

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية



رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص : تسيير

الموضوع :

إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001

إعداد الطالب :

يحي برويقات عبد الكريم

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة تلمسان	أ.د بندي عبد الله عبد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أ.د بلقاسم مصطفى
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أ.د بورحمة علال
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	د.داني الكبير معاشو
ممتحنا	جامعة تلمسان	د.ساهر سيدي محمد
ممتحنا	جامعة مستغانم	د.يوسف رشيد

السنة الجامعية : 2009/2008

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله

عليه و آله و صحبه و سلم و بعد...

أقدم شكري و تقديري إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى المشرف

على البحث ، على ما بذله من جهود مخلصه ، و مساعدة قيمة ، و توجيهات سديدة كان

لها الأثر الكبير على تطور و إتمام هذا البحث ، فله مني وافر التقدير و الامتنان ، و أن يجزيه

الله عني و عن طلبة العلم موفور الجزاء .

كما أتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى الأساتذة الأفاضل لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة،

فلهم مني جزيل الشكر و فائق التقدير و الاحترام.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد.

وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى والدي وخالتي وأسرتي جزاهم الله خير الجزاء

وإلى أصدقائي وزملائي

وإلى كل طالب علم

الفهرس

1	مقدمة عامة
10	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة: الأساس التاريخي والفكري و المفهوم.....
11	مقدمة
12	المبحث الأول: التعريف بالجودة و مراحل تطورها.....
12	1. مفهوم الجودة.....
16	2. مراحل تطور إدارة الجودة
17	1.2 تفتيش الجودة.....
19	2.2 الرقابة على الجودة
20	3.2 ضمان الجودة.....
23	4.2 إدارة الجودة الشاملة.....
28	المبحث الثاني: الأساس الفكري للإدارة الجودة الشاملة
28	1. إسهامات ادوارد ديمينغ
28	1.1 نقاط ديمينغ الأربع عشرة
28	2.1 الأمراض القاتلة
32	3.1 دورة PDCA.....
35	2. إسهامات جوزيف جوران
35	1.2 تخطيط الجودة.....
36	2.2 الرقابة على الجودة
37	3.2 تحسين الجودة
39	4.2 نقاط جوران
40	3. إسهامات فيليب كروسبي
40	1.3 أسس الجودة
41	2.3 النقاط الأربع عشر
42	3.3 شبكة نشر الجودة
44	4. إسهامات كايزرو ايشيكاوا
44	1.4 التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة.....

45 2.4 حلقات الجودة
46 5. الإطار العام لإسهامات رواد الجودة
48 المبحث الثالث : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
55 خاتمة
56 الفصل الثاني :العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة
57 مقدمة
59 المبحث الأول :مفهوم العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة
61 المبحث الثاني: العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب الأدبيات الإدارية
62 1. القيادة
70 2. التخطيط الاستراتيجي للجودة .
72 3. بنية الجودة
73 4. التركيز على الزبون
77 5. الاتصال الفعال
78 6. التقييم
85 7. التدريب والتعليم
88 8. مشاركة الأفراد
93 9. المكافأة و العرفان
95 10. إدارة جودة الموردين
96 11. إدارة العمليات
 المبحث الثالث : العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب جوائز الجودة
104 الدولية
105 1. جائزة ديمنغ
110 2. جائزة مالكوم بالدريج
114 3. الجائزة الأوروبية للجودة
118 المبحث الرابع : مقارنة العوامل الحرجة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....
122 خاتمة

123	الفصل الثالث : المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة...
124 مقدمة.
125 المبحث الأول : المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000
125 1. الخلفية التاريخية لمواصفات إيزو 9000.
127 2. تعريف مواصفات إيزو 9000.
128 3. عائلة مواصفات إيزو 9000
131 4. مبادئ أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000.
132 5. متطلبات المواصفة إيزو 9001.
141 6. مراحل تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001.
143 المبحث الثاني : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفة إيزو 9001.
150 المبحث الثالث : الإيزو 9001 خطوة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة...
155 خاتمة
156 الفصل الرابع : إدارة الجودة الشاملة : مراحل تطبيقها ومزاياها
157 مقدمة.
158 المبحث الأول : مراحل برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
161 1. مرحلة الإعداد
164 2. مرحلة التخطيط
176 3. مرحلة التقييم
184 4. مرحلة التنفيذ
187 5. مرحلة تبادل و نشر الخبرات.
188 المبحث الثاني : بنية الجودة.
189 1. لجنة توجيه الجودة.
191 2. قسم الجودة.
192 3. فريق المسهلين.
194 المبحث الثالث : المزايا المتولدة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة
202 خاتمة

	الفصل الخامس : البيئة الخارجية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية
203	الجزائرية
204	مقدمة.
205	المبحث الأول :التحولات الاقتصادية و السياسية
205	1. التحول إلى اقتصاد السوق و الانفتاح الاقتصادي
213	2. الاستقرار السياسي
214	المبحث الثاني: دور السلطات العمومية في مجال ترقية الجودة .
214	1. برنامج التأهيل
223	2. الجائزة الجزائرية للجودة
228	3. إنشاء الهيئات الداعمة للجودة
228	1.3 المركز الجزائري لمراقبة الجودة والأغلفة
230	2.3 المعهد الجزائري للتقييس
231	3.3 الهيئة الجزائرية للاعتماد
232	4. الإطار القانوني المتعلق بالجودة.
240	المبحث الثالث :الثقافة الوطنية
243	خاتمة.
244	الفصل السادس : الدراسة الميدانية
245	مقدمة.
246	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
246	1.مجمع وعينة البحث
255	2.أداة الدراسة و إجراءاتها
255	1.2 بناء أداة الدراسة
257	2.2 صدق أداة الدراسة
260	3.2 ثبات أداة الدراسة
262	3.خطوات تطبيق الدراسة الميدانية .
263	4. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

265	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها .
265	1. مستوى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة.
269	1.1 القيادة
272	2.1 التخطيط الاستراتيجي للجودة
274	3.1 بنىة الجودة
276	4.1 التركيز على الزبون
279	5.1 الاتصال الفعال
281	6.1 التقييم
284	7.1 التدريب والتعليم
287	8.1 مشاركة الأفراد
289	9.1 المكافأة والعرفان
291	10.1 إدارة جودة الموردين
293	11.1 إدارة العمليات
295	2. المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة.
298	3. عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة
301	خاتمة
303	خاتمة عامة
308	قائمة المراجع
339	قائمة الأشكال و الجداول
344	الملاحق

مقدمة عامة

أدت عولمة الأسواق و التطورات السريعة في تدفق المعلومات إلى الرفع من المنافسة على مستوى العالم¹، حيث أصبحت المنافسة على النطاق الدولي حقيقة من الواقع، إذ تتنافس المؤسسات في الأسواق الدولية مع منافسين في الجوانب: التكنولوجية، التكلفة، جودة المنتج و الخدمة و الأزمنة، فكل مؤسسة يجب أن تبحث عن ميزة تنافسية. في هذا السياق ازدادت أهمية الجودة في تحقيق ميزة تنافسية مع ازدياد حجم المنافسة المحلية و الدولية، حيث ازداد اهتمام المؤسسات الصناعية بتحسين جودة منتجاتها و عملياتها عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما سمح لتلك المؤسسات بإنتاج منتجات ذات جودة و بتكاليف اقل²، فلقد عرفت إدارة الجودة تطورا ملحوظا، إذ ابتعدت تدريجيا عن حيزها الضيق المتمثل في تفتيش الجودة، لتصبح بحق نظاما لإدارة المؤسسة، حيث وصفها البعض بأنها الثورة الصناعية الثانية³ و أداة للنجاح في القرن الواحد و العشرين⁴.

¹ AL-KHALIFA.K.N & ASPIWALLE.E.M, The development of total quality management in Qatar, The TQM Magazine, Vol 12 N° 3, 2000, pp 194-204.

² OMACHONU.V.K & ROSS.J.E, Principles of total quality management, St Lucie Press, US, 1994, p 11.

³ KANJI.G.K, Total quality management : the second industrial revolution, Total Quality Management, Vol 1 N° 1, 1990, pp 3-13.

⁴ MEHRA.S,HOFFMAN.J.M & SIRIAS.D, TQM as a management strategy for the next millennia, International Journal of Operations & Production Management, Vol 21 N° 5&6, 2001, pp 855-876.

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاما إداريا تستطيع المؤسسات من خلاله تحقيق ميزة تنافسية¹، وذلك من خلال استثمار جهود جميع أفراد المؤسسة، و التطوير المستمر لجميع العمليات، و التركيز على رضا الزبون و حاجاته و توقعاته المستقبلية .

كان اليابانيون هم السباقين لاستيعاب الرهان الذي تمثله الجودة لتطوير صناعتهم و منتجاتهم، فبعد أن كانت توصف منتجاتهم عقب الحرب العالمية الثانية بالمنتجات الزهيدة الرديئة، أصبحت الآن عبارة « صنع في اليابان » مرادفة للسعر المعقول و الجودة العالية²، و يُجمع خبراء الإدارة على أن الاهتمام الذي توليه المؤسسات اليابانية للجودة كنظام إداري، يعد أحد العوامل الأساسية في قدرتها التنافسية الدولية³.

لقد أسهم النجاح الذي حققته المؤسسات اليابانية، في استقطاب الكثير من الاهتمام و الوعي لدى الممارسين بأهمية إدارة الجودة الشاملة، و قد لقيت إدارة الجودة الشاملة قبولا و انتشارا عالميا، إذ أصبحت ظاهرة عالمية⁴ تُمكن المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية و البقاء و الاستمرارية في ظل المتغيرات البيئية سريعة التغيير و الأسواق الدولية و زيادة حدة المنافسة.

¹ SAYLOR.J.M, TQM field manual, McGraw-Hill co, NY, 1992, p 13.

STEELE.J, Implementing total quality management for long and short term bottom line results, National Productivity Review, Vol 12 N° 3, 1993, pp 425-441.

BADRI.M.A, DONALD.D & DONNA.D, A study of measuring the critical factors of quality management, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 12 N° 2, 1995, pp 36-53.

ESCRIG-TENA.A.B, TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 21 N° 6, 2004, pp 612-637.

² HOSOTANI.K, Le guide qualité de la résolution de problème, DUNOD, Paris, 1999, p39.

³ LARGOSEN.S, Quality management in Europe : a cultural perspective, The TQM Magazine, Vol 14 N° 5, 2002, pp 275-283.

⁴ LAKHE.R.R & MOHANTY.R.P, Total quality managements : concepts , evolution and acceptability in developing economies , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 11 N° 9, 1994, pp 9-33.

NORONHA.C, Culture specific TQM in China: case studies for theoretical consideration, Asian Business & Management, Vol 1 N° 1, 2002, pp 125- 145.

1- إشكالية البحث:

إن التحولات التي تعرفها الجزائر خلال السنوات الأخيرة، من تحول تدريجي نحو اقتصاد السوق، و آفاق الانضمام لمنطقة التبادل الحر الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة ، ستتيح للمؤسسات الصناعية الجزائرية ذات القدرة التنافسية العالية، إمكانية التواجد بأسواق الدول المتقدمة ذات القدرة الشرائية المرتفعة، و على العكس من ذلك، فإن المؤسسات التي لن تسعى لتحسين قدرتها التنافسية، فإنها مهددة بفقد حصتها السوقية، و مصيرها يؤول إلى الزوال.

في هذا السياق، أصبحت المؤسسة الصناعية الجزائرية الآن، أحوج ما تكون إلى تعزيز قدرتها التنافسية لمواجهة مختلف صور التحديات الجديدة و لضمان بقائها و استمراريتها، و هذا ما يفرض عليها التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها هذه المؤسسة ، أي تبني أساليب إدارية قادرة على استيعاب التحديات و التعامل معها ، و لعل أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي فرضت نفسها و بقوة، و لاقت قبولا و انتشارا عالميا ، هو نظام إدارة الجودة الشاملة.

على هذا الأساس ، تتمثل إشكالية الدراسة الحالية في صورة التساؤل الرئيسي التالي :
ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط بها ؟ .

و ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ و ما الأساس الفكري الذي ارتكز عليه؟ وكيف يطبق؟.

- ما هي العوامل الحرجة التي تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ؟ .

- هل هناك اختلاف بين المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001 و إدارة الجودة الشاملة؟.

- ما هي الظروف البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ؟ .

- ما المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ؟ و ما العقبات التي تقف عائقا أمام تطبيقها ؟ .

لمعالجة موضوع البحث، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- البيئية الخارجية مواتية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 .
- تُطبَّق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً كاملاً في جميع عناصرها في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 .

2- أهمية البحث :

- تنبع أهمية هذا البحث ، من أنه يسعى إلى محاولة استقطاب انتباه و اهتمام مدراء المؤسسات الصناعية الجزائرية ، و المهتمين ببقائها، إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ، و الذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة للإدارة، و الذي ثبتت مزاياه عندما وضع موضع التطبيق العملي، و إلى الإشارة إلى أنه قد آن الأوان أن تبدأ المؤسسات الصناعية الجزائرية في التفكير في تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث.
- إن أهمية هذا البحث كذلك، ترجع إلى كونه يتطرق إلى العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دون إغفال بالمشكلات أو التحديات التي يمكن أن تقف في مواجهة عملية التطبيق، و كيفية معالجتها.
- تعد هذه الدراسة أداة معلوماتية حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، و المزايا الممكنة من تطبيقها ، و العقبات التي تحول دون تطبيقها.
- إلقاء الضوء على نظام إدارة الجودة الشاملة، مما قد يشجع الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.
- إثراء مكتبة الكلية، بمرجع خاص بموضوع إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد ذلك الذين يرغبون في تزويد معارفهم حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- أهداف البحث :

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :
- عرض و تقديم الإطار التاريخي و الفكري النظري لإدارة الجودة الشاملة ، و مفهومها و أهميتها ، و عواملها الحرجة و مراحل تطبيقها.
 - دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، و المزايا الممكنة من تطبيقها ، و العقبات التي تحول دون تطبيقها.
 - تحديد نواحي الضعف أو القوة في تطبيق عوامل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، و هذا سيبين النواحي التي يجب تحسينها من طرف هذه المؤسسات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - اقتراح أداة تساعد الباحثين و المدراء في المؤسسات الصناعية على فحص مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - عرض بعض التوصيات التي من شأنها تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية .

4- منهج البحث :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أن تحقيق أهداف البحث، و اختبار الفرضيتين التي يقوم عليها، تطلب أن يجمع هذا البحث بين الشقين النظري و الميداني :

في الشق النظري ، تمت مراجعة الأدبيات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاطلاع على الكتب و الأبحاث العلمية ، و قد سمح لنا ذلك بتكوين خلفية نظرية حول الموضوع ، و الخوض في الميادين التي لم يتم التطرق لها.

أما في الشق الميداني ، تم الاتصال بقسم الجودة بوزارة الصناعة و الهيئات المانحة لشهادات ايزو 9001 من أجل الحصول على إحصائيات حول المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، و تم توزيع الاستبانات للحصول على البيانات المطلوبة من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

5- حدود البحث :

تم إجراء هذه الدراسة على عينة ممثلة للمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001، و بالتالي فإن النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تعميمها على المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

6- الدراسات السابقة :

يعد موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا من لدن الباحثين¹، و قد زاد هذا الاهتمام بفعل الانتشار الدولي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و العولمة، و بالرغم من وجود العديد من الدراسات حول الموضوع في الدول المتقدمة، إلا أنه يوجد القليل من الدراسات المنجزة في الدول النامية عامة²، و الجزائر خاصة.

تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث و المنجزة في الجزائر، و ذلك بغية عدم تكرار ما جاء فيها من جهة، و من جهة أخرى الاستفادة من نتائجها، و نستعرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني في ما يلي :

- الدراسة الأولى، هي دراسة هيشور محمد صالح³، و هي رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، و اهتمت هذه الرسالة بدراسة ممارسات الجودة في المؤسسات الجزائرية، و شملت هذه الدراسة عينة من 43 مؤسسة عمومية كبيرة منتمية لقطاعات : النسيج، مواد البناء، الإلكترونيك و الميكانيك، البترول و الغاز، الصيانة، المواد الغذائية، الورق و الزجاج و البلاستيك، و موزعة على مختلف جهات الوطن،

¹ GARCIA-BERNAL.J, CASTEL.G, PASTOR-AGUSTIN.G & RAMIREZ-ALESON.M, Total quality management in firms: evidence from Spain, Quality Management Journal, Vol 11 N° 3, 2004, pp 20-34.

² AL-KHALIFA.K.N & ASPIWALL.E.M, The development of total quality management in Qatar, The TQM Magazine, Vol 12 N° 3, 2000, pp 194-204.

³ HAICHOUR.M.S, Le management de la qualité au sein des entreprises Algériennes, Thèse de Doctorat d'état en sciences économiques. Filière Gestion, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université d'ALGER, Mars 1999.

و خلصت الدراسة إلى وجود تفاوت شاسع في ممارسات الجودة، و أن أحسن الممارسات كانت في تلك المؤسسات الناشطة بقطاعي الإلكترونيك و الميكانيك ، والتي كانت تتهيا للحصول على إحدى شهادات إيزو 9000 ، و اقترح بخصوصها المضي في برامج إدارة الجودة الشاملة لترقية أنظمة الجودة المتواجدة بها.

● الدراسة الثانية ، و هي دراسة داني الكبير معاشو¹ ، و هي رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، و اهتمت بإشكالية تطبيق السيطرة على الجودة في المؤسسة الجزائرية ، و اعتمدت الدراسة على دراسة حالات ثلاث مؤسسات صناعية : صغيرة ، متوسطة و كبيرة الحجم ؛ و خلصت الدراسة إلى تمسك المؤسسات محل الدراسة بالإدارة الكلاسيكية التي كانت سمة القطاع العام ، و إلى عدم تطبيقها أساليب السيطرة على الجودة.

● الدراسة الثالثة ، و هي دراسة بوشيخي عائشة² ، و هي رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، و اهتمت الدراسة بمعرفة : هل تحترم المؤسسات الجزائرية فعليا مواصفات الجودة ؟ ، و اعتمدت الدراسة على عينة من 45 مؤسسة تنشط في الجهة الغربية من الوطن ، و متكونة من 20 مؤسسة حاصلة على إحدى شهادات الايزو ، 20 مؤسسة غير حاصلة على تلك الشهادات ، و 5 مؤسسات في طور الحصول عليها ، و منتمية إلى قطاعات : الأشغال العمومية ، النسيج ، مواد البناء ، المواد الغذائية ، المياه المعدنية و المشروبات الغازية ، البلاستيك و الألمنيوم ، الكهرباء، و الكيمياء الصناعية .

¹ داني الكبير معاشو ، السيطرة على الجودة بين النظري و التطبيقي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجيلالي اليابس ، سيدي بلعباس ، 2001/2000.

² BOUCHIKHIA, Le management de la qualité en entreprise Algérienne à l'heure de la mondialisation : Etude exploratoire, Thèse de Doctorat d'état en sciences économiques. Filière Gestion, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université ABOU-BEKR BELKAID, TLEMCEN, 2006/2007.

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات الجودة في المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو أو التي هي في طور الحصول عليها أحسن من الممارسات في المؤسسات غير الحاصلة على الشهادة.

نستخلص من خلال عرض الدراسات السابقة الآتي :

- تركز جميع الدراسات على أهمية تطوير أنظمة الجودة في بقاء المؤسسات الجزائرية.

- خلصت دراسة هيشور إلى أن أحسن ممارسات كانت في تلك المؤسسات الناشطة بقطاعي الإلكترونيك و الميكانيك ، والتي كانت تتهياً للحصول على إحدى شهادات إيزو 9000 ، و اقترح بخصوصها المضي في برامج إدارة الجودة الشاملة لترقية أنظمة الجودة المتواجدة بها ، و يتطلب هذا المقترح تخصيص بحث كامل يتناول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- منذ دراسة هيشور في 1999 ظهرت العديد من التغيرات والتي أثرت على واقع ممارسات الجودة في المؤسسات الجزائرية ، كما أن الدراسة كانت في سياق لم يسمح للمؤسسات بأن تنشط بصفة طبيعية ، كما أنه لم توجد في فترة الدراسة هذه أي مؤسسة حصلت على إحدى شهادات الايزو 9000 ، و لذا تم التركيز في هذا البحث على دراسة العلاقة بين العوامل البيئية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

- لم تتطرق أي دراسة سابقة إلى مفهوم العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و في نظرنا فإن التطرق إلى هذا المفهوم و محاولة بناء أداة لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، سيسهل كثيراً على الباحثين القيام بمزيد من الدراسات حول الموضوع من جهة ، ومن جهة أخرى سيساعد المدراء على تحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم .

بالنظر إلى ما سبق تم إجراء هذه الدراسة لسد الفراغ في الأدبيات الإدارية في مجال الجودة ، حيث سمحت مراجعة الدراسات السابقة بالوقوف على طبيعة تلك الدراسات و النتائج التي توصلت إليها ثم الخوض في المجالات التي لم تتطرق إليها تلك

الدراسات ، و عدم تبديد الجهد و الوقت و المال في إعادة دراسات سابقة و توجيه تلك الموارد إلى محاولة سدّ الفراغ في الأدبيات.

7- تنظيم البحث :

تم تقسيم البحث إلى الفصول التالية :

الفصل الأول :

يتطرق إلى دراسة الأساس التاريخي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة، باعتبارها نظاما إداريا حديثا، بالإضافة إلى محاولة تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني :

يتعرض إلى دراسة العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ، و ذلك بالاعتماد على مراجعة الأدبيات حول الموضوع و على دراسة جوائز الجودة الدولية .

الفصل الثالث :

يتطرق هذا الفصل، إلى محاولة توضيح الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و المواصفة إيزو 9001 من جهة، و إبراز العلاقة بين تطبيق المواصفة إيزو 9001 و تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى.

