

جامعة د. طاهر مولاي بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
اللجنة التحضيرية للملتقى الوطني حول:

**إدارة الجودة الشاملة
وتنمية أداء المؤسسة
يومي 13-14 - ديسمبر 2010**

استمارة المشاركة في الملتقى

الاسم واللقب : بومدين يوسف

الرتبة العلمية: أستاذ محاضر - قسم 1 -

المؤسسة : جامعة الجزائر 03- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. دالي إبراهيم

عنوان المداخلة:

**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة
دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية**

Pour une entreprise la recherche de l'excellence industrielle passe nécessairement par la recherche de la **qualité totale**. L'entreprise veut satisfaire au mieux possible, les besoins exprimés ou peut-être potentiels des clients. La satisfaction des clients est présentée par le célèbre trio "délai / qualité / prix".

La qualité est principalement liée à **la satisfaction des besoins d'un utilisateur**, elle se constate au moment de l'usage du produit ou du service. Cependant, cette aptitude à satisfaire demande une organisation de l'entreprise autour de cette notion, depuis la définition des spécifications du produit jusqu'à son suivi après la vente.

La démarche est faite par le TQM **Management total de la qualité**. Le TQM présente "un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous les membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société".

De nos jours les entreprises algériennes ne sont pas devenues performantes dans le domaine de l'amélioration de la production, qualitativement et quantitativement afin d'affronter les défis imposés par le nouveau développement à l'échelle nationale et internationale.

Cette situation nous incite à réfléchir davantage sur la modernisation des procédures administratives appliquées par les entreprises algériennes car devenues lourdes et bureaucratiques : elles affectent nettement la production et la productivité.

En conséquence une nouvelle démarche en pratique dans plusieurs pays s'impose et s'intitule Management de la Qualité totale.

المقدمة :

لقد أصبحت الجودة من الأمور التي تؤثر بقوة في تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات, لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة وإضافة إلى دورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في دخول الأسواق العالمية. حيث أيقنت المؤسسات في الوقت الحاضر وكنتيجة مباشرة للمتغيرات المتسارعة التي تعمل في ظلها عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها. وفي ظل المتغيرات الحالية أصبح من المحتم على المؤسسات العربية والوطنية أن تكييف وترتقي وتميز في أدائها وأن تتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى الجودة التي أصبحت العنصر الحاسم في بناء الإستراتيجية التنافسية وذلك من خلال تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفاتها وسياساتها بما يتفق ومتطلبات القرن الحادي والعشرين. معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومن أبرزها أسبقية الجودة ، غير أن الجودة لا تكفي وحدها لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة و النظم في إدارتها ، و لعل واحد من ابرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة (TQM Total quality management /) التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات و القادر على مواجهتها بفعالية .

و قد أكدت الأدبيات و الدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الاداء المتميز ، أهميتها في تحسين الربحية و تعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن و تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة و على جميع المستويات .

أهمية الدراسة و أهدافها :

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة حيث يعد هذا الموضوع حتى وان كان على مستوى دراسته والخوض فيه يعدوا بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدمية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات , فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القارئ على أمر المؤسسات إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الافرازات الهامة لتطور الفكر الإداري والذي اثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بالجودة والإنتاجية وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إلى

1. عرض و تقديم الإطار الفكري و النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة و التطور و المفهوم و مجالات التطبيق . في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية و العلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة .
 2. محاولة إيجاد صلة وثيقة بين اثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها و بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة و بما يؤول إلى تحقيق الاداء المتميز كهدف يضمن البقاء و النمو .
 3. محاولة إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات و أضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة و طبيعة الخدمات التي تقدمها و مدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات و المقترحات بهذا الشأن .
- الإطار المنهجي للدراسة :**

للقيام بهذا البحث سوف نتبنى منهجاً علمياً متنوعاً نظراً لتنوع الموضوع في حد ذاته.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و باستعمال البيانات الثانوية المكتبية المتوفرة في الدراسة النظرية, بغية تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره باعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة ونجاح المنظمة وتحقيقها لأداء متميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه. أما الجزء الثاني فيرتكز على دراسة ميدانية بواسطة استبيان لجمع البيانات الأولية حول موضوع أثر إدارة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 في الجزائر.

وسنحاول تحقيق هذا الغرض من خلال التعرض بشيء من التفصيل للمحاور التالية :

- 1 -الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة
- 2 -تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز
- 3 -العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية والتميز في الأداء
- 4 -دراسة أثر إدارة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000
- 5 -الاستنتاجات والتوصيات

I- الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة :

1-1 . التعريف بالجودة ومراحل تطورها :

- مفهوم الجودة :

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته. وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان(1).

فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا في التوكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة " **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون** " (التوبة - الآية 105).
أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل . فيقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم " **إن الله كتب الإحسان في كل شيء** ". ويقول صلى الله عليه وسلم " **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه** ".

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة

1. يقول **Juran** إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال . (2)
2. وفي تعريف آخر أورده **E-deming** يماثل إلى حد كبير ما ورد في التعريف السابق إذ يرى أن الجودة هي " **دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات** ". (3)
3. وكذلك **Ph-crosby** يرى أن الجودة هي " **المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم** ". (4)
4. في حين عرفها **Christian Meria** بان الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة . (5)
5. بينما يعرفها **G.Taguchi** بأنها " **تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون** ". (6)

و من خلال استعراض التعاريف السابقة و غيرها نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة و أن الجميع يقولون ذات الشيء و لكن بتعبيرات مختلفة ، و أن التعريفات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس الظاهرة . و من ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة **Total** إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة (7) كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة و عليه فإن تعاريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث و رؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضي برضى الزبون . وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة عند وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا لإضافات علمية كبيرة عن المستويين الفكري و التطبيقي .
وهنا يمكن التمييز بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة كما يأتي ذلك في الأتي :

ب- التطور التاريخي لإدارة الجودة :

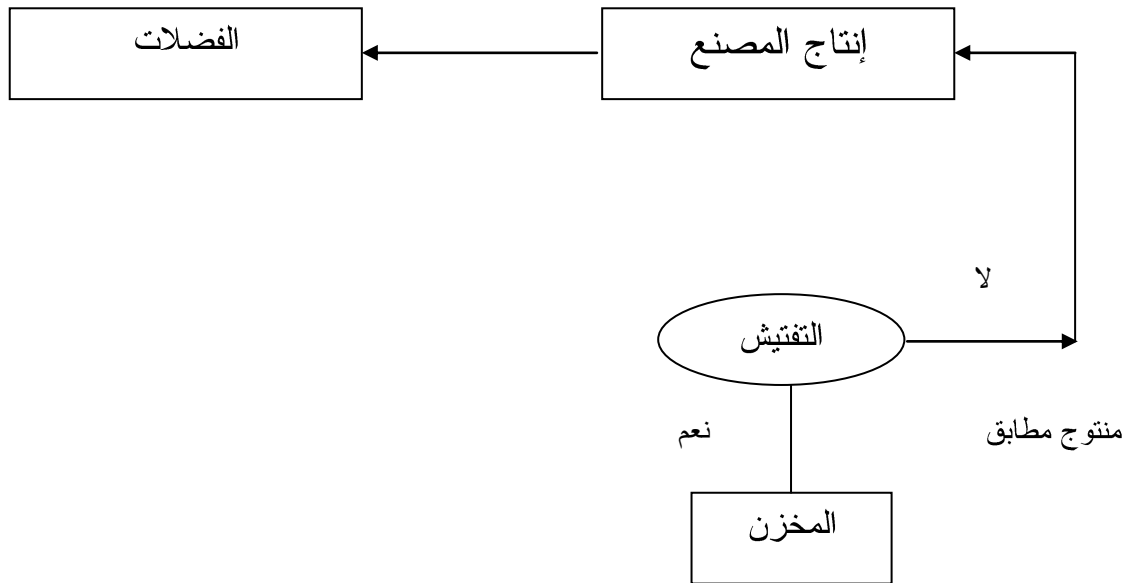
من خلال التطور الفكري و الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات ، و لكنها كانت من خلال تطور مستقر و ثابت . وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى اقرن الماضي و هذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور و هي :

الفحص ، و المراقبة الإحصائية للجودة ، و تأكيد الجودة ، إدارة الجودة الشاملة أو ما يطلق عليه إدارة الجودة الإستراتيجية . و كل مرحلة تالية من مراحل التطور اشتملت و تضمنت المرحلة السابقة عليها . وفي رأينا انه من الاوفق تقسيم مراحل التطور الأربعة السابقة إلى مدخلين في إدارة الجودة أولهما المدخل التقليدي لإدارة الجودة و يتضمن الفحص المراقبة ، و تأكيد الجودة و المدخل الثاني مدخل إدارة الجودة الشاملة .

