

الجودة ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية

د. إلهام يحيوي
أ. نجوى عبد الصمد
كلية العلوم الاقتصادية

ملخص:

تهدف ورقة البحث هذه إلى إبراز دور وأهمية الجودة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة التي شملت عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي ت على شهادة الأيزو.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تشجيع المؤسسات الجزائرية على تطبيق الجودة بناءً على مواصفات الأيزو 9000 له آثار إيجابية في تحسين تنافسيتها حيث تطور أدائها في مختلف المجالات: المالي، البشري، التموييد الإنتاجي والتسويقي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، التنافسية، الأداء، المؤسسات الصناعية.

Abstract:

The aim of the present paper is to show the role and the importance of following a quality gait to improve the company competitiveness, through exposing and analysing the results of the study that counted a sample of Algerian industrial companies certified.

The results of the study indicate that encouraging Algerian companies to apply quality gait based on ISO 9000 standards has positive impacts in improving their competitiveness in different areas: financial, human, supplying, productive and marketing.

Keywords: quality gait, competitiveness, performance, industrial companies.

تواجه المؤسسات الانتاجية في الجزائر تحديات كبيرة سيما في ظل الإصلاحات الاقتصادية وانتقال نحو اقتصاد السوق، الأمر الذي ترتب عليه مواجهة هذه المؤسسات لظروف جديدة من بينها تحرير التجارة، مما يعني وجود المنافسة في معظم الميادين الاقتصادية بالنسبة للقطاعين العام والخاص وعلى المستويين المحلي والدولي.

وقد أفرز تفعيل هذا التوجه الجديد انفتاح السوق الوطنية على المنافسة الأجنبية، أثر على أداء المؤسسات الجزائرية وعلى جودة منتجاتها تحديداً، نظراً لكون معظم المؤسسات (عمومية أو خاصة) يغلب عليها التصور الإنتاجي والبيعي، فضلاً عن الغياب الكلي لثقافة الجودة بها، حيث كان التركيز أكثر على الجانب الكمي في العرض دون الأخذ بعين الاعتبار لحاجات ورغبات الزبون ومن ثم عدم الاهتمام برضا الزبون.

وفي ظل سيطرة ثقافة الكم على حساب ثقافة الجودة، فإن هذه الأخيرة تعتبر الزبون هو نقطة البداية في إدارة أنشطة المؤسسة، وقد انخفض الطلب على منتجات أغلب المؤسسات الجزائرية في شدة المنافسة وعدم امتلاكها للمزايا التنافسية، بالنظر لعدم جودة منتجاتها وتكاليفها المرتفعة مع عدم احترام آجال تقديمها وغيرها من الأسباب.

وفي سياق التوجه نحو السوق، أي التكيف مع حاجات الزبائن، حيث تمثل الجودة إحدى العوامل الأساسية لبلوغ ذلك. وفي هذا السياق سيتم التركيز على أهمية الجودة في تحسين تنافسية المؤسسة يلي ذلك الوقوف على النظام الجزائري للتقييس ودوره في دعم المؤسسات في تطبيق الجودة وأخيراً عرض وتحليل نتائج الدراسة التي شملت عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية.

أولاً: الجودة في المؤسسة الصناعية:

1- مفهوم الجودة ونظامها:

تعريف الجودة: إن الجودة تشمل جانبان: الكمي والحسي وكل الأبعاد: الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتقنية. وهي كنظام فرعي من الشركات وظائفها وأن إدارتها يتم من قبل كل أفراد الشركات مع ضرورة وجود اتصال فعال بين عناصر الشركات وزبائنها بغية التكيف المستمر للمنتجات (الخدمات) مع انتظارات الزبائن

وتطوراتها".¹ إضافة إلى التعريف الحديث : للجودة وفقا مواصفة الأيزو 9000 إصدار 2000² أنها عبارة عن " قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لـ أو نظام أو سيرورة لإرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المعنية".³

وقد ركز هذا التعريف على الجانب الداخلي للنظام ورغبات الزبائن وكل الأطراف المعنية من مستعملين نهائين أو زبائن، أفراد الشركات، مالكين أو مستثمرين، موردين وشركاء المجتمع.

وانطلاقا مما سبق، يمكن النظر إلى الجودة . أنها: مجموعة الخصائص الداخلية لـ (أو النظام) المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة، والناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية، مشاركة كل الأفراد في جميع وظائف الشركات من خلال يرض الضائع والتكاليف، أي تحسين أدائها من خلال توفير منتجات مطابقة للمواصفات القياسية ولرغبات الزبائن مما يضمن لها القدرة على البقاء والاستمرار.

العلاقة بين الجودة، التقييس والجودة الشاملة:

إذا كانت الجودة هي مجموعة الخصائص الداخلية للمنتج (أو النظام) المطاين لمتطلبات الزبائن فإن التقييس هو ذلك النشاط الذي يقوم على أساس الإعداد والنشر والإشراف على تطبيق مجموعة من القواعد والإرشادات التي تحدد الصفات الواجب توافرها في أنظمة إدارة هذه الخصائص وتضمن تطابقها مع متطلبات الزبائن وتسمى هذه القواعد والإرشادات بالمواصفات القياسية للجودة.

أما الجودة الشاملة فهي مفهوم أوسع وأكثر شمولا، لأنها تشمل كافة الجوانب وتعطي كافة المستويات في المؤسسة في حين تطبق المواصفات القياسية للجودة على جزء من المؤسسة فقط، ومن ثم فإن مواصفات الجودة تسمح بالوصول إلى الجودة الشاملة وليست بديلا . أما وجه التشابه بين المفاهيم السابقة هو أنها تسعى إلى خلق : يكون رضا الزبون في المرتبة الأولى.

¹ علي رجال وإلهام يحيى، "الجودة والسوق"، مجلة افاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 5 (2001)، ص.46.

² تنتمي هذه المواصفة إلى سلسلة المواصفات القياسية للجودة الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس (International Standardization Organization : ISO).

³ International Standardization Organisation, ISO 9000:2000 (F) **Systemes de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire.** (Geneva: ISO, 2000), P.4.

مفهوم نظام الجودة ومتطلباته: يمكن تناول مفهوم نظام الجودة ومتطلباته على النحو الآتي:

- نظام الجودة وفقا لمواصفات الأيزو 9000 إصدار 2000:

مثل نظام الجودة إطارا تنظيميا يضم: الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ والموارد اللازمة لإدارة الجودة. وهو يضمن سلامة النظام الذي يعطي المنتج ولكنه لا يضمن مستوى عال من الجودة. ولقد أجريت عدة تعديلات على نظام الجودة وفقا لمواصفات الأيزو منذ أول إصدار عام 1987، إذ أجري التعديل الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000، وحاليا يتم تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 إصدار 2000 فقط. ويحتوي هذا الأخير على تسعة فصول من بينها العمليات الأربعة الأساسية الآتية: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج وكذا القياس، التحليل والتحسين. كما أنه يقوم على ثمانية مبادئ هي: "التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العملية، مدخل النظام، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، التحسين المستمر وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين".⁴

- نظام الجودة وفق إدارة الجودة الشاملة:

يعد نظام الجودة بحسب إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management: TQM) من أهم الأنظمة الحديثة التطبيق في الشركات، وينظر إلى هذا النظام على أنه "تفاعل المدخلات وهي: الأفراد، الأساليب، السياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات".⁵ كما اعتبره العقيلي بأنه "نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء بشركة بغية تحسين وتطوير أداء الشركة بهدف تحقيق رضى الزبائن".⁶ ومن ثم، فإن الهدف الأساسي لهذا النظام هو إرضاء الزبائن من خلال تطوير الأداء نحو التميز. ولبلوغ هذا المستوى من الأداء، يرتكز هذا النظام على عدة عناصر أساسية من أهمها: "التركيز على الزبون، دعم والتزام الإدارة العليا، إدارة القوى البشرية، التحسين المستمر، نظام المعلومات، العلاقة مع المورد، ضمان الجودة، الإدارة بالعمليات".⁷

⁴ International Standardization Organisation, ISO 9004 :2000 (F) **Systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances**, (Geneva: ISO, 2000), P. 4.

⁵ عبد الستار العلي، إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل كمي (عمان: دار وائل للنشر، 2000) ص 495.

⁶ عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة -وجهة نظر- (عمان: دار وائل للنشر، 2001)، ص 31.
⁷ مؤيد محسن الفضل ويوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004)، ص 340.