الفصل الرابع :

يهتم هذا الفصل بإبراز مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، و الإطار التنظيمي لها ، و الفوائد المتولدة عن تطبيقها الناجح .

الفصل الخامس :

يتعرض هذا الفصل إلى دراسة البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية ومدى ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات.

الفصل السادس :

يتطرق هذا الفصل إلى تحليل نتائج دراسة ميدانية تم إجراؤها على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001 ، من أجل الوقوف ، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات ، و المزايا الممكنة من تطبيقها ، و العقبات التي تعترض التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة :
الأساس التاريخي و الفكري ، و المفهوم

مقدمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، و التي لقيت اهتماما و انتشارا دوليا، حيث أصبحت ظاهرة عالمية¹.

من أجل فهم حسن لإدارة الجودة الشاملة، يتطرق هذا الفصل إلى الأساس التاريخي و الفكري و مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

في المبحث الأول، نتطرق إلى التعريف بمفهوم الجودة و مراحل تطور إدارتها.

في المبحث الثاني، نتعرض إلى دراسة إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة .

أما في المبحث الثالث، نتعرض إلى تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

¹ NORONHA.C, Culture specific TQM in China: case studies for theoretical consideration, Asian Business & Management, Vol 1 N° 1 , 2002, pp 125- 145.

المبحث الأول : التعريف بالجودة و مراحل تطورها

1- مفهوم الجودة :

قبل التطرق لتعريف كلمة «جودة» وبغرض رفع الإلتباس، نشير إلى مصطلح آخر وهو «النوعية/Variété»، والذي كثيرا ما يشيع استعماله كمرادف لكلمة جودة. وتعرف النوعية على أنها: "إختلاف المنتجات أو الخدمات، من حيث المظهر أو المستويات"¹، وبالتالي ترتبط النوعية بالخصائص الخارجية للمنتوج كالحجم، اللون... فمثلا يمكن تقسيم المنتجات من طبيعة واحدة أو تركيب واحد إلى منتجات: كبيرة، متوسطة، وأخرى صغيرة الحجم.

بالنسبة لمفهوم «جودة/Qualité» فقد عرف منذ العصور القديمة، فنجد مثلا الكلمة اللاتينية «Qualitas» والتي تعني "طبيعة (شيء ما)"²، كما وقد وردت كلمة جودة في كتابات المفكرين والفلاسفة والقادة، فنجد مثلا COLBERT وزير LOUIS XIV يذكر³:

"إن قامت مصانعنا، عبر مجهوداتها المتواصلة، أن تحقق أعلى جودة لمنتجاتها، فإن الأجانب سيجدون فائدة من اقتناء هذه المنتجات من فرنسا، وتعم ثروتهم على مملكة فرنسا."
أوت 1664

¹ محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، 1992 ، ص 85.

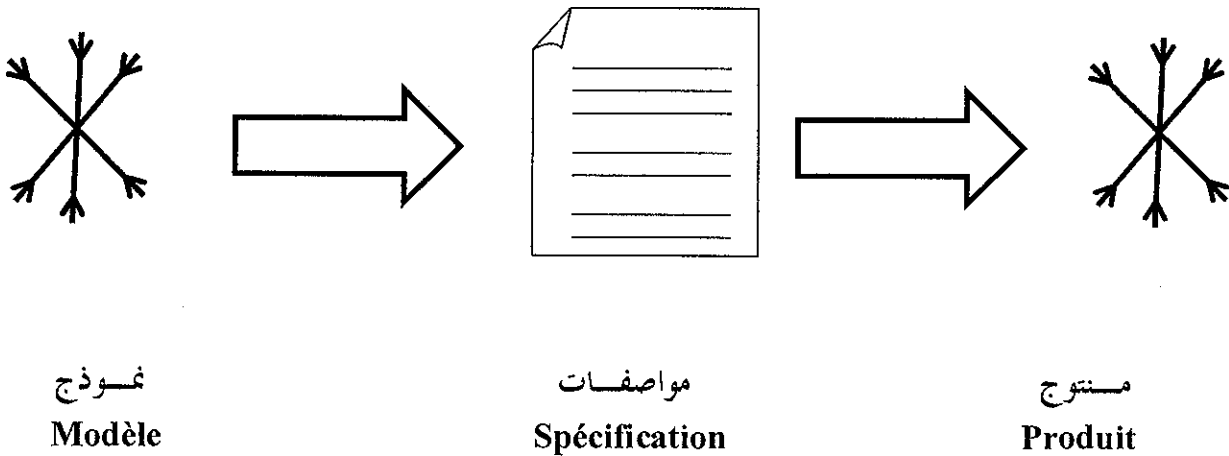
² KAMISKE.G.F & BRAUER.J-P, Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994, p 61.

³ TAPIERO.C.S, Total Quality Managment and it's control, CHAPMAN & HALL, UK, 1996, p 1.

كثيرا ما تعرّف كلمة جودة على أنّها مطابقة الخصائص الفنية للمنتوج للمواصفات شكل (1-1) ، فمثلا يرى GILMORE.H.L أن الجودة "هي درجة مطابقة منتوج معيّن لتصميمه أو مواصفاته"¹.

لكن هذا التعريف التقليدي محدود الرؤية وجدّ قاصر، فالمنتوج يمكن أن يستوفي الخصائص التي أعدّ على أساسها دون الإستجابة لتطلعات الزبائن ، كأن يطابق منتوج المواصفات، لكن الزبون يجد استعماله معقّداً أو غير آمن، أو أنّ صيانتها غير مرضية، أو أنّ زمن تقديم الخدمة غير مرضي... وبالتالي إن لم الزبون راضيا، فإنّ مطابقة المنتوج للمواصفات لا تمّ ولا يمكن الحديث عن الجودة .

شكل (1-1) : المطابقة للمواصفة



Source : DAGUISE.F, Profession Qualiticien, DUNOD, Paris, 2000, p 5.

¹ GILMORE.H.L, Product conformance cost, Quality Progress, Vol 7 N° 5, 1974, pp16-17.

ولتوضيح معنى الجودة، يمكن تقديم مجموعة التعاريف التالية :

يرى FEIGENBAUM.AV أن الجودة هي "مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون، سواءا كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية، واعية أو غير واعية"¹.

يعرف CROSBY.P.B الجودة على أنّها "المطابقة للمتطلبات"².

و يعرف JABLONSKI.J الجودة : "هي عبارة عن الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، التي يدفع الزبون نقوده مقابل الحصول عليها؛ وبناء على مفهوم التركيز على الزبون يمكن أن تشمل الجودة على التشغيل النهائي، أو وقت التسليم أو الحجم والتكلفة، درجة الاعتماد على المنتج أو أي عوامل أخرى"³.

كما يرى SCHMIDT.W.H & FINNINGAN.J.P " أن الجودة هي الوفاء بمتطلبات الزبون"⁴.

و يرى HRONEC.SM " أن كلمة جودة لها معنى مختلف حسب الأشخاص. منذ سنوات قليلة فقط، فإن الجودة كانت تتمثل في إحترام المواصفات المعطاة من طرف الزبون لا أكثر ولا أقل.

اليوم، تعني الجودة فهم و قبول و إرضاء وتجاوز حاجات، آمال وتطلعات الزبون بصفة مستمرة"⁵.

¹ NEUVILLE.J.P, La qualité en question, Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1996, pp 37-48.

² CROSBY.P.B, La qualité c'est gratuit, Economica, Paris, 1986, p 19.

³ جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ميمك ، مصر ، 1996 ، ص 194.

⁴ وراين شمدت و جبروم فانتجا ، مدير الجودة الشاملة ، أفاق الإبداع العالمية ، الرياض ، 1997 ، ص 9.

⁵ HRONEC.S, Vital signs : des indicateurs coût, qualité, délai pour optimiser la performance de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1995, p 50.

وأخيرا يمكننا إضافة تعريف المنظمة الدولية للتقييس ISO "الجودة هي قدرة الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات"¹.

على ضوء التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص ما يلي :

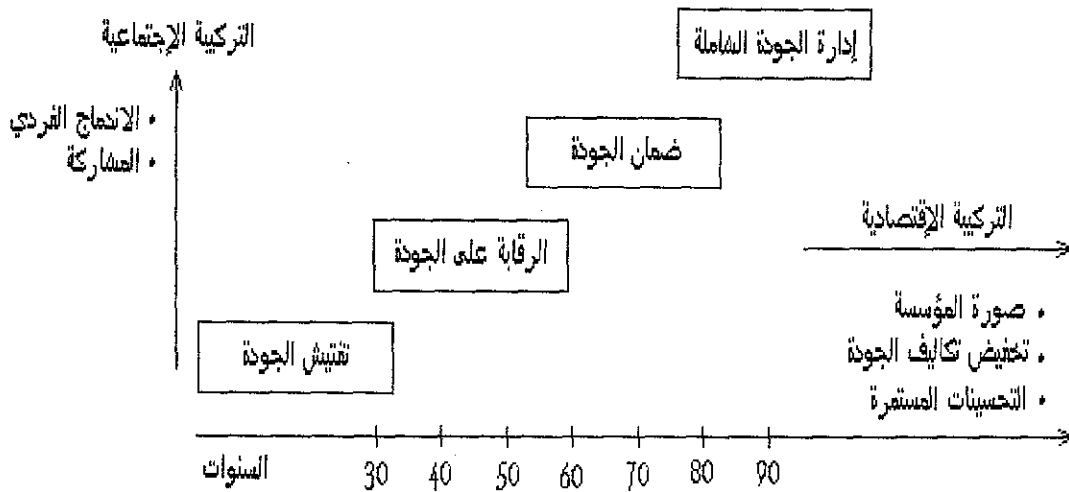
- أن الجودة لا تعكس التصوّر الشائع لها، والذي يعني "الأحسن بشكل مطلق، ولكن تعني الأحسن نسبة لمدى إرضاء حاجات وتطلّعات الزبون المستهدف.
- تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط بين طرفين هما المنتج والزبون.
- تشير التعاريف سواء بصفة صريحة أو ضمنية ، إلى هيمنة طرف في علاقة زبون منتج ، وهو تفوّق الزبون ، باعتبار أنّ الحكم الأوّل والأخير على الجودة يخص الزبون، وهو مرتكز حول رضاء تطلّعاته.
- تكتسي الجودة طابعا ديناميكيا، بمعنى الاستمرارية، وهذا يعني أن المنتج يجب أن يكيّف بدون توقف مجموع خصائص المنتجات والخدمات التي يقدمها مع تطوّر حاجات وتطلّعات الزبائن.
- الفكرة الأخيرة المكّملة للفكرة السابقة، تخص طبيعة العلاقة التي تنشأ فيها الجودة، فالعلاقة التي تربط المنتج بزبونه هي علاقة عميقة ودائمة وليست سطحية وظرفية ، ويرز ذلك بوضوح في تعريف HRONEC.S.M ،
. FINNINGAN.J.P & SHMIDT.W.H

¹ Norme internationale, ISO 9000-2000 Systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire, ISO Suisse, 2000, p 7.

2 - مراحل تطور إدارة الجودة :

فيما يلي، نتطرق إلى تطوّر عامل الجودة في حياة المؤسسات، في إطار السياق الذي ميّز العلاقات بين المؤسسة الصناعية والمتعاملين المعيّنين بعامل الجودة. هذه الدراسة ستكون مثرية، إذ ستسمح لنا بمعرفة مختلف نظم الجودة التي تنالت عبر الزمن من جهة كما يبيّنه الشكل (1-2)، ومن جهة أخرى الفهم الأحسن لتطوّر العوامل التي مهّدّت لمجيء إدارة الجودة الشاملة، والتطورات التي مكّنت الجودة أن تكتسي بعدا هاما في الإدارة الحديثة للمؤسسات.

شكل (1-2) : تطور مفهوم الجودة



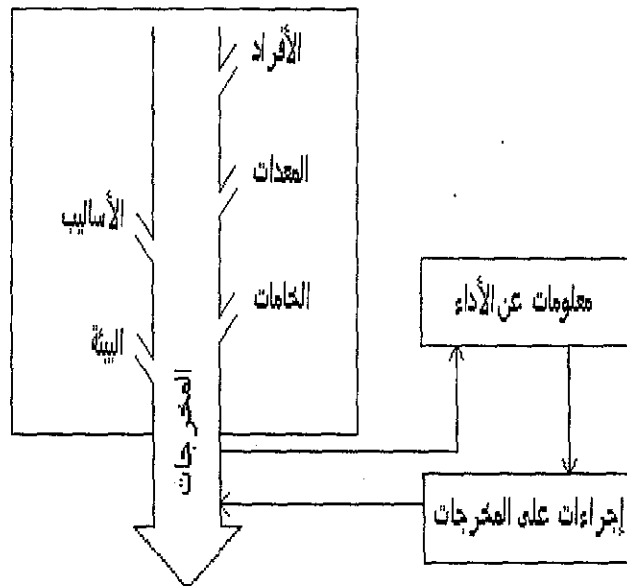
المصدر: مستوحى من

STORA.G & MONTAIGNE.J, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1986, p 31.

2-1- تفتيش الجودة :

في بداية القرن العشرين، فإن متابعة الجودة في الصناعة، آرتكز بالأساس على أنشطة التفتيش. وخلال هذه الفترة، أعطت الإدارة أهمية بالغة للجانب الكمي (المردود، الإنتاجية...). في هذا النظام، فإن نشاط التفتيش يتمثل في المتابعة، بهدف الإكتشاف المبكر لعيوب المنتج، بالإرتكاز على المواصفات الموضوعية داخل المؤسسة، حيث يتم عزل المنتجات الجيدة أو المطابقة عن المنتجات المعيبة، ثم يتم فرز من بين القطع المعيبة ما يتم التخلص منه وما يعاد إصلاحه، كما يوضحه الشكل (3-1).

شكل (3-1) : نظام الجودة المبني على التفتيش



Source: Ford Motors Company, Three day SPC notes, Ford, Brentwood, 1985, p 8 in

فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، جامعة الرقازيق، مصر، 1997، ص 480.

يتضح من الشكل (3-1) أن الإجراءات تتخذ على المخرجات، ولا يتعدى ذلك إلى الأجزاء الأخرى : كالمدخلات وعملية التصنيع... حيث يتم التركيز على المنتج النهائي، وليس على العوامل أو العمليات التي أدت إلى هذا المنتج، فهو عبارة عن أسلوب علاجي.

إنّ نشاط التفتيش كنشاط مستقل تماما عن التصنيع، يرتبط بمؤسسة TAYLOR، حيث " اعتبر TAYLOR أنّ عملية تفتيش الجودة كنشاط سهل نسبيا، ومستقل عن أنشطة التصميم والإنتاج"¹، فلقد أدى التنظيم العلمي للعمل إلى انفصال عميق بين الذين يفتشون ويقررون، والذين ينفذون؛ وبين الذين ينتجون والذين يفتشون.

إنّ نظام TAYLOR هو نظام مغلق، يعكس سياق بداية القرن العشرين، والذي أّسم بإقتصاد الندرة ووفرة في اليد العاملة غير المؤهلة؛ من جهة كان الطلب وفيرا في مقابل عدم كفاية السلع، حيث أن المجتمع التايلوري كان إنتاجيا، أين كان محرك الإقتصاد يتواجد بوضوح من جهة العرض والإنتاج؛ ومن جهة أخرى وجود عدد كبير من اليد العاملة القليلة التأهيل، وهذا ما جعل منطقيا أن يعتمد نظام الإنتاج على تميّط المنتجات والعملية والإهتمام بتحسين الإنتاجية لخفض التكاليف، ومن جانب آخر اعتماد تقسيم العمل والتخصص العميق للمهام، ليسمح بالإستخدام الأمثل لليد العاملة الوفيرة.

نتيجة للتطور الصناعي الذي ساهم فيه تطبيق الأفكار التايلورية، فإنّ الإنتاج الصناعي ارتفع، ومعه حجم الكميات المنتجة، وبالتالي إزدادت صعوبة وتكلفة القيام بنشاط تفتيش الجودة، وذلك راجع لإرتفاع عدد الوحدات الواجب تفتيشها، وارتفاع عدد المفتشين للكشف عن المنتجات المعيبة، "فالجودة يحصل عليها أساسا من خلال التفتيش النهائي للقطع المنتجة...؛ في هذا السياق، فإنّ تكلفة القطعة الجيدة أو القابلة للبيع، هي تبعا لتكلفة الفرز ومعدّل الرّفّض، و يعني تحسين الجودة (مثلا: عن طريق تضييق مواصفات التفتيش) ارتفاع تكلفة المنتج. ومن هنا، تأتي الفكرة التي توجد غالبا في أيامنا، أن الجودة تكلف "La qualité ça se paie"².

¹ GOGUE.J-M, Management de la qualité, Economica, 2^e édition, Paris, 1997, p 8.

² STORA.G & MONTAIGNE.J, Op.cit, p 22.

2-2- الرقابة على الجودة :

إن استعمال الأساليب الإحصائية في متابعة عمليات الإنتاج، سمح بتجاوز المرحلة الأولية المتمثلة في تفتيش الجودة إلى الرقابة على الجودة في سنوات (1930-1950) ، والتي تهدف أساساً للتأكد أن أنشطة التصنيع تحت التحكم والسيطرة، مما يؤدي إلى إنتاج منتجات أكثر تماثلاً في خصائصها.

تم تطوير الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة خاصة في مؤسسة Western Electric Company* ، فلقد أبدعت هذه المؤسسة في نهاية العشرينات بالانطلاق في برنامج بحث حول التحليل الإحصائي لعيوب المنتج ، و نشرت نتائجه في مؤلف SHEWART.W تحت عنوان :

" Economic control of quality of manufactured product " (1931)

أدت أعمال SHEWART.W إلى الأخذ في الحسبان ظاهرة غياب التماثل المطلق في خصائص القطع المنتجة، بسبب التغير المحتوم (Variabilité) لأي عملية إنتاجية، إذ أن هناك اختلافات يتعذر اجتنابها.

على هذا الأساس ، كان يرى SHEWART.W أن مهمة مهندس الرقابة على الجودة لا تكمن في السعي وراء إيقاف هذه الاختلافات، وإنما تكمن مهمته الأساسية في عملية الحفاظ على مستوى معين في العملية الإنتاجية، والسماح لبعض التغيرات أو الانحرافات التي لا تتجاوز حدود المراقبة المتفق عليها ، وأكد أنه يمكن معرفة هذه الاختلافات وأسبابها من خلال استخدام أساليب إحصائية كخرائط الرقابة، التي استحدثها وطبقها للرقابة على جودة الإنتاج، بحيث يمكن أخذ عينات عشوائية لظاهرة معينة وتوثيقها في شكل بياني، وتساعد هذه الطريقة في مراقبة

* Western Electric Company هي فرع لمؤسسة BELL Telephone Laboratories، هذه الأخيرة التي أسست سنة 1880 من طرف BELL.G ، وقامت بانجاز الجزء الأكبر من منشآت الشبكة الهاتفية في الولايات المتحدة الأمريكية.

العملية الإنتاجية وتحديد النقاط التي خرجت عن الحدود المتفق عليها وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية لإزالة هذه الانحرافات¹.

لقد أعطت الحرب العالمية الثانية والإنتاج الكبير للأسلحة، دفعة كبيرة للرقابة على الجودة ، وقام مختصون أمريكيون أمثال : ROMIG.U،DODGE.H.F بتطوير العديد من الأساليب الإحصائية (جداول المعاينة)، وظهرت الجداول الحربية MIL-STD 105 لإعداد خطط المعاينة.

بعد الحرب العالمية الثانية ، اتسعت ممارسة الرقابة على الجودة تدريجيا لدول أخرى، وظهر مهندساو الجودة (Ingénieurs qualitiiciens) المدرّبين على الأساليب الإحصائية.

3-2- ضمان الجودة :

ساهمت عدّة تطوّرات في الإنتقال التدريجي - في سنوات 1950 و 1960- من مرحلة الرقابة على الجودة إلى مرحلة ضمان الجودة ؛ نظرا لازدياد التعقّد الفنيّ للمنتجات، والإهتمام بإعتمادية المنتجات (Fiabilité) ، و التوسّع العام في الأسواق، فإنّ المؤسسة الصناعية اهتمت بضرورة إقامة الثقة مع مستعملي منتجاتها، فلم يعد بإمكان هؤلاء المستعملين التأكّد مباشرة من جودة المنتجات عندما يقبلون على شرائها، وبالتالي كان يجب على المؤسسة ضمان أن المنتج يكون به أقل مستوى من العيوب.

إنّ ظهور ضمان الجودة أدى إلى تطبيق العديد من الإجراءات الوقائية ،في شكل إجراءات التحكم في الجودة على مختلف مستويات عملية الإنتاج.

¹ DEMING.W.E, Du nouveau en économie, Economica, Paris, 1996, pp 145-150.

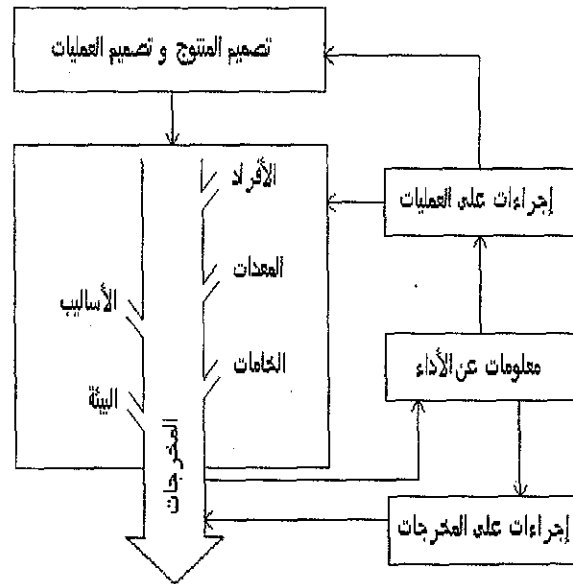
وتعرّف الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) في مواصفاتها القياسية NFX 50 109 و NFX 50 هذا المفهوم:

"ضمان الجودة هي تطبيق مجموعة من الإجراءات المعدة مسبقاً والمنظمة بهدف إعطاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة"¹.