I. مرحلة بداية القرن العشرين-الفحص:-

اقتترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل " لتيلور" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص و الفحص و النمطية و تبسيط العمل و تقسيمه. كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش (8). و يمكن القول هنا انه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج و المفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب و فصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.

شكل رقم (01): نظام الجودة المبني على أساس الفحص



(9)*Jean Marie : Le défi de la qualité dans la société industrielle p81.

II. فترة 1930 – 1950:مراقبة الجودة :

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة و التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة'(10).

و على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل و غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر و لعل الاستعراض التالي لنظام الجودة يوضح نواحي القصور و عدم الفعالية في هذا النظام .

III . مرحلة 1950 – 1970 :تأكيد الجودة:

كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعداً و عمقا من المداخل السابقة له تاريخي. فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل و التنسيق بين برامج الإدارة و لأول مرة أيضا يؤكد ان كافة المستويات الإدارية لا بد ان تشارك في تخطيط و مراقبة الجودة . و في هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام و أسسه منع وقوع الخطأ . و يجب ملاحظة ان أي مرحلة تالية من مراحل المدخل التقليدي لم تستبعد سابقتها و لكنها استندت إليها و لكن بمنظور أوسع و أعمق و أشمل .

IV . المدخل الحديث : فترة 1970 حتى الآن : إدارة الجودة الشاملة .

هي نظام شامل للقيادة و التشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن و الموردین و يهدف إلى التحسين المستمر للجودة و الأداء على الأمد البعيد .

و يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، و تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبنها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، فهي فلسفة إدارية و مدخل إستراتيجي و وسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير و ممارسات تتلاءم مع البيئة و المتطلبات المعاصرة ، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم و قدراتهم بهدف التحسين المستمر(11) .

ان نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداداً لحلقات التطوير و التغيير الفعال و المستمر ، حيث تحسين الأداء و الاهتمام بعناصر الإنتاج و من ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي ، من منطلق كون الإدارة عملية اجتماعية من الناس و إلى الناس . و إبداع و تغيير فعال من أجل الاختيار الأفضل و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة(12).

من خلال هذا العرض نلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يركز على محاور و مكونات أساسية هي :

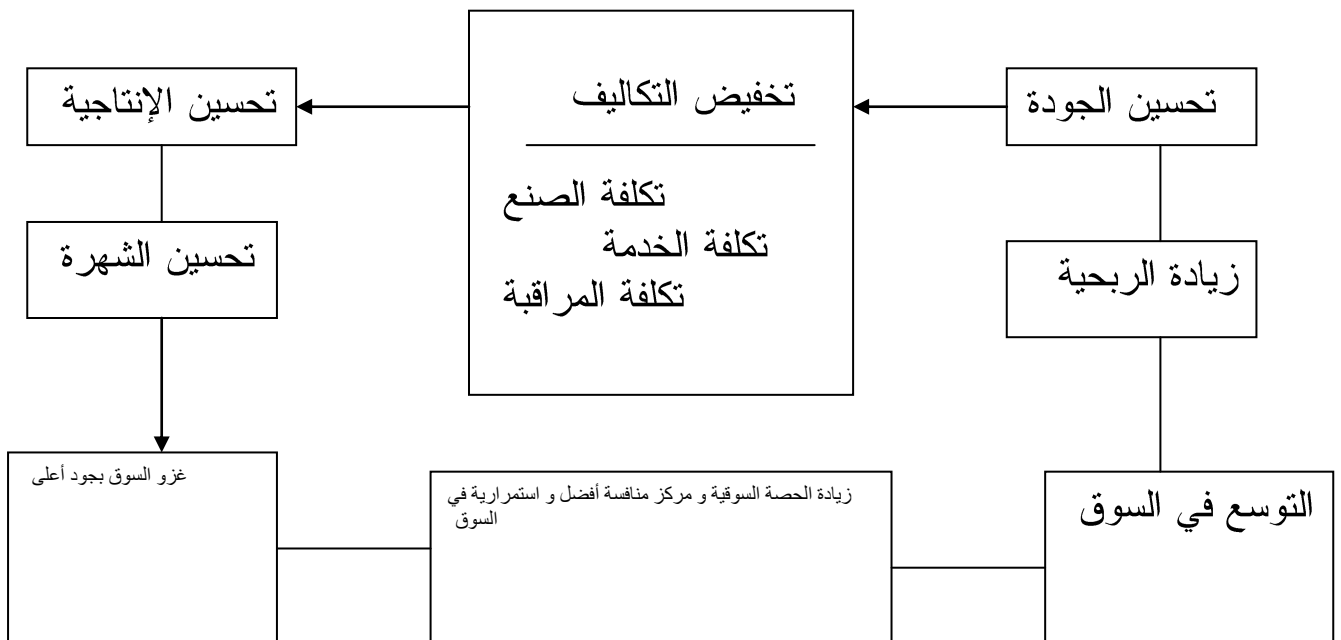
1. محور يرتكز على الجودة : باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة أطول مدة ممكنة .
2. محور يرتكز على العامل الإنساني : من حيث التدريب و الإبداع و بناء فرق العمل و الاتصالات و التطوير و التغيير و الالتزام و ضمان فاعلية الاتصالات .
3. اعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط و إدراك المنافسة و تطوير إستراتيجية منافسة .

2.1. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية . فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي :

- تقليص شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة ، مما يساهم في تحقيق رضا العميل .
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة /خدمة ذات جودة عالية للزبون و بالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة .
- زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة ، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية .
- زيادة شهرة المنظمة .
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة و ضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.(13)

الشكل (2) أهمية ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالربحية و الكلفة



3.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ و القواعد المتمثلة في :

1. التركيز على العميل .
2. التركيز على إدارة الموارد البشرية .
3. التحسين المستمر في الإبداع .
4. التزام الإدارة العليا
5. القرارات المبنية على الحقائق

4.1. عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة :

تعمل المنظمات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح و الفعال لهذه الفلسفة من اجل تحسين جودة منتجاتها ، و تعد المتطلبات الواجب تحقيقها في تطبيق فلسفة TQM الأعمدة التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة ، ممثلة فيما يلي :

1. تحديد الأهداف .
2. التركيز على الأنشطة و العمليات .
3. الموارد المادية و المالية و المعنوية و البشرية
4. التقنيات منها : الإدارة الإستراتيجية ، إعادة الهندسة ، المقارنة بأفضل أداء ... الخ .
5. التزام الإدارة العليا و العاملين لتطبيق TQM.
6. التوقيت (الجدولة)
7. القيادة الموجهة.

2- تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز :

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط و لكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله ، و كذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه " دنيس مورجان " في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية (14) . فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع حتى يمكن وصف الأداء بالتميز ، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية و لديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين

المستمرين . إن التميز رهينة توافر مهارات و قدرات في مستوى مرتفع في القادة ، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء .

و يعد الاداء من المصطلحات الجذابة و من المفاهيم الأساسية للمديين في كافة المستويات التنظيمية و لكافة أنواع المنظمات ، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها و تعزيز قدرتها التنافسية.و يمكن تقديم بعض التعاريف للأداء :

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية **Performance** و يمكن إعطائه المعاني التالية :

- الأداء هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/ أو العاملين فيها .
- الأداء هو فعل **Action** يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات **Processus** و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن
- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة .

إن المدخل التنظيمي يعتبر المنظمة هي أكثر الأنظمة تعقيدا ، و الخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف . و آدا اختلفت أهداف المنظمات وتطورت عبر الزمن فان هناك حقيقة أساسية تنطبق على كل المنظمات و مرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء. لدى يجب ألا يكون تحليل الأداء ساكنا ، فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكي و الذي يعرّي قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل . كما يؤكد ذلك **Fericelli AM** "الأداء لا يعبر عنه من خلاله و لكن بعلاقته بمؤشرات النجاح و هو نشاط يؤدي إلى النمو كصيرورة و ليس نتيجة تظهر في زمن معين .(16)

2-1- الميزة التنافسية :

شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في الثمانينات حيث توسع مصطلح الميزة التنافسية

وأخذ في الانتشار مع كتابات **M.porter** بشأن الإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية .

و تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، و نتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية ، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكّنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز (17) .

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

و من خلال هذين التعريفين ينظر إلى الميزة التنافسية باعتبارها هـ دف الإستراتيجيات و تمثل المتغير التابع ، ويكون الأداء هو المتغير المستقل ، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة التي وضعها porter (التكلفة الأقل .التمايز، التركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين .

