

## تكلفة الجودة ودورها على التنافسية السعرية للمنتج الجزائري عند التصدير

### دراسة حالة مؤسسة CAB

## The quality cost and its impact on the price competitiveness of the Algerian product when exporting

### Case study of CAB Enterprise

ط.د/ مزابية صدام<sup>1</sup> (\*)، أ.د/ بن عيشاوي أحمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة قاصدي مرباح (الجزائر)، [mezaia.saddam@univ-ouargla.dz](mailto:mezaia.saddam@univ-ouargla.dz)

<sup>2</sup> جامعة قاصدي مرباح (الجزائر)، [benachaoui\\_19@yahoo.fr](mailto:benachaoui_19@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2022/07/24

تاريخ القبول: 2022/05/21

تاريخ الاستلام: 2022/03/15

#### ملخص:

تهدف هاته الدراسة للبحث في مدى تحكم المؤسسة الصناعية الجزائرية في تسعير منتجاتها، مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب لولوج الأسواق الخارجية، وللإحاطة بهذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية هل تعتمد المؤسسة الجزائرية على طرق لتقدير تكلفة جودتها؟ وهل تؤثر هاته التكلفة على تسعير منتجها النهائي وتنافسيته عالميا؟ وتستمد هاته الدراسة أهميتها من الدور المتعاضم والمتزايد الذي تلعبه الجودة لولوج المنتج إلى الأسواق الخارجية في التنافسية السعرية الموجودة عالميا، وتهدف هاته الدراسة إلى توضيح تأثير تكلفة الجودة على تسعير المنتج وتنافسيته، معتمدين على منهج تحليلي وضمي للإحاطة بالجوانب النظرية لهاته الدراسة ومنهج تحليلي كمي لعرض البيانات إستنادا إلى مقارنة مختلف الجداول والمنحنيات البيانية، من خلال دراسة حالة مؤسسة CAB كعينة لهاته الدراسة. وقد خلصت هاته الدراسة إلى جملة من النتائج من ضمنها أن المؤسسة الجزائرية على دراية كافية بأهمية تقدير كلف الجودة لكنها ما تزال بعيدة عن التحكم فيها ما يجعلها تعاني لتسويق منتجاتها خارجيا.

الكلمات المفتاحية: جودة، تصدير، تسعير، تنافسية، الجزائر.

#### Abstract:

This study aims to examine the extent to which the Algerian industrial establishment controls the pricing of its products, while achieving the level of quality required to enter foreign markets, In order to take note of this issue, we raise the following problem: Does the Algerian establishment depend on methods for estimating the cost of its quality this study aims to clarify the impact of the cost of quality on product pricing and competitiveness, dependent on an analytical and descriptive approach to cover the theoretical aspects of this study and a quantitative analytical approach to presenting data based on a comparison of various tables and graphic curves, through a case study of the CAB Foundation as a sample for this study.

This study concluded with a number of results, including that the Algerian company is sufficiently aware of the importance of estimating quality costs, but it is still far from controlling it, which makes it struggle to market its products externally.

**Keywords:** Quality, Export, Pricing, Competitive, Algeria.

**JEL code :** L15, L25.

## 1. المقدمة:

في ظل ما يشهده العالم من تقارب و محاولة تقليص للفوارق بين الدول المتقدمة و الدول السائر في طريق التقدم تسعى هاته الأخيرة لولوج أسواق خارجية سواء في محيطها الإقليمي أو خارجه، ولقد أصبح التصدير وإثبات الذات خارجيا بالنسبة للمؤسسات تحديا في الوقت الحاضر و بالتركيز على الجزائر نجد أنها دولة تعتمد في غالبية صادراتها على المحروقات لكن بعد الإنهيار الذي حدث في أسعار المحروقات بداية من سنة 2014 وجدت الجزائر نفسها في سباق مع الزمن بغية تغطية ذلك الإنخفاض من خلال التعويل على رفع نسبة الصادرات الصناعية خارج المحروقات، وهو الأمر الذي لن يتأتى إلا بإتباع سياسات جادة وناجعة لترقية هاته الأخيرة وكذا قيام المؤسسات بدورها المطلوب وهو التغلب على عوائق الدخول والمنافسة في الأسواق العالمية.

ومن بين المحددات الأساسية التي تلعب دور بارز ومهم في تصدير المنتج الجزائري هي جودته ومدى مطابقته وملائمته لمتطلبات واحتياجات زبائن الأسواق الخارجية، حيث تسعى جميع المؤسسات مهما كان نوعها والراغبة في إقحام الأسواق الأجنبية إلى مطابقة منتجاتها لمتطلبات الدخول إلى تلك الأسواق سواء فنيا أو تنظيميا، إذ أنه من الثابت أن لهاته العملية تكلفة حيث أن تحقيق مستوى معين من الجودة يتطلب تحمل تكلفة معينة والتي بدورها تؤثر على السعر الإجمالي للمنتج و الذي بدوره قد يجعل منه غير تنافسي أمام بقية المنتجات من الدول الأخرى والتي كانت السبابة إلى دخول السوق والتحكم في التكلفة ما يجعلها تتحكم في أسعار العرض.

وتتبع أهمية هاته الدراسة من الأثر البالغ الي يحدثه زيادة نسب الصادرات خارج المحروقات على تحقيق نمو للمؤسسة الجزائرية وكذا المستوى الكلي للإقتصاد من خلال دعم الميزان التجاري ومحاولة إحداث فائض ومنه التأثير على مستويات صرف العملة والتي بدورها تسمح بخفض تكلفة المواد الأولية المستوردة.

ومما تقدم يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي: هل تعتمد المؤسسة الجزائرية على طرق لتقدير تكلفة جودة منتجاتها؟ وهل تؤثر هاته التكلفة على تسعير المنتج النهائي وتنافسيته السعرية عالميا؟

وبغية الإجابة على هاته الإشكالية نعتمد على الفرضيات التالية:

- تعتمد المؤسسات الجزائرية على طرق وتقنيات للمراقبة وتقدير تكلفة الجودة والإنتاج ككل؛
- تسعى المؤسسة الجزائرية لزيادة قدرتها على التحكم في تكلفة منتجاتها مما يؤثر على سعرها؛
- تعتبر نسبة تكلفة الجودة لإجمالي التكلفة لدى المؤسسات الجزائرية مطابقة للمستويات العالمية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هاته الدراسة إلى

- معرفة مدى الدور الذي تلعبه تكلفة الجودة على تنافسية المنتج عند ولوج الأسواق الخارجية؛
- معرفة مدى إلمام المؤسسة الجزائرية بطرق وكيفيات تقدير هاته التكاليف؛
- الوقوف على مدى قدرة التكيف للمؤسسة مع التغيرات السعرية في الأسواق الخارجية؛
- الكشف عن مدى أهمية تقدير وحساب تكلفة الجودة للمؤسسة الجزائرية.

## منهجية الدراسة:

من أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع والإجابة عن كل التساؤلات المرتبطة به إعتدنا على منهج وصفي تحليلي للإلمام بالأدبيات النظرية للموضوع، ومنهج تحليلي كمي لتحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة من خلال

تحويل البيانات ومعالجتها إلى جداول ثم عرضها في أشكال بيانية، منحنيات بيانية، ومقارنتها مع بعضها البعض لاستخلاص النتائج.

## 2. الإطار المفاهيمي:

### 1.2 التصدير تعريفه وأهميته:

#### 1.1.2 أولا مفهوم التصدير:

يعريف التصدير على أنه شحن منتج أو توفير خدمة إلى بلد أجنبي لأغراض تجارية. يتم تنظيم هذه الشحنات وتوفير الخدمات من خلال سلسلة من الأحكام القانونية والضوابط الضريبية، المصرفية، التأمينية والتي تعمل كإطار منظم وملزم للعلاقات التجارية الدولية.