2- عملية الحصول على الشهادة والحفاظ عليها:

يتطلب تطبيق نظام الجودة توثيقه، الأمر المهم توافره لدى الشركات التي تسعى إلى الحصول على شهادة الأيزو. فهو يساعد الإدارة على تطوير نظام الجودة، وبالتأكيد من إتقان العمال لأعمالهم ويعتبر كدليل مادي للجهات المانحة للشهادة. توجب الشركات القيام بعملية التدقيق لهذا النظام بغية تسهيل عملية الحصول على الشهادة. وتتم عملية إدارة التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي وفق أربع مراحل هي: تخطيط التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية المتخذة.⁸ وبعد توثيق النظام وتدقيقه تهتم الشركة بعملية تسجيل هذا النظام للحصول على الشهادة بإتباع مراحل متتالية تنطلق من مرحلة ما قبل التسجيل إلى غاية مرحلة ما بعد التسجيل أي المحافظة على الشهادة.⁹

وللاشارة، يستوجب على الشركات تحليل الفوائد والتكاليف المتوقعة عن عملية التسجيل للتأكد من تأمين مردود اقتصادي واجتماعي موجب قبل الانطلاق في مراحل التسجيل. إضافة إلى أنه على الرغم من الإنفاق الأول المرتفع لتنفيذ مواصفات هذا النظام وتسجيله إلا أن التطبيق العملي قد أثبت أن المنافع قد تتجاوزها كثير¹⁰ أن الشهادة ليست غاية في حد ذاتها والحصول عليها لا يمثل نهاية الطريق (المطاف) الخطوة الأولى في انتهاج مسيرة الجودة مما يتطلب التحسين المستمر لها.

3- ضرورة إتباع مدخل التحسين المستمر للجودة:

إذا كان مفهوم التحسين المستمر قديماً، فقد حظي باهتمام كبير في الوقت الحالي كونه يمثل أحد عوامل نجاح المؤسسات اليابانية والمعروف بمصطلح "Kaizen".¹¹ ويمكن تلخيص فلسفة هذا الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة. ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو كعملية تقوم بها فرق العمل بهدف تحسين الأداء الشامل للمؤسسة من

⁸ - قدار طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، (دمشق: دار الحصاد، 1998)، ص. 520.

⁹ - عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، ص. 78-96.

¹⁰ - المرجع نفسه.

¹¹ - Kaizen مصطلح ياباني أطلق على فلسفة التحسين المستمر لأداء المؤسسة الشامل، وهو ينقسم إلى كلمتين يابانيتين هما: Kai التغيير و Zen الأفضل. أنظر، عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص. 135.

خلال تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، ومن ثم ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل.¹² وتمثل مراحل عملية التحسين المستمر في:¹³

أ- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها؛

ب- التوجه والتخطيط من خلال: تقييم نظام الجودة، تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع خطة للتنفيذ؛

ج- التحضير، والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة النقاط ذات الأولوية في التحسين؛

د- التطبيق، من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم؛

- المتابعة والتحسين، من خلال: متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لابد من تطبيق المؤسسة للأنشطة الآتية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء الزبائن باستمرار. وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات في ذلك أهمها:

- مقاومة التغيير من طرف أفراد المؤسسة.
- رداءة المعلومات سواء عدم تفهم المفاهيم أو معلومات خاطئة معطاة من طرف الزبون.
- ضعف التكوين حيث يشمل أكثر الإطارات والمتعلق بالجانب النظري للجودة.
- سوء التسيير عموماً حيث يبقى المسير يقاوم فكرة مساهمة الأفراد في التسيير.

- أهمية تنافسية المؤسسات الصناعية:

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية لسببين رئيسيين : وفقاً لمستوى الت (الكلي أو الجزئي) وأيضا الزاوية (الهدف) التي يتناولها كل باحث لموضوعه. وطالما أن هذه الدراسة تتناول عينة من المؤسسات الصناعية، فإنه يمكن تعريف التنافسية الصناعية بأنها " قدرة المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات

¹² المرجع نفسه، ص. 136.

¹³ المرجع نفسه، ص ص. 137-142.

ذات الجودة المطلوبة بالسعر الملائم وفي الوقت المناسب وفق رغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تسمح بزيادة نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسات وانخفاض نقاط الضعف التي تعاني منها، كما تعمل على تخفيض درجة المخاطر التي تتعرض لها من طرف المنافسين وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم".¹⁴

وفي الواقع العديدي، فإن أغلب المؤسسات تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة. ويدفع هذا التباين كل مؤسسة إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على حصص سوقية والتمركز فيها. ويتم الحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها وفق مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين. وعليه فتنافسية المؤسسة تقاس من خلال عدة مؤشرات: مالية، تجارية، تقنية، تنظيمية، إدارية وغيرها.

وحتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية و/أو العالمية ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية، يمكنها التنافس ضمن عدة مجالات: الجودة، الوقت، التكلفة والتكنولوجيا، وذلك في إطار الإستراتيجيات التنافسية الأساسية وهي: السيطرة بالتكاليف التميز والتركيز¹⁵ وأن تتضمن كل من هذه الإستراتيجيات عنصر الجودة وتهدف إلى تحسينها. ومن ثم فإن الجودة هي إحدى وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها في السوق.

- تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية بإتباع مسيرة الجودة:

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي ضرورة سعي المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها مما يضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية، إذ تجمع أغلب أدبيات الفكر الإداري على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقه، مما يفرض عليها حتمية انتهاج أحد السبل لبلوغ ذلك كمسيرة الجودة. ويسمح إتباع إجراءات وخطوات مسيرة الجودة سواء وفق مواصفات الإيزو أو إدارة الجودة الشاملة تدعيم حصتها السوقية من خلال زيادة أرباحها وتخفيض تكاليفها.

¹⁴ محمود حسن الحسيني، " الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر"، بحث مقدم في مؤتمر حول الاقتصاد المصري في مواجهة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، جامعة حلوان، (حلوان، 1999).

¹⁵ أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001)، ص ص. 366-369.

ويمكن القول أن التنافسية نناج لظاهرتي العولمة والشمولية ودورهما في التحولات السريعة والمتعاقبة للعالم، والتي جعلت امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية أمرا حتميا لتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، فكان ذلك سببا في لجوء المؤسسات للإستراتيجيات التنافسية مع الحرص على أن اتباع مسيرة الجودة هو المحور الرئيسي لها. ففي بيئة تنافسية يعتبر تضمين مبادئ الجودة في كل عمليات المؤسسة والتأقلم مع رغبات الزبائن وفق الجودة الشاملة أو اعتماد المواصفات العالمية من خلال تطبيق أنظمة الجودة. ويمكن توضيح أهمية مسيرة الجودة في تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الدراسات الآتية:

- دراسة كل من T. Peters et R. Waterman التي أثبتت أن أفضل المؤسسات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا والتكاليف، إذ أن نسبة 80% أو 90% من المؤسسات تركز على الجودة والخدمة أو تحديد موقع في السوق.¹⁶ ومن أهم وسائل تدعيم قدرتها التنافسية: الشعارات التي تشمل مصطلح الجودة، وضع رقم هاتفي خاص ومجاني لمعرفة شكاوي واقتراحات الزبائن، تقديم المنتج تحت الضمان لفترة معقولة، إلى غير ذلك من الأساليب.¹⁷

- دراسة عادل زايد التي أوضحت تزايد نسبة المؤسسات المتجهة نحو تطبيق مسيرة الجودة والمقدرة بـ 57.2%، حيث اعتمدت على أساليب علمية للتميز بغية تحقيق ميزة تنافسية.¹⁸

- دراس Jean Brilman التي شملت أكثر من 1000 مؤسسة أمريكية وأوضحت أن الجودة تمثل إحدى المحاور الكبرى للتغيير في المؤسسات العالمية الرائدة، وتراوحت نسبة هذه المؤسسات بين 44 إلى 58% خلال الفترة (1994-1997).¹⁹

- دراسة دافيد لاسكل روي بيكوك التي بينت أن هناك عدة مؤسسات استخدمت برامج مسيرة الجودة وحققنت نتائج إيجابية في أداء.²⁰

¹⁶ T. Peters & R. Waterman, *Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises*- (Paris: inter- edition, 1983), p.183.