و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (18) .

فحسب porter دائما فإن جوهر الميزة التنافسية يركز على الق يمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها لعملائها ، و التي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، أو شكل تقديم منتجات و خدمات فريدة تبرز الأسعار المرتفعة التي تباع بها(19) .

فإذن حالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها الآتي :

1. سيكون ولاء و رضا الزبائن أكبر اتجاه منتجات المنظمة و بذلك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن

2. ستحصل المنظمة عن حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن

3. ستعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة

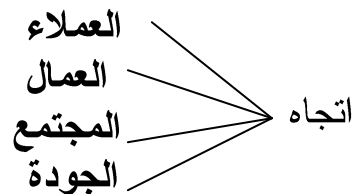
2-2- المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز من خلال إدارة الجودة الشاملة:

تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح. أو العائد على الأسهم و من بين هذه الدراسات التي شملت استطلاع لآراء 1500 مسئول في كبريات الشركات الأمريكية على أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع و أنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية(20)

تتضح الآن من المعلومات السابقة أن تحقيق "الأداء المتميز" يتطلب توافر المقومات التالية:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة و نظرتها المستقبلية و يضم العناصر التالية :

• رسالة المنظمة و التي تمثل المبرر من وجودها في السوق، أي القرض الرئيسي و التي تعبر عن النتائج الكبرى التي تنتمي إلى تحقيقها و الذي تدل على مبرر وجودها²³

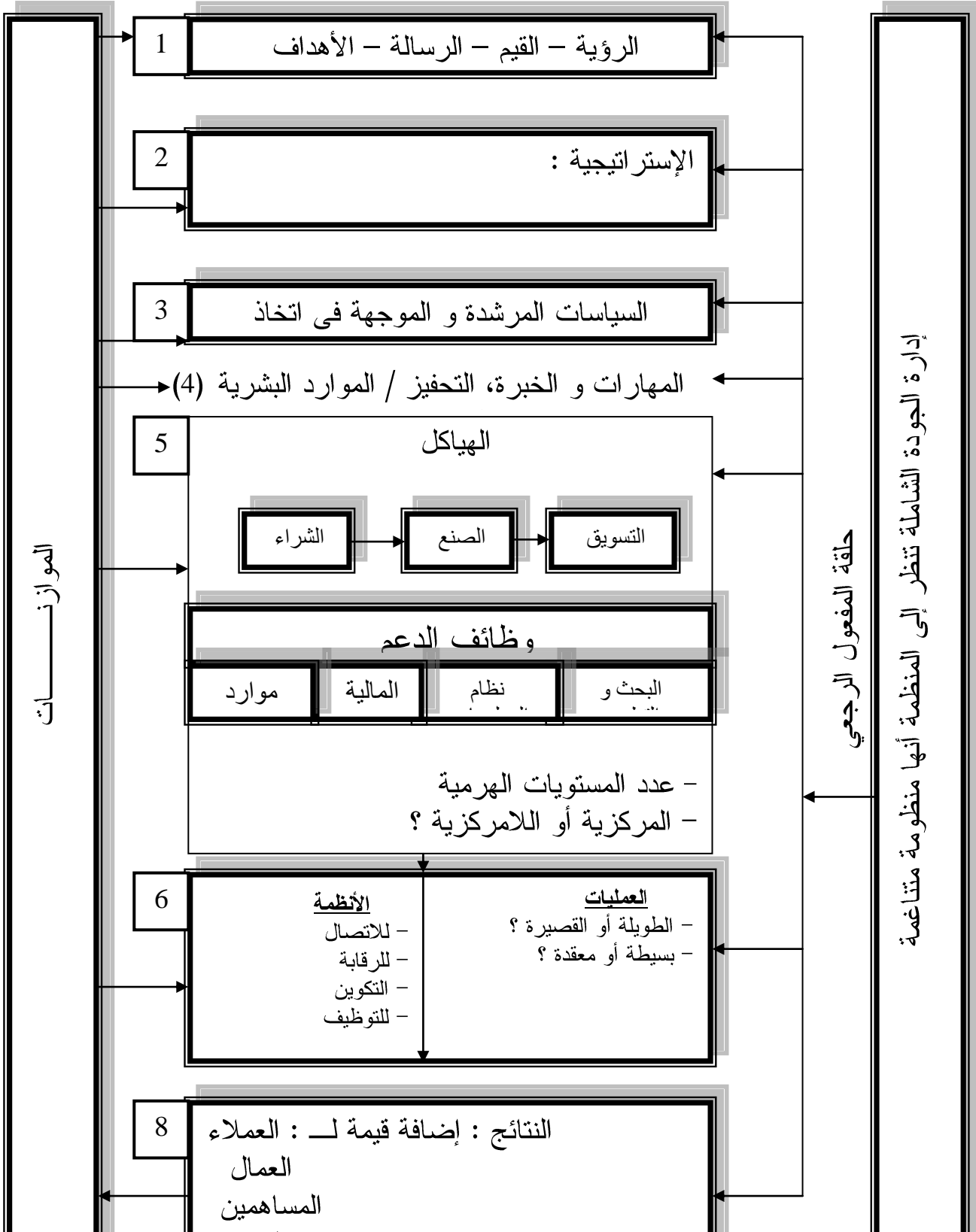


و الربحية

- الرؤية المستقبلية للمنظمة و تصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة و مركزها التنافسي و طبيعة الخدمات و المنتجات التي تتميز في توفيرها من المنافسين.(21)
 - الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها و اتخاذها أساسا في تخطيط عملياتها و تحديد الموارد و المدخلات المختلفة التي تحتاجها.
 - آلية إعداد الخطط الإستراتيجية و متابعتها و قياس عوائدها و تقويم الإنجازات المحققة عنها(22)
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة و توجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد و أسس اتخاذ القرارات.
 3. هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية، و يتخذ "الأداء المتميز" التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات و تشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. و تتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين و تخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات و المعلومات.
 4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل العمليات و أسس تحديد المواصفات و شروط الجودة و معدلات السماح فيها و لآليات رقابة و ضبط الجودة و مداخل تصحيح انحرافات الجودة.
 5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة و تحديد مصادرها و وسائل تجميعها و قواعد معالجتها و تداولها و تحديثها و حفظها و استرجاعها، فضلا عن قواعد و آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار(23)
 6. نظام متطور للإدارة الموارد البشرية يبين القواعد و الآليات لتخطيط و استقطاب و تكوين الموارد البشرية و تنميتها و توجيه أدائها. كما يتضمن قواعد و آليات تقويم و أسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء
 7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد و آليات تحديد العمال و الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، و أسس تخطيط الأداء المستهدف و تحديد معدلاته و مستوياته، و قواعد توجيهه و متابعة الأداء و تقويم النتائج و الإنجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي و أداء المجموعات و فرق العمل و وحدات الأعمال الإستراتيجية و الأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف و معايير الأداء المقررة.
 8. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق "الأداء المتميز".

و يمكن وضع هذه المتطلبات في الشكل التالي :

الشكل رقم (3) : المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز من خلال إدارة الجودة الشاملة

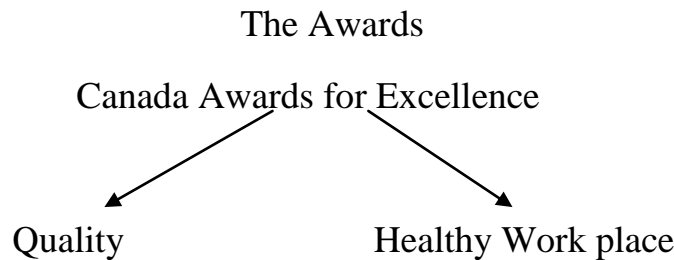


المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من العناصر السابقة التي تدخل في متطلبات الأداء.

انطلاقاً من هذه المتطلبات الرئيسية "الأداء المتميز" نجد أن إدارة الجودة الشاملة المغلفة ببعض المبادئ الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة بالنسبة للأداء في العمل من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المنظمة للاستفادة من كل ما تقدمه هذه البرامج من جودة وقيمة كانت تهدف للارتقاء بأنشطة المنظمة و تنمية المهارات التسويقية و التنافسية. فالمؤسسات التي حققت "الأداء المتميز" لم تكن تنظر لبرامج إدارة الجودة الشاملة على أنها برامج قائمة بذاتها أو مجموعة من الأدوات اليدوية، و في تقرير أعده الكتاب في وحدة الخبراء الاقتصاديين صرحوا بالآتي " أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير و التحسين المستمر للأداء و هدفها هو إرضاء العملاء و لذلك فإدارة الجودة الشاملة أكبر من أن تكون مجرد أداة لتطوير أو لحل المشكلات أو أساليب أخرى مرتبطة بها. لكي تحقق الشركات التحسين و التطوير المستمر تحتاج إلى منهج شامل للتغيير من أجل التركيز على العملاء، إدارة تعتمد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و بطاقة و جهد و قدرة و التزام داخل الشركة و في كل نواحي حياتهم خاصة في العمل".