وهو أيضا العملية التي يتم من خلالها بيع منتج أو تقديم خدمة من دولة إلى أخرى أي تتخطى الحدود الجغرافية للبلد المصنع أو مقدم الخدمة وفق نظم ولوائح دولية معترف بها و هذا بغية تحقيق عوائد مالية بالعملة الأجنبية. ويمكن تعريفها أيضا على أنها قدرة البلد على توفير متطلبات صناعة أو خدمة ناجحة تخترق الأسواق الخارجية وتصنع لنفسها حصة سوقية عالمية.

تتم هاته المعاملات السلعية والخدمية من خلال طرق متعارف عليها ومعمول بها عالميا يصطلح عليها ب INCOTERMS أي مصطلحات التجارة الدولية ويمكن تعريفها على أنها:

قواعد وقوانين دولية لتفسير المصطلحات والمفاهيم التجارية المثبتة في الغرفة التجارية الدولية، أو هي تعبير عن المصطلحات التجارية الدولية المستخدمة في البيوع الدولية، ذلك أنها تنصرف إلى صيغ قانونية تجارية معروفة على الصعيد الدولي، تحدد ماهية الالتزامات طرفي عقد البيع الدولي، وتعين الإلتزامات في شأن نقل البضاعة والتأمين عليها، والتعامل بشأن التخليص الجمركي، وتستخدم أيضا في حالة نشوب نزاع تجاري (سعد الله، 2007، صفحة 127).

ويمكن أن نجل تعريفها وأهميتها في أنها الطرق المعترف والمتعامل بها دوليا في التجارة الخارجية بين طرفي العقد وهذا لتحديد المسؤوليات والواجبات في النقل والتأمين ونقل الأخطار وأيضا تكون حجة لأحد الأطراف في حالة نشوب نزاع تجاري.

#### 2.1.2 سياسة ترقية الصادرات

ويعرفها محمود حامد عبد الرزاق 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 (محمود حامد عبد الرزاق، 2006، صفحة 34).

كما يعرفها كروجر على أنها مجموعة من الإجراءات والوسائل المختلفة، التي يتم إتباعها لتحفيز جميع السلع المصدرة دون اقتصار على سلعة واحدة (العوادي، 2018، صفحة 30).

ويمكن أن نوجز تعريف مختصر لها: هي جميع السبل والإجراءات التي ترمى إلى الرفع من كمية السلع وقيمة الخدمات العابرة للحدود والمسوقة خارجيا بغية تحقيق عوائد مالية بالعملة الصعبة، ونلاحظ نقطة هامة من خلال التعاريف السابقة وهي أنه لا يمكن أن نسمى أي إجراء أو وسيلة بأنها سياسة لترقية الصادرات ما لم تكن شاملة لجميع السلع وعدم اقتصارها على سلعة معينة بعينها ذلك أنه في هذه الحالة نصبح أمام عملية تحفيز خاصة بصنف محدد.

أما على المستوى الجزائري فنسجل قيام السلطات الجزائرية بمنح إعفاءات جبائية كلية فيما يخص عمليات تصدير المنتجات سواء ما تعلق بالضريبة على القيمة المضافة أم الرسم على النشاط المهني، وقد قام المشرع بمنح إعفاء أيضا من الضريبة على أرباح الشركات فيما يخص رقم الأعمال المحقق من خلال أنشطة التصدير.

كما أقرت السلطات أنظمة جمركية خاصة لمساعدة المصدرين نذكر منها على سبيل المثال (نظام القبول المؤقت، نظام التصدير المؤقت، نظام المستودع الجمركي ..... إلخ).

ودائما وفي ظل الجهود الرامية لترقية الصادرات فقد قامت السلطات الجزائرية بإبرام العديد من الاتفاقيات سواء الثنائية أو المشتركة بغية تسهيل ولوج السلع الجزائرية لأسواق الخارجية ومنحها رسوم تفضيلية عند التصدير ونكر من بين هاته الاتفاقيات (اتفاقية منطقة التبادل العربي الحر، الاتفاقية التجارية التفاضلية بين الجزائر وتونس، اتفاقية الشراكة مع المجموعة الأوروبية الجزائرية، اتفاقية التجارة الحرة الإفريقية ZLECAF).

كما نستذكر من خلال هذا السياق الأجهزة والصناديق التي أسستها السلطات لتكون أداة لتتفي سياسات ترقية الصادرات وهي (الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، صندوق ترقية الصادرات، الشركة الجزائرية للمعارض، الشركة الجزائرية لضمان الصادرات، الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين)، كما تقدم السلطات الجزائرية دعما للمؤسسات الراغبة في إرساء أنظمة للجودة داخلها ويتمثل هذا الدعم في تعويض عن مصاريف الإرساء والإشهاد لكل مؤسسة تتمكن من التكيف والحصول على شهادة للجودة.

### 3.1.2 أهمية الصادرات

لاشك في أن أهمية التصدير تكمن في العوائد التي يدرها على الاقتصاد بالعملة الصعبة و التي تساهم في تحسين وضعية الميزان التجاري وهو الأمر الذي يدعم أسعار العملة المحلية أمام العملات الأجنبية كما أن للصادرات أهمية أخرى تتمثل في البيئة التنافسية التي تخلقها و التي تجد المؤسسات نفسها تواجهها إذا ما قررت خوض غمار المنافسة في الأسواق الأجنبية وهو الأمر الذي يمكن من تحقيق مستويات نمو وتطور جيدة كما أنها ترفع من المستوى التكنولوجي للمؤسسة بغية مجابهة تطورات الأسواق العالمية وفي سياق تعدد أهمية التصدير لا بد أن نرجع على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في الجزائر على اعتبار أن العالم في الوقت الراهن يعتمد اعتماد كبير جدا على هذا النوع من المؤسسات للنهوض بالاقتصاد وكذا ترقية صادراته.

حيث كانت ولا زالت المؤسسة الصغيرة المتوسطة PME محور إهتمام للعديد من الباحثين والمهتمين بعلم الاقتصاد وهذا نظرا للدور البارز والمتعاظم لها في زيادة نسب نمو الناتج الإجمالي وكذا قدرتها على إحداث التغيير المنشود في هيكل الاقتصاد لأي دولة وخلق تنافسية فيما بينها الأمر الذي ينجر عنه زيادة جودة التصنيع والخدمات ومنه تحقيق عوائد للبلد وكذا إكتساب مزايا تنافسية (صياغ و الداوي، 2020، صفحة 198)، وبالعودة إلى الواقع الجزائري نجد أن عدد PME قد بلغ 748 ألف مؤسسة يسيطر عليها القطاع الخاص بما نسبته 99.92% وتتركز بنسب عالية في الشمال والهضاب العليا رغم الإمتيازات التي تمنحها الدولة للنهوض بهاته الأخيرة في مناطق الجنوب واللافت للنظر أن نسبة المؤسسات الصناعية لا تتجاوز 17% من مجموع المؤسسات ويتوزع الباقي بين الخدمات والنقل والبناء والزراعة بنسب متفاوتة (صياغ و الداوي، 2020، صفحة 203)، هذا الأمر الذي يحد من دور PME في تنشيط الصادرات الصناعية في نجد أن تركيا تجاوز فيها عدد PME حاجز 3.5 مليون مؤسسة وجمهورية مصر العربية قارب العدد من 4 ملايين فمن هذا المنطلق يتأكد أنه لا نجاح لأي سياسة ترقية صادرات ما لم يكن مقرون بنسب محترمة من عدد PME المختصة في الصناعات التحويلية داخل الاقتصاد وضرورة تأهيلها لقيادة قطاع الصادرات الصناعية.

### 4.1.2 معوقات التصدير للمؤسسات الجزائرية:

نحاول إيجازها من خلال النقاط التالية :

أ- بيئة العمل الجزائرية: تعد بيئة العمل الجزائرية من العراقل التي تحول دون نجاح سياسات ترقية الصادرات وهذا نظرا لعدم كفاية تنافسيتها بالشكل الذي يؤهلها لخلق مؤسسات قادرة على الإستمرارية في التصدير وعدم الإكتفاء بمحاولات هامشية فقد صنف تقرير ممارسة الأعمال Doing Business لسنة 2012 الجزائر في المرتبة في المرتبة 148 وتراجعت إلى غاية المرتبة 163 في نفس التقرير لسنة 2016 من بين 189 دولة.

