



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية

الجزائرية خارج المحروقات

"دراسة استشرافية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية.

تخصص: تحليل قطاعي

إشراف الأستاذ:

◆ أ. د/جمال خنشور

إعداد المترشح:

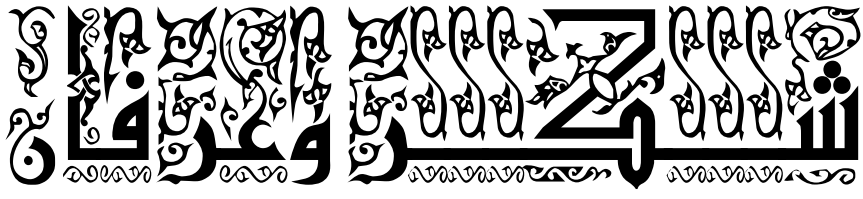
◆ حمزة العوادي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بشير بن عيشي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ جمال خنشور
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ السعدي رجال
عضوا	جامعة عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بلقاسم ماضي
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ كمال عايشي
عضوا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ كمال منصور

السنة الجامعية: 2018/2017





بعد إتمام هذا العمل، لا يسعني إلا أن أجد الله عز وجل، على أن أمدني بالقوة و الصبر على مواصلة هذه الدراسة و إتمامها، و أتقدم بخزير الشكر و عظيم التقدير إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إخراج هذا العمل إلى النور، و أخص بالذكر الأستاذ الفاضل الدكتور "جمال خنشور"، الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة و لم يدخل علي بنصائح و توجيهاته، التي كانت لي نعم السند طوال مدة إعداد الدراسة.

## قال العماد الأصفهاني:

"لا يكتب الإنسان كتابه في يومه، إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو ترك هذا لكان أفضل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر."

المخلص

## المخلص :

تعد مسألة ترقية الصادرات الصناعية غير النفطية والابتعاد عن الأحادية في التصدير والانتقال من قطاع تصديري تقليدي إلى قطاع تصديري غير تقليدي يركز على التصنيع للتصدير من بين المسائل الهامة التي تسعى أغلب الدول إلى إدراكها، مما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

والجزائر على غرار الدول التي تعاني من الأحادية في التصدير بالنظر لكون جل صادراتها عبارة عن محروقات، عملت جاهدة بغرض تنويع صادراتها وذلك من خلال تسيير إستراتيجية لترقية الصادرات تتضمن إدخال جملة من السياسات والإجراءات المالية، الضريبية، الجمركية، التجارية، إضافة إلى توفير إطار مؤسسي مرافقة وتحفيز المؤسسات الوطنية على التصدير واختراق الأسواق الدولية .

وبالنظر للدور الذي صارت تضطلع به إدارة الجودة الشاملة في دفع الصادرات تبرز ضرورة المراهنة عليها في ترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات من خلال برامج تعمل على تأهيل تلك المؤسسات لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية واعتمادها في عملية الإنتاج الموجه للتصدير ليتوافق مع احتياجات المستهلكين في الأسواق الدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى ليتطابق مع المقاييس المطلوبة دوليا التي تعد من أهم العقبات التي تواجه عملية ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات .

وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة للوقوف عند مدى إدراك الإطار الإداري للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدر خارج قطاع المحروقات لأهمية إدارة الجودة الشاملة في عملية التصدير، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية توفر مستوى مقبول لثقافة الجودة الشاملة لدى من شملهم الاستبيان، لتخرج الدراسة بجملة من التوصيات لعل أهمها تنظيم ندوات وحلقات عمل موجهة للإطارات الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدر خارج قطاع المحروقات من أجل توضيح مفاهيم الجودة الشاملة، أساليب تحقيقها وكيفية تعبئة جميع أفراد المؤسسة حولها مع ضرورة اعتبار تحقيق الجودة الشاملة عملية مستمرة وشاملة موجهة باحتياجات ورغبات الزبون الداخلي والخارجي وعلى المدى البعيد .

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، قيم الجودة الشاملة، ترقية الصادرات، المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدر خارج المحروقات .

## ***Abstract:***

*The promotion of non-oil industrial exports and the transition from a traditional export sector to an export sector focusing on industrialization for export are among the important issues that most countries seek to achieve, this has an impact on economic and social development goals.*

*Algeria, which suffers from monopolies in export, all exports are hydrocarbons. It has worked hard to diversify exports through an export development strategy that includes a set of fiscal, customs, and trade policies and procedures, as well as an institutional framework to accompany and encourage national export enterprises.*

*Due to the role of the TQM in the payment of exports, it is necessary to adopt this philosophy in promoting the exports of Algerian industrial enterprises outside the hydrocarbons sector through the programs of institutional qualification to implement this philosophy and adopt it in the production process to meet the needs of consumers in the international markets.*

*This study aims to determine the extent to which the administrative frameworks of the Algerian industrial enterprises exported outside the hydrocarbons sector are aware of the importance of TQM in export. The results of the survey showed that the quality of the TQM is acceptable to those surveyed. Quality certification in compared to non-quality enterprises.*

*Finally, the study posed a number of recommendations, the most important of which are organize of seminars and workshops directed at the administrative frameworks of the Algerian industrial enterprises to clarify the concepts of total quality, methods of achieving them and how to mobilize all the individuals around them.*

**Keywords:** *Quality, Total Quality Management, Total Quality principles, Export developed, Algerian industrial enterprises exporting non-hydrocarbons.*

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
-	الملخص
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الجداول
أ	المقدمة
ت	أولاً: إشكالية الدراسة
ت	ثانياً: فرضيات الدراسة
ث	ثالثاً: دوافع اختيار الموضوع
ث	رابعاً: أهمية الدراسة
ج	خامساً: أهداف الدراسة
ج	سادساً: منهج الدراسة وأدواتها
ح	سابعاً: الدراسات السابقة
د	ثامناً: تقسيمات الدراسة
ذ	تاسعاً: حدود وصعوبات الدراسة
	<b>الفصل الأول: أسس ترقية الصادرات الصناعية مع إشارة لبعض التجارب الدولية الرائدة</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لترقية الصادرات الصناعية
03	المطلب الأول: مفهوم وأهداف سياسة ترقية الصادرات الصناعية
03	أولاً: مفهوم ترقية الصادرات الصناعية
04	ثانياً: أهداف سياسة ترقية الصادرات الصناعية
05	المطلب الثاني: دوافع ترقية الصادرات الصناعية وأهم متطلباتها
05	أولاً: دوافع ترقية الصادرات الصناعية
07	ثانياً: متطلبات ترقية الصادرات الصناعية



13	المطلب الثالث: محددات ومعوقات ترقية الصادرات الصناعية
13	أولاً: محددات ترقية الصادرات الصناعية
20	ثانياً: شروط نجاح ترقية الصادرات الصناعية
20	ثالثاً: معوقات ترقية الصادرات الصناعية
23	المبحث الثاني: آليات ترقية الصادرات الصناعية
23	المطلب الأول: التسويق الدولي
23	أولاً: مفهوم التسويق الدولي ومبادئه
24	ثانياً: طبيعة القرارات والخيارات في الأسواق الدولية
31	المطلب الثاني: تخفيض قيمة العملة
31	أولاً: مفهوم وأثر تخفيض قيمة العملة على الصادرات
31	ثانياً: شروط نجاح تخفيض قيمة العملة في تنمية الصادرات
32	المطلب الثالث: تمويل وضمان ائتمان الصادرات
32	أولاً: تمويل الصادرات
33	ثانياً: ضمان ائتمان الصادرات
36	المبحث الثالث: بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال ترقية الصادرات الصناعية
36	المطلب الأول: التجربة اليابانية
36	أولاً: ملامح تطور التجارة الخارجية لليابان
38	ثانياً: عوامل نجاح اليابان في ترقية الصادرات الصناعية
43	المطلب الثاني: التجربة الصينية
43	أولاً: ملامح تطور التجارة الخارجية للصين
44	ثانياً: عوامل نجاح الصين في ترقية الصادرات الصناعية
47	المطلب الثالث: تجربة كوريا الجنوبية
47	أولاً: ملامح تطور التجارة الخارجية لكوريا الجنوبية
48	ثانياً: عوامل نجاح ترقية الصادرات الصناعية الكورية

54	خلاصة
	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع القدرات التصديرية للمؤسسات الصناعية
56	تمهيد
57	المبحث الأول: الخلفية النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة
57	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
57	أولاً: تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة
60	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة
60	ثالثاً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
62	رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
63	المطلب الثاني: نماذج ومعايير إدارة الجودة الشاملة
63	أولاً: نماذج إدارة الجودة الشاملة
67	ثانياً: معايير وجوائز الجودة الشاملة
71	المطلب الثالث: ركائز الإدارة بالجودة الشاملة
71	أولاً: قيم إدارة الجودة الشاملة
73	ثانياً: مقومات إدارة الجودة الشاملة
76	المبحث الثاني: آليات تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها
76	المطلب الأول: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
76	أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
81	ثانياً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
82	المطلب الثاني: أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة
83	أولاً: تحليل "باريتو"
83	ثانياً: خرائط السبب والنتيجة
85	ثالثاً: مقياس سيجما السداسي
87	رابعاً: إعادة الهندسة

88	خامسا: العصف الذهني
89	سادسا: الإنتاج في الوقت المحدد
90	سابعا: فلسفة كايزن
92	ثامنا: المقارنة المرجعية
94	المطلب الثالث: معوقات تجسيد نظام إدارة الجودة الشاملة
94	أولا: المعوقات الإدارية
95	ثانيا: المعوقات البشرية
95	ثالثا: معوقات أخرى
97	المبحث الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترقية صادرات المؤسسات الصناعية
97	المطلب الأول: مكانة إدارة الجودة الشاملة في عملية التصدير
98	المطلب الثاني: أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على القدرة التصديرية للمؤسسة الصناعية
98	أولا: الجودة الشاملة والحصة السوقية
99	ثانيا: الجودة الشاملة والتكلفة
99	ثالثا: الجودة الشاملة والأرباح
100	المطلب الثالث: نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الشركات العالمية الرائدة
101	أولا: شركة إكسيروكس
101	ثانيا: شركة أي بي أم
103	ثالثا: شركة موتورولا
104	رابعا: شركات أخرى
107	خلاصة
	الفصل الثالث: مكانة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات
109	تمهيد
110	المبحث الأول: واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات للفترة (2010-2015) ومعوقات ترقيتها

110	المطلب الأول: خصائص الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2010-2015)
110	أولا: هيكل الصادرات الجزائرية خارج المحروقات للفترة (2010-2015)
111	ثانيا: التركيبة السلعية للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات (2010-2015)
114	المطلب الثاني: تحليل لبعض مؤشرات الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات (2013-2015)
114	أولا: مؤشر الميزة النسبية الظاهرة
117	ثانيا: مؤشر القدرة على التصدير
118	ثالثا: درجة الانكشاف الاقتصادي على الخارج
119	رابعا: التركز الجغرافي للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات
121	المطلب الثالث: معوقات ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات
121	أولا: غياب نسيج صناعي قوي
124	ثانيا: تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعي الخدمات والأشغال العمومية
126	ثالثا: معوقات بيئة الأعمال
127	رابعا: المعوقات التجارية والثقافية
129	المبحث الثاني: دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات
129	المطلب الأول: منهجية الدراسة
129	أولا: الاستبيان
130	ثانيا: مجتمع الدراسة وعينتها
132	ثالثا: خصائص عينة الدراسة
133	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
134	أولا: تحليل نتائج المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة
142	ثانيا: تحليل نتائج المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة
151	ثالثا: معامل الاختلاف لنتائج إجابات القتين من المؤسسات
152	المبحث الثالث: متطلبات ترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات في إطار الجودة الشاملة

152	المطلب الأول: المتطلبات على المستوى الكلي
152	أولاً: تنوع القاعدة الصناعية وتطويرها
153	ثانياً: تشجيع الاستثمار الصناعي خارج قطاع المحروقات
155	ثالثاً: توفير البيئة المساعدة على التصدير
159	رابعاً: توسيع الحيز الجغرافي للصادرات
162	المطلب الثاني: المتطلبات على مستوى القطاع الصناعي
162	أولاً: تدويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة
162	ثانياً: إقامة المناطق الصناعية التصديرية
163	ثالثاً: تركيز الدعم المالي للمؤسسات على أنشطة البحث والتطوير
165	رابعاً: تعزيز دور القطاع الصناعي الخاص
166	المطلب الثالث: المتطلبات على مستوى المؤسسة الصناعية الجزائرية
166	أولاً: إرساء معالم الذكاء الاقتصادي
167	ثانياً: تبني فلسفة التسويق التصديري
169	خلاصة
170	الخاتمة
172	نتائج الدراسة
173	نتائج اختبار الفرضيات
174	توصيات الدراسة
176	آفاق الدراسة
178	قائمة المراجع
195	ملحق الدراسة

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	آلية عمل نظام ضمان ائتمان الصادرات	01
45	تطور حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة الوافدة إلى الصين (1985-2014)	02
63	أهداف إدارة الجودة الشاملة	03
66	ثلاثية إدارة الجودة الشاملة	04
73	دائرة الجودة	05
83	تحليل باريتو	06
84	شجرة الأخطاء	07
85	مخطط هيكل السمكة	08
86	نموذج مقياس ستة سيجما	09
91	عجلة ديمينج	10

# فهرس الجداول



## فهرس الجدول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصنوفة الأسواق والحصص	17
02	تطور صادرات اليابان وميزانها التجاري خلال الفترة (1980-2007)	38
03	تطور الصادرات الصينية خلال الفترة (1980-2013)	44
04	هيكل الصادرات الصينية (%) خلال الفترة (1980-2013)	44
05	نسبة مساهمة شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في صادرات الصين (2000-2006)	45
06	تطور قيمة صادرات كوريا الجنوبية خلال الفترة (1960-1976)	47
07	تطور معدل نمو صادرات كوريا الجنوبية ونسبتها إلى الناتج خلال الفترة (1960-1976)	48
08	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وملاحظاتها الأساسية	62
09	معايير جائزة ديمينج للجودة	68
10	متطلبات الجودة وفق معايير "شينجو"	69
11	أمثلة عن مؤشرات الجودة	74
12	معايير تقييم حلقة الجودة	80
13	مقارنة بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة	81
14	الصادرات الإجمالية للجزائر خلال الفترة (2010-2015)	110
15	التركيبة السلعية للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات (2010-2015)	112
16	مؤشر المزايا النسبية الظاهرة للصادرات الصناعية خارج المحروقات (2010-2015)	115
17	التركيبة السلعية للواردات الصناعية الجزائرية خلال الفترة (2010-2015)	116
18	مساهمة الصناعات خارج المحروقات في الناتج الداخلي الخام للجزائر (2010-2015)	118
19	مؤشر درجة الانكشاف الاقتصادي للجزائر على الخارج في المجال الصناعي خارج المحروقات (2010-2015)	118
20	التركز الجغرافي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2012-2014)	120
21	التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (2010-2015)	125
22	معاملات مقياس الثبات ألفا كرونباخ	129

130	مجتمع الدراسة وعينتها	23
132	خصائص عينة الدراسة	24
133	إجابات الأسئلة ودلائلها	25
134	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور نظرة المؤسسة إلى الجودة -فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة-	26
136	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور اتجاهات الطبقة المشرفة -فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة-	27
139	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور التوجه بالمستهلك الأجنبي -فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة-	28
141	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور أهمية الجودة الشاملة في ترقية الصادرات -فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة-	29
155	تطور عدد المؤسسات الفرنسية المستفيدة من الإعفاء الضريبي الخاص بقروض البحث والتطوير بين سنتي 2005 و2009	30

المقدمة

## تمهيد :

تعد مسألة التصدير محورا جوهريا في رسم السياسات الاقتصادية لمختلف الدول لما تدره من تدفقات للنقد الأجنبي نحو الداخل لتمويل عملية التنمية، بالإضافة إلى تغطية ما تحتاجه المجتمعات من سلع وخدمات ضرورية، لذلك نجد أن نشاط التصدير يحتل مرتبة هامة في بناء وتطوير وتنوع الهيكل الاقتصادي للدول، لما تشكله الصادرات من قوة محرّكة للنمو الاقتصادي، لكن وبالقدر الذي تلعبه الصادرات في تسريع النمو الاقتصادي، ترهن مصير الدول في حال عدم تنوعها وخلوها من الصادرات المصنعة كما هو حال الجزائر أين تهيمن المحروقات على جل الصادرات، ما يجعل اقتصادها رهين الأسواق الدولية وتقلبات أسعار البترول، وخير دليل على ذلك أزمة سنة 1986 أين تراجعت أسعار النفط بشكل كبير وتسببت في انخفاض حصيلة الصادرات وبالتالي إعاقة الحركة التنموية، وكل هذا راجع إلى النهج الذي تبنته الجزائر عقب الاستقلال أين تم منح الأولوية للقطاع العام والصناعات المصنعة والصناعات الثقيلة خاصة مع اعتماده على الواردات من المادة الأولية ووسائل الإنتاج بشكل كبير، وهو ما أدى بالدولة الجزائرية إلى التفكير في مرحلة ما بعد البترول وذلك بانتهاج إستراتيجية وطنية لترقية الصادرات خارج المحروقات للخروج من قوقعة الاقتصاد أحادي التصدير، حيث سعت الدولة جاهدة لبناء اقتصاد متنوع المصادر والمدخيل من خلال التوجه نحو ترقية الصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات، غير أن هذا التوجه لم يجد طريق النجاح، نظرا لهشاشة القطاع الصناعي خارج المحروقات، وافقاره إلى أدنى المقومات التي تجعله قطاعا استراتيجيا، حيث انطلقت المسيرة التصنيعية من العدم، لكن حرصا على تحسين الأداء حظيت الصناعة بإصلاحات هيكلية كبيرة، لاسيما أن ترقية الصادرات الصناعية أضحت ضرورة يستوجبها الاندماج في المنظومة الاقتصادية العالمية للاستفادة من المزايا الناتجة عن تحرير التجارة الدولية .

إن ترقية الصادرات الصناعية تعتمد أساسا على رفع مقدرة المؤسسات الوطنية في الوصول إلى الأسواق الدولية، وكذا تحسين نوعية المنتجات واستخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج، لذلك فتتمية الصادرات تحتاج إلى إستراتيجية صناعية ملائمة تعمل على تنوع الإنتاج بغرض التصدير وتقوية القدرة التنافسية النوعية للمنتج الوطني في الأسواق الدولية، وفي هذا السياق يؤكد النجاح الذي حققته العديد من المؤسسات الصناعية على الدور المهم لتبني نظام الجودة الشاملة في تحقيق طفرة نوعية مهمة وكبيرة على مستوى الجانب التصديري فيها .

## أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق، فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

هل تعتبر الإطار الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات إدارة الجودة الشاملة محددًا أساسيًا لترقية الصادرات؟

هذا و تقضي معالجة وتحليل هذه الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. فيما تكمن نظرة الإطار الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات إلى الجودة؟
2. هل تلم الإطار الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات بقييم إدارة الجودة الشاملة؟
3. ما طبيعة علاقة المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات بالمستهلك الأجنبي؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنعمد على الفرضية الرئيسية الآتية:

لا تعتبر الإطار الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات إدارة الجودة الشاملة محددًا أساسيًا لترقية الصادرات.

كما سنعمد على الفرضيات الفرعية الآتية:

- تنظر الإطار الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات للجودة على أنها عملية التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً؛
- لا تلم الإطار الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات بقييم إدارة الجودة الشاملة؛
- تقتصر علاقة المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات بالمستهلك الأجنبي على توفير المنتج دون رصد آرائه أو مقترحاته.

### ثالثا: وواقع اختيار الموضوع

وقع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب يمكن تلخيصها في كونه أحد أهم المواضيع الاقتصادية التي مازالت تطرح على الساحة الوطنية، حيث مازالت صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات ضعيفة وقليلة التنوع رغم الجهود التي بذلتها الدولة، منذ عدة سنوات، ويعزى ذلك من وجهة نظرنا أساسا إلى عدم الأخذ بأسلوب نظام جودة كفاء وفعال في مجال تحديد وتصميم المنتجات الموجهة للتصدير، وهي مشكلة جدية بالبحث والعناية حتى تكون المنتجات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات المهيأة للتصدير على مستوى الجودة العالية بما يمكنها من اختراق الأسواق الدولية.

### رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزايد التأكيد اليوم وأكثر من أي وقت مضى على ضرورة ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات من خلال التفكير الاستراتيجي في كيفية الخروج من التبعية المزمنة لقطاع المحروقات، وذلك لأن اعتماد الجزائر على هذا القطاع أسفر عن هشاشة الاقتصاد الوطني وزيادة مخاطر تعرضه لأي اضطرابات تصيب أسواق المحروقات، وهو ما يشهده الاقتصاد الجزائري اليوم، هذا ما يدعو المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات إلى تحضير نفسها بالاعتماد على أسلوب أثبت جدواه على مستوى العديد من الدول التي كانت تصنف في خانة الدول الأكثر افتقارا للموارد الطبيعية والثروات، وهذا الأسلوب مبني على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تتيح للمؤسسات تقديم منتجات أكثر اجتذابا للمستهلك من حيث الجودة، إذ يؤدي اعتماد إدارة الجودة الشاملة إلى فهم أفضل لاحتياجات وتوقعات المستهلك.

### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مقارنة الجودة الشاملة في ترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات مع محاولة رسم تصور مستقبلي لها، والعمل على التعبئة والإعداد لها بما يعزز القدرات التصديرية للاقتصاد الوطني وتنافسية منتجاته في الأسواق الدولية، حيث يكمن الرهان على المستوى الدولي في تحقيق المطابقة لمعايير الجودة والسلامة التي

تطبقها الدول المستوردة وخاصة المتقدمة منها أين يتم فرض شروط فنية على السلع المصدرة إليها، كما يتم اشتراط شهادات تنفيذ بإجراء اختبارات معينة على السلع التي تستوردها والتي لا تطلب عادة من المنتجين المحليين في الدول النامية .

## ساوسا: منهج الدراسة وأدواتها

لا بد لكل دراسة علمية من منهج عملي لإحداث انسجام بين فرضيات الدراسة وعملية إثباتها ميدانيا، لذلك اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا على مجموعة من المناهج أين اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على التوصيف الدقيق للظواهر الاقتصادية المختلفة ومن ثم تحليل مضامينها والعلاقات الرابطة بينها، حيث تم استخدام هذا المنهج في سرد أهم التعاريف المرتبطة بترقية الصادرات الصناعية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما اعتمدنا المنهج الاستقصائي بهدف التعرف على درجة إلمام الإطارات الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات، بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودرجة إدراكهم لأهمية العمل بها من أجل ترقية صادرات المؤسسة، وكذا محاولة الوقوف على الواقع التطبيقي لبرامج الجودة بها، كما تم أيضا في جانب من هذه الدراسة على منهج الاستنباط الذي ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص، محاولة لاستشراف المستقبل وهذا من خلال محاولة معرفة المشاكل والعوائق التي تواجه عملية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات كأحد متطلبات بناء إستراتيجية ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات .

وبالنسبة للأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، فتمثل في المسح المكتبي لأكثر عدد ممكن من المراجع العربية والأجنبية منها وكذا الدوريات والملتقيات الوطنية والدولية، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، أين تم الوقوف على ما تناولته هذه المراجع، كما تم الاستعانة بالتقارير والبيانات المتعلقة بالتصدير في الجزائر والتي تصدر عن الهيئات الرسمية ببنك الجزائر والمديرية العامة للجمارك الجزائرية، لاستخدامها في تشخيص دقيق لواقع التصدير الصناعي خارج المحروقات في الجزائر، بالإضافة إلى ذلك تم إجراء استبيان، محاوره قيم إدارة الجودة الشاملة، حيث تم الاعتماد في تصميمه على الخلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة، وبعد الضبط النهائي للاستبيان والانتهاء من الاختبارات اللازمة وجه لعينة من الإطارات

الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات والتي تنشط في مجال التصدير بهدف الوقوف على مدى إدراك وإلمام هذه الفئة بأهمية وقيم إدارة الجودة الشاملة في عملية التصدير .

### سابعاً: الدراسات السابقة

تمثل أهم الدراسات السابقة -التي تم الاطلاع عليها - ضمن حقل إدارة الجودة الشاملة وترقية الصادرات حسب الترتيب الزمني لصدورها في الآتي:

**1 . دراسة "داليا عادل رمضان الزيايدي" تحت عنوان: دور الجودة الشاملة في تنمية الصادرات المصرية مع التطبيق على قطاع الغزل والنسيج" (2006)،** الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير ركزت على الجودة الشاملة كمدخل لتنمية الصادرات المصرية بشكل عام وصادرات الغزل والنسيج بشكل خاص، من خلال التعريف بمبادئ هذه الفلسفة الإدارية، أهدافها وأدواتها، كما تطرقت إلى إستراتيجية تنمية الصادرات في مصر وقد ركزت في هذا الإطار على السياسة التصديرية بالنسبة لقطاع الغزل والنسيج عناصرها وأهدافها، لتختتمها بدراسة تطبيقية على مستوى هذا القطاع خلال الفترة الممتدة من 1995 إلى 2005، وهذا المعرفة المشاكل التي تواجه القطاع، بالإضافة إلى التعرف على نظام الجودة في مؤسساته وتحديد دور الجودة الشاملة في تنمية صادرات القطاع .

وبشكل عام فإن هذه الدراسة تلتقي مع موضوع بحثنا في جملة من النقاط أبرزها تعرضها للخلفية النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، مراحل تطورها وتحليل طبيعة علاقة هذا النظام بإستراتيجية تنمية وتطوير الصادرات، كما تختلف عنه في عدة نقاط منها أنها دراسة لا تشمل كافة القطاعات بل تركز على قطاع معين، فالتصدير لا بد أن يكون توجها متكامل لا يكفي أن تسعى إليه مؤسسة منفردة أو مؤسسات قطاع معين دون الآخر، كما يجب أن يتنوع قطاع التصدير سواء في السلع التي يقوم بتصديرها أو في الدول التي يصدر إليها حتى لا يكون النشاط الاقتصادي الوطني مرهونا بسلعة واحدة أو بمجموعة محدودة من السلع أو بمنطقة جغرافية محددة .

**2 . دراسة "كمال حمدي أبو الخير" في كتابه: التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغيير وإستراتيجية التصدير (2010)،** تطرق فيه الكاتب إلى جذور الإدارة بالجودة الشاملة ومراحل تطورها كما تعرض إلى إستراتيجية



التصدير في مصر ومتطلبات مواجهة تحديات عملية تحويل الاقتصاد المصري إلى اقتصاد تصديري يخرق الأسواق الدولية، وقد شدد في هذا السياق على أن كل منظمة عليها أن تبذل أقصى طاقاتها البحثية والعلمية لتفرد بمزيد من الجودة عن طريق جهودها الإضافية الخاصة، ليكتسب إنتاجها وخدماتها مزيداً من المزايا التنافسية التي تحقق اختراق الأسواق وكسب رضا المستهلكين والعملاء، علماً وأن الأسواق تتغير باستمرار وهذا يتطلب الحاجة لتبني إستراتيجية جديدة تركز على القطاعات التي تمتلك فيها الدولة ميزة نسبية، تبدأ بالقطاعات التي تحتل مكانة كبيرة في الصادرات وتستند على إحداث التغيير في ثقافة المنظمات، وبذلك ستزداد القدرة على زيادة الحصص السوقية بشكل كبير في الأسواق العالمية وسوف يسهل تحديد المواقع في تلك الأسواق .

وبشكل عام فإن هذه الدراسة تلتقي مع موضوع بحثنا في جملة من النقاط منها إبراز أهمية الاعتماد على الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لترقية الصادرات من خلال شرح ماهية الجودة الشاملة، أساليب تحقيقها وكيفية الالتزام بها، كما تختلف عنه في عدة نقاط منها التركيز على إستراتيجية التصدير في مصر والبحث في متطلبات تحقيق تنوع الصادرات المصرية وهذا دون التعرّيج على بعض التجارب الرائدة في هذا المجال لاستشفاف الدروس منها التي تناسب حالة الاقتصاد المصري .

**3. دراسة "حسينة بن يوسف" بعنوان "ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر (2000-2010)"** 2012، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير حاولت الباحثة من خلالها إبراز توجه سياسة ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات وأهم الوسائل والإجراءات المنتهجة من قبل الدولة ، والتي لاحظت أنها تبقى غير كافية نظراً لنقص بعض الجوانب الاقتصادية والتي تعتبر ضرورية ومكتملة، وقد توصلت إلى أنه وبالرغم من الإجراءات التي انتهجتها الجزائر للرفع من قيمة الصادرات خارج المحروقات إلا أن هذه الأخيرة بقيت تراوح مكانها، وذلك لكون جميع الإجراءات ترقيعية .

وعموماً، فإن هذه الدراسة تلتقي مع موضوع بحثنا في عدة نقاط أبرزها التركيز على المتطلبات الضرورية لترقية الصادرات خارج المحروقات ومنها نذكر المطابقة لمعايير الجودة عن طريق وضع المستهلك نصب الأعين أثناء القيام بالإنتاج من حيث النوع والكم المطلوب، كما تختلف هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في عدة نقاط منها عدم إبراز الفرص المتاحة أمام

الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات لاختراق الأسواق الدولية هذا فضلا عن الفترة الزمنية التي تغطيها كل دراسة مع إهمال الجودة والأنظمة الحديثة في إدارتها .

### ثامنا: تقسيمات الدراسة

في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تحتوي على أهم النتائج التي تم التوصل إليها وكذا اقتراحات وآفاق الدراسة، وقد اشتمل الفصل الأول على أسس ترقية الصادرات الصناعية وأهدافها فضلا على التعرّيج على بعض التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال؛ هذا فيما احتوى الفصل الثاني على الإطار النظري والتطبيقي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع القدرات التصديرية للمؤسسات الصناعية؛ أما الفصل الثالث فتضمن في جزء منه دراسة تحليلية لواقع ومؤشرات الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 وإلى غاية سنة 2015، بالإضافة إلى عرض المعوقات التي تحول دون ترقية هذا النوع من الصادرات، وفي جزء آخر من هذا الفصل تم إجراء دراسة استطلاعية لعينة من الإطار الإداري للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات بخصوص الأفكار المعبرة عن قيم نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى الالتزام بها عمليا، ليختتم هذا الفصل بتقديم المتطلبات اللازمة لنجاح عملية ترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات في إطار إدارة الجودة الشاملة .

### تاسعا: حرو و صعوبات الدراسة

رغم ما قد تسهم به هذه الدراسة من إثراء للجانب المعرفي والأكاديمي بخصوص موضوع إدارة الجودة الشاملة وقدرتها على توفير فرص لنجاح عملية ترقية صادرات المؤسسات الصناعية بصفة عامة والمؤسسات الصناعية الجزائرية، إلا أنها تبقى محدودة خاصة في الجانب التطبيقي لها، وهذا نظرا لبعض النقائص المسجلة كاقصار الدراسة الاستقصائية على فئة الإطار الإداري، للاعتقاد بعدم قدرة الفئات الأخرى على فهم ما ورد بالاستبيان من أفكار، ما جعلها غير شاملة لكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، على اعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا تستثني أي طرف، مهما كان موقعه في التنظيم ومؤهلاته العلمية والمهنية .

هذا وتمثل الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة في قلة المراجع الخاصة بموضوع دور الجودة الشاملة في ترقية صادرات المؤسسات الصناعية، وإن وجدت فهي تنحصر في بعض المجالات كالمكتبات والرسائل والأطروحات التي هي في واقع الأمر قليلة جدا .

## الفصل الأول: أسس ترقية الصادرات الصناعية مع إشارة إلى بعض التجارب الدولية الرائدة

يتضمن هذا الفصل:

- ✓ الإطار المفاهيمي لترقية الصادرات الصناعية؛
- ✓ آليات ترقية الصادرات الصناعية؛
- ✓ بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال ترقية الصادرات الصناعية .

تمهيد:

تحتل الصادرات مكانة هامة في اقتصاديات جل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتبارها الوسيلة التي يمكن بموجبها للدول تصريف فوائض إنتاجها المحلي وتوفير النقد الأجنبي اللازم لسير عملية التنمية الاقتصادية فيها، وتغطية ما تحتاجه من سلع وخدمات، إضافة إلى دعم سعر الصرف، والتخفيف من أعباء المديونية الخارجية.

ويتفق الباحثون على أن التركيز السلعي في هيكل صادرات أي دولة يقيد بل ويعرقل النمو الاقتصادي ويعرض عملية التنمية الاقتصادية إلى الخطر، وعلى هذا الأساس تولدت قناعات راسخة لدى واضعي السياسات الاقتصادية بأن تنويع الصادرات مفتاح بناء قاعدة تنافسية، مما دفع حكومات العديد من الدول إلى الابتعاد عن تصدير السلع الأولية المعروفة بعدم المرونة السعرية والدخلية في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى التذبذب الحاد في أسعارها وما له من آثار سلبية على التوازنات الاقتصادية الكلية، كل هذه العوامل أدت بالدول إلى التخلي تدريجياً عن سياسة إحلال الواردات واعتماد سياسة تشجيع الصادرات الصناعية لاستدامة معدلات النمو والرفاهية الاقتصادية، وهذا بعد أن أظهرت السياسة الأولى عدم جدواها في الوصول إلى بناء اقتصاد متوازن ومتنوع في صادراته، حيث كانت تبدأ بالحد من الواردات وتنتهي باستيراد الخامات والمواد الأولية بالإضافة إلى سلع الاستهلاك مما يعرقل عملية التصدير، بالمقابل تطمح سياسة ترقية الصادرات إلى رفع الأداء التصديري للدول، بما يساهم في توفير بيئة اقتصادية تتميز بمعدلات نمو حقيقية غير تضخمية، فضلاً على توفير جوي تلاءم ويحفز الاستثمار المحلي والأجنبي ويدفع بذلك قاطرة التنمية الاقتصادية.

من هذا المنطلق، وعلى ضوء الطرح السابق وقصد الإلمام بأسس ترقية الصادرات الصناعية، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يشتمل المبحث الأول على الإطار المفاهيمي لسياسة ترقية الصادرات الصناعية ومحدداتها الأساسية، بينما يتضمن المبحث الثاني بعض الآليات المساعدة على ترقية الصادرات الصناعية، أما المبحث الثالث فيعرج على بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال ترقية الصادرات الصناعية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لترقية الصادرات الصناعية

يعد تنوع هيكل الصادرات ضرورة لكل من الدول النامية و المتقدمة على حد سواء، ولذلك اهتمت العديد من الدول بسياسة ترقية الصادرات الصناعية التي تركز على مجموعة متكاملة من الأساليب والإجراءات وتهدف إلى إعطاء دفعة قوية للسلع المصدرة إلى الأسواق الدولية .

**المطلب الأول: مفهوم و أهداف سياسة ترقية الصادرات (الصناعية**

**أولاً: مفهوم ترقية الصادرات الصناعية**

يعرف "كروجر" *"Krouger"* ترقية<sup>(\*)</sup> الصادرات الصناعية بأنها: "مجموعة من الإجراءات والوسائل المختلفة، التي يتم إتباعها لتحفيز جميع السلع المصدرة دون اقتصار على سلعة واحدة"<sup>1</sup>، هذا ويعرف "محمود حامد عبد الرزاق" ترقية الصادرات الصناعية بأنها: "تنفيذ مجموعة من الإجراءات والوسائل المختلفة على مستوى الدولة، بهدف التأثير على كمية وقيمة صادراتها، بما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتجات المحلية في الأسواق العالمية"<sup>2</sup>، ويرى "بلاسا" *"Blassa"* بأن ترقية الصادرات الصناعية هي: "تلك الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة الصادرات من خلال تقديم حوافز سعرية غير متحيزة لصالح صناعات بدائل الواردات"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعريف السابقة يمكن تعريف ترقية الصادرات الصناعية على أنها التركيز بشكل أساسي على التصدير للسوق الخارجية وهذا لجميع الصناعات التي تتوفر لها فرصة تصدير منتجاتها، ويعني ذلك أن التسويق في السوق المحلية يحظى بأهمية أقل، فهي تعتبره المسؤل الأول عن تمويل خطط التنمية على أساس ذاتي، ذلك أن جانباً هاماً من احتياجات التنمية من السلع الوسيطة والاستثمارية، وحتى من السلع الاستهلاكية عادة لا يمكن إشباعه إلا بالاستيراد من الخارج، ولا بد من توفير حصيلة جيدة من الصادرات لتمويل احتياجات تلك الخطط .

(\*) الترقية هي النمو و الزيادة و أصلها رقى بمعنى ارتفع.

<sup>1</sup> مصطفى بن ساحة، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، 2011/2010، ص 91.

<sup>2</sup> محمود حامد عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات و زيادة الصادرات و دعم التنمية الصناعية، القاهرة، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، 2006، ص 34.

<sup>3</sup> و صاف سعيدي، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في البلدان النامية: الحوافز و العوائق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 40-41.

## ثانياً: أهداف سياسة ترقية الصادرات الصناعية

ترمي الدول النامية من خلال تطبيق سياسة ترقية الصادرات الصناعية إلى تحقيق ما يأتي:<sup>1</sup>

1. تنوع الصادرات من خلال استخدام أكبر جزء من الموارد المتاحة وأيدي عاملة وهذا يساهم في تقليل الهدر والضياع بها فتزداد درجة استخدامها والانتفاع بها؛
2. تطوير الصناعات المحلية التي ستحل محل الواردات والتي من المفترض أن تكون قادرة على منافسة الصناعات المماثلة لها عند تصديرها إلى الأسواق الدولية، الأمر الذي يفرض زيادة الكفاءة الإنتاجية لتلك الصناعات مما يتيح لها تقليل التكلفة وتحسين النوعية، ومن جهة أخرى فإنه قد يحدث أحياناً أن تتوسع وتنوع تلك الصناعات ويخصص جزء منها للتصدير بعد سد حاجات السوق المحلية؛
3. توليد قيمة مضافة أكبر للاقتصاد، وذلك لأن إجراء مجموعة العمليات التحويلية على الخامات والمواد المحلية من شأنه إعطائها قيمة أكبر من قيمتها الأولية قبل التصنيع، فيؤدي ذلك بدوره إلى زيادة القيمة المضافة للدخل والنتائج المحلي الإجمالي؛
4. المساعدة على إقامة الصناعات التصديرية المتكاملة الحلقات، والتي تقضي بدورها تدريجياً على آثار تقسيم العمل الدولي والذي تخصص بموجبه الدول النامية في إنتاج وتصدير المواد الخام التي تستفيد منها الدول المتقدمة في صناعاتها المختلفة حيث يؤهلها لذلك تقدمها العلمي والتكنولوجي؛
5. تخفيف الضغط على موازين المدفوعات وتوفير قدر من العملات الأجنبية يفي باستيراد مستلزمات الإنتاج والاستثمار؛
6. دعم موقف الميزان التجاري للبلد من خلال زيادة نسبة الصادرات مقارنة بالواردات، الأمر الذي يؤثر في نمو الاقتصاد المحلي؛

<sup>1</sup> أنظر: - العربي بوزيان، سياسة التصدير في الجزائر خلال مرحلة الاقتصاد الموجه والإصلاحات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص32؛

- مريم عيسى مُجّد مهنى، إستراتيجية التصنيع في الدول النامية: دراسة نظرية تحليلية للتجربة الليبية في التصنيع للفترة 1973-2010، أمبارك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الخامس، العدد 12، 2014، صص 94-95.

7. دعم عمليات التنمية من خلال الحصيلة التي تقدمها الصادرات من النقد الأجنبي بشكل منتظم، مما يوفر على الدولة عدم التوجه إلى الاستدانة من الخارج إلا عند الضرورة؛
8. استغلال المزايا النسبية المتوفرة محليا وإعادة تخصيص الموارد من قطاع إنتاج السلع غير القابلة للتبادل التجاري الدولي - الذي يتميز بعدم الكفاءة نسبيا - إلى قطاع التصدير الذي يتميز بارتفاع الإنتاجية وزيادة القيمة المضافة منها؛
9. جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وبشكل أساسي في قطاع الصناعة وذلك لأن الاستثمار الأجنبي يتدفق إلى القطاع الإنتاجي الذي يكون فيه العائد أعلى مقارنة بباقي القطاعات الأخرى؛
10. زيادة قدرة المنتج المحلي على منافسة المنتجات الأجنبية في الخارج عن طريق جلب المعرفة الفنية و المعدات الرأسمالية وبطرق مختلفة .

المطلب الثاني: وواقع ترقية الصادرات (الصناعية) وأهم متطلباتها

أولاً: دوافع ترقية الصادرات الصناعية

في هذا المجال يثار سؤال الأ وهو: لماذا يتزايد إقبال الدول نحو تطبيق سياسة ترقية الصادرات الصناعية؟ إن الإجابة على هذا السؤال تقودنا إلى سرد الدوافع التي أدت إلى تنامي وانتشار تطبيق سياسة ترقية الصادرات الصناعية خصوصا على مستوى الدول النامية، وقد أرجع الكثير من المختصين ذلك إلى الأسباب التالية:<sup>1</sup>

1. محدده جدوى إستراتيجية إحلل الموارد: لقد أثبتت إستراتيجية إحلل الواردات فشلها في تحقيق التنمية في

الدول النامية، لأنها كانت تبدأ بالحد من الواردات وتنتهي باستيراد الخامات والمواد الأولية ابتداء من وسائل الإنتاج من سلع ومنتجات نصف مصنعة إلى سلع الاستهلاك، وعموما يرجع فشل هذه الإستراتيجية في تحقيق ما كان مرجوا منها لعدة أسباب منها ارتفاع تكاليف الإنتاج والناجحة عن الحماية مما يعيق عملية التصنيع ويحد من حجم السوق المحلي ويجعل الصناعات تعتمد في بقائها على استمرار الحماية؛ كما ينتج عن الحماية غالبا ارتفاع في أسعار السلع المنتجة وارتفاع في الأجور، مما يعرقل عملية التصدير ويولد الضغوط التضخمية، كما أن معظم السلع المنتجة في ظل هذه الإستراتيجية هي

<sup>1</sup> مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 52-53.



سلع استهلاكية كمالية أو شبه كمالية، وأن التصنيع الاستهلاكي في غالب الأحيان يعتمد على المواد الخام المستوردة الأمر الذي زاد من تفاقم حدة مشكلة النقص في العملة الصعبة وتعميق التبعية للدول الرأسمالية في مجال السلع الرأسمالية، وبالتالي لم تحقق هذه الإستراتيجية هدفها في تقليل الواردات بل أحدثت فقط تغييرا في هيكلها بانخفاض حصة الواردات من السلع الاستهلاكية وزيادة حصة الواردات من السلع الوسيطة والرأسمالية؛

**2. النزعة الحمائية:** حيث اتجهت الدول الصناعية المتقدمة إلى زيادة النزعة الحمائية أمام واردتها من كافة السلع الأولية والصناعية، نتيجة للأزمات المالية التي سادت في عقد الثمانينات، بالإضافة إلى فترات الركود العالمي الذي ساد معظم الدول الصناعية، هذا وقد اتجهت الدول الصناعية إلى تبني الحواجز غير التعريفية على إثر نجاح الاتفاقية العامة لتحرير التجارة والخدمات في تخفيض متوسط التعريفات الجمركية، وقد أثرت هذه القيود تأثيرا واضحا منذ منتصف السبعينات على صادرات الدول النامية؛

**3. تدهور معدلات التبادل الدولية:** وهذا في غير صالح الدول النامية ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى اتجاه أسعار السلع الصناعية التي تصدرها الدول المتقدمة إلى الدول النامية للارتفاع الشديد، مقابل اتجاه أسعار السلع الدولية باستثناء البترول إلى الانخفاض وهذا نتيجة لتراجع الطلب العالمي على المواد الأولية، نظرا لما حققته الدول الصناعية من تقدم علمي وتكنولوجي، مما ساعدها على تخفيض نسبة اعتمادها على المواد الأولية (المستوردة) المستخدمة في إنتاج السلع الصناعية؛

**4. ضعف معدل النمو الاقتصادي:** حيث أن السلع الرئيسية من المواد الأولية المصدرة تواجه إما منافسة قوية من جانب المنتجات الصناعية، وإما طلب ضعيف أو تدني في أسعارها، وبالتالي فإن الحصيلة الضعيفة من العملة الصعبة سوف تؤدي في الأخير إلى ضعف وانخفاض في معدل النمو الاقتصادي، وبالتالي يجب أن تضمن حصيلة الصادرات قدرا كافيا من العملة الصعبة لتمويل الواردات التي تحتاجها عملية التنمية، وهو ما تسعى إليه إستراتيجية ترقية الصادرات الصناعية؛

## 5. مدى استقرار مخازن الصادرات من السلع الرئيسية: ذلك أن البلد الذي على تصدير سلعة واحدة أو

عدد محدود من السلع، يتعرض لدرجة أكبر من عدم الاستقرار في أسعارها، وما لذلك من أثر على التنمية الاقتصادية.

### ثانياً: متطلبات ترقية الصادرات الصناعية

قبل توضيح الإجراءات والأسس التي تتركز عليها عملية ترقية الصادرات الصناعية، لا بد أولاً من إبراز المحاور والمجالات الأساسية التي ينبغي التأثير والعمل عليها بغرض توفير الأرضية الملائمة لتنمية الصادرات، وما ينبغي الإشارة إليه هنا أنه ليس هناك نموذج موحد صالح للتنفيذ في كافة الدول، وذلك بالنظر لاختلاف الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية للدول، ولكن هنالك مجموعة من الشروط اللازمة قصد تهيئة البيئة المناسبة لنجاح عملية ترقية الصادرات الصناعية ومن أهمها يمكن ذكر:<sup>1</sup>

### 1. الاستقرار السياسي والاقتصادي:

إن للظروف الاقتصادية سواء الداخلية أو الخارجية (الدولية) تأثير كبير على قرار التوجه نحو التصدير من عدمه، وترتبط هذه الظروف إما بمجاله النمو أو الركود الاقتصادي للدولة، ففي حالة النمو تدعم حركة التصدير بينما تضعفه في الحالة الثانية، والمصدر يأخذ بعين الاعتبار هذه الحالات وغيرها كحالات التضخم والوضع المالي للدول المتعامل معها من حيث حجم ديونها الخارجية، وحجم احتياطيها النقدي بالعملة الصعبة.

إن التطبيق الفعال لسياسة ترقية الصادرات الصناعية يتطلب الأخضع الإستراتيجية لقيود الموازنة العامة للدول، إذ يجب التقليل من إمكانية التمويل النقدي لتغطية العجز الحكومي، وتعتبر الوضعية المالية السليمة للحكومة أداة فعالة لتعزيز مصداقية إستراتيجية ترقية الصادرات الصناعية، كما أن للظروف السياسية تأثيراً لا يقل عن تأثير الظروف الاقتصادية حيث لا تزال المعاملات الدولية المختلفة ومنها التصدير تخضع لنوعية الأوضاع السياسية القائمة في كل بلد الاستيراد وبلد

<sup>1</sup> للتفصيل في الموضوع يمكن الرجوع إلى:

- سميرة بوالسنة، أثر تطور الصادرات على التنمية الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001/2000، ص 95-96؛

- عبد الحميد حمشة، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة -دراسة حالة الجزائر-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2012، ص 57.

التصدير، حيث أن الوضعية الداخلية غير المستقرة تضاعف من حجم المخاطر المرتبطة بالمعاملة، وتحتّم على المصدر بأن يحجم عن التعامل مع رجال الأعمال والمتعاملين من هذا البلد أو بأن يطلب ضمانات أكثر .

## 2. الإطار المؤسسي:

ترتكز عملية ترقية الصادرات الصناعية على ضرورة خلق وإيجاد مجموعة من المؤسسات والهيئات المستقلة التي تخدم وتسهل عملية التصدير؛ سواء ما تعلق منها بترويج المنتجات الموجهة للتصدير، أو ما يتعلق بتمويل الصادرات، أو ما يرتبط بتبادل المعلومات التجارية وإقامة المعارض والتعريف بالمنتج المحلي في المحافل الدولية . . الخ، مع وجوب تدخل الدولة لتأدية دور واضح في هذه العملية، ويتجلى ذلك من خلال:

### ❖ تخطيط الصادرات:

و ذلك بإجراء تحليل كامل للموقف التصديري لكل قطاع وأيضا لكل صناعة، وبالتالي تحديد الإمكانيات التصديرية وانتقاء الصناعات التصديرية الواعدة مع تحديد الأولويات السلعية والجغرافية، حيث يعتمد نجاح الإستراتيجية على اختيار مجموعة من السلع غير التقليدية، والتي يجب أن يتوافق إنتاجها مع متطلبات الأسواق الدولية، كما يتوجب تحليل كل سوق من ناحية اتجاهات الطلب، المنافسة، حواجز الدخول، أسعار الصرف ومنافذ التوزيع، والتي على ضوءها يتم وضع الأولويات السلعية وكذا الجغرافية .

عموما، إن عملية تخطيط الصادرات تقوم على تحديد، إيجاد ثم توطين الصناعات والأنشطة التصديرية ذات المردود الاقتصادي الجيد وذات القدرة على تعزيز العلاقات التشابكية في الاقتصاد واستغلال ميزات البلد التنافسية، وقد انتهجت العديد من الدول الصناعية الناشئة في شرق آسيا أسلوب التخطيط التوجيهي المباشر لقطاع الصادرات فيها، وذلك بغرض تنميته وتطويره على أسس متينة وهذا عن طريق مؤشرات خاصة، وأهم هذه المؤشرات ما يأتي:<sup>1</sup>

- العائد من العملات الأجنبية لوحدة التكلفة المحلية: يحسب هذا المؤشر بقسمة حصيلة صادرات السلعة بالعملة الأجنبية على تكلفة إنتاج السلعة بالعملة المحلية .

<sup>1</sup> مصطفى بابكر، الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الخمسون، السنة الخامسة، فيفري 2006، ص ص 3-4.

- صافي العائد من العملات الأجنبية لوحدة التكلفة المحلية: يحسب هذا المؤشر بقسمة حصيلة صادرات السلعة بالعملة الأجنبية، بعد طرح قيمة مستلزمات الإنتاج المستوردة لإنتاج السلعة، على تكلفة إنتاج السلعة بالعملة المحلية مطروحا منها قيمة مستلزمات الإنتاج المستوردة بالعملة المحلية. وبشكل عام، فإنه كلما ارتفعت قيمة المؤشرين السابقين كلما ارتفعت السلعة المصدرة في سلم الأولويات.

- التكلفة المطلوبة للحصول على وحدة من النقد الأجنبي: والتي تحسب بالعلاقة الآتية:

$$E = \frac{I + C \cdot T}{X_f \cdot T}$$

حيث:  $I$ : مقدار الاستثمار بالعملة المحلية؛

$C$ : تكاليف الإنتاج الجارية بالعملة المحلية؛

$X_f$ : صافي العائد السنوي بالعملات الصعبة؛

$T$ : عدد سنوات استغلال المشروع.

- مؤشر طول فترة السداد: يحسب هذا المؤشر بقسمة تكاليف الاستثمار بالعملات الأجنبية على صافي العائد السنوي بالعملات الصعبة.

وكإضافة لما سبق، فإنه من الجدير بالذكر التنبيه إلى أن اعتماد المؤشرات السابقة يعتريه عدد من الإشكاليات في الواقع، والتي من أهمها صعوبة التنبؤ باتجاه النفقات والأسعار المحلية والعالمية في المدى المتوسط والطويل، غير أن حساب مثل هذه المؤشرات يعد أمرا ضروريا لانتقاء الصناعات والأنشطة التصديرية الواعدة، وبالتالي رسم البرامج والسياسات التحفيزية والتوجيهية الرامية إلى تعزيز القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى بابكر، مرجع سبق ذكره، ص 3-4.

**- تحسين مناخ الاستثمار:**

يلعب تحسين مناخ الاستثمار السائد في الدولة دوراً هاماً في جذب الاستثمارات الأجنبية التي تسعى إلى التصدير، وبالتالي التأثير على أداء الصادرات، ويكون هذا التحسين بإزالة القيود على مجالات الاستثمار بدءاً بتحسين الإطار القانوني إذ لا بد من وجود قانون موحد خالي من الغموض ويتميز بالاستقرار والشفافية، حيث من شأن عدم استقرار التشريعات أن تثبط عزيمة المستثمرين وتشل المبادرات لديهم، كما أن الغموض والضبابية التي تصف بها القوانين المشرعة في الدولة غالباً ما تؤدي إلى إرباك المستثمرين وانسحابهم، كما لا بد من أن يضمن الحماية لهم من المخاطر كالتأميم والمصادرة وهذا لا يأتي إلا من خلال ضمان الشفافية في وضع وتنفيذ السياسات والقوانين والتي من شأنها تقليل حالة عدم اليقين والخطر الذي يحيط بالقرار الاستثماري، كما أنها تساهم في تقليل تكلفة المعاملات المرتبطة بالاستثمار وتشجيع الاتصال بين الإدارات العمومية والقطاع الخاص، فالشفافية تسمح بخلق مناخ تسوده الثقة بين المستثمرين والسلطات المالية والنقدية العامة، وتكفل لهم حرية تحويل الأرباح للخارج، بالإضافة إلى ضرورة وجود نظام قضائي يكفل تنفيذ القوانين والتعاقدات، وحل النزاعات التي تنشأ بين المستثمر والسلطات العمومية بكفاءة عالية، هذا مع القيام بعملية التقييم الدوري والمستمر لآثار السياسات المتخذة على تطور مناخ الأعمال لتحديد مدى تطابقها مع معايير الممارسة الجيدة والمتعلقة بالمعاملة المنصفة لكل المستثمرين وتطهير المحيط الاقتصادي من البيروقراطية والرشوة والفساد، وهذا باعتماد الحكم الراشد في إدارة الاقتصاد الوطني واعتماد الشفافية ضمن كافة القطاعات، بالإضافة إلى الالتزام بتطوير قوانين عمل البنوك وجعلها تتميز بأكثر شفافية ووضوح وملمة بكل الجوانب التي تنسجم مع تشجيع القطاع الخاص.

**- إزالة عقبات التصدير:**

وهذا بالقضاء على العراقيل التي يواجهها المصدرون، مع العمل على تبسيط إجراءات استيراد السلع الوسيطة والمستلزمات اللازمة لعملية إنتاج السلع المصدرة، وكذا إجراءات تصدير هذه السلع، وتحسين الأنشطة التي سوف تزيد من حصيلة الصادرات، كما تقوم بتغطية الفجوة بين الموارد المتاحة والموارد اللازمة لهذه العملية، بالإضافة إلى تقديم المساعدات للقطاع الخاص عن طريق تقديم العديد من الخدمات بداية من إمداد المصدرين بالمعلومات عن الفرص المتاحة في السوق الدولي

وحتى إعطاء مساعدات متخصصة في تصميم وتنفيذ برامج التسويق الدولي، هذا فضلا عن تقديم الدعم للصادرات والذي يتخذ شكل مساعدات نقدية أو إعفاءات ضريبية وجمركية على السلع الوسيطة الداخلة في إنتاج سلع التصدير، أو تقديم أشكال أخرى من التسهيلات لمنتجاتي السلع المخصصة للتصدير، ويمكن هذا الدعم المصدرين من عرض منتجاتهم في الأسواق الدولية بأسعار منخفضة.

- **تقديم حوافز التصدير:** بما أن عمليات التصدير فعليا تحدث ما بين المؤسسات وليس ما بين الدول، فقرار التوجه نحو التصدير من عدمه متوقف على المؤسسة، باستثناء بعض الدول التي مازالت اقتصادياتها مسيرة مركزيا على غرار كوبا، فنزويلا وغيرها من الدول، ومن منطلق أن كل مؤسسة يجب أن تحفز حتى تستطيع البدء بالتصدير، وفي هذا المضمار تعد سياسة تقديم حوافز ضريبية وجمركية للمصدرين من السياسات الناجحة التي اتبعتها الدول لترقية الصادرات الصناعية، حيث تساهم هذه الحوافز في الحد من التضخم وتقليل تكلفة المنتجات المصدرة، ومن ثم زيادة قدراتها على المنافسة في الأسواق الدولية، وتتضمن هذه السياسة الإجراءات الآتية:<sup>1</sup>

- الإعفاء من ضريبة الدخل والضريبة على الأرباح الرأسمالية بالنسبة للأنشطة التصديرية؛
- الإعفاء الضريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحقق أهدافا تصديرية معينة؛
- منح مزايا ضريبية إضافية للأرباح المعاد استثمارها في مشاريع موجهة للتصدير؛
- إعفاء أنواع معينة من المواد الأولية، التي تدخل في إنتاج سلع موجهة للتصدير، من الرسوم الجمركية (تشجيع الاستيراد بهدف إعادة التصدير)؛
- رد الرسوم الجمركية المسددة عن المواد الأولية والمكونات التي يتم استيرادها بغرض استخدامها في تصنيع بعض السلع الموجهة للتصدير؛
- تخفيض رسوم خدمات الموانئ على الصادرات.

<sup>1</sup> نجد رأفت شعبان، نظم تمويل وضمان ائتمان الصادرات (مع دراسة التجربة المصرية)، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005، ص 613.

هذا وينبغي عند وضع أي نظام ضريبي مراعاة النظم وقواعد التجارة الدولية، حتى لا تتعرض صادرات البلد لقضايا إغراق أو أية قيود قد تضعها في هذا المأزق .