¹⁷ لمزيد من المعلومات راجع: Ibid., pp.183-193.
¹⁸ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمه المستقبل (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص: 14.

¹⁹ Jean Brilman, *Les meilleurs pratiques de management –au cœur de la performance*-, 3^{ème} ed. (Paris: les éditions d'organisation, 2001), p.364.

²⁰ دافيد لاسكل روي بيكوك، ترجمة احمد عثمان، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الاداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة(القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1998)، ص: 29.

- دراس كريس أشتون التي شملت عدة مؤسسات، ونوصلت إلى أن الجودة كمتغير استراتيجي لها آثار إيجابية على أداء المؤسسة حيث تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء، فمثلا بالنسبة لشركة طومسون ميكرو إلكترونيك ساهمت إدارة الجودة بنسبة 60% في تحسين أداءها.²¹

ومما سبق يمكن استخلاص أنه في ظل بيئة تنافسية فإن الحفاظ على القدرة التنافسية يتطلب التحسين الدائم والمستمر للجودة في المجالات الآتية:

- الأفراد من خلال التكوين المستمر لهم حول تطورات نظام الجودة العالمي؛
- المالية والمحاسبة من حيث محاولة تخفيض تكاليف اللاجودة؛
- التموين من خلال شراء مواد ذات جودة وتقييم الموردين؛
- الإنتاج من حيث صنع منتجات مطابقة للمواصفات؛
- التسويق من خلال تقديم منتجات وفق رغبات الزبائن.

النظام الجزائري للتقييس ودوره في دعم المؤسسات لتطبيق مسيرة جودة

أولا- تقديم النظام الجزائري للتقييس:

تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس كمنظمة وطنية للتقييس الجزائري والعضو الممثل للجزائر في المنظمة العالمية للتقييس.²² وهو تحت وصاية وزارة الصناعة بالإضافة إلى هيئات تقييس أخرى هي: المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية،²³ المعهد الوطني للقياس الشرعية والمجلس الجزائري للاعتمادية. وفيما يلي تقديم لهذا النظام وذلك من حيث:²⁴

1- أعضاء النظام الجزائري للتقييس، ويرتكز على ثلاثة متعاملين أساسيين:

- المجلس الوطني للتقييس، وهو أعلى هيئة ويتكون من ممثلي الوزارات.

²¹ كريس أشتون، تعريب علا احمد إصلاح، تقييم الأداء الاستراتيجي: الممارسات الأفضل للجودة والعمل، الجزء الثاني، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2001)، ص.29.
²² أنشئ المعهد الجزائري للتقييس (IANOR: Institut Algérien de Normalisation) وفق المرسوم التنفيذي رقم 98-96 المؤرخ في 21 فيفري 1998.

²³ Institut National Algérien de la Propriété Industriel: INAPI.

²⁴ راجع حول ذلك:

- Institut Algérien de Normalisation, **Normalisation**, (Alger: IANOR, 2004), PP.3-10.

- Institut Algérien de Normalisation, «La normalisation», journée nationale de normalisation, (Alger, 2002), PP.11-13.

- المعهد الجزائري للتقييس، ويأتي في المرتبة الثانية وهو عضو الإدارة والتنشيط والتسجيل والمكلف بإصدار المواصفات القياسية الجزائرية.
- اللجان التقنية الوطنية، التي تتواجد في المرتبة الدنيا وتتكون من ممثلي مختلف المؤسسات الوطنية، وتتولى إنشاء المواصفات.

2- موارد النظام الجزائري للتقييس، والتي تصنف إلى صنفين:

- موارد بشرية، حيث بلغ عدد أفراد المعهد الجزائري للتقييس 81 فردا سنة 2002 بمعدل تأطير يقدر بـ 60% حيث قسمت إلى: 49 إطارا، و 17 عون تحكم و 15 منفذا.

- موارد مالية، وتتمثل : تدخل للدولة بنسبة 60% لأنها تخدم القطاع العمومي ونسبة 40% موارد المعهد الجزائري للتقييس الخاصة المقسمة بين 75% ناجمة عن مرافقة المؤسسات للحصول على شهادة الأيزو و 25% ناتجة عن بيع المواصفات.

3- مهام النظام الجزائري للتقييس، وهي متعددة نذكر منها:

- تطبيق التقييس الوطني من خلال احترام الإجراءات؛
- مركزية وتنسيق أعمال التقييس؛
- نشر وتوزيع المواصفات الجزائرية؛
- تمثيل الجزائر في المناسبات العالمية والجهوية؛
- إدارة علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية؛
- توفير الوثائق والتكوين الخاص بالتقييس.

4- آفاق وطموحات النظام الجزائري للتقييس، والمتمثلة في:

- تحسين أدائه بتخفيض تكاليف وأجال إنشاء المواصفات حسب أولويات السوق؛
- تعبئة كل شركاء التقييس؛
- ضمان تنافسية وتأثير النظام الجزائري للتقييس في الإطار العربي والعالمي؛
- تقييم البعد الاقتصادي والاستراتيجي للتقييس والشهادة.

- دور النظام الجزائري للتقييس في دعم تطبيق مسيرة الجودة بالمؤسسات:

يعتبر المعهد الجزائري للتقييس نقطة المعلومات الجزائرية حول العوائق التقنية للتجارة وذلك وفقا للاتفاق المتعاقد مع منظمة التجارة الدولية، فهو يطور أنشطة المؤسسات الجزائرية في إطار السياسة الاقتصادية الجزائرية من حيث توفير الوسائل الضرورية التي تسمح لها بالبقاء ورفع تحدي المنافسة الدولية من خلال:

- توفير كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالجودة لمساعدة المؤسسات الجزائرية على مسايرة التطورات في هذا المجال.

- مرافقة المؤسسات في مسيرة الجودة من خلال تكوين أفرادها والتدقيق الأولي لها.

- مساعدة المؤسسات على الحصول على شهادة مطابقة المنتج (العلامة تاج) ومنحه لها. ويمكن استعراض دور النظام الجزائري للتقييس في دعم تطبيق مسيرة الجودة بالمؤسسات من خلال العناصر الآتية:

1- النظام الجزائري لوضع المواصفات القياسية:

يتم وضع المواصفات القياسية الجزائرية من طرف المعهد الجزائري للتقييس وبالتعاون مع بقية الأعضاء. إذ يتم إنشاء ونشر وتوزيع المواصفات وفقا لأحكام التشريعات الخاصة بذلك والاتفاقيات الدولية خاصة تلك المتعلقة بالعوائق التقنية للتجارة.²⁵

وهناك ثلاثة أصناف من المواصفات هي:

- المواصفات الأساسية المتعلقة بـ: المفاهيم، القياسة، الاتفاقيات، العلامات والرموز.

- المواصفات الخاصة التي تحدد خصائص المنتج وحدود الأداء؛

- مواصفات طرق الاختبار والتحليل التي تقيس هذه الخصائص والأداءات.

وبغض النظر عن نوع المواصفات، فإن عملية إنشائها تمر بسبع مراحل أساسية هي:²⁶

- تعريف حاجات مختلف الشركاء، فبالتحليل يتضح أهمية وضع مواصفات جديدة؛

- إنشاء مشروع المواصفات، بعد اجتماع خبراء كل الأطراف المعنية بإدارة المعهد الجزائري للتقييس؛

²⁵ Institut National Algérien de la Propriété Industrielle, Recueil de textes législatifs et réglementaires régissant la normalisation, (Alger: INAPI, 1996).

²⁶ Institut Algérien de Normalisation, **Normalisation**, op. cit., P.7.

- البحث عن موافقة شاملة بين كل الخبراء للانتقال نحو المرحلة الموالية؛
- المصادقة على هذا المشروع من طرف المتعاملين الاقتصاديين للقطاع المعني؛
- الموافقة، حيث يسجل المعهد الجزائري للتقييس النص النهائي وتنشره كمواصفة وطنية؛
- التقييم المستمر لتطبيق هذه المواصفة من طرف المعهد الجزائري للتقييس لتكييفها مع تطور الحاجات.

2- النظام الجزائري لمنح شهادة مطابقة المنتج والاعتمادية:

حاول المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية وضع مشروع بالتعاون مع المنظمة الفرنسية للتقييس في إطار تمويل الوحدة الاقتصادية الأورو؛
شهادات مطابقة: المنتج، المؤسسة، المخابر والأفراد.²⁷ إلا أن هذا المشروع باء بالفشل خلال المرحلة الأولية سنة 1995.