ويمكن وصف ضمان الجودة بأنها ذات طابع وقائي، تهتم بوضع تأكيدات على المنتج، وتصميم العمليات الإنتاجية ومراقبتها، وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة، والتأكد في مختلف مراحل عملية الإنتاج أن الأنشطة تم إنجازها بصفة صحيحة لحصول في النهاية على منتج به أقل مستوى من العيوب.

يتغير التركيز من أسفل مجرى العمليات إلى أعلاها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي رقم (4-1)، والذي يتضح منه التركيز على العمليات الفوقية (AMONT) أكثر من العمليات التحتية (AVAL).

شكل (4-1) : نظام الجودة القائم على المنع



Source: Ford Motors Company, Three day SPC notes, Ford, Brentwood, 1985, p 11 in

فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره ، ص 486.

¹ VANDEVILLE.P, Gestion et contrôle de la qualité, AFNOR, Paris, 1985, p 138.

يظهر من الشكل (1-4) أن الجودة تأخذ في الحسبان منذ مرحلة التصميم، والتي تشمل على تصميم كل من المنتج والعمليات الإنتاجية، وليس في مرحلة الرقابة، فمن الواضح أن تصحيح العيوب بعد حدوثها ليس بالطريقة الفعالة التي يعتمد عليها. في ظل ضمان الجودة، انخفض عدد المفتشين، وأصبحت وظيفة الإنتاج مسؤولة عن جودة منتجاتها، وعن الرقابة في الخطوط الإنتاجية وفي نهاية العملية الإنتاجية باستعمال الأساليب الإحصائية، حيث أن كل مرحلة من العملية تتأكد بنفسها من جودة ما تقدمه للنشاط التالي لها.

أما فيما يخص وظيفة ضمان الجودة، والتي أصبحت تضم مختصين في ميادين متعددة: كالإحصاء، الاعتمادية، التحليل المتولوجي، التدقيقات، الاختبارات الفيزيائية والكيميائية والكهربائية...، فإن مهمتها هي ضمان لإدارة المؤسسة أن الأنشطة المنجزة لبناء الجودة تتناسب وتتسق مع أهداف المؤسسة، وتقدم حكمها كطرف مستقل للإدارة عن جودة التصنيع.

ويوضح الجدول (1-1) مهام وظيفة ضمان الجودة في المؤسسة:

جدول (1-1) : دور ضمان الجودة

بالنسبة للإنتاج	بالنسبة للتخزين	بالنسبة للمستعمل/الزبون
• دراسة و تحديد أساليب الرقابة المطبقة في الإنتاج .	• التقييم عن طريق سحب العينات.	• قياس أداء الجودة .
• تحديد أهداف الجودة التي يجب بلوغها .	• القيام بالتفتيش و الاختبارات.	• ضمان مستوى الجودة و الاعتمادية .
• إحازة الإمكانيات المعتمدة و قدرات العمال .	• اتخاذ قرار الإدخال إلى المخزن.	• استقبال و معالجة الشكاوى.
• التدقيق في الخطوط الإنتاجية.		

Source : STORA.G & MONTAIGNE.J, Op.Cit, p 24.

بصفة عامة، فإن فترة سنوات 1950 و 1960 شهدت تطور ممارسات ضمان الجودة، وبدأ ينظر إلى الجودة من منظور أوسع، واشتمل هذا المنظور على الإدارة، وليس على التصنيع فقط.

4-2 إدارة الجودة الشاملة :

شهدت فترة 1970- 1980 الانتقال التدريجي من ضمان الجودة، إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام جديد للإدارة، أين أصبحت الجودة قضية ومسؤولية الجميع داخل المؤسسة.

اتسمت هذه الفترة بتحولات عميقة في البيئة السوسيو- اقتصادية للمؤسسة الصناعية؛ بعد الحرب العالمية الثانية، كان العالم في حاجة ملحة لإعادة البناء بسبب الدمار الناتج عن الحرب، فكان من الطبيعي التركيز على الإنتاج لإشباع الأسواق التي كانت تبدو لا نهائية ، لكن الارتفاع المفاجئ لتكلفة الطاقة (الأزمة البترولية سنة 1974) ، و اكتساح بعض المنتجات اليابانية للأسواق العالمية بفضل جودتها العالية وأسعارها الجذبة تنافسية، و عولمة المبادلات، أدى إلى ازدياد واشتداد الضغوط التنافسية، وأجبر المؤسسات على الاهتمام بتعزيز قدراتها التنافسية، ونقل التركيز على الجودة.

إن وفرة المنتجات وتعقدها المتزايد بفعل التطور التكنولوجي، وتطور جمعيات المستهلكين وتطور وسائل الاتصال، أعطى المستهلكين مكانة متميزة وجعلهم أكثر تطلّبا، وطالب هؤلاء ليس فقط بمنتجات ذات أداء مرتفع ولكن أيضا بمنتجات آمنة وغير مضرّة بالبيئة، وساهم ذلك في اقتناع المؤسسات أنّهم هم الذين يضمنون تطوّر وبقاء المؤسسة.

وعلى المستوى الداخلي للمؤسسة، فإن ارتفاع المستوى المتوسط للتعليم أدى إلى التوفر على يد عاملة مؤهلة و تحسن مستوى المعيشة، وأصبح من الصعب ربط سلوكهم بصفة ميكانيكية مع الأجر المادي، وأصبح من الواضح كذلك أن الأفراد لهم اهتمامات أخرى تتعدى الأجر الذي يحصلون عليه¹؛ وأظهر تطبيق حلقات الجودة حقيقة أن الأفراد لديهم قدرات خلاقة و أفكارا جيدة ، وأن في استطاعتهم التعرف على المشكلات التي قد تخفى عن الإدارة وحلها ، وهذا ما أدى إلى ضرورة تغيير أسلوب معاملة الأفراد ، وإعطاء المزيد من الانتباه و الاهتمام لحاجات ومشاعر الأفراد².

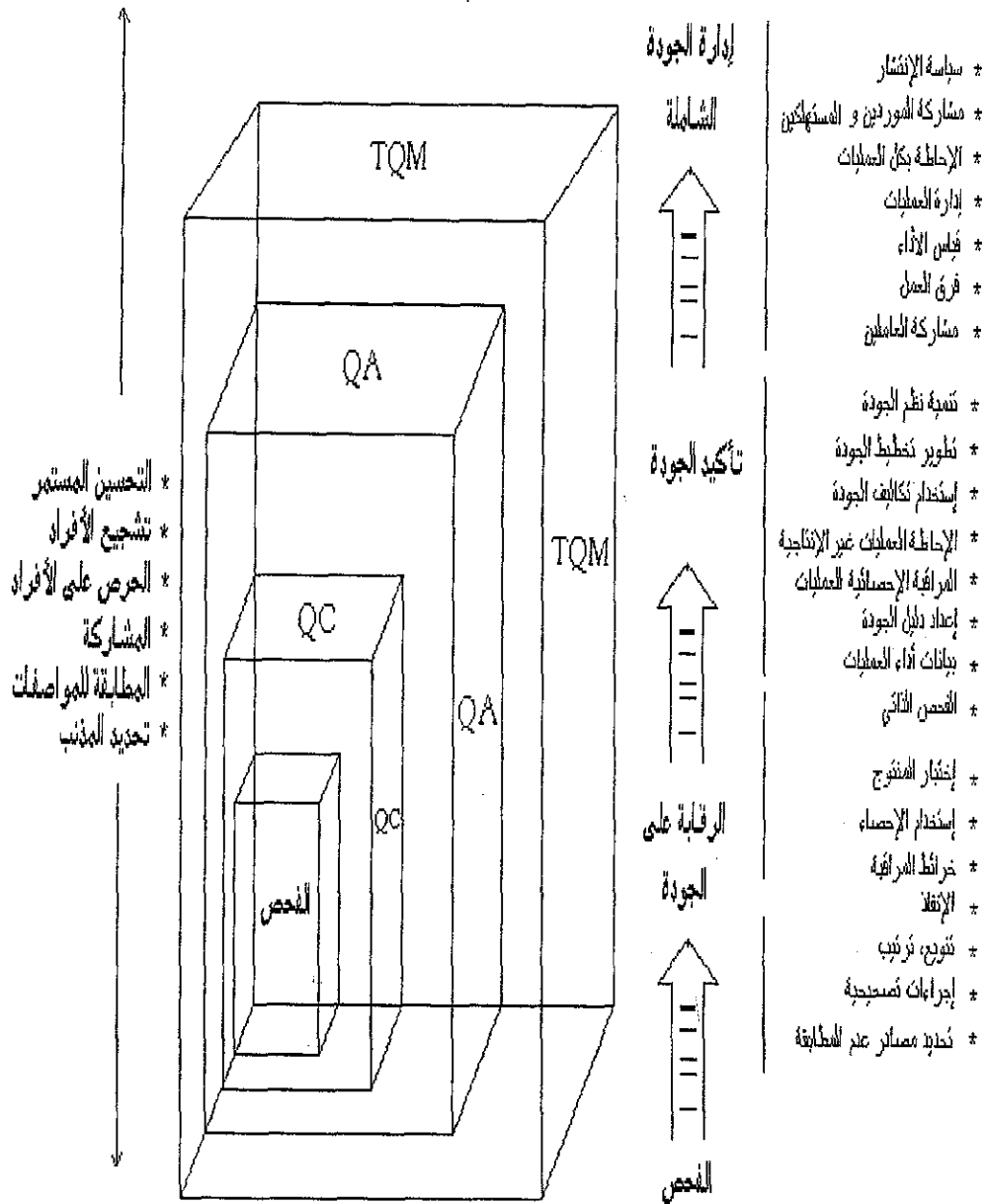
بصفة عامة، أصبح إرضاء الزبائن عاملا استراتيجيا للمؤسسة، فانطلاقا من فكرة أن الجودة من المنظور الواسع، والتي تشمل الأبعاد الفنية، الاقتصادية، التجارية والبشرية، فإن المؤسسات اعتبرتها كعامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية ، حيث أن كل العوامل السالفة الذكر ساهمت تدريجيا في اقتناع المؤسسات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة واعتباره أسلوبا إداريا حديثا للنجاح ، والذي يعبر عن تطور معتبر، ويتعد عن المفاهيم التقليدية للجودة، وهذا ما يوضحه الشكل (1 - 5):

¹ CHEVALIER.F, Cercles de la qualité et changement organisationnel, Economica, Paris, 1991, p 109.

² SILLINCE.J.A, SYKES.G & SINGH.D, Implementation, problems, success and longevity of quality circle programmes: A study of 95 UK organizations, International Journal of Operations and Production Management, Vol 16 N° 4, 1996, pp 88-111.

OPFER.N.D, Creating effective construction of quality circles, Cost Engineering, Vol 39 N°4, 1997, pp 42-46.

شكل (1 - 5) : المستويات الأربع لتطور إدارة الجودة الشاملة



Source: VAN DER WEILE.A, DALE.B.G & WILLIAMS.A.R.T, ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey, International Journal of Quality Science, Vol2 N°4, 1997, pp 236-252.

ونلخص من خلال الجدول التالي (1-2) كرونولوجيا الجودة منذ بداية القرن العشرين:

جدول (1 - 2) : كرونولوجيا الجودة

الحدث	الفترة
● الأسلوب العلمي في الإدارة ، ترشيد العمل و الحاجة الكبيرة للتنميط، التفتيش و الإشراف.	1900 (TAYLOR.F)
● الدراسة الإحصائية لعيوب المنتج و تطبيق حرائط الرقابة في Western Electric .	1930 (SHEWART)
● DEMING و SHEWART ينشران مؤلفا يصف الأساليب الإحصائية المستعملة من طرف Western Electric : "Statistical methods from the viewpoint of quality control".	1939
● أعمال DODGE & ROMIG ، جداول المعاينة في متناول غير المختصين في الإحصاء.	1944
● تأسيس الجمعية اليابانية للمواصفات.	1945
● إنشاء الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة.	1946
● زيارة DEMING.W.E إلى اليابان للإلقاء محاضرات حول الرقابة على الجودة في ثمانية أيام.	1950

جدول (1-2) : كرونولوجيا الجودة (تابع)

● انتشار مفهوم ضمان الجودة .	1950
● JURAN.J يـصدر مؤلفه . Quality control handbook	1951
● ظهور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة Total quality control من طرف . FEIGENBAUM.A.V	1961
● إنشاء أول حلقة جودة . Quality circle	1962
● ظهور مفهوم التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة Company wide quality control من طرف ISHIKAWA.K .	1968
● انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة . Total quality management	+1980
● أصبحت إدارة الجودة الشاملة نظاما إداريا للمنافسة الدولية .	+1990

المصدر : من إعداد الطالب

المبحث الثاني: الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة :

إنّ نظام « إدارة الجودة الشاملة » والمعروف دوليا بالرمز الأنجلوسكسوني «TQM»* هو نتاج مزج إسهامات الكتاب الخبراء : **JURAN.J.M, DEMING.W.E** ، **CROSBY.P.B** وهم أمريكيون، والياباني **ISHIKAWA.K** ؛ حيث يعد هؤلاء بمثابة المؤسسين لهذا النظام الإداري الحديث¹ ، والذي أطلقت عليه أحصائية علم النفس في البحرية الأمريكية « فانس وارين» اسم «إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management»² .

وستعرض في هذا المبحث إلى ملخص لأهمّ الإسهامات التي قدمها رواد إدارة الجودة الشاملة ، و إن المبادئ و الممارسات المقترحة من طرفهم تساعد على الفهم الحسن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

1- إسهامات إدوارد ديمينغ :

1-1 نقاط ديمينغ الأربع عشرة:

أكد **DEMING.W.E** ** على عدد من الجوانب المهمة للإدارة، و كيفية تحسين مستوياتها

* يستخدم الباحثون الفرنسيون كلمة « الجودة الشاملة *Qualité totale* » للتعبير على نفس المفهوم .

¹ DAVIS, D & FISCHER, T. J, the pace of change: A case study of the development of a total quality organisation, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11 N°08, 1994, pp5-18.

MOTWANIJ, Critical factors and performance measures of TQM, The TQM Magazine, Vol 13 N° 4, 2001, p 292-300.

² ورايسن شمذت و جيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة، أفاق الإبداع العالمية، الرياض ، 1997، ص 30.

** إدوارد ديمينغ (1900-1993) الدكتور في جامعة Yale ، عمل في وزارة الفلاحة ، مكتب الإحصاء USA ، مستشار القيادة العامة لقوات التحالف في TOKYO بعد الحرب العالمية ، ثم منذ 1950 مستشارا لأرباب العمل اليابانيين . اعترافا بجهوده في تطوير المؤسسات اليابانية، أنشأت جائزة للجودة في اليابان سنة 1951 تحمل اسمه "جائزة ديمينغ للجودة". و في 24 جوان 1980 تم بث حصة خاصة عنونها « ? » « If Japan can...why can't we » " على أمواج شبكة NBC و تعرضت لنجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية و التحديات التي فرضتها على الاقتصاد الأمريكي و بينت دور ديمينغ في تطوير ممارسات الجودة في اليابان . من أهم مؤلفاته : "Out of the crisis" (1986) ، "Quality, productivity and competitive position" (1982) .

في الأداء، من خلال نقاطه الأربع عشرة، والمتمثلة فيما يلي:¹

- 1- وضع هدف ثابت للمؤسسة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.
- 2- تبني الفلسفة الجديدة للإدارة والالتزام بالتغيير بإرادة نافذة.
- 3- العمل على أن لا تتطلب جودة المنتجات إلا الحد الأدنى من التفتيش، لذا يجب إدماج الجودة في المنتجات منذ مراحل تصميمها.
- 4- التخلي عن ممارسات الشراء المعتمدة على أساس أدنى الأسعار الممكنة، إذ يجب تركيز الإهتمام على تخفيض التكلفة الكلية.
- تخفيض عدد الموردين حسب الصنف إلى أدنى حد ممكن وإقامة علاقات طويلة الأجل قائمة على الولاء والثقة المتبادلة.
- 5- التحسين المستمر لكل عمليات التخطيط والإنتاج والخدمة، وهذا سيؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- 6- إقرار التعليم الدائم لجميع أفراد المؤسسة.
- 7- إدخال أساليب القيادة الحديثة، التي تهدف لمساعدة أفراد المؤسسة على القيام بمهامهم بشكل أفضل.
- 8- العمل على إبعاد الخوف، حتى يستطيع كل فرد العمل بصفة فعالة لصالح المؤسسة.
- 9- إزالة الحواجز التنظيمية بين أقسام المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي.
- 10- إزالة الشعارات والأهداف التي تطلب من الأفراد الوصول إلى الخطأ الصفرى، ورفع مستوى الإنتاجية .

¹ SPINGER.J.B & ANGELO.P.J, What would Deming say? , Quality Progress, Vol 34 N°3, 2001, pp 61-64.

EVANS.J.R & DEAN.J.W, Total quality management: organization and strategy, Thomson learning, US, 2003, p 50.

- 11- إلغاء حصص الإنتاج الرقمية، أسلوب الإدارة بالأهداف، وأي شكل من أشكال الإدارة بالأرقام.
- 12- إزالة كل العوائق التي من شأنها أن تحرم الإطارات والعمال من اعتزازهم وفخرهم بعملهم.
- 13- إرساء برنامج ديناميكي للتدريب والتحسين الفردي.
- 14- تشجيع جميع أفراد المؤسسة للقيام بالتحوّل والتغيير.

يؤكد DEMING.W.E على عدم الخلط بين نقطتين من نقاطه الأربع عشرة، هما النقطة السادسة والنقطة الثالثة عشر؛ فالتدريب يكون على الأشياء التي يحتاجها الفرد لكي يؤدي عمله بأقصى قدراته؛ أما التعليم يختلف عن التدريب، فنظراً لأننا لا نستطيع مطلقاً معرفة كل شيء، فلا بدّ أن يستمر التعليم، سواء كان هذا التعليم له علاقة بسيطة أو ليس له علاقة بالعمل.

1-2 الأمراض القاتلة:

ذكر DEMING.W.E أن هناك عدداً من الأمراض القاتلة (deadly diseases) يتعيّن الإنتباه لها وتحاشيها ، ويقصد بالأمراض القاتلة، تلك النقائص الخاصة بالنقاط الأربع عشرة، والتي قد تعوق تحسين الأداء، وتمثل هذه المعضلات فيما يلي¹:

- عدم استقرار وثبات هدف المؤسسة ، حيث أنّ عدم ثبات الأهداف والأغراض المتعلقة بالمؤسسة، من شأنها أن تخلق عدم رضا الأفراد، وذلك لإيقاعهم في اضطراب وعدم استقرار نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف. إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة، لا سيما على المدى الطويل في وضع الخطط.

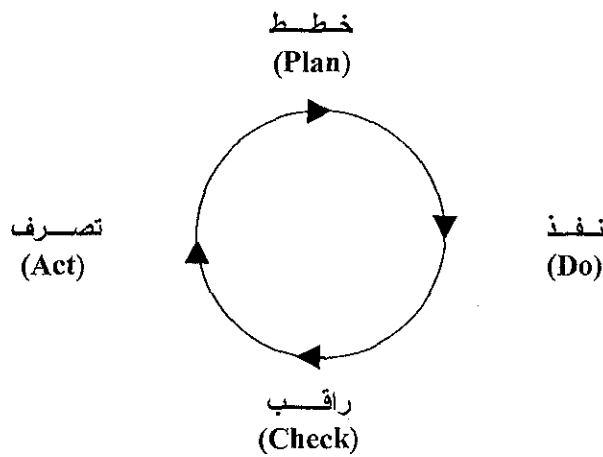
¹ خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان ، 2000 ، ص 93-94.

- التركيز على تحقيق الأرباح القصيرة الأجل ، حيث أن التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة المدى والمتمثلة بتحقيق الأرباح القصيرة، يهمل آثارها على المدى الطويل ويغفل الآفاق الحقيقية ومستقبل المؤسسة، ويهمل الأفراد والزبائن والموردين.
- التركيز على التقويم الرقمي للأداء والمعدلات السنوية، وذلك من شأنه إغفال دور الأفراد وأنشطتهم المتعلقة بالأداء، وعدم التركيز على الطريقة أو العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- التغير المستمر في القيادة الإدارية (الإدارة العليا)، والذي ينعكس أثره على الاهتمام بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل.
- أن تتم إدارة المؤسسة من خلال الأرقام المعروفة فقط، بمعنى اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط، وإغفال الأرقام التي لا تشاهدها والتي تعتبر في الوقت ذاته ذات أهمية كبيرة.
- وقد أعطى DEMING.W.E مثلاً عن هذه النقطة : من الممكن أن تهتم المؤسسة بأرقام مبيعات الزبائن الذين يشعرون بالرضا عن سلعهم، في حين قد تغفل المؤسسة مبيعات الزبائن الذين يشعرون بعدم الرضا على السلع التي اشتروها.

1-3- دورة PDCA :

تخص النقطة الخامسة من نقاط DEMING.W.E الأربع عشرة السالفة الذكر، مبدأ هاماً، والمتمثل في التحسين المستمر لمنتجات وعمليات المؤسسة، ويرتكز هذا المبدأ على ما يطلق عليه اسم "دورة PDCA" كما يبيّنه الشكل (6-1) : التالي:

شكل (6-1) : دورة PDCA



Source : GOGUE.J-M, Traité de la qualité, Economica, Paris 2000, p 19.