### - توفير مجموعة متكاملة من خدمات التصدير: وتشتمل هذه الخدمات على العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- توفير دراسات عن الأسواق الدولية للتعرف على احتياجاتها؛
- بناء نظام للمعلومات التسويقية والتصديرية؛
- إقامة مراكز لتصميم وتطوير المنتجات التصديرية؛
- تقديم الخدمات التسويقية من معارض و مراكز خدمة البيع و بعثات ترويجية و الإعلان عن المنتجات الوطنية في الخارج؛
- توفير خدمات النقل الداخلي و الخارجي، بيوت التسويق و مراكز البيع الخارجية، بالإضافة إلى أنشطة التعبئة والتغليف، وكذا الرقابة على جودة المنتجات المصدرة؛
- تدريب الإطارات التسويقية على جميع المراحل و الأنشطة التسويقية، و هذا يتطلب إنشاء جهاز للتدريب التسويقي .

### 3. تأكيد جودة المنتجات وإشهادها:

تعد جودة المنتجات مطلباً هاماً من بين المتطلبات التي تتركز عليها إستراتيجية ترقية الصادرات الصناعية، ويتأتى ذلك من خلال أمرين اثنين، الأول يتمثل في إقامة نظم فحص السلع التي يتم تصديرها من أجل ضمان الجودة المناسبة للأسواق الخارجية؛ و الأمر الثاني هو الحفاظ على سمعة المنتج من خلال وضع نظام تأكيد وإشهاد للجودة أو إقامة ندوات داخلية ومعارض ترويج لجودة السلع وجودة التصميم .

<sup>1</sup> محمود حامد عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

## 4. إنشاء المناطق الصناعية التصديرية:

ويعني ذلك ربط المؤسسات المتميزة العاملة في بعض الصناعات في إطار عنقود صناعي وتقديم الدعم لها لتشجيعها على التطوير والابتكار بغرض التصدير، ويمكن الهدف من إنشاء هذه المجمعات هو جذب الاستثمارات وتشجيع مشاركة رأس المال الأجنبي في تمويل إقامة الصناعات التصديرية الضخمة من خلال إصدار قوانين وأنظمة تشجيع الاستثمار الأجنبي والعمل على توفير الظروف الملائمة التي تحتاجها هذه الصناعات كتوفير الخدمات والعمالة بأسعار منخفضة، الإعفاءات الضريبية والجمركية وحرية تحويل الأرباح للخارج، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأجور بما لا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وهذا للاستفادة من التكنولوجيا المتطورة وتسويق المنتجات في الخارج<sup>1</sup>.

## 5. مرونة القطاع المالي وتطوره:

إن ضعف الجهاز المصرفي وتزايد مشكلة القروض الرديئة تلعب دورا في تقييد قدرة البنك المركزي على الحراك، إذ أنه في إطار سعيه إلى إدارة السياسة النقدية والحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي يجد نفسه عاجزا أمام رفع أسعار الفائدة خوفا من حجم الأضرار التي من المتوقع أن تصيب الجهاز المصرفي، كما أن تزايد ملكية هذا الأخير للعملة الأجنبية تدفع البنك المركزي إلى مضاعفة الجهود من أجل حسن إدارة سعر الصرف وتخفيض حجم الآثار السلبية التي قد تصيب العملة المحلية. وتمثل مرونة وعمق القطاع المالي أهمية بالغة للتطبيق السليم والفعال لإستراتيجية ترقية الصادرات الصناعية، من خلال إقدام البنك المركزي على استخدام أدوات السياسة المالية والنقدية المختلفة بغرض تحفيز الصادرات مع توفير التمويل اللازم لدعم القطاع الإنتاجي، ومن ثم زيادة الصادرات مع ضمان توفير الخدمات البنكية المتكاملة التي تتطلبها عملية التصدير.

## المطلب الثالث: محروقات و معوقات ترقية الصادرات الصناعية

تسعى سياسة ترقية الصادرات الصناعية إلى تنمية وتنوع مكونات هيكل الصادرات، بالشكل الذي يؤدي إلى استقرار مداخيلها ونموها، وهذا على ضوء جملة من المعالم والتي تشكل المحددات الأساسية لهذه الإستراتيجية، والتي تعمل على تسهيل عملية صياغة وتحديد الإستراتيجية الملائمة لكل دولة.

<sup>1</sup> سعدي وصاف، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في البلدان النامية، مرجع سبق ذكره، ص 124.



## أولاً: محددات ترقية الصادرات الصناعية

بشكل عام، يمكن تصنيف محددات ترقية الصادرات الصناعية إلى محددات داخلية ومحددات خارجية كالتالي:

1. **الهيكل الاقتصادي:** يعتبر الهيكل الاقتصادي للدولة من أهم المحددات الأساسية الداخلية لترقية الصادرات الصناعية، وهذا بالنظر لكونه مرآة عاكسة لهيكل الصادرات فيها، بحيث تختلف طبيعة وأهداف الإستراتيجية الواجب إتباعها تبعاً لدرجة تنوع هذا الهيكل<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق، لم يتفق الاقتصاديون والباحثون حول تحديد مفهوم معين للهيكل الاقتصادي، وهذا راجع أساساً إلى طبيعة علم الاقتصاد بوصفه علماً اجتماعياً يخضع لتعدد الأفكار والآراء حول العديد من جوانبه وأبعاده، لذا تعددت التعاريف المقدمة له، فالفكر الاقتصادي الكلاسيكي ينظر إلى الهيكل الاقتصادي كمرادف لمفهوم المعطيات أي مجموع العناصر والخصائص التي تحيط بالكيان الاقتصادي<sup>2</sup>.

بينما ينظر الاقتصادي الهولندي "*J - Tinbergen*" إلى الهيكل الاقتصادي على أنه: "مجموعة الملامح والخصائص التي يعكسها الاقتصاد ويمكن ملاحظتها مباشرة بمجرد إلقاء نظره عابرة عليه دون الحاجة إلى تمحيص وتعمق"<sup>3</sup>. ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أن ما تعكسه هذه الصفات والمميزات هو الإطار أو الهيكل الخارجي العام للاقتصاد، غير أن ما تم ذكره غير كاف لوصف الهيكل الاقتصادي فدراسة الهيكل تحتاج إلى تعمق أكبر ليكون التحليل أكثر دقة ووضوحاً ولكي يسهل من عملية الكشف عن الاختلالات الهيكلية، فالاهتمامات التي ذكرها (*Tinbergen*) تؤكد صعوبة وصف محتوى الهيكل ما لم يحدد الهدف من دراسته والزوايا التي ينظر منها إليه.

<sup>1</sup> سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية: دراسة لآثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2010، ص 57.

<sup>2</sup> حسن هادي صالح، دور الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تصحيح الاختلالات الهيكلية في ضوء المستجدات الدولية - تجارب إصلاح مختارة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 53-54.

<sup>3</sup> حمدية شاكر مسلم الإيدامي، اتجاهات التغيرات الهيكلية في اقتصاديات التحول من نظام التخطيط المركزي إلى نظام اقتصاد السوق للمدة (1990-2004)، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 31.

ويرى "والاس بيترسون" بأن مفهوم الهيكل الاقتصادي يدل على المنشأ القطاعي للدخل الوطني وعلى التوزيع الوظيفي للقوى العاملة، أي المساهمات النسبية للقطاعات المختلفة في الدخل الوطني<sup>1</sup>، ومفهوم الهيكل الاقتصادي بهذا المعنى يؤكد على الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر البنيان الاقتصادي، غير أنه يحرص الهيكل في صورة علاقة تناسبية بين مكونات الاقتصاد من دون الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المميزة لهذا الهيكل وطبيعة العلاقة بين مختلف أجزائه .

ومن المنظور السابق يتبلور مفهوم الهيكل الاقتصادي بشكل أكثر وضوحاً فهو عبارة عن نظام متكامل من العلاقات والنسب التي تسمح بتحديد الخصائص العامة للمتغيرات الاقتصادية، وتوصيف أبعادها بالإضافة إلى إمكانية التنبؤ باتجاهاتها<sup>2</sup>.

على العموم، وبغض النظر عن أسباب التباين في مفهوم الهيكل الاقتصادي، فإنه لا يخرج في مضمونه عن كونه مجموعة الخصائص والعلاقات والنسب التي يتصف بها اقتصاد ما، والتي تربط بين عناصره الأساسية خلال فترة زمنية معينة، ويعد الهيكل أكثر شمولاً إذا اشتمل على بنى اقتصادية متعددة، والتي عن طريقها يمكن استيضاح مسار التطور في جانب أو أكثر من جوانب الاقتصاد الوطني والتعرف على أوجه الخلل فيه وتحديد مسبباته<sup>3</sup>.

2. **الحجم الاقتصادي للبلد:** لقد أشار بعض الاقتصاديين إلى أن التركيز السلعي في هيكل صادرات أي اقتصاد يزداد كلما صغر الحجم الاقتصادي للدولة وأيضاً المساحة، عكس الدول الكبرى في الحجم والمساحة التي قد تكون متنوعة في الإنتاج الصناعي، والذي يسمح لها بتنوع هيكل صادراتها من مختلف السلع، إلا أن ذلك لا يعني أن هذا العامل مطلق بل نسبي إذ أن هنالك كثيراً من البلدان المتقدمة ذات المساحة الصغيرة إلا أنها تتميز بتنوع هيكل صادراتها واعتمادها على منتجات ذات ديناميكية عالية سواءً في الطلب أو في الإنتاجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسن هادي صالح، نفس المرجع السابق، ص 55.

<sup>2</sup> حميدة شاكر مسلم الإيدامي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> محمد موسى خليل العلايان، الاختلالات الهيكلية في الاقتصاديات العربية و مدى معالجتها بالتنمية التكاملية العربية (1994-2001)،

أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص 9.

<sup>4</sup> عقبة محمد نوري أمين آغا، أداء الصادرات في ظل منظمة التجارة العالمية: حالة دراسية مقارنة لدول نامية مختارة، رسالة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، 2004، ص ص 14-15.

3. **مستوى التنمية الاقتصادية:** إن مستوى التنمية الاقتصادية لأي بلد يرتبط بعلاقة عكسية بدرجة التركيز السلعي لهيكل الصادرات، إذ كلما كان هذا المستوى مرتفعاً أدى إلى اتساع وتنوع الجهاز الإنتاجي للدولة وارتفاع مرونته وكفاءته وبالتالي زيادة قدرة البلد على إنتاج وتصدير سلع ذات الديناميكية في الإنتاجية ونمو القيمة المضافة<sup>1</sup>.

4. **مستوى الإنتاج و معدل نمط الاستثمار:** يتأثر مستوى الإنتاج بالظروف الاقتصادية والطبيعية وغيرها بالإضافة إلى المردودية المرتبطة به، كما أن معدل نمط الاستثمار يسمح بدراسة أثر الاستثمارات على تنمية الصادرات والحد من الواردات<sup>2</sup>.

5. **الضغوط السكانية:** من دون شك أن ظاهرة النمو السريع للسكان، والذي يفوق معدلات النمو الاقتصادية له الأثر السلبي على تطبيق إستراتيجية للتصدير من طرف الدولة، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة امتصاص الموارد الاقتصادية، وذلك عن طريق توجيهها نحو إشباع حاجيات السكان المتزايدة من السلع والخدمات (تحقيق الاكتفاء الذاتي فقط)، وهذا يحول دون تحقيق فائض للتصدير<sup>3</sup>.

6. **الموقع الجغرافي:** إن الموقع الجغرافي قد يلعب دوراً هاماً في تحديد ملامح الإستراتيجية التي ينبغي إتباعها لتنمية صادرات البلد، إذ ليس للمنتجات المشمولة بتقاسم الإنتاج العالمي أهمية إلا في صادرات البلدان القريبة جغرافياً من إحدى أسواق الدول المتقدمة، وعلى العكس من ذلك، فإن هذه المنتجات لا تعتبر من الصادرات المهمة للبلدان البعيدة جغرافياً عن هذه الأسواق.

#### 7. الخصائص المميزة لأسواق التصدير:

إن الظروف الخاصة بالأسواق الدولية (الطلب المتوقع وتطوره، درجة التشابه مع السوق المحلي، اعتماد المستهلكين الأجانب على المنتج وعلامته التجارية، درجة تشابه النظم والإجراءات القانونية) تحدد للدولة فرص التصدير المتاحة أمامها

<sup>1</sup> محمد موسى خليل العلابان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> عبد الحميد حمشة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>3</sup> فوزي نعيمة، التجارة الدولية: دروس في قانون الأعمال الدولي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، 1999، ص 73.

و الصعوبات و التهديدات التي تواجهها، لذا فإن إستراتيجية ترقية الصادرات الصناعية يجب رسمها بالأسلوب الذي يحقق التوافق بين نقاط القوة الخاصة بالمؤسسات المصدرة مع الفرص المتاحة بالسوق الخارجية<sup>1</sup>.

### 8. ديناميكية الصادرات:

تعرف السلع الديناميكية على أنها السلع التي تزايد الطلب العالمي عليها أو تزايد حصتها في الصادرات الدولية، ومن بين التحاليل المستخدمة في التعرف على ديناميكية صادرات الدول في الأسواق الدولية تقسيم السلع المصدرة حسب معيارين، الأول: تغير حصة السلع المصدرة في إجمالي صادرات القطر، والثاني: تغير حصة السلع المصدرة في التجارة العالمية<sup>2</sup>؛ ومن هذا المنطلق يمكن تبويب أي سلعة مصدرة من قبل أي قطر (أنظر الجدول رقم 1) إلى أربع مجموعات بحسب ما إذا كانت حصة تلك السلعة في إجمالي صادرات ذلك البلد تزيد أم تتضاءل وكذلك بحسب ما إذا كان الطلب يزيد عليها أم لا.

### الجدول رقم 1: مصنوفة الأسواق والحصص

متناقصة	متزايدة	حصة المنتج في التجارة العالمية
		حصة المنتج في إجمالي صادرات القطر
تنافسية أكبر في سلع يتراجع عنها الطلب	تنافسية أكبر في سلع ديناميكية يزيد الطلب عليها	متزايدة (تنافسي)
فقدان التنافسية في سلع غير ديناميكية	فقدان التنافسية في سلع ديناميكية	متناقصة (غير تنافسي)

المصدر: منير نوري، التسويق الاستراتيجي و أهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة (1990-2000)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 278.

وبناء على الجدول أعلاه، فإن ديناميكية أي قطر من حيث الصادرات يمكن أن تقيم من خلال كثافة الخانتين الرماديتين، حيث تعكسان قدرة ذلك القطر على تصدير سلع يزيد الطلب عليها عالميا وتحويل هيكل صادراته بعيدا عن السلع

<sup>1</sup> و صاف سعدي، نحو إستراتيجية تسويقية فعالة في مجال التصدير، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20 و 21 أبريل 2004، ص 6.

<sup>2</sup> حسان خضر، مؤشرات أداء التجارة الخارجية، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع، أبريل 2005، ص 16.

التي تفهقر الطلب العالمي عليها؛ وفي المقابل فإن الخاتين المتبقيتين تعبران عن توجهات غير ملائمة فيما يتعلق بكسب أسواق في سلع يتناقص عليها الطلب العالمي أو تفهقر الححص بالنسبة لسلع يزيد عليها الطلب العالمي<sup>1</sup>.

9. نمط اندماج البلدان وموقعها في التقسيم الدولي للعمل: فنجاح الدولة في الدخول لمجالات إنتاج تنطوي على إمكانات كبيرة لتوسع الطلب العالمي عليها وتزايد القيمة المضافة والنمو السريع في الإنتاجية، يزيد من العوائد الناجمة عن اتساع الأسواق ويعزز دور الصادرات في النمو الاقتصادي، وعلى النقيض من ذلك فإن التركيز على تصدير السلع التي تواجه كساداً في الطلب العالمي عليها إنما يعرض عملية النمو إلى الخطر، إذ أنه يفضي إلى تكبد خسائر في معدلات التبادل التجاري وإلى استنزاف الموارد القابلة للاستثمار كما وأن التركيز على الأنشطة ذات الإمكانيات المحدودة في الإنتاجية يمكن أن يقيد عملية النمو.

## 10. معدل نمو الدخل والطلب:

من المعلوم أن الدخل يشكل عاملاً من العوامل الرئيسة التي تحدد الطلب، وأن التباين في مرونة الطلب الدخلية لها دور مهم في تباين معدلات النمو لفئات واسعة من المنتجات في التجارة العالمية، فمثلاً مرونة الطلب الدخلية المتدنية على بعض المنتجات الغذائية لعبت دوراً في الانخفاض المطرد من حصة هذه المنتجات في هيكل الصادرات السلعية للبلدان النامية، وذلك لأنه مع ارتفاع الدخل يتجه المستهلك إلى إتفاق حصة أقل من دخله على الغذاء، مما يعني أن حصة الغذاء في الاستهلاك والتجارة العالميين تتجه نحو الانخفاض مع ارتفاع الدخل ما لم ترتفع تكاليف الإنتاج النسبية.

وفي حالة المواد الخام فإن الطلب ينمو بمعدل أقل سرعة من نمو الدخل وذلك لعدة أسباب منها تحول البلدان المستهلكة الرئيسة نحو بنية وهيكل اقتصادي يستند إلى المنتجات والخدمات التي تتطلب قدراً أقل من مدخلات المواد الخام، كما وأن مرونة الطلب الدخلية تعكس تأثير ابتكار المنتجات الجديدة على أنماط الإنفاق بمعنى أن الابتكارات يمكن أن تحدث زيادة حادة في الإنفاق على فئات معينة من المنتجات عندما تصبح المنتجات الجديدة في متناول المستهلكين من الأفراد وقطاع الأعمال، أي أن المشاريع الأكثر ابتكاراً تتمتع بإمكانية وصول منتجاتها إلى الأسواق بشكل أسرع وبالتالي تحقق نمواً أسرع في

<sup>1</sup> منير نوري، التسويق الاستراتيجي و أهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة (1990-2000)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005/2004، ص278.

الصادرات، وكما قال على ذلك نجد في الولايات المتحدة الأمريكية أن النمو الاقتصادي مرتبط ارتباطاً وثيقاً باستخدام منتجات تكنولوجيا المعلومات الحديثة حيث أن الطلب عليها يتخطى معدل نمو الدخل بها مش كبيراً مما أسفر عن زيادة في حصة هذه المنتجات في الدخل<sup>1</sup>.

### 11. توافق الصادرات مع واردات الأسواق الدولية:

يعد توافق صادرات أي دولة مع واردات الأسواق الدولية اللبنة الأولى لرفع قدرات الدولة المصدرة على اقتحام هذه الأسواق، ويشتمل هذا التوافق على العديد من الاعتبارات أهمها البيئية والجودة التي تعد عنصراً أساسياً لقبولها في الأسواق الدولية، حيث أن المستهلك يأخذ بالطلب المتزايد على السلع التي يجدها ملائمة من ناحية النوعية، والتي تكيف مع احتياجاته ومتطلباته المتزايدة باستمرار وبالتالى فهي مطلب ضروري في عملية إنتاج المنتجات الموجهة للتصدير.

إن تلبية حاجات ورغبات المستهلكين في التصدير دون شك ليس هدفاً سهلاً المنال، فإذا لم تعمل المؤسسات المصدرة على ضرورة تنظيم تسييرها وتحسينه من أجل الاستجابة لرغبات الزبائن في الداخل والخارج من حيث الجودة والتصميم، هذا مما لا شك فيه سيولد صعوبات تعرقل عملية وضع المنتجات الوطنية في الأسواق الدولية، فالمؤسسة المصدرة يتعين عليها الاهتمام بوضع إستراتيجية تجديد المنتج والخدمة بما يتوافق مع متطلبات الأسواق الدولية، بأسلوب فعال يسمح بكسب ثقة المستهلك<sup>2</sup>.

### 12. إمكانية النفاذ إلى الأسواق الدولية:

إن التباين في سرعة تحرير الأسواق يمكن أن يلعب دوراً مهماً في توسيع التجارة العالمية لمختلف المنتجات، فعندما تكون التعريفات الجمركية هي التي تعترض سبيل النفاذ إلى الأسواق فإن التحرير الشامل للتجارة في شكل تخفيض هذه التعريفات لا يؤدي بالضرورة إلى توسع الأسواق على مختلف المنتجات ولكن يمكن أن تظهر الآثار الإيجابية لتحرير الأسواق عندما يشتمل تحرير التجارة على الحواجز غير التعريفية كنظام الحصص والإعانات وغيرها، لذلك ينبغي على الدول التوجه نحو إنتاج وتصدير السلع التي تتمتع بفرص الوصول إلى الأسواق أي المنتجات التي تواجه قدر أقل من الحواجز التعريفية وغير التعريفية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد موسى خليل العليان، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

<sup>2</sup> سامية سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> محمد موسى خليل العليان، نفس المرجع السابق، ص 67.

## ثانياً: شروط نجاح ترقية الصادرات الصناعية

إن أهم شروط نجاح عملية ترقية الصادرات الصناعية يمكن حصرها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

1. حسن اختيار السلع التي تتمتع الدولة فيها بميزة نسبية أو تنافسية ويكون عليها طلب عالمي؛
2. وجود درجة عالية من التكامل بين القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى داخل الاقتصاد الوطني؛
3. قيام الصناعة على تكنولوجيا ملائمة لرفع قدرة البلد على إنتاج وتصدير سلع ذات كثافة تكنولوجية ومهارات عالية ومتوسطة التي تمتلك ديناميكية كبيرة في الطلب العالمي عليها وكذا ديناميكية كبيرة في الإنتاجية ونمو القيمة المضافة؛
4. دراسة أذواق المستهلكين، إذ أن اختلاف الأذواق يؤثر ويؤدي في الوقت نفسه إلى تغير الطلب على الصادرات؛
5. اتصاف الإنتاج بالكفاءة والجودة اللازمين للصمود أمام المنافسة العالمية والذي يسمح بالمحافظة على الأسواق القائمة وفتح أسواق جديدة، لأنه في حال انخفاض الجودة لن يكون هناك طلب على هذه المنتجات نظراً إلى رداءة المنتجات بالمقارنة بمثيلاتها الأجنبية .

## ثالثاً: معوقات ترقية الصادرات الصناعية

عرفت هذه الإستراتيجية التي رصدت لها الدول النامية حزمة متكاملة من الإجراءات القانونية المشجعة جملة من الصعوبات عند التطبيق، منها ما هو داخلي مرتبط بنظام البلد وبجغرافيته وغيرها من الخصائص الداخلية، ومنها ما هو خارجي يرجع بصفة أساسية إلى إجراءات الحماية المنتهجة من طرف الدول المتقدمة وغيرها .

على العموم، هناك العديد من المشكلات التي تعوق عملية ترقية الصادرات الصناعية في الدول النامية، والتي تؤدي إلى انخفاض تنافسية الصادرات، لما تسببه هذه المشكلات من ارتفاع في تكلفة الصادرات، أو تقليل جودة المنتجات المصدرة، ومن بين تلك المعوقات ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيمان محمد أحمد، النمط الحالي للصادرات الصناعية ذات القدرة التنافسية في مصر، بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 38، ربيع 2007، ص30.

<sup>2</sup> داود محمد صبح، إستراتيجية التصنيع الموجه للتصدير وأثرها على التنمية الاقتصادية في الأردن، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردن، 1995، صص12-14.

1. اختلال الهيكل الاقتصادي وظهور الازدواجية فيه، حيث يظهر قطاع متقدم تكنولوجيا (قطاع التصدير) وقطاع متخلف (قطاع إشباع الحاجات الداخلية) بشكل يجعل النمو المحقق في القطاع المتقدم لا تنسحب ثماره على بقية القطاعات، وبالتالي لا يتمكن الاقتصاد من تحقيق الانطلاق؛
2. تبعية الدول النامية تكنولوجيا للدول المتقدمة التي تحرص دائما على اعتماد تكنولوجيا أكثر تطورا من تلك التي تصدرها، حيث تعمل الشركات الدولية على إقامة صناعات ضعيفة التوليد للقيمة المضافة وكثيرة التلويث للبيئة مستفيدة من وفرة الطاقة والمواد الأولية واليد العاملة الرخيصة مع عملها على توزيع التكنولوجيا في شكل حلقات على عدد من الدول، وبالتالي لا تستفيد الدول النامية إلا من حلقة تكنولوجيا واحدة؛
3. الافتقار إلى البنية الأساسية اللازمة للتصدير، بالإضافة إلى تدني مستوى خدمات الشحن والتخزين، ارتفاع رسوم الخدمات في الموانئ والمطارات، وكذا تعدد وتعقد الإجراءات الجمركية؛
4. ارتفاع تكاليف التشغيل نتيجة الاستغلال غير الكامل للطاقة الإنتاجية للمشروعات بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف المواد الداخلة في عملية الإنتاج المعد للتصدير؛
5. نقص المعلومات المتاحة عن الطلب العالمي، وعن الأسواق العالمية وفرص التصدير المتاحة؛
6. عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل عمليات التوسع والتطوير، بالإضافة إلى إحجام بعض البنوك عن قبول الاعتمادات المستندية للمصدرين؛
7. الضغوط السكانية والتي تفوق معدل النمو الاقتصادي لها الأثر السلبي على تطبيق إستراتيجية للتصدير من طرف الدولة، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة امتصاص الموارد الاقتصادية، وذلك عن طريق توجيهها نحو إشباع حاجيات السكان المتزايدة من السلع والخدمات (تحقيق الاكتفاء الذاتي فقط)، وهذا يحول دون تحقيق فائض للتصدير؛
8. نقص المهارات والخبرات اللازمة لإدارة المشروعات التصديرية وكيفية رسم الإنتاج والتصدير، بما يؤدي إلى غياب التنسيق بين عمليات الإنتاج والتصدير.



9. تشدد معايير الجودة والسلامة التي تطبقها الدول المستوردة وخاصة الدول المتقدمة على الصادرات، حيث يتم فرض شروط فنية على السلع المصدرة إليها، كما تشترط العديد من هذه الدول شهادات تفيد بإجراء اختبارات معينة على السلع التي تستوردها والتي لا تطلب عادة من المنتجين المحليين في الدول النامية؛
10. الرسوم الإضافية التي تفرضها الدول المستوردة على المصدرين، و ما يترتب عليها من ارتفاع التكلفة بالنسبة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى السوق، و من أبرز الأمثلة على ذلك قيام بعض الدول بفرض رسوم جمركية على واردات بعض السلع من الخارج لحماية السلع البديلة المنتجة محليا الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكلفة السلع المستوردة من وجهة نظر المقيمين في تلك الدول مما يحد من دخول منتجات الدول النامية إلى أسواق هذه الدول؛
11. الحماية التي تمنحها حكومات الدول الأجنبية لمنتجاتها المحلية سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، مما يؤدي إلى انخفاض تنافسية الصادرات إلى هذه الدول .

## المبحث الثاني: آليات ترقية الصادرات الصناعية

تحتاج عملية ترقية الصادرات الصناعية إلى حزمة متكاملة من الآليات في مختلف المجالات سواء في مجال الإنتاج أو الاستثمار أو التسويق، مع العمل على توفير مجموعة من الحوافز للمصدرين والعمل على حل مختلف المشاكل والعقبات التي تقف حاجزا أمام توجههم نحو الأسواق الدولية .

### المطلب الأول: التسويق الدولي

يعتبر التسويق الدولي إطارا مرجعيا مفيدا للمؤسسات التي تسعى للبحث عن مزايا تنافسية في الأسواق الدولية، فقد أضحى التصدير العشوائي غير مجد لإيجاد مكانة في أسواق التصدير، فبلوغ هذا الهدف يتطلب عدة جهود تبدأ بإعداد بحوث عن الأسواق الدولية وتنتهي باختيار الأسواق المستهدفة، وتحديد الإستراتيجيات الملائمة لبلوغه .

### أولاً: مفهوم التسويق الدولي ومبادئه

#### 1. مفهوم التسويق الدولي:

قدم العديد من المفكرين والباحثين تعاريف كثيرة للتسويق الدولي ولكنها تختلف من مفكر لآخر، فالبعض يعرف التسويق الدولي على أنه: "مجموعة الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم، أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها الشركة المنتجة لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات وغيرها"<sup>1</sup>؛ والبعض الآخر يعرفه على أنه: "الوسيلة التي تعمل على توجيه السلع والخدمات من المؤسسة المنتجة لها إلى المستهلكين والمستخدمين للعديد من الدول"<sup>2</sup>.

#### 2. مبادئ التسويق الدولي:

يقوم التسويق الدولي على مجموعة من المبادئ المستقاة من التجارة الدولية، ويمكن إجمال أهم المبادئ الكائنة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 32.

<sup>2</sup> محبوب بن حمودة و فطيمة بن عبد العزيز، أهمية التسويق الدولي و دوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20 و 21 أفريل 2004، ص 2.

<sup>3</sup> حمزة العوادي، إشكالية تسويق الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، جامعة بومرداس، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 164.

- **التخصص و تقسيم العمل:** إذ تخصص الدولة في إنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها، بينما تستورد المنتجات الأخرى التي لا تتمتع بميزة تنافسية فيها من الدول الأجنبية؛
- **الميزة التنافسية للمنتج:** حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها فحسب، بل يمتد الأمر إلى أبعد من ذلك، حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الدولية؛
- **توازن عناصر المزيج التسويقي:** من خلال عناصره الأربعة المتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع و الترويج التي هي مكملة لبعضها البعض، فلا يعتبر المزيج التسويقي متوازنا، إذا تركز الاهتمام الأساسي للمؤسسة على عنصر واحد و تم إهمال العناصر الأخرى .

### ثالثا: طبيعة القرارات و الخيارات في الأسواق الدولية

#### 1. القرارات المتعلقة باختيار الأسواق الدولية:

نظرا للاستحالة قيام أي شركة بدراسة كافة الأسواق العالمية و تسويق منتجاتها فيها، لا بد من اختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية و قدرتها المالية على الدفع و قلة المخاطر و ملاءمتها لنشاط الشركة و منتجاتها، و من بين أهم المعايير المستخدمة في اتقاء الأسواق الدولية هناك ثلاثة معايير وهي:<sup>1</sup>

- ❖ **النشاط المرتقب و مردودية السوق للمؤسسة:** و الذي يقيم عن طريق الحجم الكلي للسوق و حصة السوق المرغوب تحقيقها و أيضا سعر البيع الممكن تحقيقه؛
- ❖ **قابلية الدخول إلى السوق:** و يمثل هذا المعيار درجة تفتح الدول للمنتجات الأجنبية، و يرتبط قياس هذه الدرجة بوجود أو انعدام وجود عراقيل خاصة بالواردات؛
- ❖ **المخاطر المواجهة:** يقضي هذا المعيار بأنه على المؤسسة أن تدرس كافة أنواع المخاطر المرتبطة بدخولها للسوق الخارجي سواء كانت مخاطر سياسية أو مخاطر اقتصادية، و قد أصبح هذا المعيار أحد أهم المعايير المستخدمة في اختيار أسواق التصدير، لكن درجة التعرض لهذه المخاطر تختلف بحسب حجم الشركة و بحسب طبيعة الصادرات،

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2007، ص ص 174-175.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد أكثر حساسية من الشركات الكبيرة لمخاطر الأسواق لأن نسبة كبيرة من صادراتها تتركز في عدد قليل من الأسواق.

## 2. القرارات المتعلقة بالمنتج:

تتف المؤسسة المصدرة أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي ستصدرها، ويتعلق الأمر بالقرارات الآتية:<sup>1</sup>

❖ **قرار تنوع أو تبسيط المنتجات:** التنوع يعني إضافة منتجات أو خدمات جديدة لما تقدمه المؤسسة حالياً، وتتخذ المؤسسات قرار التنوع لأسباب متعددة كالاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة بالأسواق الدولية وقد يكون الدافع من وراء التنوع هو تقليل مخاطر التسويق والتي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد أصناف المنتج، وينتج عادة عن مثل هذه القرارات نمو مبيعات المؤسسة وزيادة ربحيتها، وأحياناً تجد المؤسسة أن عدداً محدداً من منتجاتها الحالية يحقق لها النصيب الأكبر من الأرباح في الأسواق الدولية، في حين لا تساهم منتجاتها الأخرى إلا بقدر ضئيل في أرباحها، وفي مثل هذه الحالات تلجأ المؤسسة إلى عملية الحذف أو التبسيط لتلك المنتجات.

❖ **قرار تنميط أو تعديل المنتج:** في هذا السياق تحتاج المؤسسة إلى اتخاذ قرار بشأن المفاضلة بين تنميط أو تعديل المنتجات، والأمر هنا لا يتعلق بتطبيق توحيد وتنميط محض وجامد ولكن تسعى المؤسسة إلى سلوك منهج التنميط كلما سمحت لها الظروف بذلك، وانتفت جميع العوائق التي تحول دونه، فبالنسبة لبعض السلع والخدمات الاستهلاكية التي قد يقوم المستهلك بشرائها عند تواجده بالخارج مثلما يقوم بشرائها في بلده الأصل يكون من الضروري توحيد مواصفات المنتج للاحتفاظ بولاء المستهلك، كما يمكن للشركة أن تقوم بتسويق المنتج بتركيبات مختلفة باستخدام نفس الاسم.

❖ **قرار تمييز المنتجات:** يتم تمييز المنتجات عن طريق أسماء أو رموز أو صور، وذلك بهدف ألا تتشابه العلامة التجارية مع نظيراتها من المنتجات المنافسة خاصة تلك التي لا تتمتع بسمعة طيبة لدى العملاء في السوق الخارجي، ونفضل

<sup>1</sup> محمد براق و محمد عبيلة، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقاربة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العدد الرابع، جوان 2006، ص 148.

الأسماء التجارية التي لها ارتباط بالمنتج سواء باستخداماته أو وجودته لأن ذلك يسهل تذكر العملاء لها وتعرفهم عليها من بين المنتجات الأخرى.

### 3. قرارات التسعير في الأسواق الدولية

إن التسعير جزء ملازم ومهم في نشاط التسويق الدولي، وعلى المسوق أن يقوم بتحليل عدة عوامل رئيسية عند تحديد السعر في الأسواق الأجنبية، باعتبار أن قرارات التسعير تؤثر على مجرى العلاقات مع الموزعين والمستهلكين، ومن بين هذه العوامل نذكر مرونة الطلب، طبيعة المنافسة في السوق، التكلفة ودرجة التدخل الحكومي<sup>1</sup>.

### 4. خيارات التوزيع في السوق الدولي:

يمكن هنا التفرقة بين خيارين أساسيين وهما:

❖ **التوزيع المباشر:** ويعني قيام المنتج بتقديم منتجاته إلى العملاء المستهدفين سواء المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة دون الاعتماد على وسطاء، بهدف تحقيق وفورات في تكاليف التوزيع، فموجب هذه الطريقة تفضل المؤسسات القيام بعملية التوزيع بنفسها مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة، وفي المقابل ترتبط بعائد محتمل أكبر، وتعامل مباشر مع المستهلكين<sup>2</sup>، لذلك يتم اعتماد هذه الطريقة عندما يكون عدد العملاء المحتملين قليلاً وتوزيعاتهم الجغرافية قريبة؛

❖ **التوزيع غير المباشر:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على وجود الوسطاء، بمعنى أن عملية توزيع المنتجات لا تتم مباشرة بين المنتج والعميل، وقد ظهرت أهمية استخدام الوسطاء لتوزيع منتجات المؤسسات سواء بشكلها الأصلي، أو بشكلها المعدل نتيجة اتساع الأسواق التي توزع فيها تلك المنتجات إضافة إلى صعوبة قيام العديد من المصدرين بإنشاء فروع لشركاتهم في الأسواق الدولية، هذا وينبغي اختيار الوسطاء على ضوء أسس معينة لأن الاختيار الخاطيء قد

<sup>1</sup> عماري جمعي و طارق قندوز، التسويق الصناعي كمدخل استراتيجي و تنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، ص 17.

<sup>2</sup> زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2007/2008، ص 139.

يؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة، ومن أهم هذه الأسس: الخبرة والمعرفة الجيدة بأسواق التصريف، السمعة المالية والتجارية الطيبة والكفاءة الإدارية والبيعية<sup>1</sup>، ويتميز أسلوب التوزيع غير المباشر بالوفرة والسرعة النسبية وسهولة العمل، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة وبدون انتظار تأسيس وإنشاء شبكة توزيع خاصة بها، كما أن المستورد الأجنبي يتحمل عن الشركة إدارة وتمويل المخزون بانتظام، ومخاطر عدم الدفع (عجز الزبائن)، ورغم محاسن هذا الأسلوب فإنه يواجه جملة من الانتقادات منها أنه لا يتوجب على الوسيط إعلام الشركة عن المشتري النهائي لمنتجاتها، وبالتالي لا يتمكن المصدر من الانفصال عن الوسيط بدون تحمل خطر خسارة زبائنه، يضاف إلى ذلك مخاطر أخرى يمكن أن تظهر في المدى البعيد وهذا عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، ولذلك تكفي الشركات باعتماد هذه الطريقة في المراحل الأولى من دخولها الأسواق الدولية<sup>2</sup>.

#### 5. استراتيجيات التسويق الدولي:

في هذا العنصر سنتطرق إلى أهم استراتيجيات التسويق الدولي التقليدية منها والحديثة، والتي يسعى المسوق الدولي من خلالها إلى احتلال مكانة دائمة ومستقرة في الأسواق الدولية.

❖ الاستراتيجيات التقليدية: وهي تلك الاستراتيجيات التي كانت مستعملة منذ بزوغ التسويق الدولي، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على خصائص المؤسسة الداخلية قبل خصائص السوق الدولي والبيئة المحيطة، ويمكن عرض هذه الاستراتيجيات على النحو الآتي:

- إستراتيجية تخفيض التكاليف: تعتبر هذه الإستراتيجية من أقدم الاستراتيجيات المتبعة في مجال التسويق الدولي، حيث يلجأ المسوق الدولي بقدراته ومخبراته إلى تخفيض تكاليف منتجاته عن طريق البحث عن مصادر المواد

<sup>1</sup> رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 140-141.

<sup>2</sup> بديع جميل قندو، التسويق الدولي، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 176-177.

الأولية المنخفضة التكاليف أو العمالة الرخيصة، التي بدورها تساعد على تخفيض السعر و بالتالي رفع قدرة المؤسسة المصدرة على المنافسة العالمية<sup>1</sup>.

- إستراتيجية الإعلان: تعد هذه الإستراتيجية من بين الاستراتيجيات الحاسمة في تسويق المنتجات المتميزة في الأسواق الدولية، حيث يعتبر الإعلان فعالاً عندما يتميز صنف عن الأصناف المنافسة له بموجب أبعاد هامة تتعلق بالمستهلكين<sup>2</sup>.

- إستراتيجية التحالفات الدولية: تنطوي التحالفات الدولية على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين الشركات الكبيرة، أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة، أو بين الحكومات والشركات في أقطار مختلفة بشأن مشروع معين لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف العقد<sup>3</sup>، ويتم اختيار أسلوب التحالفات كشكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية لعدة أسباب<sup>4</sup>:

✓ التوزيع ضمن قنوات الشركة الحليفة حيث أن أكبر مشكلة تصادف المؤسسة في توجيهها نحو الأسواق الدولية هي قدرتها على امتلاك شبكة توزيع جيدة في تلك الأسواق؛

✓ تدعيم المعرفة بالسوق المراد الدخول إليها ضمن المعلومات المتوفرة لدى الشركة الحليفة، والتي تمكن المؤسسة من ربح الوقت والجهد لدى تسويقها داخل البلد الذي تملك فيه تحالفاً؛

✓ تخفيض التكاليف التسويقية، فقد يصعب على الشركة بمفردها أحياناً تغطية تكاليف المنتجات الجديدة لذا تلجأ إلى البحث عن شركاء استراتيجيين؛

<sup>1</sup> إسماعيل جوامع، ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2007/2006، ص ص 137-141.

<sup>2</sup> محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، العدد الثاني، جوان 2004، ص 40.

<sup>3</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن 21-، القاهرة، إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 14.

<sup>4</sup> جمعي عماري، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2011/2010، ص 159.

✓ استغلال سمعة الحليف المحلي للوصول إلى رضا المستهلك .

وهناك جملة من المعايير التي ينبغي على الشركات أخذها بعين الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف، هذه المعايير هي:<sup>1</sup>

✓ أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية، إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية؛

✓ أن تكون المساهمات المقدمة من أطراف التحالف متوازنة؛

✓ أن يكون هناك توافق بين الشركات المتعاونة على مستوى الإدارة العليا لكل شركة؛

✓ أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعد أو ضعيف .

### ❖ الاستراتيجيات الحديثة:

في ظل العولمة والتغيرات الكثيرة في سلوك المستهلكين المحليين والدوليين على حد سواء، وأيضاً التطور الهائل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، كلها عوامل دفعت إلى البحث عن استراتيجيات أخرى لها فعالية أكبر في التوغل إلى الأسواق العالمية، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:

### - إستراتيجية دفع السوق:

إن الهدف الأساسي لأي إستراتيجية تسويقية هو اكتساب ميزة تنافسية، والتي تنشأ من خلال إرضاء الزبائن بصورة أفضل وأسرع وأقل تكلفة من المنتجات المنافسة، من هذا المنطلق، اقترح كل من "Kent Nakamoto", "Rashi Glazer", "Carpenter" & "S.Gregory" مفهوماً جديداً للميزة التنافسية من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تعلم وتساعد المستهلكين على معرفة ما يريدون يطلق عليها اسم "استراتيجيات دفع السوق"، ووفقاً لها يصبح المستهلك من خلال تراكم المعرفة لديه يفضل تعامله مع منتج على منتج آخر وفئة على أخرى، حيث يقيم المستهلك المنتجات على أساس بعض الأبعاد التنافسية العامة، ويحكم على قيمتها وفق أفضليات معينة، ثم يختار المنتج الذي يقدم له أقصى منفعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الأمين بن عزة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسويق، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2008/2007، ص ص 257-258.



## - إستراتيجية الاستخبار عن المستهلك وفهم سلوكه:

إن السوق الدولي الذي يرغب في البقاء في السوق أو دخول سوق جديدة مطالب بدراسة سلوك المستهلك حول المنتجات المرغوبة والمقبولة لديه، كما تشمل الدراسة الطريقة التي يتصرف بها المستهلك في السوق (الكمية المشتراة، القيمة، صفات وخصائص المنتج، معدل تكرار الشراء، . . .).

وعموماً، فإن الاستخبار عن المستهلك وفهم سلوكه يكون بإحدى الطرق الآتية:<sup>1</sup>

- ✓ المسح الكمي للأسواق ومعرفة كافة التطورات التي تطرأ على حالة المستهلكين؛
- ✓ تقسيم المستهلكين إلى فئات نوعية متجانسة؛
- ✓ الحصول على المعلومات والتقارير الدورية من جميع نقاط التوزيع الخاصة بسلوك المستهلك والتي تساعد على فهم رغباته .

## - إستراتيجية إعادة التوطين:

يمكن تعريف إعادة التوطين بأنه إعادة النظر في مواطن تموقع الشركة في العالم من حيث مواقع الإنتاج أو التسويق أو حتى مراكز البحث والتطوير، وذلك رغبة من الشركة في زيادة فعالية هيكلها التسويقي وتوسيع دائرة السيطرة على الأسواق المختلفة؛ هذا وتمثل أهم أشكال إعادة التوطين في الآتي:<sup>2</sup>

- ✓ إعادة توطين الإنتاج: تبدأ مرحلة التفكير في إعادة توطين الإنتاج عندما لا تستطيع المؤسسة تخفيض تكاليف العمالة في موطنها الأصلي؛
- ✓ إعادة توطين الإدارة: تلجأ المؤسسة إلى إعادة توطين إدارتها لعدة أسباب قد يكون أهمها البيروقراطية التي تواجهها إدارة المؤسسة في موطنها الأصلية؛ المعاملة التفضيلية التي تتلقاها المؤسسة من مناطق أخرى والتي تكون حافزا إداريا لتغيير توطين الإدارة (انخفاض الضرائب، تكاليف الإيجار والخدمات الأخرى، سرعة الإجراءات التسويقية)

<sup>1</sup> رولاند كالوري و آخرون، المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص136.

<sup>2</sup> محمد الباشا و آخرون، مبادئ التسويق الحديث، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص36.

أو القرب من أسواق دولية مهمة فقد تجد المؤسسة نفسها في حاجة إلى إعادة توطين إدارتها رغبة منها في الاقتراب من سوق دولي يحتمل مكانة كبيرة ضمن رقم مبيعات المؤسسة ومن المهم تقريب الإدارة منه .

✓ إعادة توطين التسويق: وذلك بإعادة توطين المزيج التسويقي بما يناسب ظروف السوق والمتغيرات الجديدة .

### المطلب الثاني: تخفيض قيمة العملة

#### أولاً: مفهوم و أثر تخفيض قيمة العملة على الصادرات

تخفيض قيمة العملة عملية ذات طابع تقني تهدف إلى تغيير قيمة العملة بالنسبة إلى معيار مرجعي، سواء كان هذا المعيار ذهباً، أو عملة صعبة أو سلة من العملات أو حقوق السحب الخاصة، ومنه إلى جميع العملات المختلفة .

إن تخفيض القيمة الخارجية للعملة المحلية من شأنه أن يعمل على خفض أسعار السلع الموجهة للتصدير مقومة بالعملة الأجنبية، ومنه زيادة الطلب الخارجي على الصادرات، فترتفع كمية وحصيلة الصادرات بالعملة المحلية<sup>1</sup> .

#### ثانياً: شروط نجاح تخفيض قيمة العملة في تنمية الصادرات

يتوقف نجاح سياسة تخفيض قيمة العملة في إحداث آثار من شأنها زيادة حصيلة الصادرات على مجموعة من العوامل، هذه العوامل نوردتها على النحو الآتي:<sup>2</sup>

**1. مرونة الطلب الخارجي على الصادرات:** حيث يجب أن يتسم الطلب العالمي على منتجات الدولة بقدر كاف من المرونة بالنسبة لتخفيض أسعار الصادرات المقيمة بالعملة الأجنبية، بحيث يؤدي تخفيض قيمة العملة إلى زيادة الطلب العالمي على المنتجات المصدرة بنسبة أكبر من نسبة التخفيض؛

**2. مرونة العرض الداخلي للصادرات:** حيث أن زيادة الصادرات على إثر تخفيض قيمة العملة لا يتحقق إلا إذا كانت الهياكل الإنتاجية المحلية متكيفة مع الأسواق الدولية، وبمعنى آخر وجوب أن يتسم العرض المحلي لسلع التصدير بقدر

<sup>1</sup> إبراهيم بلقلة، آليات تنمية و تنويع الصادرات خارج المحروقات و أثرها على النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008، ص 99.

<sup>2</sup> عبد الرحمن يسري أحمد، الاقتصاديات الدولية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص ص 266-267.

كاف من المرونة، بحيث يستجيب الجهاز الإنتاجي للارتفاع في الطلب الخارجي على الصادرات نتيجة انخفاض قيمة العملة المحلية؛

**3. استقرار الأسعار المحلية:** بمعنى عدم حدوث ارتفاع في الأسعار المحلية بعد التخفيض، وهذا حتى لا ينعكس هذا الارتفاع في صور ارتفاع لأسعار تكلفة المنتجات المحلية، فعملية التخفيض عادة ما يرافقها عمليات شراء من أجل المضاربة أو التخزين، مما يدفع الأسعار باتجاه الارتفاع، وبذلك يحتفي الأثر السعري في زيادة صادرات البلد الناشئ عن تخفيض قيمة العملة المحلية، وبالتالي فإن نجاح هذه السياسة في زيادة حصيلة الصادرات مرهون بعدم حدوث ضغوط تضخمية؛

**4. عدم اتخاذ الشركاء التجاريين نفس الإجراء:** بحيث ينبغي أن لا تقابل سياسة التخفيض بتدابير مماثلة في البلدان الأخرى والتي تنتج سلعا تصديرية مشابهة، فقد يجد المنتجون الأجانب أنه من العسير عليهم تخفيض المعروض من إنتاجهم للتصدير دون أن تلحق بهم خسائر كبيرة فيلجأ هؤلاء في هذه الظروف إلى خفض أسعار صادراتهم قصد المحافظة على أسواقهم الخارجية، بمعنى أن قيام الدول التي تصدر نفس السلع بإجراء مماثل للدولة صاحبة التخفيض، قصد المحافظة على أسواقهم الخارجية، يؤدي إلى إزالة الأثر المترتب عن تخفيض قيمة العملة المحلية، فتفقد بذلك سياسة التخفيض فعاليتها في زيادة صادرات هذه الدولة .

### المطلب الثالث: تمويل و ضمان الائتمان للصادرات

أمام الأهمية المتزايدة للدور الذي تلعبه الصادرات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية ، لجأت العديد من الدول إلى إتباع سياسة تحفيز وتشجيع الصادرات، وذلك من خلال إيجاد نظام خاص لتمويل الصادرات و ضمان الائتمان الخاص بها؛ وذلك نظرا لكثرة وتنوع المخاطر التي تعترض عملية التصدير والتي تحول دون بلوغ الأسواق الدولية؛ في شكل يتلاءم مع طبيعة هذه الصادرات واحتياجات كل من المصدر الوطني والمستورد الأجنبي .

### أولاً: تمويل الصادرات

أدت علاقات التجارة الدولية إلى وجود نوعين من الحاجات المالية المتعارضة بين كل من المصدر والمستورد، فالمصدر بطبيعة الحال يرغب في الحصول على قيمة منتجاته المصدرة فوراً وبمجرد إتمام عملية الشحن إلى المستورد الأجنبي،

وذلك حتى لا تتجمد أمواله في صفقات تصديرية آجلة من ناحية، ومن ناحية أخرى فهو يحتاج إلى تغطية نفقاته أثناء فترات إعداد و تجهيز السلعة محل التصدير، وبالنسبة للمستورد فهو يحتاج إلى فترة زمنية بعد استلامه للسلعة قصد تصريفها حتى يتمكن من تجميع الأموال اللازمة لسداد قيمتها؛ وأمام حاجة المصدر إلى السداد الفوري من ناحية، و حاجة المستورد ورغبته في السداد المؤجل، وجدت مختلف أنواع التسهيلات الائتمانية لتمويل الصادرات، والتي تتخذ شكلين رئيسيين وهما: <sup>1</sup>

**1. تمويل الصادرات قبل الشحن:** ويقدم هذا التمويل للمصدر، رأس المال العامل اللازم لإعداد و تجهيز السلع المصدرة وذلك في الفترة الواقعة بين تلقي أمر التوريد الخارجي إلى وقت شحنها، وعادة ما يقدم هذا التمويل كنسبة مئوية من قيمة صفقة التصدير المتعاقد عليها .

**2. تمويل الصادرات بعد الشحن:** يمنح هذا التمويل بغرض توفير السيولة المالية للمشروع التصديري في الفترة ما بين قيامه بشحن البضاعة ولحين سداد حصيلة صادراته من المستورد الأجنبي على أساس أن هذا الأخير يعاني عجزا ماليا .

### ثانياً: ضمان ائتمان الصادرات

#### 1. مفهوم ضمان ائتمان الصادرات:

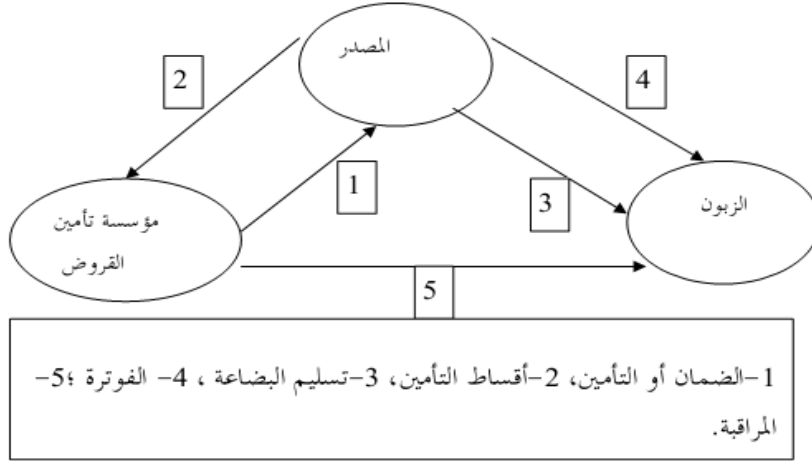
يعرف ضمان ائتمان التصدير بأنه: "شكل من أشكال التأمين يقوم بضمان الأخطار التي قد يتعرض لها المتعامل الاقتصادي في الأسواق الدولية، ويكمن هذا الضمان في تأمين القرض الذي يقدم للمستورد، بحكم أن غالبية المبادلات التجارية الدولية لا يتم تسديدها فوراً حتى ولو ليوم واحد، وبالتالي فإنها تتم بأجل، مما يجعل ضمانها مهم لتفادي الأخطار الممكن حدوثها"<sup>2</sup>. هذا ويعرف "طارق جمعة سيف" ضمان ائتمان الصادرات بأنه: "التأمين الذي يغطي الخسائر التي تحدث بسبب تحقق أحد المخاطر التجارية (الأخطار التي يكون مصدرها المستورد أو أوضاعه المالية، و تؤدي إلى عدم استلام المصدر لكامل مستحقاته في الآجال المتفق عليها و غير التجارية (المخاطر التي تخرج عن إرادة المستورد ويكون مصدرها سلطات القطر المستورد أو قطر العبور، أو تكون ناتجة عن اضطرابات عامة أو وقائع معينة يشهدها القطر المستورد) للقروض المرتبطة

<sup>1</sup> محمد رأفت شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>2</sup> و صاف سعيدي، ضمان ائتمان التصدير في البلدان النامية: *cotunace* التونسية نموذجاً، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، يومي 21 و 22 نوفمبر 2006، ص 2.

بعمليات التصدير فيما بين الدول، و التي تعيق سداد المشتري لقيمة البضائع المباعة إليه إلى البائع (المصدر) في حالة البيع الآجل<sup>1</sup>. ويمكن توضيح آلية عمل نظام ضمان ائتمان الصادرات من خلال الشكل رقم 1 .

**الشكل رقم (1) : آلية عمل نظام ضمان ائتمان الصادرات**



**المصدر:**

Séverine Bompas et Yuna Le Gall, *Crédit management : de l'appréciation à la couverture du risque client dans l'entreprise*, Edition online Céréfia, Rennes , 2004, p292.

**2. مزايا ضمان ائتمان الصادرات:**

يمكن إبراز مزايا ضمان ائتمان الصادرات في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- ❖ حماية المصدر من مخاطر عدم الدفع في صفقات التصدير، فعملية البيع إلى الخارج أكثر مخاطرة من البيع في السوق المحلي، نتيجة صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة حول المشتريين الأجانب، وقدرتهم المالية من جهة، وكذا لحالة عدم التأكد، أو عدم اليقين التي تعيشها العلاقات الاقتصادية الدولية من جهة أخرى؛
- ❖ توفير شروط أفضل في مجال المنافسة مع المنتجات المثلثة في الأسواق الدولية من خلال تقديم شروط دفع ميسرة للمستورد؛

❖ تشجيع التصدير وجلب الاستقرار للمؤسسات المصدرة.

<sup>1</sup> طارق جمعة سيف، تأمينات التجارة الخارجية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 31.

<sup>2</sup> عبد المجيد قدي و وصاف سعدي، آليات ضمان الائتمان و تنمية الصادرات: حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص220.

## 3. محيوب تأمين القرض عند التصدير:

تلخص عيوب تأمين القرض عند التصدير فيما يأتي:<sup>1</sup>

- ❖ التأخر في إنجاز العقود لأنه قبل إمضاء العقد البائع ملزم بتسليم العقد للمؤمن حتى يتم القبول، و بين تاريخ التسليم وتاريخ القبول مدة طويلة قد تسبب في خسارة الوقت أو على الأقل التأخر في إتمام الصفقة؛
- ❖ الصرامة المعتمدة من شركات التأمين في قانون التعويضات وفق الحادثة أو الخسارة؛
- ❖ ارتفاع نسبة الأقساط التي تطلبها شركات التأمين .

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي و وصاف سعيدي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

**المبحث الثالث: بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال ترقية الصادرات الصناعية**

شهدت العلاقات الاقتصادية الدولية تغيرات كثيرة عبر مراحلها، توافقت بمحاولات وتجارب قامت بها دول تبحث عن إيجاد مركز ريادي في المجال الاقتصادي الدولي، وفي نطاق دراسة التجارب الدولية الناجحة في مجال ترقية الصادرات نجد أن هناك عددا من هذه التجارب التي حققت نجاحا ملحوظا في رفع مستوى أدائها التصديري لانتهاجها إستراتيجية سليمة وجدية، وفي هذا المجال تقتصر دراستنا التحليلية على التجربة اليابانية، التجربة الصينية والتجربة الكورية.

**المطلب الأول: التجربة اليابانية**

تعتبر اليابان حالة فريدة من نوعها ليس فقط لنموها الاقتصادي السريع ولكن أيضا للطريقة الرائدة التي أنجزت من خلالها مشروعها التنموي الناجح في ظل ظروف طبيعية غير ملائمة، ومع ذلك استطاعت وخلال ثلاثة عقود من الزمن فقط أن تحول نفسها من بلد حطمه الحرب يتركز انتعاشه الصناعي في إنتاج الأجزاء الرخيصة والسلع الاستهلاكية البسيطة إلى دولة ثرية ورائدة على مستوى العالم في مجال الصناعة التقنية المعقدة مع أنها تفتقر إلى الحد الأدنى من الموارد الطبيعية.

**أولاً: ملامح تطور التجارة الخارجية لليابان**

لقد ساهم نجاح الصادرات اليابانية في تعزيز الفائض في تعاملات البلاد الدولية منذ السبعينات من القرن الماضي، وتم استثمار هذا الفائض الضخم في الخارج مما أدى إلى خلق حصة ضخمة من الأرصدة الخارجية لليابان، وبالفعل ففي منتصف الثمانينات ارتقت اليابان إلى القمة كأكبر دولة دائنة في العالم، وقد كان النمو الاقتصادي الياباني خلال الفترة (1975-1984) مذهلا في حجمه وسرعته حيث قفز إجمالي الناتج الوطني الياباني من 30.8 بليون دولار إلى 1.261 تريليون دولار أي بقفزة بلغت 42 ضعفا<sup>1</sup>، وقد كان لوزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية التي تولت توجيه التنمية نحو الصناعة الثقيلة دور رئيسي في استرداد اقتصاد اليابان عافيته بعد الحرب، واستخدمت الوزارة سلطتها لضمان حصول الشركات الخاصة في الصناعات المستهدفة على تمويل كاف من خلال قروض بنكية تفضيلية، كما عملت الوزارة على تقييد المنافسة لمنع المواجهات المكلفة ضمن تلك القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية العالية، وكان من أبرز نتائج هذه السياسة

<sup>1</sup> عبد الله بن جمعان الغامدي، الاقتصاد السياسي للتنمية في اليابان دراسة في تحليل أسباب النهضة، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، العدد الثالث والأربعون، ديسمبر 2007، ص 105.