وفي سنة 1996 تم التوصل إلى إمكانية تطبيق نظامين: الأول لمنح شهادة المنتج والثاني لاعتماد المخابر. وقد تم وضع هذين النظامين وفقا للنظام العالمي ISO والأوروبي وبالتركيز على عنصرين أساسيين هما: التكوين والأخذ بعين الاعتبار لنوعية البيئة الجزائرية، وبتناول فيما يلي هذين النظامين:

أ- **نظام منح شهادة مطابقة المنتج:** تتميز السوق الجزائرية بوجود منتجات متنوعة تجعل اختيار المستهلك لها صعبا لأنه لا يملك دائما معلومات موضوعية حول أمن وجودة هذه المنتجات. وهنا تصبح علامة المطابقة كوسيلة للدلالة على مطابقة المنتج للمواصفات القياسية الجزائرية. وتعتبر هذه الشهادة مهمة للطرفين: المستهلك والمؤسسة. فبالنسبة لهذه الأخيرة فإنها تمثل دليلا تجاريا مميزا مقارنة بنظيراتها، أما للمستهلك فإنها تستجيب لمتطلباته الخاصة بالأمن وقابلية الاستعمال.

ويمكن تمييز المنتج ذي الشهادة عن غيره بواسطة العلامة "تاج" والتي توضع على المنتج نفسه أو على الغلاف. وطبقا للقرارات الصادرة بتاريخ 23 جويلية 1996 المحدد لشروط وإجراءات مساهمة وسحب علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية، انطلق مشروع منح شهادة المطابقة للمنتجات بالجزائر.

²⁷ M.S. Bouzeriba, « Présentation du système Algérien de certification – accréditations », **Atelier national sur la gestion et la promotion de qualité**, INAPI, (Oran, Juin 1996), P.5.

إن العلامة تاج لمنهج ما كدليل بأنه مطابق للمواصفات الجزائرية التي تخصه، وهي تأخذ شكل حرفين متشابهين هما: "ت ج" أي الحرفين الأولين من كلمتي تقييس جزائري، مكتوبة في شكل تاج موضوعين في دائرة كما هو موضح في الشكل الآتي:²⁸

الشكل رقم 1 علامة تاج الجزائرية



Source: INAPI, Marque nationale de conformité aux normes, (Alger: INAPI, 2001), p.2.

إن المعهد الجزائري للتقييس هو المنظمة المانحة لهذه العلامة والشهادة، والذي يسير علامة المطابقة للمواصفات من طرف الأعضاء الآتية:²⁹

- لجنة العلامة، وهي عضو استشاري مهمته إعطاء رأيه حول كل الأسئلة العامة الخاصة بعلامة الشهادة.

- اللجان الخاصة، وهي أعضاء استشارية مهمتها اقتراح قرارات قبول أو رفض حق استعمال علامة المطابقة للمواصفات لمنظمة المعهد الجزائري للتقييس، حيث أن كل لجنة خاصة مختصة لمنح شهادة محددة لعائلة من المنتجات.

- مخابر لإنجاز الاختبارات طبقا للمواصفات والوثائق المرجعية، حيث أن كفاءتها مقيمة من طرف المعهد الجزائري للتقييس طبقا للمتطلبات العالمية.

إضافة إلى ما سبق، فإن النظام الجزائري المتبع لمنح شهادة المطابقة للمنتج، هو النظام رقم 5 من بين 8 أنظمة المعرفة من طرف ISO لإدارة العلامة.³⁰ وهو نظام يقوم على اختبارات ومراقبة مطابقة المنتج الذي ستوضع عليه العلامة في المؤسسة

²⁸ M. Megaache, «Certification», *Journée d'étude sur la qualité* –ERCE- (Alger, 1996), P.17.

²⁹ Institut Algérien de Normalisation, Certification de produits, (Alger: IANOR, 2004), P.11.

³⁰ للإطلاع على الأنظمة الثمانية لمنح شهادة المنتج راجع: - Messaouli Rabah et Tigherine Rabah, «La certification de produits», *séminaire sur la certification de produits*, IANOR, (Alger, septembre 2002), P.5.

وبالسوق، إضافة إلى تركيزه على ضرورة تطبيق تلك المؤسسة لنظام الجودة الأيزو 9001 لضمان الحفاظ على المطابقة للمواصفات.

وتتم عملية منح الشهادة أي الحصول على علامة المطابقة للمواصفات، وفق أربع مراحل أساسية مترابطة هي:³¹

- طلب حق استعمال العلامة: والذي يقدم من طرف المؤسسة التي تريد الحصول على العلامة إلى المنظمة المانحة للشهادة (المعهد الجزائري للتقييس).

- التقييم: وهو يشمل الاختبارات والتحقق من مطابقة المنتج، وأيضا رقابة فعالية نظام الجودة المطبق من طرف المؤسسة، أي وفق النظام رقم 5 الموضح سابقا.

- القرار: فبناء على نتائج الاختبار والتدقيق، يقرر المعهد الجزائري للتقييس منح أو عدم منح المؤسسة حق استعمال العلامة "تاج".

- المتابعة: من خلال رقابة منظمة (زيارة مفاجئ لمواقع الإنتاج، أخذ عينات في أماكن البيع، التحقق في المخبر) تضمن استمرار مطابقة المنتج ذو الشهادة وفعالية نظام الجودة بالمؤسسة، فإنه عند ظهور نتائج عدم المطابقة تتعرض المؤسسة إما لإنذار أو عدم استعمال العلامة لفترة معينة أو السحب النهائي لحق استعمالها.

وللإشارة، فإن النظام المالي الجزائري لمنح هذه الشهادة يتمثل في تكاليفها المتعلقة أساسا بمصاريف اختبار المنتجات التي تنجزها مخابر مفوضة محلية أو أجنبية.

وفي إطار ترقية جودة المنتجات المحلية، فإن المعهد الجزائري للتقييس يتلقى فقط المصاريف الناجمة عن إدارة ملف الشهادة وإدارة العلامة الوطنية لمطابقة المواصفات.³²

وقد بلغ عدد المؤسسات الجزائرية الحائزة على علامة "تاج" ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة BCR، مؤسسة ENAD لمنج ماء جافيل ومؤسسة الإسمنت بعين التوتة (SCIMAT) لمنج الإسمنت.

³¹ مزيد من التوضيحات انظر:

- Messaouli Rabah et Tigherine Rabah, op. cit., P.6.

- Institut Algérien de Normalisation, Certification de produit, op. cit., P.12.

³² Ibid., P.13.

ب- النظام الجزائري لاعتمادية مخابر الاختبارات:

إن أول تطبيق لهذا النظام بالجزائر تم وفقا لدليل 25CEI/ISO المطابق للمواصفة EN45001 للتأكيد على أن المنظمة المعتمدة ذات كفاءة لتحقيق الاختبارات. فهذا النظام يسمح بالوثوق بنتائج المخابر المعتمدة للتأكد من مدى مطابقة المنتج للمواصفات.

ويتقدم المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بإنشاء ملف دفتر الشروط يضم المتطلبات العامة المستوحاة من دليل ISO، والذي تبنته لجنة الاعتمادية قبل التصديق النهائي من طرف المدير العام للمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية. أما بالنسبة للمتطلبات الخاصة، فإنه في كل مجال تنشأ منظمة الاعتمادية برنامجا لذلك حيث أن أول برنامج للاعتمادية بالجزائر اهتم بمياه الاستهلاك.

وبالنسبة لأعضاء هذا النظام، فإن المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية لا يملك وسائل اختبار خاصة بل يلجأ إلى المناولة على مستوى المخابر المعتمدة. وفي سنة 1995 تشكلت لجنة الاعتمادية والتي تهتم - بناء على نتائج التدقيقات - باتخاذ قرارات القبول، الرفض، الحفاظ وتوسيع الاعتمادية. فالمخابر الأولى التي تقدمت للحصول على شهادة الاعتمادية هي: ENEDIM CRD/SH و UREG/ENDMC لأنها كانت آنذاك متقدمة في تطبيق نظام ضمان الجودة بها. وانتهى الأمر بحصول مخبر واحد فقط على شهادة الاعتمادية وهو مخبر UREG المسمى حاليا بمركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء (CETIM) 2000.