و يعرف DEMING.W.E دورة PDCA* "هي عبارة عن بيان لمساعدة الذي يحاول التعلّم وتحسين منتج أو عملية"¹.

* تشير إلى أن DEMING قام بتغيير التسمية من دورة PDCA إلى PDSA فعوض عبارة CHECK بعبارة STUDY (أدرس) لأنها أكثر ملائمة.

¹ DEMING.W.E, Op.cit, p 111.

إنّ كل منتج أو عملية، يمكن أن يحسّن عبر مراحل¹ :

المرحلة الأولى : الإعداد :

إنّ وجود فكرة لتحسين منتج أو عملية، يعدّ الوضعية الإبتدائية التي تؤدي إلى الإعداد للمحاولة أو التجربة، وترتكز الدّورة بكاملها على هذه المرحلة، ولذا يجب إعطاؤها أهمية بالغة وعدم إختصارها ، والإنطلاق المتعجل في مشروع التحسين.

لإعداد خطّة، يمكن البدئ بالانتقاء بين عدّة مقترحات: ما هو المقترح الذي سيتمّ تجربته؟ ما هي النتيجة المتظّرة ؟ وتمّ المقارنة (المفاضلة) بين مختلف الخيارات. ما هو المقترح الأهمّ لتعلّم شيء ما أو تحقيق فائدة ما ؟ فالمشكل يتمثل في كيفية الوصول إلى هدف واقعي.

المرحلة الثانية : التنفيذ :

يتم القيام بالمحاولة أو التجربة مع إحترام الخطة الموضوعية في المرحلة السّابقة، ومن الأفضل على نطاق محدود (لأغراض إقتصادية)، ولا يجب تعديل الخطة خلال هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة : الدّراسة :

الغرض من هذه المرحلة هو دراسة النتائج أو آثار التغيير :

- هل تستجيب هذه النتائج للتطلّعات ؟

- إن لم تستجب، فلما لم تؤدي المحاولة إلى النتائج المتظّرة ؟

- ويتم توظيف أدوات الجودة في هذه المرحلة.

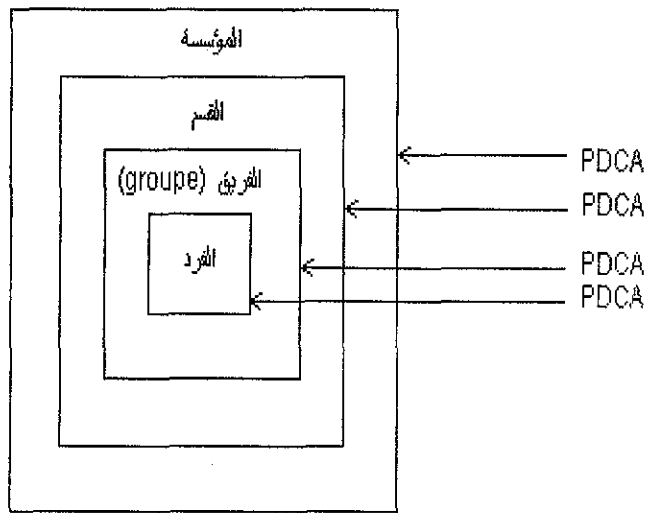
المرحلة الرّابعة : التصرف :

في هذه المرحلة، إن لم كانت النتائج مرضية، يتم تبني وتطبيق التغيير؛ وفي الحالة العكسية، إمّا يتم الثخلي عن التغيير ، أو إعادة الدّورة في ظروف مختلفة باستعمال المعرفة المتراكمة في الدّورات السّابقة.

¹ DEMING.W.E, Op.cit., pp111-112.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود أربع مراحل، والمشار إليها أعلاه، إلا أن دورة تحسين الجودة تأخذ شكل دائرة، بمعنى أنها عملية (Processus) دون نهاية. إن دورة PDCA هي دورة أساسية لكل عملية تحسين، تستعمل على مستوى الفرد، الفريق، أو المؤسسة ككل شكل (1-7) :

شكل (1-7) : إستعمال دورة DEMING



Source : FEY.R & GOGUE. J-M, La maîtrise de la qualité, Economica, Paris, 1991, p 25.

2- إسهامات جوزيف جوران :

قام JURAN.J.M * بترجمة أفكاره في شكل ثلاثية، أطلق عليها «ثلاثية عمليات الإدارة لجوران The juran trilogy of management processes» ، حيث ركّز على الأنشطة التالية : تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة ،تحسين الجودة، كما قدّم نقاطه العشرة.

1-2 تخطيط الجودة :

تخطيط الجودة هي الترجمة للمصطلح الإنجليزي "Quality planning" ويعبر عن النشاطات الخاصة بإعداد المنتجات أو الخدمات والعمليات اللازمة لإرضاء حاجات الزبائن المستهدفين للمؤسسة.
من وجهة نظر JURAN.J.M ، تتلخّص الخطوات التي تمرّ بها عملية تخطيط الجودة في الآتي ¹ :

- تحديد أهداف الجودة التي تتضمن أهدافا رئيسية، ينبثق من كلّ هدف رئيسي منها أهدافا جزئية يجب العمل على تحقيقها، حتى تتحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- تحديد طبيعة زبائن المؤسسة.
- تحديد احتياجات الزبون الواجب تلبيتها.

* JURAN.J.M مهندس، مستشار في إدارة المؤسسات، زار اليابان لتقدم العديد من المحاضرات حول الجودة، أشهر مؤلفاته :
- Quality control hanbook, 1951.
- Planning for quality, 1988.
- Quality by design ,1992.

¹ عادل الشبراوي، تخطيط الجودة كعنصر هام في إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة 19-21 أبريل 1993 ، ذكر في :
توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية القاهرة، 1998، ص 41.

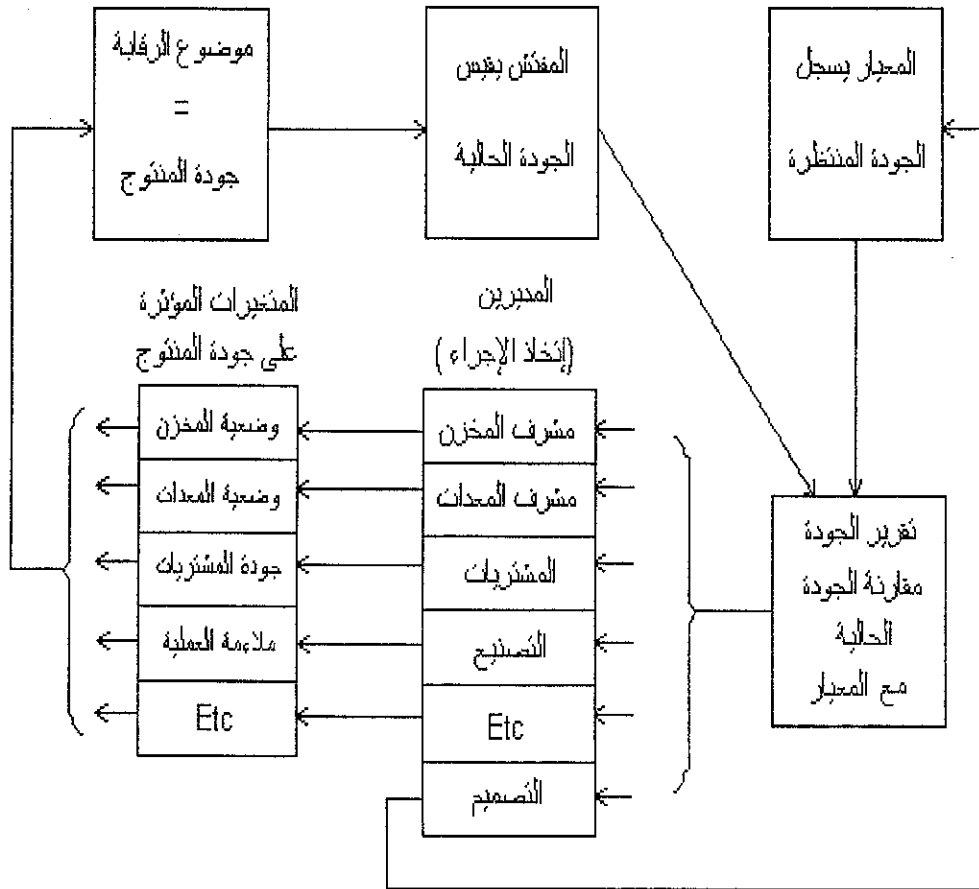
- تطوير ملامح المنتج أو الخدمة، والتي يجب أن تتناسب مع احتياجات الزبون؛ وتعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج أو الخدمة، والتي يجب أن يراعى فيها احتياجات السوق والإعتبارات القانونية، وإعتبارات الأمان والسلامة، وسهولة الخدمة والصيانة.
- تحديد ملامح العمليات، وهنا يتم وضع مواصفات العمليات التي تؤدي إلى المتطلبات المطلوبة في المنتج أو الخدمة.
- تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها، وهو ما يطلق عليه "رقابة العمليات".

2-2 الرقابة على الجودة :

يعرّف JURAN.J.M الرقابة على الجودة على أنها "العملية التنظيمية المعدلة، التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة، المقارنة مع المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود تباين أو إنحراف"¹ ، و يوضح الشكل (8-1) هذه العملية :

¹ JURAN.J.M, Quality control Handbook, Third edition, Mc GRAW-HILL BOOK co, NY, 1974, Sec 1, p 11.

شكل (8-1) : شكل توضيحي للرقابة على الجودة.



Source: JURAN.J.M & GRAYNA.F.M, Quality planning and analysis, Mc GRAW-HILL BOOK co, NY, 1970, p 279.

3-2 : تحسين الجودة :

بالنسبة لهذا البعد الثالث من الثلاثية، فكان له نصيب هام من اهتمام JURAN.J.M ، وذلك لإيمانه بأن عملية تحسين الجودة بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة ، كما أكد أن التحسينات المستمرة في المنتجات والخدمات والعمليات تطبق لجميع الزبائن، حيث كان أحد الأوائل- إن لم يكن الأول- الذي عمد

إلى تصنيف الزبائن إلى صنفين، خارجي وداخلي بالنسبة للمؤسسة، وعرفهما كآلي¹ :

- الزبائن الخارجيون (External customers) هم الأشخاص الذين يتأثرون بالمنتج، ولكنهم ليسوا أعضاء بالمؤسسة التي تنتج المنتج، وهم يشتملون على الزبائن الذين يشترون المنتج، وحدات الجهاز الحكومي، رجل الشارع (والذين يتأثرون بسبب عدم أمان المنتجات أو أضرارها بالبيئة).
- أمّا بالنسبة للزبائن الداخليون (Internal customers) ، ففي داخل أي مؤسسة يوجد فيها حالات متعددة تقوم فيها الإدارات والأفراد بالتوريد للمنتجات لبعضهم البعض، ويطلق على المتلقي أو المستلم لهذه المنتجات تسمية (زبون)، وهذا عكس التسمية الشائعة، حيث أنهم ليسوا بزبائن حقيقيين وفقا للمصطلحات المتعارف عليها.

فمثلا : عندما قام ممثلوا جائزة MALCOLM BALDRIGE الأمريكية للجودة بزيارة مصانع كاديلاك للسيارات في مدينة ديترويت بولاية ميشغن، سألوا أحد العمال - كان يقوم بصقل رفرف سيارة - عن زبونه؟. فكان جواب العامل : "هذا الزميل الذي يعمل هناك هو زبوني الداخلي، فهو يقوم بطلاء الرفارف بمادة الكروم بعد أن أقوم أنا بصقلها، أمّا زبوني الخارجي فهو مشتري السيارة"².

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1996 ، ص 31-32.

² وارين شميدت و جيسروم فاتجما ، مدير الجودة الشاملة ، أفصاق الإبداع العالمية ، الرياض ، 1997 ، ص 9.

2-4 نقاط جوارن :

كما قام JURAN.J.M بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشرة نقاط، كما يلي¹:

- 1- رفع درجة الوعي لدى الأفراد بأهمية فرص عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
- 2- تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين.
- 3- الإهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وذلك من خلال عدد من الإجراءات، على سبيل المثال : تكوين مجلس الجودة، وتحديد المشكلات، واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل، وتعيين منسقين للجودة.
- 4- الإهتمام بعملية التدريب.
- 5- الإهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حلّ مشكلاتها.
- 6- الإهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المؤسسة.
- 7- تشجيع الأفراد وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الإعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- 8- الإهتمام بعملية الإتصال بين أقسام المؤسسة، والتركيز على أهمية التغذية العكسية، كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
- 9- الإهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني.
- 10- الإهتمام بعملية التوسّع، وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من نظم المؤسسة وعملياتها المختلفة.

¹ SWIFT.J.A, ROSS.J.E & OMACHONU.V.K, Principles of total quality management, St Lucie Press, Florida, 1988, p 9.

3- إسهامات فيليب كروسبي :

3-1 : أسس الجودة :

ركّز CROSBY.P.B * على أربع محاور أساسية، أطلق عليها إسم أسس الجودة "Les absolus de la qualité" وتمثل المرتكزات الأربع لعملية تحسين الجودة، والتي يجب أن يستوعبها كل فرد في المؤسسة، "فكل فرد في المؤسسة، يجب أن يفهم أسس الجودة، هذه الأسس هي مفردات لغة مشتركة للجودة"¹.

هذه الأسس هي عبارة عن إجابات للأسئلة التالية :

- ما هي الجودة ؟
- ما هو المعنى الواجب اعتماده لتحقيق الجودة ؟
- ما هو معيار الأداء الواجب استعماله ؟
- ما هو نظام الجودة الواجب اتباعه ؟

ونوجز فيما يلي، هذه الأسس :

الأساس الأول:

يعرّف الجودة على أنّها المطابقة للمتطلبات.

الأساس الثاني :

نظام الجودة هو الوقاية من الأخطاء ، "ويمكن سرّ الوقاية في القيام بالملاحظة الدقيقة لكل عملية، وتحديد المصادر الممكنة للأخطاء، والعمل على التحكّم فيها"².

* CROSBY.P.B كان رئيس مصلحة الجودة في شركة ITT ؛ في نهاية الستينات، عين من طرف وزير الدفاع الأمريكي لتطوير مفهوم العيب الصفري ، ثم عمل كمستشار مستقل للمؤسسات، من أهم مؤلفاته :

- " Quality without Tears ".

- " Quality is free".

¹ CROSBY.P.B, La qualité sans larmes, Economica, Paris, 1986, p 105.

² CROSBY.P.B, La qualité sans larmes, Op.cit, p 80.

الأساس الثالث :

الأداء القياسي هو الخطأ الصفري، وهذا لا يعني أن العمال معصومين من الخطأ، أو أنهم مبرئين من العيوب، ولكن يعني CROSBY.P.B بذلك أن الإدارة يجب أن لا تتوقع من هؤلاء العمال ارتكاب الأخطاء، فإن لم تؤمن بإمكانية تحقيق مستوى صفر من العيوب، فإنها لن تستطيع تحقيق هذا الهدف على الإطلاق.

الأساس الرابع :

قياس الجودة هو سعر اللامطابقة، " يمكن قياس الجودة بواسطة أقدم أدوات القياس : النقد... فالجودة تقاس بثمنها، أي بتكلفة اللامطابقة، وذلك عن طريق ما يكلفنا عند القيام بالأشياء بصفة غير صحيحة"¹، ويقدر CROSBY.P.B هذه التكاليف بنسبة تتراوح بين 20 إلى 40 % من رقم الأعمال في المؤسسات الصناعية.

2-2 النقاط الأربع عشر :

قدم CROSBY.P.B أربعة عشرة نقطة، حث فيها إدارة المؤسسة، على فهم هذه المراحل لعملية تحسين الجودة، لأنها المسؤولة عن هذا التحسين، وتمثل هذه المراحل فيما يلي²:

1- الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.

2- إنشاء فريق تحسين الجودة يضم جميع أقسام المؤسسة.

3- قياس الأداء الحالي للمؤسسة في مجال الجودة.

4- تقييم تكلفة الجودة.

5- توعية أفراد المؤسسة بأهمية تحسين الجودة.

6- إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7- تأسيس لجنة برنامج الخطأ الصفري.

¹ Ibid, p 20.

² CROSBY.P.B, La qualité c'est gratuit, Economica, Paris, 1986, pp 137-142.

- 8- تدريب رؤساء المصالح والعمال.
- 9- تخصيص يوم للتعريف بمفهوم الخطأ الصفري.
- 10- تحديد أهداف للتحسين داخل كل قسم.
- 11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة المعوقات للإتصال الفعال.
- 12- مكافأة جهودات الذي وصلوا إلى تحقيق أهدافهم، ولا يجب أن تشتمل أي طابع مالي، بل رمزي.
- 13- تكوين مجالس الجودة لتبادل وجهات النظر، وتشجيع برنامج الجودة الذي تم إرساؤه.
- 14- الإستمرار في عملية تحسين الجودة.

2-3: شبكة نشر الجودة :

حسب CROSBY.P.B ، فإن استعمال شبكة نشر الجودة، يسمح لكل مسؤول في المؤسسة، أن يحدّد الوضعية التي توجد فيها المؤسسة في مجال الجودة، وتضم هذه الشبكة خمس مراحل، كما يبينه الجدول (1-3) :

جدول (1-3) : شبكة نشر الجودة.

المرحلة 5 : التأكيد	المرحلة 4 : الحكمة	المرحلة 3 : الوعي	المرحلة 2: اليقظة	المرحلة 1: الأتأكد	أنواع القياس
<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر إدارة الجودة كجزء أساسي في إدارة ككل المؤسسة. - مواصلة الجهود. 	<ul style="list-style-type: none"> - مشاركة، تفهم أسس إدارة الجودة. - تعي الدور الذي تلعبه لترقية 	<ul style="list-style-type: none"> - الإعتراض والتناقص مع برنامج الجودة. - تصبح متوازنة ومشجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإعتراض بأن إدارة الجودة مفيدة ، لكن ترفض تخصيص لها الوقت والمال الضروري. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا تقبل الجودة كأداة إدارة . - لزم مصلحة الجودة عن "مشاكل الجودة". 	<ul style="list-style-type: none"> - موقف الإدارة العليا .
<ul style="list-style-type: none"> - مسؤول الجودة مقرر مجلس الإدارة. - التشغيل الشاغل هو الرقابة. - الجودة هي الأولوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مسؤول الجودة يتمي لتريق الإدارة العليا. - يقيم مسؤول الجودة الرضوخ الحالية ويوجه العمل التصحيحي ويقيم بمشاكل الربائين والأعمال الخاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ترفع مصلحة الجودة تقاربها إلى أعلى المسؤولين في المؤسسة ، و كل التقييمات تأخذ في الحسبان، ومسؤول الجودة يشارك في إدارة المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعيين مسؤول الجودة ذو شخصية قوية ، لكن الانتعاش مركز على تقييم واستمرار الإنتاج. - تبقى متحمسة في مصلحة الإنتاج أو أي مصلحة أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - الجودة منتجة على مستوى مصالح التصنيع أو الهندسة. - التركيز على تقييم وفوز الإنتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> - إظهار الجودة داخل المؤسسة.
<ul style="list-style-type: none"> - المشاكل يتم تجنب حلونها، إلا في حالات استثنائية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكتشف المشاكل في مرحلة مبكرة من تطورها. - كحل اللراء يتقبلون الاقتراحات والتجسين. 	<ul style="list-style-type: none"> - النقاش حول موضوع الأعمال التصحيحية. - يتم مواجعة المشاكل بصفة منتظمة ومنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء فرق لمعالجة المشاكل الكبرى. - لا يطلب منهم حلولا طويلة الأجل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتألف المشاكل بعد ظهورها. - أسباب المشاكل غير معروفة. - الكثير من الأزمات والتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - كيفية معالجة المشاكل.
<ul style="list-style-type: none"> - ربما : 2.5%. - واقعية : 2.5%. 	<ul style="list-style-type: none"> - ربما : 6.5%. - واقعية : 8%. 	<ul style="list-style-type: none"> - ربما : 8%. - واقعية : 12%. 	<ul style="list-style-type: none"> - ربما : 3%. - واقعية : 18%. 	<ul style="list-style-type: none"> - ربما : مجهولة. - واقعية : 20%. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة الجودة ب% من رقم الأعمال.
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الجودة هو نشاط عادي ومستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة التطبيق والتحسينات المستمرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق المراحل الأربع عشرة، مع فهم عميق واحترام كل مرحلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عارلة القيام بمحوريات للتحفيز في المدى القصير. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد أي نشاط منظم، عدم تفهم هذه الأنشطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الجودة.
<ul style="list-style-type: none"> - "تعرف لماذا ليس لنا مشاكل الجودة". 	<ul style="list-style-type: none"> - "الرقابة من الأخطاء هي إجراء عادي في المؤسسة". 	<ul style="list-style-type: none"> - "من خلال التزام الإدارة العليا وتعيين الجودة ، سنكتشف ونحل المشاكل". 	<ul style="list-style-type: none"> - "عل من الضروري أن تكون لدينا مشاكل الجودة؟". 	<ul style="list-style-type: none"> - "لا نعترف لماذا لدينا مشاكل الجودة؟". 	<ul style="list-style-type: none"> - تلخيص وضعية المؤسسة في مجال الجودة.

Source : P. B. CROSBY.P.B, La qualité, c'est gratuit, Op.cit, p 40-41

4- إسهامات كايرو إيشيكافا :

4-1- التحكّم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة :

قدّم ISHIKAWA.K * مفهوم "التحكّم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة Company wide quality control" المعروف بالرمز (CWQC) سنة 1968، وترتكز فلسفة الجودة لهذا المفهوم على نقاط أساسية، يمكن تلخيصها كما يلي¹:

- 1- وضع الجودة في قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى.
- 2- يجب أن ترتكز سياسة الجودة على الزبون في كلّ عمليات الإنتاج.
- 3- إقامة علاقات زبون- مورد في كلّ مستويات المؤسسة.
- 4- استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة الوقائع والمعطيات.
- 5- ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة.
- 6- يجب أن يعني بالجودة في جميع المستويات من الإدارة العليا إلى القاعدة.
- 7- إدماج حلقات الجودة في كلّ مستويات الهرمية الإدارية.