ب- سياسة سعر الصرف ومرونة القطاع المصرفي: من المعلوم ان نشاط التجارة الخارجية لأي دولة يتأثر بأسعار صرف العملة المحلية مقابل عملة البلدان المتعامل معها، حيث أنه كلما تسعى جميع البنوك المركزية لوضع سياسة نقدية تساهم بوضع أسعار صرف تدعم سياسة ترقية الصادرات، حيث يبدو نظريا أنه كلما إنخفض سعر صرف العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية أدى ذلك إلى زيادة تنافسية الصادرات سعريا، لكن في المقابل ترتفع أسعار الواردات بنفس النسبة تقريبا لذلك فإن سياسة تخفيض سعر العملة المحلية تقع بين حدين من جهة زيادة تنافسية الصادرات سعريا ومن جهة أخرى مواجهة إرتفاع الأسعار للمواد المستوردة، وحتى المنتجات المحلية والتي تستعمل مواد أولية مستوردة ومنه إنخفاض القدرة الشرائية للمواطن إلا أن سياسة سعر الصرف في الجزائر كانت ولا زالت تشكل عائق أمام حركة الصادرات، حيث توصلت دراسة لكل من الأستاذ بن حميد سوهير والأستاذ الدكتور مزار منصف إلى هامشية أثار تغيير سعر الصرف على الصادرات خارج المحروقات في الجزائر (بن حميد و مزار، 2019، صفحة 95)، كما تعد عملية إدارة عائدات التصدير من العملة الأجنبية إحدى المشاكل والعوائق في ظل وجود سعري صرف (رسمي وموازي) حيث يتم توطين عائدات عملية التصدير في أجل 360 يوم بعد أن كانت 180 يوم إلا أن المصدر يحصل على ما نسبته 50 بالمائة بالعملة المحلية محسوبة على أساس سعر الصرف الرسمي و 30 بالمائة تبقى في حسابه بالعملة الصعبة مع حرية التصرف لاستيراد احتياجاته بينما تمنح له حرية التصرف الكاملة في العشرون بالمائة الباقية.

ت- السعة المينائية و قدرات النقل البحرية: يعد النقل البحري شريان التجارة العالمية و المبادلات التجارية الدولية حيث وبحسب تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD الصادر سنة 2009 فإن النقل البحري يسيطر على حوالي 90% من المبادلات التجارية الدولية وتبلغ عوائده ما يفوق نصف تريليون ( 500 مليار \$ )، أما بالنسبة للجزائر فهي تملك 10 موانئ تجارية حيث بلغت حجم المبادلات بها للسلع العامة خارج المحروقات أكثر من 19 مليون طن سنة 2019 وانخفضت إلى 16 مليون طن سنة 2020 (عاشور، 2020)، كما تمتلك الجزائر شركتين متخصصتين في النقل البحري للبضائع حيث اندمجت مع 4 شركات أخرى لها صلة بالنقل البحري والصيانة ونقل المسافرين لتشكل مجمع النقل البحري الجزائري سنة 2016، حيث منذ تأسيسه تم الشروع في تجديد الأسطول البحري الجزائري حيث ورغم كل هاته الجهود فإن مساهمة هذا المجمع لم تتجاوز 5% في مجال نقل الحبوب وأقل من 25% في مجال نقل المنتجات خارج المحروقات (اسماعيل، 2020).

أما بالعودة للصعوبات التي تعاني منها الصادرات الجزائرية في هذا الجانب فيكفي أن نذكر أن تكلفة حاوية نقل 20 قدم من ميناء مرسيليا إلى ميناء الجزائر العاصمة تقدر ب 750 دولار بينما تكلفة حاوية من نفس النوع إلى ميناء نيويورك تبلغ نصف التكلفة رغم أن المسافة عشرة أضعاف المسافة إلى الجزائر، بالإضافة لذلك عدم مقدرة مجمع النقل البحري الجزائري على تلبية طلبات النقل سواء للمصدر أو المستورد حيث تسيطر شركتين عالميتين على هذا الجانب في الموانئ الجزائرية والعالمية بصفة عامة وهما MC و MERSK حيث يقع أغلب المصدرين تحت طائلة برامج النقل الخاصة بهاتين الشركتين.

وإجمالاً لما تشهده المنتجات الجزائرية من عوائق للتصدير فيمكن القول إن حتى طريقة تسيير هاته المؤسسات عليها الكثير من علامات التعجب، حيث تنتهج طريقة التصدير بالفرصة، ولا تعتمد على التصدير الدائم بعقود جزائية إلا القلة القليلة من المؤسسات وهذا نظراً لتخوفها من عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها في الآجال المحددة، هذا بغض النظر عن المعوقات التي تم ذكرها أعلاه.

### 3. الجودة والجودة الشاملة وتكلفتها

#### 1.3 مفهوم الجودة:

عرفها Johnson بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بشكل يوافق توقعاته ويحقق رضاه التام عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه (مزريق و غربي، 2005، صفحة 235)، وعرفها Juran Joseph 1951 على أنها ملاءمة المنتجات للغرض أو الاستعمال من طرف العملاء، مطابقتها للمواصفات التي تلبى احتياجاتهم توقعاتهم (العوادي، 2018، صفحة 57).

كما أن Kaoru Ishikawa 1984 عرفها على أنها القدرة على إرضاء العميل، أما كل من Philip Grosby 1979 عرفها على أنها المطابقة والموافقة لاحتياجات الزبون، وعرفها أيضاً Edward Deming بكونها التوجه نحو إشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل (بن عيشاوي، 2006، صفحة 9).

إن كثرة التعاريف والمفاهيم الخاصة بالجودة تدل على صعوبة حصر وضبط هذا المصطلح نظراً حيث أن قياسها يعتبر نسبي كما أن كل معرف للجودة يراها من الجانب الذي يجيده و يتقنه فالمسوق مثلاً يهتم برضى العميل والمصنع يهتم بمدى مطابقة المواصفات والمعايير وللتطور التاريخي أيضاً نصيب في تعدد مفهوم الجودة فقد تطورت من الملائمة في الإستخدام إلى إرضاء العملاء وإشباع حاجياتهم.

#### 2.3 تطور الجودة:

أما عن تطور إجراءات تحقيق جودة المنتج فقد بدأت أوائل العشرينيات من القرن الماضي، حيث أنتجت أُنذاك شركة " وسترن إلكترونيك " نوع جديد من الإتصال الهاتفي المركزي إلا أنه كان يحمل العديد من العيوب حالة دون تشغيله فتدخل " شيبورث " من أجل وضع خريطة إحصائية لمراقبة المنتج وطريقة تصنيعه في مختلف مراحلها، ومن هنا إنطلقت رحلة تطور إجراءات الجودة وبحلول 1942 إنتهجت كل من مؤسسة " دوتش " و " رومنج " أسلوب المعاينة من أجل القبول أو الرفض بدل الفحص عبر جميع المراحل، وفيما بعد تطورت المفاهيم والإجراءات لتصبح على المستوى الكلي للمؤسسة، حيث أخذ كل من "إدوارد ديمينج" و"جوزيف جوران" على عاتقهما تقديم سلسلة للمحاضرات من أجل شرح طرق الإحصاء لمراقبة وضمان الجودة وكذا مسؤولية المؤسسة من أصغر عامل إلى الإدارة العليا لتحقيق متطلبات العملاء، وقد بدأت خلال سنة 1962 ظهور مفهوم جديد تمثل في حلقات الجودة بواسطة عمال المصانع اليابانية لأنهم كانوا يعتبرون الجودة مفتاح غزو الأسواق العالمية.