الصناعية تدعيم علاقات الحكومة بقطاع الأعمال، وتعزيز وضع الشركات الكبيرة من خلال فرض الحكومة لتعريفات جمركية عالية لحماية الشركات اليابانية من المنافسة الأجنبية، تقليص معدل الضرائب على الشركات المحلية التي كانت تنافس الشركات الأجنبية، وفرض قيود نقدية لمنع المستثمرين الأجانب من الاستيلاء على حصة كبيرة من القطاعات الإستراتيجية في السوق اليابانية، كما عززت الوزارة القطاع الصناعي من خلال فك الارتباط بين استيراد التقنية واستيراد البضائع الأخرى، وقد منح قانون رأس المال الأجنبي الذي صدر سنة 1950 الوزارة سلطة التفاوض في أسعار وشروط استيراد التقنية، هذا العنصر من التحكم في التقنية سمح للوزارة بالترويج للصناعات الواعدة، ولقد كان للتكلفة المنخفضة للتقنية المستوردة الفضل في النمو السريع للصناعة، كذلك فإن قيام وزارة التجارة والصناعة الدولية بإنشاء بنك التنمية الياباني سنة 1951 ساعدها في توفير رأس المال للقطاع الخاص بتكلفة بسيطة للتنمية طويلة المدى، وفي سنة 1954 أكمل النظام الاقتصادي حيث تم تطبيق سياسة الصناعات الثقيلة، تلك السياسة أدت إلى ظهور مبدأ الإدانة الزائدة ولقد أدى نظام الاستدانة فوق الطاقة إلى جانب تساهل الحكومة في تطبيق القوانين المناهضة للاحتكار إلى ظهور مجموعات تجارية ضخمة تسمى "كريتسو" والتي قامت بتخصيص مواردها بصورة فعالة مما جعلها في وضع تنافسي عالمي وبهذا أغلقت أبواب الصناعة اليابانية في وجه الشركات الأجنبية، وتوثقت العلاقة بين مجموعات "كريتسو" ووزارة التجارة والصناعة الدولية من جانب وبين بعضها البعض من جانب آخر عن طريق إصدار الأسهم المتداخلة، وتوفير الحماية من الاستيلاء الأجنبي على شركاتها، فعلى سبيل المثال 83% من تمويل بنك التنمية الياباني دعم الصناعات الأساسية مثل: بناء السفن، وإنتاج الفحم<sup>1</sup>، بالإضافة إلى ذلك قدمت الحكومة اليابانية إعانات لشركات محددة كانت بحاجة إلى مساعدة إضافية، ورفعت رسوم الاستيراد عن الآلات المصنعة في الخارج التي كانت ضرورية لتطوير الشركات المحلية، واستخدمت عوائد الضرائب العامة لبناء بنية أساسية ضرورية للقطاع الخاص، كما قدمت معلومات عن فرص التصدير المتاحة أمام الشركات اليابانية من خلال منظمة التجارة اليابانية التي أنشئت سنة

<sup>1</sup> مركز الدراسات الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار 29، 2010، صص 33-34.



1958 وقامت بإنشاء 80 مكتبا لها على مستوى العالم ، هذا بالإضافة إلى خدمات أخرى كخدمات مكاتب البحوث والدراسات ليكون التصدير وفقا لاحتياجات الأسواق الفعلية بدلا من التركيز فقط على تصدير الفائض من الإنتاج المحلي<sup>1</sup> .  
وعلى العموم، يمكن الوقوف عند التطور الحاصل في الصادرات اليابانية ورصيد ميزانها التجاري من خلال إلقاء نظرة على بيانات الجدول الآتي .

### الجدول رقم 2: تطور صادرات اليابان وميزانها التجاري خلال الفترة (1980 - 2007)

السنة	1980	1991	2001	2005	2006	2007
قيمة الصادرات (بليون دولار)	145.90	349.24	434.66	654.36	704.56	773.11
الميزان التجاري	-10.32	55.62	26.61	64.36	54.75	73.66

المصدر: Geethanjali Nataraj and Ashwani , ***India-Japan Economic Partnership Agreement: Gains and Future Prospects***, observer research foundation, University of Pennsylvania's, New Delhi, February 2014, P16.

ومن خلال قراءة بيانات الجدول نلاحظ تزايد صادرات اليابان من سنة إلى أخرى، كما أن الميزان التجاري قد حقق فائضا طوال الفترة المدروسة باستثناء سنة 1980 التي عرف فيها الميزان التجاري عجزا قدره 10.32 بليون دولار، وهو ما يفسر النجاح الياباني المذهل بعد الحرب العالمية الثانية وهذا بفضل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات اليابانية وتجسيد الثورة التكنولوجية على مستوى جميع الميادين، وبذلك أصبح اليابان قوة عظمى من ضمن ثمانية الدول الكبرى في العالم، هذا ويشير تقرير منظمة اليونيدو الخاص بسنة 2010 إلى أن اليابان يحتل المرتبة الأولى من ناحية التنافسية الصناعية (الطاقة الإنتاجية ومستوى جودة السلع المصدرة) متفوقا على ألمانيا والولايات المتحدة<sup>2</sup> .

### ثانيا: محوامل نجاح اليابان في ترقية الصادرات الصناعية

تعتبر التجربة اليابانية نموذجا ناجحا تحذني به كل الدول التي تسعى لتنمية اقتصادها، وفي هذا المجال يمكن حصر أبرز العوامل التي ساعدت على ترقية الصادرات الصناعية اليابانية في التالي:

<sup>1</sup> عبد الله بن جمعان الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.

<sup>2</sup> Kevin H. Zhang<sup>1</sup>, ***China's Manufacturing Performance and Industrial Competitiveness Upgrading International comparison and policy reflection***, CESA-RDI Conference on Deepening Reform, for China's Long-Term Growth and Development, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing, 11-12 December 2014 , P301.

## 1. دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد بنت اليابان نهضتها الصناعية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن المؤسسات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد انتهجت الحكومة اليابانية سياسة استهدفت توفير المساعدات والدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إدراكاً لأهميتها في تحقيق التنمية، حيث أنشأت سنة 1953 هيئة تمويل المشروعات الصغيرة بغرض توفير قروض طويلة المدى ذات سعر فائدة منخفض يتراوح بين 1% و3% لدعم هذا النوع من الشركات للدخول في مجال التصدير<sup>1</sup>، كذلك تم إنشاء 251 مركزاً إقليمياً لتقديم الاستشارات الفنية والمعلومات اللازمة لرفع مستوى أداء العمل، كما أصدرت في عام 1963 القانون الأساسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الذي شدد على ضرورة القضاء على كل العراقيل التي تواجه هذه المؤسسات و تشجيعها على التصدير نظراً لقدرتها على دعم النمو الاقتصادي وإحداث تغييرات في المناخ التجاري والتسويقي بسبب مرونتها، بالإضافة إلى قدرتها على التحول إلى مؤسسات كبيرة، وتوضح الإحصائيات أنه خلال الفترة (1984-1996) ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تغطية احتياجات المؤسسات الكبرى بنسبة 72% من المستلزمات الصناعية المعدنية، وبنسبة 76% من حاجيات الصناعات الهندسية، وأيضاً بنسبة 79% من حاجيات الصناعات الكهرومنزلية<sup>2</sup>، كما ساهمت بنسبة 30% من إجمالي الصادرات الصناعية اليابانية، وتوفير منتجات وسيطة تقدر بـ 20% من صادرات المؤسسات الصناعية اليابانية، وفي هذا المجال نجد أن اليابان اعتمدت على:<sup>3</sup>

- ❖ تشجيع المؤسسات الضخمة للاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنتاج الأجزاء المكونة لإنتاجها عن طريق التعاقد من الباطن أو ما يعرف بالمناولة الصناعية، وبالتالي فهي تتبع منتجاتها إلى المؤسسات الأم وليس إلى المستهلك النهائي مباشرة، والمؤسسات الأم هي التي تقدم الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإنتاج عن طريق تقديم إعفاءات ضريبية وأسعار تفضيلية، وشراء منتجاتها من مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع العام بأسعار تدميمية تفوق أسعارها في السوق.

<sup>1</sup> فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص 157.

<sup>2</sup> السعيد دراجي، التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها للجزائر، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أيام 18 و19 أفريل 2012، ص 7.

<sup>3</sup> أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن، الإسكندرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص 257.

## 2. الاهتمام بالجودة:

ما يميز به المنتج الياباني عن غيره من المنتجات الأجنبية المشابهة هو الجودة، وقد ساعد *Deming* الياباني في بداية إعادة البناء الصناعي والاقتصادي عقب سنوات الحرب العالمية الثانية على النهوض بمنتجاتها بتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت منتجاتها الأفضل جودة في العالم وقد أسهم *Juran* أيضا في ذلك الجهود، ولقد لاقت إدارة الجودة الشاملة صدى واسعا جدا في اليابان وتبنتها جميع المصانع والمعامل حتى أصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان كما تم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جدا للكشف عن العيوب التصنيعية وكان من نتائج تبني إدارة الجودة الشاملة انخفاض الطلب على المنتجات الأمريكية وزيادة الطلب على المنتجات اليابانية لأن أي سلعة أو منتج لا يخرج من المصنع إلا بعد اختبارات دقيقة للجودة والنوعية مما جعل المستهلك يقبل عليها سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو خارجها نظرا لجودتها وخلوها من العيوب وقد أدى ذلك إلى ارتفاع حصة المنتجات اليابانية في السوق الأمريكية من 4% إلى 20% خلال فترة قصيرة مما أدى إلى تكس المنتجات والسلع الأمريكية بالمخازن وعزوف المستهلكين عنها ولقد كبد ذلك الشركات والمصانع الأمريكية خسائر كبيرة مما أدى إلى خروج الكثير منها من السوق.

## 3. الاعتماد على التسويق الاستراتيجي:

إن المتبع لحركة المنافسة الدولية يجد أن نجاح الشركات اليابانية وما وصلت إليه الآن من قدرات إنتاجية وتصديرية غزت العالم كله بمنتجاتها هو نتيجة لتبني هذه الشركات للمفهوم الحديث التسويق، وفي هذا السياق يقول "*Lazer*" أن اليابان هي إحدى الدول القلائل التي قامت بفهم وتطبيق الفلسفة التسويقية بطريقة شاملة وفعالة، فالبيانات التسويقية للشركات اليابانية والمطبقة في الواقع العملي ما هي إلا صورة أصلية لما هو موجود بالمراجع العلمية، حيث تقوم هذه الشركات بتحديد احتياجات المستهلك ورغباته بعناية كاملة في أسواقها المحلية والدولية وتطوير المنتج الذي يفي بهذه الاحتياجات والرغبات، مع تصميم المزيج الترويجي المناسب لدعم المنتج عند تقديمه في السوق بما يحقق المنفعة الحيازية للمستهلك.

ويلخص "*Kotler & Fahey*" إستراتيجية اليابان التسويقية عند دخول سوق جديد في النقاط الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

❖ استخدام بحوث التسويق لدراسة احتياجات المستهلك ورغباته؛

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص 377.

- ❖ تقسيم السوق الكلي إلى شرائح وقطاعات؛
  - ❖ تحديد قطاع معين من السوق، يتميز بعدم وجود أي نوع من المنافسة؛
  - ❖ تصميم المنتج الذي يفي باحتياجات المستهلكين في ذلك القطاع؛
  - ❖ دخول السوق بمنتج متميز، ذو جودة عالية، ومدعم بالخدمات المختلفة التي يرغبها المستهلك، بالإضافة إلى تخفيض السعر لضمان البقاء ومواجهة المنافسة؛
  - ❖ اختيار منافذ التوزيع المناسبة، والتي تتوافر لديها القدرة على خدمة الأسواق بأعلى كفاءة ممكنة، وتولي الشركات اليابانية اهتماما متزايدا للخدمات ما بعد البيع، وخاصة في الأسواق الجديدة، لأنه لا أهمية للمنتج إن لم يكن المستهلك على دراية بإنشاء مراكز خدمات في جميع أنحاء العالم، بحيث يمكن إصلاح منتجاتها في أسرع وقت ممكن، ولاحظ الكثير من المستهلكين في أمريكا، أن نظام الخدمات المطبق من قبل الشركات اليابانية في السوق الأمريكية أكثر كفاءة وفعالية مما تقدمه الشركات الأمريكية نفسها؛
  - ❖ تقديم المنتج للسوق مدعما بالمزيج الترويجي الفعال والمؤثر .
- هذا وتقدم شركة "Toyota" نموذجا فريدا لخصائص الإستراتيجية التسويقية التي تتبناها الشركات اليابانية عند دخول الأسواق الدولية، وكان هدفها دخول سوق السيارات صغيرة الحجم بأمريكا ونظرا لسيطرة شركة "Volkswagen" على هذه السوق، أدركت **Toyota** أن نجاحها وتفوقها يعتمد على منافسة **Volkswagen**، وتحقيق ميزة تنافسية عليها وللتوصل إلى ذلك استوجب عليها القيام بدراسة إستراتيجية وأسباب نجاحها، ومن أجل ذلك قامت شركة **Toyota** باستئجار وكالات بحوث التسويق الأجنبية من أجل دراسة ميدانية للتعرف على آراء المستهلكين حول سيارة "Volkswagen"، فوجدت أن رغبة المستهلك في تحسين التدفئة داخل السيارة في فصل الشتاء، وكذلك إيجاد مقاعد أكثر خلف السيارة، مع مراعاة حجم ولون السيارة، ونتيجة لهذه الدراسة، قامت **Toyota** بأخذ هذه الرغبات بالحسبان في تصميم السيارة، بالإضافة إلى تقديم مزايا تنافسية أخرى، ووضعت سعرا منخفضا للسيارة، مع زيادة

الإففاق على الإعلان والترويج، ومنح عمولة أكثر للموزعين، وبهذه الطريقة استطاعت " Toyota " اختراق سوق السيارات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

#### 4. محوّل أخري: من بين هذه العوامل نذكر<sup>2</sup>:

- ❖ توطين الصناعات في القرى والأرياف والمناطق الحضرية مما يضمن طابع التوازن الجهوي والإقليمي في مجال تلبية الاستهلاك المحلي وتشغيل اليد العاملة العاطلة في تلك المناطق؛
- ❖ إنشاء العديد من المكاتب في العالم التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة عن الأسواق الدولية والفرص المتاحة للتصدير لتوضع تحت تصرف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ خصخصة العديد من الشركات العامة في مجال السكك الحديدية والاتصالات، مع وضع عدة معايير لتحديد أولويات الخصخصة؛
- ❖ توفير نظام متكامل لتنمية الصادرات اليابانية منذ عام 1958، وتحفيز الشركات اليابانية على تنمية صادراتها، وتحقيق ذلك أصدرت اليابان عدة قوانين وتنظيمات، ومن أهم هذه القوانين نظام خصم نفقات التصدير من وعاء الضريبة؛
- ❖ قيام نظام فعال لترويج الصادرات عن طريق هيئة التجارة الخارجية اليابانية، وتمثل أنشطة هيئة التجارة الخارجية في تنظيم المشاركة في المعارض الدولية، إعداد البحوث التسويقية للسلع والخدمات اليابانية في الأسواق الدولية المختلفة، الترويج للصادرات اليابانية، توفير المعلومات التجارية والاقتصادية عن الأسواق الدولية، من خلال مركز المعلومات التابع لها وإصدار نشرات وكتيبات عن السوق الياباني والأسواق الدولية.

<sup>1</sup> قدور بن نافلة، ما مدى الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي؟، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الثالث، ديسمبر 2005، ص ص 233-234.

<sup>2</sup> أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 257.

## المطلب الثاني: التجربة الصينية

## أولاً: ملامح تطور التجارة الخارجية للصين

تمثل الصين حالة واقعية للتأثير الإيجابي للاستثمار الأجنبي المباشر على تشجيع الصادرات وتحسين الأداء التصديري لقطاع الصناعات التحويلية منذ إتباعها سياسة الانفتاح مع نهاية السبعينات، وعلى اعتبار أن الصادرات مورد أساسي للتدفقات الخارجية للدولة وعنصر أساسي لتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، وعليه فإن التركيز على تصدير المنتجات الأولية يعني تقلب إيرادات تلك الصادرات بسبب التقلب المستمر في أسعار تلك المنتجات مما يؤدي إلى عدم القدرة على معالجة خلل ميزان المدفوعات من جهة وعدم الاستقرار في تحقيق معدلات نمو مقبولة من جهة أخرى، لذا عملت الصين على الانتقال من تصدير المنتجات الأولية ذات القيمة المضافة المنخفضة إلى السلع الصناعية ذات القيمة المضافة المرتفعة مرتكزة في إستراتيجية تنمية الصادرات على جملة من آليات التنفيذ وعلى مراحل، كان أولها إصلاح التجارة الخارجية الذي تم وفق برامج وفترات متتالية يمكن إبراز عدة محطات مرت بها عملية الإصلاح الذي بدأت مسيراته سنة 1978 بدور قوي للدولة في التخطيط للتجارة الخارجية، وتوفير الموارد اللازمة للاستيراد من خلال التصدير حيث كانت كل أنشطة التجارة الخارجية محتكرة بـ (12) شركة فقط مسؤولة عن تطبيق الخطة المركزية للدولة، وكانت عائدات التصدير تحول إلى المصرف المركزي بسعر الصرف الرسمي، كما كانت الدولة مسؤولة عن وضع خطة الواردات وتحديد ما من المواد الغذائية والمواد الأولية والسلع الوسيطة لسد فجوة الطلب المحلي، واستمرت هذه السياسة حتى سنة 1984 حيث بدأت الصين بالتوجه نحو تحرير نظام التجارة الخارجية، وإتباع نظام موجه نحو السوق بشكل تدريجي، تطبيق لا مركزية سعر الصرف وتوفير النقد اللازم للاستيراد، إلغاء نظام الحصص . . . الخ، وقد أدى ذلك إلى نمو الصادرات بمعدلات مطردة مستفيدة من أن المنتجات الصينية أرخص من المنتجات المماثلة لها وهذا الانخفاض في السعر يعود إلى تحسين الإنتاجية في هذه القطاعات مصحوبا بالجودة المطلوبة<sup>1</sup>، وهو ما تؤكدُه الأرقام الواردة في الجدول الموالي .

<sup>1</sup> زكية مقرى، آسية شنة، تنمية سلوك الاستهلاك المسؤول لدى المستهلك الجزائري في ظل غزو المنتجات الصينية للسوق الجزائرية: دراسة

استطلاعية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر 2014، ص 70.

## الجدول رقم 3: تطور الصادرات الصينية خلال الفترة (1980-2013)

الوحدة: بليون دولار أمريكي

السنة	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2013
قيمة الصادرات	18.1	27.3	62.9	148.8	249.2	762.0	1578.4	2408.8

المصدر: Wayne M. Morrison , *Op.cit.*, P20.

من خلال الجدول نلاحظ أن تطبيق إستراتيجية تنمية الصادرات أدى إلى نمو الصادرات الصينية والنتائج المحلي وهذا بمعدلات مطردة ففي سنة 1980 أي سنتين بعد بداية تطبيق برنامج الإصلاح بلغت قيمة الصادرات 18.1 بليون دولار، ثم أخذت بالنمو إلى أن بلغت سنة 2013 قيمة 2408.8 بليون دولار .

على العموم، لقد رافق نمو الصادرات الصينية تحول في الهيكل التصديري من المواد الخام والسلع الأولية ذات القيمة المضافة المنخفضة إلى المنتجات الصناعية ذات القيمة المضافة العالية ويمكن بيان آلية تحول الصادرات الصينية من سلع أولية و مواد خام إلى منتجات صناعية وذلك خلال الفترة الممتدة (1980-2013) وفق الجدول الآتي :

## الجدول رقم 4 : هيكل الصادرات الصينية (%) خلال الفترة (1980-2013)

البيان	1980	1985	1990	1995	2000	2002	2005	2010	2013
نسبة مساهمة السلع الأولية في الصادرات %	50	51	26	14	10	8	6	5	7
نسبة مساهمة المنتجات الصناعية في الصادرات %	50	49	74	86	90	92	94	95	93

المصدر: Kevin H. Zhang I, *Op.cit.*, P306.

ونلاحظ من خلال الجدول زيادة حصة الصادرات من السلع والمنتجات المصنعة وتناقص حصة السلع الأولية في هيكل الصادرات الصينية للفترة المدروسة، وبالتالي يمكن القول أن شبكات الإنتاج من أجل التصدير قد نجحت في زيادة حصة الصادرات من المنتجات الصناعية بالنسبة للصادرات الإجمالية .

## ثانياً: محوّل نجاح الصين في ترقية الصادرات الصناعية

على العموم هناك مجموعة من العوامل التي ميزت الاقتصاد الصيني وأعطته وقود التنمية الفعال للصادرات الصناعية،

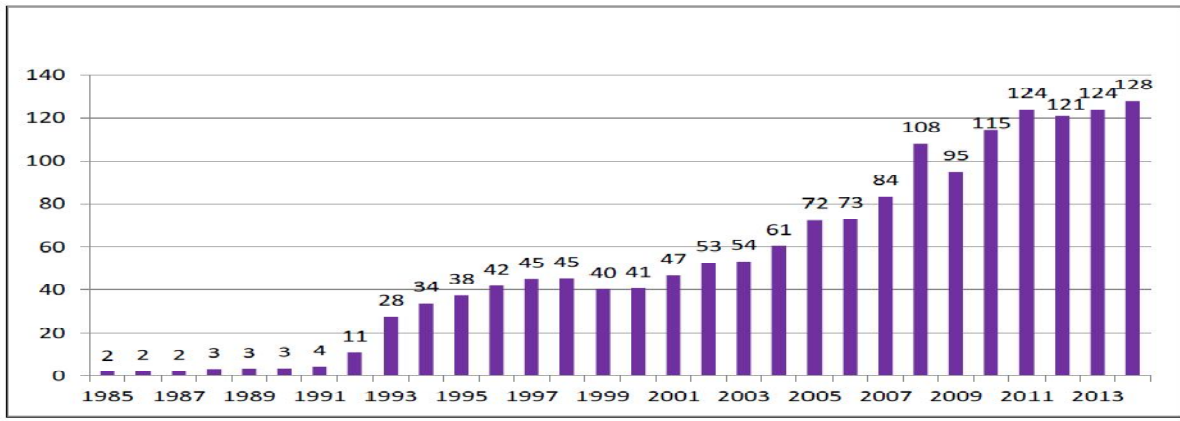
هذه العوامل يمكن إبرازها في النقاط التالية:

## 1. تنمية الاستثمار الأجنبي المباشر:

إن المحور الأساسي في تنفيذ آليات إستراتيجية تنمية الصادرات الصينية هو سياسة الاستهداف التي ابتكرتها الحكومة الصينية، هذه السياسة تنص على استهداف مناطق جغرافية معينة بالإضافة إلى استهداف رأس المال الأجنبي<sup>1</sup>، وقد نجحت في ذلك إلى حد بعيد إذ تشير التقارير إلى أن النصيب الأكبر من الاستثمارات الأجنبية المباشرة توجه نحو الصين فقد ارتفع حجم تلك الاستثمارات من 2 بليون دولار سنة 1985 إلى حوالي 128 بليون دولار سنة 2014 (الشكل رقم 2 يبين ذلك) وقد تعددت مصادرها من هونغ كونغ، اليابان، الو.م.أ، تايوان، سنغافورة وكوريا الجنوبية<sup>2</sup>.

## الشكل رقم 2: تطور حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة الوافدة إلى الصين (1985-2014)

الوحدة: بليون دولار



المصدر:

Wayne M. Morrison, *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*, Congressional Research Service, USA, October 2015, P15.

هذا وقد ساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في نمو الصادرات الصينية وهو ما يمكن الوقوف عليه من خلال الجدول الآتي:

## الجدول رقم 5: نسبة مساهمة شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في صادرات الصين (2006-2000)

2006	2005	2000	البيان
564	444	119	صادرات شركات الاستثمار الأجنبي (مليار دولار)
969	762	249	الصادرات الصينية الإجمالية (مليار دولار)
%58.2	%58.3	%47.9	(2)/(1)

المصدر: عبد الحميد رضوان، التجربة الصينية في تنمية الصادرات: الجزء الأول، سلسلة تجارب دولية ناجحة في مجال التصدير، وزارة التجارة الخارجية، الإمارات، العدد الثاني، 2009، ص 10.

<sup>1</sup> عبد الحميد رضوان، التجربة الصينية في تنمية الصادرات: الجزء الأول، سلسلة تجارب دولية ناجحة في مجال التصدير، وزارة التجارة الخارجية، الإمارات، العدد الثاني، 2009، ص ص 7-8.

<sup>2</sup> Wayne M. Morrison, *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*, Congressional Research Service, USA, October 2015, P16.



ومن خلال بيانات الجدول نلاحظ أن صادرات شركات الاستثمار الأجنبي المباشر بلغت سنة 2006 نسبة 58.2% بعدما كانت سنة 2000 تمثل 47.9% من الصادرات الإجمالية للصين .

## 2. إنشاء ودعم شبكات الإنتاج للتصدير:

في سياق إستراتيجية تنمية الصادرات الصناعية دأبت الصين على إقامة شبكات الإنتاج للتصدير السلعي في قطاعات معينة لتكون محور تنفيذ السياسات والإستراتيجيات بدلا من استهداف المناطق الجغرافية والقطاعات السلعية كافة، علاوة على ذلك إصلاح البيئة العامة للتجارة الخارجية من سعر الصرف ، الأنظمة الجمركية، الرقابة على الصادرات والواردات ، ولقد اعتمدت الحكومة الصينية على مجموعة من الآليات التي هدفت من خلالها إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمصدرين وتمثلت هذه الآليات بما يأتي:<sup>1</sup>

- إقامة شبكات الإنتاج للتصدير من خلال تطبيق إستراتيجية العناقيد التصديرية؛
- إعفاء الواردات من السلع الوسيطة من الرسوم الجمركية إذا كانت مخصصة للإنتاج من أجل التصدير؛
- توفير قروض مصرفية لتمويل الصادرات في صورة عملة محلية أو نقد أجنبي؛
- الاعتماد على البحث والتطوير من خلال تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج لتحسين الجودة مما يساعد على زيادة قدرة المنتجات الصينية على المنافسة في الأسواق العالمية .

## 3. محامل الجودة والتكلفة:

لقد ساهم انخفاض تكلفة الأيدي العاملة ووفرتها في انخفاض سعر السلع الصينية وبالتالي القدرة على المنافسة وقد صاحب ذلك الاهتمام بعنصر الجودة، فالصين احتلت المرتبة 30 من ناحية التنافسية الصناعية سنة 1992 وفي سنة 2010 احتلت المرتبة السابعة (أي بقفزة 23 مرتبة مقارنة بسنة 1992) متفوقة على إيطاليا، فرنسا وبريطانيا هذا من جهة<sup>2</sup>، ومن جهة أخرى نجد أنه ومن بين 22 صنفا من المنتجات احتلت سبعة أصناف من المنتجات الصينية الصنع المركز

<sup>1</sup> عثمان صقر علي، دراسة تحليلية لتجارب دول ناجحة في تنمية صادراتها وإمكانية الاستفادة منها في سورية، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 1، 2014، ص ص 214-215.

<sup>2</sup> Kevin H. Zhang1, *Op.cit*, P301.

الأول عالميا، كما تربع الصين على عرش منتجي أجهزة الكمبيوتر بتصنيعها سنة 2010 لأسرع حاسوب في العالم قادر على إجراء 2500 تريليون عملية في الثانية الواحدة<sup>1</sup>.

المطلب (الثالث): تجربة كوريا الجنوبية

أولاً: ملامح تطور التجارة الخارجية لكوريا الجنوبية

لقد كان الوضع الاقتصادي في كوريا الجنوبية خلال الستينات من القرن العشرين مماثلاً للكثير من البلدان النامية، فكوريا الجنوبية كانت في الخمسينات من القرن الماضي تعتبر من أفقر الدول الآسيوية خصوصاً بعدما خرجها منهكة اقتصادياً من الحرب الكورية، حيث أن ميزان المدفوعات كان يعاني من عجز مزمن كنتيجة لاختلال الميزان التجاري لأن الصادرات كانت أقل من نصف الواردات<sup>2</sup>، وكانت قيمة الصادرات حوالي 32 مليون دولار سنة 1960 تشكل منها المواد الأولية حوالي 75% أما نسبة المنتجات الصناعية الخفيفة تشكل حوالي 20% في حين لم تتجاوز المنتجات الصناعية الثقيلة نسبة 5% من إجمالي الصادرات<sup>3</sup>.

وعلى الرغم من هذه الصعوبات نجحت كوريا في رفع قيمة الصادرات إلى ما يقارب 7715 مليون دولار في سنة 1976 وتحقيق فائض في الميزان التجاري، والجدول رقم 6 و 7 يوضحان تطور قيمة الصادرات الكورية ومعدل نموها خلال الفترة (1960-1976).

الجدول رقم 6: تطور قيمة صادرات كوريا الجنوبية خلال الفترة (1960-1976)

السنة	1960	1965	1968	1970	1973	1976
قيمة الصادرات (مليون دولار)	86	175	455	835	3225	7715

المصدر:

R.J.Castley, Korea's export growth: an alternative explanation, internet site: [siteresources.worldbank.org/ecaext/.../06\\_korea.pdf](http://siteresources.worldbank.org/ecaext/.../06_korea.pdf)

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سانية، الإقلاع الاقتصادي والحاجة إلى قيم نهضوية-الاقتصاد الصيني نموذجاً، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2015، ص 369.

<sup>2</sup> مصطفى بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> عثمان صقر علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 218-219.

الجدول رقم 7: تطور معدل نمو صادرات كوريا الجنوبية ونسبتها إلى الناتج خلال الفترة (1960-1976)

الفترة	1965-1960	1970-1966	1976-1971
معدل نمو الصادرات (%)	45	37	46
معدل نمو PIB (%)	5.6	10.4	8.6
مساهمة الصادرات في PIB (%)	3.2	8.6	19.8

المصدر: *R.J.Castley, Op.cit.*

ويتضح من خلال بيانات الجدول أن صادرات كوريا الجنوبية حققت نموا كبيرا وصل إلى حدود 50% سنويا، وتشير بيانات الجدول إلى أن حوالي 20% من النمو في الناتج القومي خلال الفترة (1976-1971) يعزى للصادرات، وقد اعتمدت كوريا الجنوبية لتحقيق هذه الطفرة على قطاع الصناعة، الذي للإشارة بلغت حصته من الصادرات 80% في منتصف السبعينات تشكل منها منتجات الصناعات الخفيفة 70%، وإلى أكثر من ذلك في منتصف الثمانينات وأيضا التسعينات وكانت أغلب سلع التصدير ممثلة في المنسوجات والأقمشة مشكلة نسبة 30% من إجمالي الصادرات، إلا أن ذلك لم يمنع بروز سلع جديدة من بينها الآلات الكهرونية والحديد والصلب والسفن، بالإضافة إلى منتجات التكنولوجيا التي أصبحت تحتل موقعا هاما بين صادرات البلاد، فاقترن النمو السريع بالتنوع والتغير الهيكلي، وامت جميع القطاعات الصناعية بسرعة مشيرة إلى التنوع الاقتصادي والتنافسية العالية للصناعة الكورية<sup>1</sup>.

#### ثانياً: عوامل نجاح ترقية الصادرات الصناعية الكورية

لقد حققت كوريا خلال العقود الثلاثة الأخيرة نقلة تنموية شاملة محققة معدلات نمو صناعية عالية وارتفاع لمعدل نمو الصادرات بصورة مطردة، مما أدى إلى إطلاق الاقتصاديين الكوريين على التجربة الكورية ما يسمى بالمعجزة الاقتصادية على نهر الهان، وقد اعتمدت كوريا لتحقيق هذه الطفرة على قطاع الصناعة حيث نمت حصته من الصادرات من 17% إلى 80% في منتصف السبعينات من القرن الماضي وإلى أكثر من ذلك في منتصف التسعينات وقد اقترن النمو السريع بالتنوع الهيكلي إذ أن التغيرات في هيكل الصادرات تعكس التغيرات في إستراتيجية التجارة الخارجية لكوريا، فقد نمت جميع

<sup>1</sup> نيفين حسين شمت، تجربة كوريا الجنوبية التنموية وتشجيع الصادرات، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد 15، العدد الأول، 2007، ص 47-48.

القطاعات الصناعية بسرعة كما زادت مساهمتها في القيمة المضافة من 15% في بداية الستينات إلى 39% في منتصف السبعينات وإلى أكثر من 40% في منتصف التسعينات مشيرة إلى التنوع الصناعي<sup>1</sup>.

### 1. إعادة الهيكلة الاقتصادية:

في مرحلة مبكرة من تاريخ تطورها الاقتصادي تبنت كوريا الجنوبية خلال الفترة (1953-1965) خطة إعادة هيكلة اقتصادها واتبعت نظام الحماية وسياسة إحلال الواردات وعلى وجه الخصوص في الصناعات التي تمتاز فيها بميزة نسبية مثل صناعة الملابس، النسيج، صناعة الأحذية، الجلود والصناعات الغذائية، والصناعات التي تنتج السلع والمواد الوسيطة الأساسية كالاسمنت والأسمدة، وركزت كوريا على الصناعات كثيفة العمالة لاستيعاب أكبر عدد من القوى العاملة العاطلة عن العمل.

وخلال هذه الفترة كانت أغلب السلع المصدرة سلعا أولية (المنتجات الزراعية، والخامات المعدنية . . .) وقد نجحت سياسة إحلال الواردات إلى حد ما خلال هذه المرحلة (خاصة للسلع غير المعمرة ومستلزماتها من المواد الخام) في إرساء قواعد بناء صناعي للتحويل من الاعتماد على المواد الزراعية إلى الاعتماد على الصناعات الموجهة إلى التصدير، وذلك بسبب توافر العمالة الرخيصة، والمواد الخام والسلع الوسيطة من مصدر محلي لهذه الصناعات، وقد أكملت سياسة التوجه للداخل كمرحلة أولى لسياسة التصنيع فيها، ووصل السوق المحلي إلى درجة الإشباع.

### 2. التركيز على التصنيع من أجل التصدير:

لقد قامت الحكومة في المرحلة الأولى للتصنيع التي بدأت سنة 1962، بتشجيع تصدير السلع التي يعتمد إنتاجها أو تجميعها اعتمادا كبيرا على العمالة غير الماهرة المنخفضة الأجر، ومن ثم حققت ميزة نسبية في التجارة الدولية، ومع تراكم المزيد من رأس المال والمهارات التكنولوجية في الاقتصاد وفقدانه لميزة العمالة غير الماهرة المنخفضة الأجر انتقلت الميزة النسبية لكوريا إلى المنتجات القائمة على العمالة الماهرة والكثيفة العمالة أو المنتجات كثيفة رأس المال.

<sup>1</sup> عنمان صقر علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 218-219.

ثم جاءت المرحلة الثانية وهي سياسة التصنيع من أجل التصدير بسبب قلة الموارد الطبيعية لكوريا الجنوبية، وانخفاض نسبة الادخار فيها بالإضافة لصغر سوقها المحلي، وافتقار كوريا للموارد الاقتصادية اللازمة لتنفيذ سياسة إحلال الواردات، وبذلك تحولت كوريا الجنوبية من تطبيق سياسة التصنيع القائم على إحلال الواردات إلى سياسة التصنيع الموجه للتصدير، وذلك خلال الخطة الاقتصادية الثانية للفترة (1966-1972) أين تم الاعتماد في هذه الفترة على الصناعات التصديرية كثيفة العمل التي تتمتع فيها بميزة تنافسية ( المنسوجات ، الأحذية و المنتجات الغذائية )، وبدأت الحكومة خلال هذه الفترة بتطبيق سياسة التصنيع الموجه للتصدير لإحراز نمو أعلى ، وقامت باستصدار تشريعات جديدة لترويج وتشجيع الصادرات، وهو ما أدى إلى توفير تسهيلات تمويلية ، وتطبيق حوافز ضريبية لتشجيع الصناعات الموجهة نحو التصدير<sup>1</sup>.

وعلى العموم، يمكن تلخيص الإجراءات والآليات التي اتخذتها كوريا الجنوبية في سبيل تشجيع الصادرات على مجموعة من المحاور الرئيسية والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

❖ تأسيس نظام للحوافز لتوجيه الموارد نحو القطاع التصديري كالإعانات المباشرة للمصدرين، منح القروض البنكية للمنتجين والمصدرين بأسعار تفضيلية بالإضافة إلى مزايا ضريبية، التسهيل في مجال الرقابة الجمركية لواردات صناعات التصدير، ورد نسبة من الرسوم الجمركية المدفوعة على استيراد المواد الأولية المستخدمة في إنتاج سلع تصديرية، حماية الصناعات الناشئة وغير القادرة على المنافسة، والترخيص للمصدرين بالاحتفاظ بحصيلة الصادرات من العملة الأجنبية لتسوية الواردات من مستلزمات الإنتاج . . الخ، ولقد سمحت سياسات تحفيز الصادرات من تعزيز صادرات البلاد .

❖ الإطار المؤسسي لتنمية الصادرات الصناعية: لقد تجلّى ذلك من خلال إنشاء العديد من الهيئات الداعمة لعملية تنمية الصادرات والتي تتمثل في إنشاء جهاز متخصص لترويج الصادرات أطلق عليه إتحاد تنمية التجارة الكوري سنة 1962 والتي كانت من أهدافه الرئيسية توسيع أسواق المنتجات الكورية بالخارج،

<sup>1</sup> مصطفى بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> أنظر: - نيفين حسين شمت، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- سامي عفيفي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 396.

- براهيم بلقلة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

بالإضافة إلى مؤسسات أخرى منوطة بترويج الصادرات لتمثيل في اتحاد التجار الكوريين والذي من أهم وظائفه الأساسية إرسال الممثلين التجاريين للخارج لاكتشاف أسواق جديدة ودفع المصدرين إليها، وهناك أيضا الغرفة الكورية للتجارة والصناعة .

❖ **تشجيع الاستثمار الأجنبي:** لقد عانى الاقتصاد الكوري خلال فترة السبعينات من انخفاض الادخار المحلي، وبالتالي عجز التمويل المحلي عن تمويل الاستثمارات مما دفع الحكومة إلى تشجيع تدفق رأس المال الأجنبي لتمويل هذه الاستثمارات، وخاصة في مجال الصناعات كثيفة رأس المال .

❖ **إنشاء المناطق الصناعية التصديرية:** خلال الفترة (1973-1979) التي تزامنت مع الكساد العالمي الذي سببته الأزمة النفطية العالمية الأولى في سنة 1973، وقد واجهت الصناعات الخفيفة كثيفة العمل خلال هذه الفترة منافسة شديدة من الدول النامية الأخرى، مما أجبر الحكومة على الترويج لإقامة الصناعات الثقيلة والكيميائية، مثل (بناء السفن ، صناعة الحديد وال فولاذ، صناعة السيارات والصناعات البتروكيمياوية) في إطار ما يسمى بإستراتيجية الصناعات الثقيلة والكيميائية ذات الكثافة الرأسمالية والقيمة المضافة العالية، لذا تقدمت الحكومة ببرامج هائلة للاستثمار في هذه الصناعات وإنشاء قاعدة صناعية تحقق الأكتفاء الذاتي في هذا المجال عن طريق اعتماد المراكز الصناعية والمناطق الحرة للتصدير التي من شأنها أن تساهم في تقليل تكلفة النقل والاتصالات والطاقة وتشجيع التفاعلات والتغلب على صعوبات التواصل والاستفادة من وفورات الحجم وتحسين روح التنافسية و الابتكار عن طريق الاستفادة المثلى من أثر التعلم التفاعلي والمعارف في عدة قطاعات، وفي هذا الصدد وضعت الحكومة الكورية مناطق حرة للتصدير الصادرات في "ماسان" و"إكسان" للسماح لشركات أجنبية لإنتاج سلع للتصدير، وقد كانت وزارة البناء مسؤولة عن إعداد الموقع والبنية التحتية، في حين كانت وزارة التجارة والصناعة المسؤولة عن الإدارة، وكان المستثمرون في هذه المناطق شركات أجنبية استفادت من الإعفاءات الجمركية على الواردات من السلع، فضلا عن الحوافز الضريبية وتكاليف الاستثمار المنخفضة، وقد لعب بناء التجمعات الصناعية دورا رئيسيا في نمو قطاع التصنيع في كوريا، ودفع الصادرات الصناعية، وقد تم إنشاء خمسة عشر مجمعا صناعيا، أغلبها في منطقة العاصمة سيول وفي منطقة الجنوب الشرقي .

## 3. إعادة الهيكلة الصناعية:

خلال الفترة (1980-1996) تم إعادة هيكلة الصناعة الكورية والانفتاح على المنافسة الخارجية، وقد أدت خطط التنمية الخماسية الأربع الأولى إلى ظهور رأسمالية صناعية في شكل شركات عملاقة تعرف باسم مجمع الشيبول *Chaebol* كقاعدة للتصنيع السريع وكسب حصة أكبر من السوق العالمية وتعويض الخسارة في أي شركة فرعية من خلال أرباح الشركات الفرعية الأخرى، واستطاعت مجموعة الشيبول أن ترتقي بالصناعة الكورية وتتوجه بها نحو التصدير، وقد بلغت مساهمة هذا المجمع من إجمالي صادرات كوريا سنة 1977 على سبيل المثال نسبة 26.4%<sup>1</sup>.

كما وضعت كوريا سياسات تهيئة المناخ لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة واضطلعت الحكومة بدور نشط في إعادة هيكلة القطاع الصناعي، حيث أعادت تنظيم الصناعات بصورة كاملة وفق النموذج الياباني الذي يجعل من الحكومة صاحبة الدور الأساسي في قرارات خفض طاقات الإنتاج، كذلك اتخذت الحكومة قرارات بتقسيم أكبر ست مجموعات صناعية في سنة 1985 كدلالة على وجود حدود لرغبة في توزيع عبء مخاطرة القطاع الخاص على المجتمع، ومن جهة أخرى قامت الحكومة بضم بعض الوحدات الصناعية التي سجلت خسائر إلى المجمعات الصناعية الكبيرة، ونتيجة للإجراءات التي اتخذتها الحكومة الكورية في مجال التحول الصناعي ارتفع حجم النمو في قطاع الصناعة التحويلية وهذا بسبب نقل العمالة من أنشطة ذات إنتاجية أقل إلى أنشطة ذات إنتاجية أعلى<sup>2</sup>.

## 4. تنوع البنود التصديرية والقدرة التنافسية العالية:

ترجع أسباب الطفرة في الصادرات أساسا إلى تنوع البنود التصديرية للاقتصاد الكوري، حيث أن عدد البنود التصديرية ارتفع من 900 بند سنة 1970 إلى 2697 بند خلال سنة 1990 وقفز إلى أكثر من 80 ألف بندا تصديريا خلال سنة 2000، وبالتالي فإنه عند تعرض الاقتصاد الكوري لأي هزة اقتصادية فإن الأسواق الدولية تكون قادرة على استيعاب الفائض الإنتاجي الكوري وهو ما حدث خلال أزمة سنة 1980 وأزمة سنة 1997 ليعود الانتعاش الاقتصادي

<sup>1</sup> عثمان صقر علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 217-218.

<sup>2</sup> كمال عايشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 221-223.

مجددا معتمدا على التجارة الخارجية هذا من جهة<sup>1</sup>، ومن جهة أخرى فكوريا الجنوبية وحسب منظمة اليونيدوا احتلت سنة 1992 المرتبة 15 عالميا من ناحية التنافسية الصناعية وفي سنة 2010 حققت قفزة نوعية بـ 11 مرتبة مقارنة بترتيب سنة 1992 متفوقة على الصين ومنافسة لكل من الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا واليابان، وتجدر الإشارة هنا أن كوريا الجنوبية في الوقت الحالي تحتل المرتبة الثانية عالميا في صناعة السفن والمرتبة الرابعة في صناعة النسيج الاصطناعي، والمرتبة الخامسة في صناعة السيارات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كمال عايشي، دور نظرية الإوز الطائر الآسيوية في السياسة الصناعية الجديدة في الجزائر للتحويل إلى الهيكل التصديري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص ص 223-224.

<sup>2</sup> Kevin H. Zhang1, *Op.cit*, P301.



خلاصة:

في ختام هذا الفصل، نخلص إلى أن ترقية الصادرات الصناعية كإحدى إستراتيجيات التنمية الاقتصادية تلعب دورا بارزا في تنمية القدرات التصديرية للدول من خلال مجموعة من الإجراءات والوسائل بغرض تمكين صادرات بلد ما من اختراق الأسواق الدولية، ورفع الأداء التصديري على مستوى المؤسسات الناشطة في قطاع التصدير، وهذا يمر حتما بتطوير القدرات التنظيمية والإنتاجية للمؤسسات والتغيير الهيكلي للاقتصاد بشكل عام.

وتحتاج عملية ترقية الصادرات الصناعية إلى تسخير كل الجهود المتاحة وتوفير حزمة متكاملة من الآليات في مختلف المجالات سواء في مجال الإنتاج أو الاستثمار أو التسويق، مع العمل على تقديم مجموعة من الحوافز للمصدرين وحل مختلف المشاكل والمخاطر التي تواجههم في الأسواق الدولية، فتجارب كل من اليابان، الصين وكوريا الجنوبية في مجال تنمية الصادرات توضح أنها اتبعت إستراتيجيات تجارية وصناعية ناجحة وأن كل منها تبني سياسة تنمية الصادرات في إطار إستراتيجية رشيدة لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية، وهكذا جذبت هذه التجارب أنظار العالم، حيث وفي غضون ثلاثة عقود انتقلت هذه البلدان من قائمة أفقر بلدان العالم إلى تصنيفها باعتبارها دولا صناعية.

إن عملية اعتماد إستراتيجية معينة لترقية الصادرات الصناعية في الدول النامية تواجه عددا من المشكلات التي تعيق أداءها وتضعف من كفاءة مؤسساتها مما يؤثر سلبا على قطاع التصدير، وقد تنوعت هذه المشكلات ما بين مشكلات داخلية خاصة بانخفاض مستويات جودة المنتجات الموجهة للتصدير، وبين مشكلات خارجية مرتبطة بالحوجز التقنية التي تفرضها الدول المستوردة على المنتجات المصدرة إليها لحماية منتجها المحليين، من هنا تبرز ضرورة اهتمام الدول ومؤسساتها المصدرة بالجودة ومسايرة الأنظمة الحديثة في إدارتها (الجودة الشاملة) إذا ما أرادت تبوء مكانة مرموقة على المستوى الدولي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة و دورها في رفع القدرات التصديرية للمؤسسات الصناعية

يحتوي هذا الفصل:

- ✓ الخلفية النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ آليات تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها؛
- ✓ مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترقية صادرات المؤسسات الصناعية .

تمهيد:

للتصدير أهمية اقتصادية كبيرة في اقتصاد أي دولة، خاصة بالنسبة للدول النامية التي تعتمد كمحرك للتنمية الاقتصادية، كما يكتسي التصدير أيضا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات ، إذ لم يعد ضرورة على المستوى الكلي فحسب، وإنما شرطا لبقاء المؤسسة واستمرارها، حيث يعتبر محرجا أمثالا لما تعانيه الكثير منها من فائض في الإنتاج والمخزون وذلك لحدودية التسويق في السوق المحلي، كما يعد التصدير شكلا من أشكال نمو المؤسسات حيث يؤدي إلى توسع المؤسسة في الإنتاج والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير والوصول إلى الحجم الأمثل للمشروع، وبالتالي انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وهو ما من شأنه أن يسمح للمؤسسة من تقديم منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنتجات المنافسة في الأسواق الدولية، لكن ومع التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الدولية والصفات التي أضحت تتميز بها كظهور وانتشار المنتجات الجديدة وتنوع العروض الإنتاجية أمام المستهلك، نتيجة لهذه التغيرات لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لرغبة و سلوك المستهلك، الأمر الذي فرض على المؤسسات التي تعمل في مجال التصدير وترغب في الاستمرار إعادة النظر في الأساليب التي انطلقت منها للعمل في الأسواق الخارجية، والتي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك و البحث عن الأساليب الأكثر حداثة لتحقيق الأسبقيات التنافسية، وتلبية لهذا المسعى جاء أسلوب "إدارة الجودة الشاملة" في مقدمة الأفكار التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية، لاسيما في ظل تزايد حدة التغيرات على مستوى الاقتصاد المحلي والعالمى، وتطمح إدارة الجودة الشاملة أساسا إلى إكساب المؤسسات العاملة في قطاع التصدير ميزة تنافسية بما يساهم في رفع قدرتها على اختراق الأسواق الدولية .

تأسيسا على هذا، وقصد الإلمام بركائز إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها في التصدير بالنسبة للمؤسسات الصناعية جزأنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، ويتضمن المبحث الأول الخلفية النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة؛ بينما يشتمل المبحث الثاني على آليات تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، فيما يقتصر المبحث الثالث على إبراز مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية صادرات المؤسسات الصناعية لعدد من الشركات العالمية الرائدة في مجال صناعتها .

### المبحث الأول: الخلفية النظرية و الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات الحديثة في تسيير المؤسسات، كونها فلسفة إستراتيجية و وسيلة لإدارة التغيير و نقل المؤسسات خاصة المصدرة منها، من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير و ممارسات تتلاءم مع كل تغيير يمكن أن يمس نشاطها و أسواقها .

#### المطلب الأول: ماهية إولارة (الجودة الشاملة)

لقد نالت الجودة الشاملة اهتماما بالغا من طرف المؤسسات المصدرة، بعدما تبين دورها الفاعل في نجاح المؤسسات اليابانية على مستوى الأسواق الدولية، حيث مكنت من تخفيض التكلفة و تحقيق رضا الزبائن، و بذلك أصبحت فلسفة الجودة الشاملة مطلبا أكثر من ضروري للمؤسسات قصد ضمان البقاء و الاستمرار في الأسواق الحالية والمستهدفة .

#### أولاً: تعاريف الجودة و إدارة الجودة الشاملة

##### 1. تعريف الجودة:

في هذا الإطار تباينت اجتهادات المهتمين بموضوع الجودة في محاولة لإيجاد تعريف شامل موحد لها، و ذلك نظرا لأبعادها المختلفة و جوانبها المتعددة رغم وضوح المصطلح، والذي يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، التي تعني الدقة و الإتقان<sup>1</sup>، و من بين أهم التعاريف المقدمة للجودة نجد تعريف "جونسن" "Johnson" الذي يرى بأن الجودة هي: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته المنتظرة المعلنة منها و غير المعلنة، و تحقيق رضاه عن المنتج الذي يقدم إليه"<sup>2</sup>. و حسب هذا التعريف فإن الجودة تعبر عن التوافق مع احتياجات و توقعات الزبائن المنتظرة .

و يعرف " جوزيف جوران " "Joseph Juran"، الجودة بأنها: "ملاءمة المنتجات للغرض أو الاستعمال من طرف العملاء، و مطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم و توقعاتهم"<sup>3</sup>. و من خلال هذا التعريف نستخلص أن الجودة تعبر عن

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص15.

<sup>2</sup> عاشور مزريق و محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الثاني، ماي 2005، ص235.

<sup>3</sup> فواز التميمي و أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص14.

جانين أساسيين، الجانب الأول يتمثل في مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً، أما الجانب الثاني فيتمثل في الملاءمة للاستعمال المنتظر من طرف الزبائن، وهما المعياران الأساسيان للحكم على جودة منتج المؤسسة .

ويرى رائد الجودة "إدوارد ديمينج" *"Edward Deming"*، بأن الجودة: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة، بمعنى مطابقة الاحتياجات"<sup>1</sup>. وما يستتج من هذا التعريف هو أن الجودة تعني قدرة المنتج على تلبية احتياجات السوق بأقل تكلفة ممكنة .

ومن خلال التمعن في محتوى التعاريف السالفة الذكر، نستشف اختلافاً واضحاً في مفهوم الجودة، نظراً لتناول أبعاد مختلفة في نفس الظاهرة، فمن وجهة نظر المستهلك فإن الجودة هي القدرة على تلبية رغباته الحالية والمستقبلية، أما من وجهة نظر المؤسسة المنتجة فالجودة تعني مطابقة المنتجات للمعايير والمواصفات المحددة مسبقاً، وانطلاقاً من ذلك يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص الداخلية لمنتج، والتي تحقق التوافق مع التصميم الذي وضع قبل إنتاجها، والتي تحمل على عاتقها إشباع أكبر قدر ممكن من رغبات المستهلك المتزايدة .

## 2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

في ظل اشتداد المنافسة العالمية اتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تمتد لتشمل جودة كل نشاطات ووظائف المؤسسة يطلق عليها الجودة الشاملة. وعموماً فإن الباحثين لم يتفقوا على مفهوم واحد لإدارة الجودة الشاملة، فقد تعددت التعاريف المقدمة لها، ف: "جابلونسكي" *"Jablonski"* يعرفها على أنها: "شكل تعاوني لأداء وإدارة الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل العاملين، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق العمل"<sup>2</sup>. ونلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم يركز على مشاركة العنصر البشري في أداء الأعمال من خلال فرق العمل، بهدف التحسين المستمر للجودة .

<sup>1</sup> يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الخامس، 2007، ص28.

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، جامعة الرقازيق، 1996، ص25.

ويرى "ستيفن كوهن" و "رونالد براند" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية تحسين مستمر للجودة، من خلال التطوير والحفاظ على إمكانيات المنظمة، تحقيق رغبات الزبائن، العمل على إيجادها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل وذلك من خلال معرفة احتياجات الزبون أولاً ثم معرفة مدى رضائه عن المنتجات المقدمة له ثانياً"<sup>1</sup>، وما يستنتج من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأساليب التنظيمية هدفها تسليم منتج يلي رغبات الزبون؛ أما " *Hellsten & Klefsjö*"، فيرى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: "نظام إداري للتغيير المستمر للقيم، التقنيات والأدوات هدفه العام هو زيادة رضا المستهلك بأقل تكلفة"<sup>2</sup>، فإدارة الجودة الشاملة حسب نظام له تقنيات وأدوات تعمل على إحداث وإدارة التغيير المستمر في أي مؤسسة .

في حين أن المعيار العالمي للجودة "الإيزو 9000:1994" يعتبرها: "شكلاً من أشكال تسيير المنظمة، يتركز على الجودة ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصبو إلى التفوق على المدى البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة"<sup>3</sup> و من خلال هذا التعريف، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي لتسيير المؤسسات، قائم على تحسين الجودة ومشاركة جميع أفراد التنظيم في العملية الإدارية، لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى .

و على ضوء التعاريف السالفة الذكر يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية حديثة قائمة على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية داخل المؤسسة تشمل الفكر، السلوك، القيم التنظيمية، نمط القيادة الإدارية و نظم إجراءات أداء العمل، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل أجزاء نظام المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه .

<sup>1</sup> عبد القادر دبون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السادس، 2008، ص160.

<sup>2</sup> Jonas Hansson, *Total Quality Management –aspects of implementation and performance-*, Stockholm, Lulea university of technology, spring, 2003, p10.

<sup>3</sup> كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص56.

## ثانياً: أوجه الاختلاف بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة

رغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما ، فالجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية و الأنظمة الإدارية، و أن جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع وظائف و موارد المؤسسة على حد سواء، يضاف لذلك أن نظام الجودة يسعى إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، بالمقابل نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، و تحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام للأفراد، هذا ويرتكز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء التنظيمي من قبل العاملين و الإدارة لأهداف المؤسسة، بينما نجد أن نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أهمية، كما تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش، يضاف لذلك تركيز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين و توقعاتهم، بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الزبائن إلى الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسة كزبائن داخليين يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين<sup>1</sup>.

## ثالثاً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

إن نشأة مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأت دفعة واحدة بل استلزم الأمر ردحا من الزمن، و كان نتيجة لإضافات عملية كبيرة على المستويين الفكري و التطبيقي، و ذلك عبر عدة مراحل، و في هذا السياق تميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربعة مراحل تاريخية، وهي:

1. **مرحلة فحص الجودة (1910-1930):** تزامنت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين و اقترنت هذه الفترة بنظرية الإدارة العلمية لـ "تيلور" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص، الفحص، النمطية، تبسيط العمل و تقسيمه، و قد دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة التفتيش، و هذا لكون

<sup>1</sup> سمالي يحصية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2003/2004، ص 194.

العملية الإنتاجية قد أصبحت أكثر تعقيدا بالإضافة إلى ازدياد عدد العمال، مما أدى إلى صعوبة السيطرة الدقيقة لرئيس العمال على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا تم استخدام نظام التفتيش بحيث يعمل على اكتشاف الأخطاء في المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها وعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير<sup>1</sup>.

**2. مرحلة مراقبة الجودة (1930-1950):** في هذه المرحلة تم اعتماد الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج للمقاييس، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما من مجرد الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفردها لتحقيق التحسين المستمر، مما استلزم الانتقال إلى مرحلة أخرى<sup>2</sup>.