ولقد اعتمد ISHIKAWA.K كثيرا في تقديمه لهذا المفهوم (CWQC) على مفهوم آخر، وهو الرقابة الشاملة على الجودة (Total quality control).

هذا المفهوم الذي قدّمه الأمريكي FEINGENBAUM.A.V سنة 1961، للتأكيد على أن جميع أنشطة المؤسسة كالتسويق، التصميم، المشتريات، التركيب والخدمة... وليس فقط التصنيع، تساهم بدورها في تحقيق جودة المنتج النهائي، لكن هذا التأكيد ركّز على المنتج والأنشطة التي تساهم مباشرة في تحقيقه،

* ISHIKAWA.K (1915 - 1989) عمل بشركة NISSAN اليابانية ، شغل منصب رئيس الاتحاد الياباني للمهندسين و العلماء اليابانيين ، من أشهر مؤلفاته :

- " What is total quality control ? The Japanese way ".
- " Quality control circles at work ".

¹ KAMISKE.G.F & BRAUER.J-P, Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994, p 8.

ولم يركّز على العامل البشري¹ ؛ بعد سنوات قليلة، استخدم ISHIKAWA.K هذا المفهوم لكن بطريقة مختلفة، فحسبه إن إدارة الجودة حسب النظرة اليابانية، خاصيتها الأساسية هي مشاركة جميع الأفراد وكل الأقسام².

2-4 حلقات الجودة :

أنشأت حلقة الجودة (Quality circle) سنة 1962 من طرف مبتكرها ISHIKAWA.K ، وعرفها " حلقة الجودة هي مجموعة صغيرة، تقوم بصفة طوعية، بإدارة الجودة في الورشة ، تقوم هذه المجموعة الصغيرة في إطار التحكم المتكامل في الجودة، بالتحكم في الجودة والتحسينات المختلفة في ورشتها، وهذا سيسمح لها بالتعلم، التفاعل المتبادل والمستمر ورفع مستوى جميع أفراد الورشة"³.

في بدايتها، كانت حلقات الجودة مصممة للتطبيق في مستويات التنفيذ (الورشات)، ولكن دعا ISHIKAWA.K إلى إدخالها وتطبيقها في جمع المستويات التنظيمية، واعتبارها كعامل أساسي للتحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة (CWQC) ، ويشير إلى أن هناك ثلاث أهداف أساسية لتطبيقها⁴:

- العمل على تحسين مستوى الأداء للمؤسسة ككل وتطويرها المستمر.
- جعل بيئة العمل أكثر جاذبية للأفراد، مما يشعرهم أن عملهم له قيمة.
- إبراز القدرات الإنسانية وتنميتها.

¹ FEIGENBAUM.A.V, Total Quality control, Mc GRAW-HILL co, NY, 1961, pp 16-17.

² TOSCAR.G & TOSCAR.O, Gestion de la qualité, VUIBERT, Paris, 1990, p 67-68.

³ TOSCAR.G & TOSCAR.O, Op.cit, p 87.

⁴ HOSOTANI.K, Les 20 lois de la qualité, DUNOD, Paris, 1994, p 308.

5- الإطار العام لإسهامات رواد الجودة :

بعد مراجعة إسهامات أو مقاربات إدارة الجودة الشاملة لرواد الجودة ، فإنه من الواضح أن لكل واحد منهم مقاربتة التي يتميز بها و التي أسهمت في وضع أسس إدارة الجودة الشاملة ، و إن المبادئ و الممارسات المقترحة من طرفهم تساعد على الفهم الحسن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

بالرغم من أن مقاربات رواد الجودة ليست كلياً نفسها، فمع ذلك تتقاسم بعض النقاط المشتركة نلخصها فيما يلي :

- من مسؤوليات الإدارة تقديم الالتزام ، القيادة ، التمكين و الدعم الملائم و تشجيع الأفراد على المشاركة في تحسين الجودة ، و بناء ثقافة الجودة عن طريق تغيير الادراكات و المواقف تجاه الجودة ، حيث أن الإدارة العليا هي التي تنشأ الأنظمة التنظيمية ، فعمليات تحسين الجودة يجب أن تبدأ مع التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة .
- يفترض رواد الجودة أن الأفراد بطبيعتهم يهتمون بجودة العمل الذي يقومون به ، و يأخذون مبادرات لتحسينه ، و ذلك إذا ما تم توفير لهم الأدوات و التدريب المطلوب لتحسين الجودة ، و أن تولي الإدارة اهتماماً لأفكارهم، و لذا يبحثون على:
- التركيز على أهمية تعليم و تدريب الأفراد في تغيير معتقدات، سلوك و مواقف الأفراد للرفع من قدراتهم على القيام بالمهام الموكلة لهم.
- تشجيع العمل الجماعي .
- تقدير الأفراد و مكافأهم على جهود تحسين الجودة .

- التركيز على التحكم و تحسين نظام الجودة و الوقاية من عيوب المنتج بدلا من التفتيش بعد الإنتاج ، حيث أن تكاليف اللاجودة هي أكثر بكثير من تكاليف تطوير منتجات و خدمات ذات جودة .
- الجودة نشاط منظم من المورد إلى الزبون ، حيث أن كل الأنشطة الوظيفية كالتسويق ، التصميم ، الهندسة ، التمويل ، التصنيع ، النقل ، المحاسبة ، التركيب و الخدمة يجب أن تندمج في نشاطات تحسين الجودة ، حيث أن المؤسسات هي أنظمة متكونة من أجزاء مترابطة و أن المشكل الذي يواجهونه هو الحواجز الوظيفية التقليدية ، حيث يشير رواد الجودة إلى أن المشاكل الوظيفية البينية يجب أن تعالج جماعيا من خلال ممثلين عن كل الوظائف .
- يؤكد رواد الجودة على أن رضا الزبون أساسي لبقاء و نجاح المؤسسة ، و عليه يحث رواد الجودة على ضرورة توجه المؤسسة بالزبون.
- يشير رواد الجودة إلى اعتبار تحسين الجودة كعملية مستمرة دون نهاية .

المبحث الثالث : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحدا من المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر شيوعا¹ ، و على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ومع ذلك لا نجد تعريفا متفقا عليه وذو قبول عام لها حتى الآن، زيادة عن ذلك فلقد قدمت تعاريف كثيرة و متنوعة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وهذا ما أدى إلى غموض و خلط في المفهوم² ، حيث يصف ذلك WATSON.J.G & KORUDONDA.A.R بـ "غابة TQM jungle"³ .

ويتناول كل من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، فعمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية، التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذاك، حيث اختلف الكثير من الباحثين حول أبرز تعريف لإدارة الجودة الشاملة ، وبالرغم من تلك الاختلافات التي أظهرتها تلك المحاولات، إلا أن هناك البعض من تلك التعريفات برز وفرض نفسه على الفكر الإداري، لما يتصف به من موضوعية وشمول نسبي في تناولها؛ وفيما يلي، سنستعرض أهم تلك التعريفات للوقوف منها على مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

¹ BAYAZIT.O, Total quality management practices in Turkish manufacturing organizations, The TQM Magazine, Vol 15 N° 5, 2003, pp 345-350.

² DEAN.J.W & BROWN.D.E, Management theory and total quality: improving research and practise through theory development, Academy of Management Review, Vol 19 N° 3, 1994, pp 329-418.

HACKMAN.J.R & WAGEMAN.R , Total quality management : empirical , conceptual , and practical issues , Administrative Science Quarterly, Vol 40 N° 2 , 1995, p 309-342.

SVENSSON.G, Sustainable quality management: a strategic perspective, The TQM Magazine, Vol 18 N° 1, 2006, pp 22-29.

³ WATSON.J.G & KORUNDA.A.R, The TQM jungle: a dialectical analysis, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N° 9, 1995, pp 100-109.

يعرّف CROSBY.P.B إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً".¹

يعرّف JABLONSKI.J إدارة الجودة الشاملة بأنها : "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكلّ من الإدارة والأفراد لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".²

تعريف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) : تعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنّها "أسلوب لإدارة المؤسسة، يركّز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع الأفراد بها، بهدف النجاح في المدى الطويل، من خلال إرضاء الزبائن، وتحقيق مزايا لجميع الأفراد في المؤسسة وللمجتمع".³

يعرّف COLE.R.E إدارة الجودة الشاملة بأنها : "نظام إداري يجعل رضا الزبون على رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح ذات المدى القصير، إذ أنّ هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".⁴

يعرّف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا الزبائن، إنّ تطبيق هذه الفلسفة الإدارية

¹ CROSBY.P.B, La qualité c'est gratuit, Op .cit, p 24.

² جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بيمك ، مصر ، 1996 ، ص 26.

³ Norme internationale ISO 8402 (1994) : Management de la qualité et assurance de la qualité, vocabulaire, ISO Suisse, 1994.

⁴ COLE.R.E, The death and life of the American quality movement, Oxford University Press, 1995, pp 116-117.

يستدعي مشاركة جميع المديرين والأفراد العاملين، ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين عمليات المنظمة بشكل مستمر".¹

يعرف RYAN.B إدارة الجودة الشاملة على أنها " تطبيق الأساليب الكمية ومعارف الأفراد لتقييم و تحسين المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المنظمة ، و جميع العمليات داخل المنظمة ، و تلبية حاجات المستعمل النهائي في الحاضر و في المستقبل " ².

تعرف المنظمة الفرنسية لحلقات الجودة (AFCERQ) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مجموعة المبادئ والأساليب المنظمة في إستراتيجية شاملة، بهدف توجيه كل المؤسسة نحو الحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل تكلفة".³

استنادا للتعريف المقدمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، يمكننا استخلاص الأفكار التالية :

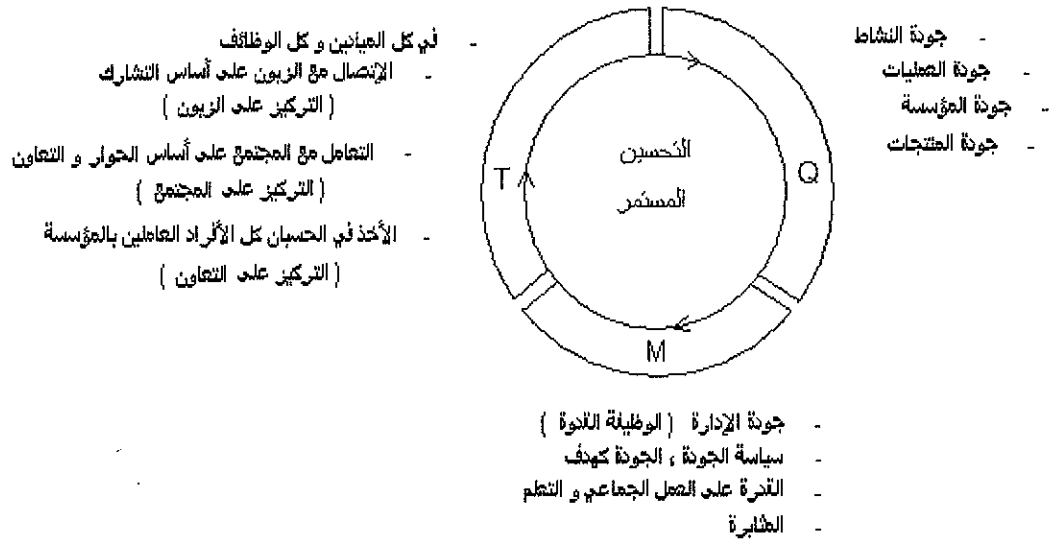
أ- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يمثل المظلة التي تضم المؤسسة بجميع مكوناتها، إنه مفهوم واسع يشمل المؤسسة بكاملها ، ولا يخص مصلحة معينة، وهذا جانب هام من جوانب إدارة الجودة الشاملة (شكل 1-9).

¹ Federal Quality Institute ,in Lam. K.D, Frank.D.W, Stephen.R.S,Total Quality, Colorado Springs, Co: Air Academy Press , 1991, p 2.2

² RYAN.B, Naval station mayport jump-starts quality, Quality Progress, Vol 28 N° 7, 1995, pp 95-100.

³ GOMEZ.P-Y, Qualité et théorie des conventions, Economica, Paris, 1994, p 36.

شكل (1-9) : جوانب إدارة الجودة الشاملة



Source : KAMISKE.G.F & BRAUER.J-P, Op.cit, p 120.

وتتمثل فكرة الشمولية فيما يلي:¹

شاملة : تعني أن كل وظائف المؤسسة معينة بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...

شاملة : تعني أيضا، أنه داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه و/ أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.

¹ STORA.G & MONTAIGNE.J, Op.cit, pp 26-28.

شاملة : تعني أيضا :

- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.
- الجودة كمعيار عالمي (الخلو من العيوب).

شاملة : تعني زيادة عن ذلك:

أن كل وظيفة توجّه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو تحسين الجودة، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

شاملة : تعني أخيرا :

أن كل وظيفة معينة خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مرورا بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.

ب- أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

ج- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة و الأفراد العاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة ، حيث يُتيح هذه النظام الإداري لجميع أفراد المؤسسة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم وتنميتها، وإمكانية التعرف على أهداف وغاية المؤسسة، والفهم لكيفية أداء العمل وتحديد فرص التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة، و الانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.

د- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة : البقاء، المرونة ، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ، و وضع ذلك على رأس قائمة الأولويات؛ بالإضافة إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع- يظهر ذلك في تعريف ISO - من حيث احترام القوانين والتشريعات واحترام البيئة.

هـ- تبرز التعاريف السابقة السمات أو المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

و التي تتمثل فيما يلي :

- التركيز على الزبون .

- العمل الجماعي.

- التحسين المستمر.

و حسب DEAN.J.W & BROWN.D.E فإن هذه المبادئ هي التي تميز إدارة الجودة الشاملة عن غيرها من الأنظمة الإدارية.¹

و _ نلاحظ من خلال تفحص التعاريف التي أوردناها، أنّ هناك ثلاث اتجاهات في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- يتمحور الاتجاه الأول لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة حول فكرة الزبون، وإرضاء حاجاته و تطلعاته ، وهذا ما يبرز خاصة في تعريف COLE.R.E، وتعريف AFCERQ و ISO.

- تركّز الطريقة الثانية في تعريف إدارة الجودة الشاملة على المزايا أو النتائج النهائية، فإدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقها للحصول على نتائج معينة، على سبيل المثال: رفع الإنتاجية، الوقاية من المشاكل،... وهذا ما يبرز في تعريف JABLONSKI.J و CROSBY.P.B .

¹ DEAN.J.W & BROWN.D.E, Op.cit , pp 329-418.

- أمّا بخصوص الاتجاه الثالث في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فيتمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية المتاحة في تحسين وتطوير أداء المؤسسة، وهذا ما يبرز في تعريف معهد الجودة الفيدرالي وتعريف RYAN.B .

على ضوء ما سبق، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

"إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث، يركز على إرضاء الزبائن ، ويعتمد على مشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل".

خاتمة :

تبين لنا من خلال هذا الفصل ما يلي :

- أصبحت المؤسسة الصناعية المعاصرة، تعطي دورا كبيرا للجودة في إدارتها، حيث انطلقت الجودة من حيزها الضيق المتمثل في تفتيش الجودة، وتطورت تدريجيا - مرورا بالرقابة على الجودة و ضمان الجودة - لتشمل كل الوظائف و كل الأفراد في المؤسسة ليصبح لها بعدا هاما في الإدارة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، أين أصبحت الجودة قضية الجميع في المؤسسة .

- ساهم عدد من الخبراء : DEMING.W.E, JURAN.J.M, CROSBY.F.B, ISHIKAWA.K في دفع عجلة تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أجمع هؤلاء على تعميم مقاربة الجودة ليشمل كل المؤسسة، كما أدخلوا تغيرات عميقة في الأنماط العلاقية، و التركيز على ضرورة التحسين المستمر و التركيز على الزبون و العمل الجماعي.

- تباينت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و مع ذلك تم تحديد ثلاث اتجاهات في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، يركز الاتجاه الأول حول فكرة الزبون وإرضاء حاجاته و تطلعاته ، و يركز الاتجاه الثاني على المزايا أو النتائج النهائية، أما الاتجاه الثالث فيركز على فكرة استخدام الوسائل العلمية المتاحة في تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

الفصل الثاني

العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

مقدمة :

يعتبر مفهوم العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي استقطبت اهتمام العديد من الباحثين والخبراء ، حيث أنجزت العديد من الدراسات في الدول المتقدمة و حديثا في الدول النامية لتحديد تلك العوامل و إظهار أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . و يساعد عامة تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في :

- تمكين الباحثين من بناء أدوات لجمع البيانات الميدانية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - توجيه المؤسسة الصناعية في فهم ما هو مطلوب تحقيقه و حجم التحدي و التحسين المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - لقد اعتمدت الدراسات السابقة في تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من أجل بناء أدوات لجمع البيانات الميدانية على مقاربات متعددة ، و تتمثل في ما يلي :
 - مراجعة إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة.
 - مراجعة إسهامات واحد من رواد إدارة الجودة الشاملة.
 - مراجعة الأدبيات الإدارية حول العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة.
 - دراسة أبعاد جائزة من جوائز الجودة العالمية .
- إنّ الهدف من هذا الفصل هو تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات من: إسهامات رواد الجودة، إسهامات خبراء و أبحاث باحثين مختصين في الدول المتقدمة و النامية، و كذا الاعتماد على جوائز الجودة العالمية.

في المبحث الأول، نتطرق إلى مفهوم العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة .
في المبحث الثاني، نتعرض إلى دراسة العوامل الحرجة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

في المبحث الثالث، نتعرض إلى دراسة العوامل الحرجة من وجهة نظر جوائز الجودة العالمية الثلاث : جائزة دينمغ اليابانية ، جائزة مالكولم بالدريدج الأمريكية و الجائزة الأوروبية للجودة ، و ذلك لغرض تحديد إمكانية وجود عوامل أخرى لم يتم تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات من جهة ، و من جهة أخرى تحديد مدى الاتفاق بين ما تم تحديده من عوامل حرجة و بين أبعاد و عناصر جوائز الجودة العالمية الثلاث.

أما في المبحث الرابع ، نتطرق إلى مقارنة العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفهوم العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

لقد استعمل مصطلح العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة، و لكن مع ذلك نجد قلة من المحاولات لتعريف هذا المفهوم، و التي نقدمها فيما يلي :

حسب SARAPH et al فان "العوامل الحرجة هي تلك العناصر الحرجة التي يجب تطبيقها للإرساء الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في وحدة الأعمال... هي المتطلبات الحرجة لإدارة الجودة الشاملة... هي السمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة" ¹.

و يعرف MOTWANI.J العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على أنها " مجموعة من الممارسات الدولية و التي إن طبقت تؤدي إلى أداء عال " ².

بالنسبة لـ AL NOFEL.A et al " فان العوامل الحرجة هي تلك العوامل التي تحدد التقدم نحو وجهة. في إدارة الجودة الشاملة، فان العوامل الحرجة هي تلك العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة " ³.

و يعرف NAJEH.R et al "العوامل الحرجة هي العوامل التي تؤثر على تحقيق هدف معين. في سياق إدارة الجودة الشاملة فان العوامل الحرجة تشير إلى المتغيرات التي تصلح كوسائل لتحقيق النتيجة النهائية لإدارة الجودة الشاملة " ⁴.

كما يعرف SABATAR.V & TARI.J.J "العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هي تلك العناصر التي يمكن أن تؤدي إلى أداء مرضي " ⁵.

¹ SARAPH.J.V,BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Sciences, Vol 20 N° 4 , 1989, pp 810-828.

² MOTWANI.J, Measuring critical factors of TQM , Measuring Business Excellence, Vol 5 N°2 , 2001, pp 27-30

³ AL NOFEL.A, ZAIRI.M & AHMED.A.M, Critical factors of TQM: An international comparative benchmarking analysis, Working paper N°04 /11, 2004, Bradford School of Management, pp 1-11.

⁴ NAJEH, R, KARA-ZAITRI.C & GNIEBER.O.K, The critical factors of a successful adoption of TQM: their existence in the Libyan oil sector. Paper for IAMOT 2004, 13th International Conference on Management of Technology, Beijing, China, 22-26 November 2004.

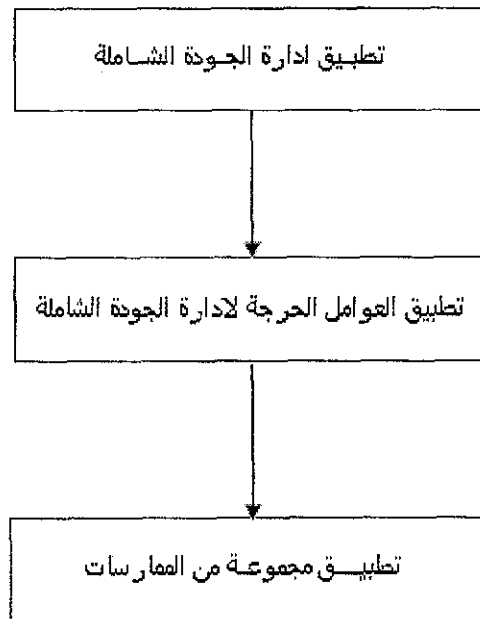
⁵ TARI.J.J, SABATAR.V, Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management?, International Journal of Production Economics, Vol 92 N° 3, 2004, pp 267-280.

من خلال التعاريف السابقة للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ، يمكن استخلاص ما يلي :

- تعكس العوامل الحرجة السمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .
- تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة .
- تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة يحدد نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة .
- العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هي ممارسات تكتسي طابع الدولية.