فمن بين المهمات المبدئية التي تمثل قاعدة الارتكاز والتي تنطلق منها جهود مشروع التحول هي أن تكون الإدارة العليا بالمنظمة على علم واضح و إدراك صحيح لمفاهيم و توجهات و مقومات و متطلبات "الأداء المتميز" أهمها : بناء و تشغيل نظام لإدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر بمثابة القلب من نظم "إدارة التميز في الأداء".

فلقد رأى العديد من الخبراء و المختصين أن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة كان الرغبة في تأكيد و تعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. و في جميع الحالات التي تتقدم فيها جوائز التميز نجدها متوافقة مع الجودة الشاملة. و لعل من يقرأ نظام جائزة كندا للتميز يلاحظ و يستنتج تلك العلاقة العضوية بينه و بين إدارة الجودة الشاملة.



تكاد العبارات السابقة تستخدم "التميز" و "الجودة" باعتبارهم مترادفتين و من هنا يصبح تصميم و تشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في التحول نحو "الأداء المتميز" أو "التميز في الأداء" و استكمال متطلباته.

هذا ما يجبرنا على الإجابة على سؤال مهم حتى نجد المنظمات الطريق نحو تحقيق أهدافها :

3- العلاقة بين TOM و بناء الميزة التنافسية و التميز في الأداء :

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات ، فالاستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم ، و بالتالي اكتساب حصص سوقية . و تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها للعملاء ، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية .

و يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة ، إذ يؤكد خبير الجودة **Arthur D- little** وفق دراسة قام بها على عينة تضم **500** شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم (24)

و لا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات و العمليات . إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير و التحسين المستمر للأداء . و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك للاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل (25) و أوضح العديد من الباحثين . أنه يمكن للمنظمة أن تتمايز عن دما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة :

1- التكلفة الأقل ،

2- الجودة ،

3- الوقت ،

4- المرونة

باعتبار أن **التكلفة الأقل** نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم ، و تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار . أما **الجودة** فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب ، و لعل الدراسة المشهورة التي قام بها **Peter & Waterman** في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المنظمات الأكثر تميزا توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المنظمات الأكثر تميزا و نجاحا هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية و الربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية و التمايز ، و في عالم اليوم زاد الاهتمام بعنصر **الوقت** الذي

أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات ، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد وقت (التسليم السريع - التسليم في الوقت المحدد - و سرعة التطوير).

أما العنصر الرابع المتمثل في المرونة فيقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية و عمليات الطلب ، و هكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود الى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية . فالتحسين المستمر و التركيز على تدريب و تطوير المهارات و استخدام الأساليب الإحصائية و الحاسوبية في عملية الفحص و مطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء و ليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم و درجة الموائمة ، و تمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج و نجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية ، و هي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية ، فمن أهم عوامل نجاح و تفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها المبين في الجودة .

و من بين العناصر الواجب ضبطها في الجودة التكاليف (تكاليف الجودة) من خلال التقليل من الفاقد مما يساعد المنظمة على تخفيض الأسعار مقارنة بمنافسيها مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية و تعزيز نموها فضلا عن تمكينها من رفع عوائق لدخول منافسين جدد إلى الصناعة و رفع عوائق خروج زبائنها من خلال الاستجابة للتغيرات الطارئة في أوقاهم . مما يضمن لها و لائهم و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية (أداء مميز) قوية و مستمرة هذا من جهة. و من جهة أخرى تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة و فاعلية عند توفر جودة عالية و وقت تسليم فاعل و مرونة أفضل . الجودة تحقق موارد الوقت و المهارة و الكفاءة ن و تطوير الأساليب و هذا الشكل متناسب مع هياكل الطلب إلى جانب المرونة الكافي في التأثير على الطوارئ .

4- تقنيات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز :

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة، و هذا ما توصل إليه الجزاء في الجودة وعلى رأسهم « Arthur D. Little » وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم. كما اعتبروا أن هذه الفلسفة هي التزام بكل من رضا العملاء و التحسين المستمر أو التطوير المستمر في الجودة، و هي التزام للامتياز في الجودة. و المحافظة على الأفضل في الأداء في جميع الوظائف في المنظمة. و نظرا لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إجمالا إلى خفض التكاليف و تحسين الجودة فإن استخدامها كبرنامج لتنفيذ استراتيجية التميز في الداء ممكنا

و من أهم الأهداف التي تتجه إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها ترد من أهمها :

1. زيادة إنتاجية كفاءة المنظمة في إرضاء عملائها.
2. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة (عنصر العمل و رأس المال).
3. زيادة حركية المنظمة و مرونتها في التعامل مع المتغيرات.

4. ضمان التحسين المستمر و المتصل لكافة عمليات المنظمة.
5. زيادة القدرة الكلية للمنظمة النمو و التطور الشامل.
6. تحسين اقتصاديات المنظمة.(26)

- و من أهم المتطلبات الواجب احترامها من قبل المؤسسة لتحقيق التميز بواسطة الجودة الشاملة

1. دعم و تأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة و دائمة لبرنامج الجودة الشاملة.
2. تهيئة و إعداد كافة أفراد المؤسسة نفسياً لهم و تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
3. التوجه بالعميل و تعميق فكرة العميل يدير المنظمة. و العمل على تحقيق رضاه.
4. توفير نظام دقيق للقياس يستخدم الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد فرق الأداء.
5. الإدارة الجيدة و التدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح الجودة الشاملة.
6. التأكيد على المشاركة الكامل لجميع أفراد المؤسسة و على عمل الفريق الواحد.
7. إنشاء نظام معلومات ترابط و شامل لإدارة الجودة الشاملة.

إذن فقد بات من الواضح أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على ضمان استمرار التحسين في مستوى جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة هادفة من وراء ذلك إلى تنمية الأداء العام لها. و ذلك من خلال تطبيق عناصر مشروع إقامة برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ينحصر أساساً على تعدد التقنيات المستخدمة في نظم إدارة الجودة الشاملة و منها (27)

1. إعادة هندسة العمليات.
2. القياس المرجعي (القياس المقارن بأفضل أداء).
3. الإدارة الإستراتيجية.
4. تمكين الأفراد.
5. جودة 6 انحراف معياري 6 Sigma
6. التحسين المستمر الشامل.
7. الإدارة بالوقت.

و يعتبر اختيار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات و أضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة و طبيعة الخدمات التي نقدمها للمستفيدين.

5- نماذج واقعية في تحسين ودعم أداء منظمات الأعمال من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة

لقد حققت العديد من منظمات الأعمال نتائج واقعية وفوائد ملموسة - لا مستهدفة - جراء تبنيها لهذا الأسلوب الإداري لتحسين الإنتاجية والجودة والمركز التنافسي . بحيث تشير إحدى الدراسات إلى أن 92 % من الشركات الصناعية الأمريكية وحوالي 62 % من شركات الخدمات قامت بتطبيق بشكل أو آخر إدارة الجودة الشاملة . يمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب انجح الشركات وبالخصوص.