**3. مرحلة ضمان الجودة (1950-1970):** في هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام، وذلك لمنع وقوع الخطأ بمنع مسبباته إضافة إلى متابعة وتقييم الجودة، الشيء الذي يضمن للمؤسسة الحصول على المستوى الأمثل للجودة<sup>3</sup>. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الفرق بين مراقبة الجودة و ضمان الجودة يتجلى في كون الأخيرة أكثر شمولاً من المراقبة، إذ تتضمن التخطيط وتشغيل نظم مصممة للتأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها، كما أن نطاقها يمتد لأبعد من عمليات الإنتاج، حيث يشمل باقي وظائف وأنشطة المؤسسة، وتركز على سبل منع الانحرافات والأخطاء بناءً على مبدأ أساسي، ألا وهو أن الجودة لا يجب أن تفحص في المنتج، بل يجب أن تبني فيه، هذا فيما تركز عملية مراقبة الجودة فقط على كشف الانحرافات والأخطاء بعد حدوثها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2009، ص 57.

<sup>2</sup> عباس صلاح هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 157.

<sup>3</sup> داليا عادل رمضان الزبادي، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات المصرية مع التطبيق على قطاع الغزل والنسيج، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس (مصر)، 2006، ص 64.

<sup>4</sup> محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص 42.



## 4. مرحلة الجودة الشاملة (1970 حتى الآن):

في هذه المرحلة تم الاعتماد على مشاركة جميع العاملين، وكذا الزبائن والموردين، بهدف التحسين المستمر لكل من الجودة والأداء على المدى البعيد، من خلال التركيز الكبير على "الجانب الوقائي" من الأخطاء، والعمل على عدم حدوثها أو التقليل منها، وعلى "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية" وتطوير إمكانياتها لتحسين الأداء<sup>1</sup>، والجدول الآتي يلخص مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وملاحظاتها الأساسية .

## الجدول رقم 8: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة و ملاحظاتها الأساسية

المرحلة	الملاحظات الأساسية
المرحلة الأولى (1910-1930)	- فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية .
المرحلة الثانية (1930-1950)	- استخدام العينات الإحصائية وخرائط الرقابة على الجودة .
المرحلة الثالثة (1950-1970)	- بداية فكرة الرقابة الشاملة على الجودة؛ - قضية تكلفة الجودة والتركيز على الإنتاج بلاعيوب .
المرحلة الرابعة (1970 وحتى الآن)	- اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات بقضية الجودة وربطها برؤية المؤسسة؛ - إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية و سلاح تنافسي .

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 06، 2008، ص 178.

## وأبعا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

من خلال إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة إلى تقديم سلع ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة، بغية تحسين موقعها التنافسي، وبالتالي تحقيق مجموعة من الأهداف التي من أهمها<sup>2</sup>:

## 1. تنمية الموارد البشرية و الكفاءات: بالتركيز على استمرارية التدريب و اكتساب المعرفة و تطبيقها ضمن

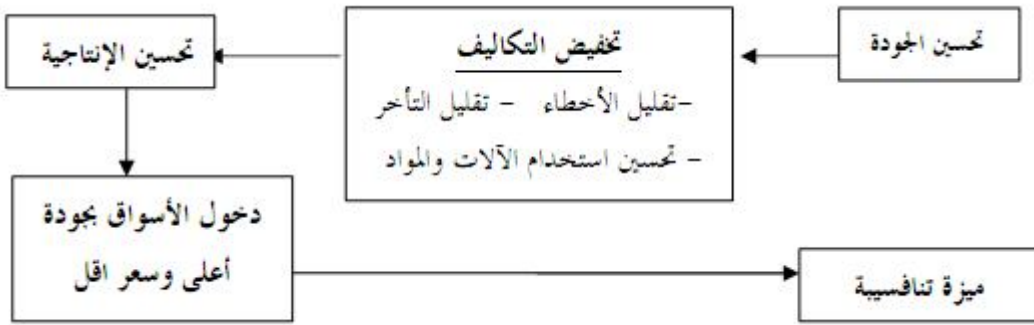
مجالات العمل المختلفة بما يؤدي إلى تهيئة القدرات البشرية والكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية؛

<sup>1</sup> فواز التميمي و أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

2. زيادة إنتاجية عناصر المؤسسة: تركز إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، إذ تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسؤولية معالجة و حل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية بينهم؛
3. تحقيق الربح و بناء ميزة تنافسية: يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة المبيعات والتي تؤدي إلى زيادة الربحية و حصة المؤسسة في السوق إضافة إلى امتلاك ميزة تنافسية، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم 3 : أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص299.

## المطلب الثاني: نماذج و معايير لإدارة الجودة الشاملة

### أولاً: نماذج إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت أفكار عدد من الأكاديميين والمهندسين المهتمين بإدارة الجودة الشاملة في بلورة فلسفة حديثة لها، و قد استمدوا هذه الأفكار، من خلال دراساتهم و تجاربهم العملية في عدد من الشركات في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وأبرز المفكرين في هذا المجال نستعرضهم الواحد تلو الآخر في الآتي:

#### 1. نموذج إدوارد ديمينج : *Edwards Deming*

يعتبر رائد الجودة "ديمينج" صاحب (مؤسس) فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بدأ حياته المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية كأستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية، لمساعدة

صناعاتها على تحسين الإنتاجية والجودة وقد نجح في مهمته، وقدم برنامجاً متكاملًا يتكون من أربعة عشر (14) مبدأ يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في تحقيق تميز في جودة المنتجات، وهذه القيم تتمثل في:<sup>1</sup>

- ❖ الحد المستمر من الأخطاء والتحسين المستمر في الجودة؛
- ❖ تطوير أهداف ثابتة للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها؛
- ❖ تجنب التركيز على الكمية في الإنتاج فقط بل الكمية والجودة معا؛
- ❖ استخدام الوسائل الإحصائية في مراقبة العملية الإنتاجية ومراقبة الجودة بدلا من الاعتماد على التفتيش؛
- ❖ تكوين علاقة ذات طبيعة مستمرة مع الموردين مبنية على عامل الجودة الأعلى بغض النظر عن أدنى سعر؛
- ❖ تحسين النظام الإنتاجي بشكل مستمر؛
- ❖ تبني طرق حديثة في القيادة والإشراف؛
- ❖ إزالة الخوف من التغيير لدى فريق العمل؛
- ❖ إزالة الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة؛
- ❖ إزالة المعايير الكمية على كاهل العاملين؛
- ❖ عدم الاهتمام فقط بتحقيق الأرباح في المدى القصير؛
- ❖ رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية؛
- ❖ تأسيس برنامج ناجح لتدريب العمال على اكتساب المهارات الجديدة؛
- ❖ بناء الهيكل التنظيمي الذي يدعم تنفيذ القيم السالفة الذكر.

وعموماً، فإن "ديمينج" يرى بأن تحقيق مستوى عالٍ (متميز) من الجودة يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية، وقدم مدخلين أساسيين يمكن استخدامها لتحسين العملية الإنتاجية، الأول يتمثل في القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشاكل

<sup>1</sup> كويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 224.

الجودة و المتوارثة في النظام الإنتاجي، كالتصميم غير الجيد للمنتجات و التدريب غير الكافي للعمال، أما الثاني فهو عزل مسببات سوء الجودة<sup>1</sup>.

## 2. نموذج جوزيف جوران Joseph Juran

يعتبر "جوران" واحدا من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان بعد "ديمينج"، وقد اهتم بعملية تدريب قيم إدارة الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات من القرن العشرين، وفي سنة 1986 قدم طريقة شاملة تحقق إدارة ناجحة للجودة أطلق عليها مصطلح ثلاثية الجودة الشاملة<sup>2</sup>، والتي تقوم على ثلاث (3) عمليات هي:

- ❖ تخطيط الجودة: من خلال تحديد حاجات الزبون ثم وضع برنامج لمستوى الجودة التي تطابق تلك الحاجات<sup>3</sup>؛
- ❖ السيطرة على الجودة: والتي تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، وكذا الحد من العيوب، وذلك بناء على تقييم الأداء الفعلي للمنتج ومقارنته بالأداء المستهدف، وفي هذا الصدد يرى "جوران" بأن 80% من عيوب الجودة ناتجة عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها<sup>4</sup>؛
- ❖ تحسين الجودة: تمثل هذه العملية الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة الشاملة، حيث اعتبرها "جوران" بمثابة القلب النابض لأسلوب إدارة الجودة الشاملة حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين جودة المنتج بشكل مستمر، والشكل البياني الآتي يبين هيكل ثلاثية الجودة الشاملة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص35.

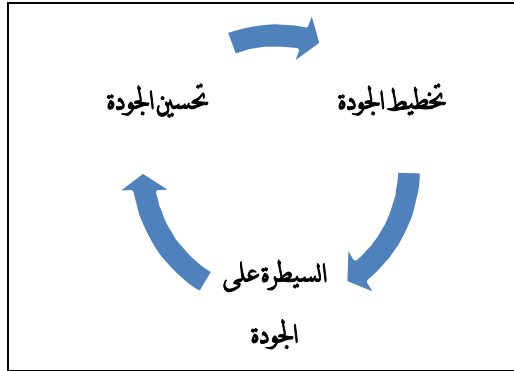
<sup>2</sup> فواز التميمي و أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>3</sup> هدى بوحنيك، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008، ص29.

<sup>4</sup> داليا عادل رمضان الزبادي، مرجع سبق ذكره، ص228.

<sup>5</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005، ص12.

## الشكل رقم 4: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000: دليل عصري للجودة و التنافسية، القاهرة، جامعة بنها، 2005، ص 68.

## 3. نموذج فيليب كروسبي "Philip Crosby":

"فيليب كروسبي" من مواليد سنة 1926، بدأ حياته العملية كرئيس لشؤون الجودة في شركة "ITT" (\*)، بعد أن ساهم كمهندس في مشروع "يرشن" للصواريخ، الذي حقق أعلى مستويات الجودة بفضل، تدرج في عدة مناصب حتى وصل إلى منصب نائب المدير الذي شغله لمدة 14 سنة<sup>1</sup>، وقد كان أول من نادى بمبدأ "العيوب الصفرية" في المنتجات، ومن أهم أفكاره أن الجودة لا تعني بالضرورة الأفضل والممتاز، ولكنها ببساطة تعني المطابقة لمتطلبات الزبون مع ضرورة تحسينها، كما أن الجودة تتحقق بتفادي الأخطاء والتي تنتج حسب عن سببين هما الافتقار إلى المعرفة وضعف الانتباه<sup>2</sup>؛ وقد تميز "كروسبي" كغيره من الرواد بصياغة أفكاره فيما يعرف بـ "ثوابت الجودة الشاملة"، والمتمثلة في: التطابق، الوقاية والتكلفة<sup>3</sup>.

## 4. نموذج تاغوشي "Taguchi":

لقد حقق "تاغوشي" نجاحا كبيرا في حركة الجودة باليابان، من خلال عمله في شركة "نيبوي" للهاتف والتلغراف، حيث كان عمله يتركز على السيطرة الإحصائية على الجودة؛ وقد عمل مستشارا لعدد من الشركات الأمريكية الكبرى، مثل "فورد" و "أي. بي. أم" لمساعدتها على تطوير السيطرة على جودة العملية الإنتاجية، وفي هذا الصدد يرى "تاغوشي" أن

(\*) Innovation et Transfert Technologique.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2005، ص 18.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي و أميرة البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008، ص 534.

الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً، وأنه بدلاً من ذلك ينبغي تصميم المنتجات، بحيث تكون قوية بقدر كافٍ ومحتملة لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج<sup>1</sup>.

**5. نموذج فيجنباوم "Feigenbaum":** يعتبر "فيجنباوم" أول من طور مفهوم المراقبة الشاملة للجودة سنة 1961 متأثراً بالمفهوم الياباني المتمثل في: "الجودة على نطاق الشركة ككل"، وقد أوضح أن مسؤولية الجودة تقع أساساً وبالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج، كما أبرز أهم أسس مبدأ المراقبة الشاملة للجودة والتي يمكن إجمالها في العناصر الآتية:<sup>2</sup>

- تصميم فاعل للآلات مزودة بوسائل تلقائية لاكتشاف الأخطاء؛
  - جعل كل محطة عمل نقطة مراقبة الجودة لحجز أية وحدة معيبة؛
  - فحص شامل لكل وحدة منتجة فور الانتهاء منها؛
  - تهيئة معلومات مرتدة سريعة لفريق الإنتاج المختص عن الوحدات السليمة والمعيبة؛
  - تدريب العمال والمشرفين على كيفية قياس الجودة وجمع وتحليل البيانات لتحديد أسباب العيوب.
- علاوة عما سبق يمكن القول أن اجتهادات وجهات نظر هؤلاء المفكرين، قد أسهمت في إثراء أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مجال الإنتاج الصناعي بشكل خاص، وقد تجلّى ذلك من خلال معايير وجوائز الجودة.

### ثانياً: معايير وجوائز الجودة الشاملة

لقد أسفر الاهتمام المعاصر بقضية الجودة عن نشأة اهتمام دولي عالمي متنام بنظام إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد معايير وجوائز لها، والتي من أهمها:

#### 1. جائزة ديمينج للجودة

نظراً لفضل ديمينج الكبير في تطوير اقتصاد اليابان أسس اليابانيون جائزة للجودة باسمه عام 1951 عن طريق الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وتعد هذه الجائزة من أهم الجوائز اليابانية في مجال الجودة التي تتنافس المؤسسات اليابانية للحصول

<sup>1</sup> حميد عبد النبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة، دار الكتب للنشر، الطبعة الثالثة، 1998، ص 19.

عليها، وقد كانت شركة "تويوتا" السبّاقة لنيل هذه الجائزة<sup>1</sup>، وقد وضع الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين مجموعة من المعايير التي يجب استيفائها من قبل الشركات الطامحة لنيل الجائزة والجدول الآتي يوضح تلك المعايير.

**الجدول رقم 9: معايير جائزة ديمينج للجودة**

المعيار	المضمون
الأهداف والسياسات	كيف يتم تحديد ونشر السياسات وما هي النتائج التي تحققت؟
التنظيم الإداري للمؤسسة	كيف يتم تحديد نطاق المسؤولية والسلطة وما هي سبل ترقية التعاون وكيف تسير الرقابة على الجودة؟
التدريب والتعليم المستمر	كيف يتم تعليم الرقابة على الجودة، وكيف يصل التدريب إلى مستحقيه وإلى أي درجة يتم فهم الرقابة على الجودة والأساليب الإحصائية، وكيف يتم الاستفادة من أنشطة دوائر الرقابة على الجودة؟
نظم المعلومات	ما هي طريقة جمع المعلومات وإيصالها إلى مختلف مواقع المنظمة داخليا وخارجيا، وما درجة السرعة في تطبيقها؟
استخدام طرق علمية في التحليل	هل يتم كشف المشكلات الحساسة وتحليلها في مقابل الجودة الشاملة و عملية الإنتاج، وهل يتم تفسير المشكلات بالاعتماد على الطرق الإحصائية السليمة؟
استخدام نظم الرقابة	ما مدى الاستفادة من أساليب الرقابة الإحصائية وخرائط المراقبة وغيرها في أنشطة دوائر مراقبة الجودة؟
تأكد الجودة	هل كل عناصر تشغيل الإنتاج الضرورية للجودة والاعتمادية تم تخصيصها، في نفس الوقت فحص نظام تأكد الجودة؟
تقويم النتائج وتحليلها	هل المنتجات ذات المستوى المطلوب يتم بيعها، وهل هناك تحسينات في الجودة، الكمية، التكاليف؟ هل تحسنت المنظمة ككل في مجال الجودة والأرباح، الطريقة العلمية في التفكير والرغبة في العمل والأداء؟
وضع الخطط المستقبلية	هل تم التعرف على نقاط القوة والضعف الحالية وهل تم التخطيط للرقابة على الجودة واستمرارها على المستوى الطويل؟

المصدر: فرانسيس ماهوني و كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: سلسلة الازنو 9000 ، جائزة ديمينج اليابانية، معايير بالدريج الأمريكية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، صص 104-108.

**2. جائزة شينجو:**

تشبه هذه الجائزة إلى حد كبير جائزة بالدريج الأمريكية إلا أن مجالها أوسع حيث أنها تمنح للشركات المتواجدة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، كندا والمكسيك التي تظهر تميزها في التصنيع وتأكيدها على تطبيق قيم الجودة وإرضاء متلقي الخدمة، ووفقا لهذه المعايير الواجب تحقيقها أصبحت جائزة شينجو من الجوائز المحفزة التي تتطلع إليها المؤسسات اليابانية، كما

<sup>1</sup> محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، صص 95.

توزع هذه الجوائز على نوعين من الشركات، شركات الصناعات الكبيرة بفرعها ومصانعها، وشركات الصناعات الصغيرة. وتعد الجائزة محفزا قويا للمؤسسات اليابانية في تحسين عمليات التصنيع و تطبيق فلسفة ونظم سريعة الاستجابة والتخلص من مصادر الهدر والعيوب في المنتجات، وذلك من خلال التحسين المستمر وخفض التكاليف<sup>1</sup>، ويوضح الجدول الآتي معايير التقييم وتوزيع النقاط الخاص بهذه الجائزة.

الجدول رقم 10: متطلبات الجودة وفق معايير "شينجو"

275		❖ البنية التحتية وثقافة إدارة الإنتاجية والجدولة الشاملة:
	100	- القيادة
	100	- تفويض السلطة
	75	- الشراكة
425		❖ نظم التصنيع وعملياته واستراتيجياته:
	50	- رؤية التصنيع وإستراتيجيته
	125	- تكامل عملية التصنيع
	125	- تكامل طرق الجودة والإنتاج
	125	- تكامل العمل والتصنيع
300		❖ توازن الجودة والإنتاجية
	100	- التأكيد على الجودة
	100	- تحسين الإنتاجية
	100	- إرضاء متلقي الخدمة
1000		المجموع

المصدر: نَجْد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2008/2007، ص53.

### 3. معايير الإيزو 9000 :

لقد كان ظهور سلسلة الإيزو نتيجة ضغط وردود الفعل الدولي جراء السيطرة اليابانية على الأسواق الدولية، فبعد أن حققت المؤسسات اليابانية نجاحا متميزا في مجال الإنتاجية و الجودة في سوق الولايات المتحدة الأمريكية و عددا من

<sup>1</sup> هيديتوشي كاتو و آخرون، خفايا المعجزة اليابانية، ترجمة عبد الله مكي القروص، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1999، ص53.



الأسواق عبر العالم، أصبح لزاما على تلك الدول بالخصوص الدول الغربية البحث عن تداير لرفع مستوى الجودة في صناعتها، مما مهد لظهور المنظمة الدولية للمقاييس <sup>1</sup> ISO وهي فدرالية هيئات وطنية تضم في عضويتها أكثر من 110 دولة.

ومن ضمن هذه المقاييس نجد سلسلة الإيزو 9000 التي تعتبر الأكثر شهرة في العالم وهي سلسلة من المقاييس المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمقاييس سنة 1987، تحدد هذه المقاييس وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات أو توقعات العملاء (التأكيد على سلامة النظام الذي يفرز المنتج والقبول العالمي لهذا النظام من جانب العملاء).

ويعود أصل هذه المواصفة إلى المواصفة البريطانية **BS5750** التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية **BSI** في عام 1979 حيث طلبت هذه الهيئة العضوي منظمة الإيزو تشكيل لجنة تختص بالإعداد لإصدار مقاييس عالمية تتعلق بأساليب تسيير وتأكد الجودة، وتمت الموافقة على تشكيل هذه اللجنة التي أطلق عليها **ISO/TC176** وتلبية للطلب العالمي تم في عام 1987 إصدار المواصفة الدولية لنظم الجودة **ISO9000** وهي مطابقة تماما للمواصفات البريطانية **BS 5750** وأطلق عليها **ISO9000**، وفي عام 1994 تم تعديل اسم هذه المواصفة لتصبح **BS /EN/ ISO9000** مراعاة لأصلها البريطاني **BS** وإضفاء البعد الأوروبي لها<sup>2</sup>؛ هذا وتتكون المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 من معيارين خاصين بإدارة وتأكد الجودة، وهي:<sup>3</sup>

- الإيزو 9001 (تعاقدية): تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة، وتبرز في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح عنصرا حيويا للزبائن الذين يتطلبون منتجات بلا أخطاء؛

- الإيزو 9004 (إرشادية): تحدد المواصفة عناصر ومكونات نظام الجودة، والمرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة. أما بخصوص تكلفة الإيزو فقد أوضحت دراسة بريطانية حديثة أن الشركات التي توظف أكثر من 67 مستخدما

<sup>1</sup> International Organization for Standardization.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 1999، ص 147.

<sup>3</sup> جمال خنشور و خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 تكامل أم تماثل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 23، نوفمبر 2011، ص 314.

يكون متوسط التكلفة 7500 جنيه إسترليني منها 4500 جنيه إسترليني عبارة عن تكلفة عمليات التقييم .  
 إن إنشاء نظام الأيزو يتطلب حوالي 320 ساعة تدريب والتي تقدر تكلفتها بحوالي 16000 أورو، أما التسجيل  
 للحصول على الشهادة فتبلغ تكلفته 510 أورو، كما أن الشهادة تكلف 110 أورو، ومراجعة حسابات التكاليف تبلغ  
 140 أورو للساعة، أما شهادة المراجعة التي تتم إجبارياً كل ثلاث سنوات فتقدر تكاليفها بحوالي 3300 أورو<sup>1</sup>.

### المطلب (الثالث): ركائز الإدارة بالجودة الشاملة

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على جملة من القيم وعدد من المقومات والتي نستعرضها على النحو الآتي:

#### أولاً: قيم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن مجموعة من الطرق المنظمة وفق إستراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة، من أجل  
 تحقيق هدفها الأسمى المتمثل في إرضاء العملاء بأقل تكلفة، وهذا انطلاقاً من مجموعة قيم يمكن حصرها فيما يأتي:<sup>2</sup>

**1. التركيز على العميل:** بحيث تتضمن العملاء الخارجيين لتحفيزهم على شراء منتجات المؤسسة، و العملاء  
 الداخليين الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة .

**2. التركيز على العمليات و النتائج معاً:** حيث يتم التركيز على إيجاد حلول للمشاكل، التي تعترض عملية تحسين  
 جودة ونوعية المنتجات، فالعيوب التي تظهر على المنتج تعد مؤشراً على عدم الجودة .

**3. تدعيم دور العمال:** وذلك من خلال قيام الإدارة بالثناء على جهود العمال، وإشعارهم بأهمية تلك الجهود في العملية  
 الإنتاجية .

**4. إرضاء المساهمين:** حيث أن إدارة الجودة الشاملة لا تتوقف عند إرضاء كل من الزبون و العامل فقط، بل تشمل  
 المساهمين في رأسمال المؤسسة وهذا من خلال تلبية احتياجاتهم الكامنة في الحصول على عائدات مالية مقبولة على أسهمهم،

<sup>1</sup> علي يوسفات، أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : محاولة تطبيق طريقة 5S على الشركة الجزائرية للبناءات المعدنية،  
 مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2015، ص 137.

<sup>2</sup> جوزيف كيلا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004،  
 ص 91.

كعائد على جودة نظام المؤسسة، إضافة إلى احتياجات غير مالية كالشعور بالفخر بامتلاك حصة في الشركة . وعلى ذلك فإن منهج إدارة الجودة الشاملة ينادي بتحقيق متبادل لاحتياجات كل من المساهمين، العملاء والعاملين على حد سواء، والتي تشكل الأبعاد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة .

**5. تجنب الأخطاء قبل وقوعها:** وذلك عن طريق استعمال معايير قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج؛

**6. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات .

**7. التحسين المستمر:** يشكل هذا العنصر العمود الفقري لنظام إدارة الجودة الشاملة، باعتباره أولى الجوانب التي تظهر فيها فعاليات هذا النظام . وتنطلق عملية التحسين المستمر من مبدأ أساسي تتمثل في أن عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين، حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة ليس مجموعة من الشروط والالتزامات التي إذا حققتها المؤسسة تقول أنها وصلت إلى مستوى جودة شاملة، وبالتالي تتوقف عن التحسين، ولكنه مدخل إداري له نقطة انطلاق ، ولكن ليس له نقطة نهاية طالما أن رغبات الزبائن في التحسين تزايد باستمرار، وهذا ما يفرض على المؤسسة الصناعية القيام بعملية التحسين المستمر، والتي يجب أن تركز على المحاور الأساسية الآتية:

❖ التحسين المستمر للجودة: وذلك من خلال البحث بشكل دائم عن أحسن ما تحتويه الأسواق من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية، بما يسمح بتقديم منتجات في مستوى تطلعات الزبائن؛

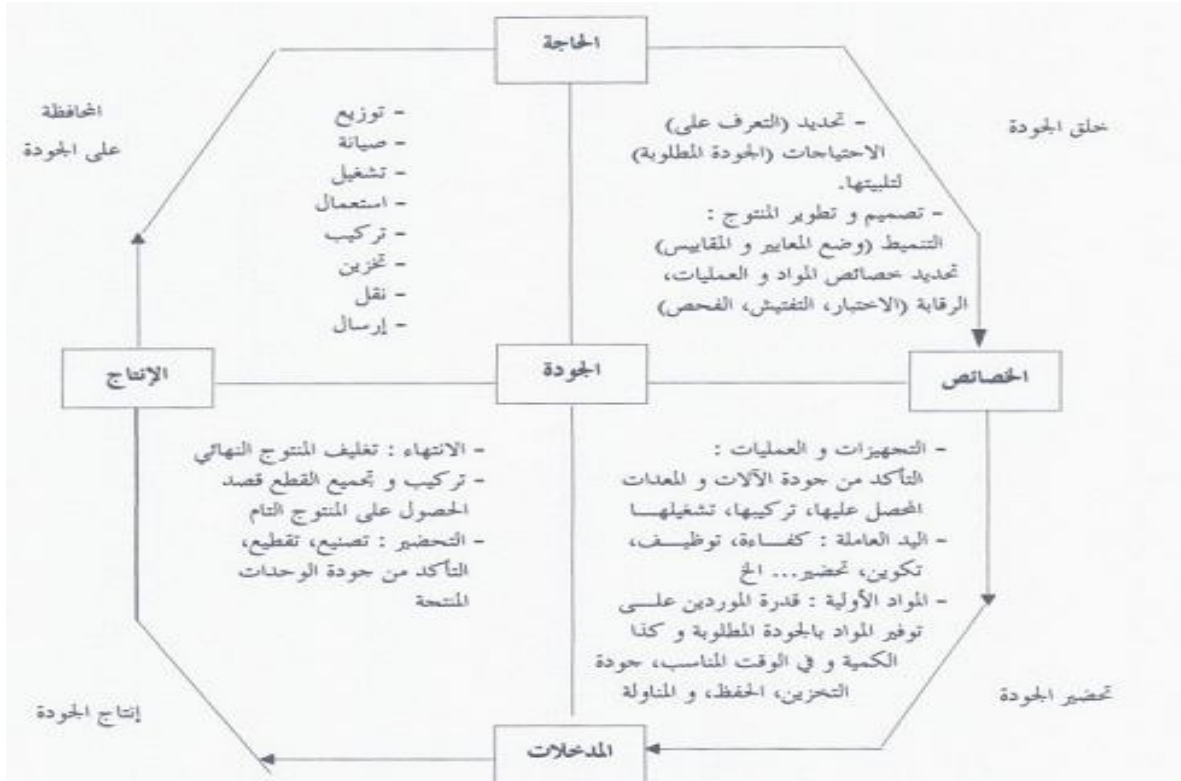
❖ التحسين المستمر لاستثمار العنصر البشري: وهو عبارة عن إدخال التحسين المستمر على العميل الداخلي لزيادة كفاءته داخل المؤسسة، وهذا من خلال تحفيزه لتفجير طاقاته وتحسين مستويات العلاقات والاتصال الداخلي، وزرع الولاء لدى أفرادها؛

❖ التحسين المستمر لمستوى التنظيم: حيث أن نظام إدارة الجودة الشاملة مدخل يركز على تنظيم مرن يسمح بالإبداع والابتكار والتطوير .

ثانياً: **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل مقومات إدارة الجودة الشاملة أساساً في جملة من المهام والعمليات والتي يعتبرها المختصون بمثابة وظائف الجودة.

**1. تخطيط الجودة:** عملية التخطيط تتمثل عموماً في تحديد السياسات، الأهداف والوسائل أو الآليات المناسبة للتنفيذ والرقابة من أجل بلوغ مستوى الجودة المرغوب وذلك من خلال مجموعة من المراحل لدائرة الجودة والمبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 5: دائرة الجودة



المصدر: فهمية بديسي، **تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2007/2006، ص 111.

و من خلال الشكل السابق نميز بين أربع مراحل لعملية تخطيط الجودة وهي:<sup>1</sup>

❖ **بناء أو تصميم الجودة:** تبدأ هذه المرحلة بظهور الحاجة إلى منتج ما، و السعي إلى تلبيتها من خلال العمل على وضع

تصاميم للمنتج حسب جملة من المقاييس التقنية حتى تماشى و تلك المتطلبات؛

❖ **تحضير الجودة:** وهنا يتم العمل على التجسيد الفعلي لتلك التصاميم في الورشات، أين يتم تحضير و توفير ضروريات

<sup>1</sup> فهمية بديسي، **تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2007/2006، ص 115.

العملية الإنتاجية؛

- ❖ **إنتاج الجودة:** و تتمثل في مرحلة الحصول على المنتج النهائي و المطابق للمعايير و المواصفات المحددة في مرحلة سابقة، والذي تتوفر فيه القدرة على تلبية الحاجات المعبر عنها في المرحلة الأولى؛
- ❖ **المحافظة على الجودة:** تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل و أهمها على الإطلاق بالنسبة للمؤسسة، و تتمثل في تلك الأنشطة التي تضمن إيصال المنتج الموافق لمتطلبات الزبون.

**2. التحكم في الجودة:** التحكم في الجودة يعني التحكم في العمليات، وذلك من حيث الفهم الجيد لعلاقات الترابط بينها والأداء الصحيح لها لضمان توفير منتجات توافق و متطلبات المستهلك مع تطوير العلاقة مستهلك- مورد داخل و خارج المؤسسة، باعتبار المؤسسة نظاما تكونه شبكة من العمليات بدايتها عند المستهلك، بالتعرف على احتياجاته، ونهايتها عند الزبون بتلبية تلك الاحتياجات، و تعتمد عملية التحكم في الجودة على مجموعة من المؤشرات تعرف بمؤشرات الجودة والتي من شأنها أن تسمح بالمتابعة الدورية لمستويات الإنجاز و مقارنتها بالأهداف المحددة قصد التعرف على الانحرافات إن وجدت، ومن ثم تحديد المجالات التي تستدعي التحسين. و الجدول التالي يوضح بعض الأمثلة عن مؤشرات الجودة<sup>1</sup>.

الجدول رقم 11: أمثلة عن مؤشرات الجودة

المشاكل المعبر عنها	المؤشرات الممكنة
الحصول على المعلومات التقنية في وقت متأخر	- نسبة الملاحظات المقدمة بشأن التأخر في الحصول على المعلومات؛ - عدد الأيام التي يتأخر خلالها وصول المعلومات عن الموعد المحدد.
إرسال معلومات غير مكتملة (ملفات ناقصة)	- وتيرة تقديم المعلومات المطلوبة (السرعة/البطء)؛ - عدد الشكاوى بشأن الوثائق غير الموفرة.
عدم احترام جدولة الاجتماعات	- عدد الاجتماعات المؤجلة وعدد الاجتماعات الملغاة؛ - عدد ساعات تأخر بدء الاجتماعات كل مرة.
عدم وضوح المعلومات	- عدد مرات طلب معلومات إضافية؛ - عدد الملاحظات بشأن توضيح المعلومات من حيث التعديل والصياغة.

المصدر: داليا عادل رمضان الزيايدي، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات المصرية مع التطبيق على قطاع الغزل

والنسيج، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس (مصر)، 2006، ص56.

<sup>1</sup> كمال حمدي أبو الخير، التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغيير وإستراتيجية التصدير، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000، ص 473.

**3. تحسين الجودة:**

من مقومات إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر للجودة، ويمثل في مجموع الأنشطة التي تهدف إلى البحث عن مواطن الضعف والعمل على إزالتها من أجل التخفيض المستمر في قيمة التكلفة، وتبنى جهود التحسين على عاملين، الأول يتمثل في العنصر البشري المنظم في شكل فرق عمل، أما الثاني فيتمثل في أدوات تحسين الجودة والتي يطلق عليها تسمية أدوات معالجة المشاكل وهي أدوات إحصائية تستخدم حسب الحاجة، وهذا في إطار منهجية متبعة الخطوات للمعاينة وتشخيص طبيعة المشاكل أو الاختلالات ثم معالجتها .

**4. ضمان الجودة:**

تتمثل عملية ضمان الجودة في التوظيف الجيد والفعال لمختلف وسائل وآليات المراقبة، والتي تسمح بالتأكد من أن المنتج المصنع تتوفر فيه كل المواصفات والخصائص المحددة مسبقا وفقا لحاجيات ورغبات الزبون، ومن بين الآليات التي من شأنها أن تعمل على ضمان الجودة ما يأتي:<sup>1</sup>

- ❖ التنظيم المحكم لمختلف الوظائف من حيث المهام والعلاقات مع تحديد المسؤوليات، نظرا للترابط الموجود بين مختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة؛
- ❖ تدريب الأفراد العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم كشركاء، وتنمية الشعور لديهم بالانتماء وبأهميتهم وبقدرتهم على المشاركة الفعلية والفعالة في تحقيق هدف الجودة؛
- ❖ تطوير شبكة اتصال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة وذلك بجعل قنوات الاتصال مفتوحة بالشكل الذي يضمن سهولة وانسيابية في انتقال المعلومات عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ويجعل مهمة تنفيذ العمليات بسيطة وذات فعالية، وكسر الحواجز التنظيمية التي يضعها الاتصال الرسمي، واستبداله بالاتصال غير الرسمي والرسمي المرن؛
- ❖ نشر ثقافة جودة تركز على فكرة الجودة لكل وبالكل، ويكون هذا عن طريق التحسيس والتعبئة المستمرة لجميع الأفراد داخل وخارج المؤسسة.

<sup>1</sup> فهيمة بديسي، مرجع سبق ذكره، ص 117-118.

### المبحث الثاني: آليات تحقيق إدارة الجودة الشاملة و معوقاتهما

لقد أصبحت المؤسسات تسعى لترسيخ قيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإنتاجية، كونها مفهوما إداريا حديثا يؤكد على مشاركة العنصر البشري، من خلال تحريك مواهبه وقدراته، بما يسمح بتحسين المستمر لجودة المنتج، والتي تمثل شرطا جوهريا لقبول المنتج بالأسواق، مما يزيد في انتماء وولاء أفراد التنظيم للمؤسسة من جهة، وإرضاء زبائنهم من جهة أخرى.

**المطلب الأول: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

**أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، يمكن إيجازها في المراحل الآتية:

#### 1. مرحلة الإعداد:

تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحتوي على مجموعة من الخطوات،

وهي:<sup>1</sup>

❖ **قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** في هذه الخطوة تقوم المؤسسة باتخاذ قرار رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة

الشاملة، وهنا يتوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به؛

❖ **التدريب:** ويقصد بذلك تدريب المسيرين على قيم وآلية عمل إدارة الجودة الشاملة سواء كان التدريب داخل

المؤسسة أو خارجها؛

❖ **التخطيط:** ويتجلى ذلك من خلال تحديد أهداف ورسم سياسة المؤسسة في مجال تبني إدارة الجودة الشاملة؛

❖ **إلقاء الخطاب الافتتاحي:** وفي هذا الصدد يجب أن يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث، وأن يتكلم في صلب

موضوع إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> أنظر: - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 511 .

2. **مرحلة التحضير:** في هذه المرحلة تتم عملية التخطيط لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:<sup>1</sup>

❖ **تنصيب لجنة الجودة:** والتي تضم مدير المؤسسة وممثلين على مستوى عال، تتولى هذه اللجنة توجيه برنامج إدارة

الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية؛

❖ **تعيين مستشار (منسق) للجودة:** والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ولا بد من أن تتوفر فيه

جملة من الصفات كأن يكون قادرا على القيادة ومقتنعا بمبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال وأن يكون له سجل حافل

بالتجارات في إدخال الابتكار وتحقيق الالتزام التنظيمي؛

❖ **تبنى إستراتيجية الجودة الملائمة:** وهذا عن طريق اختيار إحدى استراتيجيات الجودة الشاملة التي تتلاءم وظروف

المنافسة التي تواجهها المؤسسة، وهنا يمكن ذكر أهم الاستراتيجيات المعتمدة في الآتي:

- إستراتيجية التميز: ويقصد بها تلك الإستراتيجية، التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين

للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، لتحقيق تميز في السوق أساسه الجودة العالية

للمنتج، إلا أن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط بعدة عوامل، منها ما هو داخلي كالاستخدام الأمثل للموارد

والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع، دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنوع

استخداماتها، انتقاء الموارد الأولية والموارد البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة؛ ومنها ما

هو خارجي كإدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين، مدى تنوع استخدامات

المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلك، ومدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> محمد بحضية سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 22 و 23 أبريل 2003، ص 178.



- إستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية "الإيزو": لقد أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها إلى تبني إستراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة "الإيزو 9000" كدليل عالمي على فعالية نظامها الإداري المتطابق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

❖ **وضع خطة عمل:** يتطلب برنامج إدارة الجودة الشاملة خطة عمل لتطبيقه بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة لذلك.

### 3. مرحلة التقييم: تشمل هذه المرحلة ما يأتي:<sup>2</sup>

- ❖ **تقييم العاملين:** إن الهدف من هذا التقييم هو معرفة مدى وعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ **تقييم مستوى التنظيم:** ويتم هذا التقييم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ **تقييم آراء الزبائن:** تهدف عملية تقييم آراء الزبائن إلى معرفة ما ينتظره الزبائن بالنسبة للمنتج أو المنتجات المقدمة من المؤسسة؛
- ❖ **تقييم تكلفة الجودة:** وهو عبارة عن تحليل للتكاليف المالية التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق مستوى الجودة المستهدفة.

### 4. مرحلة التنفيذ: تحتوي هذه المرحلة على الخطوات الآتية:<sup>3</sup>

- ❖ **اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة،** وعادة ما يكون متمتعاً بالخبرة والدراية بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> كمال حمدي أبو الخير، مرجع سبق ذكره، ص 501.

<sup>3</sup> عبد الله بن منصور و رشيدة أوجحي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 3-4.

❖ تدريب المدراء والمرؤوسين على اكتساب المعرفة والمهارات، الخاصة ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل؛

❖ تشكيل فرق العمل لتساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، التي تخص مجال الجودة، و فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض، والفائدة المرجوة من تشكيل الفرق هي اختصار الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية في حل المشاكل، وليكون فريق العمل فاعلا، لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- أن يتراوح عدد أعضاء الفريق بين ثلاثة أفراد إلى اثني عشر فردا وهو العدد المثالي، فأي زيادة عن هذا العدد في الأعضاء يؤدي إلى التقليل من الوقت المتاح لمشاركة كل عضو في المناقشات، وأي نقصان في العدد عن الحد المعقول سوف يؤدي إلى التقليل من فاعلية الفريق، وهذا عدم تنوع وتعدد وجهات النظر؛
- وجوب تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح؛
- إعطاء كل الصلاحيات المرتبطة بالهدف من إنشاء فرق العمل؛
- وجود نظام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز أداء الفريق؛
- تنمية المهارات الفنية للأعضاء من خلال وجوب التدريب؛
- ضرورة توفر المعلومات الضرورية للأعضاء، من أجل تحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله الفريق؛
- الاستقلالية التامة للفريق في أعماله وقراراته .

ويجدر الذكر هنا أن فرق العمل تصنف غالبا إلى نوعين هما: فرق تحسين الجودة و فرق حلقات الجودة، والنوع الأول عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد، يمتلكون معارف ومهارات وخبرات لمناقشة ومعالجة المشاكل المرتبطة بجميع العمليات الإنتاجية والإدارية، حيث أن وظيفته تمثل في تدريب الأفراد على اتخاذ القرار، تنمية مهاراتهم، العمل على خلق جو من الثقة

<sup>1</sup> إبراهيم رزوقي و محمد خثيري، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم و برامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص8.

والتعاون وتطوير العلاقات بينهم، ويحتوي كل فريق على رئيس يرأس جلساته ومقررا بدون محاضر يحتفظ بالملفات المهمة؛ أما النوع الثاني فهو عبارة عن تشكيل مجموعات صغيرة من العمال المتطوعين لتبيان مشاكل العمل، ووضع الحلول المناسبة لتطوير وتحسين الأداء، تتراوح ساعات اجتماعات حلقات الجودة بين ساعتين و ثلاث ساعات شهريا، تعقد أثناء الدوام الرسمي لبعض المؤسسات وبعد انتهاء الدوام الرسمي في مؤسسات أخرى، ويدفع تعويضا ماديا مقابل الوقت الإضافي في هذه الحالة، وهذا يعتبر عنصرا مهما بالنسبة للأعضاء، ولكن الأهم هو تبسيط وتطوير أداء العمل وكذا احترام مبادئ الحلقة، والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- ✓ التجانس والتماسك بين أفراد الحلقة (نفس الوظيفة وبنفس المستوى التعليمي) لتتمكن من تحقيق إنجاز أمثل وأسرع؛
- ✓ الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع، ويكون مدفوع الأجر لتحفيز العمال على الحضور؛
- ✓ ضرورة وجود قائد للحلقة يكون وسيطا بين أفراد الحلقة وبين الإدارة العليا، لتكون الإدارة على علم بجميع المشاكل؛
- ✓ العمل داخل الحلقة بأسلوب ديمقراطي .

ولمعرفة مدى فعالية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسات، تم وضع مجموعة من المعايير الكمية والمعايير النوعية

لتقييم الحلقة كما يبينه الجدول رقم 12 .

الجدول رقم 12: معايير تقييم حلقة الجودة

المعايير النوعية	المعايير الكمية
1. تحسين علاقة العمل؛	1. زيادة حجم الإنتاج؛
2. دعم الإدارة العليا؛	2. الحد من التباطؤ في إنجاز العمل؛
3. طلبات تبني أساليب تقنية متطورة؛	3. معدل الغياب وعدد الاجتماعات التي لم تعقد؛
4. الحد من الصراعات بين الأفراد؛	4. وفورات التكلفة؛
5. استمرارية وجود الحلقة؛	5. الجودة وشكاوي العملاء؛
6. التحفيز؛	6. عدد الترقيات وعدد حوادث العمل؛
7. التدريب المنهجي .	7. معدل وقت حل المشكلة .

المصدر: كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية،

رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسير، 2002/2003، ص45.

<sup>1</sup> عبد القادر دبون، مرجع سبق ذكره، ص163.

يضاف لما سبق، أنه ورغم التسليم بأهمية أسلوب حلقات الجودة بالنسبة للمؤسسات الصناعية فيما يتعلق بتحسين الجودة والربحية، إلا أنه لا يقدم حولا إستراتيجية ملزمة لها و هو ما يقلل في النهاية من فعالية هذا الأسلوب بالنسبة للقضايا الهامة والمعقدة ذات البعد الاستراتيجي، الأمر الذي يهدد المؤسسات بالزوال<sup>1</sup>.

عموما، ومن خلال العرض السابق لنوعي فرق العمل، نلاحظ أنهما ورغم تشابههما في بعض العناصر إلا أنهما يختلفان في كثير من الأمور، نحاول تلخيصها في الجدول رقم 13.

الجدول رقم 13 : مقارنة بين فرق تحسين الجودة و حلقات الجودة

حلقات الجودة	فرق تحسين الجودة
1. تطوعية؛	1. غير تطوعية؛
2. خارجة عن الهيكل التنظيمي؛	2. تدخل في الهيكل التنظيمي؛
3. معالجة مشاكل الجودة وحلها؛	3. تهدف لإنجاز عمل محدد؛
4. عدم تجانس الأعضاء؛	4. تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري؛
5. استشارية؛	5. تنفيذية؛
6. حل المشاكل الثانوية.	6. حل المشكلات الرئيسية.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

### ثانيا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تعمل المؤسسات من أجل إرساء قيم إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق تطبيق ناجح وفعال لهذه الفلسفة، وتعد المتطلبات الواجب تحقيقها الأعمدة التي تستند عليها هيكل المؤسسات التي تطوق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه المتطلبات تمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2003/2002، ص 46.

<sup>2</sup> ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز للمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 15.

- ❖ دعم وتأيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة فالإدارة العليا هي القاطرة لإحداث أي تغيير داخل المؤسسة؛
- ❖ تحقيق درجة عالية من رضا العملاء، باعتبار العميل نواة كل مجهودات المؤسسة؛
- ❖ تدريب العاملين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ مشاركة الأفراد في عمليات اتخاذ القرارات باعتبار الإنسان المورد الوحيد في المؤسسة الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة على التفكير ومن ثم الإبداع والتطوير؛
- ❖ الديناميكية في الأداء و المرونة في النشاط : يعتبر التوجه نحو الجودة الشاملة من بين الاستراتيجيات الديناميكية السريعة التغير نظرا لاعتمادها على التكنولوجيا الحديثة و الاتصالات و على احتياجات ورغبات الزبائن هذا ما يتطلب من المؤسسة أن تكون مرنة مستجيبة لتقلبات السوق و البيئة الخارجية بشكل سريع دون أن يتسبب لها في تذبذب النشاط الإنتاجي أو التراجع التنافسي في السوق من خلال الأسعار؛
- ❖ ضرورة معرفة المؤسسة للزبائن واحتياجاتهم، والعمل على تحسين و تطوير منتجاتها مع ما يلائم هذه الاحتياجات وتغيرات البيئة المحيطة، وهذا عن طريق اللقاءات المباشرة مع الزبائن للتعرف على مواصفات الجودة المطلوبة .

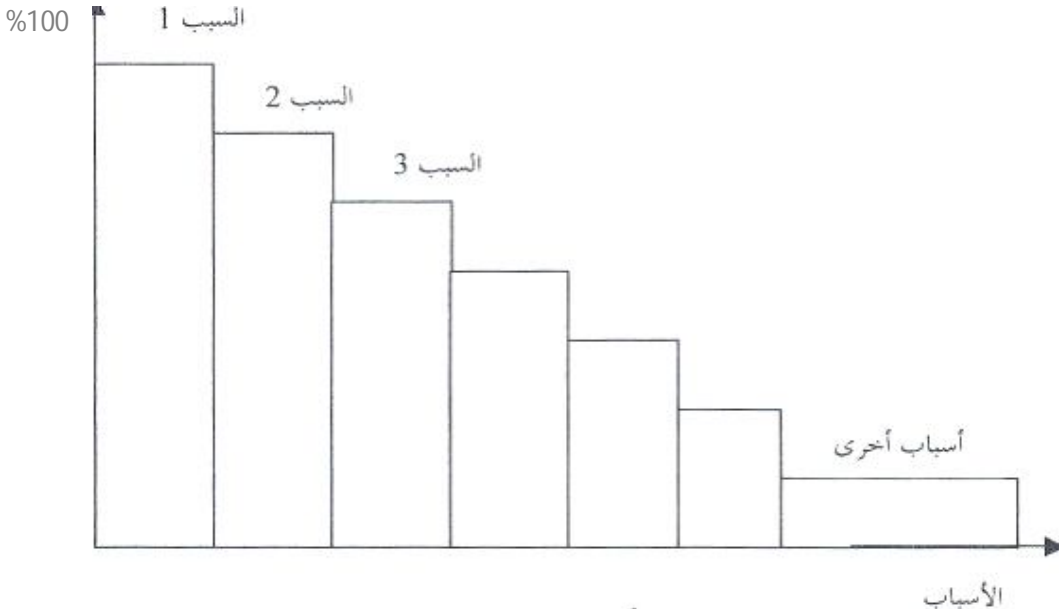
### المطلب الثاني: أدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة

إن التوجه نحو اعتماد إدارة الجودة الشاملة يحتم على الفاعلين بالمؤسسة، عمالا و مسيرين، البحث عن طرق عمل أساسها التوجه بالمشكل، و محاولة استخدامها ضمن كل المستويات التنظيمية و كذا عبر مراحل النشاط المختلفة، ففي مجال التعامل مع مشاكل الجودة، تعتمد العديد من المنهجيات مع إمكانية استخدام تقنية معينة أو مجموعة تقنيات تساعد في إنجاز المراحل المختلفة حتى المعالجة التامة للمشكل المدروس وبلوغ مستوى الجودة المطلوبة.

## أولاً: تحليل "باريتو"

يعتبر تحليل "باريتو" أسلوباً يركز على المشاكل، وفقاً لهذا التحليل هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من المشاكل التي تحدث مثل الشكاوي، المنتجات المعيبة،... الخ، وتكمن الفكرة في تصنيف هذه الحالات وفقاً لدرجة الأهمية، وينص تحليل "باريتو" على أن 80% من المشاكل تحدث نتيجة 20% من العوامل وعليه فإن العمل على 20% من الأسباب يؤدي إلى القضاء على 80% من الآثار السلبية (الاختلالات)، ويتم تحليل "باريتو" من خلال تحديد تكلفة كل نوع من الأخطاء المرتكبة أثناء عملية الإنتاج على حدى خلال مدة زمنية معينة، وترتيب الأخطاء تبعاً لأهمية تكاليفها، وصياغة تكاليف الأخطاء المرتكبة في شكل نسب مئوية؛ والتمثيل البياني للظاهرة عن طريق الأعمدة البيانية.

الشكل رقم 6: تحليل باريتو



المصدر: فهيمة بديسي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

## ثانياً: خرائط السبب و النتيجة

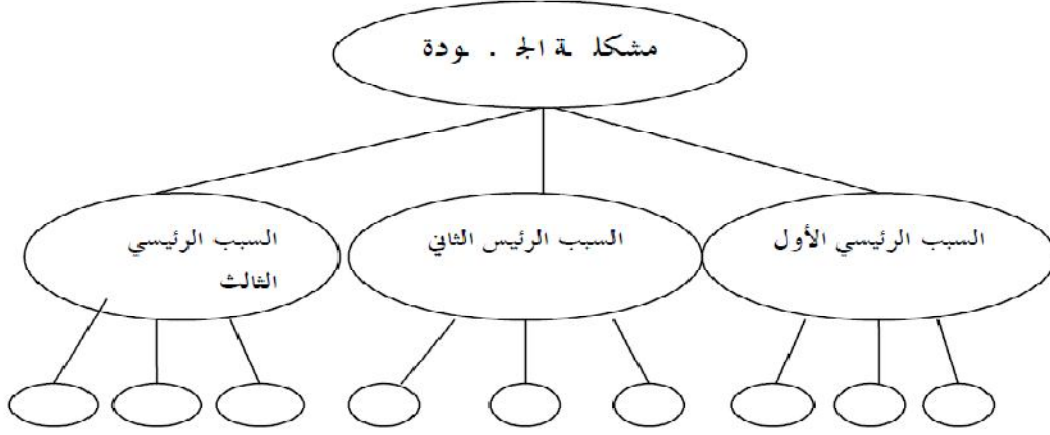
ويطلق عليها اسم خرائط "إيشيكاوا" نسبة إلى مبتكرها، وتستخدم لتصنيف وتقديم الأفكار الناجمة عن العصف الذهني بطريقة تساعد على حل مشاكل المؤسسة، وهناك عدة طرق لرسمها منها:

1. خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): حيث توضع المشكلة المراد تحليلها في الأساس، ثم تتفرع منها الأسباب

الرئيسية، بعدها يتفرع كل فرع رئيسي إلى آخر فرعي، كما يمكن إضافة عدة مستويات يتم في كل مستوى تحديد التصرفات التي

يتم أخذها بعين الاعتبار لمنع هذا السبب من الحدوث<sup>1</sup>.

الشكل رقم 7: شجرة الأخطاء



المصدر: سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

## 2. خرائط هيكل السمكة

خرائط هيكل السمكة هي أسلوب لجمع البيانات والمعلومات وتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، ويتم طبقاً للخطوات الآتية:<sup>2</sup>

❖ تسمية المشكلة وتحديد المجموعات الرئيسية للأسباب المؤدية لها (معلومات، بيانات، مواد، بشر... إلخ)؛

❖ عملية العصف الذهني لتحديد الأسباب الفرعية المحتملة وحذف الأسباب التي لا تسبب المشكلة؛

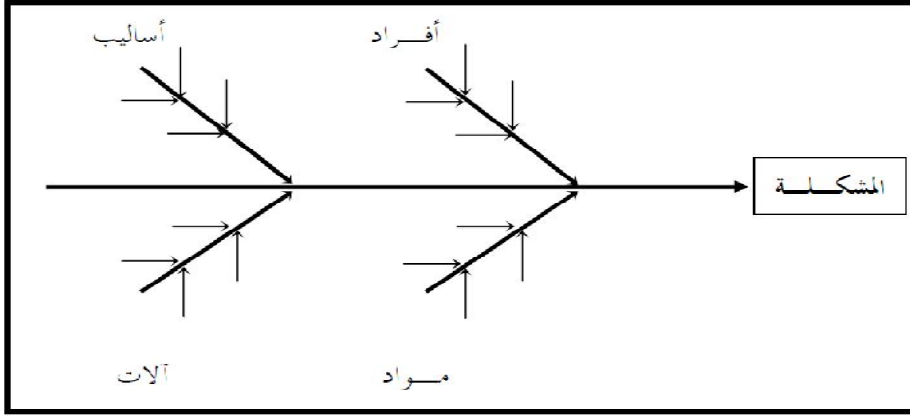
❖ دراسة الأسباب المتبقية وتحديد أكثرها أهمية واتخاذ القرار الملائم لأكثر الأسباب التي لها علاقة بالمشكلة.

وضمن هذا التخطيط توضع المشكلة في مكان الرأس ثم يتفرع من العمود الفقري فروع تشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة، كما يمكن هذا التخطيط من توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورشات الجودة، وفيما يلي شكل نموذجي يوضح كيفية استخدام خرائط هيكل السمكة لحل المشاكل.

<sup>1</sup> سونيا البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، مصر، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 391.

<sup>2</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

الشكل رقم 8: مخطط هيكل السمكة



المصدر: كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 64.

اعتمادا على المخطط البياني يمكن لأعضاء فريق الجودة تشكيل مجموعات أخرى من الأسباب وتمثيلها بيانيا، وهذا حسب طبيعة المشكل المراد معالجته بحيث يمكن المخطط، الفريق من ترتيب الأفكار الناتجة عن عملية العصف الذهني، ويسهل لهم عملية التفكير جماعيا من أجل اختيار تلك الأسباب التي تبدو ذات تأثير أكبر في ظهور المشكل<sup>1</sup>.

ثالثا: مقياس سيجما السداسي (six sigma)

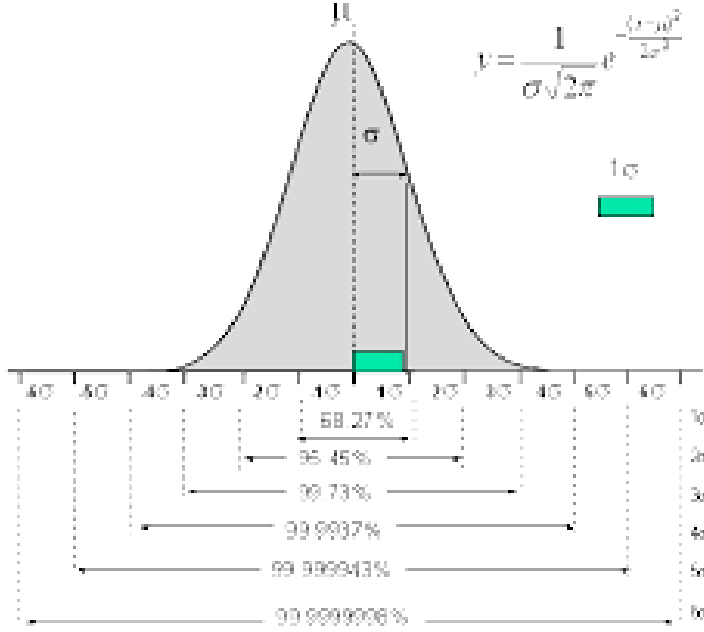
### 1. مفهوم مقياس سيجما السداسي:

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها للوصول لأعلى مستويات جودة الأداء من خلال تقليل نسبة الإنتاج المعيب، ويتطلب هذا المبدأ استخدام أداة مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من استخدام مثل هذه الأدوات بعد وقوع الأخطاء و Sigma هو مقياس لدرجة التوزيع الطبيعي الذي تكون مساحة أطرافه واسعة عند (1 sigma) وتقلص إلى ما يقارب الصفر من الوحدات المعيبة (غير الصالحة) عند (6 sigma) و هي الحالة المثالية لنسبة الإنتاج المعيب المقبول من قبل المنظمة (أنظر الشكل رقم 9).

<sup>1</sup> فهيمة بديسي، مرجع سبق ذكره، ص 274.



الشكل رقم 9: نموذج مقياس ستة سيجما



المصدر:

Aline Berger, *Six Sigma : Un échelon en plus dans la productivité?*, Dossier technologique des Pays de Savoie au site d'internet:

<http://www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/Dossier%206%20sigma%20%2857%29.pdf>

وبالنسبة لأهمية تطبيق منهجية ستة سيجما يمكن التعرف على ذلك من خلال الوفورات التي تحققت في بعض الشركات العالمية فشركة *Motorola* حققت وفورات في التكلفة قدرت بـ 16 بليون دولار خلال الفترة 1986-2001 كما سمح تطبيق هذه المنهجية بشركة *General Electric* بتحقيق وفورات خلال الفترة الممتدة من سنة 1996 إلى سنة 1999 قدرت بـ 85 بليون دولار أمريكي<sup>1</sup>.

## 2. متطلبات مقياس سيجما السداسي:

تمثل أهم متطلبات تطبيق مقياس سيجما السداسي فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مُجّد رواقبي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق *JIT* و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2008/2007، ص74.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، طريقة *Six sigma* كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 5، 2014، ص126.