على هذا الأساس، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، هو ببساطة تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، و التي تبرز من خلال عدد من الممارسات التي تدعم تطبيق تلك العوامل، و هذا ما يُبيّنه الشكل (2- 1) :

شكل (2- 1) :تطبيق إدارة الجودة الشاملة و العوامل الحرجة



المصدر : من إعداد الطالب

المبحث الثاني : العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب الأدبيات الإدارية

نتعرض في مايلي إلى تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة و الممارسات المتعلقة بها ، و ذلك بالاعتماد على الأدبيات الإدارية الخاصة بالعوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و التي تشمل :

- إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة .
- إسهامات خبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- دراسات باحثين متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة و النامية.

على هذا الأساس تم تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة التالية:

- القيادة .
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- بنية الجودة.
- التركيز على الزبون.
- الاتصال الفعال.
- التقييم.
- التدريب والتعليم.
- مشاركة الأفراد.
- المكافأة و العرفان.
- إدارة جودة الموردين.
- إدارة العمليات.

و نتطرق في ما يلي إلى كل عامل من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بالتفصيل :

1- القيادة :

حسب ANDERSON et al فان القيادة هي " قدرة الإدارة العليا على وضع ، ممارسة و توجيه المنظمة المرتكزة على متطلبات الزبون نحو رؤية طويلة الأجل " ¹ .
و يعرف DUBRIN.A.S القيادة على أنها " القدرة على منح الثقة و الدعم للأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية " ² .

بالنسبة لـ KREITNER.R & KINICKI.A فان القيادة هي " عملية التأثير الاجتماعي ، حيث يحاول القائد الحصول على المشاركة الإرادية لأعضاء الفريق للعمل على تحقيق أهداف المنظمة " ³ .

في هذه الدراسة فان القيادة هي قدرة الإدارة العليا على توجيه المؤسسة المرتكزة على إرضاء الزبون إلى السعي المستمر إلى نجاح المؤسسة الطويل الأجل .

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ، أن القيادة هي عامل حرج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث اعتبر كل من : STEENKAMP.R.J ، OAKLAND.J.S ، COLLIER.J&ESTEMAN.R ، PUN.K & ، KANJL.G.K ، EVANS.J.R & DEAN.J.W ، DALE.B.G ، WILLAMS.R et al ، HUI.I في دراساتهم أن القيادة هي العامل الأكثر حرجا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ⁴ .

¹ ANDERSON.J.C ,RUNGTUSANAN.M,SHROEDER.R.G, A theory of quality management underlying the Deming management method , Academy of Management Review ,1994, Vol 19 N° 3 , pp 472 – 509.

² DUBRIN.A.S, Leadership :Research findings, practice and skills , Houghton Mifflin Company , Boston , 1995, p 12.

³ KREINTNER.R, KINICKI.A, Organizational behaviour, Irwin/McGraw-Hill, Massachusetts, 1998, p 516.

⁴ COLLIER.J & ESTEMAN.R, Systematic leadership: ethical and effective, The Leadership & Organizational Development Journal, Vol 21, 2000, pp 207 – 215.

OAKLAND.J.S, Total quality management, Genesis Typesetting, Great Britain, 2000, p 26.

STEENKAMP.R.J, Basics of total quality management, University of South Africa, Pretoria, 2001, p 22.

DALE.B.G, Managing quality, 4 th edition, Hertfordshire, Prentice Hall, 2003, p 36.

و كما تم التعرض له في الفصل السابق ، فقد ركز رواد الجودة على أهمية هذا العامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث دعا **DEMING** الإدارة العليا للمؤسسات إلى إرساء القيادة في عملية تحويل المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة ، و إلى تغيير نمط القيادة ليتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة ، أما بالنسبة لـ **JURAN** فقد أعزى فشل مبادرات الجودة في الغرب في سنوات الثمانينيات إلى ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة ، و أن نجاح المؤسسات اليابانية راجع إلى التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة¹ ، كما ركز **CROSBY** على أهمية التزام الإدارة العليا في النقطة الأولى من نقاطه الأربع عشرة ، كما اعتبر **ISHIKAWA** أن الإدارة العليا يجب أن تتولى القيادة في مسعى الجودة .

و قد أكدت الدراسات الميدانية أهمية القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

فقد أظهرت دراسة **BERTSH.B&WILLIAMS.R** التي شملت عينة من 20 مؤسسة عالمية في أوروبا و أمريكا ، إلى أن الإدارة العليا كان لها دور فعال في نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات²؛ أما **EASTON.G** فقد توصل في دراسته إلى أن تواضع نتائج إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات الأمريكية يعزى إلى ضعف القيادة³ ؛ وأظهرت دراسة **TAYLOR.W.A & WRIGHT.G.H** حول 113 مؤسسة مطبقة لإدارة الجودة الشاملة في المملكة المتحدة UK ، أن التزام الإدارة العليا

EVANS.J.R & DEAN.J.W, Total quality management: organization and strategy, Thomson learning, US, 2003, p 289.

KANJL.G.K, Performance measurement system, Total Quality Management, Vol 13 N° 5, 2002, pp 715 -725.

PUN.K & HUI.I, Integrating the safety dimension into quality management systems: A process model, Total Quality Management, vol 13 N° 3,2002, pp 373- 391.

WILLAMS.R, VAN DER WIELE.T, VAN IWAARDEN.J, VISSER.R, TQM: Why it will again become a top management issue, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 21 N° 6, 2004, pp 603-611.

¹ JURAN.J.M, Made in USA : A renaissance in quality , Harvard Business Review , Vol 71 N° 4 ,1993, pp 42-50.

² BERTSH.B&WILLIAMS.R , How multinational CEOs make change programme stick , Long Range Planning , vol 27 N° 5 , 1994,pp 12-24.

³ EASTON.G, The 1993 state of US total quality management: A Baldrige examiner's perspective, California Management Review, Vol 35, 1993, pp 32-54.

هو عامل أساسي في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹ ؛ و أظهرت كذلك دراسة RAMIREZ.C&LONEY.T حول المؤسسات الحائزة على جائزة الجودة الأمريكية ، أن التزام الإدارة العليا تم تقييمه على أنه العامل الأكثر حرجا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و خلصت الدراسة إلى أن التزام الإدارة العليا هو العامل الأساسي لنجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة² ؛ و قد أعيدت نفس الدراسة من طرف MOHAMED.A.Y& ZAIRI.M في المملكة المتحدة، المملكة العربية السعودية ، الكويت ، البحرين ، قطر ، الإمارات العربية المتحدة ، ماليزيا و سانغفورة ، و تم التوصل إلى نفس الخلاصة³ ؛ و هو نفس ما خلص إليه كذلك LAU.H&IDRIS.M في دراسة لعينة من المؤسسات الماليزية⁴ .

حسب خبراء إدارة الجودة الشاملة ، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون عملية من أعلى إلى أسفل **top down process**⁵ ، بمعنى أنها عملية تبدأ بدعم و تأييد و اقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، ذلك أنه بدون اقتناع كامل من قبل الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة ، فإن أية جهود تبذل في المستويات الإدارية الأخرى ستكون بلا فائدة ، زيادة على ذلك فإن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد قرارا استراتيجيا يتخذ من قبل الإدارة العليا ، لأنها تتمتع بسلطة اتخاذ القرار ، و لها القدرة على إعداد و نشر رؤية المؤسسة ، و توفير الموارد اللازمة للتطبيق .

¹ TAYLOR.W.A & WRIGHT.G.H, The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes: An empirical study, International Journal of Manpower, Vol 24 N° 5, 2003, pp535-550.

² RAMIREZ.C&LONEY.T, Baldrige award winners identify the essential activities of a successful quality process, Quality Digest, January, 1993, pp 38-40.

³ MOHAMED.A.Y& ZAIRI.M, Benchmarking critical factors of TQM .Part 2 : Empirical results from different regions in the world, Benchmarking for Quality Management & Technology , Vol 2 N° 2 , 1995, pp 3-19.

⁴ LAU.H&IDRIS.M, The soft foundation of the critical succes factors on TQM implementation in Malaysia , The TQM Magazine, vol 13 N° 1 , 2001, pp 51-60.

⁵ OAKLAND.J.S, Total quality management, Genesis Typesetting, Great Britain, 2000, p 241.

KANJI.G.K & MOURA.P, Measuring leadership excellence , Total Quality Management , Vol 12 N° 6, 2001, pp 701-718.

حسب SAVOLAINEN.T فإن إظهار الالتزام من لدن الإدارة العليا هو المبدأ الأساسي للقيادة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة¹؛ و اعتبر KANO.N أن التزام الإدارة العليا هو أهم عامل لإدارة الجودة الشاملة ، و أن التطبيق يبدأ مع قائد ملتزم بتحقيق التغييرات في المنظمة² ، و يعتبر BROWN.M.G et al أن ضعف التزام الإدارة العليا هو واحد من أهم الأسباب التي تجهض جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة³ .

و يؤكد DARLING.J بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب من المدراء أن يصبحوا قياديين⁴ .

و يركز RUSSEL.J.P⁵ على مدى قدرة الإدارة العليا على قيادة التغيير ، حيث يشير إلى أن القائد الناجح هو الذي :

- يتوقع التغيير .
- يستغل الفرص .
- يشجع رؤوسيه لرفع مجهوداتهم .
- يصحح الأداء الضعيف .
- يوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها .

¹ SAVOLAINEN.T, Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: A Finnish case study, Total quality management, Vol 11 N° 2, 2000, pp 211-226.

² KANO.N, A perspective on quality activities in American firms, California Management Review, Vol 35 N° 3, pp12-31.

³ BROWN.M.G , HITCHCOCK.D.E, WILLIARD.M.L, Why TQM fails and what to do about it , Irwin , Burr Ridge, Illinois,1994, p 21.

⁴ DARLING.J, Organisational excellence and leadership strategies: Principles followed by the multinational executives, Leadership & Organization Development Journal, 1999, Vol 20, P309-321.

⁵ RUSSEL.J.P, ISO 9000 :2000 and the EFQM excellence model : competition or co-operation ? , Total Quality Management, Vol 10 Nos (4/5&6) ,2000, pp 657-665.

و حسب BERNARD.C.Y¹ ، فإن الالتزام الحقيقي لإدارة المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يقاس بإزادتهم و قدرتهم على التصرف كقياديين ، و يبرز ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول (2-1) : القيادة في إدارة الجودة الشاملة

القيادة	الإدارة	
تغير مستمر.	وضع مستقر.	التركيز
الإبداع ، التحسين المستمر.	احترام المعايير.	
تحقيق المستحيل .	العمل الجيد .	
المدى الطويل .	المدى القصير .	
الاستراتيجي.	التشغيلي .	
عوامل /عمليات/ أنظمة .	النتائج التشغيلية .	
التركيز على الزبائن و الجهات المتعامل معها.	منتجات / أسواق.	
الفاعلية و الفاعلية .	الفاعلية .	
المشاركة ، المبادرة .	الأمر & الرقابة .	نمط التصرف
التدريب ، إعطاء المثل .	صلاحيات السلطة .	
الالتزام ، معتقدات مشتركة .	السلطة الهرمية .	
وقائي ، تحسي .	رد الفعل ، تصحيح الأخطاء.	
الاعتراف / المكافأة.	العقاب .	
فرصة للتعلم .	ال فشل ، الخطأ.	
نازل ، صاعد ، أفقي .	نازل.	الاتصال
إعطاء القدوة .	يجب تنفيذ ما يطلب .	

Source : BERNARD.C.Y , Op.cit, p 49.

¹ BERNARD.C.Y , Le management par la qualité totale, Ed AFNOR , 2000, p 49.

- بالنسبة لـ DALE.B.G & COPPER.C.L فإنه من الضروري أن:¹
- يشارك أفراد الإدارة العليا شخصيا في مختلف أنشطة إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب أن تفهم الإدارة العليا أن مسؤوليتها تجاه الجودة لا يمكن أن تفوض، وأنه يمكنها إيجاد الوقت إن رغبت فعلا في ذلك، وهذا ما خلصت له دراسة OLIAN.J.D et al إلى أن أغلب مدراء الإدارة العليا لـ 62 مؤسسة رائدة في المملكة المتحدة UK، ينفقون جزءا معتبرا من وقتهم في مجهودات تحسين الجودة.²
 - يجب على الإدارة العليا أن تحصل على تدريب و تعليم من أجل اكتساب المعرفة و القدرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد ذلك شرط أساسي للقيادة الفعالة، و أن يعطوا المثل بأن يصبحوا متعلمين و إدماج الآخرين في عملية التدريب و التعليم.
 - أن تهدف الإدارة العليا إلى نجاح المؤسسة في المدى الطويل.
 - يجب أن تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - يجب على الإدارة العليا أن تشجع بقوة انضمام الأفراد لأنشطة إدارة الجودة الشاملة، و إقناع و تشجيع كل فرد في المؤسسة على تغيير سلوكه و موقفه.³
- و هذا ما يركز عليه أيضا SENGE.P.M، فحسبه فإن الإدارة العليا يجب أن تلعب دورا هاما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في خلق القيم، و وضع الأهداف و النظام، من أجل إرضاء توقعات الزبائن و تحسين أداء المؤسسة.⁴

¹ DALE.B.G & COPPER.C.L, Introducing TQM: The role of senior management, Management Decision, Vol 32 N° 1, 1994, pp 20-26.

² OLIAN.J.D & RYNES.S.L, Making total quality work: Aligning organisational process, performance measures and stakeholders, Human Ressource Management, Vol 30 N° 3, 1991, pp 303-333.

³ LASCELLES.D.M&DALE.B.G, Quality management: The chief executive's perception and role, European Management Journal, Vol 8 N°1, 1990, pp 67-75.

⁴ SENGE.P.M, The leader's new work: Building learning organisations, Sloan Management Review, Vol 32 N°1,1990, pp 7-23.

و يشير MADU.C&KUEI.C إلى دور التمكين* كسمة للقيادة ، فحسبهما إن القيادة هي القوة الدافعة لتحويل المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة ، و أن القياديين يجب أن يمكنوا أفرادهم اعتمادا على رؤية المنظمة¹؛ كما يعتبر GATCHALIAN.M.M أن تمكين الأفراد هو عامل أساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة².

يعرف VAN HORN.L.H التمكين على أنه " يعني تقاسم المسؤولية مع الأفراد ، حيث تحدد المنظمة نقاط قوة الأفراد ، و تضعهم في سياق يمكنهم فيه استعمال مهاراتهم " ³ ؛ فالتمكين هو عملية تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة ، و يجدر بالإدارة العليا أن تمكّن الأفراد لحل المشاكل التي يواجهونها⁴ . حيث تقوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر لكل عناصر المؤسسة ، من خلال انخراط جميع أفراد المؤسسة ، و مشاركتهم الفاعلة في عملية التحسين المستمر؛ و هذا يتطلب من الإدارة العليا إعطاء الأفراد الأقرب للمشكلة نوعا من الحرية في التصرف ، و نوعا من الاستقلالية و المساهمة في اتخاذ القرار ، و تحمل أعباء المسؤولية لنجاح المؤسسة ، و توضيح الرؤية لهم ، و شرح الأهداف والخطط بوضوح، و تحديد خطوط الاتصالات و مداهم بالمعلومات ، و سد الاحتياجات اللازمة لانجاز عملهم ، فالتمكين عملية تتم من أعلى لأسفل .

* استخدمنا مصطلح " التمكين " للتعبير عن المصطلح الأنجلوسكسوني « Empowerment » .

¹ MADU.C&KUEI.C, Strategic Total quality management, Quorum Books, London, 1995, P61.

² GATCHALIAN.M.M, People empowerment: The key to TQM success, The TQM Magazine, Vol 9 N° 6, 1997, pp 429-433.

³ VAN HORN.L.H, Improving results through total quality management, American Agent & Broker , Vol 69 N° 6 , 1997, pp 46-49.

⁴ PUN.K, CHIN.K.S & GILL.R, Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises, Total Quality Management, Vol 12 N° 1, 2001, pp 93-109.

و يؤكد في هذا الصدد FORRESTER.R ، إلى أن التمكين قد يفشل ، إن كان تركيز الإدارة العليا منصبا على القوة ، دون الاهتمام بإعادة توزيع المعلومات، و المعرفة و المكافأة ، و إكساب الأفراد التدريب و المهارات الكافية ¹.

و توجد عدة أسباب قد تدفع الإدارة العليا إلى تبني ممارسة التمكين ²:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .
- الحاجة للاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية ، للحفاظ على تطوير التنافسية .
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة ³.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ، و تمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز في عملهم ⁴.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء ⁵.
- تحسين مستوى أداء الأفراد ⁶.

¹ FORRESTER.R, Empowerment: Rejuvenating a potent idea, Academy of Management Executive, Vol 14 N° 3, 2000, pp67-80.

² عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص 25-26.

³ PLSEK.PE , Creative thinking for surprising quality, Quality Progress, Vol 33 N° 5, 2000, pp 67-72.

⁴ PUN.K, CHIN.K.S & GILL.R, Op.cit, pp 93-109.

⁵ ARGYRIS.C, Empowerment: The emperor's new clothes, Harvard Business Review, May-Jun, 1998, pp 98-105.

⁶ KONDO.Y, Quality as a source of empowerment, TQM Magazine, Vol 9 N° 5, 1997, pp 357-363.

2- التخطيط الاستراتيجي للجودة :

حسب BEMOWSKI.K فان التخطيط الاستراتيجي يحدد أين نحاول أن نذهب ، و أن الجودة قضية إستراتيجية ، و بالتالي فان إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية يجب إدماجها بعناية في نشاط التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، و أن هذا الإدماج يعني أن الإدارة العليا للمؤسسة يجب أن تضع إدارة الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة¹.

و حسب GEORGE.S & WEIMERSKIRCH.G فان التخطيط الاستراتيجي للجودة هو العملية التي تضع بها الإدارة العليا رؤيتها للمستقبل ، و تحدث العمليات و البني لتحقيق رضا الزبون².

ويرى CLAVER.E et al أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي من خلالها تحصل المنظمة على رؤية واضحة لمستقبلها ، و أنها وسيلة يمكن استخدامها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة كمنهاج لتوجيه كل الأفراد في المنظمة نحو الزبون³.

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ، أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث اعتبر كل من : SWIFT.J.A et ، GHOBADIAN.A et al ، GROTH.J.C ، BUTZ.HE ، LONDON.C ، CASCELLA.V ، al في دراساتهم أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عامل حرج لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁴.

¹ BEMOWSKI.K, TQM and human nature: Getting beyond organizational misconceptions, Quality Progress, Vol 29 N° 5 , 1996, pp 33-42.

² GEORGE.S & WEIMERSKIRCH.G , Total quality management, John Wiley & Sons , NY, 1998 , p 49.

³ CLAVER.E , GASCO.S.L , LIOPIS.J & GONZALEZ.R , The strategic process of a cultural change to implement total quality management : A case study , Total Quality Management, Vol 12 N° 4 , 2001 , pp 469 – 482.

⁴ BUTZ.H.E, Strategic planning : the mission link in TQM , Quality Progress, Vol 28 N° 5 , 1995 , pp 105-108 .

GROTH.J.C, Total quality Management: Perspectives for leaders, The TQM Magazine, Vol 7 N° 3, 1995, pp 54-59.

GHOBADIAN.A, GALLEAR.D, WOO.H & LIU.J, Total quality management: Impact, introduction and integration strategies, The Chartered Institute of Management Accounts, London, 1998, p 4.

كما ركز رواد الجودة على التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث دعا DEMING في النقطة الأولى إلى تتبع التخطيط الاستراتيجي لتوحيد جميع جهود أفراد المنظمة من أجل رضا الزبون ، كما اعتبر JURAN تخطيط الجودة كعنصر هام من ثلاثيته ، و حسب CROSBY فان وضع سياسة الجودة هي معيار للممارسة تبين الأولويات حول ما يجب عمله و ما لا يجب عمله ، و أنه بدون سياسة رسمية فان الأفراد سيطورون معايير العمل الفردية و المختلفة ، و حسب ISHIKAWA يجب أن تركز سياسة الجودة على الزبون .

إن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية إدارية لتحديد رؤية المؤسسة ، ووضع سياسة الجودة و الأهداف و الخطط ، و ذلك في ضوء الظروف الداخلية و الخارجية في محاولة لاستغلال ما يتاح فيها من فرص و تجنب ما تنطوي عليه من مخاطر ، فحسب DOHERTY.L.M et al فان غاية التخطيط الاستراتيجي هو توحيد جميع الجهود في المنظمة ، الاستجابة للقوى الخارجية و تحسين الأداء¹ .

تمثل نقطة البدء عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للجودة بتحديد رؤية المؤسسة و سياسة الجودة و التي من خصائصها البساطة و الوضوح ، و بعد ذلك يتم ترجمة الرؤية إلى مجموعة من الأهداف و الخطط ، ووضع مؤشرات و معايير لقياس مستوى الأداء ، بعد ذلك يتم الانتشار التنازلي لتلك المعلومات إلى جميع الأفراد في كل المستويات داخل المؤسسة ، حيث أن الانتماء لرؤية المؤسسة من طرف الأفراد يفرض على الإدارة أن لا تتجاهل عدم فهم واستيعاب و قناعة الأفراد برؤية و أهداف المؤسسة ، و في هذا الصدد يؤكد OLIAN.J.D & RYNES.S.L أن نشر الرؤية عامل ضروري

SWIFT.J.A, ROSS.J.E & OMACHONU.V.K, Principles of total quality management, St Lucie Press, Florida, 1998, p 60.

CASCELLA.V, Effective strategic planning, Quality Progress, Vol 35 N° 11, 2002, pp 62-67.