وإجمالاً يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الجودة في مرحلة "الفحص" بداية من سنة 1900 ثم مرحلة "المراقبة" بداية من سنة 1940 ثم مرحلة "ضمان الجودة" بداية من سنة 1950 ووصولاً "مرحلة الجودة الشاملة"، بداية من سنة 1970 كما أن هاته التطورات لم تأتى من العدم بل مواكبة لتطور طرق التسيير في المؤسسات من الإدارة وإلى غاية مدرسة النظم ويمكن أن نلاحظ أهم الإرتباطات بين تطور الجودة وتطور طرق التسيير في المؤسسات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 01: مراحل تطور الجودة

السوق	الإدارة	الجودة	أبعاد الجودة
العرض > الطلب	1900 حركة الإدارة العلمية	الفحص	ضبط المنتج
العرض > الطلب	1930 مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة الجودة	ضبط العمليات التشغيلية
العرض = الطلب	1950 ضمان الجودة	ضمان الجودة	ضبط النظام
العرض < الطلب	1970 مدرسة النظم	إدارة الجودة الشاملة	ضبط النظام
	2000 إدارة الجودة	إدارة الجودة	

المصدر: (ملوك، 2010، صفحة 9)

### 3.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM

عرفها Jablonski على أنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات لكل من العاملين، الجهاز الإداري لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال ثلاثة مقومات أساسية ( دعم الإدارة، إشراك فرق العمل، التحسين المستمر)، ويعرفها Odjers على أنها "أكثر من مجرد عملية إدارية هي ثقافة وطريقة حياة التي تهدف من خلالها المؤسسات إلى إحداث تغييرات في طريقة العمل والأداء وتعرفها الجمعية البريطانية للجودة" فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال والتي تقر وتعترف بإرتباط حاجيات المستهلك وأهداف الإدارة (بن عيشاوي، 2006، صفحة 10).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نلاحظ أنها ركزت على أن منطلق الجودة الشاملة هي الإدارة كما أن هدفها الأسمى الوفاء بمتطلبات العملاء سواء الحالية أو المستقبلية بل إعتبارها أسلوب حياة داخل المؤسسة لكن ما يلاحظ عليها أن هاته التعاريف لم تتطرق لتكلفة بناء هكذا أنظمة وتأثيرها على أسعار منتجاتها وخدماتها، وتهتم إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من العناصر ( ضمان الشرح الكافي لمفهوم الجودة وتبسيطه لجميع العمال على مختلف مستوياتهم حتى يتحقق قبول تام له ويتحمل كل طرف مسؤوليته لتحقيقه، ضمان وجود خطة واضحة المعالم وقابلة للتطبيق لتحقيق الجودة، ضمان الترتيب والتكوين المستمر لمواكبة التطور وتحقيق أهداف نظام المطابقة، ضمان تخطيط جميع العمليات من تموين بالمواد الأولية إلى المعالجة إلى الحصول على المنتج وتوزيعه وكذا متابعة المستهلك حتى بعد إقتنائه من أجل الحصول على التغذية العكسية وتجربته حول إستعماله كل هذا يجب أن يكون بأسعار تنافسية) (بن عيشاوي، 2006، صفحة 10).

### 4.3 متطلبات إدارة الجودة الشاملة

رسخ المعهد الأمريكي للجودة تسعة عناصر للجودة تعتبر بمثابة متطلبا لإدارة الجودة الشاملة في جميع أصناف المؤسسات مفصلة كما يلي (بن عيشاوي، 2006، صفحة 11):

- دعم الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة حيث أنه لا يمكن الحديث عن الجودة الشاملة إن لم يكن هناك إيمان من الإدارة العليا بفائدتها على تحسين وتطوير العمليات داخل المؤسسة؛

- العمل على معرفة متطلبات العملاء وجعلها مرتكز لأي إستراتيجية تعنى بإنشاء أو تطوير نظام جودة في المؤسسة؛
- تهيئة مناخ العمل المناسب حتى نضمن إقتناع العمال بالنظام الجديد وتقادى مقاومة التغيير؛
- وجود أدوات وآليات فعالة لقياس الأداء والجودة والإنتاجية؛
- القيادة الفعالة للمورد البشرى وتحفيزه وإشراكه في وضع خطط التحسين؛
- التدريب والتعليم المستمر قصد ضمان مواكبة المورد البشرى لمتطلبات تطور الجودة وأيضا التطور الحاصل في السوق من جانب المنافسين؛
- القيادة العالة القادرة على تسيير كل هاته العناصر من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية؛
- نظام المعلومات الفعال والمرن والذي يسمح بوصول المعلومة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

### 5.3 تكلفة الجودة:

تتفق جميع الدراسات على أن لفت الإنتباه إلى منتج ما أو خدمة لابد أن يكون من خلال جودته فالجودة تعتبر بطاقة هوية للمنتج كما أنها تعتبر مفتاح لولوج الأسواق الأجنبية مع مراعاة تكلفة المنتج وجعلها تنافسية وباعتبار أن تكلفة الجودة أحد عناصر سعر التكلفة للمنتج فما هي تكلفة الجودة وكيف يمكن قياسها.

تعد سنة 1961 بدايات الحديث عن تكلفة الجودة فقد قام المعهد الأمريكي للجودة ASQC بتشكيل لجنة تتمثل مهامها في قياس تكلفة الجودة حيث أصبح المعهد فيما بعد مرجعا لنظم قياس تكاليف الجودة واستعمالاتها (محروس، 2000، صفحة 14). وتجد معظم المؤسسات نفسها في مواجهة ما بين العميل الذي ينتظر الوفاء بمتطلباته وبأسعار تنافسية وبين تكلفة تلبية تلك المتطلبات فهنا ولمحاولة فهم عناصر تكلفة الجودة نحاول تفصيلها كما يلي:

أ- تكلفة الوقاية: Prevention Costs حيث انها تعبر عن مجموع التكاليف التي تنفقها المؤسسة في سبيل منع حدوث حالات عدم المطابقة وتتكون من تكاليف هندسة التصميمات والعمليات، الصيانة الدورية للمعدات، التدريبات (نوار و صالح المهدي، 2010، صفحة 16)، ويمكن اعتبار حتى تكاليف الإشهاد والمطابقة كتكاليف وقاية نظرا لأن هدفها الأساسي منع حدوث حالات عدم المطابقة.

ب- تكلفة التقييم: Appraisal Costs وهي الكلفة الناجمة عن تطبيق برامج وجهود لكشف حالات عدم المطابقة مثل تكلفة الفحص المنتج في حد ذاته أو العمليات مثلا، وقد تكون تكلفة فحص للمدخلات ويمكن أن تؤول هاته التكلفة إلى الصفر إذا ما تم إنجاز كل شئ بالشكل المطلوب منذ الوهلة الأولى (نوار و صالح المهدي، 2010، صفحة 17).

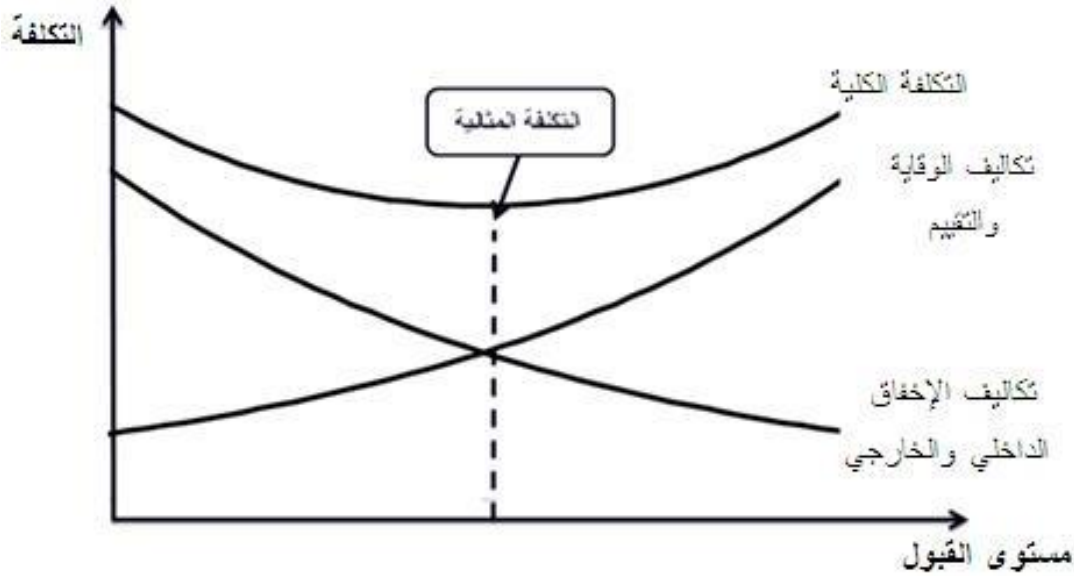
ت- تكاليف الفشل الداخلي: Internal Failure Costs وتحدث هاته التكاليف بعد إكتشاف المنتجات الغير مطابقة وقبل شحنها وتتمثل في تكاليف التصليح، تكاليف التلف النهائي، تكاليف الوقت الضائع لإكتشاف الخلل وتوقف الإنتاج، تكلفة التخلص من المنتجات المعيبة مقابل أسعار أقل (عواطف، 2009، صفحة 73).