وفي سنة 2005، تم إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد وهي تابعة لوزارة الصناعة مهمتها الأساسية منح الاعتماد لمنظمات التقييم والمانحة لشهادات المطابقة كالمخابر وهيئات التفنيش والهيئات المانحة لشهادات الاعتماد.

3- جائزة الجودة الجزائرية:

بعد انفتاح الاقتصاد الجزائري على السوق العالمية، أصبح غزو المنتجات الأجنبية تزايد والتنافس في تطور مستمر، مما أجبر المؤسسات الجزائرية على إيجاد أفضل السبل لكسب حصص في السوق مع الحفاظ عليها، ألا وهو تحسين الجودة، وهذا بمساهمة منظمين هما:³³

- المنظمة الحكومية المتمثلة في وزارة الصناعة والتجارة؛

³³ Ratiba Chibani, «Les prix qualité», *Revue EL-MIQYAS, IANOR*, Alger, N°13 (décembre 2003), P.16.

- منظمة وطنية ذات هدف غير ربحي مثل منظمة APEQUE.

وتسمح ، أن المنظمات لمختلف المؤسسات الجزائرية بالتعاون بغية تبادل تجاربها وبمساهمة خبراء في مجال الجودة، مما يسمح لها بتجاوز العقبات المتعلقة بالجودة. أن نشاط هاتين المنظمتين متكامل مع نشاط المعهد الجزائري للتقييس لأنه مكلف بإدارة الجودة في الصناعة الجزائرية.

ومن أجل دفع المؤسسات الجزائرية إلى ترقية وتطوير الجودة بها، لجأت الجزائر كبقية الدول إلى إنشاء جائزة وطنية متمثلة في الجائزة الجزائرية للجودة، هذه الأخيرة تم إرساء اللبنة الأولى لها ضمن برنامج تطوير النظام الوطني للتقييس من طرف الحكومة في مارس 2000.³⁴ حيث تم تطوير أسسها وقواعدها وفقا للنصوص التشريعية،³⁵ التي حددت أهداف هذه الجائزة، قواعد وشروط المشاركة فيها ومواصفاتها القياسية وفصولها.

أهداف جائزة الجودة الجزائرية، والتي تتمثل في:³⁶

- تحديد نقاط القوة والضعف ومحاور التحسين في مسيرة الجودة؛
- تحسين صورة المؤسسة والبرهنة لربانها على قدرتها لبلوغ مستوى متطلباتهم المتعلقة بالجودة؛
- تشجيع مجهودات المؤسسة على اختيار الطريق المؤدي نحو التميز.
- قواعد المشاركة في مسابقة جائزة الجودة الجزائرية: والمتمثلة في أنه يتوجب على المترشحين:³⁷
- احترام كل المواصفات والقواعد المتعلقة بالضريبة، الصحة، أمن العمل، الأمن العام والبيئة.
- تواجد فريق المقيمين بالمؤسسة لإكمال ملف الترشيح.

³⁴ Ministère de l'industrie, "Le programme qualité du ministère de l'industrie, projet Algérie -France- ONUDI." **Journée d'information**, (Alger, Mars 2005), P.9.

³⁵ للمزيد من المعلومات راجع:

-Décret exécutif n°02-05 du 22 chaoual 1422 correspondant au 6 Janvier 2002, «Institution du prix algérien de qualité», **Journal officiel de la république Algérienne** N. 2, (9Janvier 2002), P.6.

- Arrêté du 20 Moharram 1423 correspondant au 3 Avril 2002, "Le règlement du concours pour l'attribution du prix Algérien de la qualité," **Journal officiel de la république Algérienne** N.31, (5 mai 2002), P.10.

- Arrêté du 21 Chaâbane 1425 correspondant au 6 Octobre 2004, "La composition du jury du prix algérien de la qualité pour l'année 2004," **Journal officiel de la république Algérienne** n°69, (3 Novembre 2004), P.20.

³⁶ Ministère de l'industrie, direction générale de la régulation et de la normalisation, **Prix Algérien de la qualité** (Alger: Ministère de l'industrie, 2004), P.3.

³⁷ Ibid., P.6.

- استعمال الوزارة المكلفة بالجائزة المعلومات غير السرية في دراستها، كوسيلة للتكوين ولتوضيح الحالات سواء في اشهاراتها بالجزائر أو بالخارج.
- قبول الطابع النهائي لقرارات لجنة الاختيار.
- حضور الفائز في حفلة تسليم الجائزة عند الاحتفال باليوم الوطني للتقييس.
- شروط المشاركة في مسابقة جائزة الجودة الجزائرية: والتي تقوم على ملف المترشح ومراحل عملية اختيار الفائز، وذلك كما يلي:³⁸
- تكوين ملف الترشيح وتسليمه إلى المديرية العامة للتنسيق والتقييس التابعة لوزارة الصناعة قبل 29 جويلية من كل سنة.
- التقييم الأولي، والذي يشمل إضافة إلى الملف، زيارة موقع المؤسسة من طرف مجموعة مقيمين للتعمق في بعض عناصر الملف. وتتكون لجنة التحكيم من مديري المؤسسة ومختصين في الجودة.
- اتخاذ القرار النهائي باختيار المؤسسة الفائزة، حيث يتم تسليم الجائزة يوم الاحتفال باليوم الوطني للتقييس (19 ديسمبر من كل سنة)، فتنشكّل هذه الجائزة من: ميدالية شرفية، ديبلوم شرفي ومكافأة مالية تقدر بـ 2000000 دج.

معايير التقييم وفق جائزة الجودة الجزائرية: إن تقييم اللجنة يتم وفق معايير تشمل 8 فصول بمجموع 1000 نقطة تغطي الجوانب الآتية:³⁹

- التزام الإدارة (120 نقطة)
- الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة)
- الاستماع للزبون والمستعملين (200 نقطة)
- السيطرة على الجودة (120 نقطة)
- قياس الجودة (100 نقطة)
- تحسين الجودة (80 نقطة)
- مشاركة الأفراد (100 نقطة)
- النتائج (200 نقطة).

وقد تم أول تطبيق لمسابقة الحصول على جائزة الجودة الجزائرية خلال سنة 2003، حيث تحصلت مؤسسة SAIDAL على أول جائزة كما تم منح جائزة شرفية لميناء بجاية. وفي سنة 2004 تحصلت مؤسسة الاسمنت بعين التوتة (SCIMAT) الجائزة. ولتطوير وتحسين النظام الجزائري للتقييس، تم وضع برنامج وطني للتقييس

³⁸ Ibid.

³⁹ Arrêté du 20 Moharram 1423 correspondant au 3 avril 2002, "Le règlement du concours pour l'attribution du prix Algérien de la qualité," Article 3.

تنفيذا لتوصيات الحكومة المصادق عليها من قبل المجلس الوطني في سبتمبر 2000 المتعلقة بالاستعدادات الخاصة بانضمام الجزائر مستقبلا إلى المنظمة العالمية للتجارة، وذلك من خلال ترقية الجودة بالمؤسسات الجزائرية بالتركيز على:

- وضع برامج تشمل دورات تدريبية لمدققي الجودة في البيئة الصناعية في مجال توطین نظم الجودة والحصول على شهادات الأيزو؛

- تقديم الدولة مساعدات للمؤسسات في توطین نظم إدارة الجودة والبيئة.

ومن أجل تقديم تدعيم للمؤسسات في مسيرة الحصول على شهادات الأيزو، قامت وزارة الصناعة بما يأتي:⁴⁰

أ- وضع لجنة متابعة لعملية الحصول على الشهادة؛

ب- وضع دفتر الشروط لاختيار المؤسسات التي ستتحصل على مساهمة الدولة في الحصول على الشهادة، وهذه المساعدة هي موجهة لأي مؤسسة منتجة للسلع والخدمات ذات انتماء جزائري، وإن المعيار الأساسي للانتقاء هو أن تكون المؤسسة تريد تتبع مسيرة الحصول على الشهادة مع ضرورة اختيار مكتب للمرافقة يكون ضمن القائمة التي وضعتها الوزارة؛

ج- وضع دفتر الشروط لاختيار مكاتب الدراسة، والتي يجب أن تكون ذات انتماء جزائري وتعمل في مجال الجودة؛

د- تقديم التدعيم المالي للمؤسسات، والمقسم وفق النسب الآتية:

- 50% من التكلفة بالدينار لعقد المرافقة بشرط عدم تجاوز المبلغ ثلاثة ملايين دينار بالضريبة.

- 50% من التكلفة بالدينار للحصول على الشهادة.