LONDON.C, Strategic planning for business excellence, Quality Progress, Vol 35 N° 8 , 2002, pp 36-33.

¹ DOHERTY.L.M, WELLS.D.L & BURNES.K.R, Introducing change by creating a shared vision , Total Quality Management , Vol 8 N° 2&3 , 1997, pp 135-140.

لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، لأن ذلك يضمن أن الأفراد يفهمون أهداف المؤسسة و كيف يسهمون في تحقيقها¹.

3- بنية الجودة :

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فان مسؤولية الجودة لا تلقى على كاهل قسم أو مديرية الجودة أو مدير الجودة في المؤسسة ، و إنما الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة من المدير العام للمؤسسة إلى أدنى عامل في السلم التنظيمي ، و إن المسؤولية الكبرى تقع على عاتق الإدارة العليا ، و التي من بين مسؤولياتها وضع بنية تنظيمية للجودة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن بنية الجودة هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من:

THIAGARAJAN.T ، OAKLAND.J.S & PORTER.L ، EASTON.G
LAKHAL.L, PASIN.F & LIMAM.M ، BAIDOUN.S ، & ZAIRI.M
في دراساتهم أن وضع بنية الجودة هو عامل حرج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة².

كما ركز رواد الجودة على بنية الجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فقد حث JURAN في نقطته الثالثة على ضرورة الإهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال عدد من الإجراءات، على سبيل المثال :

¹ OLIAN.J.D & RYNES.S.L, Making total quality work: Aligning organizational processes performance measures, and stakeholders, Human Ressource Management, Vol 30 N° 3, 1991, pp 303-333.

² EASTON.G, The 1993 state of US total quality management: A Baldrige examiner's perspective, California Management Review, vol 35, 1993, pp 32-54.

OAKLAND.J.S & PORTER.L, Cases in total quality management , Butterworth Heinemann, Oxford, 1994, p 42.

THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M, A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications- Part 2, The TQM Magazine, Vol 9 N° 5, 1997, pp344-356.

BAIDOUN.S, An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian organizations, Logistics Information Management, Vol 16 N° 2, 2003, pp 156-171.

LAKHAL.L, PASIN.F & LIMAM.M, Quality management practices and their impact on performance, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 23 N° 6, 2006, pp 625-646.

تكوين مجلس الجودة، وتحديد المشكلات، واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل، وتعيين منسقين للجودة، كما دعا CROSBY في نقطتيه السابعة والثالثة عشرة إلى تأسيس لجنة الخطأ الصفري و تكوين مجالس الجودة لتبادل وجهات النظر و تشجيع برنامج الجودة المطبق في المؤسسة .

4- التركيز على الزبون :

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المؤسسة، يعتمد على وجود احتياجات ومتطلبات الزبائن والعمل على تحقيق توقعاتهم باستمرار، فالزبون هو محور كل الجهود في إطار إدارة الجودة الشاملة .

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن التركيز

على الزبون هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من:
 ، KANJI.G.K ، NADKARNI.R.A ، DEAN.J.W & BROWN.D.E
 HITCHCOCK.D ، ZAIRI.M ، SUN.H، EKLOF.J & SELIVANOVA
 ، & WILLARD.M ، NAKATA.C في دراساتهم أن التركيز على الزبون هو عامل
 حرج لإدارة الجودة الشاملة¹ .

¹ DEAN.J.W & BROWN.D.E, Management theory and total quality: improving research and practise through theory development, Academy of Management Review, vol 19 N° 3, 1994, pp 329-418.

NADKARNI.R.A, A not so secret receipe for successful TQM , Quality Progress, Vol 28 N° 11 , 1995, pp 91-96.

KANJI.G.K, Measurement of business excellence, Total Quality Management, Vol 9 N° 7, 1998, pp 633- 643.

EKLOF.J & SELIVANOVA, Corporate quality management practice in Russia, with international comparisons, Total Quality Management, Vol 11 NOS 4, 5 & 6, 2000, pp 714-719.

SUN.H, A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies , International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 17 N° 6 , 2000, pp 630-660.

ZAIRI.M, Managing customer satisfaction: a best practice perspective, The TQM Magazine, Vol 12 N° 6, 2000, pp 389-494.

HITCHCOCK.D & WILLARD.M, Sustainability: enlarging quality's mission, Quality Progress, Vol 35 N° 2, 2002, pp 43 – 48.

NAKATA.C, Activating the marketing concept in a global context: an MNC country managers' perspective, International Marketing Review, Vol 19 N° 1, 2002, pp 39-64.

كما و قد ركز رواد الجودة على التركيز على الزبون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فحسب DEMING و CROSBY فان التغيير في نمط إدارة المؤسسة يهدف للإرضاء المستمر للزبون ، أما في ثلاثية JURAN ، ركز في تخطيط الجودة على ضرورة تحديد طبيعة زبائن المؤسسة ، و تحديد احتياجاتهم ؛ كما أكد أن التحسينات المستمرة في المنتجات والخدمات والعمليات تطبق لجميع الزبائن، حيث كان أحد الأوائل- إن لم يكن الأوّل- الذي قام بتصنيف الزبائن إلى صنفين،خارجي وداخلي بالنسبة للمؤسسة ،كما ركز ISHIKAWA على ضرورة وضع رضا الزبون في قائمة الأولويات .

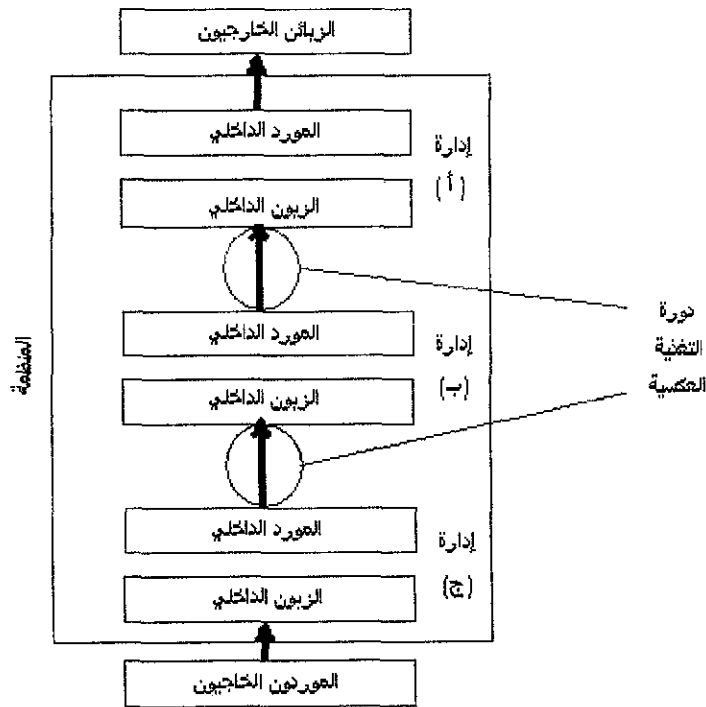
تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الوفاء بحاجات الزبائن الخارجيين والمستهدفين بصفة مستمرة في الحاضر والمستقبل، و تحقيق رضاهم التام عن المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها ، ليس فقط لمنع تحوّلهم لمنتجات مؤسسات أخرى منافسة، ولكن لأنها ستكسب زبائن جددًا¹، وهذا يستدعي أن يتم التدفق المستمر والمنظم للمعلومات عن الزبون بدءًا بتحديد حاجاته التي يتوقع تحقيقها وآنتهاءها بنقل آرائه ومستوى رضاه وشكواه و موقف المؤسسة و منافسيها، و أن تحرص على تحليل احتياجاتهم و توقعاتهم و رضاهم أو عدم رضاهم وأسباب تحوّل الزبون إلى منتجات منافسة ، كما يجب متابعة التغيرات الحادثة في هذه الحاجات ، ويتم الحصول على هذه المعلومات عن طريق دراسات السوق و استقصاءات رضا الزبائن التي يقوم بها المختصون في التسويق بالمؤسسة، بالإضافة إلى الأفراد الذين يحتكون مباشرة بالزبون كالأفراد العاملين بالمصالح التجارية، مصالح خدمة ما بعد البيع للمؤسسة ، ...

¹ ANDRE.M.M & SAVIRA.P.M, Approach of Portuguese companies for relating customer satisfaction with business results, Total Quality Management, Vol 11 N° 7, 2000, pp 929-939.

BEHARA.R.S, FONTENOT.G.F & GRESHAM.A.B, Customer process approach to building loyalty, Total Quality Management, Vol 13 N° 5, 2002, pp 603-314.

و تنطلق فكرة التركيز على الزبون من مبدأ رضا كل من الزبون الخارجي والزبون الداخلي ، ففي إطار إدارة الجودة الشاملة يتم نقل فكرة الزبون من خارج المؤسسة ، أي من السوق إلى داخلها ، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة «زبون» في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبائن الخارجيين للمؤسسة، والتي تسعى هذه الأخيرة للتعرف ومتابعة احتياجاتهم وتطلعاتهم والعمل على تلبيةها، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا الزبائن الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، سواءا كانوا أقساما، أو إدارات أو أفراد، وهذا ما يوضحه الشكل (2-2) التالي :

شكل (2-2) : شبكة زبون/مورد

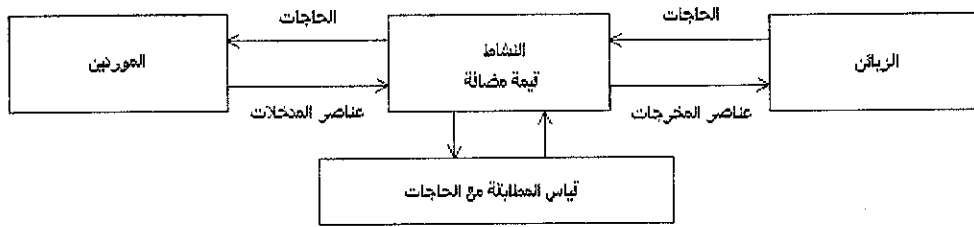


Source: DALE.B.G & COOPER.C.L., Total quality and human Resources: An executive guide, Blackwell Publishers, UK, 1992, p 44.

ويتضح من الشكل السابق أنّ أي فرد أو وحدة تنظيمية في المؤسسة، يؤدي مهمة لغيره فهو مُوردٌ و غيره زبون.

وفقا لهذا المنظور الجديد، فإنَّ كلَّ فرد في المؤسسة، مهما كان مستواه التنظيمي، وظيفته، موقعه الجغرافي، يصبح معنيا بالعلاقة زبون-مورد والمساهمة في بناء الجودة؛ فيعتبر كل فرد بدوره وفي آن واحد زبونا وموردا، حيث يستلم ممن يسبقه-مورده- في العملية عناصر المدخلات، والتي يجب أن يحدّد مع مورده الخصائص التي تلبّي حاجاته، ويسلم للذي يليه -زبونه- عناصر المخرجات التي يجب أن يحدّد مع زبونه كل الخصائص التي تلبّي أو تستجيب لحاجات هذا الأخير، وللحصول على المطابقة للحاجات، يتم الإعتقاد على حلقة الأثر الرجعي والتي تتمثل في قياس خصائص المدخلات والمخرجات، ومقارنتها مع القيم المرجعية (الحاجات الفعلية) والعمل على تخفيض الفرق حتى يصبح معدما، شكل (2-3).

شكل (2-3) :علاقة زبون - مورد



Source : STORA.G & MONTAIGNE.J, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1986, p 22.

إنَّ ما تم إبرازه على مستوى الفرد في مركز عمله، يمكن تعميمه وتطبيقه بنفس الكيفية على مستوى الوحدة التنظيمية (مصلحة، قسم، إدارة)، فإدارة الإنتاج مثلا: تعتبر زبونا بالنسبة لإدارة المشتريات التي تورّد إليها احتياجاتها من المواد الأولية، المواد النصف المصنعة...ومن ثم فإنَّ إدارة المشتريات تأخذ صفة المورد الداخلي لإدارة الإنتاج، وفي نفس الوقت تعتبر إدارة المشتريات زبونا داخليا بالنسبة للإدارة المالية التي توفر لها الأموال المطلوبة لسداد قيمة ما تم توريده من موردين خارجيين .

إنّ الإنتشار التدريجي لعلاقة زبون-مورد داخل المؤسسة، يؤدي إلى تغيير عميق في العلاقات بين الأفراد والوحدات التنظيمية، لأنّها تستدعي العمل بروح التعاون، القيام بالاتصالات المفتوحة الأفقية والعمودية، وتحسين جودة العمليات.

5- الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال على أنه تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر أو مجموعات، و الاتصال هي عملية تتكون من الرسالة و المرسل و المرسل إليه و الوسيط، و توجد أربع فئات أساسية من الوسائط:

الفئة الشفهية : تضم المقابلات ، الحوارات وجها لوجه ، الحوارات التلفونية ، ...

الفئة غير الشفهية : تضم حركات الجسم ، تعابير الوجه ، ...

الفئة الكتابية : تضم الرسائل ، دليل العمل ، التقارير المكتوبة ، ...

الفئة الالكترونية : تشمل تبادل المعلومات الرقمية و التي يمكن أن تحول إلى رسالة مفهومة من طرف الأفراد¹.

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن الاتصال الفعال هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من:

، OAKLAND.J.S & OAKLAND.S ، OAKLAND.J.S ، STAMATIS.D.H

في دراساتهم أن الاتصال الفعال هو عامل حرج لإدارة الجودة الشاملة.²

كما ركز رواد الجودة على الاتصال الفعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث ركز JURAN في نقطته السادسة على ضرورة تقديم تقارير دورية و مستمرة و شاملة ، و في نقاطه الثامنة و التاسعة حيث حث على الاهتمام بعملية الاتصال في المؤسسة و الاهتمام بتوثيق النتائج ، كما أكد CROSBY في نقطته الحادية عشرة على إزالة المعوقات للاتصال الفعال .

¹ OMACHONU.V.K & ROSS.J.E, Principles of total quality management, St Lucie Press, US, 1994, p 28.

² STAMATIS.D.H, Total quality service: principles, practices and implementation, St Lucie Press, Florida, US, 1996, p 34.

OAKLAND.J.S, Total quality management, Genesis Typesetting, Great Britain, 2000, p 241.

OAKLAND.J.S & OAKLAND.S, Current people management activities in world class organisations, Total Quality Management, Vol 12 N° 6, 2001, pp 771-788.

حسب KANJL.G.K & ASHER.M فإن الاتصال الفعال هو ذلك الجزء من الاسمنت الذي يحافظ على تماسك عملية إدارة الجودة الشاملة¹، إذ إن العناصر الأخرى تعتمد مباشرة أو غير مباشرة على الاتصال الفعال، فهو أساسي لاتخاذ القرار، العمل الجماعي، التدريب، إدماج الأفراد و تمكينهم، التحسين المستمر.² لتطبيق الاتصال فإن الإدارة يجب أن تعي أن عملية الاتصال هي: مستمرة، أفقية، عمودية صاعدة و نازلة، و أن الرسالة يجب أن تستلم و تفهم و يتم العمل بها وفق المنحى المرغوب³.

6- التقييم :

تعد عملية التقييم من الأمور الضرورية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن خلالها يمكن الوقوف على مستوى الأداء الحالي، و من ثم التفكير في إمكانية تحسينه. و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن التقييم هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من:

ZHANG.Z et ، NADKARNI.R.A ، HAWKES.L.C & ADAMS.M.B
VAN DER WEILE.T et al ، WASZINK.A & WIJNGAARD.J ، al
أن التقييم هو عامل حرج لإدارة الجودة الشاملة⁴.

¹ KANJL.G.K , Total quality management process – A systematic approach ,Carfax Publishing co, Abington, UK, 1993, p 102.

² GOETSCH.D.L & DAVIS.S.B, Quality management: introduction to total quality management for production, processing and services, 3 rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, US, 2000, p 60.

³ CLAVER.E, GASCO.J.L, LIOPIS.J & GONAZALEZ.R, The strategic process of cultural change to implement total quality management: a case study, Total Quality Management, Vol 12 N° 4, 2001, pp 469-482.

⁴ HAWKES.L.C & ADAMS.M.B, Total quality management: implications for internal audit, Managerial Auditing Journal, Vol 9 N° 4, 1994, pp 11-18.

NADKARNI.R.A, Op.cit, pp 91-96.

VAN DER WEILE.T, WILLIAMS.R,KOLB.F, DALE.B,LUZON.D, WALLACE.M & SCHMIDT.A, Self assessment : a study of progress in Europe's leading organisations in quality management practices, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 13 N° 1 , 1996, pp 84-104.

ZHANG.Z, WASZINK.A & WIJNGAARD.J, An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 7 , 2000, pp 730-755.

كما ركز CROSBY على التقييم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث دعا في نقاطه : الثالثة ، الرابعة و السادسة على ضرورة قياس أداء الجودة في المؤسسة ، و تقييم تكلفة الجودة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

و تبرز أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة في ما يلي :

- مقارنة أداء المؤسسة مع الأداء المتميز للمؤسسات التي تراول نفس النشاط .
- تحديد الوضع الداخلي للمؤسسة من حيث نقاط القوة و الضعف، و تحديد كذلك التهديدات و الفرص التي تحيط بالمؤسسة في بيئتها الخارجية .
- تحديد فرص التحسين .

- معرفة مدى إمكانية تحقيق المؤسسة الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة .

- توجيه الأفراد في المنظمة للأداء أعمالهم .

و يتمثل التقييم في جملة من الممارسات :

- أنشطة تدقيق الجودة .

- مقارنة أداء المؤسسة مع الأداء المتميز للمؤسسات التي تراول نفس النشاط .

- تقييم تكلفة الجودة .

- استعمال معلومات الجودة في تقييم أداء الإدارة العليا .

- استعمال معلومات الجودة في تقييم أداء الأقسام .

- استعمال معلومات الجودة في تقييم أداء الأفراد .

و نتعرض فيما يلي إلى تعريف بعض الممارسات الخاصة بالتقييم :

● تكلفة الجودة :

«تكلفة الجودة» هي منهجية أساسية للإدارة الاقتصادية للجودة، ثم إحداثها من طرف FEIGENBAUM.A.V في سنوات الستينات لأول مرة، و ساهمت إلى حدّ ما في التصدي للاعتقاد السائد آنذاك و لا يزال ، والذي مفاده أنّ الجودة تكلف الكثير، فالأجود هي التي تضيع أموال المؤسسة، أمّا الجودة فتسمح بالإقتصاد فيها.

يعرف HARRINGTON.H.J تكلفة الجودة على أنّها "مجموعة التكاليف التي يتم تحمّلها لمساعدة العمّال على القيام دوماً بعملهم بصفة صحيحة، ولتحديد فيما إذا كان الإنتاج مقبولاً. يجب إضافة هذه التكاليف، تلك التي يتم تحمّلها من طرف المؤسسة، مثلما زبونها، عندما لا يستجيب المنتج للمواصفات و/أو لتطلّعات الزبون"¹.

و تقسّم تكلفة الجودة إلى أربع فئات رئيسية²:

• **تكاليف الوقاية : Coûts de prévention** هي جميع التكاليف المرتبطة بالنشاطات المنجزة للقيام بعملية الإنتاج بصفة تمنع أو تتفادى أي عيب مثلاً : التكاليف المتعلقة بوضع أسلوب تصنيع دون خطأ، تقديم منتج مستقر، تدريب وتنمية الأفراد، أنشطة حلقات الجودة، الصيانة الوقائية، إدارة العلاقات مع الموردين بهدف تحسين جودة المواد الأولية المورّدة.

• **تكاليف التقييم : Coûts d'évaluation** هي جميع التكاليف التي يتم تحمّلها لقيام مستوى الجودة الذي بلغه النظام، بمعنى آخر، تكاليف التقييمات المنجزة للتأكد أنّ المنتج يستجيب لحاجات الزبون، مثلاً: تكاليف المراقبة واختبار الجسّات، الاختبارات عند الاستلام، المراقبة خلال الإنتاج، تكلفة تدقيق الجودة.

• **تكاليف الفشل الداخلي : Coûts de défailances internes** هي جميع التكاليف التي يتم تحمّلها بسبب المنتجات المعيبة قبل وصولها للزبون، مثلاً: تكاليف المهملات، التصليحات، التعديلات، التهذيب، تكلفة الفرصة الضائعة.

• **تكاليف الفشل الخارجي : Coûts de défailances externes** هي التكاليف المرتبطة بتسليم منتجات معيبة للزبون، مثلاً : تكاليف التدخلات تحت الضمان، تحليل العيوب، المرتجعات، المتابعات بسبب مسؤولية المنتج وضياع الزبائن.

¹ HARRINGTON.H.J, Le coût de la non qualité, Editions EYROLLES, Paris, 1990, p 5.

² SHANK.J.K & GOVINDARJAN.V, La gestion stratégique des coûts, Editions d'organisation, Paris, 1995, p 209.

وبيين الجدول (2-2) بعض عناصر تكلفة الجودة:

جدول (2 - 2) : أمثلة عن عناصر تكلفة الجودة

تكاليف الوقاية	تكاليف الفشل الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> • وظيفة الجودة. • التدريب. • الأساليب. • تأهيل الموردين. • المحاكاة. • النمذجة. • ترشيد المخزونات. • توثيق مناصب العمل. • مراجعة الوثائق. • المجسمات الإختبارية. • ترشيد المعدات. • تحليل ودراسة العمليات. • اعتمادية ملفات. - الزبائن - الموردين - ... • الأتمتة. • نظام المعلومات، الإتصال. • إلخ 	<ul style="list-style-type: none"> • إعادة إصلاح لعيوب في المنتج • تهديب المنتج. • التبذير في الطاقة. • عدم الإستغلال الأمثل للمعدات و المخزونات. • ضياع الوقت. • القطع الغير المطابقة. • الملفات الناقصة / الغير الواضحة. • عدم فعالية الاجتماعات. • الغيابات/حوادث العمل. • الساعات الإضافية. • التشخيصات الناقصة. • الفواتير المتأخرة. • خسارة المواد. • تبذير المواد الأولية، القطع. • التموين الخاطيء. • التخطيط السيئ. • إلخ
تكاليف التقييم	تكاليف الفشل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • مراقبة المدخلات. • الإختبارات النهائية. • مراقبة المطابقة أثناء العمليات. • مراقبة التسديدات. • مراقبة الطلبيات. • مراقبة الفواتير. • أنشطة التدقيق. • مؤشرات الإدارة. • إلخ. 	<ul style="list-style-type: none"> • الفواتير الخاطئة. • التسديدات المتأخرة. • شكاوي الزبون. • المرتجعات . • الضمانات. • العقوبات الناتجة عن المسؤولية. • تدهور صورة المؤسسة. • إلخ.