5-1- شركة IBM الأمريكية : حيث حققت النتائج التالية من وراء تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في إدارة أنشطتها 28 :

- اختصار زمن التركيب للحواسيب الآلية إلى الثلث وانخفضت عمليات إعادة التشغيل من 25 % إلى 4 %

- تحقيق هدف العيوب الصفرية من خلال استخدام أسلوب 6 سيجما أي 4.3 خطأ في المليون .
- انخفضت المشاكل في الاختبارات النهائية من 12 % إلى 1.2 % وكانت الوفورات السنوية المحققة 5 مليون جنيه إستراتيجي . زيادة الإنتاجية بنسبة 30 % . وزيادة اعتمادية المنتج بثلاث أضعاف .
- تخفيض الوقت اللازم لتطوير المنتج إلى النصف وتخفيض التكلفة وزيادة نصيب الشركة في السوق العالمي ومضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة . إضافة إلى تكوين صورة طيبة عن الشركة في ذهن العميل وتحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين .
- 5-2- شركة فورد Ford الأمريكية :** لقد تم اعتماد إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة منذ 1981 وقد تحصلت خلال السنوات الخمسة من اعتمادها على النتائج التالية 29 :
 - ارتفاع كمية المبيعات من 700 ألف وحدة خلال السنة إلى 5 ملايين و 700 ألف وحدة .
 - انخفاض نسبة التصليحات في العمليات التشغيلية إلى 45% وارتفاع الحصة السوقية للشركة بنسبة 19.2%.
 - انخفاض التكاليف التشغيلية السنوية بمقدار 4.5 مليون دولار .
- 5-3- شركة زير وكس Xerox:** وهي شركة رائدة ومختصة في مجال إنتاج ماكينات التصوير ومعدات النسخ الأخرى . قامت في عام 1984 بوضع برنامج لتحسين الجودة لكي توقف انهيارها وتدهورها في السوق العالمي نظرا للمنافسة الشرسة من قبل الشركات اليابانية وكذلك نظيراتها الأمريكية في أواسط السبعينات أطلق على هذا البرنامج اسم القيادة من خلال الجودة . ومن أهم النتائج التي تحققت من خلال هذا البرنامج ما يلي :
 - 78 % تحسين في تطوير جودة الماكينات زير وكس . وانخفاض التكاليف على المنتجات من : 360% إلى 170 % .
 - انخفاض تكاليف التصنيع إلى النصف وتحسين من اعتمادية المنتج وفي أوقات التسليم بمقدار بأكثر من 40% .
 - تحسنت سلامة المنتج بما يعادل 70 % وانخفاض 90 % من شكاوي العملاء وتحسن رضا العملاء بنسبة 38 % . وانخفاض التفتيش على الأجزاء الواردة من 80% إلى 15 % كما اخفضن معدلات الرفض من 30 ألف في المليون إلى 300 في المليون .

- استردت الشركة في عام 1988 ما يقارب 13.8 % من السوق الأمريكية وزاد الربح من 166 مليون دولار قبل الضرائب إلى 415 مليون دولار.

4-5- شركة Hewlet- Packard's : تعتبر نموذجا فريدا للفوائد التي حققتها وراء تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث استطاعت التوصل إلى :

- انخفاض كمية الأخطاء الحاصلة في تركيب الأجزاء من 1950 جزء إلى 210 جزء . وارتفاع إنتاجية العامل بنسبة 40 % .

5-5- شركة Wallance Co.Inc: لقد حققت من جراء اعتمادها على إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- زيادة نصيبها السوقي من 10 % إلى 18 % وارتفاع حجم مبيعاتها إلى 69 % وزيادة أرباحها بسبعة أضعاف . والرد على استفسارات العملاء وشكاويهم خلال ساعة واحدة وارتفاع عدد العملاء المتعاملين مع المنظمة ودخولها أسواق جديدة .

II- تصميم الدراسة الميدانية

2 - دراسة أثر إدارة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 :

قد عرف نظام التفتيش و المعايير وفقا للمنظمة العالمية للتفتيش ISO تطورا ملحوظا المستوى العالمي أو في البيئة المحلية و منذ انطلاق عملية منح شهادة المطابقة ISO منذ سنة 1993 فقد تجاوزت 40.000 شهادة تم منحها سنة 1993 إلى أكثر من 561000 شهادة سلمت في أعقاب نهاية 2002 و في 159 بلدا .

أما في الجزائر فقد تم منح أول شهادة مطابقة ISO 9000 سنة 1998 للمؤسسة الوطنية للوالب و السكاكين BCR ليصل إلى 70 مؤسسة سنة 2003 (أثناء القيام بهذه الدراسة و قد عرف تطور عدد المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة .

السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003
عدد الشهادات المتحصل عليها بطريقة تراكمية	2	4	9	12	39	70

المصدر : وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة .

ملاحظة : عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في نهاية 2005 أوت 161 مؤسسة .

و حسب الدراسة دائما فإن هناك ثلاثة أسباب رئيسية دفعت بالمؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة المطابقة لنظام الجودة العالمية ISO 9000 و هي :

1. الشروط و الامتلاءات المفروضة من طرف أكبر الشركات المانحة للصفقات مثل SONATRACH ; و SONELGAZ و الشركات الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات .

2. الرغبة في الدخول إلى الأسواق الأجنبية و القيام بعمليات التصدير .

3. استغلال المساعدات المقدمة من طرف الدولة من خلال وزارة الصناعة .

وتعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في الجزائر ، و التي تسمح بتوفير معلومات إحصائية حول المؤسسات المعنية ، بهدف قياس أثر الجودة على أداء المؤسسات سواء على مستوى التنظيم ، أو على مستوى الأداء التجاري البيعي ، و على مستوى أو على مستوى نتائجها الاقتصادية و المالية .

محتوى الدراسة :

ركزت الدراسة على قياس اثر إدارة الجودة على أداء المؤسسات محل الدراسة ، و كانت وسيلة البحث في ذلك استخدام قائمة استقصاء معدة لقياس أثر إدارة الجودة على أداء المؤسسات و تحتوي على العناصر التي تندرج تحت أبعاد إدارة الجودة و أثرها على الأداء وقد تم تحديد تلك القائمة لتخدم أهداف أشمل و اعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في هذه العناصر وتفصيلا فإن فكرة قائمة على الاستقصاء المستخدمة تستند إلى ما يلي :

1. معلومات تتعلق وذات الصلة بتقديم عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة
2. معلومات تتعلق بإدارة الجودة .
3. معلومات تتعلق بوصف كل المراحل التي أتباعها للحصول على شهادة المطابقة لنظام الجودة العالمية ISO
4. معلومات تتعلق بأثر إدارة الجودة على أداء المؤسسات من حيث :
 - التنظيم
 - الأنشطة التجارية
 - التموينات
 - الأنشطة تقنية التسيير

I - تحليل البعد الخاص بإدارة الجودة :

I-1 دوافع تبني إدارة الجودة :

تشير الكثير من الدراسات إلى أن العديد من المؤسسات العالمية قد أثبتت تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ، و حققت بذلك نتائج مشجعة في هذا المجال و يمكن الرجوع في هذا إلى تجارب تلك الشركات و ما حققت على أرض الواقع وبصفة خاصة شركة XEROX و شركة الخطوط الجوية البريطانية BRITISH AIR WAYS و البريد الملكي royle mail و شركة IMB الأمريكية بزيادة نسبة الإنتاجية بـ 90 % و تخفيض وقت تطوير المنتج إلى النصف و تخفيض التكلفة إضافة إلى زيادة حصة الشركات في السوق العالمي هذه النتائج هي على سبيل المثال لا الحصر كما هي واقعية و ليست مستهدفة - تؤكد مدى أهمية بل ضرورة تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية و الجودة و الرفع من الأداء الاستراتيجي للمؤسسة و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ، و تشير هنا على أن قائمة الأسئلة في بعدها الأول تعرضت لأهمية أو ما الدافع لتبني أسلوب إدارة الجودة الحصول على شهادة المطابقة لنظام الجودة العالمي باعتباره موردا و أسلوبا حيويا يلعب دورا أساسيا في قياس موازين القوى بين المؤسسات و حتى بين الدول و هي أسلوب ضروري لتفادي المخاطر و تهديدات المحيط الخارجي و اغتنام الفرص التي يتيحها . فهل حقايعي مسئولو المؤسسات المستقصى من هذه الأهمية . أم أنها استجابة و ردة فعل ظرفية و غير واعية و ضرورية من طرف الزبائن "مستهلكين أم موردين " ، أم مجرد الاستفادة فقط من الإعانات المقدمة من طرف الدولة ؟ هذه هي العناصر المكونة للبعد الثاني ؟

و للإجابة عن هذا السؤال نحاول تحليل نتائج البعد الثاني من قائمة الأسئلة للإجابات مفردات البحث حول أهمية و أسباب تبني أسلوب إدارة الجودة و الـاي يتبين كما يلي :

العناصر	النسبة
1- من أجل تحسين أداء المؤسسة	80 %
2 - بناء على رغبات الزبائن	11 %
3- الاستفادة من إعانات الدولة	9 %

نلاحظ أن نسبة 80 % تترجم و عي مسؤولي المؤسسات الجزائرية العاملة على شهادة ISO بأهمية و ضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الهادف إلى تحسين الأداء الحالي و الإستراتيجي لمؤسساتهم . محققا بذلك أعلى نسبة و كافة عناصر هذا البعد و هذا التقييم يجعل المؤسسات المستجيبة على أعتاب الحد الأعلى أي من زاوية هذا البعد يتسم بالإيجابية .