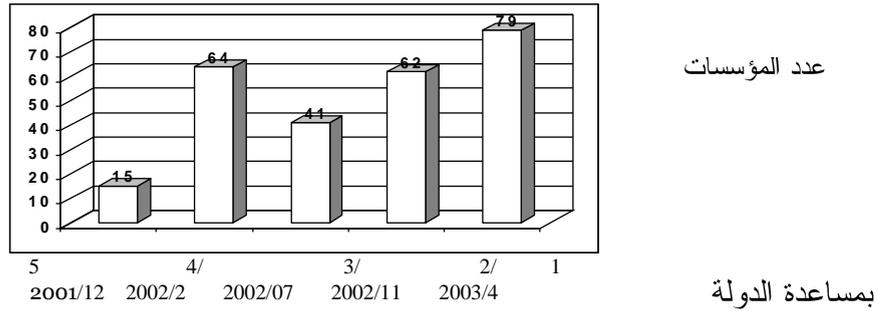
- توفير المعلومات، إذ يرافق المعهد الجزائري للتقييس المؤسسات من حيث التكوين، والملتقيات.

ومنذ انطلاق تطبيق برنامج مساعدة الدولة سنة 2001 إلى غاية سنة 2006 فقد تم إنجاز خمس عمليات بحيث استفادت 179 مؤسسة من الدعم المالي المقدر بـ 260.669.045 دج، وشرع خلال سنة 2007 في عملية التحضير لإنجاز المرحلة السادسة من البرنامج التي ستشمل 109 مؤسسة. ويوضح الشكل رقم 2 تطور عدد

⁴⁰ Ministère de l'industrie, "Le programme qualité ...", op. cit., P.16.

المؤسسات التي شاركت في عملية الحصول على الشهادة وهي مقسمة بين: 65% عمومية و 35%

الشكل رقم 2
تطور عدد المؤسسات الجزائرية المشاركة في عملية الحصول على الشهادة



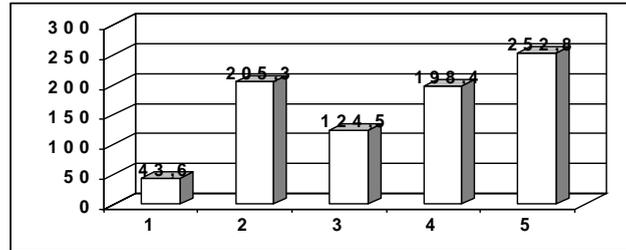
Source: Ministère de l'industrie, "Le programme qualité du ministère de l'industrie, projet Algérie –France- ONUDI," **Journée d'information**, (Alger, Mars 2005), P. 17.

وقد بلغت تكاليف المرافقة والحصول على الشهادة قيمة 824.6 مليون دينار جزائري، والمقسمة حسب عدد المؤسسات كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 3

إجمالي تكاليف المرافقة والحصول على الشهادة

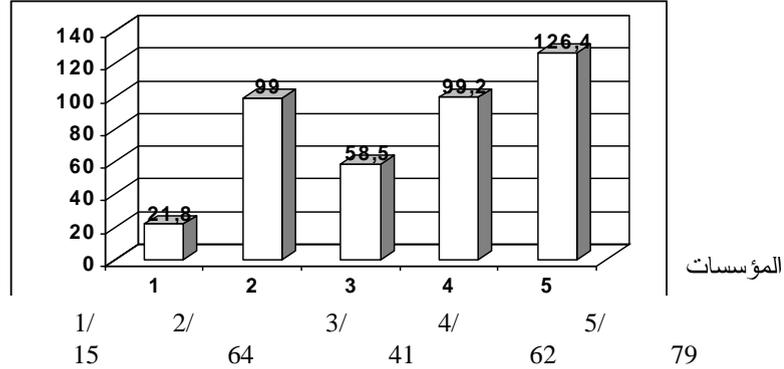
التكاليف (10 6 دج)



Source: Ministère de l'industrie, "Le programme qualité du ministère de l'industrie, projet Algérie –France- ONUDI," **Journée d'information**, (Alger, Mars 2005), P.18.

ولقد بلغ إجمالي مساهمة الدولة في تكاليف المرافقة والحصول على الشهادة 404.9 مليون دينار جزائري، والموضح كيفية تقسيمها على المؤسسات عبر المراحل الخمسة للبرنامج الوطني للتقييس في الشكل الآتي:

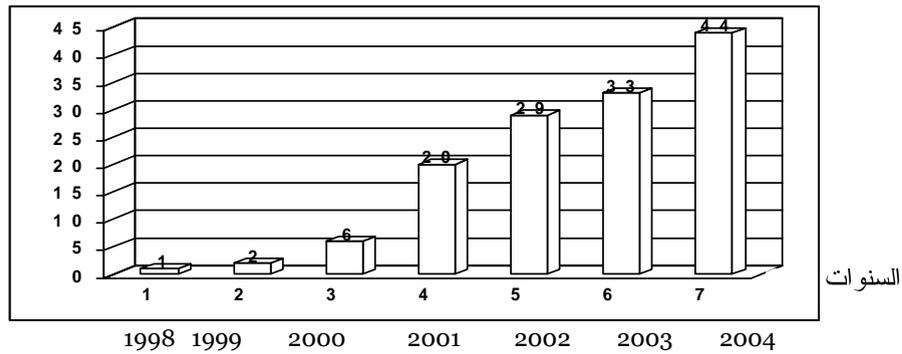
الشكل رقم 4
التكاليف التي تحملتها الدولة (المرافقة والشهادة)
التكاليف (10⁶ دج)



Source: Ministère de l'industrie, "Le programme qualité du ministère de l'industrie, projet Algérie -France- ONUDI," *Journée d'information*, (Alger, Mars 2005), P.19.

وبالنسبة لتطور عدد المؤسسات الجزائرية التي تتحصل سنويا على شهادات الأيزو 9000 والأيزو 14000، فإنه يتزايد باستمرار منذ سنة 1998 التي تحصلت خلالها أول مؤسسة جزائرية على شهادة الأيزو 9002 إصدار 1994 وهي مؤسسة ENIEM، والشكل الموالي يوضح هذا التطور.

الشكل رقم 5
عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة سنويا على شهادات الأيزو خلال



Source: Ministère de l'industrie, "Le programme qualité du ministère de l'industrie, projet Algérie -France- ONUDI," *Journée d'information*, (Alger, mars 2005), p.14.

وإلى غاية نهاية 2006، فإن العدد الإجمالي للمؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو قد بلغ 172 مؤسسة تحصلت على شهادة الأيزو 9000 و6 مؤسسات ت على شهادة الأيزو 14000. وذلك بحسب إحصائيات وزارة الصناعة ومخبر واحد معتمد (CETIM).

عرض وتحليل نتائج الدراسة

في إطار عمليات التأهيل ترقية التنافسية الصناعية، أنشأ قانون المالية 2000 "رأس مال ترقية التنافسية الصناعية" الموجه لتقديم المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات والخدمات المرتبطة بالصناعة، حيث أسندت المهام إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

وتنقسم هذه المساعدات إلى:

- مساعدات مالية للمؤسسة لتغطية جزء من تكاليفه الخاصة بـ: التشخيص الإستراتيجي و خطة التأهيل، الاستثمارات غير المادية والاستثمارات المادية.

- مساعدات مالية لهياكل الدعم وهي تخص التكاليف الخاصة بعمليات تحسين محيط المؤسسة الصناعية خاصة التي تهدف إلى تحسين الجودة، المعيارية، القياسة والملكية الصناعية والتكوين، أي كل الأنشطة الهادفة لتطوير التنافسية الصناعية.

ويكمن بيان دور تطبيق مسيرة الجودة في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال استعراض نتائج لدراسة تمت تحت إشراف وزارة الصناعة. وقد شملت هذه الدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو 9000 والمستفيدة من مساعدة الدولة.⁴¹

وقد تمت هذه الدراسة بالاعتماد على استمارة استبيان طورت لهذا الغرض، وشملت أربعة جوانب هي: الخصائص العامة للمؤسسة، مسيرة الجودة، عملية الحصول على الشهادة وأثر مسيرة الحصول على الشهادة على أداء المؤسسة (التنظيم، التجارة، التمويين، الجانب التقني والإدارة). وقد تم توزيعها على 70 مؤسسة متحصلة على الشهادة، وكانت نسبة الاستجابة 67% أي أن الرد كان من قبل 47 مؤسسة. وفيما يأتي عرض وتحليل لنتائج هذه الدراسة:

⁴¹ Ibid., p. 20.