- تفادي التفرد في قيادة التطبيق واعتماد مبدأ القيادة الجماعية لأن تطبيق مقياس سيجما السداسي يعد من القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة فضلا عن أنها تخص مخرجات المنظمة ككل؛
- ضرورة تحقيق التكامل و التناسق في عمليتي التخطيط و التطبيق سواء على مستوى الإستراتيجية الشاملة أو على مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال أو على مستوى الإستراتيجية الوظيفية، إذ تعد الإستراتيجية الشاملة من اختصاص الإدارة العليا و أما إستراتيجية وحدات الأعمال فهي من اختصاص الإدارة الوسطى وأخيرا فإن الإستراتيجية الوظيفية من اختصاص الإدارة التنفيذية و ذلك لسد فجوة ضعف التنسيق بين المستويات الإستراتيجية الثلاثة؛
- الاهتمام بتقليل الفجوة ما بين أداء المنظمة الفعلي المتمثل بجودة مخرجاتها و منحى متطلبات الزبائن؛
- امتلاك القدرة على جمع و تحليل المعلومات الخاصة بمتطلبات الزبائن و السوق في آن واحد، إذ لا بد من قياس مستوى الشعور بالرضا لديهم فضلا عن دراسة مدى شعورهم بالولاء لمنتجات المنظمة كما لا بد من دراسة ومتابعة أداء المؤسسات المنافسة الأخرى بهدف تحقيق التميز في منتجاتهم.

### رابعا: إعادة الهندسة

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة، وكذا الوقت و الخدمات المقدمة، و لتحقيق هذا لا بد من التجديد و التطوير و إعادة تنظيم العمل و العمليات، وفي هذا الإطار تعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوما إداريا جديدا يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث<sup>1</sup>، و تعرف إعادة الهندسة على أنها : "إعادة التفكير و إعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة، أو سرعة الأداء"<sup>2</sup>.

و من بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد هدف العملية من وجهة نظر العملاء الداخليين و الخارجيين للمؤسس، و من الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات و احتياجات العميل، و من ثم الإفصاح والإعلان عن هذه الأخيرة ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية إعادة الهندسة، أما فيما يخص الأهداف

<sup>1</sup> فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص178.

<sup>2</sup> سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002، ص310.

التي يسعى إلى بلوغها هذا الأسلوب فهي: تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب، تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات و المراحل الإنتاجية، ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتعبير عنها بشكل كمي حيث يمكن التعرف على مدى تحقيقها<sup>1</sup>.

### خامساً: العصف الذهني

يعتبر العصف الذهني من أهم الأساليب المستعملة في إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى التحسين المستمر في كل المجالات، إذ توظف هذه الأداة في اجتماعات حلقات الجودة لمناقشة و حل مشاكل العمل، وفي اجتماعات مجالس الإدارة لتفعيل مختلف هياكل المؤسسة، و يعد العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية و اتخاذ القرارات الجماعية، ويعبر عن: "استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار إبداعية خلاقة قد لا يتمكن كل منهم الوصول إليها منفرداً"<sup>2</sup>، كما يعبر عن: "تشجيع التفكير الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء بحيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف على المشاركين و السماح لهم بإبداء الآراء و بدون رفض أي رأي أو تنفيذه، و القيام بتسجيل هذه الآراء ثم القيام بتنسيقها و إزالة المتكرر و وضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء"<sup>3</sup>. و يستهدف هذا الأسلوب تحقيق الغايات الآتية:<sup>4</sup>

- ❖ بناء قنوات ابتكار متنوعة خلال جلسات التفاعل الجماعي، مع تنمية المناخ الإبداعي لحل المشكلات؛
- ❖ توفير مناخ المشاركة الواسعة لجميع الكفاءات بغية تجميع أكبر كمية من الأفكار و أغناها فائدة؛
- ❖ بناء قاعدة و منظومة معلومات معرفية غنية بالأفكار المبتكرة و الثمينة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 417.

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم و التطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998، ص 139.

<sup>3</sup> سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة و الحاسب، القاهرة، 2000، ص 59.

<sup>4</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة،

مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

وقد أوضح التطبيق العملي أن أداة العصف الذهني أو إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يفكر بمفرده، وفي جلسات إثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضا بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالبا مزيجاً من أفكار العديد من المشاركين.

### سادساً: الإنتاج في الوقت المحدد

يعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد من أهم الأساليب المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات إذ يعتبر وقت و آجال التسليم متغير أساسي و ضروري لتحقيق الجودة، وقد برزت الأفكار الأساسية لها في الصناعة اليابانية وتحديدًا من طرف شركة تويوتا سنة 1953، ومع بداية السبعينات من القرن الماضي حقق نجاحاً متميزاً وانتشاراً واسعاً في اليابان، ومن ثم خارجها، و تقوم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد على تشغيل نظام إنتاجي مبسط وكفء قادر على الاستغلال الأمثل للموارد تمهيداً لتلبية طلبات المستهلكين في الوقت الدقيق من دون تقديم أو تأخير، والهدف من هذا النظام هو إزالة جميع العمليات التي لا تضيف قيمة، والتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية ابتداءً من دخول المواد إلى المصنع إلى حين تسليم المنتج للزبون .

يتميز نظام الإنتاج في الوقت المحدد بعدة سمات أهمها الإنتاج بمجمد الدفعات الصغيرة التي تلي الطلب المستقر والمتنوع، هذا ما يؤدي إلى الاستجابة السريعة لطلبات العملاء و كذلك التخفيض في تكاليف الإنتاج من خلال تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون<sup>1</sup>، وعلى العموم سمح التطبيق العملي لنظام الإنتاج في الوقت المحدد في عدد من الشركات الأمريكية بتسجيل النتائج الآتية:<sup>2</sup>

1. تخفيض وقت الإعداد بنسبة 83.3%؛

2. تحسين الجودة بنسبة 50%؛

3. زيادة الإنتاجية بنسبة 16.7%؛

4. تحسين تصميم المنتج بنسبة 33.3%؛

<sup>1</sup> سونيا البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 257-258.

<sup>2</sup> محمد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

5. تحسين الموقع التنافسي بـ 14.3%؛

6. تخفيض المخزون بـ 50%؛

7. تخفيض فترات التوريد بـ 33.3%؛

8. تقليل تكلفة البيع بـ 66.7% .

سابعاً: فلسفة كايزن (Kaizen)

1. مفهوم فلسفة كايزن (Kaizen):

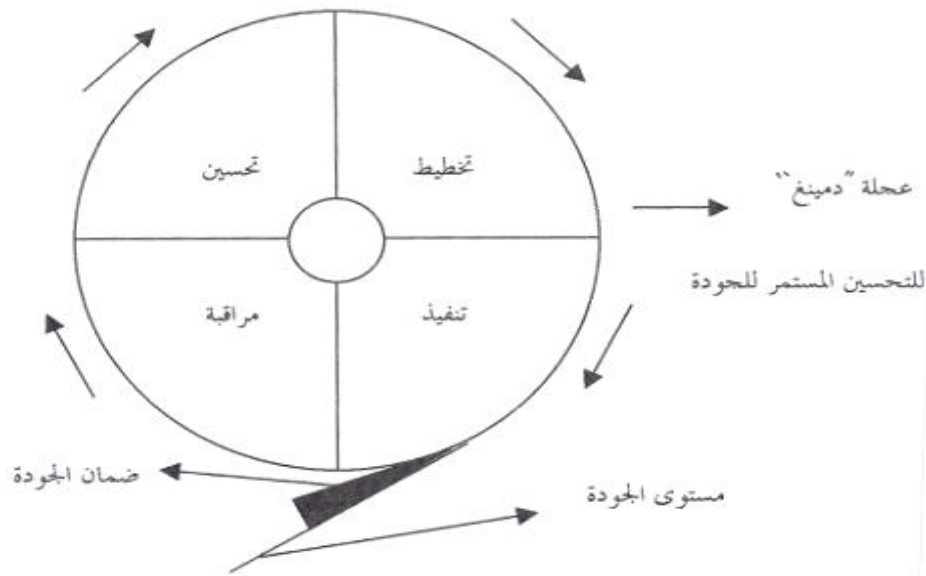
"كايزن" كلمة يابانية تتكون من جزئين الجزء الأول *Kai* ويعني التغيير أو التحسين، والجزء الثاني *zen* ويعني الأفضل والجيد، وبالتالي معنى كلمة *Kaizen* هو التغيير للأفضل أو التحسين الجيد، ولقد عملت المؤسسات اليابانية بمفاهيم أو فلسفة "كايزن" كمنهج عمل في إطار برنامج محاربة الهدر، كما طبقت شركة "تويوتا" هذه الفلسفة في العديد من أعمالها وأنشطتها في تحسين خطها الإنتاجي المشهور. وتقوم هذه الفلسفة على مواصلة التطوير مرة تلو الأخرى فكثير من أفكار التطوير البسيطة في العمل تصل في نهاية الأمر إلى تطوير ومكاسب كبيرة في الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد وإمكانات وجودة العمل، ويشتمل هذا التطوير أو التحسين جميع مجالات العمل.

2. أدوية فلسفة كايزن: حتى تنجح الإدارة في تحقيق فلسفة كايزن فإنه لا بد من الاعتماد على مدخل معين تتبعه الإدارة المسؤولة عن تنفيذ مشروع التحسين. ومن أهم المداخل المعروفة في هذا المجال دورة *PDCA Cycle* الذي تم تطويره من قبل رائد الجودة "*Deming*" لكي يصبح إطاراً عاماً لنشاطات التحسين المستمر، والتي أطلق عليها اليابانيون "عجلة ديمينج" إضافة إلى استخدام ما يعرف بالتاءات الخمس في أماكن العمل.

❖ **دائرة ديمينج:** يطلق على هذا المدخل اسم دائرة ديمينج (تخطيط، تنفيذ، مراقبة وتحسين) ويركز على أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة كما هو موضح في الشكل أدناه، وتعتبر الدوائر في الشكل عن خطوات الطريقة العملية في التطوير المستمر التي تتطلب تخطيط التطوير، ثم العمل بهذا التطوير على سبيل التجربة ثم مراجعة التجربة لتقويمها وبيان أوجه القوة والضعف فيها وتصحيحها، وبعدها تنفيذ الإصلاح والتطبيق على نطاق واسع، وربما تثير

المصطلحات المستخدمة فيما يخص العمل والتنفيذ بعض الغموض، فالأول ينصب على تطبيق التطوير المقترح في التخطيط، أما التنفيذ وهو الخطوة الأخيرة فيركز على تبني أو قبول التطوير بعد مراجعته وتقويمه وإدخال تحسينات على جوانبه المختلفة ليكون قابلاً للتعميم<sup>1</sup>.

### الشكل رقم 10 : عجلة ديمينج



المصدر: فهيمة بديسي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

### ❖ التآات الخمسة 5S :

تستخدم المؤسسات اليابانية والعديد من الشركات العالمية على غرار بوينغ و جنرال موتورز نظام التآات الخمس التي ابتكرها *Takashi Osada* كمتطلب أولي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهي مركبة من خمس مصطلحات هي: *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* والتي تعني: التصنيف، الترتيب، التنظيم، التمهيط والتقنين وتساعد هذه الطريقة في إزالة الهدر في كثير من مجالات العمل، كما تساعد على جعل مكان العمل نظيفاً ومرتباً، مما يساعد على توفير نظام التحسين المستمر لمحيط العمل، يبدأ بتصنيف أو فرز كل ما تحتويه الورشة أو المكتب من أجل فصل ما هو ضروري لتنفيذ المهام ذات القيمة المضافة عن كل ما هو غير صالح للاستعمال حيث كل ما يتضمن هذه الفئة يتم تعيينه ببطاقة حمراء ليتم إخراجها من العمل، بعد ذلك يتم ترتيب الأدوات كلاً في مكانها أخذاً بعين الاعتبار تكرار مدة استعمالها حتى يتم

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 224.

مساعدة العامل في الحصول على كل ما يحتاجه في الوقت المناسب من الوسائل متكررة الاستعمال بحيث يستغرق وقت إرجاعها أقصر فترة ممكن، هذا الترتيب يوفر في وقت استرجاع الأشياء ويقلل من هدر الوقت، يأتي بعد ذلك التنظيف وهذا حتى يصبح مكان العمل في حالة جيدة، ويعمل التمييز على متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى باستمرار وفي جميع أماكن العمل، وأخيرا تأتي مرحلة تقنين هذا النظام يجعلها عمليات يومية ونظامية، كما أن عنصر التمييز عبارة عن تقنية للتحسين المستمر الجماعي، والمسؤولون يلعبون دورا كبيرا في تطبيق هذه التقنية وإنجاحها<sup>1</sup>.

### ثامنا: المقارنة المرجعية

#### 1. ظروف نشأة المقارنة المرجعية:

ظهر مفهوم المقارنة المرجعية في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من طرف شركة *Rank Xerox* كأداة إدارية تركز على طريقة عمل متكونة من ملاحظة المحيط والمنافسة، لتحريك المؤسسة، ودفعها للوصول إلى إطارها المرجعي، وتعود الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية إلى عام 1810، عندما قام الصناعي الإنجليزي *Francis Lowell* بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية، للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، كانت اليابان أول البلدان التي طبقت المقارنة المرجعية *Benchmarking* بمفهومها الحالي وذلك عندما بدأ اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية في بداية الخمسينات من القرن الماضي إذ استطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار ما يناسبهم وملاءمته مع ظروفهم، وبعد تلك العملية بدأت اليابان في أواخر الستينات بتطوير مبتكراتها الخاصة الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة حتى يقفوا على مدى التطور لدى البلدان الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تطورا ويحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Christian Hohmann, *Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants, L'outil de base de la performance*, Eyrolles, France, 2006, P82

<sup>2</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 54، 2005، ص ص 3-4.

## 2. مفهوم المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية عن مقارنة أداء المنظمة بأفضل أداء للمنافسين وهي من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها، باعتباره أداة تشجع على التحسين المستمر للأداء و تساعد على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، و التعرف على الفجوة بين أداء المؤسسة و أداء المؤسسة الرائدة، وكيفية تقليص هذه الفجوة، و الفكرة الأساسية التي تعتمد عليها المقارنة المرجعية هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة لتحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر، وهناك العديد من التعاريف للمقارنة المرجعية فكل تعريف ينطلق من وجهة نظر تختلف عن وجهات النظر الأخرى، وتعرف المقارنة المرجعية على أنها: "هي عملية مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات والممارسات ضد أقوى المنافسين، أو المؤسسات التي تنظر لها على أنها رائدة في الصناعة"<sup>1</sup>.

ويعرفها *Vasari* على أنها "عملية مستمرة تتم فيها مقارنة أداء المؤسسة بأداء تلك المؤسسات التي تعتبر قائدة في مجال نشاطها مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن وتحديد ما يجب تحسينه وعدم الانجرار في منافسة لا طائل منها"<sup>2</sup>، كما تعرف بأنها: "قياس أداء المؤسسة و مقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، و ذلك بتحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز و استخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف و الاستراتيجيات و التطبيق"<sup>3</sup>.

## 3. أهمية المقارنة المرجعية:

يتبين من خلال ما سبق أهمية أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير الأداء للمؤسسات بصفة عامة، فهو يساعد على قياس وتقييم الأداء وتحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين، للعمل على معالجتها وتحقيق أداء أفضل كي تتبوأ موقعا رياديا ذلك أن المؤسسات التي ستصمد هي تلك التي تملك دراية جيدة بكل من قدراتها وقدرات المنافسين حيث أن القدرات الفنية والمالية

<sup>1</sup> أحمد مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2008-2009، ص116.

<sup>2</sup> عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص107.

<sup>3</sup> سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص381.



والبشرية لا تتيح التقوق على المنافسين دون إستراتيجية واضحة عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة داخليا وخارجيا عن طريق الإجابة عن سؤالين جوهرين الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟ والثاني: كيف نكون الأفضل؟ ونجاح هذه العملية يتوقف أساسا على تضافر الجهود الداخلية في المؤسسة والدقة في التشخيص والتنفيذ بعد استخراج الفروقات .

### المطلب الثالث: معوقات تجسير نظام إوارة الجودة الشاملة

إن عملية تحقيق إدارة الجودة الشاملة على المستوى العالمي، تواجه غالبا عدد من المعوقات التي تحول دون بلوغ ذلك نظرا لكون هذه الفلسفة تتطلب عملية إدخالها أحيانا إحداث تغييرات كبيرة على مستوى المنظمة، لذا سنعمل على إبراز أهمها في التالي:<sup>1</sup>

#### أولا: المعوقات الإدارية

يمكن توضيح هذه المعوقات في النقاط التالية:

- ❖ عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا للمؤسسة، وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ التغيير المستمر للقيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ عدم التوافق بين الفريق المشرف على الجودة وبعض المسؤولين على مستوى المنظمة؛
- ❖ وجود مقاومة للتغيير لدى العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة؛
- ❖ إتباع أنظمة و سياسات لا تتوافق مع فلسفة الجودة الشاملة كسياسة الحوافز الفردية التي من شأنها خلق التنافس بين الأفراد داخل المؤسسة بدل العمل الجماعي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة التي ترى أنه من المصلحة عدم اطلاع العمال باستراتيجياتها وخططها، سترتب عليه جهل معظم العاملين بالطموح الطويل المدى للمؤسسة؛
- ❖ ضعف الموارد المالية لتطبيق الجودة الشاملة؛

<sup>1</sup> الزين منصورى و مراد ناصر، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز و التنافسية في منظمات الأعمال: من خلال تجربة المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة

الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 8-9 نوفمبر 2010، ص ص 8-9.

- ❖ عدم تحديد أهداف كل وحدة إدارية وبالتالي تداخل مهام واختصاص هذه الوحدات؛
- ❖ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة .

### ثانياً: المعوقات البشرية

تبرز هذه المعوقات في الآتي:

- ❖ قصور الالتزام من طرف العاملين والإداريين بمتطلبات النظام؛
- ❖ عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- ❖ الفهم المحدود من طرف المسيرين فيما يتعلق بتحسين الجودة وكيفية ارتباطها بفعالية المؤسسة وكفاءتها؛
- ❖ غياب انتشار مفهوم الجودة في كافة مستويات المؤسسة، وعدم قبول العاملين جميعاً مسؤولية المشاركة في تحقيقها وتحمل نتائج القصور فيها؛
- ❖ الخلط بين مفهومي جودة المنتج وإدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ تشكيل فرق عمل كثيرة .

### ثالثاً: معوقات أخرى

بالإضافة إلى المعوقات البشرية والمعوقات الإدارية توجد معوقات أخرى مختلفة، من أهمها نذكر:

- ❖ وقوع تلك المؤسسات في عدد من الأخطاء عند عملية التطبيق كتعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة الأمر الذي يؤدي إلى تكثيف جهودها في تطبيق برنامج الجودة الشاملة بما يفوق قدراتها، حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب بعض الوقت حتى تظهر منه نتائج ملموسة؛
- ❖ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة والمتراصة معاً؛
- ❖ تقليد تجارب المؤسسات الأخرى، وكما هو معلوم أن نجاح الجودة الشاملة في مؤسسات عديدة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقها بنجاح في جميع المؤسسات، فثمة شروط مسبقة لنجاح هذا الأسلوب قد يصعب توفيرها على

المدى القصير، إذ أن التجارب الرائدة لا تعني إطلاقاً أنها نموذج مثالي أو قابل للنسخ في مؤسسات أخرى للوصول إلى نفس النتائج، فلكل مؤسسة ظروفها الداخلية والخارجية؛

❖ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛

❖ التدريب غير الفعال الذي لا يؤدي إلى التطبيق الفعلي في حيز الواقع، فقد يطبق في بعض المؤسسات كمرحلة أولية لتبني نظام الجودة الشاملة ولا يعتبر بعد ذلك عملية مستمرة تابعة وضرورية لكل الخطوات؛

❖ عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛

❖ استخدام نماذج جاهزة بدلاً من ابتكار نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتفق وخصوصية المؤسسة؛

❖ عدم وجود ثقافة تنظيمية فاعلة من القيم والسلوكيات المشتركة للعاملين في المؤسسة؛

❖ غياب روح الفريق وقصور الإدارة بالمشاركة وتركز السلطة .

هذه بعض المعوقات المحتمل حدوثها ومصادقتها من طرف المؤسسات عند اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، لذا يتعين

على إدارة المؤسسة إزاء ظهور هذه المعوقات التفاعل معها إيجابياً عن طريق تصميم طرق وقائية وعلاجية تضمن فعالية جهد فريق الجودة من خلال إتاحة درجة مقبولة من المبادرة وحرية التصرف للعاملين والإداريين .

المبحث الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترقية صادرات المؤسسات الصناعية

تشير الدراسات الاقتصادية إلى أن التركيز على الجودة هي الطريقة الوحيدة الفعالة للنجاح في نشاط التصدير على المدى الطويل، ويمكن إبراز مزايا الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات المصدرة من خلال الآثار التي تتركها عملية تطبيق هذه الفلسفة الإدارية على كل من الأداء التصديري و تنافسية منتجات المؤسسة المصدرة، وقبل ذلك لا بد من التطرق إلى طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة ونشاط التصدير فضلا عن التعرّيج على تجارب بعض الشركات العالمية الرائدة في هذا المجال .

**المطلب الأول: مكانة إدارة الجودة الشاملة في عملية التصدير**

تماشيا مع الأبحاث السابقة (Crosby et al., 1990; Dwyer and Oh, 1987; Kumar et al., 1995) وعلى عكس الباحثين الذين درسوا نوعية العلاقة كما يراها الزبون، سوف يتم النظر في نوعية هذه العلاقة من منظور الشركة المصدرة، وبالتالي اعتماد السلوك التنظيمي بدلا من سلوك المستهلك للحصول على تقييم شامل لطبيعة العلاقة بين المصدر والمستورد، وهذا في سياق عالمي يتجاوز الحدود الوطنية أين تكون الأوضاع مختلفة تماما عن تلك الأوضاع السائدة في الأسواق المحلية سواء من حيث الجوانب الاجتماعية، الثقافية والبيئية<sup>1</sup>.

الجودة بشكل عام هي ما يفكر فيه المستهلك دائما، إذ تعد من أكثر أنواع القوى الدافعة للشراء، فالمستهلك يسعى دوما وراء الأجدود، ولقد أسهمت اليابان إسهاما فعالا في تصعيد و ترقية النهوض بالجودة في ميدان العمليات الإنتاجية بشكل عام وأنشطة التصدير بشكل خاص، إذ احتلت الجودة مكانة بارزة و متميزة في الصناعة اليابانية، ويمكن القول بأن اليابان هي أول من لفت نظر العالم إلى تطبيق مدخل جديد في إدارة الجودة بعد أن عرف هذا الأخير مراحل تطور مختلفة ليصل إلى مفهومه الشامل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة، وقد أضحت اليوم مطلبا أساسيا لتصدير مستدام إلى الأسواق الدولية فقد أثبتت نتائج الدراسة التي قام بها *Carmen Lages* وآخرون أن نوعية العلاقة قوية وذات تأثير ذو دلالة على مختلف أبعاد الأداء التصديري للمؤسسة، إذ أدى اعتماد الجودة الشاملة عند دخول الأسواق الدولية إلى فهم أفضل لاحتياجات وتوقعات المستهلك وتجنب الأخطاء المكلفة الأمر الذي سمح بتحديد الإستراتيجيات والإجراءات المناسبة التي تعالج المشاكل المتعلقة

<sup>1</sup> *Carmen Lages & Others, The RELOUAL scale : a measure of relationship quality in export market ventures, Journal of business research, vol 58, Elsevier Inc, 2005, pp1041-1042.*

بالجودة والإنتاجية والتي تحول دون الاستمرار في الأسواق العالمية، أين يمكن تحقيق مبيعات في تلك الأسواق فقط على أساس نوعية جيدة وبسعر معقول، فالاستجابة السليمة والسريعة لاحتياجات المستهلكين هي التي سمحت بتحقيق رضاهم وأدت إلى اكتساب حصة سوقية متنامية وأيضاً مكانة دائمة في الأسواق الدولية للعديد من الشركات<sup>1</sup>.

إن جملة القيم والأفكار والفلسفة المستندة إلى الجودة والمرتكزة على محاربة الهدر وإشباع رغبات المستهلك من خلال برنامج شامل من الأدوات والتقنيات والتدريب هو ما يشكل إطار الجودة الشاملة، ويمكن القول بأن هذه الفلسفة التي تجسد ثقافة التعاون والتغيير والتحسين المستمر هي السبب الأساسي في نجاح الشركات اليابانية على مستوى الأسواق الدولية وبذلك تطور الاقتصاد الياباني، فاليابان هذا البلد الذي يتحمل تكاليف إضافية في استيراد المواد الأولية والوقود، وتكاليف إضافية في نقل منتجاته النهائية لآلاف الأميال إلى الأسواق الأمريكية والأوروبية وبالرغم من كونها تخضع لمعايير أنظمة السلامة المهنية والحد من التلوث ومواصفات الجودة في تلك الأسواق والتي تعتبر من أكثر المعايير تشدداً في العالم تظل أسعاره تنافسية ومنتجاته أكثر اجتذاباً للزبون من حيث الجودة المعولية والأداء، ولعل ما يزيد الحيرة والغرابة هو أن اليابانيين قبل حوالي أربعة عقود فقط كانت سلعهم تقابل بالازدراء في الأسواق الغربية، وكانت ميزتها الوحيدة لتغطية الجودة الرديئة تمثل في رخصتها في حين كانت المنتجات الغربية رغم ارتفاع سعرها تجذب الزبائن بجودتها، أما الآن فإن المنتجات اليابانية ليست رخيصة فقط في الأسواق الغربية، بل أنها تجذب الزبائن بجودتها العالية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أثر تبني إولارة الجودة الشاملة على القدرة التصديرية للمؤسسة الصناعية

يعتمد التميز المنظمي على قيم وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Little. D Arthur) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية (92% منها قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة) أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على القدرة التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي إلى آثار إيجابية في مستوى الأداء

<sup>1</sup> Carmen Lages & Others, *Op.cit.* pp1046-1047.

<sup>2</sup> محمد رواقي، مرجع سبق ذكره، ص43.

ودرجة التميز<sup>1</sup>، حيث تساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، والارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية والتنافسية، وينعكس أثر ذلك على كل من الحصة السوقية والربحية وأيضاً التكلفة والإنتاجية<sup>2</sup>.

### أولاً: الجودة الشاملة و الحصة السوقية

إن المؤسسات المتبنية في عملياتها وإنتاجها لدخول الجودة الشاملة هي بذلك تضمن التحسين المستمر لأنشطتها ومنتجاتها وتقديم منتجات وخدمات مرتبطة برغبات واحتياجات الزبائن، وهو ما يعزز الثقة لدى المستهلكين والذبائن مما يخلق ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة و توسع طابقي سلعتها نتيجة التميز في تقديم السلع والخدمات، مما يتيح توسيع حصتها السوقية وأحياناً بسط سيطرتها على إجمالي السوق.

### ثانياً: الجودة الشاملة و التكلفة

في السابق كانت الجودة العالية مرادفاً للتكلفة العالية والأسعار المرتفعة، لكن المفهوم الحديث الذي قدمته المؤسسات اليابانية الذي ينص على أن التكلفة المرتفعة هي المرادف للمنتجات الرديئة خاصة عندما تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية نتيجة التصحيحات لأخطاء المنتج و عمليات الفحص المتكرر والدوري، أما التكلفة الأقل فهي نتاج عمليات وأنشطة عالية الجودة وقدرات بشرية ذات مهارات عالية وهو ما يمكن من إنجاز الأعمال بأسهل وأقل الطرق الإنتاجية تكلفة مما يزيد الإنتاج و يقلل التكلفة مع ضمان منتجات عالية وهو مضمون الجودة الشاملة.

### ثالثاً: الجودة الشاملة و الأرباح

يأتبع الجودة الشاملة فإن المؤسسة تضمن تقديم منتجات ذات جودة عالية واستثنائية بأسعار معقولة وهو ما يزيد من ثقة الزبائن وإقبالهم على منتجات المؤسسة، والأسعار المقبولة تكون نتيجة التخفيض في التكاليف ذلك ما يزيد من إنتاجية المؤسسة و توسيع طاقتها الإنتاجية بسبب رفع المهارات البشرية من قدرتها الإنتاجية

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريسي و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص411.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للنشر، 2002، ص 22.

والإدارية و استعمال التكنولوجيا، مما يساهم في زيادة المبيعات و بالتالي زيادة الأرباح نتيجة ارتفاع الهامش بين التكاليف و الإيرادات، و يعزز هذا التحليل الدراسة التي تمت على عينة من المؤسسات الصناعية تحوز على 12% من حصة السوق حيث تبين أن المؤسسات ذات الجودة الأقل حققت مردودية تعادل 4% أما المؤسسات ذات الجودة المتوسطة فحققت مردودية وصلت إلى 17.4%<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الشركات العالمية (الرائدة)

على العموم، يمكن الوقوف عند المزايا السابقة الذكر من خلال الاستشهاد بنتائج التطبيق العملي لأسلوب الجودة الشاملة في القرن العشرين إذ سمح برفع القدرة التصديرية للعديد من الشركات العالمية التي نذكر منها الشركات التالية:

#### أولاً: شركة "إكسبروكس" Xerox

في أواسط السبعينات من القرن الماضي واجهت الشركة منافسة من الشركات اليابانية و شركات أمريكية أخرى، بعد أن ظلت لمدة 15 سنة بدون نظير لها في مجال إنتاج آلات التصوير و معدات النسخ، حيث تخطوا منتجاتها و تميزوا عنها في كل من الجودة و التكلفة، لذلك قامت الشركة سنة 1984 بوضع برنامج لتحسين الجودة أطلقت عليه اسم "القيادة من خلال الجودة"، حيث أن إرضاء العميل هو الأولوية رقم واحد في هذه الشركة، وهذا لكي توقف انهارها و تدهورها في السوق العالمي، و قد تمثلت أهم النتائج المحققة من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي:<sup>2</sup>

1. الحصول على جائزة "مالكولم بالدريج" سنة 1989؛
2. تحسين إنتاجية الآلات بنسبة 78% و زيادة جودة المنتج بمقدار 93%؛
3. انخفاض الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية من 91 خطأ في كل 100 آلة إلى أقل من 7 أخطاء، و انخفاض التكاليف الثرية على المنتجات من 360% إلى 137% و كذا تكاليف الإنتاج إلى النصف؛
4. تحسين رضا العملاء حسب دراسة استطلاعية بنسبة 38% و انخفاض بـ 90% في شكاوي العملاء؛

<sup>1</sup> عبد الله سايج، الجودة الشاملة كإستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية و تنافسيتها، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2013/2012، ص ص 101-102.

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

5. تحسين أوقات تسليم المنتج بنسبة 40%؛
6. انخفاض التفتيش على الأجزاء الواردة من 80% إلى 15% وكذا انخفاض بنسبة 40% في الصيانة غير المخططة؛
7. استرداد حصة سوقية تقارب 14% من السوق الأمريكية سنة 1988؛
8. ارتفاع الأرباح الإجمالية من 166 مليون دولار إلى 415 مليون دولار مع نهاية الثمانينات .

### ثانياً: شركة "إي.بي.أم" IBM

تعتبر هذه الشركة من الشركات الرائدة في مجال صناعة الكمبيوتر، ويعود الفضل في نجاحها إلى رئيسها "توماس واتسون" *Thomas Watson* من خلال القيم التي وضعها وتمثل هذه القيم في احترام الفرد وخدمة العميل؛ كانت هذه القيم بمثابة اللبنة الأولى لتصميم وتنفيذ برنامج تحسين الجودة في إطار إدارة الجودة الشاملة، وعملية تحسين الجودة في الشركة كان لها ثلاثة مراحل متميزة، حيث تم في المرحلة الأولى والتي بدأت سنة 1983 التركيز على المنتج وتضمنت الاعتماد على حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة ومبدأ العيوب الصفرية، أما المرحلة الثانية فبدأت سنة 1985 وتم فيها التركيز على العمليات، حيث نصت سياسة الجودة على أن غايات الشركة هي تحسين كفاءة وفعالية العمليات (التشغيل)، والمقصود هنا هو الإنجاز الصحيح للعمليات من أول مرة من خلال القضاء على العيوب في العمليات الإنتاجية، وفي المرحلة الثالثة التي بدأت في سنة 1990 تم التركيز على برنامج الجودة الموجهة من السوق وقد تمثلت المحاور الأساسية لهذا البرنامج في الآتي:<sup>1</sup>

1. الالتزام التام للإدارة العليا بهدف تحقيق مستوى عالي جداً من الجودة؛
2. الجودة المرغوب بها هي بمثابة عملية متكاملة أساسها: الزبون، المورد، الاهتمام بالعمليات والاهتمام بالعاملين (الاحترام، التقدير، الإشراف، التكوين)؛
3. فتح قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات من أجل توفير المعلومات، الأفكار والمقترحات وتحقيق التعاون والتنسيق؛
4. تبني فلسفة العمل الجماعي وروح الفريق.

<sup>1</sup> فهمية بديسي، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.



أما المنهجية التي اعتمدت لتجسيد هذه المحاور فتمثلت في منهجية مظلة الوقاية من المشاكل مع طلب الاستشارة من المختصين في هذا المجال، إلى جانب العمل وفق قواعد منهجية ستة سيجما ولقد ترتب على برنامج الجودة المتبع في الشركة تحقيق النتائج الآتية:<sup>1</sup>

1. منتجات جديدة خالية من العيوب (3.4 خطأ في المليون) مع اختصار زمن التركيب إلى الثلث؛
2. انخفاض عمليات إعادة التشغيل من 25% إلى 4%؛
3. ارتفاع الإنتاجية بنسبة 30% مع تخفيض الوقت الكلي للإنتاج بنسبة 60%؛
4. زيادة الحصة السوقية للشركة و تضاعف معدل نمو الإيرادات لتصل مداخيل الشركة سنة 2012 إلى حوالي 103 مليون دولار أمريكي لتصبح التاسعة عالميا من هذا الجانب؛
5. تكوين صورة جيدة عن الشركة في ذهن العملاء (زيادة اعتمادية المنتج بثلاثة أضعاف).

### ثالثا: شركة "موتورولا" MOTOROLA

تعد شركة "موتورولا" الحاصلة على جائزة "مالكولم بالدريج" سنة 1988 واحدة من الشركات العالمية القائدة في مجال تصنيع الأنظمة و المعدات الإلكترونية، لكن الشركة كمشياتها من الشركات الأمريكية واجهت منافسة شديدة من الشركات اليابانية في السبعينات من القرن الماضي، حيث أن منتجاتها لم تكن تحقق المستوى المطلوب من وجهة نظر الزبائن، مما أدى إلى فقدان عملائها لصالح اليابانيين، و على ذلك اختارت الشركة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعودة مرة أخرى إلى قيادة سوق الالكترونيات، و ذلك بعد أن وضعت هدفا أساسيا لها وهو الإرضاء التام للزبون، وكذا العمل على تحقيق إنتاج وحدات خالية من العيوب والتحسين المستمر للجودة، و من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، كان الشروع في تنفيذ برنامج لتحسين الجودة سنة 1986 و ذلك مرور بالمراحل الآتية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة: الجودة الشاملة و ستة سيجما، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص 254.

1. المرحلة الأولى : تنفيذاً لبرنامج تحسين الجودة قررت شركة "موتورولا" اعتماد منهجية ستة سيجما حيث اكتشفت بأن الزبائن كانوا يتوقعون منتجات أفضل و هذا ما قاد القائمين على موتورولا إلى وضع هدف تقليل العيوب إلى مستوى 3.4 خطأ في المليون وحدة منتجة حتى تخفض التكاليف إلى أدنى مستوياتها، وقد تطلب العمل وفق منهجية ستة سيجما إجراء دورات تدريبية مكثفة للقيادة وهيئة الإدارة عموماً.
2. المرحلة الثانية : كان الهدف المسطر في هذه المرحلة هو تخفيض زمن دورة الاستغلال، و المتمثل في الزمن الفاصل بين لحظة تقديم الزبون لطلبه بخصوص منتج متوفر و لحظة تسليمها له.
3. المرحلة الثالثة : خلال هذه المرحلة كان العمل موجهاً نحو تحقيق الربح، و ذلك عن طريق مد الزبون بما يريد و يتوقعه.
4. المرحلة الرابعة : في هذه المرحلة تم اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة و التعاون مع المتعاملين الخارجيين، و ذلك من خلال منهجية ستة سيجما الجديدة، و المعروفة بأسلوب الاكتشافات الجديدة و التي وضعت من قبل *Harry* و *"Schoeder"* سنة 2000، و لقد ترتب عن الإجراءات السالفة تحقيق النتائج الآتية:<sup>1</sup>
  - حصة سوقية عالمية هامة وصلت إلى 65% من أسواق أمريكا الشمالية و 21% من أسواق أوروبا؛
  - زيادة في المبيعات بـ 10.375 مليون دولار سنة 2005 مقارنة بمبيعات سنة 2001؛
  - تخفيض العيوب بنسبة 80% و توفير حوالي 962 مليون دولار كانت تنفق في التفتيش و إصلاح العيوب؛
  - أرباح صافية بلغت 4.578 مليون دولار سنة 2005 بعدما كانت 1.532 مليون دولار سنة 2004.

رابعاً: شركات أخرى

1. شركة *Ford* : تم اعتماد أسلوب الجودة الشاملة بالشركة سنة 1981 و قد حققت المؤسسة في هذا

الإطار ما يلي:

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

- مرتبة رابعة عالميا من ناحية المداخيل السنوية حيث بلغت 146.917 مليون دولار سنة 2013؛
- ارتفاع كمية المبيعات من 700 ألف وحدة خلال السنة الواحدة إلى 5 ملايين و 700 ألف وحدة 15.7% منها في الولايات المتحدة الأمريكية، 15.9% لكندا و 14.6% لبريطانيا؛
- انخفاض نسبة التصليحات في العملية التشغيلية إلى 45%؛
- انخفاض التكاليف التشغيلية السنوية بمقدار 4.5 مليون دولار.

## 2. شركة Hewlett-Packard : تعتبر هذه الشركة نموذجا فريدا بالنظر للفوائد التي حققتها من وراء تبني

إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث استطاعت تخفيض الأخطاء الحاصلة في تركيب الأجزاء من 1950 جزء إلى 210 جزء، ورفع إنتاجية العامل بنسبة 40%، وهو ما سمح لها بأن مداخيل صافية قدرت بـ 103.400 مليون دولار سنة 2011 لتحل بذلك المرتبة السابعة عالميا ومتفوقة على شركة IBM .

## 3. شركة Wallance Co. Inc : سجلت هذه الشركة جراء اعتمادها على إدارة الجودة الشاملة ارتفاع

حجم مبيعاتها إلى 69% و زيادة أرباحها بسبعة أضعاف، و الرد على استفسارات العملاء خلال ساعة واحدة.

## 4. شركة سولاك Sollac : سولاك هي إحدى الشركات العالمية المنتجة لمادة Aciers تتكون الشركة من 12

وحدة إنتاجية بطاقة إجمالية قدرها عشرة (10) ملايين طن سنويا لكن الشركة واجهت الشركة منافسة كبيرة من كبريات الشركات العالمية أدت إلى فقدان نسبة 30% من حصتها السوقية، فتولى Edmand Pachura رئاسة سولاك ملتزما بتحقيق أفضل النتائج عن طريق الجودة الشاملة من خلال مشاركة جميع العمال، تحسين مناهج العمل و الوسائل المستعملة والاعتماد على الابتكار و الكفاءات لتخفيض التكاليف ورفع القيمة المضافة بشكل مستمر، و قد نجم عن هذه السياسة 22000 فكرة مقترحة من طرف العمال تم استغلال منها 17000 فكرة

وحققت الشركة من وراء ذلك نتائج هامة نذكر منها تحسين الإنتاجية وتحقيق مكاسب مالية سنة 1990 قدرت بأربعة مليارات فرنك فرنسي<sup>1</sup>.

و من خلال العرض السابق نستنتج أن إتباع إستراتيجية الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات المصدرة مكن من تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال التميز و التكلفة الأقل و أعطائها القدرة على المحافظة على حصتها السوقية وتمييزها بل وحتى السيطرة الكلية على السوق، غير أن ما أظهرته التجارب التطبيقية للشركات المختارة، هو عدم وجود نموذج نظري واحد يمكن للمؤسسة التي تنوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إتباعه، فبالرغم من أن الهدف كان واحدا لجميع الشركات المذكورة، ألا و هو تحقيق الجودة الشاملة، إلا أن كيفية الوصول لذلك كانت مختلفة، وهذا راجع لعدة عوامل نذكر منها:<sup>2</sup>

- اختلاف الرؤى و التوقعات؛

- تباين الأهداف على المدى القصير و المتوسط؛

- عدم تشابه الأسواق من حيث الزبائن و المنافسين؛

- لكل مؤسسة خصوصيتها من حيث الهياكل، التنظيم، أساليب العمل، الثقافة وغيرها .

أما المتفق عليه هو أن النجاح مرتبط بمدى توفر بعض الشروط الملائمة، و التي حددها الباحثان "Pritchard" و "beckhard" فيما يلي:<sup>3</sup>

- استحداث الهياكل الإدارية الضرورية، لما يجب أن يكون عليه النظام حتى يتلاءم و الأهداف و يسمح

- ببلوغها، أي تصميم النموذج الافتراضي أو التصوري للنظام؛

- ترسيخ ثقافة الالتزام التام بقيم و مقومات إدارة الجودة الشاملة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى؛

<sup>1</sup> Jean Brilman , *Les meilleures pratiques du management* , Paris, édition organisation, 3<sup>eme</sup> édition, 2001, P233.

<sup>2</sup> فهيمة بديسي، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>3</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- وضع آليات لشرح التغييرات المقرر إجراؤها، وحث الجميع على تقبلها والعمل على إنجازها ضمن إطار عمل مبني على التعاون، التكامل والتنسيق؛
- تخصيص الموارد المادية و البشرية الضرورية لتنفيذ الخطط و البرامج المقررة في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

خلاصة:

تشكل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج في الأسواق الدولية، فالاستجابة السليمة و السريعة لاحتياجات المستهلكين تسمح بتحقيق رضاهم و تؤدي إلى اكتساب حصة سوقية متنامية في تلك الأسواق، أين يمكن تحقيق مبيعات في تلك الأسواق فقط على أساس نوعية جيدة و بسعر معقول .

إن تحقيق تصدير مستدام و تجنب الأخطاء المكلفة يبرز أهمية تبني المؤسسات المصدرة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يساهم في حل العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة و الإنتاجية و التي تحول دون الولوج أو الاستمرار في الأسواق الدولية، و لقد أدركت المؤسسات ضرورة انتهاج فلسفة الجودة الشاملة باعتبارها السبيل الوحيد للتميز في إطار محيط تنافسي شديد، من خلال تقديم منتجات تحقق الرضا على كل المستويات، فلم يعد السعر وحده أساس قرار الشراء، بل أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات .

و تركز فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة متناسقة من القيم التي يمكن للمؤسسات من خلال تبنيها الوصول إلى أفضل أداء تصديري ممكن، وقد أسهم العلماء و المفكرون اليابانيون في تحديد نماذج لإدارة الجودة الشاملة و التي ساهمت في رفع قدرة الشركات اليابانية و العديد من الشركات العالمية لاحقا على اختراق الأسواق الدولية مستندة في ذلك على التوجه بالمستهلك، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، التحسين المستمر و الإدارة بالمشاركة، و حتى ينجح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة اعتماد بعض الأدوات و التقنيات للوصول إلى الجودة المطلوبة كقياس ستة سيجما و فلسفة كايزن و أسلوب حلقات الجودة على سبيل المثال .

وبالنظر للدور الذي صارت تضطلع به إدارة الجودة الشاملة في دفع الصادرات تبرز ضرورة المراهنة عليها في ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، لكن ذلك يتطلب أولا الوقوف عند مدى إدراك الإطار الإداري للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات أهمية إدارة الجودة الشاملة في عملية التصدير وكذا متطلباتها .

## الفصل الثالث:

# مكانة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات

يحتوي هذا الفصل:

- ✓ واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات للفترة (2010-2015) ومعوقات ترقيتها؛
- ✓ دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات؛
- ✓ متطلبات ترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات في إطار إدارة الجودة الشاملة .

تمهيد:

تعتمد المجتمعات في عالمنا المعاصر على التكامل لإشباع حاجياتها من السلع، ويمثل التبادل الدولي في أي بلد أحد أهم عوامل تحقيق رفاهية الأفراد وتطور المجتمعات لكن بلوغ ذلك لن يتحقق إلا بتطوير استراتيجيات التصدير من خلال منح المتعاملين الاقتصاديين دفعا قويا نحو التوجه للأسواق الخارجية وتمكينهم من معرفة المستجدات الحديثة في مجال التجارة الدولية، وقد أثبتت التجربة في الكثير من دول العالم أن تمكن المؤسسات من تطوير قدراتها على اقتحام الأسواق الخارجية كان من خلال عمل منهجي طويل تلتقي فيه الكثير من المعارف والخبرات والسياسات الهادفة لتطوير قدرات الاستثمار داخليا ثم الولوج إلى الأسواق العالمية في مرحلة ثانية .

في هذا الإطار وبالنظر للنتائج التي حققها التطبيق الميداني لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في العديد من الشركات العالمية الرائدة، تبرز ضرورة عمل المؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة وفق أساليب وآليات إدارة الجودة الشاملة من أجل ضمان الاستمرار والتطور وهذا يتطلب رسم طريق لها يمكنها من التوجه نحو السوق الخارجية بعد تشخيص قدرتها على التوسع في التصدير وتحديد الأسواق الممكن التوجه إليها .

علاوة عما سبق، يأتي هذا الفصل ككلمة للدراسة النظرية حول موضوع البحث، ويتجزأ هذا الفصل من ثلاثة مباحث يتطرق المبحث الأول منه إلى واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات والوقوف عند العقبات التي تعيق ترقيتها، هذا فيما يختص المبحث الثاني بعرض وتحليل نتائج الدراسة الاستقصائية لعينة من الإطار الإداري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات حيث كان ذلك في شكل عملية استفسار عن مدى إدراكهم لأهمية إدارة الجودة الشاملة في عملية التصدير وكذا مدى إلمامهم بالمفاهيم والأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة، وعلى مدى الالتزام بها عمليا، ليختم هذا الفصل بإبراز بعض المتطلبات الضرورية لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات التي من شأنها تخليص الاقتصاد الجزائري من الاعتماد شبه الكلي على قطاع المحروقات .



### المبحث الأول: واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات للفترة (2010-2015) ومعوقات ترقيتها

يختص هذا المبحث بالوقوف عند واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات استعمال مجموعة من المؤشرات التي من شأنها أن تسمح بتفسير أهميتها الاقتصادية وتحليل وتيرة نموها، كما يختص بالبحث في طبيعة العقبات التي تقف عائقاً أمام ترقية هذا النوع من الصادرات .

(المطلب الأول: خصائص (الصادرات) الصناعية (الجزائرية خارج المحروقات) خلال الفترة (2010-2015)

في هذا المجال يمكن التعرف على خصائص الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات من خلال عرض هيكل الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، وكذا التركيبة السلعية الخاصة بها .

أولاً: هيكل الصادرات الجزائرية خارج المحروقات للفترة (2010-2015)

قبل تحليل التركيبة السلعية للصادرات الصناعية خارج المحروقات، من المهم إلقاء نظرة على هيكل الصادرات خارج المحروقات إجمالاً قصد إعطاء فكرة على حجم الارتباط الوثيق الكامن بين الاقتصاد الجزائري وقطاع المحروقات، ويمكن إبراز ذلك من خلال قراءة بيانات الجدول رقم 14 .

الجدول رقم (14): الصادرات الإجمالية للجزائر خلال الفترة (2010-2015)

الوحدة: مليون دولار أمريكي

2015	2014	2013	2012	2011	2010		
35724	58362	63327	70584	71661	56121	الصادرات النفطية	
2062	1634	1050	1152	1227	967	صناعية	الصادرات خارج المحروقات
1	-	-	-	-	3	غير صناعية	
2063	1634	1050	1152	1227	970	المجموع	
37787	59996	64377	71736	72888	57091	إجمالي الصادرات	
%5.3	%2.7	%1.6	%1.6	%1.7	%1.7	نسبة ص خ م من إجمالي	

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، نوفمبر 2016، ص 168.

Centre Nationale de l'informatique et des statistique. *statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (période : année 2015)*. <http://www.douane.gov.dz/>. p16.

و يلاحظ من الجدول رقم 14 تركز الصادرات الجزائرية في المحروقات وارتفاع قيمة الصادرات الصناعية خارج المحروقات من سنة إلى أخرى (هذا التطور في القيمة كان مصاحباً بتدهور على صعيد الصادرات النفطية)، أما من ناحية النسبة

فإن مساهمة الأخيرة في إجمالي الصادرات جد ضعيفة إذ لم تتعدى نسبة 3% طوال الفترة الممتدة من سنة 2010 و2014 وإن تعدت حاجز 5% سنة 2015 فهذا لا يعد مؤشرا إيجابيا لأن مرده هو تدهور حصيلة الصادرات من المحروقات نتيجة انهيار سعر النفط في الأسواق الدولية، حيث انخفضت حصيلة الصادرات النفطية من 58362 مليون دولار أمريكي سنة 2014 إلى 35724 مليون دولار سنة 2015، وهو ما يعني أن الهدف المسطر من وراء الجهود المبذولة من قبل الدولة الجزائرية لترقية الصادرات خارج المحروقات لم يجد طريقه إلى التحقيق، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى غياب نسيج صناعي يتماشى مع متطلبات التسويق الدولي وقد انحصرت نسبة مساهمة الصادرات الصناعية خارج المحروقات في إجمالي الصادرات ما بين 1.6% و5.3% خلال الفترة المدروسة.

#### ثانياً: التركيبة السلعية للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات (2010-2015)

توضح التركيبة السلعية للصادرات درجة اعتماد صادرات بلد معين على عدد محدود من السلع، حيث أن قدرة الدول على المحافظة على حصصها في الأسواق الدولية، تتوقف على عدد السلع المصدرة ومدى وجود طلب عالي عليها<sup>1</sup>، وتعتبر عادة إما عن وجود تنوع كبير في صادرات الدولة، وهو ما يعكس ديناميكية الدولة المصدرة وقدرتها على المنافسة الدولية؛ وإما على وجود تركيز كبير لصادرات البلد في عدد قليل من السلع، وهو ما يعني زيادة احتمالات منافسته من قبل مصدرين آخرين، وقلة قدرته على الاستجابة للتغيرات في الطلب العالمي إلا إذا كانت لهذه السلع خاصيات محددة، كتمتع المصدر بقدرة احتكارية في الأسواق الدولية لتلك السلع<sup>2</sup>، والجدول رقم 15 يوضح هذه التركيبة وتطورها خلال الفترة (2010-2015).

<sup>1</sup> حسن الحاج و محمد عدنان وديع، التنافسية تحدي الاقتصاديات العربية، إصدارات عامة، التنمية الاقتصادية و التطور التكنولوجي و النمو، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005، ص 99

<sup>2</sup> حمزة العوادي، سياسة تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات ومتطلبات نجاحها: دراسة تحليلية للفترة (2009-2013)، مرجع سبق ذكره، ص 602.

الجدول رقم (15): التركيبة السلعية للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات (2010-2015)

الوحدة: مليون دولار أمريكي

2015		2014		2013		2012		2011		2010		
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
11.34	234	19.77	323	38.48	404	27.34	315	28.93	355	32.58	315	مواد غذائية
5.14	106	6.73	110	10.38	109	14.58	168	13.12	161	9.72	94	مواد خام
82.10	1693	71.79	1173	46.86	492	53.65	618	53.80	660	51.50	498	منتجات نصف مصنعة
0.87	18	1.04	17	2.75	29	2.78	32	2.85	35	3.10	30	معدات صناعية
0.55	11	0.67	11	1.53	16	1.65	19	1.30	16	3.10	30	سلع استهلاكية
100	2062	100	1634	100	1050	100	1152	100	1227	100	967	المجموع

المصدر: . بنك الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 170.

Centre Nationale de l'informatique et des statistique. *Op.cit.* p16.

من خلال الجدول يتبين لنا أن الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات تتركب من خمسة أصناف تختلف نسبها من صنف لآخر إلا أنها تبقى نفسها من سنة لأخرى من حيث التركيبة، وفي هذا الصدد يلاحظ أن المنتجات نصف المصنعة تحتل الصدارة من حيث المنتجات المصدرة خارج المحروقات وذلك بنسبة تفوق 50% في المتوسط من إجمالي الصادرات الصناعية طوال الفترة المدروسة، وهو أمر طبيعي بحكم اعتماد الجزائر على المحروقات، والمنتجات التي يحتويها هذا الصنف تمثل أساسا في المنتجات الحديدية والالكترونية، البلاستيك، المطاط، الزيوت ومشتقاتها، الورق، الأمونياك والهيليوم، وقد عرفت المنتجات نصف المصنعة اتعاشا ملحوظا، حيث انتقلت قيمتها من 498 مليون دولار سنة 2010 إلى ما قيمته 1693 مليون دولار سنة 2015 بعد أن شهدت انخفاضا مفاجئا وصل إلى 492 مليون دولار سنة 2013، والسبب راجع إلى ارتباط هذا الصنف الوثيق بصادرات المحروقات فكلما ازدادت هذه الأخيرة ازدادت معها حصيلة المنتجات نصف المصنعة المصدرة والعكس أيضا، وعلى هذا الأساس فإن الصادرات الفعلية من المواد نصف المصنعة تظل جد هامشية مما يكشف عن عجز كبير في النسيج الصناعي الجزائري.

وفي المرتبة الثانية نجد المواد الغذائية التي تضم بالدرجة الأولى العجائن الغذائية، السكر والماء والتي تمتاز بالجودة، وقد عرفت خلال الفترة المدروسة باستثناء سنة 2015 تحسنا كبيرا في حصيلة الصادرات من هذه المنتجات حيث كانت القيمة

المصدرة في سنة 2010 تقدر بـ 315 مليون دولار، بنسبة مساهمة في مجموع الصادرات 32.58% لتبلغ سنة 2014 ما قيمته 323 مليون دولار بنسبة مساهمة بلغت 19.77% لتسجل بذلك أكبر القيم المسجلة لها مقارنة بالسنوات الأخرى .

و تأتي في المركز الثالث المواد الخام بالرغم من عدم الاستقرار الذي شهدته في حصيلتها السنوية خلال الفترة المدروسة بين الارتفاع تارة والانخفاض تارة أخرى وبنسب متفاوتة وهو ما يبين عدم قدرة الجزائر على المحافظة على حصتها في الأسواق العالمية للسلع التي تتمتع فيها بميزة نسبية ظاهرة، وتشتمل هذه المواد على الفوسفات، الزنك والنحاس، وسبب احتلالها لهذه المرتبة يعود إلى ما تتوفر عليه الجزائر من ثروة طبيعية معدنية والتي يمكن أن تساهم أكثر في الرفع من حصيلة الصادرات خارج المحروقات، لو استغلت بشكل مثالي، ولقد عرف هذا الصنف تطورا ملموسا حيث قدرت حصيلتها في سنة 2010 بما قيمته 94 مليون دولار مشكلا نسبة 9.72% من الصادرات الصناعية خارج المحروقات لتلك السنة، وقد بلغ سنة 2015 ما مقداره 106 مليون دولار .

أما في المرتبة الرابعة فنجد المعدات الصناعية و المتمثلة أساسا في التجهيزات و الوسائل المستعملة في ميدان البناء، الصحة، الميكانيك و الأشغال العمومية، وفي هذا الصدد سجلت هذه الفئة انخفاضا تدريجيا من 35 مليون دولار سنة 2010 إلى أن وصلت حصيلتها سنة 2015 إلى 18 مليون دولار مع نسبة مساهمة بلغت 0.87% من الصادرات الصناعية خارج المحروقات لتلك السنة .

هذا فيما احتلت السلع الاستهلاكية غير الغذائية المرتبة الخامسة بنسبة مساهمة في حدود 2% من إجمالي الصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات، وتضم في تركيبها مواد التنظيف، منتجات التجميل، الأدوية والورق . . . ، وقد عرفت قيمتها انخفاضا كبيرا فاق نسبة 50% إذ انتقلت قيمتها من 30 مليون دولار سنة 2010 إلى 11 مليون دولار سنة 2015 وبنسب مساهمة من 3.1% إلى 0.55% من إجمالي الصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات بين سنتي 2010 و2015 .

في الأخير، لا يمكن الجزم بأن هناك تطورا إيجابيا ملموسا بعد تطبيق سياسة ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات على صعيد توسيع قاعدة المنتجات المصدرة، فالنسب المسجلة تكشف عن هامشية وتركز الصادرات الصناعية خارج

المحروقات في عدد قليل من المنتجات، وعلى هذا الأساس فإن الصادرات الصناعية خارج المحروقات ليست متأثرة من شريحة واسعة من المنتجات الصناعية كما أنها لا تحتوي على سلع ذات قيمة مضافة عالية، ورغم ذلك ثمة آفاق واعدة للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، لكن يبقى المشكل في تطوير الإمكانيات و بذل مجهودات أكبر لتحسين مردودية الفروع الصناعية واستغلال أفضل للموارد المتاحة سواء الطبيعية منها أو المالية بالإضافة إلى إدخال الكثير من الإصلاحات لإعطاء دفعة قوية للصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات<sup>1</sup>.