خلاصة ما تقدم نرى أن البعد الخامس بالمحفزات التي دفعت مسؤولي المؤسسات إلى تبني أسلوب إدارة الجودة يعد مقبولا و يرجع هذا إلى الفترة الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية والتي تتسم بكل أنواع التحديات و شدة المنافسة ، و لا يمكن لهـ المؤسسات الوقوف أمامه إلا إذا جعلت من الجودة مهمتها الأولى

I - 2 - المستوى الهرمي لمسئول الجودة :

يرى خبراء الجودة أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة يحتاج إلى جهود مدروسة و متناسقة و شاملة من جميع أفراد المؤسسة و لا بد أن تكون أهداف المؤسسة و القادة مدروسة جدا لتظهر بوضوح أمام كل المديرين و الموظفين و البائعين و أن تطبق برنامج إدارة الجودة يركز بالدرجة الأولى على دور الإدارة العليا في نجاح أو فشل تطبيقها حيث نجد أن حوالي 78 % من المؤسسات المستجيبة وضعت مصلحة خاصة للجودة على نفس المستوى التي توجد فيه المصالح الأخرى في المخطط العام التنظيمي للمؤسسة لأن هذه المصلحة لا يمكن أن تكون خاصة للهندسة أو تسويق الإنتاج و لا لأي مصلحة أخرى لأن المسئول عن الجودة يجب أن تكون له القدرة على إقامة حوارات و اتصالات لتبادل الآراء مع النخبة المفكرة و المسيرة للمؤسسة و من هنا يمكننا القيام بما يلي :

1. المساهمة الفعلة لوظيفة الجودة في عملية تحضير و تطبيق الإدارة بالجودة في المدى القصير
2. السهر على إدماج ثقافة الجودة في المؤسسة و في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة على المدى البعيد

كما أن هناك نسبة 2 % من المؤسسات المستجيبة جعلت من المسئول الأول في المؤسسة هو المسئول الأول على إدارة الجودة في المؤسسة أو بحثا كما أن هناك نسبة 20 % من المؤسسات جعلت مسؤولية الجودة على رأس المساعد الأول لمدير المؤسسة هذه النسبة المرتفعة تبين و تؤكد على الالتزام الكبير لمسئولي المؤسسات على قيادة و إشراف على نظام الجودة بالمؤسسة

المستوى N 2 % من المؤسسات " المسئول الأول للمؤسسة

المستوى N - 1 78 % من المؤسسات " مصلحة خاصة بالجودة

على نفس مستوى المصلحة الأخرى "

II - تحليل بيانات البعد الخاص بآثار إدارة الجودة على أداء المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO :

سنحاول شيء من التفصيل و الإسهاب في تحليل هذا البعد الخاص بآثار إدارة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO .

نعتقد أن المؤسسات الاقتصادية الوطنية خاصة منها العمومية أن ثقافتها التنظيمية تختلف كثيرا عن المؤسسات الخاصة و يرجع هذا الاعتقاد بسبب الفترة الطويلة التي عاشتها تلك المؤسسات و العاملين فيها على كافة مستوياتهم من خلال تدخل الدولة في التسيير جعل المؤسسات العمومية غير قادرة على أخذ المبادرة و القدرة على اتخاذ القرار و ما كان يتضمنه من نواحي مقيدة و معوقة و جعلها إلى يومنا هذا تعتمد في غالبيتها على أساليب التنظيم التقليدي ، التنظيم الهرمي للمؤسسات ، و هذا ما ألقى بضلاله على المؤسسة العمومية الاقتصادية على الأصعدة التالية :

1. **القنوات التنظيمية** : في الغالب تكون غير مرنة و متوازنة عن إدارات سابقة بحيث تصبح أمرا لا يمكن مخالفته ، إن طبيعة القنوات التنظيمية التقليدية أوجدت نوعين مهمين من الخلل في أداء المؤسسة :

الأول ضعف الفعالية في الإنتاج الأمر الذي تعارف عليه بـ " الروتين "

و الثاني بروز كتل النفوذ و صرعات مصلحة بين المجموعات داخل المؤسسة

2. **الطبقات الإدارية** : إن مط الإدارة التقليدية المتوارث قد أدى دوره في عهد كان فيعه الضغط و المراقبة و إدارة المعلومات أمورا تحتاج إلى مراقبين مباشرين عن الأعمال ، أما و قد أصبح القيام اليوم بمثل هذه الأعمال أمرا يسيرا للغاية و مع تطور تكنولوجيا المراقبة و الضبط و إدارة المعلومات لتشمل مهما أوسع و هذا ما استطع أن يتميز به اليابانيون عبر حلقات الجودة إضافة على ما يتماشي مع هذا النمط من الإدارة في تخفيض طبقات الإدارة و الانتقال منها من إدارة عمودية صلبة إلى إدارة أفقية مرنة

هذه الأساليب التقليدية في الإدارة أوصلت المؤسسة الجزائرية إلى النتائج السلبية التالية: (1)

- قدرات و إمكانيات دخيلة ضعيفة للتطور و التحسين و لتنظيم و قبول منتوجاتها .في الأسواق الخارجية لغياب مقاييس الجودة
- نقص التأطير و الهياكل خاصة في مجال التكوين الدائم و المستمر لغرض التحسين المستمر .
- ضعف التكنولوجيا المستعملة مما يستدعي ضرورة تطويرها .
- نقص في الحصول على المعلومات عن الأسواق الداخلية و الخارجية هذا ما جعل المؤسسة الجزائرية منغلقة على نفسها و منفصلة عن الأسواق الخارجية ، و هذا راجع لغياب البحوث التسويقية للتعرف على رغبات و تطلعات المستهلكين .
- عدم القدرة في التحكم في تسيير تكاليف المخزونات .

و لغرض تقييم جهود وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة في إعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية و تحسين أدائها و معرفة هل فعلا استطاعت الأخيرة تحقيق المزايا السابقة الذكر ؟ و أن جهودها لم تذهب سدى ؟ هل فعلا أن المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO أبدت استعداد ذاتي على توظيف هذه الإمكانيات الأتية من الخارج (وزارة الصناعة) و المتاحة إلى هذا الحد فهو ذلك قصد توظيفها في رفع الأداء ؟

و للإجابة على هذه الأسئلة نحاول تحليل نتائج البعد الرابع من قائمة الاستقصاء لإجابات مفردات العينة حول المزايا (الآثار) التي حفزتها إلى تبني أسلوب إدارة الجودة و فقط للمواصفات القياسية الدولية ISO و قد شمل هذا البعد العناصر التالية:

1. الأثر على تنظيم المؤسسة

2. الأثر على النشاط التجاري (رفع رقم الأعمال ، عدد الزبائن ، عدد الشكاوى

3. الأثر على طبيعة و طريقة الشراء (سواء من حيث حسن اختيار الموردين ، اختيار المنتجات ذات الجودة العالية لتلبية حاجاتها)

4. الأثر على الجانب التقني و الإداري

II -1- أثر إدارة الجودة على الأداء التنظيمي للمؤسسات :

من أجل تحليل إجابات الفئة المستقصاة حول أثر إدارة الجودة على الأداء التنظيمي للمؤسسات ، كون إدارة الجودة وفقا لنظام الجودة العالمية ISO تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسئولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات ، و اشتراك أكبر للعمال في معالجة و حل المشاكل الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بينهم فعندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال من أعلى إلى أسفل و العكس ، عندما تدعو الإدارة لعقد اجتماعات دورية و مستمرة لعرض النتائج وتوفر و تبادل المعلومات

حتى تضل قنوات الاتصال مفتوحة مع التحديد الدقيق الواضح للمسؤوليات و تفويض السلطة هنا نقول أن الاتصال أو أن كل هذه العناصر هي عناصر فعالة و عنصر قوة للتنظيم ، و يمكن من خلال استعراض نتائج الدراسة الميدانية لإجابات العينة للوصول إلى تقييم موضوع لعنصر التنظيم و إلى كل هذه العناصر المكونة للتنظيم و تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

درجة الأثر على التنظيم	النسبة
أثر إيجابي	98 %
أثر سلبي	2 %

نلاحظ أن نسبة 98 % تشير و بوضوح و تؤكد ما تم تسجيله على المستوى العالمي كانت تهدف أولا إلى تحسين الأداء التنظيمي من وراء الحصول على شهادة ISO و بمقارنتنا لمقياس الإجابات لهذا العنصر أن هناك تقاربا في النسبة بالنسبة لعنصر التحديد و الوصف الدقيق و الواضح للمهام و الأنشطة و من حيث وضوح المسؤوليات ، و حسن انتقال المعلومات إذ بلغ على الترتيب : 33 % ، 35 % ، 32 % الوصف و التحديد الدقيق للمهام 33 % . وضوح المسؤوليات 36 % . حسن انتقال المعلومات 32 %