أولاً- الخصائص العامة للمؤسسات محبة الحراسة، والمتمثلة في:

- القانون الأساسي، بالنسب الآتية: 68 % شركات مساهمة (SPA) 13 % شركات ذات مسؤولية محدودة (SARL) و 19 % بدون إجابة.
- التوزيع وفق قطاع النشاط بالنسب الآتية: 89 % Sider - métal (39 % صيدلة، 15 % كهرباء، 8 % كيمياء، 7 % مواد البناء و 7 %) 5 % النقل، 2 % المياه، 2 % الطاقة و 2 % إدارة.
- مجال الأنشطة، وذلك كما يلي: 83 % إنتاج و 17 % خدمات.
- الناحية القانونية حيث 81 % منها تابعة للقطاع العمومي و 19 % للقطاع الخاص.
- عدد العمال، حيث بلغ نسبة 27 % لحجم اقل من 200 28 % لحجم تراوح بين 200 إلى 500 19 % لحجم تراوح بين 500 إلى 1000 عامل و 26 % لحجم أكبر من 1000 .

- معطيات خاصة بمسيرة الجودة، وتتمثل في النقاط الآتية:

- أسباب تبني مسيرة الجودة، والتي تقسم وفق النسب الآتية: 80 % لتحسين نشاط المؤسسة، 11 % لتلبية طلب الزبائن و 9 % تقادة من مساعدات السلطات العمومية.
- يتضح من خلال هذه النسب أن السبب الأساسي لتبني الجودة هو تحسين نشاط المؤسسة، يلي ذلك تلبية متطلبات الزبائن بنسبة أقل رغم أنه عامل مهم في بيئة تنافسية وبمساعدة الدولة.
- اللجوء إلى مرافق، إذ أكد 91 % على ذلك بينما نفت 9 % ذلك.
- نوع المرافق، حيث بلغت النسب ما يأتي: 50 % مكتب استشاري وطني، 22 % مكتب استشاري أجنبي، 14 % مستشار أجنبي و 14 % مستشار وطني. ويتبين من هذه النسب، أن نصف العدد قد فضل مرافقا وطنيا متمثلا في مكتب استشاري وطني، يلي ذلك ربع العدد تقريبا رافقه مكتب استشاري أجنبي وبتساوي النسب تم اختيار مستشار سواء وطني أو أجنبي.

- مدة إنشاء نظام الجودة، والتي تقسم بالنسب كما يأتي: 45% منها استغرقت مدة تتراوح بين 15 إلى 20 شهرا لإرسائه، 23% منها استغرقت أقل من 12 شهرا، 14% استغرقت أكثر من 24 شهرا، 9% منها استغرقت مدة تتراوح بين 12 و 15 شهرا و 9% منها استغرقت مدة تتراوح بين 20 و 24 شهرا. ويتبين من هذه النسب أن نصف عدد المؤسسات استغرق أكثر من سنة وأقل من سنتين لإرساء نظام الجودة. أما ربع العدد فقد استغرق أقل من سنة لإنشائه والباقي بنسب متفاوتة.

- الدرجة التسلسلية لمسؤول الجودة، وقد اتضح أن عدد الأفراد المكلفين بالجودة مقسم بين 78% رجال و 22% نساء وأن نسبة 78% تؤكد على أن مسؤول الجودة كان إطارا من قبل، و 20% تبين بأنه أصبح إطارا و 2% بأنه لم يكن إطارا.

- تكوين الأفراد حول الجودة، إن نسب المؤسسات التي كونت أفرادها حول الجودة 41% تؤكد أن التكوين تم لأقل من 20% من أفرادها، 36% لعدد يتراوح بين 20% إلى 40% من أفرادها، 11% لعدد يتراوح بين 60% إلى 80% من أفرادها، 7% لعدد يتراوح بين 80% إلى 100% من أفرادها و 5% لعدد يتراوح بين 40% إلى 60% من أفرادها. ويتضح أن أكبر نسبة من المؤسسات قامت بتكوين عدد قليل من أفرادها حول الجودة.

- تكلفة مسيرة الجودة (خارج الشهادة)، والموضحة بالنسب الآتية: 65% المسيرة أكثر من 2 مليون دينار جزائري، 19% منها كلفتها المسيرة مبلغا يتراوح بين 1 مليون دينار جزائري و 2 مليون دج و 16% منها كلفتها المسيرة أكثر من 1 مليون دينار جزائري. ونلاحظ من هذه النسب التكلفة المرتفعة لمسيرة الجودة.

- معطيات خاصة بضرورة الحصول على الشهادة، وهي:

- مدة الحصول على الشهادة، والتي قدرت بالنسب الآتية: 48% منها استغرقت أقل من 3 أشهر، 26% منها استغرقت فترة تتراوح بين 3 إلى 6 أشهر، 14% منها استغرقت أكثر من 12 شهرا، 7% منها استغرقت فترة تتراوح بين 6 إلى 9 أشهر و 5% استغرقت فترة تتراوح بين 9 إلى 12 شهرا. ويتبين من هذه النسب أن أغلب المؤسسات لم تستغرق وقتا كبيرا في الحصول على الشهادة، وهذه المدة تتراوح عموما بين 3 أشهر إلى 6 أشهر.

- تكلفة الشهادة، والمقدرة بالنسب الآتية: 50% منها بلغت تكلفة الشهادة بها أقل من 1 مليون دج، 26% منها بلغت تكلفة الشهادة بها مبلغا يتراوح بين 1 مليون دج و 2 مليون دج و 24% منها بلغت تكلفة الشهادة بها أكثر من 2 مليون دج.

وأبجـا- معطيات مرتبطة باثار تطبيق مسيرة الجودة على اداء المؤسسة وتنافسيتها:

بينت نتائج استمارة الاستبيان أن آراء المؤسسات بشأن آثار تطبيق مسيرة الجودة على أدائها كانت على النحو الآتي:

- آراء المؤسسات حول آثار تطبيق مسيرة الجودة والحصول على الشهادة، حيث اتضح أن 98% منها أكدت أن الشهادة ذات أثر إيجابي و 2% منها أكدت أن الشهادة لم يكن لها أثر إيجابي.

- الآثار الأخرى لتطبيق مسيرة الجودة والحصول على الشهادة، وهي بالنسب: 35% أكدت أنها سمحت بالتوضيح الأفضل للمسؤوليات، 3% أكدت أنها سمحت بتعريف المهام و 32% أكدت أنها سمحت بسريان أفضل للمعلومات. ويتضح هنا أن هذه الآثار تخص التنظيم بالمؤسسات (مسؤوليات، مهام وسريان المعلومة).

- آثارها على النشاط التجاري للمؤسسة، وذلك من حيث:

رقم أعمالها حيث أكدت نسبة 95% على ارتفاعه بعد حصولها على الشهادة أما 5% أوضحت انخفاضه.

عدد زبائنها حيث أكدت نسبة 97% أن العدد ارتفع بعد الحصول على الشهادة والعكس بنسبة 3%.

شكاوي زبائنها، حيث أكدت نسبة 91% على انخفاضها والعكس بنسبة 9%. وعلى العموم، فإن الزيادة في عدد الزبائن وانخفاض شكاويهم تمثل مؤشرات كفاءة مسيرة الجودة.

- آثارها على نشاط التموين ويتمثل ذلك في:

الصرامة في اختيار الموردين، حيث أكدت نسبة 94% على ذلك والعكس بنسبة 6%.

جودة المنتجات التي تم شراؤها، حيث أكدت نسبة 79% على ذلك، نسبة 15% بدون رأي و 6% بالرفض، ومن ثم فإن مسيرة الجودة تسمح بشراء أفضل وبالتالي بيع أفضل.

- آثارها على الجانبين التقني والإداري للمؤسسات، ومنها: جودة أفضل للمنتجات المصنوعة، متابعة صارمة لأنشطة المؤسسة، اتصال داخلي أفضل، تشكيل مهارات المؤسسة، زيادة أكبر في الإدارة، زيادة الوعي لدى الأفراد برهانات الجودة، تحسين بيئة العمل وتخفيض عدم المطابقات.