### (المطلب الثاني): تحليل لبعض مؤشرات (الصادرات) الصناعية (الجزائرية خارج المحروقات) (2010-2015)

تعد القدرة التصديرية من أهم العوامل المحددة لاستطاعة الدولة على الاستيراد من جهة، كما أنها تعكس بشكل قوي طبيعة الهيكل الاقتصادي للدولة من جهة أخرى، لهذا تعتمد الدول في تقييم إمكانات صناعاتها التصديرية على مؤشرات أداء الصادرات، وعلى العموم سنتعرض في هذا العنصر إلى أهم المؤشرات شائعة الاستخدام مع إسقاطها على حالة الجزائر وبالتحديد الصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات.

#### 1. مؤشر الميزة النسبية الظاهرة:

يعتبر هذا المؤشر أكثر المؤشرات استعمالاً لقياس القدرة التنافسية للصادرات ويحسب هذا المؤشر بقسمة حاصل طرح قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع من قيمة الواردات لنفس السلعة أو مجموعة متجانسة من السلع، على حاصل جمع قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع من قيمة الواردات لنفس السلعة أو مجموعة متجانسة من السلع، وتكتب الصيغة الرياضية لهذا المؤشر بالعلاقة الآتية:<sup>2</sup>

$$RCA = \frac{xi - mi}{xi + mi}$$

حيث:  $xi$ : قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع؛

$mi$ : قيمة الواردات لنفس السلعة أو مجموعة متجانسة من السلع.

<sup>1</sup> حمزة العوادي وجمال خنشور، إشكالية ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2010-2015)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 19، جوان 2016، ص 159.

<sup>2</sup> زين العابدين عبد الله بري، التنوع المحقق في الاقتصاد السعودي، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد الثاني، العدد الثاني، فيفري، 2002، ص 361.

وكلما كانت قيمة المؤشر أكبر من أو تساوي الواحد الصحيح، كلما كانت هناك ميزة نسبية ظاهرة، ويأخذ المؤشر القيمة (1+) حينما تكون قيمة الواردات صفراً، وبالعكس يأخذ المؤشر القيمة (-1) في حالة عدم وجود صادرات، والجدول الآتي يوضح قيم هذا المؤشر الخاص بالصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات إجمالاً خلال الفترة (2010-2015).

الجدول رقم (16): مؤشر المزايا النسبية الظاهرة للصادرات الصناعية خارج المحروقات خلال الفترة (2010-2015)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
2062	1634	1050	1152	1227	967	صادرات ص خ م
50838	55362	51298	47058	44059	37732	واردات ص خ م
0.92-	0.94-	0.96-	0.95-	0.94-	0.95-	مؤشر RCA

المصدر: بنك الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 170.

ومن خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن قيمة مؤشر المزايا النسبية الظاهرة يشير على مدى سنوات الدراسة إلى قيم سلبية قريبة من (-1) مما يعني أن الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات لا تتمتع بأدنى ميزة مقارنة بالواردات من نفس المنتجات بل تكاد تكون منعدمة، بمعنى أن طلب المنتجات الأجنبية على المستوى المحلي غلب على طلب المنتجات الوطنية ومنه المنتجات المستوردة تتفوق على المنتجات الوطنية، وهذا راجع لعدة أسباب أبرزها أن القاعدة الصناعية في الجزائر والتي تم تشييدها في بداية السبعينيات كانت مشتتة على كل القطاعات، ولم تكن متخصصة وفق القدرات التكنولوجية و البشرية المتوفرة، حيث أنها كانت في الغالب تتبع أسلوب عقود المفتاح في اليد، الأمر الذي جعلها بعد سنوات من التطور العالمي تنتج منتجات يصنف الكثير منها عالمياً كخردة نظراً لاستخدامها التكنولوجية القاعدية فنسبة الصادرات ذات التكنولوجيا العالية لا تتجاوز في الجزائر 1% من مجموع الصادرات، بالمقابل هذه النسبة أعلى بكثير في الدول المجاورة، كما أن عملية التخصص وإعادة الهيكلة الصناعية أخذت وقتاً طويلاً جداً مما جعلها عبئاً ثقيلاً على كاهل الدولة، وقد كان بالإمكان دعمهما بقرارات سياسية ناجعة من شأنها أن تؤدي إلى إيجاد قطاعات صناعية متطورة تكنولوجياً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2012-2013، ص 302-303.

أما إذا عدنا إلى تحليل مؤشر المزايا النسبية المحققة والذي يعبر عن وضع غير متكافئ بشدة بين الصادرات والواردات يمكننا تقديم تحليل أشمل وأعمق من خلال دراسة التركيبة السلعية للواردات الصناعية خلال الفترة (2010-2015)، وهو ما يمكن رصده في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (17): التركيبة السلعية للواردات الصناعية الجزائرية خلال الفترة (2010-2015)

الوحدة: مليون دولار أمريكي

2015		2014		2013		2012		2011		2010		
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
18.32	9314	19.07	10550	17.57	9013	18.03	8483	21.02	9261	15.10	5696	مواد غذائية
3.05	1551	3.27	1812	3.38	1732	3.67	1729	3.80	1676	3.51	1325	مواد خام
23.57	11982	22.21	12301	20.74	10642	21.24	9994	22.80	10047	25.16	9494	منتجات نصف مصنعة
33.53	17046	32.72	18115	29.70	15233	27.19	12793	34.25	15091	38.93	14690	معدات صناعية
16.91	8597	17.82	9864	20.54	10539	19.97	9400	15.65	6890	14.92	5629	سلع استهلاكية
4.62	2348	4.91	2720	8.07	4139	9.90	4659	2.48	1094	2.38	898	طاقة
100	50838	100	55362	100	51298	100	47058	100	44059	100	37732	المجموع

المصدر: بنك الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 170.

Centre Nationale de l'informatique et des statistique. *Op.cit.* p16.

وتشير بيانات الجدول إلى تزايد الواردات الصناعية للجزائر من سنة إلى أخرى باستثناء سنة 2015، وهذا الارتفاع راجع أساسا إلى عجز الهيكل الصناعي الجزائري عن تلبية احتياجات السوق المحلي هذا من جهة، وارتفاع معدلات التضخم العالمية وانعكاسات دخول اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ من جهة أخرى، وتبين الأرقام المرصودة في الجدول أن واردات المعدات الصناعية تشغل المرتبة الأولى بحصة قدرها 33.53% سنة 2015، أما المنتجات نصف المصنعة فقد بلغت حصتها 23.57% من إجمالي الواردات لسنة 2015، واحتلت بذلك المرتبة الثانية، وعلى العموم يمكن القول بأن الارتفاع المعبر للواردات من المنتجات نصف المصنعة والمعدات الصناعية يفسر بشكل واضح سبب ارتفاع إجمالي الواردات الجزائرية، بالمقابل شهدت الواردات من المواد الغذائية التي تحتل المرتبة الثالثة انخفاضا في معدل نموها ليصل إلى 18.32% سنة

2015 هذا من جهة، وبحصة قدرها 16.91% ومرتبة رابعة تزايدت واردات السلع الاستهلاكية غير الغذائية من 5629 مليون دولار سنة 2010 إلى 8597 مليون دولار سنة 2015 من جهة أخرى، بالمقابل سجلت واردات الطاقة التي تشغل المرتبة الخامسة في هيكل الواردات الجزائرية بنسبة 4.62% ارتفاعا من 898 مليون دولار سنة 2010 إلى 2348 مليون دولار سنة 2015.

### ثانياً: مؤشر القدرة على التصدير

كما هو معلوم أنه كلما خصصت الدولة جزءاً كبيراً من إنتاجها للتصدير كان ذلك دليلاً على الاعتماد الكبير على الخارج، غير أنه يجب الاحتياط ضد التفسيرات الميكانيكية لارتفاع نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي، فقد ترتفع هذه النسبة أيضاً في تلك الظروف التي تريد فيها الدولة الحصول على النقد الأجنبي الضروري لاستيراد السلع الاستثمارية والتقنية اللازمة لإقامة قاعدة إنتاجية تمهد لاستقلالها الاقتصادي على المدى البعيد، فالعبرة هنا هي بنمط استخدام حصيلة الصادرات، وثمة احتياط آخر يتعلق بنوعية الصادرات وخاصة إذا ما كانت هذه الصادرات مواد أولية أو منتجات صناعية<sup>1</sup>.

على العموم، و بالإسقاط على حالة الجزائر يمكن الاعتماد على بيانات الجدول رقم (18) التي تبين مساهمة الصناعات خارج المحروقات في الناتج الداخلي الخام للجزائر خلال الفترة (2010-2015).

الجدول رقم (18): مساهمة الصناعات خارج المحروقات في الناتج الداخلي الخام للجزائر خلال الفترة (2010-2015)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	إجمالي الناتج الداخلي (مليار دج)	
16591.9	17205.1	16569.3	16115.4	14526.6	11991.6	صناعات خارج المحروقات	توزيع PIB حسب القطاعات
900.9	837	765.5	728.6	663.8	617.4	محروقات	
3134.3	4657.8	4968	5536.4	5242.1	4180.4	قطاعات أخرى	
12149	10471.9	9689.89	8772.9	7766.1	6446.4	رسوم على الواردات	
1308.6	1238.4	1235.9	1077.5	854.6	747.7		
%5.40	%4.86	%4.6	%4.5	%4.6	%5.1	ص خ م ÷ إجمالي الناتج	

المصدر: بنك الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>1</sup> إبراهيم بلقطة، مرجع سبق ذكره، ص 94.



ومن خلال الجدول نلاحظ مدى ضعف قدرة الجزائر على التصدير الصناعي خارج قطاع المحروقات حيث لم تتجاوز نسبة مساهمة الصناعات خارج قطاع المحروقات في الناتج المحلي الداخلي سقف 5% من الناتج الداخلي الخام طوال الفترة المدروسة باستثناء سنتي 2010 و 2015، وهذا ما يتجلى في تدني نسبة الصادرات الصناعية خارج المحروقات إلى إجمالي الصادرات.

### ثالثا: درجة الانكشاف الاقتصادي على الخارج

تبرز أهمية هذا المؤشر في إبراز مدى مساهمة التجارة الخارجية في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، وبتعبير آخر فإنه يوضح مدى اعتماد النشاط الاقتصادي لأي دولة على الظروف السائدة في أسواق التصدير والاستيراد لهذه الدولة، وهذا ويشير ارتفاع المؤشر إلى عمق اعتماد اقتصاد الدولة على الأسواق الخارجية لتصريف منتجاته والحصول على احتياجاته من سلع وخدمات، ومن ثم إلى مدى حساسية الاقتصاد المحلي للمتغيرات الخارجية كالأسعار العالمية والسياسات المالية، الاقتصادية والتجارية للشركاء التجاريين والاتفاقات والتكتلات الاقتصادية والأحداث والأزمات العالمية، ويمكن قياس درجة الانكشاف

$$T = \frac{X + M}{Y}$$

الاقتصادي على الخارج وفق الصيغة الآتية:<sup>1</sup>

حيث: X: قيمة الصادرات، M: قيمة الواردات، Y: الناتج المحلي الإجمالي.

والجدول الآتي يوضح قيم هذا المؤشر في المجال الصناعي خارج المحروقات للجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2015.

الجدول رقم (19): مؤشر درجة الانكشاف الاقتصادي للجزائر على الخارج في المجال الصناعي خارج المحروقات (2010-2015)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
2741.76	1373.70	1598.97	1695.12	1502.67	1134.22	صادرات صناعية خارج المحروقات (مليار دج)
5263.97	4780.07	78118.06	69243.88	5395.79	4425.71	واردات صناعية (مليار دج)

<sup>1</sup> حمزة العوادي، سياسة تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات ومتطلبات نجاحها: دراسة تحليلية للفترة (2009-2013)، مرجع سبق ذكره، ص 607.

16591.9	17205.1	16569.3	16115.4	14526.6	11991.6	إجمالي الناتج الداخلي (مليار دج)
%31.65	%28.58	%48.11	%44	%38.17	%37.85	درجة الانكشاف الاقتصادي (%)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات تقرير بنك الجزائر لسنة 2015.

ومن خلال تتبع مسار المؤشر يلاحظ أنه تزايد بشكل تدريجي من سنة 2010 إلى سنة 2013 وهذا بسبب تزايد الواردات الجزائرية وبدرجة أقل التحسن المحصل على مستوى الصادرات الصناعية خارج المحروقات، وقد وصل المؤشر إلى ما نسبته 48.11% سنة 2013 قبل الانهيار المفاجئ له في سنتي 2014 و2015 أين وصل إلى 28.58% و 31.65% على التوالي نتيجة للانخفاض الكبير لواردات الجزائر، وعلى العموم تشير قيمة المؤشر إلى ضعف نسبي لدرجة انفتاح الجزائر على العالم الخارجي في مجال التجارة خارج المحروقات وذلك راجع بالأساس إلى أن الناتج المحلي مكون بصفة كبيرة من الصادرات النفطية، مما يعني أنه في حالة حدوث أي خلل في أسعار المحروقات فإن الاقتصاد الجزائري يكون في حالة تأثر كبيرة جدا خاصة أنه لا توجد بدائل يمكن الاعتماد عليها في الوقت الراهن لتغطية حاجيات الجزائر على المدى المتوسط خصوصا وأن الكثير من الدول بدأت تأخذ احتياطاتها في مجال الطاقة الأحفورية، وبدأت فعليا في الاعتماد على طاقات بديلة، وهو ما يدعو الجزائر إلى التفكير بشكل جدي في رفع درجة الانفتاح الاقتصادي فيما يتعلق بالصناعات خارج قطاع المحروقات والاعتماد التدريجي على الطاقات المتجددة.

#### رابعاً: (التركز الجغرافي للصادرات) (الصناعية الجزائرية خارج المحروقات) (2013-2015)

إن الغرض من تحليل التركيز الجغرافي لأبرز الصادرات الصناعية خارج المحروقات هو الوقوف على مدى اعتماد الجزائر على دولة واحدة أو عدد قليل من الدول في تصريف السلع التي تصدرها، فإذا تعدى نصيب تلك الدولة أو الدول في مجموع الصادرات حدود الأمان أصبحت الجزائر في تبعية، حيث يمكن لتلك الدولة أو تلك الدول ممارسة ضغوطات على الجزائر بالامتناع عن شراء صادراتها، مما قد يتسبب في كساد السلع أو تلفها وخاصة إذا كانت سلعا استهلاكية، وذلك قد يكون لغرض اقتصادي مثل التأثير على الأسعار، أو لأغراض أخرى قد تكون لها أبعاد وخلفيات سياسية، هذا ويسمح التوزيع الجغرافي للصادرات بمعرفة مدى تنوع سلة العملات الأجنبية المحصلة من جراء العمليات التصديرية، مما يتيح للدولة هامشا للمناورة في اختيار مورديها والاستفادة

أيضا من تغيرات بورصة العملات، أو على الأقل تفادي الخسائر التي قد تتجر عنها<sup>1</sup>، ويمكن إلقاء نظرة على تركيز الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات حسب المناطق الجغرافية خلال الفترة (2013-2015) من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): التركيز الجغرافي للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2013-2015)

2015		2014		2013		المنطقة
النسبة (%)	القيمة (مليون دولار)	النسبة (%)	القيمة (مليون دولار)	النسبة (%)	القيمة (مليون دولار)	
68.28	25801	64.20	40378	63.53	41277	الاتحاد الأوروبي
14.36	5428	16.45	10344	18.79	12210	دول منظمة التعاون الاقتصادي (خارج الاتحاد الأوروبي)
0.10	37	0.02	98	0.08	52	دول أوروبية أخرى
4.17	1575	5.06	3183	4.94	3211	دول أمريكا الجنوبية
6.78	2562	8.05	5060	7.23	4697	دول آسيوية
1.66	628	1.03	648	1.23	797	دول المشرق العربي
4.25	1607	4.87	3065	4.06	2639	دول المغرب العربي
0.24	92	0.17	110	0.14	91	دول إفريقيا

المصدر: *Centre Nationale de l'informatique et des statistique. Op.cit. p17.*

ومن خلال الجدول يتبين أن غالبية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات تتجه نحو دول الاتحاد الأوروبي وهذا بحكم القرب الجغرافي والروابط التاريخية وأيضا كحصوله للاتفاقية المبرمة معه، حيث احتلت هذه الدول المرتبة الأولى طوال الفترة المدروسة وقيمة 25801 مليون دولار سنة 2015 وبنسبة قدرت بـ 68.28% مرتفعة بنسبة فاقت 4% عن سنة 2014، ثم تأتي بعد ذلك دول منظمة التعاون الاقتصادي (خارج الاتحاد الأوروبي) بنسبة 14.36%، تليها دول آسيا وأمريكا اللاتينية، وبالمقابل نجد نسبة متواضعة في درجة التوجه نحو الأسواق العربية خاصة دول الجوار وإن كانت في تحسن ملحوظ من سنة إلى أخرى خلال الفترة المدروسة، رغم التشابه الكبير في العادات الاستهلاكية والثقافية وكذا تزايد فرص تفعيل السوق العربية المشتركة، وفي الجهة المقابلة يلاحظ أن الدول الإفريقية تأتي في ذيل الدول المستقطبة للصادرات الجزائرية شأنها شأن الدول الأوروبية التي لا تنتمي إلى الاتحاد، إذ لا تتعدى نسبة واردات إفريقيا من الجزائر نصف نقطة مئوية من إجمالي الصادرات الجزائرية

<sup>1</sup> نوال عباس، التخصّص الدولي بين النظرية و الواقع: حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2009/2008، ص ص 230-231.

خارج المحروقات بالرغم من التقارب الجغرافي بينها وبين الجزائر من جهة، و تدني مستوى الجودة المطلوبة بالنسبة للمنتجات في تلك الدول<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معوقات ترقية الصناعات (الصناعية الجزائرية خارج المحروقات)

تزخر الجزائر بإمكانات هائلة تؤهلها لتبوء مكانة مرموقة ضمن دول المنطقة، ورغم فرص نجاح عملية ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، إلا أن هذه العملية تواجه عددا من المعوقات والتي يمكن إجمال أبرزها في التالي:

#### أولاً: غياب نسيج صناعي قوي

إن القطاع الصناعي الجزائري يواجه العديد من المشاكل التي تقف عائقاً أمام تنوع و ترقية منتجاته ووصولها إلى الأسواق الدولية، وهو ما يتجلى من خلال التالي:

**1. ضعف الأداء:** حيث لا تزال مساهمة الصناعة خارج المحروقات متواضعة في الناتج الداخلي الإجمالي إذ لا تتعدى 6%، وتأتي في المرتبة الأخيرة بعد قطاعات الفلاحة، البناء والأشغال العمومية والخدمات حيث بلغت نسبة المساهمة لقطاع الصناعة خارج المحروقات في الناتج الداخلي الإجمالي لسنة 2015 والذي بلغت قيمته 16591.9 مليار دينار نسبة 5.4%<sup>2</sup>، إضافة إلى هذا الضعف الكمي لم تستطع الصناعة الجزائرية خارج المحروقات أن تنتج سلعا إستراتيجية تسمح لها بالتموقع في الأسواق الدولية بشكل مستدام، حتى في تلك الصناعات التي زاولتها منذ فترة طويلة بداية انطلاق العملية التنموية، إذ لم تستطع التخصص بها وإنتاجها بكميات كبيرة وأذواق متطورة وجودة متميزة، بل انحصرت تطور هذه الصناعات بتطور الاستغلال السوق المحلية، أي توجه للداخل وهكذا اضطرت الصناعة المحلية لأن تكون حبيسة السوق الذي تعمل له و محدودة حسب الطلب المتيسر داخل حدوده، محاولة لفرض نفسها على المستهلك في ظل الدعم الذي تحظى به، حتى بعض الصناعات التصديرية بقيت رهينة السوق الذي تعمل له وتصارع فيه، لأجل بقائها بالاكفاء بالتواجد في السوق الوطنية، غير متجرئة على الذهاب أبعد من ذلك مستفيدة

<sup>1</sup> حمزة العوادي وجمال خنشور، إشكالية ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2010-2015)، مرجع سبق ذكره، ص 160-161.

<sup>2</sup> بنك الجزائر، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر، التقرير السنوي 2015، نوفمبر 2016، ص 154.

غالبا من بعض الاتفاقيات الثنائية أو الدخول إلى الأسواق غير الواعدة، وبالتالي لم يتكون لديها الحافز لزيادة إنتاجها وتطويره كما ونوعا<sup>1</sup>.

## 2. عدم القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية:

لقد نشأت الصناعة الجزائرية ضمن أسوار من الحماية المطلقة أو شبه المطلقة، وانحصر عملها بشكل أساسي لتلبية الطلب المحلي ضمن السياسات الصناعية السابقة، وعملها في ظل هذه الظروف لفترة طويلة نسبيا جعلها تتأقلم مع السوق الداخلية من حيث نوعية الإنتاج وأذواق المستهلكين، بالإضافة إلى الاطمئنان إلى عدم منافستها من أي منتج أجنبي داخل السوق، مما دفعها لاحقا إلى عدم الاهتمام بتطوير المنتج وتحسين نوعيته لتفقد بذلك القدرة على التعامل مع الأسواق الخارجية.

إن أسوار الحماية التي يتمتع بها القطاع العام الصناعي لم تحقق الهدف والغاية التي وجدت من أجلها، بل كانت النتائج عكس ما أريد وكانت نتائجها السلبية أكبر على القطاع الصناعي العمومي بحيث وصل إلى مرحلة يعاني فيها من مشاكل عديدة أبرزها تدني مواصفات السلع المنتجة<sup>2</sup>، إذ تميز الصناعة الجزائرية خارج المحروقات بشكل عام بعدم توافق مواصفات منتجاتها مع المعايير الدولية المتعلقة بالجودة والبيئة، وهذا راجع إلى غياب ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات نظرا لعدم توفر التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة بالإضافة إلى ضعف ميزانية البحث والتطوير فضلا على أنماط الإدارة المتسلطة، وتعود رداءة الجودة إلى أسباب عديدة خاصة منها المرتبطة بطبيعة الجهاز الإنتاجي الذي يهيمن عليه القطاع العام هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد أن القطاع الخاص بحكم أن أهدافه منحصرة في الربح السريع، فإنه في بداية النشاط تكون منتجاته تمتاز بنوع من الجودة والارتفاع النسبي في السعر، ولكن بعد طرحه للمنتج في السوق ومع بداية ظهور الطلب عليه من طرف المستهلكين، يعمل المنتجون على الرفع من الكمية المنتجة والمعروضة دون إعطاء الأهمية الضرورية لعنصر الجودة بغية تلبية الطلب المتزايد بل والعمل على الإنقاص أو الحذف من المكونات التي تدخل في تركيبة المنتج مما يؤثر سلبا على النوعية، هذا فضلا على أن القطاع الخاص يتميز بمحدودية الخبرة

<sup>1</sup> عبود زرقين، إستراتيجية تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية في ضوء الاندماج في النظام التجاري العالمي، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص123.

<sup>2</sup> حمزة العوادي، تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات بين العوائق والآفاق المستقبلية، مجلة دراسات في الاقتصاد، التجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 3، العدد الرابع، ديسمبر 2015، ص192.

في الإنتاج والتسويق خارج السوق الداخلية وخاصة محدودية الموارد المالية التي تؤدي إلى تراجع وتدني الجودة في المنتجات لعدم التمكن من الحصول على أفضل التكنولوجيات الحديثة<sup>1</sup>.

كما تعاني أيضا الصناعة الجزائرية من ارتفاع تكلفة منتجاتها عن مثيلاتها في السوق العالمية وحتى المنتجات المشابهة لها في الدول النامية، ومنها الدول العربية، وهذا ما يشكل عقبة صعبة أمام وصولها إلى الأسواق الخارجية، بل وحتى المنافسة في سوقها الداخلية، وتعود التكلفة المرتفعة للمنتجات الصناعية الجزائرية إلى عدة أسباب أهمها<sup>2</sup>:

- عدم التمكن من استخدام كامل الطاقات الإنتاجية المتاحة، حيث تصل نسبة الاستخدام إلى أقل من النصف في بعض المؤسسات الصناعية؛

- اختيار أحجام غير ملائمة للمؤسسات الصناعية خاصة في القطاع العام؛

- الإنتاجية الضعيفة للعمال مقارنة بالأجور أين تنتشر ظاهرة الوكالة بين العمال؛

- الارتفاع المصطنع في أسعار بعض المواد الأولية الداخلية في العملية الصناعية نتيجة السياسة السعرية.

يضاف لما سبق أن قيام الدولة بتشجيع القطاع الصناعي الخاص المحلي وإعطائه دورا كبيرا أدى إلى كسر احتكار القطاع العمومي للسوق وأدخله في منافسة لم يكن مهيبا لها، مما ساهم في تفاقم مشاكله وأدى إلى عجزه عن الوقوف أمام المنافسة في السوق الداخلية والسوق الخارجية على حد سواء.

ولتأكيد النقاط السابقة يمكن الاستشهاد بما توصلت إليه بعض الدراسات كدراسة "حداد والضمور" التي وجدت أن 58.5% من الشركات الجزائرية المصدرة تنسحب من الأسواق الدولية التي تكون فيها نسبة المنافسة عالية، ويرجع ذلك إلى أن المنتجات الجزائرية غير مؤهلة للمنافسة، كما أن المؤسسات الجزائرية لا تملك الخبرة الكافية<sup>3</sup>، كما أنها تواجه مشكل التكيف الهيكلي لنظم الإنتاج والتسويق في المدى القصير مع السوق الأجنبي خصوصا في ظل غياب الدراسات اللازمة عن الأسواق

<sup>1</sup> سعدي وصاف، تنمية الصادرات و النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد التاسع، 2002، صص 13-14.

<sup>2</sup> حسينة بن يوسف، ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر (2000-2010)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011، صص 122.

<sup>3</sup> حسينة بن يوسف، مرجع سبق ذكره، صص 112.

الخارجية وعدم وجود نظام للمعلومات التسويقية والتصديرية، هذا ناهيك عن انعدام دراسات السوق، خاصة منها الدراسة لأذواق المستهلكين، إذ يتم الإنتاج بصفة عشوائية حسب المتوفر من المواد ودون خطة رقابية خاصة على مراحل الإنتاج وبالتالي استنزاف الموارد المالية دون دراسات وكذا دون معرفة إمكانيات إيصال هذا المنتج إلى المستهلك النهائي ودون انتهاج سياسة تسويقية واضحة<sup>1</sup>، فضلا عن قصر النظر الاستراتيجي لدى المؤسسات الجزائرية، فحسب "ق. بن نافلة" فإن معظم المؤسسات التي شملها الاستبيان والمقدر عددها بـ 28 مؤسسة لديها مديرية تجارية بنسبة 85.7% ولا تتوفر على مديرية للتسويق، أما باقي المؤسسات فتكفي فقط بمصلحة للتسويق، وهذا يدل على أن مؤسساتنا لازالت تعمل وفق نمط تسيير تقليدي وهذا رغم امتلاك 92.9% من مؤسسات العينة لأفراد مؤهلين لأداء وتصميم النشاطات التسويقية<sup>2</sup>، فهي إذن لا تأخذ بعين الاعتبار في تقسيماتها بناء إستراتيجية للتصدير منذ البداية، ولكنها تكفي بالبحث عن أسواق دولية في إطار التظاهرات الاقتصادية فقط<sup>3</sup>، حيث تشترك 60.4% من المؤسسات الجزائرية في المعارض الدولية بغرض تعريف عملاء الأسواق الخارجية بمنتجاتها<sup>4</sup>.

### ثانياً: تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعي الخدمات والأشغال العمومية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول بالنظر لمدودها الإيجابي على الاقتصاد ودورها الرائد في توفير فرص عمل جديدة وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار، وما تحققة من تعظيم للقيمة المضافة وزيادة حجم المبيعات إذ يمتلك هذا النوع من المؤسسات القدرة على تغيير أو تعديل النشاط أو أسلوب العمل تساعدها على مساندة التحولات السريعة، وهذا بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة نظراً لما تتمتع به من ديناميكية وسرعة، من خلال ابتكار منتجات تستجيب للتطورات المستمرة الذي يفرضها النظام الاقتصادي الحديث، بجانب قدراتها الهائلة على اختراق الأسواق الدولية والمساهمة بشكل فاعل في ترقية الصادرات وتوفير النقد الأجنبي والتخفيف من حدة العجز في ميزان المدفوعات، بل أنها ساهمت في تحقيق فائض في موازين المدفوعات لدى الكثير من الدول خاصة النامية منها، لترسخ

<sup>1</sup> جمعي عماري و طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> قندوز بن نافلة، واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، السادس الثاني، 2009، ص 211.

<sup>3</sup> محمد براق و محمد عبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>4</sup> نور الهدى حداد و هاني الضمور، العوامل المحددة للأداء التصديري للشركات، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 585.

بذلك قناعة تامة لدى صانعي السياسات الاقتصادية بمحدودية التأثيرات الإيجابية للمؤسسات كبيرة الحجم في دفع الاقتصاديات بصورة مطردة خصوصا فيما يتعلق برفع المستوى التصديري للدول، وفي الجزائر تشير الأرقام المصرح بها إلى مساهمة متواضعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصادرات؛ حيث لم تتعدى نسبة المساهمة 2% من إجمالي الصادرات خارج المحروقات سنة 2010، وهي نسبة ضئيلة جدا خاصة إذا ما تم مقارنتها بدول نامية أخرى، ففي الفيتنام مثلا تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصدير بنسبة 20% هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا تتعدى نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة 0.1% من مجموع المؤسسات الجزائرية التي تنشط في مجال التصدير وبالمقابل في فرنسا تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتوجهة نحو التصدير ما نسبته 94% من العدد الإجمالي للمؤسسات المصدرة في البلد<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 وإلى غاية سنة 2015.

### الجدول رقم (21): التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (2010-2015)

2015		2014		2013		2012		2011		2010		السنوات القطاع
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
63.66	456373	50.68	251629	49.76	228592	48.57	204049	47.52	186157	46.75	172653	خدمات
23.52	168557	32.15	159775	32.85	150910	33.85	142222	34.65	135752	35.14	129762	بناء وأشغال
11.67	83701	15.72	78108	15.90	73037	16.07	67517	16.31	63890	16.58	61228	صناعة
0.78	5626	1.01	5038	1	4616	1.02	4277	1.02	4006	1.03	3806	فلاحة
0.37	2639	0.49	2439	0.49	2259	0.49	2052	0.5	1956	00.50	1870	طاقة
100	716896	100	496989	100	459414	100	420117	100	391761	100	369319	المجموع

**المصدر:** نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (رقم 19 ص 15)، (رقم 20 ص 16)، (رقم 22 ص 14)، (رقم 24 ص 14)، (رقم 26 ص 12)، (رقم 28 ص 12).

ومن خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يتركز جلها في قطاعي الخدمات والبناء، وهو الأمر الذي لا يتيح لها تقديم إنتاج قابل للتصدير في الأسواق الدولية، وهو ما يجعل متخذي القرار في الدولة الجزائرية أمام تحدٍ ضخم يدفعهم إلى اتخاذ جملة من التدابير الجادة للدفع في اتجاه تشجيع إنشاء المؤسسات ذات التوجه التصديري

<sup>1</sup> حمزة العوادي، تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات بين العوائق والآفاق المستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 195.



في قطاع الصناعة والعمل على تأهيل وتطوير الموجود منها، وتوفير كل ما من شأنه أن يمدها ويوسع قاعدة تواجدتها في الأسواق الدولية والوقوف في وجه المنافسة الأجنبية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: معوقات بيئة الأعمال

لقد فشلت الصادرات الصناعية الجزائرية غير النفطية في التمتع بالأسواق الدولية، رغم الدعم الحكومي الكبير الذي وجه لها مثل برنامج الإصلاحات الرامية إلى رفع القدرات التصديرية للمؤسسات الصناعية، وإصدار القرارات التشريعية والتنظيمية دون التطبيق الميداني في مجال ترقية الصادرات، إذ هناك العديد من النصوص التشريعية الصادرة من حين إلى آخر خاصة التي تخص الجانب التمويلي والتأميني بالإضافة إلى سهر الدولة على حل المشاكل بالتعديلات المتكررة لمختلف النصوص القانونية والتنظيمية كما استدعى الأمر ذلك مثلما نجده في النظام الضريبي الجمركي لتحفيز المؤسسات على التصدير إلا أن الواقع لا يظهر التطبيقات الميدانية لمثل هذه الإجراءات والتدابير المتخذة، إذ تبقى حبرا على ورق في أغلب الأحيان وإن طبقت فيكون ذلك بصورة جزئية لا تلي الرغبات ولا تصل إلى الطموحات المرجوة<sup>2</sup>.

بالإضافة لما سبق، صنف تقرير بيئة الأعمال "Doing Business" لسنة 2011 الصادر عن البنك الدولي الجزائر في المرتبة 127 حيث سجلت خسارة بأربعة مراتب مقارنة بالعام الذي سبقه فيما يتعلق بالتجارة الخارجية، وتشير البيانات إلى تأخر الجزائر مقارنة بتونس والمغرب فيما يخص سياسة ترقية الصادرات فتكلفة التصدير لكل حاوية في الجزائر تتجاوز 1300 دولار أمريكي في حين لا تتعدى 600 دولار و700 دولار على التوالي في كل من المغرب وتونس<sup>3</sup>، أما بالنسبة للشركات الراغبة في التصدير فهي لا تزال تواجه بيروقراطية كبيرة، فيجب عليها ملء ثمانية وثائق، والانتظار لمدة سبعة عشر يوما وهي مؤشرات سلبية إذا ما قورنت بدول الجوار، وعلاوة على ذلك فإن بيانات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية تبين أن المصدرين هم أقل

<sup>1</sup> جمال خنشور و حمزة العوادي، نحو صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد السابع، جويلية 2014، ص18.

<sup>2</sup> حسينة بن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص114-115.

<sup>3</sup> لزه العابد، مرجع سبق ذكره، ص ص297-298.

عددا، إذ لم يتجاوز عددهم 350 مصدر سنة 2010 بالمقابل بلغ عددهم 450 مصدر سنة 2008، ويمكن تفسير هذا الانخفاض الحاد في عدد المصدرين إلى ارتفاع معدل وفيات المؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها<sup>1</sup>.

**رابعاً: المعوقات التجارية والثقافية:** تمثل مصادر المعوقات التجارية أساساً في خطر عدم دفع الزبون لمشترياته في حالة البيع الآجل، وهو ما يؤدي إلى عدم استلام المؤسسة لكامل مستحققاتها في الآجال المتفق عليها، ويختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات وكذلك حسب المنطقة، يضاف إلى ذلك مشكل نقص التمويل بالمواد الأولية، وكذا المنتجات نصف المصنعة المستوردة وارتفاع أسعارها، هذا ناهيك عن ضالة النسب المحققة في مجال التصدير والتي لا يمكن الاعتماد عليها في تمويل نشاطات المؤسسة بالعملة الصعبة، فوفقاً لدراسة "ق. بن نافلة" على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة وعددها 28 مؤسسة موزعة حسب الحجم إلى 8 مؤسسات صغيرة و 20 مؤسسة متوسطة الحجم منها 19 مؤسسة خاصة ومنتمية إلى 07 قطاعات هي: المنتجات الغذائية، صيد الأسماك، الطاقة والبلاستيك، صناعة الحديد، مواد البناء والسيراميك، النسيج وصناعة الجلود، وقد ضمت العينة 14 مؤسسة (أي 50% من مفردات العينة) تنتمي إلى ثلاث قطاعات تعتبر من بين القطاعات الأكثر مساهمة في صادرات الجزائر خارج المحروقات ويتعلق الأمر بالقطاعات الثلاث الأولى المذكورة آنفاً، كما نجد 16 مؤسسة من مؤسسات العينة تتراوح مبيعاتها للخارج بين 11% و 20% من إجمالي مبيعاتها، الأمر الذي يدل على تواضع أرقام أعمال هذه الأخيرة نتيجة التصدير، ورغم ذلك فإن المشكل لا يكمن فيما تحققه من مبيعات وإنما في عدد هذه المؤسسات الذي يبقى ضئيلاً<sup>2</sup>؛ هذا فضلاً على عدم امتلاك المصدرين الجزائريين المعلومات والبيانات الكافية عن الأسواق الدولية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التصدير على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عنه عدم إدراكهم للفرص المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط<sup>3</sup>، وفي هذا السياق وحسب دراسة قام بها الباحثان "نور الهدى حداد" و"هاني الضمور" سنة 2011 على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة (200 مؤسسة) تبين أن 66% منها تواجه صعوبة في الحصول على معلومات عن

<sup>1</sup> Sultana DAOU, *Structuration Sectorielle Et Contribution Des Pme Algériennes Au Commerce Extérieur*, colloque international Evaluation des effets des programmes d'investissements publics (2001-2014) sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, université Setif1, 11et 12 mars 2013, P13.

<sup>2</sup> عبد الله بن حمو، *تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة*، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، 2010، ص 208.

<sup>3</sup> حمزة العوادي، إشكالية تسويق الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، مرجع سبق ذكره، ص 180.

الأسواق الخارجية، هذا علاوة على نقص الدعم اللوجستي من حيث التخزين، النقل والشحن إذ تشكو المؤسسات من ارتفاع تكاليف النقل الدولي و عجز خدمات دعم التصدير المخصصة لذلك، والذي يترتب عنه ارتفاع التكاليف التسويقية وبالتالي انخفاض هامش الربح الممكن تحقيقه من عملية التصدير؛ عدم انتظام برامج الرحلات، نقص الخطوط الموجهة للتصدير و عدم تخصيص بعض أرصفة الموانئ للعمليات التصديرية فقط؛ غياب الهياكل التي تتكفل بوظيفة التصدير داخل المؤسسات و انعدام قنوات التوزيع ذات الطابع الخصوصي و خدمات ما بعد البيع، فالصادرات لا يمكن تحقيقها دون وضع مصلحة لخدمات ما بعد البيع تقدم من قبل المؤسسة المصدرة أو من خارج المؤسسة، وقد وجدت دراسة "حداد والضمور" أن 64.3% من المؤسسات الجزائرية تعتمد في توزيع منتجاتها على مؤسسات محلية جزائرية وذلك لكون البعض منها ليس لديه علاقات مع موزعين خارجيين والبعض الآخر بسبب التكلفة الإضافية التي ستقوم الشركة بدفعها في حال الاعتماد على موزعين خارجيين<sup>1</sup>.

أما فيما يخص المعوقات الثقافية و هي المخاطر الناجمة عن التباين و الاختلاف في أذواق المستهلكين و التباين الثقافي و المعرفة بين السوق المحلي و الأجنبي، والتي تؤثر على تدفق المعلومات و صنع القرار في المعاملات الدولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نور الهدى حداد و هاني الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 585.

<sup>2</sup> عبد الله بن حمو، مرجع سبق ذكره، ص 188.

**المبحث الثاني: دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الصناعية****الجزائرية المصدرة خارج المحروقات**

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الاستقصائية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات حيث كان ذلك في شكل عملية استفسار عن مدى إلمام القائمين على المؤسسات بالأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة ومستوى الإدراك لأهمية الأخذ بها في عملية التصدير ومدى الالتزام بها عمليا .

**المطلب الأول: منهجية الدراسة****أولاً: الاستبيان**

بهدف جمع البيانات اللازمة للاستدلال على مستوى ثقافة الجودة الشاملة لدى مسيري المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات، تم تصميم واختبار أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي يتكون من استفسار عن تطبيق المؤسسات محل الدراسة نظام إدارة الجودة من خلال سؤال حول الموضوع واستفسار عن درجة الموافقة على الأفكار المعبرة عن بعض القيم الثقافية لإدارة الجودة الشاملة، ومن أجل قياس درجة إلمام المسيرين بالأفكار التي تضمنها الاستبيان، تم استخدام مقياس Likert وقد كان سلم القياس كما يلي:

محيد (موافق بدرجة متوسطة): 3 قاط

موافق: 4 قاط

غير موافق بشدة: 1 قطة

موافق بشدة: 5 قاط

غير موافق: 2 قاط

وبعد الانتهاء من التصميم الأولي للاستبيان، وبغرض التأكد من ملاءمته لجمع البيانات المطلوبة، تم إخضاعه لاختبار الصدق، باعتماد أسلوب الاختبار القبلي، حيث عرض على ثلاثة محكمين، لقياس درجة صلاحيته لإجراء الدراسة الاستطلاعية، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات التي أبداها المحكمون، وقصد التحقق من الاتساق الداخلي لمحتوى المتغيرات المطروحة للدراسة، أجري اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات والجدول التالي يوضح معاملات مقياس الثبات ألفا كرونباخ.

الجدول رقم 22: معاملات مقياس الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
نظرة المؤسسة إلى الجودة	7	0.701
اتجاهات الطبقة المشرفة	26	0.887
التوجه بالمستهلك الأجنبي	11	0.792
أهمية إدارة الجودة الشاملة في ترقية الصادرات	6	0.674

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول السابق نجد أن معاملات هذا المقياس تتراوح بين 0.701 و 0.887، وتشير نتائج الاختبار إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين الأفكار التي يتضمنها كل محور من محاور الاستبيان، وهذا يدل على تمتعها بدرجة ثبات عالية، حيث أن قيم كل المعاملات أعلى من النسبة المقبولة والبالغة 0.600 .

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتطلب إنجاز الدراسة الاستقصائية توفر بعض المعطيات الإحصائية المتمثلة أساساً في مجتمع الدراسة، ويتمثل هذا المجتمع في الإطار الإداري للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات والمنتشرة عبر التراب الوطني والتي تنشط في العديد من المجالات وقد قدر عددها بـ 214 مؤسسة اعتماداً على دليل المؤسسات الجزائرية المصدرة و الحين إلى غاية 2015/12/31 .

تمثل عينة الدراسة في مجموعة من الإطار الإداري بالمؤسسات المختارة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، ولقد حدد حجم عينة الدراسة من المؤسسات بـ: 107 مؤسسة تمثل 50% من مجتمع الدراسة، هذا وقد تم توزيع 107 استمارة استبيان على المسؤولين عن عملية التصدير في كل مؤسسة من المؤسسات المعنية .

تخص المؤسسات المختارة في تصدير المنتجات نصف المصنعة، المواد الاستهلاكية واللذان تحتلان المرتبتين الأولى والثانية على التوالي في هيكل الصادرات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات مثلما سبق الإشارة إليه .

استغرقت الدراسة سنة تقريباً من جوان 2016 إلى أفريل 2017، استرجع خلالها 96 استمارة والتي تمثل 89.71% من مجموع الاستمارات المرسله وقد تم استبعاد 4 استمارات لعدم استيفائها متطلبات الدراسة، والجدول رقم 23 يبين مجتمع الدراسة وعينتها وعدد المستجيبين .

### الجدول رقم 23: مجتمع الدراسة وعينتها

الولايات	عدد المؤسسات	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة
الجزائر	83	34	28	26
تيزازة	4	2	2	2
بومرداس	6	3	3	3
المدينة	1	1	0	0
البليدة	12	5	4	4
البويرة	1	1	1	1

3	3	3	6	تيزي وزو
1	1	1	1	عين الدفلى
2	2	2	4	تمنراست
2	2	2	5	غرداية
1	1	1	1	الوادي
2	2	2	3	ميلة
1	1	1	1	ورقلة
5	5	5	12	بجاية
3	3	3	8	جيجل
2	2	2	4	سكيكدة
1	1	1	3	عنابة
4	4	4	8	قسنطينة
1	1	1	2	بسكرة
1	1	1	2	باتنة
1	1	1	1	المسيلة
2	2	2	4	برج بوعريبيج
2	3	3	7	سطيف
2	2	2	5	قالمة
1	1	1	1	سوق أهراس
1	1	1	1	تبسة
1	1	1	2	الطارف
2	2	2	4	مستغانم
6	7	10	21	وهران
3	3	3	5	تلمسان
0	0	1	1	معسكر
1	1	1	1	غليزان
1	1	1	1	تيارت
1	1	1	2	سيدي بلعباس
1	1	1	1	عين تيموشنت
92	96	107	214	المجموع

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على دليل المؤسسات الجزائرية المصدرة لسنة 2015

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المؤسسات الصناعية المصدرة خارج المحروقات تتركز في ولايات الشمال ويعزى ذلك إلى القرب من الموانئ الأمر الذي يسمح بتحقيق وفورات في التكاليف .

### ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة كما هي ملخصة في الجدول أدناه على مجموعة من الخصائص، كحجم المؤسسة، سنة التأسيس، عدد العمال، سنوات الخبرة في التصدير وامتلاك شهادة للجودة .

الجدول رقم 24: خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	السمات
8.69	08	قبل سنة 1999	سنة التأسيس
42.39	39	من سنة 2000 إلى 2009	
48.91	45	من سنة 2010 وما بعدها	
00.00	00	دون مستوى	المستوى التعليمي
00.00	00	ابتدائي	
00.00	00	متوسط	
42.39	39	ثانوي	
57.61	53	جامعي	
00.00	00	صغيرة	حجم المؤسسة
03.26	03	متوسطة	
96.74	89	كبيرة	
33.70	32	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة في التصدير
51.08	46	من 4 إلى 9 سنوات	
15.22	14	10 سنوات فما فوق	
14.13	13	حاصلة على شهادة	امتلاك شهادة للجودة
85.87	79	غير حاصلة على شهادة	

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول السابق نجد بأن أغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة 91.20 % تأسس بعد سنة 2000، وذلك يعود إلى الوضع الاقتصادي الصعب الذي مرت به الجزائر في فترة سنوات التسعينات، هذا ونجد ما يعادل 57.61% من العينة المدروسة يمتلكون مستوى جامعي، كما نلاحظ أن 96.74% من المؤسسات المتعاونة هي مؤسسات كبيرة الحجم مما يوضح ضالة توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التصدير، كما أن 14 مؤسسة فقط (أي ما نسبته 15.22%) تتجاوز خبرتها في مجال التصدير 10 سنوات، يضاف لما سبق أن 13 مؤسسة فقط من مجموع المؤسسات المتعاونة تملك شهادة للجودة ويعود سبب ذلك إلى أن أغلب المؤسسات حديثة النشأة.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لقد تطلب تحليل ومناقشة النتائج استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى معامل الاختلاف بغرض التعرف على مستوى الاختلاف بين الإجابات المقدمة من طرف فئة إطارات المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة وفئة إطارات المؤسسات غير الحاصلة على الشهادة، وإعطاء دلالة عامة عند مناقشة النتائج، وبما أننا استخدمنا مقياس "ليكارث" الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) هو متغير ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكارث" الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى  $4 = 1 - 5$  ثم تقسيمه على عدد الخلايا  $(0.8 = \frac{4}{5})$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 25: إجابات الأسئلة ودلالاتها

مستوى القبول	الاتجاه	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: حسن عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الرياض، خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، 2007، ص 540.



وفيما يلي عرض تحليل ومناقشة نتائج إجابات من شملهم الاستبيان .

**أولاً: تحليل نتائج المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة**

تتضمن الجداول من 26 إلى 29 نتائج الاستجابة للإطارات المسيرة للمؤسسات محل الدراسة غير الحاصلة على شهادة

الجودة، وذلك بخصوص الأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة ويمكن عرض النتائج المتحصل عليها حسب كل محور كالآتي:

**1. محور نظرة المؤسسة إلى الجودة:**

يمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول التالي:

**الجدول رقم 26: التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور**

**نظرة المؤسسة إلى الجودة-فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة-**

الإجابات، التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاتجاه										الفقرات
الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
موافق	0.3259	1.118	3.43	05	11	23	26	14	التكرار	1. تهم المؤسسة بتطوير نظام الجودة بها.
				6.33	13.92	29.11	32.91	17.72	النسبة%	
محايد	0.3367	1.128	3.35	07	13	20	25	13	التكرار	2. تعتبر المؤسسة أن الجودة العالية تتحقق بمجرد الحصول على إحدى شهادات الجودة.
				8.86	16.45	25.32	31.65	16.45	النسبة%	
محايد	0.3365	1.077	3.20	11	27	21	13	09	التكرار	3. تملك المؤسسة سياسة واضحة للجودة على مستوى التنظيم.
				13.92	34.18	26.58	16.45	11.39	النسبة%	
محايد	0.2780	0.937	3.37	07	15	21	28	10	التكرار	4. يتوافق نظام إدارة الجودة المطبق حالياً على مستوى المؤسسة ومراقبة الجودة.
				8.86	18.99	26.58	35.44	12.66	النسبة%	
محايد	0.3793	1.100	2.90	12	23	23	14	07	التكرار	5. توجد في المؤسسة مصلحة خاصة تشرف على عملية القياس ومراقبة الجودة.
				15.19	29.11	29.11	17.72	8.86	النسبة%	
محايد	0.3830	1.149	3.00	12	13	21	25	08	التكرار	6. تلتزم الإدارة بتحقيق أعلى درجات الجودة.
				15.19	16.45	26.58	31.65	10.13	النسبة%	
محايد	0.3429	1.070	3.12	06	22	17	24	10	التكرار	7. هناك انتشار لمفهوم الجودة في كافة المستويات بالمؤسسة.
				7.60	27.84	21.52	30.38	12.66	النسبة%	
محايد	0.3403	1.0827	3.1957	المعدل						

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن الجدول رقم 26 الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب كل فقرة من الفقرات الخاصة بمحور نظرة المؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات إلى الجودة، حيث جاءت معظم فقرات مقابلة لاتجاه محايد ماعدا الفقرة رقم 1 التي تقابل اتجاه موافق وتبين أن المؤسسة الجزائرية تهتم بتطوير نظام الجودة الخاص بها، ولكن بقية فقرات البعد جاءت مقابلة لاتجاه محايد وفي مستوى قبول متوسط حيث يتبين أن 51% من شملهم الاستبيان يقرون عدم امتلاك مؤسساتهم سياسة واضحة ومكتوبة للجودة، بينما لم تتخطى نسبة الذين يقرون بوجود سياسة واضحة ومكتوبة للجودة في مؤسساتهم 20% وربما يرجع ضعف هذه النسبة نوعا ما إلى كون أغلب المؤسسات التي شملها الاستبيان حديثة النشأة وبالتالي لم يدرك القائمون عليها أهمية هذا العنصر بعد، كما أن أزيد من 70% من شملهم الاستبيان يعتبرون أن الجودة العالية تتحقق بمجرد الحصول على إحدى الشهادات، بينما اعتبر حوالي 30% أن حصول مؤسساتهم على شهادة الجودة غير كاف للقول بأن مستويات الجودة المحققة في المؤسسة عالية مما يدل على قناعة هذه الفئة أن الشهادات ما هي إلا تشجيع لمنتج المؤسسة على احترامه لمواصفات الجودة هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال الميدان، هذا واتضح من خلال نتائج الإجابات أن 17.8% فقط من الذين شملهم الاستبيان يملكون مصلحة خاصة لقياس ومراقبة الجودة، فيما أقر 44% بوجود انتشار لمفهوم الجودة في كافة المستويات بالمؤسسة.

عموما، إن محور نظرة المؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات إلى الجودة له وسط حسابي يقدر بـ: 3.1957 وانحراف معياري 1.0827، ومعامل اختلاف قدر بـ 0.3403 هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم 25 نجد أنها عند مستوى محايد وتقابل مستوى قبول متوسط، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسات محل الدراسة تولي نوعا من الاهتمام لعنصر الجودة ولكن ليس بالقدر الكافي.

## 2. محور اتجاهات الطبقة المشرفة بخصوص إدارة الجودة الشاملة:

يمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور اتجاهات الطبقة المشرفة-فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة-

الإجابات، التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاتجاه										
الفقرات	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1. الإدارة العليا هي المعنى الأول بالجودة الشاملة.	التكرار	14	36	13	11	05	3.76	0.907	0.2412	موافق
	النسبة%	17.72	45.57	16.45	13.92	6.33				
2. قناعة القيادة تترجم في شكل التزام كلي (توفير الدعم المادي والمعنوي)	التكرار	14	33	12	13	07	3.59	1.099	0.3061	موافق
	النسبة%	17.72	41.77	15.19	16.45	8.86				
3. يقع على عاتق الإدارة مسؤولية نشر ثقافة الجودة.	التكرار	19	27	19	08	06	3.80	1.00	0.2631	موافق
	النسبة%	24.05	34.18	24.05	10.13	7.60				
4. أجرت المؤسسة تغييرات في عمليات الإنتاج لتتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة.	التكرار	10	14	17	22	18	2.53	1.239	0.4897	غير موافق
	النسبة%	12.66	17.72	21.52	27.84	22.78				
5. تقع على عاتق الإدارة مهمة تعبئة الجميع حول برنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال الإقناع والتحفيز.	التكرار	14	29	20	10	06	3.61	0.981	0.2717	موافق
	النسبة%	17.72	36.71	25.32	12.66	7.60				
6. الإدارة ملتزمة بإنجاح نظام إدارة الجودة بمواصفات عالمية.	التكرار	12	15	19	27	06	3.39	1.041	0.3070	محايد
	النسبة%	15.19	18.99	24.05	34.18	7.60				
7. تطبق المؤسسة منهج متطور يتماشى والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الجودة.	التكرار	10	24	17	22	06	3.12	1.070	0.3429	محايد
	النسبة%	12.66	30.38	21.52	27.84	7.60				
8. يتسم التسيير بالمؤسسة باللامركزية وإشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات.	التكرار	10	26	20	17	06	3.25	1.017	0.3129	محايد
	النسبة%	12.66	32.91	25.32	21.52	7.60				
9. المناخ التنظيمي في المؤسسة مهيأ في مجمله والمعلومات تسير في كل الاتجاهات.	التكرار	12	24	23	15	05	3.37	0.979	0.2905	محايد
	النسبة%	15.19	30.38	29.11	18.99	6.33				
10. تولي المؤسسة تدريب وتكوين المورد البشري أهمية قصوى من ناحية مفاهيم الجودة الشاملة.	التكرار	00	21	16	34	08	3.20	0.939	0.2934	محايد
	النسبة%	00	26.58	20.25	43.04	10.13				

محايد	0.3173	1.009	3.18	08	15	23	22	11	التكرار	11. تحسين الجودة يعني البحث الدائم عن الاختلالات والمشاكل والقضاء عليها.
				10.13	18.99	29.11	27.84	13.92	النسبة%	
محايد	0.4003	1.157	2.89	10	17	23	18	11	التكرار	12. التحسين المستمر يقوم على المراقبة المتواصلة والشاملة لاكتشاف الاختلالات في الوقت المناسب ومعالجتها.
				12.66	21.52	29.11	22.78	13.92	النسبة%	
موافق	0.2973	1.026	3.45	07	11	21	28	12	التكرار	13. نجاح عملية التحسين المستمر يعتمد على العمل الجماعي المنظم (فرق التحسين أو حلقات الجودة).
				8.86	13.92	36.58	35.44	15.19	النسبة%	
محايد	0.3188	1.014	3.18	07	17	19	28	08	التكرار	14. هناك انخفاض في معدل عمليات التدخل ما بعد البيع على منتج المؤسسة.
				8.86	21.52	24.05	35.44	10.13	النسبة%	
محايد	0.3665	1.063	2.90	08	22	21	19	09	التكرار	15. أصبح منتج المؤسسة خال من العيوب.
				10.13	27.84	26.58	24.05	11.39	النسبة%	
محايد	0.3187	1.020	3.20	07	16	21	26	09	التكرار	16. ساهم اهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين المستمر المطبق على المنتج في رفع حصتها السوقية.
				8.86	20.25	26.58	32.91	11.39	النسبة%	
موافق	0.2381	0.948	3.98	00	12	15	28	24	التكرار	17. تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها.
				00	15.19	18.99	35.44	30.38	النسبة%	
محايد	0.2893	0.981	3.39	06	14	19	30	10	التكرار	18. يتوافق منتج المؤسسة مع المعايير الدولية المطلوبة.
				7.60	17.72	24.05	37.79	12.66	النسبة%	
محايد	0.359	1.077	3.00	10	14	26	20	09	التكرار	19. تواجه المؤسسة وضعية مالية صعبة.
				12.66	17.72	32.91	25.32	11.39	النسبة%	
موافق	0.2992	1.140	3.81	10	10	20	28	11	التكرار	20. تفتقر المؤسسة للإطارات المؤهلة والمدرية على إدارة الجودة.
				12.66	12.66	25.32	35.44	13.92	النسبة%	
موافق	0.1686	0.678	4.02	00	08	15	38	18	التكرار	21. يوجد خلط بين مفهومي جودة المنتج وإدارة الجودة الشاملة.
				00	10.13	18.99	48.10	22.78	النسبة%	
موافق	0.1897	0.793	4.18	05	07	09	35	23	التكرار	22. تعاني المؤسسة من غياب نظام للقياس المبني على الأساليب الإحصائية.
				6.33	8.86	11.39	44.30	29.11	النسبة%	
موافق	0.2710	0.946	3.49	06	11	21	20	11	التكرار	23. لا يهتم أفراد المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.
				7.60	13.92	26.58	25.32	13.92	النسبة%	
محايد	0.3365	1.077	3.20	11	27	21	13	09	التكرار	24. هناك عدم توافق بين الفريق المشرف على الجودة وبعض المسؤولين على مستوى المؤسسة.
				13.92	34.18	26.58	16.45	11.39	النسبة%	

محايد	0.2780	0.937	3.37	07	15	21	28	10	التكرار	25. تركز المؤسسة على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة.
				8.86	18.99	26.58	35.44	12.66	النسبة%	
محايد	0.3793	1.100	2.90	12	23	23	14	07	التكرار	26. هناك تداخل في المهام والاختصاصات بين الوحدات (عدم تحديد أهداف كل وحدة إدارية).
				15.19	29.11	29.11	17.72	8.86	النسبة%	
محايد	0.3105	1.0483	3.3753	المعدل						

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن الجدول رقم 27 الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة بثقافة المؤسسات بخصوص إدارة الجودة الشاملة والعقبات التي تواجهها حيث جاءت معظم الفقرات مقابلة لاتجاه موافق أين تحتل الفقرة رقم 17 المرتبة الأولى، وهي تقابل اتجاه موافق أي أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحسين جودة منتجاتها، وكذلك الأمر بالنسبة للفقرات (20، 5، 3، 2، 1 - 23) وفي مستوى قبول مرتفع على أن المؤسسات التي شملها الاستبيان تفقر للإطارات المؤهلة لإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى غياب انتشار مفهوم الجودة الشاملة في كافة المستويات بالمؤسسة ووجود خلط بين مفهومي جودة المنتج والجودة الشاملة، أما الفقرة رقم 6 فجاءت مقابلة لاتجاه محايد حيث لا تلتزم الإدارة بإنجاح نظام إدارة الجودة بمواصفات علمية وهذا ما يؤكد غياب وعي العينة بأن تبني نظام إداري للجودة يتوافق مع نظام الجودة الشاملة عملية إستراتيجية تتبنى وتوجه من قبل الإدارة التي يقع عليها عبء إنجاح هذا المسعى، أما الفقرة رقم 4 فجاءت مقابلة للاتجاه غير موافق حيث لم تحدث المؤسسات المستجوبة أي تغييرات في عمليات الإنتاج لتتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أما الفقرات من 6 إلى 26 وباستثناء الفقرات 23، 22، 21، 13 فجاءت مقابلة لاتجاه محايد وفي مستوى قبول متوسط على أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي لمبدأ التحسين والتدريب المستمر بالرغم من أن عامل التدريب الفعال يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين العوامل المحددة لتطوير نظام إدارة الجودة بما يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة، بل وأسبقيتها على باقي العناصر في هذا الشأن، وهو ما يتطلب توجيه المزيد من الدعم المادي والتنظيمي لنظام التدريب بالمؤسسة، وبين الجدول السابق أن نسبة كبيرة تقدر بـ 49% من الذين شملهم الاستبيان لا تهتم بتدريب وتكوين المورد البشري من ناحية المفاهيم المرتبطة بتطبيق نظام الجودة الشاملة مما يعني أن المورد البشري في هذه المؤسسات لم يستفد من برامج تدريبية تزيد من معارفه وقدراته.

