما ذهب إليه Juran<sup>(44)</sup> بالقول أن المؤسسات التي لا تزال في بداية مشوارها مع الجودة تجد أن عائلة معايير إيزو 9001 [مفيدة لأنها] تزوّدها بالإجراءات المكتوبة والتعليمات المرشدة اللازمة لإدماج أساسيات نظام الجودة في إدارتها.

أما الميادين التي تحققت فيها مكاسب أقل من تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 في نظر المجيبين في المؤسسات الثلاث فتخص المؤشرات المتعلقة بفعالية العمليات كخفض التكاليف و تحسين الإنتاجية و الأداء العام (الأرباح)، إذ يبدو أن المجيبين يجدون صعوبة في رؤية تطبيق معايير إيزو كسبب للتحسينات في هذا المجال. هذه النتيجة ليست مفاجئة، وهي تتفق مع نتائج العديد من البحوث السابقة<sup>(45)</sup>، لأن التحسينات في كفاءة العمليات الإنتاجية، بخلاف الفوائد الإجرائية المذكورة سالفًا، لا تتأتى من الحصول على شهادة المطابقة؛ بل من ترسيخ مبادئ ومتطلبات ISO9001 في ثقافة المؤسسة وفي روتيناتها اليومية ومن فكرة التحسين المتواصل. وتأتي لتعزز فكرة أن المؤسسات تبنت إيزو 9001 استجابة للضغوط المؤسسية أكثر منها لاقتناعها بجودى هذا النظام في تحسين المنتجات والفعالية التشغيلية. و ما يدعم هذه الاستنتاج هو أن المؤسسات محل الدراسة لم يسبق لها أن طبقت أسلوب إدارة الجودة الشاملة و ليس لها نية للانتقال إلى هذا الأسلوب بعد حصولها على الشهادة؛ حيث تبدو قانعة بهذا الإنجاز وتنتظر للإشهاد إيزو 9001 كنهاية و ليس كخطوة أولى في التأسيس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهما سمتان تميزان المؤسسات التي تتبع ما أطلق عليه Brown and van der Wiele تسمية "مقاربة التقليل أو الحد الأدنى"<sup>(46)</sup>، أي بدافع الامتثال للحد الأدنى الضروري من متطلبات الجودة من أجل "انتزاع" الشهادة وعدم مواصلة الجهود لتحقيق الجودة بعد ذلك.

إذا كان علينا أن نقدم توصية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفكر في خوض تجربة الإشهاد إيزو 9001 في الجزائر من أجل تحسين جودة منتجاتها و فعالية عملياتها، في ضوء النتائج المبينة أعلاه، فلا بد أن تكون الابتعاد عن الجري وراء إيزو 9001 من أجل كسب الشرعية المؤسسية، أي تبني الإشهاد من منطلق ردة الفعل وامتصاص الضغوط الخارجية، والأحرى استعمال هذه المعايير بشكل طوعي كقاعدة لخلق الالتزام تجاه إدماج ممارسات إيزو و ترسيخها في السيرورات الداخلية للمؤسسة.

أيضا و بالنظر لاضخامة تكاليف الإشهاد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( تتراوح التكلفة المتوسطة للإشهاد في الجزائر بين 4 إل 6 ملايين دينار) على هذه المؤسسات أن تدرك أن تبني إيزو بدوافع خارجية قد يحقق لها بعض المكاسب في هذا الميدان، و لكنها لن تجني الكثير من الفوائد الداخلية؛ لأن هذه الأخيرة لا تأتي "طبيعيًا" و تلقائيًا من الشهادة نفسها؛ بل من الأسلوب الذي تطبق به متطلبات المواصفة في تسييرها اليومي ومن فكرة التحسين المتواصل للنظام في الميدان لاحقًا. و هذا أمر مرهون بالظروف الداخلية التي يجري فيها هذا التنفيذ لا سيما وجود التزام كبير وقناعة راسخة لدى الإدارة العليا بأن تطبيق متطلبات يمكن أن يؤدي إلى التحسين المتواصل. فقد بينت كل الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين آثار الإشهاد على الأداء التنظيمي ودوافعه أن المؤسسات التي تسعى للإشهاد بدوافع خارجية من المرجح أن تفشل أو تحقق مكاسب قليلة من تطبيق نظام إيزو 9001 بسبب تركيزها الضيق و ضعف الالتزام الداخلي. أما الشركات التي تطبق هذه المعايير من أجل تحسين جودة منتجاتها و خدماتها فتميل إلى تحقيق فوائد أكبر من عملية الإشهاد<sup>(47)</sup>.