ومن النتائج السابقة يمكن أن نخلص إلى أن تشجيع المؤسسات الجزائرية على تطبيق مسيرة الجودة كان له آثار إيجابية على أدائها في مختلف جوانبه، الأمر الذي من شأنه أن يدعم قدرتها التنافسية من خلال تحقيق مزايا تنافسية عديدة يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- المزايا التسويقية: إن تحسين جودة المنتجات تؤدي إلى ارتفاع المبيعات ومن ثم ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة، والمحافظة على الزبائن بالنظر إلى انخفاض شكاويهم.

- المزايا التشغيلية: التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً: إن تحسين جودة المنتجات عن طريق تخفيض عدم المطابقات ونسب المعيب يمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف ومن ثم الأسعار، بالنظر إلى تحقيق وفورات مالية ناتجة عن تخفيض تكاليف اللاجودة وتخفيض الكلفة الوحودية بالنظر إلى زيادة الإنتاجية مما يسمح بتحقيق إقتصاديات الحجم.

: تحسين النشاط التموييني من خلال الإختيار الأفضل للموردين وتحسين جودة المواد الأولية يساهم في تلبية متطلبات الزبائن فيما يخص آجال التسليم وجودة المنتجات.

- المزايا الإدارية: تساهم الآثار الإيجابية لتطبيق مسيرة الجودة في المجال الإداري إلى زيادة رضا العاملين وتحسن أداءهم ومن ثم الوصول إلى جودة أفضل للمنتجات.

الختامة:

إن لتطبيق مسيرة الجودة آثار إيجابية عديدة على أداء المؤسسة في مختلف جوانبه ومن ثم على قدرتها التنافسية. وبالنسبة للأداء الخارجي، فإنه يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وربحيتها وبلوغ رضا الزبون، أما بالنسبة للأداء الداخلي فيؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تحسين العمليات وزيادة رضا العاملين. ويساهم تحسن الأداء في تعزيز الأبعاد التنافسية للمؤسسة، فهو يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف من خلال توفير منتجات مطابقة بتقليص الضائع والتالف ووقت تسليم ملائم ومرونة أفضل في الإستجابة للتغيرات. وهذا يؤدي إلى تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع

المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات أي تحقيق حصة سوقية عالية.

وبعد تتبع آثار تطبيق مسيرة الجودة على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، فقد تبين تحسن أدائها في مختلف جوانبه، الأمر الذي ساهم في دعم قدرتها التنافسية وبخاصة في مجالي جودة المنتجات وتخفيض التكاليف. وبناء على ما تقدم من نتائج، فإنه يمكن تقديم المقترحات الآتية:

1 - ضرورة اعتماد الجودة كسلاح تنافسي يساهم في تشجيع المؤسسات على تحسين أدائها من خلال:

- التكوين المستمر للأفراد حول تطورات النظام العالمي للجودة بغية تطوير كفاءاتهم وإنتاجيتهم؛

- حساب وتحليل تكاليف اللجوء لتحقيق وفورات مالية؛

- شراء وتخزين مواد مطابقة للمواصفات تسمح بصنع منتجات ذات جودة؛

- صنع وتقديم منتجات مطابقة للمواصفات القياسية وفق رغبات الزبائن؛

2 - ضرورة تبني المؤسسات لفكرة أن الجودة تعبر عن الانتماء الوطني وأنها تساهم في تطوير الاقتصاد الجزائري.

3 - إجراء تغييرات جوهرية في بيئة ثقافة المؤسسة لتوفير أرضية مناسبة لتطبيق نظام الجودة بفعالية.

4 - أهمية بحث إمكانية زيادة فعالية الإجراءات الحكومية في مجال دعم تطبيق البرنامج الوطني للجودة والتقييس في المؤسسات سواء من ناحية الكم بزيادة عدد المؤسسات المتحصلة على شهادات الأيزو أم الكيف بتقديم الدعم للمؤسسات في جهودها الرامية إلى مسايرة المستجدات في مجال الاهتمام بالجودة والتقييس لتتماشى مع التطورات المستقبلية للبيئة الصناعية في الجزائر.

5 - قيام الهيئات الرسمية كالمعهد الجزائري للتقييس وكل المؤسسات ذات العلاقة بتكثيف الدورات حول إمكانية تطبيق مواصفات الأيزو الأخرى كالأيزو 14000 و 18000 بالتكامل مع نظام الجودة الأيزو 9000.

6 - التنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات الخبرة وتلك الأقل تجربة في مجال الجودة من أجل تبادل الخبرات والاستفادة من البرامج الناجحة في مجال الجودة وغيرها من المجالات.

البيبلوغرافيا

1. الحسيني، محمود حسن. "الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر" بحث مقدم في مؤتمر حول الاقتصاد المصري في مواجهة انقفايات منظمة التجارة العالمية، جامعة حلوان. حلوان، 1999.
2. العزاوي، عبد الوهاب. (2002). أنظمة إدارة الجودة والبيئة. عمان: دار وائل للنشر.
3. العلي، عبد الستار. (2000). إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي. عمان: دار وائل للنشر.
4. العفيلي، عمر وصفي. (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر. عمان: دار وائل للنشر.
5. الفضل، مؤيد محسن والطائي، يوسف حجيم. (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
6. أشتون كريس، تعريب علا أحمد إصلاح، (2001). تقييم الأداء الاستراتيجي: الممارسات الأفضل للجودة والعمل، الجزء الثاني. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
7. بيكوك، ديفيد لاسكل، ترجمة أحمد عثمان، (1998). كيف تجعل 1 % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
8. رجب، قدار طاهر. (1998). المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. دمشق: دار الحصاد.
9. رجال، علي ويحيى، إلهام. "الجودة والسوق"، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 5 (2001).
10. زايد، عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
11. مصطفى، أحمد سيد. (2001). التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية. مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري. القاهرة:
12. Arrêté du 20 Moharram 1423 correspondant au 3 Avril 2002. "Le règlement du concours pour l'attribution prix Algérien de la qualité," **Journal officiel de la république Algérienne**, N°31 (mai 2002).
13. Arrêté du 21 Chaâbane 1425 correspondant au 6 Octobre 2004. "La composition du jury du prix algérien de la qualité pour l'année 2004." **Journal officiel de la république Algérienne**, N.69 (Novembre 2004).
14. Brilman, Jean. (2001). **Les meilleurs pratiques de management, au cœur de la performance**, 3^{ème} ed. Paris : les éditions d'organisation.
15. Bouzeriba, M.S. "Présentation du système Algérien de certification, accréditations." Atelier national sur **la gestion et la promotion de qualité**, **INAPI**, (Oran, Juin 1996).
16. Chibani, Ratiba. "Les prix qualité", **Revue El-Miqyas, IANOR**, Alger, N°13(décembre 2003).
17. Décret exécutif n°02-05 du 22 chaoual 1422 correspondant au 6 Janvier 2002, "Institution du prix algérien de qualité", **Journal officiel de la république Algérienne**, N° 2 (Janvier 2002).

18. Ministère de l'industrie. Direction générale de la régulation et de la normalisation. (2004). **Prix Algérien de la qualité**. Alger:
19. Institut National Algérien de la Propriété Industriel. (2001). **Marque nationale de conformité aux normes**. Alger: INAPI.
20. Institut National Algérien de la Propriété Industriel. (1996). "Recueil de textes législatifs et réglementaires régissant la normalisation." Alger: INAPI.
21. Institut algérien de normalisation. (2004). "Certification de produits." Alger: IANOR.
22. Institut Algérien de Normalisation. (2004). Normalisation. Alger: IANOR.
23. Institut Algérien de Normalisation, "La normalisation," **Journée nationale de normalisation**, (Alger, 2002).
24. International Standardization Organisation. (2000). ISO 9000:2000 (F) "Systèmes de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire." Geneva: ISO.
25. International Standardization Organisation. (2000). ISO 9004:2000 (F) "Systèmes de management de la qualité: lignes directrices pour l'amélioration des performances." Geneva: ISO.
26. Messaouli, Rabah & Tigherine, Rabah. "La certification de produits," séminaire sur la certification de produits, IANOR, (Alger, septembre 2002).
27. Megaache, M. "Certification," **Journée d'étude sur la qualité, ERCE**. Alger, 1996.
28. Ministère de l'industrie. "Le programme qualité du ministère de l'industrie," projet Algérie -France- ONUDI, **Journée d'information**. Alger, Mars 2005.
29. Peters, T. & Waterman, R. (1983), **Le prix de l'excellence: les secrets des meilleurs entreprises**. Paris: inter-Edition.