ومن خلال هذه النتائج يتبين أن درجة الموافقة على فقرات اتجاهات الطبقة المشرفة بالمؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة نحو إدارة الجودة الشاملة ليست معتبرة بالقدر الكافي، فالنتائج المحصل عليها تظهر ترددا في قبول الأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة وضعفا في اتجاهات الطبقة المشرفة لكثير من المؤسسات التي شملها الاستبيان نحو هذه الفلسفة، وهذا ما يعطي انطباعا بعدم الإدراك الجيد لمدى أهمية عنصر مشاركة الأفراد العاملين في تطوير وترقية جودة منتج المؤسسة وأدائها، فبالرغم من الأهمية المؤكدة للعنصر البشري العامل ولدوره القيادي في تطوير قدرات المؤسسة إلا أن النتائج لا تدل على إدراك من شملهم الاستبيان لهذه الأهمية، فهذه النتائج وعلى محدوديتها من حيث حجم عينة البحث ومفردات العينة، إلا أنها قد تعكس الصورة الحقيقية لمستوى الإدراك المحدود للدور القيادي للقائمين على المؤسسات غير الحاصلة على شهادة للجودة في تهيئة كافة الشروط اللازمة لبلوغ هدف الجودة الشاملة.

عموما فإن محور ثقافة المؤسسات بخصوص إدارة الجودة الشاملة له وسط حسابي يقدر ب: 3.3753 وانحراف معياري قدر ب: 1.0483، ومعامل اختلاف قدر ب: 0.3105 مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بالقيم الموجودة في الجدول رقم 25 نجد أنها عند مستوى قبول متوسط، هذا ما يجعلنا نقول أن من شملهم الاستبيان يولون الأهمية لإدارة الجودة الشاملة وهذا بالنسبة للمؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة.

### 3. محور التوجه بالمستهلك الأجنبي:

يمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم 28: التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور

التوجه بالمستهلك الأجنبي - فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة -

الإجابات، التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاتجاه										
الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الفقرات
موافق بشدة	0.1514	0.671	4.43	00	08	09	29	33	التكرار	1. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تعبئة وتغليف المنتج سهولة استخدامه من قبل المستهلك.
				00	10.13	11.39	36.71	41.77	النسبة %	
محايد	0.3368	0.923	2.74	00	30	28	12	09	التكرار	2. تقوم المؤسسة برصد شكاوي المستهلكين ومعالجتها في فترة قصيرة.
				00	37.97	35.44	15.19	11.39	النسبة %	
موافق	0.2581	0.857	3.32	00	12	28	25	14	التكرار	3. هدف المؤسسة هو إرضاء

				00	15.19	35.44	31.65	17.72	النسبة %	المستهلك الأجنبي.
محايد	0.2915	0.968	3.32	05	10	30	13	21	التكرار	4. التعرف على رغبات المستهلك وعلى رأيه في المنتج يكون من خلال الاتصال به والاستماع له.
				6.33	12.66	37.97	16.45	26.58	النسبة %	
محايد	0.3825	1.205	3.15	09	19	24	16	11	التكرار	5. يشارك المستهلك الأجنبي في تحديد مواصفات المنتج المقدم لهم من طرف المؤسسة.
				11.39	24.05	30.38	20.25	13.92	النسبة %	
موافق	0.2661	0.945	3.55	05	13	18	31	12	التكرار	6. تشجع السياسة الحالية للمؤسسة المستهلك على تقديم آرائه ومقترحاته لتحسين جودة المنتج.
				6.33	16.45	22.78	39.24	15.19	النسبة %	
موافق بشدة	0.225	0.945	4.20	06	00	12	33	28	التكرار	7. بإمكان المؤسسة ترجمة مطالب الزبائن على أرض الواقع.
				7.60	00	15.19	41.77	35.44	النسبة %	
موافق	0.2654	1.014	3.82	05	12	13	30	19	التكرار	8. تسعى المؤسسة لإنشاء مراكز خدمات ما بعد البيع في الدول التي تصدر إليها.
				6.33	15.19	16.45	37.97	24.05	النسبة %	
موافق	0.3397	1.172	3.45	07	15	17	24	16	التكرار	9. تقوم المؤسسة بتسليم المنتج للمستهلك في الأجل المحددة.
				8.86	18.99	21.52	30.38	20.25	النسبة %	
موافق	0.3331	1.326	3.98	07	08	13	26	25	التكرار	10. تعتمد المؤسسة على موزعيها في الخارج لتقديم خدمة ما بعد البيع للمستهلك.
				8.86	10.13	16.45	32.91	31.65	النسبة %	
محايد	0.5041	1.326	2.63	17	18	19	13	12	التكرار	11. تنتهي علاقة المؤسسة بالمستهلك بمجرد تسليم المنتج.
				21.52	22.78	24.05	16.45	15.19	النسبة %	
موافق	0.2696	0.9460	3.508	المعدل						

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 28 وبعتماد الترتيب على أساس الوسط الحسابي للفقرات، نجد معظم فقرات هذا المحور كانت متوسطاتها مقابلة لاتجاه محايد، موافق وموافق بشدة، أين نجد في أول ترتيب فقرات اتجاه موافق بشدة الفقرة رقم 1 المتضمنة أخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تعبئة وتغليف المنتج سهولة استخدامه من قبل المستهلك الأجنبي الأمر الذي يبين وجود اهتمام المؤسسات التي شملها الاستبيان بالمستهلك ومحاولة جعله وفيها لمنتج المؤسسة وهو مؤشر إيجابي ونفس الشيء للفقرة رقم 7 "بإمكان المؤسسة ترجمة مطالب الزبائن على أرض الواقع" وهو ما من شأنه كسب الزبائن، بينما جاءت الفقرات 3، 6، 8، 9 و 10 مقابلة للاتجاه موافق وتدل على أن المؤسسات المعنية تهدف إلى إرضاء المستهلك الأجنبي من خلال تسليم منتجاتها في

الآجال المحددة، كما أنها تفتح المجال له لتقديم آرائه ومقترحاته لتحسين جودة المنتج، هذا فيما جاءت نتائج الفقرات المتبقية مقابلة لاتجاه محاييد بخصوص مشاركة المستهلك الأجنبي في تحديد مواصفات منتج المؤسسة ومدى استمرارية علاقة المؤسسة بالمستهلك بعد تسليم المنتج وهو أمر سلبي، وفي هذا الصدد من مشاهدة الجدول أعلاه يتضح أن 49% ممن شملهم الاستبيان يعتبرون أن العلاقة مع المستهلك الأجنبي تنتهي بمجرد استلامه المنتج، كما أن هناك إجماع على أن المستهلك الأجنبي لا يحدد مسبقا خصائص المنتج وهو ما يوضح أن هذه المؤسسات لا تقوم بإجراء دراسة لسلوك مستهلكي منتجاتها في الدول التي تصدر إليها للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وهذا ما يعطي انطباعا بأن ثقافة الاهتمام بالمستهلك الأجنبي لم ترسخ بعد في أذهان بعض مسيري المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة، فبالرغم من الأهمية البالغة لمبدأ التوجه بالمستهلك إلا أن إدراكها لا يزال محدودا وأحيانا منعما لدى عدد من مفردات العينة كما تظهره النتائج وهذا بالنسبة للمؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة.

على العموم، فإن محور التوجه بالمستهلك الأجنبي له متوسط حسابي يقدر بـ: 3.508 وانحراف معياري 0.9460، ومعامل اختلاف قدر بـ 0.2696 هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور بالقيم الموجودة في الجدول رقم 25 نجد أنها عند مستوى موافق.

#### 4. محور أهمية إدارة الجودة الشاملة فهي ترقية الصادرات:

يمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول الآتي:

الجدول رقم 29: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور

أهمية الجودة الشاملة في ترقية الصادرات - فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة -

الإجابات، التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاتجاه										
الفقرات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكلفة والأخطاء.	التكرار	11	22	23	15	08	3.18	1.009	0.3173	محايد
	النسبة%	13.92	27.84	29.11	18.99	10.13				
2. يسمح تطبيق إدارة الجودة الشاملة برفع مستوى جودة المنتج الموجه للتصدير.	التكرار	21	13	30	10	05	3.32	0.968	0.2915	محايد
	النسبة%	26.58	16.45	37.97	12.66	6.33				
3. يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الصادرات - فئة المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة -	التكرار	09	19	21	22	08	2.90	1.063	0.3665	محايد



				10.13	27.84	26.58	24.05	11.39	النسبة %	الشاملة في رفع الحصة السوقية وزيادة الأرباح.
محايد	0.2905	0.979	3.37	05	15	23	24	12	التكرار	4. تساعد إدارة الجودة الشاملة على تكوين صورة جيدة عن المؤسسة في ذهن المستهلك الأجنبي.
				6.33	18.99	29.11	30.38	15.19	النسبة %	
محايد	0.4003	1.157	2.89	10	17	23	18	11	التكرار	5. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض زمن تسليم المنتج للمستهلك الأجنبي.
				12.66	21.52	29.11	22.78	13.92	النسبة %	
محايد	0.2905	0.979	3.37	05	15	23	24	12	التكرار	6. تعتبر المؤسسة إدارة الجودة الشاملة محدد أساسي لترقية صادراتها.
				6.33	18.99	29.11	30.38	15.19	النسبة %	
محايد	0.3261	1.0342	3.1716	المعدل						

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في ترقية الصادرات حيث جاءت جل الفقرات مقابلة لاتجاه محايد أين تحتل الفقرتين الرابعة والسادسة المرتبة الأولى، أين نجد أزيد من 45% ممن شملهم الاستبيان في المؤسسات محل الدراسة اعتبروا أن إدارة الجودة الشاملة تساعد على تكوين صورة جيدة عن المؤسسة في ذهن المستهلك الأجنبي كما اعتبروا بأن إدارة الجودة الشاملة محدد أساسي لترقية صادراتها .

عموما فإن المحور الرابع له وسط حسابي يقدر ب: 3.1716 وانحراف معياري قدر ب: 1.0342، ومعامل اختلاف قدر ب: 0.3261 مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بالقيم الموجودة في الجدول رقم 25 نجدها عند مستوى قبول متوسط، هذا ما يجعلنا نقول أن من شملهم الاستبيان من الإطارات الإدارية بالمؤسسات غير الحاصلة على شهادة الجودة يدركون بأهمية إدارة الجودة الشاملة في ترقية الصادرات الصناعية ولكن ليس بالقدر الكافي .

### ثانيا : تحليل نتائج للمؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة

تتضمن الجداول (30، 31، 32، 33) نتائج إجابات الإطارات الإدارية للمؤسسات محل الدراسة الحاصلة على شهادة الجودة، وذلك بخصوص الأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة لكل محور .

1. محور نظرة المؤسسة إلى الجودة:

يمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول الآتي:

الجدول رقم 30: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور نظرة المؤسسة إلى الجودة - فئة المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة -

الإجابات، التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاتجاه										
الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الفقرات
موافق	0.2992	1.140	3.81	1	1	4	5	2	التكرار	1. تتمت المؤسسة بتطوير نظام الجودة بها.
				7.69	7.69	30.77	38.46	15.38	النسبة%	
محايد	0.3187	1.020	3.20	1	4	4	2	2	التكرار	2. تعتبر المؤسسة أن الجودة العالية تتحقق بمجرد الحصول على إحدى شهادات الجودة.
				7.69	30.77	30.77	15.38	15.38	النسبة%	
موافق	0.2381	0.948	3.98	0	2	1	5	5	التكرار	3. تملك المؤسسة سياسة واضحة للجودة على مستوى التنظيم.
				0	15.38	7.69	38.46	38.46	النسبة%	
موافق	0.1686	0.678	4.02	0	1	3	6	3	التكرار	4. يتوافق نظام إدارة الجودة المطبق حاليا على مستوى المؤسسة ومراقبة الجودة.
				0	7.69	23.08	46.15	23.08	النسبة%	
موافق	0.1897	0.793	4.18	1	1	1	6	4	التكرار	5. توجد في المؤسسة مصلحة خاصة تشرف على عملية القياس ومراقبة الجودة.
				7.69	7.69	7.69	46.15	30.77	النسبة%	
موافق	0.2710	0.946	3.49	1	3	3	4	2	التكرار	6. تلتزم الإدارة بتحقيق أعلى درجات الجودة.
				7.69	23.08	23.08	30.77	15.38	النسبة%	
محايد	0.3429	1.077	3.14	0	2	5	4	2	التكرار	7. هناك انتشار لمفهوم الجودة في كافة المستويات بالمؤسسة.
				0	15.38	38.46	30.77	15.38	النسبة%	
موافق	0.2556	0.9431	3.6885	المعدل						

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

ومن خلال استعراض النتائج في الجدول نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات المتعلقة بـ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس، التي تساوي 3، حيث يقع مستوى التوجه في موافق وقد تبين أن الفقرة: توجد في المؤسسة مصلحة خاصة تشرف على عملية القياس ومراقبة الجودة هي أكثر الفقرات موافقة كون متوسطها الحسابي هو الأعلى بين باقي المتوسطات ومستوى التوجه فيها مرتفع أي أن المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة تولي اهتماما

كثيرا لعنصر الجودة، بينما الفقرة: هناك انتشار لمفهوم الجودة في كافة المستويات بالمؤسسة أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدره **3.14** حيث مستوى التوجه فيه متوسط .

ويتبين من خلال النتائج أن حوالي 63% من شملهم الاستبيان يقرون بامتلاك مؤسساتهم سياسة واضحة ومكتوبة للجودة، وأن 94% من الذين شملهم الاستبيان تتوفر مؤسساتهم على مصلحة خاصة لقياس ومراقبة الجودة، فيما أقر 46% بوجود انتشار لمفهوم الجودة في كافة المستويات بالمؤسسة، كما أن حوالي 37% من شملهم الاستبيان يعتبرون أن الجودة العالية لا تتحقق بمجرد الحصول على إحدى الشهادات، مما يدل على قناعة هذه الفئة أن الشهادات ما هي إلا تشجيع لمنتوج المؤسسة على احترامه لمواصفات الجودة العالية هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال الميدان .

عموما فإن محور نظرة المؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات إلى الجودة له وسط حسابي يقدر بـ: 4.1075 وانحراف معياري 0.657، ومعامل اختلاف قدر بـ 0.2255 هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم 25 نجد أنها عند مستوى مقبول وتقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسات محل الدراسة والحاصلة على شهادة الجودة تولي أهمية معتبرة لعنصر الجودة .

## 2. محور اتجاهات الطبقة المشرفة بخصوص إدارة الجودة الشاملة:

يمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول الآتي:

الجدول رقم 31: التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور

اتجاهات الطبقة المشرفة- فئة المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة -

الإجابات، التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاتجاه										
الفقرات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1. الإدارة العليا هي المعني الأول بالجودة الشاملة.	التكرار	7	4	01	01	0	4.43	0.671	0.1514	موافق بشدة
	النسبة%	53.85	30.77	7.69	7.69	0				
2. قناعة القيادة تترجم في شكل التزام كلي (توفير الدعم المادي والمعنوي)	التكرار	02	04	02	05	0	3.47	0.923	0.2659	موافق
	النسبة%	15.38	30.77	15.38	38.46	0				
3. يقع على عاتق الإدارة	التكرار	2	4	5	2	0	3.32	0.857	0.2581	موافق

				0	15.38	38.46	30.77	15.38	النسبة %	مسؤولية نشر ثقافة الجودة.
محايد	0.2915	0.968	3.32	1	1	5	2	4	التكرار	4. أجرت المؤسسة تغييرات في عمليات الإنتاج لتتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
				7.69	7.69	38.46	15.38	30.77	النسبة %	
محايد	0.3825	1.205	3.15	1	3	4	3	2	التكرار	5. تقع على عاتق الإدارة مهمة تعبئة الجميع حول برنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال الإقناع والتحفيز.
				7.69	23.08	30.77	23.08	9.9	النسبة %	
موافق بشدة	0.225	0.945	4.20	0	0	2	6	5	التكرار	6. الإدارة ملتزمة بإنتاج نظام إدارة الجودة بمواصفات عالمية.
				0	0	15.38	46.15	38.46	النسبة %	
محايد	0.3367	1.128	3.35	2	2	3	4	2	التكرار	7. تطبق المؤسسة منهج منظور يتماشى والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الجودة.
				15.38	15.38	23.08	30.77	15.38	النسبة %	
محايد	0.3365	1.077	3.20	3	3	3	2	2	التكرار	8. يتسم التسيير بالمؤسسة باللامركزية وإشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات.
				23.08	23.08	23.08	15.38	15.38	النسبة %	
موافق	0.3331	1.326	3.98	1	2	2	4	4	التكرار	9. المناخ التنظيمي في المؤسسة مهياً في مجمله والمعلومات تسير في كل الاتجاهات.
				7.69	15.38	15.38	30.77	30.77	النسبة %	
محايد	0.5041	1.326	2.63	3	4	3	2	1	التكرار	10. تولي المؤسسة تدريب وتكوين المورد البشري أهمية قصوى من ناحية مفاهيم الجودة الشاملة.
				23.08	30.77	23.08	15.38	7.69	النسبة %	
موافق	0.3259	1.118	3.43	1	1	4	4	3	التكرار	11. تحسين الجودة يعني البحث الدائم عن الاختلالات والمشاكل والقضاء عليها.
				7.69	7.69	30.77	30.77	23.08	النسبة %	
موافق	0.2654	1.014	3.82	1	2	2	5	3	التكرار	12. التحسين المستمر يقوم على المراقبة المتواصلة والشاملة لضمان اكتشاف الاختلالات في الوقت المناسب ومعالجتها.
				7.69	15.38	15.38	38.46	23.08	النسبة %	
موافق	0.3397	1.172	3.45	1	2	3	4	3	التكرار	13. نجاح عملية التحسين المستمر يعتمد على العمل الجماعي المنظم (فرق التحسين أو حلقات الجودة).
				7.69	15.38	23.08	30.77	23.08	النسبة %	
محايد	0.2780	0.937	3.37	2	2	3	5	1	التكرار	14. هناك انخفاض في معدل عمليات التدخل ما بعد البيع على منتج المؤسسة.
				15.38	15.38	23.08	38.46	7.69	النسبة %	
محايد	0.3793	1.100	2.90	2	4	4	2	1	التكرار	15. أصبح منتج المؤسسة خال من العيوب.
				15.6	30.77	30.77	15.38	7.69	النسبة %	

محايد	0.3830	1.149	3.00	3	2	3	4	1	التكرار	16. ساهم اهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين المستمر المطبق على المنتج في رفع حصتها السوقية.
				23.08	15.38	23.08	30.77	7.69	النسبة%	
موافق	0.2661	0.945	3.55	1	2	3	5	2	التكرار	17. تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها.
				7.69	15.38	23.08	38.46	15.38	النسبة%	
محايد	0.3429	1.070	3.12	1	4	3	4	1	التكرار	18. يتوافق منتج المؤسسة مع المعايير الدولية المطلوبة.
				7.69	30.77	23.08	30.77	7.69	النسبة%	
موافق	0.3061	1.099	3.59	1	2	2	5	2	التكرار	19. تواجه المؤسسة وضعية مالية صعبة.
				7.69	15.38	15.38	38.46	15.38	النسبة%	
موافق	0.2631	1.00	3.80	1	1	3	4	3	التكرار	20. تفتقر المؤسسة للإطارات المؤهلة والمدرية على إدارة الجودة.
				7.69	7.69	23.08	30.77	23.08	النسبة%	
موافق	0.1686	0.678	4.02	0	1	2	7	3	التكرار	21. يوجد خلط بين مفهومي جودة المنتج وإدارة الجودة الشاملة.
				0	7.69	15.38	53.85	23.08	النسبة%	
موافق	0.1897	0.793	4.18	1	1	1	6	4	التكرار	22. تعاني المؤسسة من غياب نظام للقياس المبني على الأساليب الإحصائية.
				7.69	7.69	7.69	46.15	30.77	النسبة%	
موافق	0.2710	0.946	3.49	1	2	3	5	2	التكرار	23. لا يهتم أفراد المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.
				7.69	15.38	23.08	38.46	15.38	النسبة%	
محايد	0.3365	1.077	3.20	2	4	4	2	1	التكرار	24. هناك عدم توافق بين الفريق المشرف على الجودة وبعض المسؤولين على مستوى المؤسسة.
				15.38	30.77	30.77	15.38	7.69	النسبة%	
محايد	0.2780	0.937	3.37	0	3	5	4	1	التكرار	25. تركز المؤسسة على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة.
				0	23.08	38.46	30.77	7.69	النسبة%	
محايد	0.3793	1.100	2.90	2	4	4	2	1	التكرار	26. هناك تداخل في المهام والاختصاصات بين الوحدات (عدم تحديد أهداف كل وحدة إدارية).
				15.38	30.77	30.77	15.38	7.69	النسبة%	
موافق	0.2796	0.97058	3.4707	المعدل						

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

ويظهر الجدول رقم 31 البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة في المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة، وذلك بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة وقد جاءت قيم الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة بخصوص الأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة كانت كلها أكبر من قيمة المتوسط، ما عدا تلك المتعلقة بالإجابات عن الفقرات 4، 5، 7، 8، 10، 14، 15، 16، 18، 24، 25، 26 وعموما فإن القيم تقع ضمن المجال

على الحياض ، موافق وموافق بشدة (معظم الفقرات مقابلة لاتجاه موافق) وتحمل الفقرة رقم 6 المرتبة الأولى ، وهي تقابل اتجاه موافق بشدة أي أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بإنجاح نظام إدارة الجودة بمواصفات عالمية، مما يدل على الإدراك الواسع للدور الذي يجب أن يلعبه المسير، مهما كان موقعه، من أجل تهيئة الظروف المناسبة لترقية الأداء وبلوغ مستوى التميز في المؤسسات التي شملها الاستبيان .

ما تظهره النتائج المسجلة عموما ، هو الميل نحو قبول الأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة، غير أن ما يلاحظ هو وجود حالات للتردد في تقبل الأفكار وبنسب معتبرة نوعا ما ، نظرا لعدم عدم تقبل بعض المسيرين، ممن شملهم الاستبيان، لفكرة أن القيادة من يقع عليها العبء الأكبر في إنجاح مسار إدارة الجودة الشاملة من خلال الإقناع والتحفيز، ويضاف لما سبق أن نتائج إجابات من شملهم الاستبيان من المؤسسات الحاصلة على شهادة للجودة بينت وجود بعض العقبات التي تعرقل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ومنها الوضعية المالية الصعبة، الافتقار للإطارات المؤهلة والمدربة على إدارة الجودة، وجود خلط بين مفهومي جودة المنتج وإدارة الجودة الشاملة، غياب نظام للقياس المبني على الأساليب الإحصائية بالإضافة إلى عدم اهتمام أفراد المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة وهذا ما يمكن إرجاعه إلى كون المؤسسات لا تولي في عملية تدريب وتكوين المورد البشري أهمية لمفاهيم الجودة الشاملة حسبما توضحه نتائج الإجابات على الفقرة رقم 10 بالرغم من أن عامل التدريب الفعال يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين العوامل المحددة لتطوير نظام إدارة الجودة بما يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة ، بل وأسبقيتها على باقي العناصر في هذا الشأن، وهو ما يتطلب توجيه المزيد من الدعم المادي والتنظيمي لنظام التدريب بالمؤسسة، وبين الجدول السابق أن نسبة كبيرة تقدر بـ 51% من الذين شملهم الاستبيان لا تهتم بتدريب وتكوين المورد البشري من ناحية المفاهيم المرتبطة بتطبيق نظام الجودة الشاملة مما يعني أن المورد البشري في هذه المؤسسات لم يستفد من برامج تدريبية تزيد من معارفه وقدراته خاصة بمفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يعطي انطباعا بعدم الإدراك الجيد لمدى أهمية عنصر مشاركة الأفراد العاملين في تطوير وترقية جودة منتج المؤسسة وأدائها، فبالرغم من الأهمية المؤكدة للعنصر البشري العامل ولدوره القيادي في تطوير قدرات المؤسسة إلا أن النتائج لا تدل على إدراك من شملهم الاستبيان لهذه الأهمية، فهذه النتائج وعلى محدوديتها

من حيث حجم عينة البحث ومفردات العينة، إلا أنها قد تعكس الصورة الحقيقية لمستوى الإدراك المحدود للدور القيادي للقائمين على المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة في تهيئة كافة الشروط اللازمة لبلوغ هدف الجودة الشاملة.

عموما فإن محور ثقافة المؤسسات بخصوص إدارة الجودة الشاملة له وسط حسابي يقدر ب: 3.4707 وانحراف معياري قدر ب: 0.97058، ومعامل اختلاف قدر ب: 0.2796 مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بالقيم الموجودة في الجدول رقم 25 نجدها عند مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقول أن من شملهم الاستبيان يولون أهمية معتبرة لإدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة.

### 3. محور التوجه بالمستهلك الأجنبي:

يمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول الآتي:

الجدول رقم 32: التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور التوجه بالمستهلك الأجنبي - فئة المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة -

الإجابات، التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاتجاه										
الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الفقرات
موافق	0.2973	1.026	3.45	1	2	3	5	2	التكرار	1. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تعبئة وتغليف المنتج سهولة استخدامه من قبل المستهلك.
				7.69	15.38	23.08	38.46	15.38	النسبة %	
محايد	0.3365	1.077	3.20	2	3	5	2	1	التكرار	2. تقوم المؤسسة برصد شكاوي المستهلكين ومعالجتها في فترة قصيرة.
				15.38	23.08	38.46	15.38	7.69	النسبة %	
موافق	0.2710	0.946	3.49	1	2	3	4	3	التكرار	3. هدف المؤسسة هو إرضاء المستهلك الأجنبي.
				7.69	15.38	23.08	30.77	23.08	النسبة %	
محايد	0.2780	0.937	3.37	1	3	5	3	1	التكرار	4. التعرف على رغبات المستهلك وعلى رأيه في المنتج يكون من خلال الاتصال به والاستماع له.
				7.69	23.08	38.46	23.08	7.69	النسبة %	
محايد	0.3793	1.100	2.90	2	4	4	2	1	التكرار	5. يشارك المستهلك الأجنبي في تحديد مواصفات المنتج المقدم لهم من طرف المؤسسة.
				15.38	30.77	30.77	15.38	7.69	النسبة %	
موافق	0.2412	0.907	3.76	1	2	2	6	2	التكرار	6. تشجع السياسة الحالية للمؤسسة المستهلك على تقديم آرائه ومقترحاته لتحسين جودة المنتج.
				7.69	15.38	15.38	46.15	15.38	النسبة %	

موافق	0.2631	1.00	3.80	1	1	3	5	3	التكرار	7. بإمكان المؤسسة ترجمة مطالب الزبائن على أرض الواقع.
				7.69	7.69	23.08	38.46	23.08	النسبة%	
موافق	0.3061	1.099	3.59	1	2	3	5	2	التكرار	8. تسعى المؤسسة لإنشاء مراكز خدمات ما بعد البيع في الدول التي تصدر إليها.
				7.69	15.38	23.08	38.46	15.38	النسبة%	
محايد	0.3365	1.077	3.20	2	4	4	2	1	التكرار	9. تقوم المؤسسة بتسليم المنتج للمستهلك في الآجال المحددة.
				15.38	30.77	30.77	15.38	7.69	النسبة%	
موافق	0.2717	0.981	3.61	1	2	3	5	2	التكرار	10. تعتمد المؤسسة على موزعيها في الخارج لتقديم خدمة ما بعد البيع للمستهلك.
				7.69	15.38	23.08	38.46	15.38	النسبة%	
محايد	0.3070	1.041	3.39	1	3	5	2	2	التكرار	11. تنتهي علاقة المؤسسة بالمستهلك بمجرد تسليم المنتج.
				7.69	23.08	38.46	15.38	15.38	النسبة%	
موافق	0.2963	1.01736	3.4327	المعدل						

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 32 وبعتماد الترتيب على أساس الوسط الحسابي للفقرات، نجد معظم فقرات هذا المحور كانت متوسطاتها مقابلة لاتجاه محايد وموافق، أين نجد في أول ترتيب فقرات اتجاه موافق الفقرة رقم 6: "تشجع السياسة الحالية للمؤسسة المستهلك على تقديم آرائه ومقترحاته لتحسين جودة المنتج"، الأمر الذي يبين وجود اهتمام المؤسسات التي شملها الاستبيان بالمستهلك ومحاولة جعله وفيها لمنتج المؤسسة وهو مؤشر إيجابي ونفس الشيء للفقرة رقم 8: "تسعى المؤسسة لإنشاء مراكز خدمات ما بعد البيع في الدول التي تصدر إليها" وهو ما من شأنه كسب الزبائن، بينما جاءت الفقرات 2، 9، 5، 4 و 11 مقابلة للاتجاه محايد وتدل على أن المؤسسات المعنية لا تسلم منتجاتها بالضرورة في الآجال المحددة للمستهلك الأجنبي، كما أن الكثير منها لا تفتح المجال له لتقديم آرائه ومقترحاته لتحسين جودة المنتج، وتحديد مواصفات منتج المؤسسة وهو أمر سلبي، وفي هذا الصدد من مشاهدة الجدول أعلاه يتضح أن هناك إجماع على أن المستهلك الأجنبي لا يحدد مسبقا خصائص المنتج وهو ما يعطي انطبعا بأن ثقافة الاهتمام بالمستهلك الأجنبي لم تترسخ بعد في أذهان بعض مسيري المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة، فبالرغم من الأهمية البالغة لمبدأ التوجه بالمستهلك إلا أن إدراكها لا يزال محدودا لدى عدد من مفردات العينة كما تظهره النتائج.



على العموم، فإن محور التوجه بالمستهلك الأجنبي له متوسط حسابي يقدر بـ: 3.4327 وانحراف معياري 1.01736 ومعامل اختلاف قدر بـ 0.2963. هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور بالقيم الموجودة في الجدول رقم 25 نجدها عند مستوى موافق . إن المؤشرات الإحصائية المحسوبة بناء على البيانات المحصل عليها كإجابات لمفردات العينة، عن الأفكار الدالة على مبدأ التوجه بالمستهلك الأجنبي تعكس ميلا عاما نحو قبول المبدأ، حيث تظهر النتائج درجة مقبولة للموافقة على الأفكار وهذا بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة .

#### 4. محور أهمية إدارة الجودة الشاملة في ترقية الصادرات:

يمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المحور في الجدول الآتي:

الجدول رقم 33: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور أهمية الجودة الشاملة في ترقية الصادرات الصناعية - فئة المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة -

الإجابات، التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاتجاه										الفقرات
الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
موافق	0.2661	0.945	3.55	1	2	3	5	2	التكرار	1. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكلفة والأخطاء.
				7.69	15.38	23.08	38.46	15.38	النسبة%	
موافق	0.2631	1.00	3.80	1	1	3	4	3	التكرار	2. يسمح تطبيق إدارة الجودة الشاملة برفع مستوى جودة المنتج الموجه للتصدير.
				7.69	7.69	23.08	30.77	23.08	النسبة%	
موافق	0.3061	1.099	3.59	1	2	2	5	2	التكرار	3. يسهم تطبيق الجودة الشاملة في رفع الحصة السوقية و الأرباح.
				7.69	15.38	15.38	38.46	15.38	النسبة%	
موافق	0.3259	1.118	3.43	1	1	4	4	3	التكرار	4. تساعد الجودة الشاملة على تكوين صورة جيدة عن المؤسسة في ذهن المستهلك الأجنبي.
				7.69	7.69	30.77	30.77	23.08	النسبة%	
موافق	0.3397	1.172	3.45	1	2	3	4	3	التكرار	5. تساعد إدارة الجودة الشاملة على تخفيض زمن تسليم المنتج للمستهلك الأجنبي.
				7.69	15.38	23.08	30.77	23.08	النسبة%	
موافق	0.1897	0.793	4.18	1	1	1	6	4	التكرار	6. تعتبر المؤسسة الجودة الشاملة محدد أساسي لترقية صادراتها.
				7.69	7.69	7.69	46.15	30.77	النسبة%	
موافق	0.2785	1.0211	3.666	المعدل						

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن الجدول رقم 33 الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة بثقافة المؤسسات بخصوص أهمية إدارة الجودة الشاملة في ترقية الصادرات الصناعية حيث جاءت جل الفقرات مقابلة لاتجاه موافق أين تحتل الفقرة رقم 6 المرتبة الأولى، وعموماً إن محور إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في ترقية الصادرات الصناعية له وسط حسابي يقدر بـ: 3.6666 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.0211، ومعامل اختلاف يقدر بـ: 0.2785 مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بالقيم الموجودة في الجدول رقم 25 نجد أنها عند مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقول أن من شملهم الاستبيان يدركون أهمية إدارة الجودة الشاملة في ترقية الصادرات الصناعية.

على العموم، لقد أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية، قبولاً واستيعاباً للأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في التصدير، وهذا ما يدل على أن الإطارات الإدارية التي شملها الاستبيان لديهم مستوى مقبول لثقافة الجودة الشاملة ولو أن هذا المستوى هو أعلى لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة، وهذه النتائج تنفي الفرضية الرئيسية للدراسة والمتمثلة ما يعني أن الإطارات الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات تعتبر إدارة الجودة الشاملة محددات أساسية لترقية الصادرات.

### المبحث الثالث: متطلبات ترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات في إطار إدارة الجودة الشاملة

سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم المتطلبات الضرورية لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات في إطار تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .  
**(المطلب الأول): (المتطلبات على المستوى الكلي)**  
**أولاً: تنويع الفاعمة الصناعية و تطويرها**

تتوقف عملية ترقية الصادرات على إحداث تنوع في الهيكل الإنتاجي الوطني وتطوير التكنولوجيا المستخدمة بمعنى قيام هيكل إنتاجي مركب يؤدي إلى اتساع هيكل الصادرات بالإضافة إلى استناد صناعات التصدير على قاعدة تكنولوجية متقدمة لتصبح هذه الصناعات أكثر قدرة على غزو الأسواق العالمية وذات قوة تنافسية عالية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إعادة هيكلة الصناعة الوطنية و التحول من تصدير المواد الأولية إلى تصنيع تلك المواد حتى آخر درجة تصنيع ممكنة، مع رفع درجة الترابط الرأسي بين الصناعات، كما أن تطوير الصناعة يستلزم الاهتمام أولاً بتطوير البنية التحتية لقطاع الصناعة، وذلك بإعطاء الأولويات في تزويد الخدمات (كهرباء، ماء، وقود، محطات معالجة المياه . . . وغيرها) بتكلفة معقولة للمناطق والتجمعات الصناعية، كما يمكن منح بعض الحوافز والتشجيع للمستثمرين الذين يدفعون تكاليف تجهيز البنية التحتية لمشاريعهم الصناعية في مناطق لا تتوفر فيها مرافق البنية التحتية<sup>1</sup>.

ويحتاج تطوير الصناعة إلى التوجه نحو زيادة حجم المصانع، وليس تبعثها من خلال الاندماج بين المؤسسات الصناعية حتى تستطيع التطور والابتكار بشكل أسهل مما يجعل الإنتاج المحلي بمواصفات وجودة عاليتين وتكاليف أقل، ويجب أن يسير تطوير القطاع الصناعي خارج المحروقات جنباً إلى جنب مع تطوير القوى البشرية العاملة في القطاع، ويتم ذلك من خلال زيادة الرواتب والحوافز وتحسين برامج التدريب والتأهيل وتوجيهها إلى خدمة القطاعات الصناعية لرفع كفاءة العاملين في الإنتاج الصناعي لما في ذلك من أهمية بالغة في تحسين جودة المنتج المحلي .

لقد أصبح من الضروري تنويع الهيكل الصناعي ورفع كفاءته وذلك من خلال إعداد برامج لتشجيع ودعم الصناعة، ضمن إطار عمل إستراتيجية صناعية تركز على الصناعات القادرة على النمو والانطلاق والمنافسة في الأسواق الخارجية

<sup>1</sup> عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص ص 141-142.

معتمدة على كفاءتها وتكاليفها الرخيصة، التي يمكنها الاستفادة من المقومات التصنيعية المتوفرة محليا، ولكي يتسنى زيادة القدرة التنافسية للصناعة الجزائرية، فإنه من المناسب اعتماد استراتيجيات إنتاج قادرة على المنافسة، وخاصة في مجال المنتجات ذات القيمة المضافة العالية التي تتميز بها الجزائر مع ضرورة الموازنة بين الصناعات ذات الكثافة في استخدام عنصر العمل وتلك كثيفة رأس المال، وكذلك الموازنة بين زيادة الإنتاج ونمو الطلب، وزيادة القدرة التنافسية بما يساعد على زيادة الناتج المحلي الإجمالي .

ولتحقيق هذا الانتقال لا بد من انتهاج وإتباع إستراتيجية انتقالية تعتمد على ترجمة الخيارات والمخطط التي يتم تبنيها من قبل المؤسسات إلى عمل فوري ومنتج، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج (العمالة، رأس المال، المواد الخام، الطاقة والمعرفة . . .) بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي فإن من شأن المؤسسات العاملة في قطاعات ذات قيمة مضافة عالية والتي تتمتع بكفاءة عالية أن تكون رائدة في المنافسة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: تشجيع الاستثمار الصناعي خارج قطاع المحروقات

تحتاج عملية تنمية وجذب الاستثمارات الصناعية خارج قطاع المحروقات إلى إجراءات عديدة أهمها:<sup>2</sup>

1. الترويج لفرص الاستثمار الصناعي في السياسة الحكومية للاستثمار؛
2. إنشاء وحدات خدمة المستثمر الصناعي، تقوم بتقديم المشورة الفنية وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، ودراسات السوق، وتوفير المعلومات عن موردي الآلات والمعدات والمواد الأولية؛
3. وضع خارطة استثمارية للمواد الأولية المتوفرة محليا؛
4. تشجيع الاستثمار في المجالات الآتية:

❖ الصناعات التي تعتمد على المواد الخام الوطنية؛

❖ الصناعات التحويلية الزراعية الصغيرة والمتوسطة في الريف والمناطق النائية؛

❖ إنشاء حاضنات للصناعات التحويلية الصغيرة والمتوسطة .

<sup>1</sup> كمال عايشي، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

<sup>2</sup> حمزة العوادي، واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات وسبل ترقيتها خلال الفترة (2008-2012)، مرجع سبق ذكره، ص 517-518.

5. تأهيل المورد البشري: وفي هذا الصدد توضح التجربة اليابانية أن معيار الرقي والتقدم ليس بامتلاك الثروات وإنما بامتلاك الإنسان القادر على التغيير والتحول من حال إلى حال أفضل والقادر على الاستثمار الأمثل لإمكانياته وللموارد واستغلالها استغلالاً أمثلاً<sup>1</sup>، وفي الجزائر يعد نظام التعليم الرسمي من أهم مخرجات العمالة الماهرة لذا يتعين أمام كل المعطيات التي يفرضها اقتصاد المعرفة العمل على تأهيل العنصر البشري وتطوير قدراته من خلال تكوينه بالشكل الذي يسمح بتعزيز أداء الاقتصاد واستخدام تكنولوجيات الإعلام والتحكم في التقنيات الحديثة، وذلك من خلال إعداد البرامج المتعلقة بتكوين وتدريب الموارد البشرية فضلاً على تقديم حوافز اجتماعية للأمين الراغبين في التعلم، وتشجيع الترجمة وتطوير سياسات التعليم وربط الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل وعصرنة القطاع الصناعي، حيث أن سبب عجز الجهاز الإنتاجي في الجزائر عن توفير عرض قابل للتصدير يعود إلى سوء المعرفة بتقنيات التصدير وأسواق التجارة الخارجية والذي يعد عائقاً لا بد من تجاوزه، وذلك من خلال تكوين إطارات متخصصة في هذا المجال<sup>2</sup>، فتطوير العامل البشري يشكل عنصر مشجع لامتناس التكنولوجيات، وفي هذا الإطار نجد أن الصناعة الجزائرية تعاني من عجز في مجال التأطير الصناعي سواء على مستوى التسيير والتحكم في التكنولوجيات فضلاً على وجود نظام تكوين لا يستجيب بفعالية لمتطلبات العاملين المؤهلين في الصناعة، وقصد التكفل بمختلف المتطلبات في القطاع يتعين العمل على<sup>3</sup>:

❖ تكثيف العرض في مجال التكوين المؤهل لاسيما من خلال استحداث مدارس التكوين للمهندسين والتقنيين

السامين في القطاعات الصناعية الكبرى؛

❖ تمشين رأس المال البشري من خلال سياسات الأجور والظروف الاجتماعية للعمل والإطار المعيشي، وإدراج

الإبداع أمر ضروري لا مناص منه لتطوير الصناعة وهذا بتدخل السلطات العمومية التي يتعين عليها دعم وترقية

سياسة موجهة نحو ترقية التقنيات استناداً إلى نظام وطني للإبداع مثل ما هو ساري في العديد من الدول،

كالولايات المتحدة الأمريكية التي تخصص نسبة 46% من الناتج الداخلي الخام للبحث والتنمية؛

<sup>1</sup> مجّد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup> الشريف ربحان و لمياء هوام، دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري، دراسة تحليلية تقييمية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 32، نيسان 2013، ص ص 47-48.

<sup>3</sup> حسينة بن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-147.

❖ إنشاء مراكز للتعليم و التمهين التكنولوجي من أجل تعليم مهني موجه نحو المهن الخاصة، بالإضافة إلى إنشاء وكالة لترقية التجديد الصناعي و وضع جهاز تشريعي ينظم تامين الأفكار و ترويجها في السوق، و تجنيد الوسائل العمومية و تقديم مساعدات خاصة الدعم المالي المباشر لكل مشروع تنموي نموذجي من خلال إقامة صندوق مستقل للتمويل و إجراءات تحفيزية أخرى .

6. توفير البنية التحتية و تطوير الهياكل القاعدية: ويشتمل ذلك على المرافق التي تقدم مختلف أنواع الخدمات و المتمثلة أساسا في الهياكل المرتبطة بحركة و تدفق السلع و الخدمات و المعلومات و الأشخاص كشبكة الطرق الكبرى، المياه، الكهرباء، المواصلات السلكية و اللاسلكية، وسائل الاتصالات، المواقع الصناعية، الموانئ و المطارات لخدمة عمليات التصدير<sup>1</sup>.

### ثالثا: توفير البيئة المساعدة لملى التصدير

يتطلب توفير المناخ المناسب للتصدير إيجاد محيط صالح لتطوير عمليات التصدير يسمح بتكوين إستراتيجية واضحة لترقية الصادرات و يرى الباحث أن ذلك يتطلب القيام بالخطوات التالية:<sup>2</sup>

### 1. في مجال تخطيط الصادرات:

من بين المعوقات التي تواجه ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات غياب خطة وطنية حقيقية لتشجيع هذا النوع من الصادرات ذات مدى زمني معين، و من ثم لم توضع أهداف محددة، و أن التصدير يتم من خلال ما يتوفر من فوائض الإنتاج بعد سد حاجة السوق المحلي، و من هنا تكمن أهمية وجود سياسة وطنية محددة المعالم و الأهداف، فهي المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة، و مما هو جدير بالذكر أنه حينما يتم التطرق إلى موضوع ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات، فإن القصد منها ليس تأكيد أن يكون هدفها قصير الأجل من خلال بعض السياسات التي تمس بعض المجالات الإنتاجية، مثلا عن طريق إعفاءات جمركية أو تسهيلات ائتمانية أو حماية جمركية، وإنما المقصود هنا بالإستراتيجية أن تكون شاملة لكافة قطاعات النشاط الاقتصادي و التشابكات القائمة بينه، و في هذا المجال يجب التشديد على إيجاد إستراتيجية طويلة المدى تقوم على تصدير الإنتاج الموجه و المعد خصيصا للتصدير، و ليس على تصدير الفائض من الإنتاج الذي يتذبذب من سنة إلى

<sup>1</sup> عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>2</sup> جمعي عماري، مرجع سبق ذكره، ص 169-171.

أخرى إن لم يتوقف نهائيا في بعض السنوات، وفي هذا الصدد يجب الاستفادة من تجارب الدول الأخرى، وأقرب مثال على ذلك تجارب دول آسيا .

2. **ففي مجال منظومة التصدير:** تتسع الجهود اللازمة لإعداد الإستراتيجية الصناعية التي تؤدي إلى تنويع الصادرات لكافة الجهات والهيئات التي لها علاقة بعملية الصناعة و التصدير وكذا الهيئات المسؤولة عن القطاعات الصناعية و التجارة الخارجية، وهنا لا بد من إنشاء مراكز لترقية الصادرات، كهيئة مستقلة ذاتية التمويل تقدم خدماتها للمؤسسات المصدرة، وتوفر المعلومات الكافية حول فرص التصدير المتاحة، والتغيرات المستمرة في احتياجات الأسواق وأنماط الاستهلاك فيها، بالإضافة إلى تقديم خدمات مواكبة لمراحل تطور المؤسسات المحلية ذات القدرة التصديرية<sup>1</sup>.

### 3. **ففي مجال الترويج للصادرات:**

يعد الاهتمام بالتسويق الخارجي من أهم المعوقات أمام ترقية الصادرات، ويجب أن يتولى تنفيذ حملات تسويق الصادرات أشخاص ذوي خبرة ويمكن الاستعانة بشركات تسويق متخصصة للقيام بهذا الدور، وتوجد مجموعة من السياسات التي اتبعتها الدول لترويج صادراتها منها:<sup>2</sup>

❖ **بناء قاعدة رقم وطني للمشروعات التصديرية:** حتى يتم تجنب تعدد طرق وأنظمة تسجيل المشروعات ويتم التعامل به لدى جميع الجهات، حيث يتيح توافر مثل هذه القاعدة دقة أكبر في معرفة طبيعة وعدد المؤسسات الفعلية العاملة بقطاع معين من قطاعات التصدير .

❖ **إنشاء وكالات ترويج الصادرات:** تعمل هذه الوكالات على تنفيذ خطط تسويقية متكاملة وإجراء الأبحاث الخاصة بالتسويق و تشجيع الصادرات، كما تقوم بتوفير المعلومات اللازمة للمصدرين عن طريق التعاون مع وزارة الخارجية حتى يتم جمع المعلومات التجارية عن بعض الأسواق، وإجراء الاتصالات بمراكز المعلومات الدولية والاعتماد على النشرات والأبحاث المتخصصة، بالإضافة إلى طبع و توزيع هذه المعلومات على المصدرين والمؤسسات الصناعية بالإضافة إلى توفير مطبوعات تساعد المصدرين في الترويج لمنتجاتهم من خلال الاستفادة من تجارب ناجحة لمصدرين آخرين سواء من

<sup>1</sup> جمعي عماري، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>2</sup> مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تجارب دولية في تنمية الصادرات، مجلس الوزراء، قطاع الدراسات التنموية، سبتمبر 2004، ص ص8-10.

الدولة نفسها أو من خارجها، تقوم هذه الوكالات بعقد مؤتمرات وورش عمل من أجل تقييم أنشطة ترويج الصادرات، وتنظيم حلقات نقاش للمصدرين؛

❖ إنشاء المكاتب التجارية والمعارض الدائمة أو المؤقتة: وذلك من خلال تشجيع المؤسسات المحلية على إقامة مكاتب تجارية لها بالخارج من أجل الترويج لمنتجاتها، بالإضافة إلى التوسع في تنظيم معارض تجارية دائمة أو دورية لمساعدة المصدرين في الترويج لمنتجاتهم، ويتم اختيار المشروعات التي تتميز بارتفاع جودة منتجاتها بالإضافة إلى قدرتها على تنفيذ عقود التصدير للمشاركة في المعارض الدولية مع استبعاد المشروعات الأخرى، وذلك لضمان القدرة على المنافسة؛

❖ إنشاء صندوق للتسويق: يختص هذا الصندوق بتمويل برامج وأنشطة التسويق الخارجي للمصدرين مثل دراسة فتح أسواق جديدة وإقامة معارض والدعاية خارج البلاد ويتم تقسيم المستفيدين من الصندوق إلى فئات كالمصدر المبتدئ والمصدر المتوسط والكبير على سبيل المثال؛

❖ إتاحة جميع المعلومات الخاصة بفرص التصدير أمام المصدرين من خلال مواقع إلكترونية خاصة، بالإضافة إلى توفير تقارير عن أنشطة المؤسسات المختلفة في مجال عمل الشركة على هذه المواقع؛

❖ التنسيق مع الشركة الوطنية للمعارض والشركات المنظمة للمعارض الخارجية لتسهيل مشاركات الصناعيين في تلك المعارض؛

❖ العمل على وجود بعثات تجارية دائمة في الأسواق العالمية الكبرى؛

❖ إقامة الندوات المتعلقة بأساليب ومتطلبات التصدير؛

❖ وضع برنامج لتطوير الشراكات بين المؤسسات الجزائرية المنتجة وشركات دولية مسوقة.



## 4. في مجال تمويل الصادرات:

إن العملية التصديرية ذات طبيعة خاصة في استخدام أنشطة الائتمان لذا يجب توفير التمويل والائتمان المناسب كأحد الشروط الأساسية لنجاح التوجه التصديري، وقد يقدم الائتمان بالعملة المحلية أو العملة الأجنبية في الداخل أو الخارج، وتمثل أهم السياسات التي تتبعها الدول لترقية صادراتها في توفير التمويل اللازم للمصدرين من خلال عدة آليات منها:<sup>1</sup>

– توفير قروض ميسرة للمصدرين وتمنح هذه القروض للمصدرين لشراء المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لتنفيذ عقود التصدير؛

– منح القروض متوسطة الأجل: تقدم هذه القروض لمساعدة المشروعات الموجهة للتصدير على التوسع في الإنتاج؛

– تقديم القروض طويلة الأجل: تقدم هذه القروض للتوسع في الصادرات من السلع الرأسمالية والتكنولوجية .

## 5. في مجال التأمين: يخفف وجود هيئات لتأمين الصادرات من حالة عدم اليقين المقترنة بولوج المصدرين الأسواق

الخارجية وما يعترضهم من المخاطر التجارية والسياسية وغيرها المحتملة أثناء العملية التصديرية، والتي لا تشملها نظم التأمين الأخرى، تقوم الدولة بإنشاء نظام لتأمين الصادرات، أو ما يسمى بنظام تأمين القرض عند التصدير، بحيث تشرف على إدارة هذا النظام مؤسسات متخصصة بهدف تأمين المؤسسات المصدرة من المخاطر السياسية والتجارية، والكوارث الطبيعية إلى غير ذلك من أخطار التصدير، ويتم وضع تسهيلات خاصة بالنسبة للتأمين على صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمثل في نسبة أقساط صغيرة ومدة تعويض قصيرة ونسبة تأمين مرتفعة، وهذا ما يجعل المؤسسات المعنية بالتصدير تشجع لاقترام الأسواق الخارجية .

## 6. السياسة الضريبية والجمركية: تتأثر الكفاءة التصديرية والقدرة التنافسية للصادرات بقدرة أجهزة الدولة على

تخليص الصادرات من المؤثرات السلبية التي تنجم عن التدخل الإداري، حيث تؤثر هذه السياسات على تكلفة الإنتاج في القطاعات التصديرية المختلفة وتمثل هذه السياسات في السياسات الضريبية والجمركية<sup>2</sup>، ويعتمد تطوير قطاع التصدير على تطوير النظام الضريبي والنظام الجمركي وذلك بإلغاء بعض أو جميع الضرائب والرسوم على الآلات والمعدات الرأسمالية المستوردة

<sup>1</sup> عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> كمال عايشي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

لإنتاج سلع التصدير أو منح التخفيضات الضريبية على السلع التي يتم تصديرها أو على تلك المواد المستوردة الداخلة في تركيب وإنتاج السلع التصديرية مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج وتمتع تلك السلع بميزة تنافسية في الأسواق الدولية، ففي اليابان مثلاً تم وضع نظام ضريبي يتمثل في احتياطي ترقية الأسواق الخارجية لبعض السلع التصديرية، مع معاملة بعض المصروفات المنفقة بالخارج معاملة الخسائر<sup>1</sup>.

## 7. جانبة النقل و التوزيع:

بعيدا عن العملية الإنتاجية يجب توفير الهياكل الضرورية من طرق، موانئ، مطارات و وسائل نقل عمومية وخاصة مكيفة حسب الحاجة لنقل مختلف السلع دون الإضرار بها، وكذلك توفير مساحات ملائمة للتخزين كمستودعات خاصة في المطارات وإقامة ما يعرف بالموانئ الجافة الهادفة لتخفيف عبء اكتظاظ أرصفة الموانئ بالحوايات وكذا توفير معدات المناولة من رافعات وعربات مخصصة تتلاءم مع طبيعة التغليف الذي يجب أن يحظى بدرجة عالية من الاهتمام خاصة للسلع أو المواد سريعة التلف لما لذلك من تأثير على تقليل الخسائر و التكاليف الإضافية غير الضرورية لتسيير أفضل لنقاط العبور المختلفة، حيث يسمح ذلك باحترام مواعيد الشحن و التسليم خاصة للمواد سريعة التلف حسب العقود المبرمة مع الزبائن في الأسواق الخارجية و نقادي التعويضات و الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن مخالفة شروط و مواعيد التسليم، كما تقوم بعض الدول بتقديم المساعدات للمؤسسات المصدرة في مجال نقل و توزيع السلعة المراد تصديرها، بتحمل الدولة لنسبة من مصاريف النقل و التوزيع والمشاركة في المعارض الدولية، مما يجعل المنتجات المصدرة تتمتع بميزة تنافسية عند دخولها للأسواق الدولية<sup>2</sup>.

## رابعا: توسيع الحيز الجغرافي للصادرات

كما هو معلوم أن للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات أسواقا محدودة ولم تعرف أي تنوع ملموس الأمر الذي لم يعمل على ترقية هذا الصنف من الصادرات وساهم في نقص اهتمام المؤسسات بالعملية التصديرية، لذا فإن بناء إستراتيجية فعلية يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار توسيع النطاق الجغرافي لهذه الصادرات حتى لا يكون النشاط الاقتصادي الوطني مرهونا بمنطقة جغرافية محدودة ويكون ذلك من خلال البحث عن أسواق جديدة يمكن لهذه الصادرات النفاذ إليها؛ وهو ما تعول عليه الجزائر حال

<sup>1</sup> جمعي عماري، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

<sup>2</sup> حسينة بن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

إتمامها اتفاقات التبادل الحر مع بعض الدول الأعضاء في الجمعية الأوروبية للتبادل الحر (سويسرا، النرويج وأيسلندا)؛ ويرى الباحث أن توجه نحو الأسواق العربية (بحكم التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط المنتجات بدل تعديلها وفق الاحتياجات المختلفة لكل سوق) وكذا الأسواق الإفريقية (بحكم التقارب الجغرافي الذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير بالإضافة إلى انخفاض حدة المنافسة في هذه الأسواق) يمثل السبيل الممكن لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات، وعلى العموم يعتمد تنشيط وتعزيز صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات إلى الأسواق العربية على:<sup>1</sup>

1. التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التكامل الاقتصادي العربي؛
2. الإسراع بتطبيق نظم تسهيلات التجارة والنقل والجمارك؛
3. الانتهاء من إعداد قواعد المنشأ العربية التفصيلية للسلع لتنشيط و تسهيل تدفقات حركة السلع عبر نقاط العبور الجمركية؛
4. تعزيز القدرات التنافسية للكيانات الاقتصادية بتخفيض التكاليف على السلع وتوفير البيئة التمكينية لتحقيق التبادل التجاري الفعال؛
5. تفعيل برامج التمويل والتأمين على الصادرات لزيادة الدعم وتوفير التسهيلات المصرفية المناسبة و تسهيل الإجراءات البنينة؛
6. توفير التشريعات الخاصة بخلق المناخ الجاذب لتوطين رؤوس الأموال وإقامة المشروعات العربية المشتركة في المنطقة، مع التشديد على دور الحكومات في تهيئة البنى الارتكازية والترويج للاستثمار في كافة الأنشطة الاقتصادية التي تؤدي إلى تفعيل التجارة العربية البنينة .