أخيرًا، رغم أن هذه الدراسة الاستطلاعية زودتنا بمعلومات قيمة عن جوانب هامة من تطبيق مواصفات إيزو 9001 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري، فإن المؤلف يدرك أن هذه الدراسة لها بعض الحدود التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في البحوث القادمة. أولاً، اهتمت الدراسة بتحليل تجارب ثلاث مؤسسات صناعية في منطقة عنابة؛ والنتائج المستخلصة تخص هذه المؤسسات دون غيرها، و بالتالي لا يمكن

تعميمها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل المناطق أو القطاعات أو على المستوى الوطني. و من ثم فإن جهود الباحثين في المستقبل يمكن أن تركز على جمع بيانات في مناطق أخرى. بالفعل إذا كان علينا أن نزيد من الصدقية الخارجية لأداة البحث فإننا نحتاج إلى دراسات أخرى تعتمد على عينات أكبر حجما أو ذات تغطية جغرافية أوسع على مستوى قطاعي أو وطني. ثانيا، نتائج الدراسة الحالية تقوم على مقاييس إدراكية أو ذاتية لفوائد الإشهاد إيزو 9001، أي على ما يقوله المدراء المستجوبون بهذا الخصوص، وليس على مقاييس موضوعية، ما يعني أنها قد تتأثر بتأثير بتحيز الإجابات. و المؤلف فيما يتقبل فكرة أفضلية المقاييس الموضوعية للأداء، فإنه يرى أيضا أن اللجوء إلى البيانات الذاتية أو المستخلصة من استطلاعات الرأي في تقييم الأداء أمر لا مفر منه في السياق الجزائري بالنظر للصعوبات الجمة في الحصول على بيانات موضوعية عن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فس الجزائر. أضف إلى ذلك أن طريقة التقييم الذاتي هذه ليست غريبة على الباحثين في علوم التسيير، وقد استخدمت في تقييم آثار تطبيق نظم إدارة الجودة وأعطت نتائج منسجمة مع معطيات الأداء الموضوعي الداخلي والمعطيات الثانوية الخارجية<sup>(48)</sup>.

#### المراجع:

- 1-International Organization for Standardization (ISO). "The ISO Survey 2007", Geneva, 2009. <http://www.iso.org/iso/survey2007.pdf>.
- 2-Sanatos,L and Escanciano, C. ( 2002) "Benefits of ISO 9000 : 1994 system : some considerations to reinforce competitive advantage". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 3, pp. 321-44.
- 3-Rodriguez-Escobar, J. A., Gonzalez-Benito, J.,and Martinez-Lorente, A. R. (2006), " An Analysis of Degree of Small Companies Dissatisfaction with ISO 9000 Certification". Journal of Total Quality Management, Vol.17, No. 4, pp 507-521.
- 4-International Organization for Standardization (ISO). Op.cit.
- 5- Deming, W.E. (1986), "Out Of The Crisis", Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge.
- 6-Boon, S and Ram, M (1998). *Implementing quality in a small firm: An action research approach*, Personnel Review, Vol.27, No.1, pp. 20-38.
- 7-Berg DL, Harral WM. « The small company route to ISO 9000 ». Quality Digest, July 1998; 26-30.
- 8-Chittenden, F., Poutziouris, P.and Mukhtar (1998), "Small firms and the ISO approach to quality management". International Small Business Journal. 17 (1), pp. 73-88 .
- 9-Jones, R., Arndt, G. and Kustin, R. (1997), "ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14 No. 7, pp. 650-60.
- 10-Buttle, F. (1997) 'ISO marketing motivations and benefits'. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 7, pp. 936-947. Available on line at: [http://e-campustqm.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/iso\\_marketing\\_article.pdf](http://e-campustqm.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/iso_marketing_article.pdf).
- 11-Powell, W. and DiMaggio, P.(Eds). *The new institutionalism in organisational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 12-Barney, J B ( 1991) " Firm resources and sustained competitive advantage ?" Journal of Management, 17, pp. 99-120.
- 13-Barnes, F.C. (1998). " ISO myth and reality : a reasonable approach to ISO 9000 ". <http://www.allbusiness.com/management/690258-1.html>. p3.
- 14-Guler, I., Guillén, M.F. and Macpherson, J.M. (2002) " Global Competition, Institutions, And Organisational change: The International Diffusion of the ISO 9000 Quality Standards ". Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 2, pp. 207-237. Available on line at: <http://web.ku.edu/~jleemgt/MGMT%20916/PDF/Guler2002ASQ.pdf>. P. 8 .