ث- تكلفة الفشل الخارجي: External Failure Costs وهي التكلفة الناجمة عن وصول المنتج الغير مطابق إلى المستهلك وهي تعبر عن عدم رضى المستهلك عن أداء المنتج أو قيمة الخدمة وتتشكل من تكاليف الإعادة والتصليح، تكاليف الحصول على متطلبات المستهلك لتحقيق رضاه، وتبقى أكبر تكلفة قد تواجهها المؤسسة هي تكلفة الامتناع و فقدان الحصة السوقية حيث تتكون صورة نمطية عن رداءة جودة منتج معين وبالتالي الإمتناع عن إقتنائه وبعد قياس هاته الأخيرة تحدى تواجهه جميع المؤسسات على إختلاف مستوياتها حيث تعد هاته التكلفة مجهولة أو بعبارة



أصبح تكلفة خفية قد تعادل أضعاف التكلفة المحسوبة للجودة (عواطف، 2009، صفحة 74). ولمحاولة ربط هاتاه التكاليف ببعضها البعض وإيجاد المستوى المقبول ندرج الشكل الموالي:

شكل رقم 02 المستوى المقبول لتكاليف الجودة



المصدر: (Slack, Stuart, Robert, & Alan, 2006, p. 396)

لكن ما يعاب على هاته العلاقة أنه كلما أنفقت المؤسسة على تكاليف الوقاية والتقييم ستتخفف تكلفة الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي إلى غاية أن يلتقيا في نقطة معينة يمكن اعتبارها النقطة المثالية لكن الوصول لهاته النقطة مرتبط بالقبول بمستوى معين من العيوب، إلا أن هذا الأمر صعب واقعيا فمثلا في قطاع صناعة الطائرات غير مسموح القبول بأي مستوى للعيوب نظريا وأيضا في الخدمات الصحية.

وهو ما يقودنا نحو وجهة نظر الصفر منتج معيب Zero defect وهي تقنيات حديثة لا يزال العلم يسعى لضبطها لحد الساعة، وإجمالا فإن أي مؤسسة تسعى نحو الريادة من خلال جودة منتجاتها لابد لها من إنفاق حد معين من التكاليف في سبيل تحقيق مبتغاها، وفي نفس الوقت تقع تحت ضغط الأسعار المنافسة في السوق، فلأمر هنا يعد مثل الكماشة طرفها الأول يمثل مجموع التكاليف من أجل تحقيق مستوى معين من الجودة والطرف الآخر يمثل سعر التسويق، فالمؤسسة الناجحة هي التي تضع خطط من أجل التكييف مع الفترات التي يكون فيها الإنفاق على الجودة في أوجه مع المحافظة على أسعار تنافسية في السوق وهي الفترة التي تتميز بإنحدار منحني الأرباح نحو الأسفل إلى غاية التحكم في مستوى جودة المنتج وقيادة تكلفته ثم ينعكس منحني الأرباح نحو الأعلى.

#### 4. الأدوات والمناهج المستخدمة في الدراسة:

للتعمق أكثر في موضوع هاته الدراسة، إتبعنا منهج دراسة الحالة حيث تم إختيار مؤسسة CAB للصناعات الغذائية كعينة دراسة، حيث استخدمنا الجداول كأداة لتلخيص المعطيات وعرضها في شكل بيانات ثم تحويلها إلى منحنيات بيانية، ومقارنتها مع بعضها البعض قصد مناقشة إشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات المطروحة والحصول على النتائج.

#### 1.4 تقديم للمؤسسة:

تعتبر شركة " كاب " للمصبرات الغذائية إحدى شركات مجمع الصناعات الغذائية عمر بن عمر و نواته الأولى و الذي تأسس سنة 1984 بوحدة صغيرة لمعالجة وتحويل الطماطم بولاية قالمة و التي بدأت نشاطها الفعلي سنة 1986 لتتطور فيما بعد وتتوسع لتشمل ثلاث وحدات إنتاجية أخرى في كل من عنابة وسكيكدة والمسيلة ويقدر رأس مال المؤسسة ب 400 مليون دج في حين يقدر رأس مال المجمع " عمر بن عمر " ب 24 مليار دج ويبلغ تعداد العمال الدائمين في المؤسسة قرابة 780 عامل سنة 2014 منها 70 إطار مسير والباقي يشكل عمال التسيير وأعاون التنفيذ في حين أنها توظف عمالة موسمية حسب إحتياجاتها خاصة للأشهر الثلاثة من جويلية إلى سبتمبر من كل سنة.

وتتمثل أهم منتجات المؤسسة في المصبرات الغذائية (طماطم، هريسة، مربى) تبلغ قدراتها الإنتاجية القصوى لإنتاج الطماطم المثيرة 70000 طن أما بالنسبة لمنتج الهريسة والمربى فتبلغ 14000 طن مع وجود برامج مستقبلية للرفع من القدرات الإنتاجية حيث تسيطر المؤسسة حاليا على نسبة تفوق 50% من تموين السوق الوطنية بالطماطم المصبرة حيث أنتجت المؤسسة خلال سنة 2013 ما يفوق 56000 طن من هاته المادة في حين كان الإستهلاك الوطني منها في حدود 104000 طن كما أن المؤسسة حاصلة على إشهاد بالجودة يتمثل في كل من الشهادات التالية : ISO9001 و ISO22000 و FSSC22000 حيث تم الحصول على أول شهادة في شهر سبتمبر 2012.

#### جدول رقم 01: كميات إنتاج المؤسسة (طن) 2011-2013

السنة	طماطم	مربى	هريسة
2011	48195	13550	9570
2012	53510	10090	5920
2013	56265	12310	13630

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إنتاج المؤسسة من مادة الطماطم المصبرة في تزايد مستمر حيث بلغت نسبة الزيادة خلال الفترة 16.74% في حين شهد منتج المربى تذبذب بين نزول وصعود ومسجلا تراجع خلال الفترة يقدر ب 9.15% بينما سجل منتج الهريسة زيادة في الإنتاج تقدر ب 42.42%.

#### 4.2 التقدير الكمي لتكاليف الجودة:

لمحاولة تقدير تكلفة الجودة سنتبع الطريقة التقليدية محاولين حصر تكاليف المنع والتقييم وكذا تكاليف الفشل على الصعيدين الداخلي والخارجي وهذا بالإستعانة بما توفر من معلومات من ورشات الإنتاج ومصالحة المحاسبة بالمؤسسة حيث سنركز على وحدتين لإنتاج الطماطم المصبرة وعلى مدى ثلاث سنوات حيث نستعرض أولا سعر التكلفة لكلتا الوحدتين وهذا حسب الكميات المنتجة في كليهما.