أما فيما يخص الأسواق الإفريقية التي تعد أسواقا تقليدية و مجالا واعدا لصادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات، إذ أن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين حيث يتوقع بها ما لا يقل عن 800 مليون مستهلك، كما تتوفر على حوافز جمركية تتبناها الكثير من تكتلات الدول الإفريقية ويمكن دخولها بشكل أيسر من أية سوق أخرى وهو الأمر

<sup>1</sup> حمزة العوادي، سياسة تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات ومتطلبات نجاحها: دراسة تحليلية للفترة (2009-2013)، مرجع سبق ذكره، ص615.

الذي تسعى إليه الجزائر وتأمل إبرام اتفاقات مع دول الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا، ولتفعيل صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات إلى هذه الأسواق يرى الباحث بأن ذلك يمكن تحقيقه من خلال:<sup>1</sup>

1. التعاون والتنسيق بين وزارة التجارة والصناعة، وبين مراكز البحوث، لتحديد المنتجات ذات الميزات التنافسية، للعمل على تنميتها وتجويدها لتكون أساسا لصادراتنا؛
2. زيادة حوافز الاستثمار للمشروعات التي تعمل على توجيه إنتاجها للتصدير نحو الدول الإفريقية؛
3. إنشاء آلية مشتركة بين وزارة التجارة والصناعة ووزارة الخارجية من جهة، وبين المنظمات الغير حكومية من جهة أخرى لتنمية الصادرات إلى الأسواق الإفريقية؛
4. التنقيب عن الفرص التصديرية في الدول الإفريقية والوقوف على حاجات وتوقعات العملاء بكل سوق من الأسواق، وتزويد المصدرين خاصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بكافة المعلومات المتعلقة بها، وإعداد دراسات السوق عن حجم الطلب وخصائص المنتجات المطلوبة في كل سوق؛
5. منح الفرص المواتية لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة لدخول الأسواق الإفريقية وبعض الصناعات، التي قد يكون أهمها الصناعات الجلدية؛
6. الحرص على التواجد المستمر في المعارض الدولية المتخصصة في مختلف الدول الإفريقية، مع ضرورة بذل جهد إعلامي متميز، وذلك بالتنسيق مع مكاتب التمثيل التجاري بالخارج؛
7. إنشاء شركات للتسويق ومصالح خدمات ما بعد البيع في إفريقيا مع وجوب توفير مخازن بالأسواق الواعدة.

<sup>1</sup> حمزة العوادي، واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات وسبل ترقيتها خلال الفترة (2008-2012)، مرجع سبق ذكره، ص

**المطلب الثاني: المتطلبات على مستوى القطاع الصناعي**

على هذا المستوى ينبغي العمل على:

**أولاً: تدويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة**

تمثل الخطوة الأساسية في حفز وتشجيع الصادرات الصناعية في إيجاد عدد من الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج لأجل التصدير بدلاً من التركيز على صناعات إحلال الواردات حتى إن كانت توجد أسواق محلية رئيسية منذ البداية مع ضرورة وضع جدول زمني لرفع الإنتاجية في الصناعات التصديرية المستهدفة، فقد أصبح اتجاه السياسات الصناعية الحديثة يعمل على التحول من التركيز المطلق على السوق الداخلي لتصريف المنتجات الصناعية، إلى الاهتمام بتصدير السلع المصنعة حتى في المراحل المبكرة للتنمية الصناعية وحتى إن كان من عقبات نمو الإنتاج الصناعي صغر حجم المشروعات بسبب ضيق السوق المحلي، حيث أن دور النشاط التصديري يتمثل في تمكينها من تجاوز هذه العقبة، هذا وتمثل الخطوة التالية في ضرورة رسم السياسة التجارية الملائمة التي تكفل تنمية وتشجيع وحفز الصادرات الصناعية<sup>1</sup>.

**ثانياً: إقامة المناطق الصناعية التصديرية**

لقد بينت التجربة العملية أنه لا يمكن لكل دولة أن تنتج كل شيء وأن تنافس في كل شيء، ويمكن الحل الأنجع في تخصص كل دولة من دول العالم في إنتاج سلعة أو مجموعة سلع لا يمكن مجاراتها نظراً لامتلاكها ميزة نسبية أو تنافسية فيها، من خلال الاعتماد على العلاقات التعاونية والأداء المشترك الذي يظهر أكثر عندما تعمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في أماكن متقاربة، ومن هنا تجلى أهمية المناطق الصناعية التي تسمح بالاستفادة من عوامل التكتل التي يحققها الموقع المشترك ووفرة العمالة وتقاسم التكنولوجيا، وقد تزايد الاهتمام العالمي بالمناطق الصناعية بعد بروز تجارب ناجحة في فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن الميلادي الماضي، وذلك بفضل ازدهار عدد من القطاعات الصناعية التي تسودها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تجتمعت المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه في مواقع محددة، وممكنها هذا التجمع من اقتحام الأسواق العالمية وتحقيق الريادة في تلك الصناعة.

<sup>1</sup> مصطفى بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

ونظرا للأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق الصناعية التصديرية عملت الدول الناشئة على إنشاء ودعم المناطق الصناعية بقوة، ففي الهند تلعب الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم دورا كبيرا في دعم الاقتصاد المحلي حيث تساهم بنسبة 40% من الإنتاج الصناعي و 35% من الصادرات ، ووفقا لإحصاءات منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية اليونيدو فيوجد في الهند نحو 400 منطقة صناعية ، ومن بينها بانجالور التي اختيرت لتكون النموذج الأول لوادي السليكون وقد ساهمت في أن تصبح الهند ثالث أكبر مصدر للبرمجيات بعد الولايات المتحدة واليابان<sup>1</sup> .

وفي فرنسا كانت البداية ببناء أنظمة الإنتاج المحلية سنة 1999 التي تعتبر النواة الأساسية لبزوغ العديد من أقطاب التنافسية عندما قامت المفوضية الفرنسية للتخطيط ونهية الأقاليم بالإعلان عن إطلاق مشروع تنمية الأنظمة الإنتاجية المحلية الموجودة، ولقد هيأت أنظمة الإنتاج المحلي فرص الانتقال إلى سياسة أقطاب التنافسية في فرنسا، إذ تم إنشاء العديد منها حيث بلغ عدد العناقد المنبثقة عن هذه السياسة المنتهجة 71 عنقودا تخصص في أنشطة متنوعة و تتوزع عبر كامل التراب الفرنسي، والجدير بالذكر أن أنظمة الإنتاج المحلي وأقطاب التنافسية، كانت بمثابة القوى الدافعة إلى تدعيم وتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية وزيادة إنتاجيتها وتخفيض تكاليفها، بل الأكثر من ذلك فقد سمحت بتوفير إمكانات حقيقية لغزو الأسواق الدولية. وبالنسبة للجزائر فنسجل تأخرا بشأن تجسيد سياسة المناطق الصناعية التصديرية بالرغم من وجود الأطراف الأساسية لإنشائها، من مؤسسات ومراكز البحث والجامعات إلا أن جهود الحكومة الرامية إلى إنشائها تبقى محدودة جدا<sup>2</sup> .

### ثالثا: تركيز الدعم المالي للمؤسسات على أنشطة البحث و التطوير

يعد الابتكار مفتاح لنجاح ونمو المؤسسات بشكل عام، إذ يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة لاسيما في ظل ما تفرضه المنافسة الشرسة على مستوى الأسواق الدولية، ولقد ساهم الدعم الضريبي على قروض البحث والتطوير الذي قدمته الحكومة الفرنسية على سبيل المثال في تحفيز وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات المبتكرة عن طريق السماح بتخفيض الضرائب بنسبة 30% من الإنفاق على البحث والتطوير (لاحظ الجدول رقم 35) .

<sup>1</sup> للتفصيل في الموضوع يمكن الاستعانة ب: حمزة العوادي، مساهمة إستراتيجية المجمعات الصناعية في رفع القدرات التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجارب دولية مختارة ، الملتقى الوطني: تأهيل المناطق الصناعية في الجزائر كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الصادرات خارج المحروقات: الواقع، الآفاق والتجارب الناجحة، جامعة قلمة، 19-20 أكتوبر 2015.

<sup>2</sup> لزهرة العابد، مرجع سبق ذكره، ص 305.

الجدول رقم 35: تطور عدد المؤسسات الفرنسية المستفيدة من الإعفاء الضريبي الخاص بقروض البحث والتطوير بين سنتي 2005 و 2009

2009	2005	
9982	4407	عدد المؤسسات المستفيدة من الإعفاء الضريبي المتعلق بالبحث والتطوير
75	56	مؤسسات صغيرة و متوسطة (0 إلى 250 عامل) مؤسسات كبيرة الحجم (أكثر من 5000 عامل)
1407	445	المبلغ الإعفاءات (مليون أورو)
1497	143	مؤسسات صغيرة و متوسطة مؤسسات كبيرة الحجم
0.14	0.1	المبلغ المتوسط للإعفاءات (مليون أورو)
20	2.55	مؤسسات صغيرة و متوسطة مؤسسات كبيرة الحجم

المصدر: شوقي جباري و حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

و من خلال بيانات الجدول نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من الإعفاء الضريبي الخاص بالقروض الموجهة نحو البحث والتطوير قد تزايد بنسبة 105.3% بين سنتي 2005 و 2009، أما المبلغ الإجمالي المخصص لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتزايد بنسبة 120.5%، هذا وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية الجزء الأكبر من المؤسسات المصدرة بنسبة تقدر بـ 94%، و توزع صادراتها على عدة مناطق جغرافية منها دول الاتحاد الأوربي لا سيما ألمانيا التي تأتي في المرتبة الأولى كأهم زبون لصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، ويمكن إرجاع ذلك إلى القرب الجغرافي وأيضا سهولة النفاذ إلى تلك الأسواق، على العموم، فإن صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية تتكون حسب أهميتها النسبية من المنتجات الصناعية الغير نفطية، معدات الكترونية و ميكانيكية، منتجات نفطية مكررة، منتجات فلاحية، وسائل النقل ومنتجات الطاقة والكهرباء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شوقي جباري و حمزة العوادي، قراءات في تجربة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية أسرار النجاح و الدروس المستفادة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية /العراق، العدد 44، 2013، ص 241.

وأبجاء: تعزيز دور القطاع الصناعي الخاص: يمثل القطاع الصناعي الخاص اليوم محور عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول نظرا إلى ما يتمتع به هذا القطاع من مزايا وإمكانات كبيرة تؤهله للقيام بدور ريادي في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ولعل هناك جملة من الإيجابيات والنتائج التي تحققت في بعض الدول وعلى مستويات مختلفة، نذكر منها مثلا: <sup>1</sup>

1. على مستوى تخفيض التكاليف: يعتبر مستوى التكاليف بصفة عامة من المؤشرات الجيدة في تحديد ربحية المشروع، لهذا

تعمل المخصصة على تخفيض التكاليف في المؤسسات المخصصة قدر الإمكان؛

2. على مستوى تحسين نوعية المنتجات والخدمات: تماشيا مع نظرية المستهلك الذي يريد سلعا ذات جودة عالية وأسعار

منخفضة، فإن المؤسسات المخصصة تعمل جاهدة على تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها المقدمة إلى المستهلك،

كما أن الوسط التنافسي يرغمها على تقديم أفضل ما عندها وبأسعار معقولة، وهذا ما يقرر النجاح أو الانسحاب .

وفي الجزائر تجتمع جملة من الأهداف المالية والاقتصادية لغرض تفعيل القطاع الصناعي الخاص من خلال إبراز مكائمه

وأهميته في دفع الصادرات الصناعية خارج المحروقات ويمكن إجمال أهم السبل الكفيلة بزيادة فاعلية هذا القطاع والرفع من

صادراته من خلال ما يأتي: <sup>2</sup>

1. ضرورة بقاء المؤسسات الجزائرية الخاصة على اطلاع شامل حول الأسواق الخارجية لمواكبة التطورات المستحدثة فيها

ومحاولة الاستقرار في تلك الأسواق حتى لا تتعرض منتجاتها للمنافسة الحادة والتخلف التكنولوجي؛

2. تكييف، تعبئة وتغليف السلع المعدة للتصدير من طرف الخواص بحسب وسيلة النقل المستخدمة؛

3. إنشاء هيئة على مستوى جميع مؤسسات القطاع الخاص تأخذ على عاتقها مهمة تقديم منتج يتحلى بجميع المواصفات

ومقاييس الجودة التي تتوافر في المنتجات المنافسة الموجودة في الأسواق العالمية، كما تقوم بإعادة النظر في سياسة

التسعير لجعل المنتج لا يتأثر بالتكاليف الناجمة عن استخدام الجودة، من دون ان ننسى المساعدات المالية التي يجب أن

تقدمها المؤسسات المصرفية؛

<sup>1</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر وشعيب بونوة، دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية: حالة الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009-2010، ص 143.

<sup>2</sup> سفيان بن عبد العزيز، دعم وتطوير القطاع الخاص كآلية لترقية التجارة الخارجية الجزائرية خارج المحروقات، بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العددان 61 و62، شتاء- ربيع 2013، ص ص 189-191.



4. إيجاد برنامج تصدير فعال يخدم المؤسسة الاقتصادية الخاصة من خلال تنمية صادراتها على المدى الطويل؛
5. تأسيس وكالات تجارية تقوم بما تقوم به الممثلات التجارية والدبلوماسية، والتي تهدف أساسا إلى ترقية القطاع التصديري الجزائري للخواص؛
6. تكييف القانون التجاري بما يخدم مصالح المصدرين الخواص ويساعدهم على اقتحام الأسواق الخارجية؛
7. إيجاد قانون موحد يعلو جميع القوانين والتشريعات الوطنية، وينظم جميع المعاملات التجارية والاستثمارية الدولية، بما يساهم في استقطاب الاستثمار الأجنبي ويشجع الاستثمار الخاص؛
8. يجب على الدولة أن تقوم بمتابعات مالية مستمرة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذلك تغطية المخاطر من جهة، ووضع تسهيلات للبنوك من أجل مساندة المصدرين الخواص ووصولهم للهدف المرغوب فيه من جهة أخرى؛
9. تسهيل آليات العمل بين البنوك والمؤسسات المصدرة النشطة في القطاع الخاص من خلال تخفيض أسعار الفائدة بالنسبة إلى التمويل الموجه للتصدير مع تمديد آجال تسديد القروض الممنوحة له؛
10. تنسيق عمل البنوك وشركات التأمين في مجال التصدير من أجل تخفيض عبء التمويل على المصدرين الخواص وكذا التأمين، البحث والترويج . . . .
11. إقامة نظام جبائي ملائم ومشجع لتطوير القطاع التصديري؛
12. العمل على تسريع الإجراءات الجمركية وتخفيفها قدر المستطاع لدى استيراد المواد الأولية المعدة للإنتاج أو تصدير السلع إلى الخارج، خاصة لمسيري القطاعات النشطة في مجال التخصص.

### المطلب الثالث: المتطلبات على مستوى المؤسسة الصناعية الجزائرية

من هذه الزاوية تحتاج إستراتيجية ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية إلى توافر العناصر الآتية:

#### أولاً: إرساء معالم الذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة فعالة للحصول على المعلومات المتعلقة بالأسواق المحلية والدولية، ويقصد بالذكاء

الاقتصادي حسب "Alain Juille" المسؤل الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا بأنه عبارة عن: "نهج للحكم يهدف إلى

السيطرة على المعلومات الإستراتيجية، بالشكل الذي يحقق تنافسية وأمن الاقتصاد والمؤسسات، ويمكن أن يتعلق أمن المعلومة بحماية الاقتصاد من خلال جميع أشكال الجودة الاقتصادية وقرصنة الأساليب والمخططات الإنتاجية للمنتجات المحلية والدولية"، وعليه يهتم الذكاء الاقتصادي بالبحث وإيجاد كافة المعلومات المتعلقة بجميع الأطراف المتواجدة في بيئة المؤسسة واستخدامها بطريقة ملائمة حتى يتم اتخاذ القرار والتأثير على المحيط وفقاً لما يخدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، لاسيما في ظل اقتصاد المعرفة أين أصبحت المعلومة تشكل الفارق، مما جعل موضوع الذكاء الاقتصادي يحتل الصدارة في الدراسات الاقتصادية لكونه عنصراً أساسياً في الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة واتخاذ القرار في التوقيت المناسب وكذا حماية المعلومات من تهديدات المنافسين.

ولقد استفادت الكثير من الدول المتقدمة أمثال الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وفرنسا من هذا النظام بالأخص في دعم المؤسسات المصدرة، أما الجزائر فهي لا تزال في الخطوات الأولى لتطبيق هذا المفهوم، لذا تبرز ضرورة إجبار صناع القرار في الدولة بغرض تكثيف الجهود الرامية إلى تعزيز القدرة التنافسية والأمن للاقتصاد والمؤسسات من خلال التحكم الجيد بالمعلومات الإستراتيجية وتأهيل وتدريب الموارد البشرية، بما يضمن تحكّمها في تكنولوجيا المعلومات وتأمين بيئة مواتية لتحقيق النقل السريع والسلس للمعرفة<sup>1</sup>.

### ثانياً: تبني فلسفة التسويق التصديري

إن اقتحام الأسواق الأجنبية لا يقوم فقط على مدى توفر السلع المطلوبة كما ونوعاً، إذ يتعدى ذلك إلى وجود معطيات أخرى عن الأسواق الدولية والتي يمكن الحصول عليها من خلال اعتماد منهج التسويق الدولي، حيث يسمح بالتعرف على السوق المستهدف عن طريق توفير معلومات حول عدد المستهلكين، ومعرفة الأذواق لتقدير الطلب والعمل على إشباعه، بالإضافة إلى اعتماد البحوث التسويقية لمعرفة مدى تمركز المنتجات المماثلة للمنتجات الوطنية لتعويض النقص، ويجب التركيز على السلع المنافسة من حيث الأسعار للقيام بتحديد سعر مناسب والذي يجب أن يكون في حدود أقل أو مساوي لأسعار المنافسين لإغراء

<sup>1</sup> جمال خنشور و حمزة العوادي، متطلبات صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار التسويق الدولي، مجلة كلية الدراسات الإنسانية، جامعة النجف/ العراق، العدد الخامس، كانون الثاني، 2016، ص 190.

المستورد للإقبال على السلع الوطنية المصدرة بدلاً من سلع المنافس، وكذا دراسة توقيت تقديم السلع للسوق حسب المواسم والفترات المختلفة التي تعطي القيمة الحقيقية للسلعة<sup>1</sup>.

لقد أصبح تبني فلسفة التسويق الدولي في المؤسسات الصناعية الجزائرية ضرورة حتمية لاسيما في المرحلة الحالية، وفي هذا الصدد ترجع أسباب غياب تطبيق تقنيات التسويق التصديري في المؤسسات الوطنية إلى:<sup>2</sup>

- عدم اقتناع المسؤولين بجدوى المفهوم التسويقي في تحسين الأداء التنافسي؛
- عدم المعرفة بتقنيات التسويق الدولي وكيفية تطبيقها في غضون العولمة؛
- نقص وغياب المختصين في مجال التسويق الدولي؛
- استعمال خاطئ للتسويق حيث يعبر عنه في كثير من الحالات عن الوظيفة التجارية والبيع.

<sup>1</sup> عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2007، ص ص 45-47.

<sup>2</sup> منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 387-388.

خلاصة:

يعاني الاقتصاد الجزائري من تبعية مزمنة لقطاع المحروقات وهذا راجع إلى غياب استراتيجيات حقيقية بعيدة المدى في مجال ترقية الصادرات خارج المحروقات ، ولقد تبين من خلال استقراء الإحصائيات والبيانات الصادرة عن الهيئات الرسمية في الجزائر أن الصادرات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات تملك فرصا أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الدولية يتعين استغلالها بشكل أمثل، كما أن هذا التوجه يضع أمامها جملة من الصعوبات يتعين مواجهتها والتغلب عليها، وهو ما يتطلب من المؤسسات الصناعية الجزائرية الاهتمام بجودة منتجاتها ومواصفاتها كي تمنحها ميزة تنافسية هامة تجعل فرصتها في تلقي طلبات من الأسواق الدولية عالية جدا، هذا فضلا عن بذل أقصى طاقاتها البحثية ليكتسب إنتاجها ميزة تنافسية تسهل عملية اختراق الأسواق الدولية وكسب رضا المستهلكين .

وفي هذا الإطار أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية الهادفة إلى التعرف على مستوى ثقافة الجودة الشاملة لدى مسيري المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات، وعلى طبيعة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل بقيمتها، توفر مستوى مقبول لثقافة الجودة الشاملة لدى من شملهم الاستبيان، مع وجود درجة من التفاوت بين مفردات عينة الدراسة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود بعض المعوقات التي تحول دون التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة، ولقد تركزت أغلب المعوقات المعبر عنها في العنصر البشري غير المؤهل من حيث السلوك والتصرف، القيم والمعتقدات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، حيث أن بلوغ هدف الجودة الشاملة يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تقوم على فكرة التحسين المستمر لتلبية حاجيات الزبون، بالاعتماد على العمل الجماعي المنسق والمنظم ضمن فرق الجودة، مع انتهاج أساليب الدعم عن طريق التحفيز وتنمية القدرات والكفاءات بالتدريب، شرط أن يتم هذا في إطار رؤية مستقبلية محددة وواضحة تنطلق من تقييم واقعي وموضوعي للأوضاع الحالية، خاصة تلك المتعلقة بنوع الثقافة السائدة بالمؤسسة لتحديد مدى إيجابيتها، وذلك من حيث قدرتها على توفير المناخ المناسب لنجاح مسار الجودة الشاملة .

الخاتمة

في ظل التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم والتي تستند على حرية التبادل التجاري، أصبح واضحاً أن ترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات وتنويعها هي أحد الإستراتيجيات المناسبة إن لم نقل أفضلها من أجل التخلص من التبعية المزمّنة للمحروقات، وهذا بعد أن عانت الجزائر من الآثار السلبية لسياسة إحلال الواردات، وقد أكد معظم المفكرين الاقتصاديين وكذلك العديد من الدراسات التطبيقية على أهمية سياسة ترقية الصادرات في دفع التنمية الاقتصادية بمعدلات عالية .

إن عملية ترقية الصادرات، والتي تعبر عن مجموعة الإجراءات والأدوات التي ترفع من تنافسية المنتج المصدر في السوق العالمي، لم تعرف طريقها إلى الوجود في الجزائر بما تعنيه الكلمة من معنى، رغم الإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها منذ التسعينيات من القرن الماضي من خلال مجموعة من السياسات، هدفت بالأساس إلى تقديم التحفيزات المناسبة للصادرات خارج المحروقات وفي شتى المجالات التجارية والمالية والجمركية والجبائية، وعلى صعيد المؤسسات استحدثت مجموعة من الهيئات، منها ما يختص بمرافقة المصدر إلى الأسواق الدولية بتنظيم المعارض وتوفير المعلومات عن الأسواق الدولية وإجراء دراسات السوق، ومنها ما يختص بتقديم الدعم المالي لعمليات التصدير، وأخرى تكفل بتغطية مخاطر التصدير التي قد تنجم من جراء عوامل مختلفة، لكن الاقتصاد الجزائري مازال مرتبطاً بالمحروقات، في الوقت الذي يعرف فيه القطاع الصناعي خارج المحروقات تفهقراً حيث تبقى مساهمته في الإنتاج المحلي الإجمالي متواضعة، ما يجعل ترقية صادرات المؤسسات الصناعية خارج المحروقات وتنميتها تحد كبير للاقتصاد الجزائري، وهذا لعدة أسباب منها ضعف المستوى التأهيلي للكثير من المؤسسات، وهذا ما من شأنه أن ينعكس سلباً على مستوى جودة منتجات تلك المؤسسات مما يضعها في موقف تنافسي ضعيف في الأسواق الدولية، والسبيل الوحيد لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات هو ضرورة إعادة التأهيل التنافسي للمنظومة الإنتاجية الوطنية على كافة المستويات ودون استثناء مع التركيز على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصدرة .

### ➤ نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجاز أهمها في النقاط الآتية:

- ❖ تعتمد عملية ترقية الصادرات على حزمة من الآليات منها تخفيض قيمة العملة، توفير التمويل اللازم للمشاريع والنشاطات التصديرية وذلك قبل عملية الشحن وبعدها، وتأمين الائتمان المقدم كتمويل لهذه المشاريع لتحفيز على توفير المزيد من التمويل للمصدرين دون مخاطر، بالإضافة إلى بحوث التسويق الدولي، هذا فضلا عن منح الحوافز الضريبية والجمركية، وغيرها من الإجراءات كآليات من شأنها العمل على تنويع وترقية الصادرات؛
- ❖ لقد أظهرت عوامل نجاح الصين واليابان وكوريا الجنوبية في ترقية وتنويع صادراتها دور وأهمية الجودة في بلوغ ذلك النجاح أين توحى المعطيات عن صادرات هذه الدول بتطور نسب تصدير المنتجات الصناعية، وتراجع نسب تصدير المنتجات الأولية؛
- ❖ كرسّت السياسة التنموية في الجزائر عملية تدعيم المؤسسة الكبيرة بالوسائل المادية والمالية من خلال مختلف برامج الإصلاح التي مست القطاع العام رغم العجز، في موازاة ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت على هامش هذه البرامج بالرغم من كونها تشكل في الواقع المخرج الأمثل للصناعة الجزائرية من معضلة الارتباط الوثيق بالمحروقات استناداً إلى تجارب الدول المتقدمة والناشئة على حد السواء في هذا المجال؛
- ❖ يعاني القطاع الصناعي خارج المحروقات من صعوبات على الصعيد الاقتصادي، التنظيمي، المؤسسي والتمويلي، ووجود سوء استغلال للموارد المتاحة من النواحي المادية، البشرية والمالية، بالإضافة إلى ضعف جهود البحث والتطوير فضلا على الآثار السلبية المترتبة عن اتفاق الشراكة المبرم مع الاتحاد الأوروبي بفعل التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية للصادرات الأوروبية مما يجعل المنتجات الوطنية في منافسة شديدة، تسم فيها المنتجات الأوروبية بالجودة العالية والأسعار المنخفضة نسبياً؛
- ❖ لقد لاحظنا من خلال الدراسة أن نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توجه بشكل مباشر نحو قطاعات البناء، الأشغال العمومية والخدمات، مع ضعف كبير في التوجه نحو قطاع الصناعة التحويلية والذي يشكل تكلفة كبيرة في الواردات الجزائرية، وقد كان من المفروض أن توجه هذه المؤسسات لإحلال الواردات لأجل اكتساب التنافسية المناسبة لدخول الأسواق الدولية في مرحلة قادمة؛

❖ أظهرت نتائج الاستبيان على العموم مستوى مقبولا لثقافة الجودة الشاملة لدى من شملتهم الدراسة من إطارات إدارية للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، ولو أن هذا المستوى هو أعلى لدى مسيري المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة مقارنة بالمؤسسات التي لا تملك شهادة للجودة؛

❖ لقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات، ومن هذه المعوقات ما هو مرتبط بالذهنيات والسلوكيات، ومنها ما هو مرتبط بالإمكانات البشرية والموارد المالية .

### ➤ نتائج اختبار الفرضيات:

بعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في فصوله الثلاثة، توصلنا إلى نتائج خاصة بالحكم على مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، فبالنسبة للفرضية الرئيسية، فإن الدراسة قد أكدت عدم صحة هذه الفرضية جملة وتفصيلا، إذ أن المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات والتي شملتها الدراسة تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادراتها، حيث أن نتائج الدراسة الاستطلاعية أظهرت قبولا واستيعابا للأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في التصدير، ولو أن هذا المستوى هو أعلى لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة .

وبالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، فإن الدراسة الاستطلاعية قد كشفت عدم صحتها، حيث أن الإطارات الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات لا ينظرون إلى الجودة على أنها عملية التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا فقط بل أن المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة تولي أهمية معتبرة لعنصر الجودة، حيث تبين أن حوالي 63% ممن شملهم الاستبيان من المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة و 49% ممن شملهم الاستبيان من المؤسسات غير الحاصلة يقرون بامتلاك مؤسساتهم سياسة واضحة ومكتوبة للجودة، كما أن حوالي 37% ممن شملهم الاستبيان يعتبرون أن الجودة العالية لا تتحقق بمجرد الحصول على إحدى الشهادات .



أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية فقد أظهرت الدراسة أن الإطار الإداري للمؤسسات الصناعية الجزائرية المصدر خارج المحروقات تلم بقيم إدارة الجودة الشاملة، الشيء الذي يثبت عدم صحة هذه الفرضية، فالمؤسسة الصناعية الجزائرية المصدر وحسب ما تظهره النتائج المسجلة تحمل اتجاهات إيجابية نحو قبول الأفكار المعبرة عن قيم إدارة الجودة الشاملة.

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن علاقة المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدر خارج المحروقات بالمستهلك الأجنبي تقتصر على توفير المنتج دون رصد آرائه أو مقترحاته فقد تم كشف عدم صحتها حيث تدل النتائج المسجلة على أن المؤسسات المعنية تهدف إلى إرضاء المستهلك الأجنبي من خلال تسليم منتجاتها في الآجال المحددة، كما أنها تفتح المجال له لتقديم آرائه ومقترحاته لتحسين جودة المنتج، الأمر الذي يبين وجود اهتمام المؤسسات التي شملها الاستبيان بالمستهلك ومحاولة جعله وفيها لمنتج المؤسسة من خلال فتح المجال له لتقديم آرائه ومقترحاته لتحسين جودة المنتج، وتحديد مواصفات منتج المؤسسة.

### ➤ توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم توصيات من أجل ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، وضمان تحقيق أثر إيجابي لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على صادرات المؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك على النحو التالي:

❖ اعتماد إستراتيجية متكاملة قائمة على تشجيع الاستثمار المحلي ودعمه، باعتبار أن الاستثمار خارج قطاع المحروقات يعد الوافي من الصدمات التي تتعرض لها سوق النفط، مع بذل المزيد من الجهود بغرض تنمية الصادرات الصناعية خارج المحروقات، شريطة أن تتناول هذه الجهود أبعاد أخرى تم إهمالها كلياً أو لم يتم إعطاؤها الأهمية اللازمة في السياسات السابقة؛

❖ دعم مختلف مبادرات الشراكة مع المستثمر الأجنبي في إطار يضمن نقل الخبرة والتكنولوجيا، وذلك بغرض ترقية جودة المنتجات الوطنية وتحسين صورتها في الأسواق الدولية؛

- ❖ ضرورة التعريف الواسع والمستمر بالمؤسسات والمنتجات الوطنية من خلال التظاهرات التجارية والعلمية وإعداد دليل وطني محين، مع الاهتمام بجودة المنتج والتغليف إضافة إلى إدخال سياسات تعنى بمحاولة تنميط المنتج المحلي أو تكييفه ليتوافق ورغبات المستهلكين في الأسواق الدولية وإنشاء مخابر الجودة والتحليل ذات إمكانيات ومواصفات عالمية؛
- ❖ الاهتمام بالتسويق الدولي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية خارج المحروقات بالنظر لكون التسويق من العوامل الأساسية لتحقيق موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال؛
- ❖ إعطاء تأهيل المورد البشري المتخصص أهمية أكبر ضمن سياسة التعليم والتكوين، باعتباره يشكل حجر الزاوية لترقية جودة المنتجات الوطنية والوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة مع ضرورة الاهتمام بعنصر التدريب في مجال تنمية الأنشطة ذات التوجه التصديري، وإعطائها اهتماما خاصا لبناء نظام فعال ومؤثر لترقية الصادرات خارج المحروقات وتنويعها؛
- ❖ توفير الدعم المالي لأنشطة البحث والتطوير التي تهدف إلى تطوير التقنية التي تدخل في تغيير هيكل الإنتاج والتجارة الدولية على الصعيد العالمي وحث البنوك التجارية على بذل المزيد من الجهودات بالقيام بوظيفتها فيما يتعلق بتمويل الصادرات، وذلك لأن المشكلة الأساسية التي تعاني منها البنوك التجارية هو عدم تطورهما الكافي وغير الملائم فيما يتعلق بشكل وحجم التسهيلات الائتمانية المقدمة للمصدرين؛
- ❖ توفير شبكة متكاملة من المعلومات حول نشاط التصدير الصناعي خارج المحروقات للربط بين المصدرين الجزائريين والأسواق العالمية ومعرفة اتجاهات المنافسة ومستوى جودة المنتجات بها، وبالتالي القيام برسم سياسة تصديرية بناء على مجموع المعلومات المتوفرة؛
- ❖ العمل على الاقتداء بتجارب الدول التي استطاعت الخروج بقطاعها الصناعي من دائرة التخلف، خاصة في كل من فرع الصناعة الغذائية والصناعة النسيجية أين تتوفر الجزائر على إمكانيات وطاقات معتبرة؛
- ❖ تكثيف المشاركات في المعارض الدولية وتكوين الأعوان المكلفين بالقيام بالعملية التصديرية، وإجراء الدراسات التي تهدف إلى البحث عن أسواق جديدة ضمن مختلف الخطط الهادفة إلى الوصول بالمنتج المحلي للأسواق الدولية؛

- ❖ على الدولة تقديم الدعم المادي والمعنوي للمؤسسات الصناعية من خلال برنامج تأهيل المؤسسات، منح مساعدات لتطبيق الإيزو، شرط أن تكثف المؤسسات المعنية من جهودها لإصلاح أوضاعها الداخلية وبإمكانياتها الخاصة؛
- ❖ يجب العمل على تغيير الذهنيات والسلوكات السلبية في المؤسسات، وهذا من خلال التوجيه وتشجيع أساليب الإعلان والكشف عن الأخطاء فور حدوثها ومحاولة معالجتها في وقتها، مع العمل على غرس ثقافة الرقابة الذاتية والاجتهاد في أداء المهام دون أخطاء؛

- ❖ تنظيم ندوات وحلقات عمل موجهة لإطارات المؤسسات الصناعية الجزائرية، من أجل شرح ماهية الجودة الشاملة، أساليب تحقيقها، وكيفية الالتزام ببرامج الجودة وتعبئة جميع أفراد المؤسسة حولها؛

- ❖ يتعين على المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات وضع المستهلك نصب الأعين أثناء القيام بالإنتاج ورضاه يكون الهدف الأسمى لهذه العملية، حيث يجب القيام بدراسة مسبقة لرغبات وحاجات المستهلك في الأسواق المستهدفة من حيث النوع والكم المطلوب، وجعل رضا المستهلك المحرك الأساسي في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

### ➤ آفاق الدراسة:

بعد عرض النتائج التي توصلنا إليها والمقترحات ذات الصلة بالموضوع، تبرز العديد من المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من البحث والتأصيل، لذا تقترح على الباحثين جملة من المواضيع التي قد تشكل نواة لأبحاث علمية في المستقبل، وهي:

- ❖ إشكالية تصميم ووضع نظام إداري للجودة يتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة من جهة؛ ويتوافق مع خصوصيات البيئة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة من جهة أخرى؛

- ❖ تقييم بعض تجارب المؤسسات الصناعية الجزائرية التي خاضت غمار نظام "الإيزو 9000" ومدى تأثيره على مستوى أدائها التصديري؛

- ❖ إشكالية إحداث توازن بين تخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية المصدرة وإرضاء المستهلك الأجنبي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات، القاهرة، دار الكتب للنشر، الطبعة الثالثة، 1998.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، جامعة بنها، 2005.
- أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن، الإسكندرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006.
- بديع جميل قدو، التسويق الدولي، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2009.
- توفيق محمد عبد الحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة: الجودة الشاملة وستة سيجما، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005.
- ثابت عبد الرحمان إدريسي و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- حميد عبد النبي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- حسن عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الرياض، خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، 2007.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005.
- رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007.
- رولاند كالوري و آخرون، المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الحزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- سعيد يس عامر، إدارة الأفراد، القاهرة، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، 2000.

- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 ، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 1999 .
- سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002 .
- سونيا البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مصر، جامعة الإسكندرية، 1998 .
- طارق جمعة سيف، تأمينات التجارة الخارجية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008 .
- عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2007 .
- عبد الرحمن يسري أحمد، الاقتصاديات الدولية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001 .
- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1997 .
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للنشر، 2002 .
- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995 .
- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2009 .
- غسان قاسم داود اللامي وأميرة البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008 .
- فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2005 .
- فرانسيس ماهوني و كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: سلسلة الإنزو 9000، جائزة ديمنج اليابانية، معايير بالدرج الأمريكية، ترجمة عبد الحكم أحمد الحزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000 .
- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن 21-، القاهرة، إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1999 .
- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2002 .
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، جامعة الزقازيق، 1996 .
- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم و التطبيق، القاهرة، دار الكتب المصرية، 1998 .

- فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- فوزي نعيمي، التجارة الدولية: دروس في قانون الأعمال الدولي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، 1999.
- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغيير وإستراتيجية التصدير، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000.
- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- محمد رأفت شعبان، نظم تمويل وضمان ائتمان الصادرات (مع دراسة التجربة المصرية)، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005.
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- محمود حامد عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات وزيادة الصادرات ودعم التنمية الصناعية، القاهرة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2006.
- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2007.
- هيديتوشي كاتو وآخرون، خفايا المعجزة اليابانية، ترجمة عبد الله مكّي القروص، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1999.

2- البحوث الجامعية:

2-1- أطروحات الدكتوراه:

- جمعي عماري، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011/2010.
- حميدة شاكر مسلم الإيدامي، اتجاهات التغيرات الهيكلية في اقتصاديات التحول من نظام التخطيط المركزي إلى نظام اقتصاد السوق للمدة (1990-2004)، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
- زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008/2007.
- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008/2007.
- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004/2003.
- فهيمة بديسي، تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2007/2006.
- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013-2012.
- محمد موسى خليل العلابان، الاختلالات الهيكلية في الاقتصادات العربية ومدى معالجتها بالتنمية التكاملية العربية (1994-2001)، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004.
- منير نوري، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة (1990-2000)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2004.



2-2 - رسائل الماجستير:

- إبراهيم بلقطة، آليات تنمية و تنوع الصادرات خارج المحروقات و أثرها على النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009/2008 .
- أحمد مكي، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2009-2008 .
- إسماعيل جوامع، ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2007/2006 .
- العربي بوزيان، سياسة التصدير في الجزائر خلال مرحلة الاقتصاد الموجه والإصلاحات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001/2000 .
- حسن هادي صالح، دور الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تصحيح الاختلالات الهيكلية في ضوء المستجدات الدولية - تجارب إصلاح مختارة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007 .
- حسينة بن يوسف، ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر (2000-2010)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011 .
- داليا عادل رمضان الزبدي، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات المصرية مع التطبيق على قطاع الغزل والنسيج، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس (مصر)، 2006 .
- داود محمد صبح، إستراتيجية التصنيع الموجه للتصدير وأثرها على التنمية الاقتصادية في الأردن، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الأردن، كلية الدراسات العليا، 1995 .
- سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية: دراسة للأثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011/2010 .
- سميرة بوالسنة، أثر تطور الصادرات على التنمية الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001/2000 .

- عبد الحميد حمشة، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة -دراسة حالة الجزائر-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012-2011.
- عبد الله بن حمو، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010.
- عبد الله سايح، الجودة الشاملة كإستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية و تنافسيتها، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
- عقبة محمد نوري أمين آغا، أداء الصادرات في ظل منظمة التجارة العالمية: حالة دراسية مقارنة لدول نامية مختارة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2004.
- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005.
- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2003/2002.
- محمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008/2007.
- مصطفى بن ساحة، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، 2011/2010.

- نوال عباس، التخصص الدولي بين النظرية والواقع: حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009/2008.
  - هدى بوحنيك، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009/2008.
- 3- الدوريات العلمية:**
- أحمد بن عيشاوي، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 5، 2014.
  - الشريف ريجان و لمياء هوام، دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري، دراسة تحليلية تقييمية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 32، نيسان 2013.
  - إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 54، 2005.
  - إيمان محمد أحمد، النمط الحالي للصادرات الصناعية ذات القدرة التنافسية في مصر، بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 38، ربيع 2007.
  - جمال خنشور و حمزة العوادي، مطلبات صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار التسويق الدولي، مجلة كلية الدراسات الإنسانية، جامعة النجف/العراق، العدد الخامس، كانون الثاني، 2016.
  - جمال خنشور و حمزة العوادي، نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2014.
  - جمال خنشور و حمزة العوادي، نحو صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد السابع، جويلية 2014.
  - جمال خنشور و خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 تكامل أم تماثل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 23، نوفمبر 2011.

- حسان خضر، مؤشرات أداء التجارة الخارجية، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع، أبريل 2005.
- حسن الحاج و محمد عدنان وديع، التنافسية تحدي الاقتصاديات العربية، إصدارات عامة، التنمية الاقتصادية والتطور التكنولوجي والنمو، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005.
- حمزة العوادي، إشكالية تسويق الصادرات الصناعية الجزائرية خارج قطاع المحروقات، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
- حمزة العوادي وجمال خنشور، إشكالية ترقية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات خلال الفترة (2010-2015)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 19، جوان 2016.
- حمزة العوادي، تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات بين العوائق والآفاق المستقبلية، مجلة دراسات في الاقتصاد، التجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر3، العدد الرابع، ديسمبر 2015.
- حمزة العوادي، سياسة تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات ومتطلبات نجاحها: دراسة تحليلية للفترة (2009-2013)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 9، العدد 1، جوان 2016.
- حمزة العوادي، واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات وسبل ترقيتها خلال الفترة (2008-2012)، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث عشر، ديسمبر 2015.
- زكية مقري، آسية شنة، تنمية سلوك الاستهلاك المسؤول لدى المستهلك الجزائري في ظل غزو المنتجات الصينية للسوق الجزائرية: دراسة استطلاعية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر 2014.
- زين العابدين عبد الله بري، التنوع المحقق في الاقتصاد السعودي، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد الثاني، العدد الثاني، فيفري 2002.
- سعيدي وصاف، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الأول، 2002.
- سفيان بن عبد العزيز، دعم وتطوير القطاع الخاص كآلية لترقية التجارة الخارجية الجزائرية خارج المحروقات، بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العددان 61 و62، شتاء-ربيع 2013.

- شوقي جباري وحمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد الرابع، ديسمبر 2013.
- شوقي جباري وحمزة العوادي، قراءات في تجربة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية أسرار النجاح والدروس المستفادة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية/العراق، العدد 44، 2013.
- عاشور مزريق و محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الثاني، ماي 2005.
- عبد الحميد رضوان، التجربة الصينية في تنمية الصادرات: الجزء الأول، سلسلة تجارب دولية ناجحة في مجال التصدير، وزارة التجارة الخارجية، الإمارات، العدد الثاني، 2009.
- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008.
- عبد الرحمان بن سانية، الإقلاع الاقتصادي والحاجة إلى قيم نهضوية-الاقتصاد الصيني نموذجا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2015.
- عبد الرزاق مولاي لخضر وشعيب بونوة، دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية: حالة الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009-2010.
- عبد القادر دبون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السادس، 2008.
- عبد الله بن جمعان الغامدي، الاقتصاد السياسي للتنمية في اليابان دراسة في تحليل أسباب النهضة، المجلة العلمية، جامعة أسبوط، كلية التجارة، العدد الثالث والأربعون، ديسمبر 2007.
- عبد المجيد قدي ووصاف سعيدي، آليات ضمان الائتمان وتنمية الصادرات: حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
- عبود زرقين، إستراتيجية تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية في ضوء الاندماج في النظام التجاري العالمي، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

- عثمان صقر علي، دراسة تحليلية لتجارب دول ناجحة في تنمية صادراتها وإمكانية الاستفادة منها في سورية، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 1، 2014.
- علي يوسفات، أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: محاولة تطبيق طريقة 5S على الشركة الجزائرية للبناءات المعدنية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2015.
- قدور بن نافلة، ما مدى الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي؟، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الثالث، ديسمبر 2005.
- قدور بن نافلة، واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، السادس الثاني، 2009.
- كمال عايشي، دور نظرية الإوز الطائر الآسيوية في السياسة الصناعية الجديدة في الجزائر للتحويل إلى الهيكل التصديري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السادس، ديسمبر 2009.
- محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الثاني، ماي 2005.
- محمد يراق و محمد عبيلة، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقارنة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الرابع، جوان 2006.
- محمد زوزي، إستراتيجية الصناعات المصنعة والصناعة الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الثامن، 2010.
- مركز الدراسات الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، الإصدار 29، 2010.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تجارب دولية في تنمية الصادرات، مجلس الوزراء، قطاع الدراسات التنموية، مصر، سبتمبر 2004.
- مريم عيسى محمد مهنى، إستراتيجية التصنيع في الدول النامية: دراسة نظرية تحليلية للتجربة الليبية في التصنيع للفترة 1973-2010، أمابارك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الخامس، العدد 12، 2014.

- مصطفى بابكر، الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الخمسون، السنة الخامسة، فيفري 2006 .
- نور الهدى حداد وهاني الضمور، العوامل المحددة للأداء التصديري للشركات، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد 2، 2011 .
- نيفين حسين شمت، تجربة كوريا الجنوبية التنموية وتشجيع الصادرات، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد 15، العدد الأول، 2007 .
- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الخامس، 2007 .

#### 4- المؤتمرات و الملتقيات العلمية:

##### 4-1- المؤتمرات:

- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل تطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005 .
- عباس صلاح هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005 .
- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005 .
- كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005 .
- ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز للمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005 .

4-2- الملتقيات:

- إبراهيم رزوقي و محمد خثري، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
- الزين منصوري و مراد ناصر، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز و التنافسية في منظمات الأعمال : من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 8-9 نوفمبر 2010.
- السعيد دراجي، التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها للجزائر، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، أيام 18 و 19 أفريل 2012.
- حمزة العوادي و عبد الله جامع، قراءة في بعض التجارب الدولية الرائدة للمناطق الصناعية التصديرية (مشروع بالبحر و مشروع وادي سينوس نموذجين)، الملتقى الدولي الخامس: الاستثمارات الأجنبية المباشرة و مستقبل المناطق الحرة للتصدير، جامعة بومرداس، 25-26 ماي 2016.
- حمزة العوادي، مساهمة إستراتيجية المجمعات الصناعية في رفع القدرات التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجارب دولية مختارة، الملتقى الوطني: تأهيل المناطق الصناعية في الجزائر كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الصادرات خارج المحروقات: الواقع، الآفاق والتجارب الناجحة، جامعة قالمة، 19-20 أكتوبر 2015.
- عبد الله بن منصور و رشيدة أوجني، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
- عماري جمعي و طارق قندوز، التسويق الصناعي كمدخل استراتيجي و تنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات



الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 .

- محبوب بن حمودة و فطيمة بن عبد العزيز، أهمية التسويق الدولي ودوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20 و 21 أبريل 2004 .

- محمد يحيوية سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 22 و 23 أبريل 2003 .

- وصاف سعدي، ضمان ائتمان التصدير في البلدان النامية: Cotunace التونسية نموذجا، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 21 و 22 نوفمبر 2006 .

- وصاف سعدي، نحو إستراتيجية تسويقية فعالة في مجال التصدير، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20 و 21 أبريل 2004 .

## 5- التقارير الاقتصادية:

- بنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، التقرير السنوي 2015، نوفمبر 2016 .

## 6- مواقع الانترنت:

- المعهد العربي للتخطيط الكويت، التجربة الكورية في تنمية الصادرات، على الموقع:

[http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/138/138\\_j5-2.pdf](http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/138/138_j5-2.pdf)، تاريخ التصفح: 2012/05/02 .

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### 1- الكتب:

- Christian Hohmann, Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants, L'outil de base de la performance , Eyrolles, France, 2006.
- Jean Brilman , Les meilleures pratiques du management , Paris, édition organisation, 3<sup>eme</sup> édition, 2001.
- Jonas Hansson, Total Quality Management –aspects of implementation and performance-, Stockholm, Lulea university of technology, spring, 2003.
- Séverine Bompas et Yuna Le Gall, Crédit management : de l'appréciation à la couverture du risque client dans l'entreprise, Edition online Céréfia, Rennes, 2004.

### 2- البحوث الجامعية:

- Tanlei Xu, An analysis of the China's economic slowdown, Master Thesis in Finance and International Business, School of Business and Social Sciences, Aarhus University, Denmark, September 2015.

### 3- الدوريات العلمية:

- Carmen Lages & Others, The RELQUAL scale : a measure of relationship quality in export market ventures, Journal of business research, vol 58, Elsevier Inc, 2005.
- Daniel Kaufmann, « 10 idées reçues sur la gouvernance et la corruption », in : Finances et développement, FMI, septembre 2005.
- Geethanjali Nataraj and Ashwani, India-Japan Economic Partnership Agreement: Gains and Future Prospects, observer research foundation, University of Pennsylvania's, New Delhi, February 2014.
- Wayne M. Morrison, China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States , Congressional Research Service, USA, October 2015.

### 4- المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- Kevin H. Zhang1, China's Manufacturing Performance and Industrial Competitiveness Upgrading International comparison and policy reflection, CESA-RDI Conference on Deepening Reform, for China's Long-Term Growth and Development, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing, 11–12 December 2014.

- Lawrence J. Lau and Kwoh-Ting Li, What Makes China Grow?: Conference in Honor of Lawrence Klein Institute for International Business, Rotman School of Management, University of Toronto, 11th June 2015.
- Sultana DAOUD, Structuration Sectorielle Et Contribution Des Pme Algériennes Au Commerce Extérieur, colloque international Evaluation des effets des programmes d'investissements publics (2001-2014) sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, université Setif1, 11et 12 mars 2013.

## -5 التقارير الاقتصادية والنشريات الإحصائية:

- Banque d'Algérie, Rapport 2014 Evolution Economique et Monétaire en Algérie, Juillet 2015.
- Centre Nationale de l'informatique et des statistique, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (période : année 2015), Direction générale des douanes, 2016.
- Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'Information Statistique de la PME, №19, Année 2010, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Alger, P15 .
- Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'Information Statistique de la PME, №20, Année 2011, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Alger, Mars 2012, P16.
- Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'Information Statistique de la PME, №22, Année 2012, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Alger, Avril 2013, P14.
- Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'Information Statistique de la PME, №24, Année 2013, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Alger, P14 .
- Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'Information Statistique de la PME, №26, Année 2014, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Alger, Avril 2015, P12 .
- Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'Information Statistique de la PME, №28, Année 2015, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Alger, Mai 2016, P12 .
- Export-import bank of India, catalyzing India's trade and investment, July 01,2015.

-6 مواقع الإنترنت:

- Aline Berger, ***Six Sigma : Un échelon en plus dans la productivité?***, Dossier technologique des Pays de Savoie au site d'internet: <http://www.thesameinnovation.com/Publi/Fichier/Dossier%206%20sigma%20%2857%29.pdf>, voir le 23/04/2012.
- Institute for healthcare improvement, ***Pareto diagram***, [http://www.health.state.mn.us/divs/.../paretodiagram\\_ihi.pdf](http://www.health.state.mn.us/divs/.../paretodiagram_ihi.pdf), view 23<sup>rd</sup> April 2012.
- Export of Software and Service, <http://www.escindia.in/uploads/COMPUTER%20SOFTWARE%20AND%20SERVICES%20EXPORT%202010-13.pdf>, view 16<sup>th</sup> September 2015.
- R.J.Castley, ***Korea's export growth: an alternative explanation***, internet site: [siteresources.worldbank.org/ecaext/.../06\\_korea.pdf](http://siteresources.worldbank.org/ecaext/.../06_korea.pdf), view 7<sup>th</sup> January 2013.

ملحق الدراسة

## الاستمارة

يجري الباحث دراسة بعنوان: الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، لهذا الغرض تم إعداد هذه الاستمارة لسبر آراء فئة من الإطارات الإدارية ببعض المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات عن موضوع الجودة الشاملة وأهميتها في ترقية الصادرات في مؤسساتهم .

نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في خانة الإجابة المقترحة وهذا بما يتفق ووجهة نظركم علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة علمية مجتة وسوف يتم التعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شكرا على تعاونكم مسبقا .

الباحث

## الجزء الأول : بيانات وصفية

✓ الوظيفة: .....

✓ المستوى التعليمي: دون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

✓ حجم المؤسسة: صغيرة  متوسطة  كبيرة

✓ سنة التأسيس: .....

✓ عدد سنوات الخبرة في التصدير: - أقل من 3 سنوات

- من 4 إلى 9 سنوات

- 10 سنوات فأكثر

## الجزء الثاني: محاور وفقرات الدراسة

### المحور الأول: نظرة المؤسسة إلى الجودة

الإجابات					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. تهتم المؤسسة بتطوير نظام الجودة بها.
					2. تعتبر المؤسسة أن الجودة العالية تتحقق بمجرد الحصول على إحدى شهادات الجودة.
					3. تملك المؤسسة سياسة واضحة للجودة على مستوى التنظيم.
					4. يتوافق نظام إدارة الجودة المطبق حالياً على مستوى المؤسسة ومراقبة الجودة.
					5. توجد في المؤسسة مصلحة خاصة تشرف على عملية القياس ومراقبة الجودة.
					6. تلتزم الإدارة بتحقيق أعلى درجات الجودة.
					7. هناك انتشار لمفهوم الجودة في كافة المستويات بالمؤسسة.



## المحور الثاني: ثقافة المؤسسة بخصوص إدارة الجودة الشاملة والعقبات التي

تواجهها

الإجابات					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. الإدارة العليا هي المعني الأول بالجودة الشاملة.
					2. قناعة القيادة تترجم في شكل التزام كلي (توفير الدعم المادي والمعنوي)
					3. يقع على عاتق الإدارة مسؤولية نشر ثقافة الجودة.
					4. أجرت المؤسسة تغييرات في عمليات الإنتاج لتتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
					5. تقع على عاتق الإدارة مهمة تعبئة الجميع حول برنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال الإقناع والتحفيز.
					6. الإدارة ملتزمة بإنجاح نظام إدارة الجودة بمواصفات عالمية.
					7. تطبق المؤسسة منهج متطور يتماشى والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الجودة.
					8. يتسم التسيير بالمؤسسة باللامركزية وإشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات.
					9. المناخ التنظيمي في المؤسسة مهماً في مجمله والمعلومات تسيير في كل الاتجاهات.
					10. تولي المؤسسة تدريب وتكوين المورد البشري أهمية قصوى من ناحية المفاهيم المرتبطة بنظام الجودة الشاملة.
					11. تحسين الجودة يعني البحث الدائم عن الاختلالات والمشاكل والقضاء عليها.
					12. التحسين المستمر يقوم على المراقبة المتواصلة والشاملة لضمان اكتشاف الاختلالات في الوقت المناسب ومعالجتها.
					13. نجاح عملية التحسين المستمر يعتمد على العمل الجماعي المنظم (فرق التحسين أو حلقات الجودة).

					14. هناك انخفاض في معدل عمليات التدخل ما بعد البيع على منتج المؤسسة.
					15. يعتبر منتج المؤسسة خال من العيوب.
					16. ساهم اهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين المستمر المطبق على المنتج في رفع حصتها السوقية.
					17. تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها.
					18. يتوافق منتج المؤسسة مع المعايير الدولية المطلوبة.
					19. تواجه المؤسسة وضعية مالية صعبة.
					20. تفتقر المؤسسة للإطارات المؤهلة والمدربة على إدارة الجودة.
					21. يوجد خلط بين مفهومي جودة المنتج وإدارة الجودة الشاملة.
					22. تعاني المؤسسة من غياب نظام للقياس المبني على الأساليب الإحصائية.
					23. لا يهتم أفراد المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.
					24. هناك عدم توافق بين الفريق المشرف على الجودة وبعض المسؤولين على مستوى المؤسسة.
					25. تركز المؤسسة على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة.
					26. هناك تداخل في المهام والاختصاصات بين الوحدات (عدم تحديد أهداف كل وحدة إدارية).

## المحور الثالث: التوجه بالمستهلك الأجنبي

الإجابات					الأفكار
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. تنتهي علاقة المؤسسة بالمستهلك بمجرد تسليم المنتج.
					2. تقوم المؤسسة برصد شكاوي المستهلكين ومعالجتها في فترة قصيرة.
					3. هدف المؤسسة هو إرضاء المستهلك الأجنبي.
					4. التعرف على رغبات المستهلك وعلى رأيه في المنتج يكون من خلال الاتصال به والاستماع له.
					5. يشارك المستهلك الأجنبي في تحديد مواصفات المنتج المقدم لهم من طرف المؤسسة.
					6. تشجع السياسة الحالية للمؤسسة المستهلك على تقديم آرائه ومقترحاته لتحسين جودة المنتج.
					7. بإمكان المؤسسة ترجمة مطالب الزبائن على أرض الواقع.
					8. تسعى المؤسسة لإنشاء مراكز خدمة ما بعد البيع في الدول التي تصدر إليها.
					9. تقوم المؤسسة بتسليم المنتج للمستهلك في الأجل المحددة.
					10. تعتمد المؤسسة على موزعيها في الخارج لتقديم خدمة ما بعد البيع للمستهلك.
					11. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تعبئة وتغليف المنتج سهولة استخدامه من قبل المستهلك.

## المحور الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة في ترقية الصادرات

الإجابات					الأفكار
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكلفة والأخطاء.
					2. يسمح تطبيق إدارة الجودة الشاملة برفع مستوى جودة المنتج الموجه للتصدير.
					3. يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع الحصة السوقية وزيادة الأرباح.
					4. تساعد إدارة الجودة الشاملة على تكوين صورة جيدة عن المؤسسة في ذهن المستهلك الأجنبي.
					5. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض زمن تسليم المنتج للمستهلك الأجنبي.
					6. تعتبر المؤسسة إدارة الجودة الشاملة محدد أساسي لترقية صادراتها.