- 15-Lee, SK., and Palmer,E. (1999) “ *An empirical examination of ISO 9000 registered companies in New Zealand*” .Tota Quality Management, Vol. 10, No. 6, pp.887-907.
- 16-Boiral, O. (2002) “ *De l’impératif commercial au ’rite de passage’ organisationnel*” <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/727-iso-9000-de-limperatif-commercial-au-rite-de-passage-organisationnel/download>. P.3.
- 17-Segrestin, D. ( 1997), “*L’entreprise à l’épreuve des normes de marché*”. Revue Française de Sociologie. 38(3), pp. 553-585.
- 18- Briscoe, J.A., Fawcett, SE. And Todd, RH., ( 2005), “ The implementation of and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises, *Journal of Small Business*, Vol. 43, No.3, pp. 309-330.
- 19-Terlaak, A., King, A.A., 2006. “*The effect of certification with the ISO 9000 quality management standard: a signaling approach*”. *Journal of Economic Behavior and Organization* 60 (4), 579–602. <http://www.seminar.wne.uw.edu.pl/uploads/Main/grajek.pdf>.
- 20-Llopis, J and Tari, A (2003), “The importance of internal aspects in quality improvement”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 304-24. Available on line at: [http://193.145.233.67/dspace/bitstream/10045/1673/4/The\\_importance\\_of\\_internal\\_aspects\\_in\\_quality\\_improvement.pdf](http://193.145.233.67/dspace/bitstream/10045/1673/4/The_importance_of_internal_aspects_in_quality_improvement.pdf)
- 21-Boiral, O. (2003), « *Outside the iron cage* ». *Organisational Science*. Vol. 14, No.6, pp. 720-737. Available on line at: [http://english.preprod.fsa.ulaval.ca/files/content/sites/fsa/files/sections/La\\_recherche/chaieres\\_recherche/Gestion\\_developpement\\_durable/outside\\_iron\\_cage\\_2003.pdf](http://english.preprod.fsa.ulaval.ca/files/content/sites/fsa/files/sections/La_recherche/chaieres_recherche/Gestion_developpement_durable/outside_iron_cage_2003.pdf) p.727.
- 22- Sanatos,L and Escanciano, C. ( 2002) , op.cit. 6.
- 23-McAdam, R. and McKeon, M (1999). ‘*Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO9000 and total quality management on small business in Northern Ireland*’, *Total Quality Management*, Vol.10, No.10, pp 229-243.
- 24-Corbett, C., Montes-Sancho, M., Kirsch, D., 2005. “*The financial impact of ISO 9000 certification: an empirical analysis*”. *Management Science* 51 (7), 1046–1059, P. 1048
- 25-Ibid, p 1048.
- 26- Bhuiyan, N. and Alan, N (2005), "*An Investigation into Issues Related to the Latest Version of ISO 9000*", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, 199–213 . Available on line at: <http://ebiz.bm.nsysu.edu.tw/2009/m964012011/Questionnaire/ISO16669749.pdf>.
- 27- Douglas, S.E., Coleman, S. and Oddy, R. (2003)."*The case for ISO 9000*". *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 5, pp. 316-24.
- 28- Sun, H. and Cheng, T.K. (2002), “*Comparing reasons , practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SME’s and large firms*”. *International Small Business Journal*, Vol. 2, No.4, pp. 421-442.
- 29- Brown, A. and van der Wiele, T. (1998), “*Smaller enterprises’ experience with ISO 9000*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 273-85.
- 30- Terziovski, M, Samson D. and Dow D. (1997), “*The business value of quality management systems certification: evidence from Australia and New Zealand*”. *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 1-18.
- 31- Wayhan, V. B., Kirche, E. T. and B. M. Khumawala (2002). “*ISO 9000 certification: The financial performance implications*”. *Total Quality Management* 13, no. 2: 217-231.
- 32-Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (2001), “*Firm characteristics, total quality management and financial performance*”, *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 269-85.
- 33- Anderson, M. and Sohal, S. (1999). “*A study of the relationship between quality management practices and performance in small business*”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.16, No.9, pp. 859-877. p.867.
- 34- Mo, J.P.T. and Chen, A.M.S. (1997), “*Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers*”, *The TQM Magazine*, Vol. 9 No. 2, pp. 135-45. P.135.
- 35- Chittenden, F., Poutziouris, P. and Mukhtar (1998), “*Small firms and the ISO approach to quality management*”. *International Small Business Journal*. 17 (1), pp. 73-88 . p.8.