#### جدول رقم 02 سعر التكلفة في الوحدتين 01 و 02 لإنتاج الطماطم المصبرة

ورشة 02			ورشة 01			
س ت للوحدة	سعر ت إ	الكمية	س ت للوحدة	سعر ت إ	الكمية طن	
122.04	1133775475.30	9290	122.04	2394475223.40	19620	2011
123.63	1350067336.80	10920	123.63	2852202697.80	23070	2012
124.28	1325459221.96	10665	124.28	2800055909.13	22530	2013

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

مما يلاحظ إستقرار سعر التكلفة للوحدة الواحدة خلال الفترة وعدم وجود حركة سعرية أفقية كبيرة وهذا راجع للسياسة التي إنتهجتها المؤسسة من خلال اللجوء إلى إبرام عقود ثابتة مع الفلاحين في المنطقة قصد شراء كل محاصيلهم من الطماطم الصناعية مقابل أسعار ثابتة، مما عاد بالفائدة على الطرفين فالمؤسسة خفضت من كميات المواد النصف جاهزة المستوردة والفلاحين بالمنطقة

ضمنوا بيع المحاصيل فور جنيها بدل المعاناة السابقة في البحث عن أسواق لتصريف منتجاتهم، حيث تعتبر هاته السياسة جد ناجعة وقد عادت بالكثير من الفوائد على المؤسسة ومن أهمها تقليل فترات التوقف وكذا تقليل الوقت والتكلفة للبحث عن المادة الأولية في الأسواق الفورية.

ومن خلال الجدول أعلاه والنقاط الأربعة التالية لتقدير التكاليف يمكننا القول إن المؤسسة الجزائرية تعتمد على طرق وتقنيات لتقدير التكاليف وكذا تكاليف تلبية رغبات العملاء وهو ما يقودنا إلى إثبات صحة الفرضية الأولى. وللبدا في حصر تكاليف الجودة نبدأ مع تكاليف الفشل الداخلي والتي سنعتبر عنها من خلال المنتج المعيب والتكاليف المرتبطة باسترجاعه.

#### 1.2.4 تكاليف الفشل الداخلي:

حيث نستعرض من خلال الجدول التالي تكلفة المعيب خلال الفترة 2011-2013

جدول رقم 03 تكلفة المنتج المعيب

المجموع (دج)	وحدة 02		وحدة 01		
	تكلفة الإسترجاع (دج)	كمية المعيب (كغ)	تكلفة الإسترجاع (دج)	كمية المعيب (كغ)	
3232296.50	469121.06	60777	2763175.44	357980	2011
2807423.08	523513.11	66869	2283909.97	291727	2012
2199283.81	455681.40	57843	1743602.40	221330	2013

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

أول ما يلاحظ أن نسبة المنتج المعيب للوحدة الثانية أقل بكثير من الوحدة الأولى وهذا راجع لسببين أولهما هو حجم الإنتاج المنتج في الوحدة الثانية أقل مما هو منتج في الوحدة الأولى، والسبب الآخر هو أن الوحدة الثانية تعد حديثة نوعا ما مقارنة بالوحدة الأولى، لذلك نجد ان نسبة المنتج المعيب فيها منخفضة نوعا ما، أما الملاحظة الثانية هي أن تكلفة المعيب تنخفض تدريجيا من سنة لأخرى، وهو الأمر الذي يعزى خلال هاته الفترة إلى إرساء نظام للجودة في المؤسسة حيث كانت هاته الفترة تحت الإختبار قصد منحها إشهاد الجودة للمواصفة القياسية 9001، أما عن الأسباب التي تؤدي لهذا معيب وما ينجر عنه من تكلفة إسترجاع فإن الأسباب تتعدد ولا يمكن حصرها بالظبط حيث تتركز أهم الأسباب في أمرين إثنيين المشاكل مع الآلات وكذا العنصر البشري من خلال عدم الإلمام الجيد بطرق العمل وكذا ضعف التواصل و تنظيم العمل.

#### 2.2.4 تكاليف الوقاية

أما عن تكاليف الوقاية فسنعتمد على تكلفة التكوين والتأهيل التي تنفق على العمال قصد الرفع من اداءهم الوظيفي بما يسمح بتقليل الاختلالات والتكاليف المرتبطة بها، حيث جاءت هاته التكاليف على النحو التالي:

جدول رقم 04 تكاليف الوقاية

السنة	2011	2012	2013
تكلفة التكوين (دج)	1519105.00	1672190.00	1742850.00

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

#### 3.2.4 تكاليف التقييم:

بالنسبة لهذا النوع من التكاليف فتعتبر تكاليف مصلحة المخبر والتابعة لقسم الإنتاج أفضل تعبيرا عنها حيث تتكفل هاته المصلحة بفحص ومراقبة المنتج ومصلحة الصيانة باعتبارها المشرفة على مراقبة وصيانة معدات الإنتاج وقد تم رصد هذا النوع من التكاليف خلال هاته الفترة كما يلي:

## جدول رقم 05 تكاليف التقييم

السنة	2011	2012	2013
تكلفة التقييم	15870852.80	16952924.80	17014544.39

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

## 4.2.4 تكاليف الفشل الخارجي:

نظرا لكون هذا المصطلح جديد بالنسبة للمحيط المؤسساتي في الجزائر، فإنه من الصعوبة بما كان قياس تكلفته حيث يتطلب قياسه وجود مصلحة تسويق نشطة وفعالة تجرى الدراسات الميدانية، وتستعمل مختلف أدوات القياس العلمية من أجل تحديد ولو بشكل جزئي تكلفة الفشل الخارجي المرتبطة بسمعة المؤسسة في السوق والفرص البديلة التي تضيع منها جراء ما قد يحتويه منتج المؤسسة من عيوب، أو عدم الوفاء بمتطلبات العملاء وعلى هذا الأساس نجد أنفسنا مظطرين لترك هذا النوع من التكلفة دون تقدير.

وتعتمد المعايير العالمية على نسب لتوزيع التكاليف حيث يتم توزيع نسبة تتراوح بين 25% و 40% لكل من تكاليف الفشل الداخلي والخارجي لكل واحد منهما بينما يتم تقدير ما نسبته بين 15% و 45% لتكلفة التقييم وبالنسبة لتكلفة الوقاية يتم حصرها بنسبة بين 5% و 10% (فاطمة، 2008، صفحة 88).

## جدول رقم 06 إجمالي التكاليف المرتبطة بالجودة

السنة	تكلفة إداخلي	%	تكلفة التقييم	%	تكلفة الوقاية	%	إجمالي التكلفة
2011	3232296.50	15.67	15870852.80	76.95	1519105.00	7.36	20622254.30
2012	2807423.08	13.09	16952924.80	79.09	1672190.00	7.80	21432537.89
2013	2199283.81	10.49	17014544.39	81.18	1742850.00	8.31	20956678.20

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

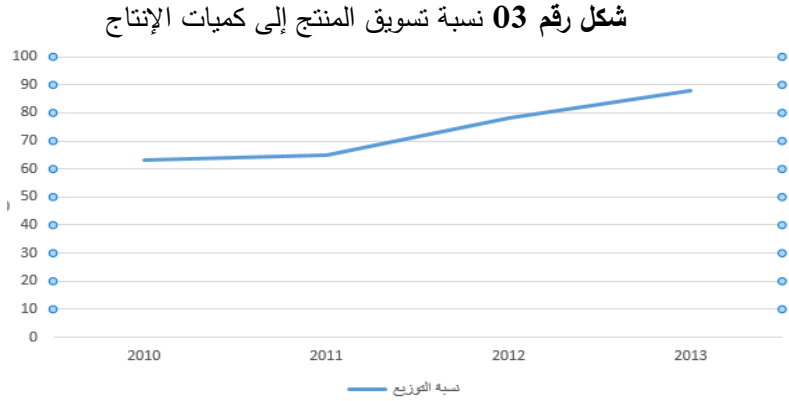
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إختلالات كبيرة فيما يخص توزيع التكاليف بناء على المعايير المعمول بها عالميا حيث نلاحظ أن تكاليف التقييم تأخذ النصيب الأكبر بنسبة تتراوح بين 76% و 81% بينما تسجل تكاليف الوقاية توافقا مع ما هو معمول به عالميا بينما تبقى تكاليف الإختلالات الداخلية أقل من النسب العالمية وهذا الأمر يمكننا من الأخذ بعدم صحة الفرضية الثالثة.