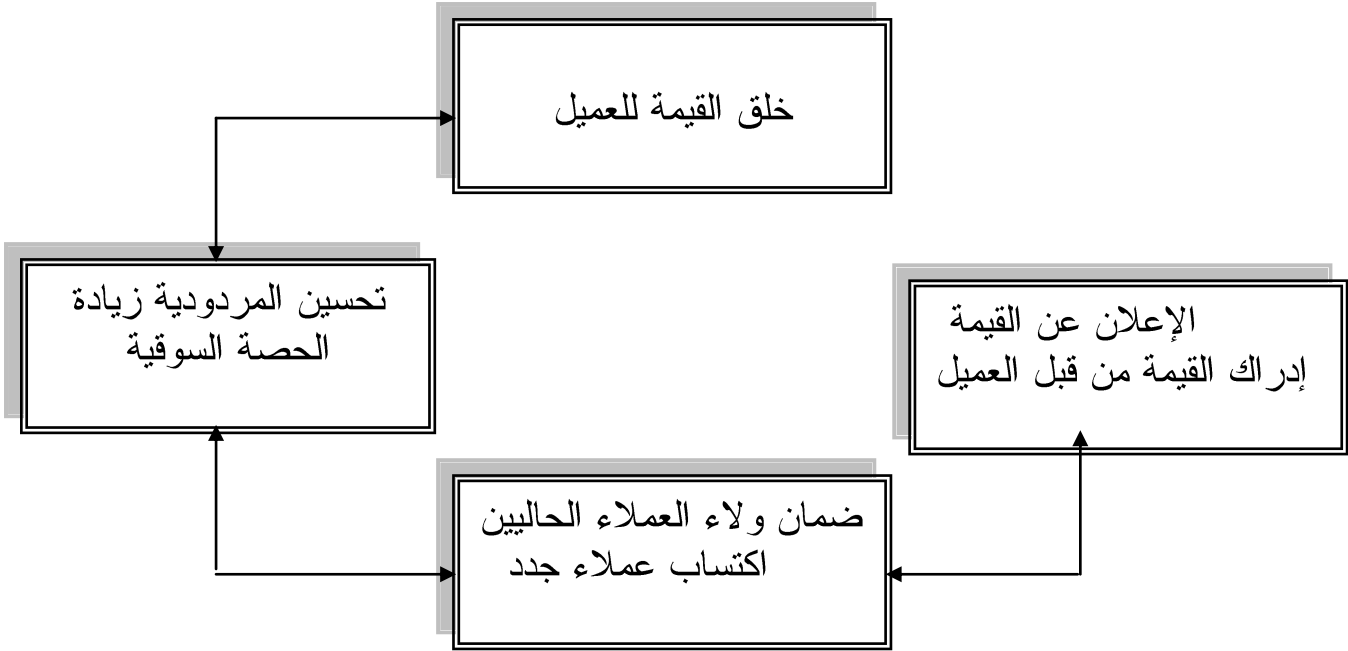
هذه العناصر في رأينا كانت إحدى السمات السلبية التي كانت تميز المؤسسة الجزائرية سابقا حيث أن تدخل الدولة في التسيير جعل المؤسسة الاقتصادية . أما على مستوى التنظيم الصناعي فإن تحصل المؤسسات الجزائرية على مزايا ملموسة في تحسين الإنتاجية ليدها بعد حصولها على الشهادة و هذا يتطلب منها ضرورة الاهتمام بتحسين الفعالية لديها ، عن طريق تحسين العوامل الثلاثة الآتية :

1. تحسين جاهزية الآلات المتوفرة لديها و ذلك بتخفيض التوقفات الناجمة عن الأعطال و عن تجهيز الآلات و ضبطها .
2. تحسين المردود
3. تحسين معدل الجودة

II - 3- أثر إدارة الجودة على الأداء التجاري للمؤسسات :

إن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما و حققت رقم أعمال معتبر هي تلك التي بحثت و أدركت العلاقة الموجودة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية فهذا يضمن الربحية .
و سواء تم قياس الربحية بالنسبة للاستثمار أو المبيعات ، فإن أداء المنظمات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها فالنظرة الحديثة الآن لرفع رقم المبيعات للمؤسسات و زيادة الحصة السوقية قائمة على مبدأ أساسي هو رضا العملاء و الذي هو أحد أبعاد إدارة الجودة .

و التي تنظر إلى مسألة رضا العميل من زاوية مفهوم " قيمة المستهلك أو العميل " حيث يعرف مفهوم القيمة أهمية متزايدة من قبل مسيري و مبدعي المؤسسة فمثلا MOULETING SCIENCE INSTITUTS في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بدراسة الاهتمامات الكبرى لأكبر المؤسسات و أبرزها في أخر دراساتها في فترة " 1998 - 2000 " وضعت المؤسسات مفهوم و عنهم خلق القيمة للعميل في مقدمة أولويتها و اهتماماتها " 1 " و يتضح أثرها من خلال الشكل التالي :



الشكل : حلقة خلق القيمة للعميل

Source : Jokan Go Octane "introduction au management de la valem" page 32
Jokan Go Octane – opcit page 31

و حتما أن خلقه قيمة للعميل ستعرض حتما و لاءه و وفاءه لمنتجات المؤسسة و يصبح هذا العميل الراضي و سيلة إعلان إيجابية و أكثر ثقة لأنه سيستعمل ما يسمى " بالإعلان الشفهي " مما يزيد من عدد الزبائن و ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة و التقليل من شكاوى العملاء .
و الآن بعد حصول المؤسسات الجزائرية على شهادة ISO و من خلال وضع نظام سمح لها بإدارة الجودة فهل أثر هذا إيجابا على رقم أعمالها و من خلال ارتفاع عدد الزبائن و انخفاض الشكاوي ؟ هذا و للإجابة على السؤال سنحاول تحليل هذه العناصر المكونة لهذا البعد ، و التي أظهرت من خلالها نتائج الدراسة ما يلي :

أثر الجودة على رقم الأعمال

ارتفاع رقم الأعمال في ← 97 % من المؤسسات
انخفاض رقم الأعمال في ← 3 % من المؤسسات

أثر إدارة الجودة على ارتفاع عدد الزبائن

ارتفاع عدد الزبائن في ← 97 % من المؤسسات
انخفاض عدد الزبائن في ← 03 % من المؤسسات

أثر إدارة الجودة على شكاوى الزبائن

ارتفاع الشكاوى في ← 9 % من المؤسسات
انخفاض الشكاوى في ← 91 % من المؤسسات

و كما أشرنا سابقا في هذه الدراسة أن ارتفاع عدد الزبائن و انخفاض الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن تمثل إحدى مؤشرات فعالية و حسن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة .

و ما نخلص إليه من خلال تحليل هذا البعد أن خلق قيمة العميل من أجل إرضاءه و بالتالي زيادة عدد الزبائن و انخفاض الشكاوى و ارتفاع رقم الأعمال مبني أساسا على قدرة المؤسسة في تحديد حاجات الزبائن ، و أن مشكلة تحديد الزبائن في المؤسسة الجزائرية خاصة يعتبر المشكل العويص الذي يحول دون تطبيق إدارة الجودة باعتبار انخفاض عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة " ISO 162 " في سنة 2006 رقم ضعيف جدا مقارنة بدول الجوار " باعتبار أيضا أن خبراء الجودة و منهم Jman & Deming يرون أن العميل هو محور كل المجهودات ، و تحقيق هذا التوجه يتطلب أن تتخذ المؤسسات الجزائرية كل التدبير التي تمكنها من تقييم مستوى إرضاء عملائها .
و ترجع صعوبة تحديد حاجيات الزبائن و إرضائهم إلى التغيرات و التحولات المذهلة في سلوكيات و ثقافات الأفراد الحالية بفعل تأثيرات إعلانات الشركات الكبرى العالمية و التطورات التكنولوجية الهائلة و التحولات الاقتصادية التي أثرت سلبا على القدرة الشرائية للفرد و تحرير الاستيراد العشوائي و الغياب الكلي لعمل جمعيات حماية المستهلك

من الضروري تحسين العلاقة مع الموردين الفرعيين لأن جزءا كبيرا من المواد و القطع الجاهزة التي تدخل في تصنيع المنتج تعتمد على مستوى أداء هؤلاء و لذلك لا بد من القيام بما يلي :

- الاهتمام بمضمون طلبات الشراء لتكون أكثر تفصيلا و بما يضمن تأمين المواد و القطع من المورد الفرعي بالموصفات و الشروط المطلوبة .
- الاهتمام بشكل أفضل في اختيار الموردين الفعليين و اعتمادهم باستخدام استبيان مفصل للتعرف على إمكانيات الموردين الفرعيين الجدد و التقييم الفوري لأداء الموردين الفرعيين القدمى .