- 36- Thomas, A. J. and Webb, D.(2003) “*Quality systems implementation in Welsh small- to medium-sized enterprises: a global comparison and a model for change*”. Journal of Engineering Manufacturing, 217 (4) : 573-579. P.1.
- 37- Ghobadain, A. and Gallear, D. N. (1996 ) *Total quality management in SMEs. International Journal of Management Science.*, 24(1), 83-106.
- 38- Seddon, J. ( 1997) ‘*Ten arguments against ISO 9000* ‘ . Managing Service quality, 7(4), pp. 162-168. [http://webdb.ucl.ac.uk/operations/honsqm/papers/p162\\_s.pdf](http://webdb.ucl.ac.uk/operations/honsqm/papers/p162_s.pdf).
- 39- Brown, A. and van der Wiele, T. (1998), op.cit.
- 40- Poksinska B. (2006) ‘*ISO 9000 is not an economic disease*’  
. <http://www.ep.liu.se/ecp/026/075/ecp0726075.pdf> p.7.
- 41- Boiral, O. (2002), op.cit. p.13.
- 42- Escanciano, C., Fernández, E. and Vázquez, C. ( 2001). “*ISO 9000 Certification and Quality Management in Spain: Results of a National survey*”. The TQM Magazine 13, no. 3: 192-200.
- 43- Vloeberghs, D. and Bellens, J. (1996), “*Implementing the ISO 9000 standards in Belgium*”, *Quality Progress*, Vol. 29 No. 6, pp. 43-8.
- 44- quoted by Sampaio, P., Saraiva, P and Rodrigues, A.G. (2009) , “*ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 38-58. P.47.
- 45- Van der Wiele, T. and Brown, A. (1997) “*ISO 9000 Series Experiences in Small and Medium-Sized Enterprises*”, *Total Quality Management*, 8(2-3): 300-4.
- 46- Van der Wiele, T. and Brown, A. (1996) “*A typology of approaches to ISO certification and TQM*” *Australian Journal of Management*, Vol.21, No. 1, pp 57-73.
- 47- Yahya, S. & Goh, W. (2001) “*Implementation of an ISO 9000 quality system*”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18, pp. 941-966.
- 48- Naira, A. and Prajog, D. (2009) “*Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutional drivers and performance implications*”. *International Journal of Production Research*, Vol. 47, No. 16, pp. 4545-4568, p4554 . Available on line at [http://www.sc.ehu.es/oewhesai/2011%20Internalization\\_of%20IMDS.pdf](http://www.sc.ehu.es/oewhesai/2011%20Internalization_of%20IMDS.pdf).