## 5. مناقشة وتحليل النتائج:

بعد عرض للتكلفة التي تتحملها المؤسسة قصد الوفاء بمتطلبات عملائها وعرض لسعر التكلفة لآبد من التعرّيج على الأسعار العالمية للطماطم المصيرة قصد معرفة مدى تنافسية السعر الذي تعرضه المؤسسة، وبحسب قاعدة بيانات التجارة العالمية ITC فإن السعر المعروض خلال تلك الفترة تراوح بين 1.02 دولار و 1.1 دولار وهو ما يعادل بأسعار الصرف الرسمية بين 64 دج و 80 دج، وفي ظل هاته الأسعار المعروضة عالميا وأسعار التكلفة فإننا نلاحظ عدم مقدرة المؤسسة على ولوج الأسواق العالمية نظريا لأنه لم يتم التأكد ومقارنة جودة المنتجات المعروضة في الأسواق الدولية مع جودة منتجات المؤسسة.

حيث أنه إذا تم الاعتماد على معيار السعر، فإننا نلاحظ أن هناك فجوة بين السعيرين يجب على المؤسسة العمل على التحكم أكثر في التكلفة، وهو ما يبدو أن المؤسسة على صدد القيام به، حيث بدأت في خطط التكامل الخلفي من خلال إستعدادها لدخول غمار زراعة شتلات الطماطم الصناعية، وتوزيعها للفلاحين في إطار شراكة بدل الإعتماد على التعاقد مع فلاحي المنطقة فقط، خاصة وأن منتجاتهم لا تغطي القدرات التحويلية للمؤسسة إلا في فترة الحصاد والتي لا تتعدى ثلاثة أشهر، خلال السنة و قد أسفرت هاته الشراكة والمرافقة للفلاحين بالمنطقة على الرفع من مردودية الهكتار الواحد من المادة الأولية بشكل مستمر خلال الفترة 2010 إلى 2013 من 566 قنطار في الهكتار إلى 724 قنطار في الهكتار.

كما أنه لوحظ وجود مخزون بشكل دائم وهو ما يشكل عبئاً إضافياً على المؤسسة ويحرمها من موارد يمكن إستغلالها في إستثمارات أخرى، وهو ما يعرف بكلفة الفرصة البديلة حيث أنه وطوال الفترة بين 2010 و 2013 فإن نسبة تسويق المنتج تراوحت بين 63% و 88%، ما يعني بقاء مخزونات آخر المدة تتراوح بين 22% و 37% مع وجود إحتتمالات بإنتهاء صلاحيتها وهذا حسب الشكل التالي:



**المصدر:** من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التسويق إلى كمية الإنتاج رغم أنها في تحسن مستمر خلال الفترة إلا أنها بحاجة لمزيد من الطبطب قصد المحافظة على الموارد المتاحة للمؤسسة وكذا خفض كلفة التخزين.

بالنسبة لتكلفة التكوين فنلاحظ أن التكلفة ترتفع من سنة إلى أخرى، وهذا الأمر راجع لسياسة التكوين التي تتبعها المؤسسة مع عمالها صف لذلك عمليات التوظيف السنوية، ونستعرض من خلال الجدول التالي عمليات التوظيف في الوحدات محل الدراسة والمؤسسة ككل:

**جدول رقم 07** عمليات التوظيف في المؤسسة

البيان	2011	2012	2013
الوحدة 01	27	03	68
الوحدة 02	21	33	00
المؤسسة	101	64	68

**المصدر:** من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول إهتمام المؤسسة بتدعيم وحداتها بالعنصر البشري المطلوب وهذا لمواكبة وتيرة الإنتاج حيث ننوه أن المؤسسة تعمل في أقسام الإنتاج بنظام التناوب 8 ساعات × 3 و هذا لضمان 24 ساعة متواصلة من الإنتاج، كما أن المؤسسة تولى أهمية لعمليات التكوين حيث أنها و خلال سنة 2013 قامت ب 12 عملية تكوين لعمالها و بحجم 99 يوم موزعة على العمليات ككل، هندسة العملية الإنتاجية تعتبر كذلك أحد الأسباب الرئيسية في رفع كلفة الإنتاج من خلال وجود منتجات معيبة، وكذا تكاليف تشغيل وصيانة الآلات و حدوث فترات توقف بسبب أعطال الآلات، التكاليف الثابتة الكبيرة التي تتحملها المؤسسة حيث أنها لا تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية، إلا خلال فترة قصيرة من السنة وهي فترة حصاد واستقبال الطماطم الصناعية قصد الوفاء بالعقود المبرمة مع الفلاحين وتلبية إحتياجات السوق، هاته التكاليف تتمثل في مخصصات الإهلاك أعباء النشاط مثل الكهرباء 24/سا، أما عن نشاط التصدير فإن المؤسسة قد تمكنت من تصدير منتجاتها حسب الأحجام الواردة في الجدول أدناه:

**جدول 08** صادرات المؤسسة خلال الفترة 2011-2013

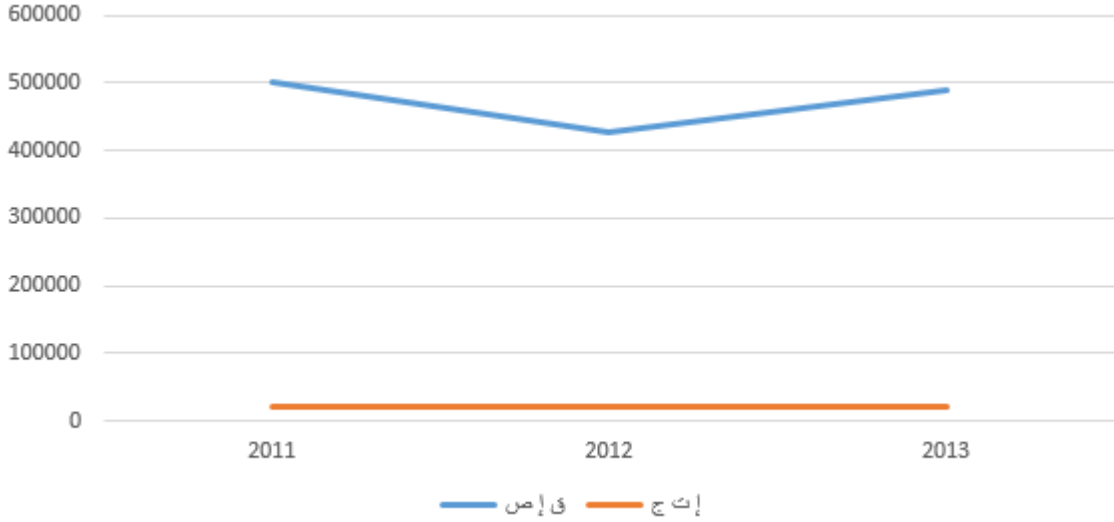
البيان	2011	2012	2013
الطماطم (طن)	1989	2744	3550

4450	3870	4560	إجمالي الصادرات (طن)
489,862,112.00	425,711,382.00	501,742,824.00	القيمة إ للصادرات (دج)

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، انخفاض القيمة الإجمالية للصادرات خلال الفترة وأيضاً بلغت نسبة الانخفاض 2.37% في حين ان الكمية المصدرة انخفضت بما نسبته 2.41%، في حين تظل نسبة الكميات المصدرة إلى إجمالي الكميات المنتجة لا تتجاوز 6%، ولعمل مقارنة بين إجمالي التكلفة على تحقيق الجودة وإجمالي قيمة الصادرات نستخدم الشكل التالي:

شكل 04 منحى مقارنة إجمالي تكلفة الجودة مع إجمالي قيمة الصادرات



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

من خلال المنحنى البياني أعلاه ومعطيات الجدول 08 نستنتج مدى محاولة المؤسسة تكيف أسعارها للمنافسة الخارجية رغم صعوبتها، ونلاحظ أنه رغم إنحدار منحى قيمة الصادرات الإجمالية إلا أن منحى التكلفة حافظ على نوع من الاستقرار النسبي وهو الأمر الذي يمكن تفسيره بعدم قدرة الإنفاق على تحقيق رغبات المستهلكين والوفاء بمتطلباتهم لزيادة قيمة الصادرات الإجمالية كون هذا الأمر يتحدد بناء على عدة محددات وليس محدد واحد فقط، وعليه فالمؤسسة مطالبة ببذل المزيد من الجهد للتحكم في التكلفة وهذا لتسويق منتجها بجودة وبسعر تنافسي يمكنها من الحصول على حصة سوقية في بداية الأمر ثم التوجيه نحو الربحية كمرحلة ثانية وهذا الأمر يقودنا إلى نفي الفرضية الثانية.