IV – أثر إدارة الجودة على الأداء في علاقة المؤسسة بالموردين :

إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة بالمؤسسة لا يعمل فقط على تحسين علاقة المؤسسة سوقها الأمامي (المستهلك) و بالتالي تحسين أدائها التجاري بل يعمل أيضا على تحسين علاقتها سوقها الخلفي (الموردون) ، و هذا من حيث :

- مدى كفاءة عملية اختيار الموردين من خلال معايير موضوعية للمفاضلة بينهم
- مدى كفاءة تقييم أداء الموردين
- مدى حسن العلاقة مع الموردين من خلال النظرة إليهم كمساندين و داعمين لجهود تحسين الجودة المستمرة

لمعرفة هذه الآثار نقوم بتحليل هذه العناصر المكونة لهذا البعد و التي أظهرت من خلالها نتائج الدراسة ما يلي :

1 أثر إدارة الجودة (ISO) في اختيار الموردين :

- تحسين الموردين لدي 94 % من المؤسسات
 - ليس هناك أثر في اختيار الموردين في 6 % من المؤسسات
 - 2- أثر إدارة الجودة ISO على جودة المنتجات المشتراة من طرف المؤسسات لاستعمالها في حاجاتها الخاصة بأنشطتها :
 - جودة عالية للمنتجات المشتراة عند 79 % من المؤسسات
 - ليس هناك أي أثر عند 21 % من المؤسسات
- من خلال هذه النسب توضح لنا أن إدارة الجودة و كما أشرنا في البعد السابق تسمح للمؤسسة معرفة كيف تتبع و ترفع رقم أعمالها بالمقابل أيضا يبين لنا هذا البعد معرفة أيضا كيف تشتري من المؤسسة و كيف تحسن اختيار الموردين و المنتجات ذات الجودة العالية

IV - 4 - دراسة البعد الخاص بأثر إدارة الجودة على مستوى الاداء في الجانب التقني و البشري للمؤسسات :

إن المؤسسات المستجوبة و الحاصلة على شهادة الايزو 9000 وفقا لنظام الجودة العالمية لا بد أن تدرك أن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفا في ذاته ، و لكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا التقنية و الإدارية التي حصلت عليها المؤسسة في هذه الدراسة كانت من خلال تحديدها الخاص انطلاقا من السؤال المطروح و الخاص بهذا البعد و المتمثل في : ما هو أثر إدارة الجودة على الجوانب التقنية و التسييرية على المؤسسة ؟ و كانت الإجابات كما يلي :

- 1-تحسن كبير و ملحوظ في جودة المنتجات المصنوعة
- 2-التحسين المستمر في كافة مرافق و عمليات و مستويات المؤسسة
- 3-تحسين في طرق الاتصال الداخلي
- 4-الشفافية التامة في التسيير .
- 5-الوعي الكبير لدى كافة العمال بالمؤسسة بأهمية و دور الجودة على المستويين الداخلي و الخارجي
- 6-تحسين لمحيط العمل الداخلي
- 7-انخفاض في نسبة عدم المطابقة (non - conformités)

6- الاستنتاجات و التوصيات :

■ الاستنتاجات:

1. إدارة الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقت إليها أغلب الحضارات و أهمها الحضارة الإسلامية و مالها من فضل كبير في إرساء قواعد و تطور مفاهيم الجودة ، من خلال العمل الصالح و النافع و المتقن .
2. تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل و ولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها في السوق .

3. أن تطور المفهوم المرتبط بالجودة و مزامنته لتطور نظريات التسيير في تحقيق الجودة بدأ منذ حوالي 1900 م بما يعرف بعملية الإشراف. إلا أننا نستطيع القول أن الجودة قد مرت بأربعة مراحل :
التفتيش ، مراقبة الجودة ، تأكيد الجودة ، و إدارة الجودة الشاملة التي تهدف الى التطوير الشامل و المستمر لنظام الجودة .

4. تشكل إدارة الجودة الشاملة إطار فلسفي و إداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفا استراتيجي إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين و ما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولا لتحقيق الأداء المتميز

-التوصيات :

1-ضرورة احترام المنظمات المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشامل من اجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة و خاصة على مستويات العمليات لما يمتلك من أثر في تحسين الأداء .

2-ضرورة أن تقوم إدارة المنظمات باتخاذ كافة التدابير الضرورية و القيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر و تعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أيا كان شكلها و هدفها

3-إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التدريسية في جميع مراحل التعليم بدأ من المرحلة الابتدائية حتى تكون تربية وعلما في آن واحد.

4-ضرورة توسيع عدد المؤسسات التي تدخل للبرنامج الوطني للتأهيل (جميع المؤسسات الصناعية الجزائرية) في القطاعين العام و الخاص للحصول على احد الشهادات المطابقة لأنظمة الجودة .

6 -الاهتمام بالبنى التحتية اللازمة لبناء أنظمة جودة فعالة و من أهمها مخابر المعايرة و الاختبار محليا و دوليا .

6-جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا و ينتهي بأخر فرد عامل .

7-الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما و العربية خصوصا لاستفادة من تطبيقاتها و من أبرزها جوائز الجودة العالمية .

هذه بعض التوصيات التي نراها كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية من خلال تبني منهج إدارة الجودة الشاملة و بالتالي إمكانية ترقية أداء متميز من خلال إشراك جميع المتعاملين الاقتصاديين و ذلك بإعداد نظام وطني للجودة يهدف إلى مساعدة المؤسسة الجزائرية على تحقيق الجودة و الإلتقان في كل المستويات (مدارس ، حكومة ، مؤسسات ، جامعات الخ حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع .

-المراجع-

- القراءان الكريم

- 1 - مأمون الدرادكة وطارق شلبي-الجودة في المنظمات الحديثة-دار الصفاء للنشر.عمان.ط1. 2002. ص15
- 2 - Juran Dj .Gestion de la qualité. AFNOR. 1983. P15
- 3 - Neville jean Philipe. La qualité en question. Revue Française de Gestion, Mars,Avril,Mai. 1996. p39
- 4 - Crosby jean Philipe. La qualité c'est gratuit. Economica. 1986. p19
- 5 - Meria Cristian. La qualité des produits industriels. Ed dunod. P3
- 6 - لعلاوي.ص8
- 7 - علي السلمي.إدارة التميز.نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للنشر. القاهرة 2002. ص129
- 8 - Jean marie .Le défi de la qualité dans la société industrielle. P81
- 9 - بيستر فيلددال. الرقابة على الجودة المكتبة الاكاديمية. القاهرة .ط1. 1995. ص27
- 10 - Brilman Jean. Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance. Ed .organisation. 2 tirage. 1998.
- 11 - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب. الفكر الإداري. ط2. القاهرة 1998 ص2.
- 12 - محمود كاظم خضير. إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة. ط1. عمان 2000.
- 13 - علي السلمي. السياسات الإدارية المعاصرة. دار غريب للنشر. القاهرة.بدون تاريخ.ص299.
- 14 - معالي فهمي حيدرة. نظم المعلومات -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية للنشر.القاهر.2002.ص8.
- 15 - نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الاعمال. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية.1996 ص87.
- 16 - عمار بو شناف. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-مصادرها-تتميتها-وتطويرها-رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2002. ص16.
- 17 - Porter Michael. L'AVANTAGE concurrentiel- comment devancer ses concurrent et maintenir son avance. Ed dunod. Paris. 1997. p8
- 18 - العيهار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير.جامعة الجزائر 2005 ص181.
- 19 - عبد الرحمان توفيق. قمة الاداء -كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء-عالم جديد من المنشآت الناجحة - تأليف .لاسكل. مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك للنشر. القاهرة.1998.
- 20 - ثابت عبد الرحمان إدريس- الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية- الدار الجامعية القاهرة. ط 1. 2002/2001. ص34-35.
- 21 - عصام الدين أبو عسلة -التسويق (المفاهيم - الاستراتيجيات) -ج1-مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية. 2003. ص134.
- 22 - Jean Charles Mathé .Management stratégique concurrentiel- ed . vulvite. Paris 2001.
- 23 - James O'Brien. Les stratégies d'information de gestion .ED .renouveau pédagogique mot real 1995.p6.
- 24 - علي السلمي. مرجع سابق.
- 25 - عبد الرحمان توفيق - منهج الجودة الشاملة - إدارة الجودة الشاملة- ببيك للنشر والتوزيع القاهرة 2004 ص ص 31-44.
- 26 - علي السلمي - ادارة التميز - مرجع سابق- ص189.
- 27 - احمد سيد مصطفى. التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات العربية. دار الكتب للنشر. القاهرة 2001.

28 - مامون سليمان الدارادكة - ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع .ط 1 .عمان الاردن . 2005.

29 - خضير كاضم حمود واخرون . متطلبات التاهيل لشهادة الايزو 9000 . مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع .عمان . 2001 .