وفي سبيل ذلك، لا بد عليها من إحداث مزايا تنافسية إضافية بغض النظر عن السعر مثلا جودة التغليف والتعليب، حيث من الأفضل تخصيص تغليف وتعليب خاص بالأسواق الخارجية بدل توحيد مثل السوق المحلي وكذا إدراج أحجام أخرى توافق متطلبات المستهلكين في تلك الأسواق، وكل هاته الأمور لا بد لها من بحوث للجدوى ودارسات للسوق وهو ما يشكل إحدى نقاط الشغف لدى المؤسسة، حيث تكفى بالمشاركة في بعض المعارض في الخارج والاعتماد على وسطاء من أجل تصدير منتجاتها، بدل القيام بدراسة الأسواق والتعرف على متطلبات العملاء.

ضف لكل تلك العراقيل مشاكل النقل حيث تعد تكلفة النقل سواء البحري أو الجوي عائق كبير يقف أمام أي خطوة لزيادة صادرات المؤسسات الجزائرية ككل حيث يتطلب وقت أكبر وكلفة أكبر في بعض الوجهات مقارنة ببعض المنافسين.

## 6. الخاتمة:

إن من أهم القواعد الاقتصادية هي أن الموارد تتسم بالندرة النسبية، لذلك تسعى الدول للتكامل فيما بينها حيث أنه من المستحيل أن تكتفى أي دولة بنفسها وتتأى عن التعامل اقتصاديا مع باقي الدول، وينتج عن هذا التعامل تبادل تجارى فنجد بعضها يستورد لتحقيق إكتفاء من حاجياته بينما يصدر بعض المواد التي يحقق فيها فائض وهو الأمر الذي تسعى جميع الدول نحوه دون إستثناء فطالما كانت الرغبة في التصدير تشكل حافز للمؤسسة الاقتصادية لولوج أسواق أجنبية ونفس الرغبة تسعى الدول جاهدة لدعمها من خلال برامج وسياسات لترقيتها، وتعد المؤسسة عماد أي سياسة أو برنامج لترقية الصادرات فمن دون تحركها لا يمكن نجاح هكذا إجراءات، ومن بين الإجراءات التي توفرها بعض الدول لمؤسساتها هي دعمها من أجل إرساء أنظمة للجودة والحصول على إشارات عالمية، تساعد على ولوج بعض الأسواق التي تتطلب توفر هكذا شهادات مع بعض المتطلبات الفنية وتتحمل أي مؤسسة تكلفة جراء تحقيقها لهاته المتطلبية وأيضا قصد ضمان حد أدنى من الجودة لمنتجها وفي الجزائر يعد مفهوم ضبط كلف الجودة حديثة رغم قدمه حيث أن هناك بعض المؤسسة تهتم بهذا الأمر وتعمل على تقدير تلك التكاليف وهذا قصد ضبط أسعار التكلفة لمنتجاتها بينما تنظر إليها بعض المؤسسات على أنها إستثمار ستحقق من خلاله عوائد على مدى زمني معين في حين تهمله بعض المؤسسات الأخرى، وقد خلصت هاته الدراسة إلى النقاط التالية:

- بعض المؤسسات الجزائرية على علم بأهمية تقدير كلف الجودة نظرا لأثرها على أسعار التكلفة للمنتج؛
  - تظل المؤسسة الجزائرية غير قادرة على التحكم الأمثل في التكلفة مما يجعلها تعاني امام المنافسة عند الرغبة في التصدير؛
  - لا بد للمؤسسة الجزائرية من القيام بدراسات للأسواق الخارجية قصد التعرف على رغبات ومتطلبات العملاء فيها؛
  - رغم التحفيزات والإجراءات الداعمة التي تقدمها السلطات في الجزائر للمصدرين إلا أنه مزال عدة عراقيل تعترض طريقهم منها على سبيل المثال عدم إستقرار أسعار الصرف وتكاليف الشحن البحري والجوي؛
  - لا تهتم المؤسسة الجزائرية كثيرا بجودة التغليف والتعبئة والذي يعد بمثابة عنوان للكتاب الذي يهتم به القارئ قبل إتخاذه لقرار قرأته فلا بد للمؤسسة الجزائرية تخصيص نوع من التغليف والتعبئة خاص بالأسواق التي تستهدفها؛
  - فمثل ما تم التطرق له فإن المؤسسة محل الدراسة تتبع طريقة توحيد التغليف على الرغم من أن الأسواق الخارجية وأوروبا خاصة تفضل التغليف الشفاف الذي يظهر ما تحويه علبة المنتج خاصة إذا كان مادة غذائية؛
  - عدم إحترام هيكل توزيع تكاليف الجودة في المؤسسة الجزائرية حسب ما هو معمول به عالميا.
- وعلى ضوء هاته النتائج نقترح أن تعيد المؤسسة بناء هيكل تكلفتها، من خلال الإعتماد على طريقة التكامل الأمامي والخلفي مع الموردين والموزعين، كما نقترح أن يتم تخصيص تغليف خاص وكذا أحجام تعبئة خاصة بكل سوق بناء على دراسات لاحتياجات العملاء.

## قائمة المراجع:

1. Slack, N., Stuart, C., Robert, J., & Alan, B. (2006). *Operation and Process Management Principles and Practice for Strategic Impact*. Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow.
2. ابراهيم الحداد عواطف. (2009). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار الفكر للنشر.
3. أحمد بن عيشاوي. (2006). *إدارة الجودة الشاملة (tqm) في المؤسسات الخدمية*. مجلة الباحث، 4(4)، 7-16.
4. أحمد رمزي صياغ، و الشيخ الداوي. (2020). *مساهمة قدرات ومهارات المفاوضين في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دلائل من بيانات L'entreprise. Gem*، 9(1)، 197-210.
5. أحمد محروس. (2000). *تكاليف الجودة مدخل إلى التطور و التحسين المستمر*. مصر: نور الإيمان للطباعة.

6. جاسم محمد فاطمة. (2008). أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 5(20).
7. جلول عاشور. (08، 12، 2020). المجلس الشعبي الوطني. تم الاسترداد من APN DZ: <http://www.apn.dz/AR/plus-ar/actualite-speciale-ar/6316-2020-12-08-17-10-53>
8. حمزة العوادي. (2018). الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات "دراسة استشرافية. جامعة بسكرة.
9. سوهير بن حميد ، و منصف مزار. (2019). أثر تغيير سعر الصرف الفعلي الحقيقي على الصادرات خارج المحروقات. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(3)، 83-97.
10. عاشور مزريق، و محمد غربي. (2005). تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 2(2)، 233-272.
11. عباس كحيط الموسوي نوار، و فاطمة غريال صالح المهدي. (2010). التكامل بين تكلفة إدارة TQM و أسلوب التكلفة على أساس النشاط. *مجلة الادارة والاقتصاد* (80)، 1-38.
12. عمر سعد الله. (2007). *قانون التجارة الدولية النظرية المعاصرة*. الجزائر: دار هومة للطباعة والتوزيع.
13. لعربي غمري اسماعيل. (08، 12، 2020). (المجلس الشعبي الوطني، المحاور) تم الاسترداد من APN DZ: <http://www.apn.dz/AR/plus-ar/actualite-ar/6316-2020-12-08-17-10-53>
14. محمود حامد عبد الرزاق. (2006). *تكنولوجيا المعلومات وزيادة الصادرات و دعم التنمية الصناعية*. مصر: مكتبة الحرية للنشر و التوزيع.
15. يوسف ملوك. (2010). أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماجستير جامعة سطيف.