Source : STORA.G & MONTAIGNE.J, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1986, p 148.

إن تقييم تكلفة الجودة و استعمالها له أهمية بالنسبة للمؤسسة، فاستنادا لدراسة أشرفت عليها الجمعية الوطنية للمحاسبين (USA) بخصوص قياس، تخطيط و مراقبة تكاليف الجودة، توصل

الخبراء MORSE, ROTH و POSTON إلى أن تحديد تكلفة الجودة يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمديرين لعدة أسباب هي¹:

- تسمح بتجميع النفقات، بصفة معبرة من خلال الأقسام، بالإضافة إلى أنها توفر أساساً جيداً لإجراء المقارنات.

- بما أنها تمكن من تجميع النفقات، فإنها ستكون لها أكثر دلالة من معطيات متناثرة هنا وهناك، خاصة بالنسبة للإدارة العليا.

- تقييم تكلفة الجودة يساعد الإدارة على تحديد مشاكل الجودة وفرص التحسين.

- تقييم تكلفة الجودة يساعد المديرين على تقييم الأهمية النسبية لمشاكل الجودة، كما ترشد إلى تلك التي يجب معالجتها أولاً.

- يمكن استعمالها لإثبات الجدوى المالية لبرامج إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي الحصول على التأييد الكافي².

- يمكن أن تستخدم تكاليف الجودة لتقييم مجهودات أقسام المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة.

وحسب HARRINGTON.H.J فإن تكلفة الجودة تعدّ أسلوباً جيداً مفيداً يساعد الإدارة والأفراد على تغيير نظرهم للأخطاء التي يقومون بها، كما تساعد في³:

- جلب اهتمام الإدارة العليا، إذ أن الحديث عن الأموال هو تقديم معلومة مألوفة للإدارة العليا.

- تغيير نظرة الأفراد لأخطائهم، فمثلاً: عندما يرتكب العامل خطأ في عمله، ونتج عنه منتجاً معيباً، فإن سلوكه سيتغير مستقبلاً، إن علم أن ما قام به كلف المؤسسة 100 دولار، فالأفراد يحتاجون لمعرفة تكلفة الأخطاء التي يقومون بها.

- تسمح تكلفة الجودة بالتعبير عن المشاكل من وجهة نظر مالية، وهذا ما يسمح بتركيز جهود

التحسين نحو الحلول التي تأتي بأكبر عائد، فعلى سبيل المثال: حسب HOUGHTON.J.R

¹ TAPIERO.C.S, Op.cit, pp 37-38.

² SURESH.K, ARAWATI.A & ARAWATI.N, Cost of quality: the hidden costs, Total Quality Management, Vol 11 N° 4/5&6, 2000, pp 844-848.

³ HARRINGTON.H.J, Op.cit, pp 7-8.

مدير عام شركة CORNING Glass : " في CORNING نستفيد من تكلفة الجودة لتحديد الفرص ، و تساعدنا في ترتيبها حسب الأولوية، تحديد الأهداف وقياس التقدم الحاصل".

- توفر وسيلة لقياس الأثر الحقيقي للتغيير المنجز لتحسين العملية.
- تعد أسلوبا بسيطا لقياس أثر الجودة على المؤسسة، ووسيلة فعالة لقياس أثر عملية تحسين الجودة.

• تدقيق الجودة :

يعرف تدقيق الجودة في المواصفة ايزو 8402:1994 " هو فحص منهجي و مستقل ، لغرض تحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ، و نتائجها ، تنسجم مع الترتيبات المعدة سلفا، و في ما إذا كنت كانت هذه الترتيبات تطبق بشكل فعال ، و أنها مناسبة لتحقيق الأهداف"¹.
و يعرف في المواصفة ايزو 9000:2000 " التدقيق هو عملية منهجية ، مستقلة و موثقة ، تسمح بالحصول على أدلة موضوعية للتدقيق ، و تقييمها بصفة موضوعية ، لغرض تحديد في ما إذا كانت تنسجم مع العناصر المرجعية للتدقيق "².

إن الهدف من أنشطة تدقيق الجودة هو الحصول على معلومات موضوعية و حقيقية عن أداء نظام الجودة في المؤسسة ، و لا تنجز هذه الأنشطة لغرض تحديد الأخطاء و إلقاء اللوم على الأفراد ، و إنما إعلام المسؤولين عن الجهة التي تم تدقيقها بالنتائج ، و ذلك لكي يتم علاج مواطن الخلل التي تم الكشف عنها.

و ينجز التدقيق الداخلي للجودة من طرف مدققين تابعين للمؤسسة ، ليست لهم أي علاقة بالأنشطة التي يتم تدقيقها ، و أي مسؤولية مباشرة عن تنفيذها.

و حسب HAWKES.L.C & ADAMS.M.B فإن أهم سمة للتدقيق الداخلي في إطار إدارة الجودة الشاملة هي التعاون و التشارك بدلا من الاستقلالية ، بمعنى أن

¹ Norme ISO 8402, Management de la qualité et assurance de la qualité – Vocabulaire, Normes internationales, ISO 9000, ISO Suisse, 1994.

² Norme ISO 9000, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, Normes internationales, ISO 9000, ISO Suisse, 2000.

المدققين يساعدون المدراء - بصفة جماعية - على تحديد أسباب المشاكل ، و إيجاد الحلول التي تركز على أسباب المشكل ، و ليس الاكتفاء بمجرد القضاء على العوارض¹.

• المقارنة المرجعية :

يعرف HACKMAN.J.R & WAGEMAN.R المقارنة المرجعية هي عملية ترشد تحديد أهداف تحسين الجودة ، تقييم مختلف النشاطات داخل المؤسسة و تحديد ما يتوقع الزبائن الحصول عليه من المنافسين كجزء من تقييم متطلبات الزبون².

و يعرفها CARPINETTI.L.R.C & MARTINS.R.A على أنها وسيلة تستعمل للتقييم المستمر لمنتجات و خدمات و عمليات و أنظمة المؤسسة مقارنة مع منافسيها أو الرواد في الصناعة³.

و لتطبيق المقارنة المرجعية يؤكد VAZIRI.H على إدارة المؤسسة التي ترغب في تطبيقها تحديد⁴:

- من و ماذا يجب مقارنته مرجعيا ؟
- ماذا نقيس ؟
- كيف نجمع المعلومات ؟
- كيف نطبق ما تم تعلمه من المقارنة المرجعية ؟

¹ HAWKES.L.C & ADAMS.M.B, Total quality management and the internal audit: empirical evidence, Managerial Auditing Journal, Vol 10 N° 1, 1995, pp 31-36.

² HACKMAN.J.R & WAGEMAN.R ,Total quality management : Empirical , conceptual , and practical issues , Administrative Science Quarterly , Vol 40 N° 2 , 1995, pp 309-342.

³ CARPINETTI.L.R.C & MARTINS.R.A, Continuous improvement strategies and production competitive criteria: some findings in Brazilian industries, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 281-291.

⁴ VAZIRI.H, Questions to answer before benchmarking, Planning Review, Vol 21 N° 1, 1993, pp 81-85.

- و تتمثل أهمية المقارنة المرجعية بالنسبة للمؤسسة في ¹ :
- تحديد الأهداف و العمليات التي تركز على أحسن الممارسات و التي تؤدي إلى تلبية متطلبات الزبون الداخلي و الخارجي .
 - دعم عملية التحسين المستمر .
 - تساعد المؤسسة على تحديد الفجوات بين أدائها و أداء المؤسسات الرائدة التي تنشط في نفس مجال نشاطها و بالتالي تجاوز تلك الفجوات .
 - تخصيص أفضل للموارد في المؤسسة للحصول على رضا الزبون.

7- التدريب و التعليم:

يهدف التدريب إلى اكتساب مهارات أو معرفة خاصة، و تحاول برامج التدريب تعليم الأفراد كيف ينجزون أنشطة معينة أو عملاً معيناً؛ أما التعليم فهو عام و يكسب الأفراد معرفة عامة، و التي يمكن أن تطبق في مجالات مختلفة ².

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن التدريب و التعليم هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من: GEORGE.S & WEIMERSKIRCH.G ، KANJL.G.K، GARVIN.D.A ، OAKLAND.J.S & OAKLAND.S في دراساتهم أن التدريب و التعليم هو عامل حرج لإدارة الجودة الشاملة³، كما بينت دراسة MATHEWS.B et al التي شملت

¹ ZAIRI.M & HUTTON.R, Benchmarking: a process driven tool for quality improvement, The TQM Magazine, Vol 7 N° 3, 1995, pp 35-40.

ZAIRI.M, Benchmarking : the best tool for measuring competitiveness , Benchmarking for Quality Management & Technology , Vol 1 N° 1 , 1994 , pp 11-24.

² CHERRINGTON.D.J, The management of human resources , Fourth Edition , Prentice Hall , Englewood Cliffs , New Jersey ,1995, p 21.

³ GARVIN.D.A , Building a learning organization , Harvard Business Review , Vol 71 N° 4, 1993 , pp 78-91.

KANJL.G.K, Total quality management process: A systematic approach, Carfax Publishing Company, Abington, UK, 1995, p 104.

GEORGE.S & WEIMERSKIRCH.G, Total quality management, John Wiley & Sons, NY, 1998, p 97.

OAKLAND.J.S & OAKLAND.S, Current people management activities in world class organisations, Total Quality Management, Vol 12 N° 6, 2001, pp 771-788.

عينة من 450 مؤسسة أوروبية في المملكة المتحدة ، البرتغال ، فلندا ، إلى أن التدريب كان عاملا أساسيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ¹ .

و استنادا لدراسة أجريت من طرف General Accounting Office فان برامج التدريب ركزت أساسا على الوعي بإدارة الجودة الشاملة و القيادة ، تبعت بدورات حول أساليب حل المشاكل و مهارات التحسين المستمر ² .

حسب دراسة CEBECLU & BESKESE.A فان المؤسسات التي طبقت برامج التدريب حققت تحسينات معتبرة في قدرات الأفراد و في جودة المنتجات ³ .

و قد دلت دراسات ميدانية أخرى على أهمية التدريب والتعليم كعامل حرج لإدارة الجودة الشاملة ، و تضم دراسات : THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M ، DAYTON.N.A ، CLAVER.E et al ، PUN.K ، ZHANG.Z et al ، ENG.Q & YUSOF.S.M ⁴ .

¹ MATHEWS.B , UENO.A , PERIERA.Z , SILVA.G, KEKALE.T, REPKA.M, Quality training , findings from a European survey , TQM Magazine , Vol 13 N ° 1 , 2001, pp 61-68.

² OLIAN.J.D & RYNES.S.L , Making total quality work : Aligning organisational process, performance measure , and stakeholders , Human Ressource Management , Vol 30 N° 3 , 1991, pp 303-333.

³ CEBECLU & BESKESE.A , An approach to the evaluation of quality performance of the companies in Turkey , Managerial Auditing Journal , Vol 17 N° 1&2 , 2002, pp 92-100.

⁴ THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M, An empirical analysis of critical of TQM: A proposed tool for self -assessment and benchmarking purposes, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 5 N° 5, 1998, pp 291-203.

ZHANG.Z, WASZINK.A & WIJNGAARD.J, An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 7 , 2000, pp 730-755.

DAYTON.N.A, Total quality management critical success factors, a comparison the UK versus the USA, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 293-298.

PUN.K, Cultural influence on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 323-342.

CLAVER.E, TARIJJ & MOLINA.J.F, Critical factors and results of quality management: An empirical study, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14 N° 1, 2003, pp 91-118.

ENG.Q & YUSOF.S.M, A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14 N°1, 2003, pp 63-77.

كما و قد ركز رواد الجودة على التدريب و التعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فأقر DEMING مبدأ التعليم الدائم لجميع أفراد المؤسسة في نقطته السادسة ، و ضرورة إرساء برنامج ديناميكي للتدريب و التحسين الفردي في النقطة الثالثة عشرة ، كما ركز JURAN في نقطته الرابعة على ضرورة الاهتمام بعملية التدريب ، كما أكد CROSBY في نقطته الثامنة على أن يشمل التدريب جميع الأفراد في المؤسسة ، و بالنسبة لـ ISHIKAWA فان الجودة تبدأ بالتدريب و تنتهي بالتدريب، أي أن التدريب يجب أن يكون مستمرا.

بالنسبة لـ MANDAL.P et al فان التحسين المستمر يتطلب التدريب المستمر ، و أنه في ظل إدارة الجودة الشاملة فان كل فرد مطالب باكتساب قدرات إضافية لتحسين العملية ، أي أن برنامج التدريب ضروري و يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة¹، ويؤكد ذلك AHIRE et al ، إذ أن تمكين الأفراد و التزامهم لن يكون فعليا إن لم يحصلوا على تدريب رسمي و منظم في إدارة الجودة الشاملة ، و أنه يجب على المؤسسات أن تنظر إلى التدريب و التعليم على أنه استثمار ، و أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تستثمر في تدريب الأفراد على كل المستويات².

و يشير EVANS.J.R & DEAN.J.W إلى أن التدريب يجب أن يكون شاملا لكل أفراد المؤسسة و مستمرا و منظما ، و أن يتدرج من أعلى لأسفل في المنظمة ، حيث أن الإدارة العليا التي تفهم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن تقوم فقط بكسر الحواجز التي تعترض عملية التطبيق ، لكن أيضا تعطى المثل و القدوة في التعلم للآخرين الذين يمكن أن يقاوموا التغيير³.

¹ MANDAL.P, HOWELL.A & SOHAL.AS, A systematic approach to quality improvements : The interactions between the technical , human and quality systems, Total Quality Management , Vol 9 N°1, 1998, pp 79-100.

² AHIRE.S.L, GOLHAR.D.Y & WALLER.M.A, Development and validation of TQM implementation constructs, Decision Sciences, Vol 27 N° 1, 1996, pp 23-56.

³ EVANS.J.R & DEAN.J.W, Total quality management: organization and strategy, Thomson learning, US, 2003, p 274.

8- مشاركة الأفراد :

للمورد البشري أهمية كبيرة في ظل إدارة الجودة الشاملة، حيث يفتح له المجال للمشاركة في الإفصاح عن المشاكل ، و تقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر.

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن مشاركة الأفراد هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من: SCHLESINGER.P.F ، RAO.A et al ، MEHRA.S et al ، KANJI.G.K ، LYCKE.L في دراساتهم أن مشاركة الأفراد هو عامل حرج لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.

كما و قد ركز رواد الجودة على مشاركة الأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد دعا DEMING في نقاطه الثامنة و التاسعة و الثانية عشرة إلى ضرورة إزالة الحواجز أمام مشاركة الأفراد في عملية التحسين ، و التي تحرم المؤسسة من تعظيم الاستفادة من الطاقة الهائلة و الكامنة داخل كل فرد من أفرادها ، و الابتعاد عن سياسة التخويف ، و التي قد تتمثل في أي شكل من الأشكال التالية² :

- الخوف من التقدم بأفكار جديدة .
- إمكانية أداء العامل المهمة بطريقة أفضل ، و لكن عدم معرفته بالمرحلة التالية خوفا من السؤال مما يؤثر سلبا على هذا الأداء .
- الخوف من انخفاض معدل الأداء .

¹ KANJI.G.K, Implementation and pitfalls of total quality management, Total Quality Management, Vol 7 N° 3 , 1996, pp 331-343.

MEHRA.S, SIRIAS.D & HOFFMAN.S, A critical analysis of total quality management implementation , International Journal of Applied Quality Management , Vol 1 N° 1, 1998, pp 12-26.

RAO.A, CARR.L.P , DAMBOLENA.I, KOPP.R.J, MARTIN.J, RAHIL.F& SCHLESINGER.P.F, Total quality management , John Wiley & Sons , NY,1996, p 32.

LYCKE.L, Team development when implementing TPM , Total Quality Management , Vol 14 N°2, 2003,pp 205-213.

² إبراهيم حسن ابراهيم ، الرقابة الإحصائية على الجودة و فلسفة ديمينغ في الإدارة ، مجلة التعاون الصناعي ، العدد 54 ، أكتوبر 1993 ، ص 38 ذكر في : توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 123.

- الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن .
- الخوف من عقوبات الإدارة ، فيوجد من رؤساء العمل الذين يؤمنون بالتهويل ، وذلك حتى يمكنهم السيطرة على العاملين المشرفين عليهم .
- عدم القدرة على خدمة مصالح المؤسسة بطريقة أفضل ، مجرد التقييد و الالتزام باتباع قواعد أو لوائح معينة .

كما دعا JURAN في نقاطه الأولى و الثالثة و السابعة إلى تكوين فرق العمل وزيادة وعي الأفراد بأهمية المشاركة في عملية التحسين و تشجيعهم على ذلك ، وهو نفس ما دعا إليه CROSBY في نقاطه الثانية و الخامسة ، كما دعا ISHIKAWA إلى إدماج حلقات الجودة في كل مستويات الهرمية الإدارية .

لتحسيد مشاركة الأفراد ، نجد نظام المقترحات ، فيمكن للدرء المؤسسة تشجيع المشاركة عن طريق إرساء أنظمة مقترحات و مكافأة الأفكار الجيدة و تطبيق الأفكار الجيدة ، و يجب أن تلقى أفكار الأفراد اهتماما جديا¹ ؛ كما يمكن لإدارة المؤسسة إنشاء فرق العمل . يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة استخدام فرق العمل ضمانا لتحقيق أو تكريس مبدأ المشاركة الفاعلة لجميع أفراد المؤسسة، حيث تتم مشاركتهم في إطار مجموعات صغيرة مخصصة لتحديد المشاكل وحلها، وحسب BLANCHARD.K et al ، UHFELDER.H.F فان أنجع وسيلة لتحسين العملية و التعرض للمشكلات الصعبة يتم من مشاركة الأفراد في فرق العمل² .

¹ ZHANG.Z, WASZINK.A & WIJNGAARD.J, An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 7 , 2000, pp 730-755.

² BLANCHARD.K, CAREW.D & PARISI-CAREW.E, The 01 minute manager builds high performance teams, Caledonian International Book Manufacturing, Glasgow, 1996, p 17.

UHLFELDER.H.F, It's all about improving performance, Quality Progress, Vol 33 N° 2, 2000, pp 47-52.

- إن استخدام فرق العمل في حلّ مشاكل الجودة يحمّق مجموعة من المزايا أهمّها:¹
- يوفر تفاعل الفريق مناخا مناسباً لتوليد الأفكار.
 - يتطلب حلّ بعض المشكلات إلى كثير من المهارات و المعلومات قد لا تتوفر لدى فرد واحد.
 - إشباع حاجات الفرد ورفع روحه المعنوية.
 - حل المشاكل المرتبطة بأكثر من قسم داخل المؤسسة.
 - الاستفادة من المواهب الفردية المتاحة في المؤسسة ، وتوظيف أكبر قدر ممكن من الطاقات الخلاقة ودمجها في إطار العمل الجماعي.
 - يمكن أن تشكّل فرق العمل أداة لمكافحة اللامبالاة والغيابات.²

تقترح إدارة الجودة الشاملة نوعين من الفرق مختلفين في تعريفهما وقواعد عملها، حتى وإن كان لهما نفس الغاية والتمثلة في تحسين العمليات، فإنّ تكاملها يؤدي إلى اندماج واسع لأفراد المؤسسة، يتعلّق الأمر بـ : حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة. و نتطرق فيما يلي إلى تعريف حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة ، و تحديد كيفية عملها و أهميتها :

• حلقات الجودة : Les cercles de qualité

حلقات الجودة هي أحد الوسائل الفعالة لمشاركة العاملين داخل المؤسسة في تحمّل مسؤولية تحسين الجودة، وتعرفها الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة (AFCERQ):

"حلقة الجودة هي مجموعة صغيرة دائمة ومتجانسة، متكونة من 5 إلى 10 متطوعين منتمين إلى نفس الوحدة العضوية (ورشة، مكتب، مصلحة، مخبر، شبكة بيع) أو لهم اهتمامات مهنية مشتركة، يتم تنشيطهم من طرف أقرب مسؤول مباشر في المستوى التنظيمي، و يتعاملون مع مسهّل.

¹ OAKLAND.J.S, Total quality management, Genesis Typesetting, Great Britain, 2000, p 197.

² MARICOURT.D.R, Les Samouraï du Management, VUIBERT, Paris ,1993, p 44.

وتجتمع الحلقة بانتظام لغرض تحديد وحلّ المشاكل المختارة والخاصة بالجودة، الأمن، الإنتاجية، ظروف العمل،... والتي يصادفها أعضاء الحلقة في نشاطاتهم. يقومون بإيجاد الحلّ، وذلك بتطبيق منهجية دقيقة لحلّ المشاكل باستخدام الأدوات الملائمة، والتحقق من الحلّ، كما يطلع الأعضاء مسؤوليهم على الحلّ لاتخاذ القرار، يباشرون بالتطبيق ويتابعون النتائج، ويستدعون دوريا لتقديم أعمالهم للإدارة"¹.

● فرق تحسين الجودة : Les équipes d'amélioration de la qualité

تعرف فرق تحسين الجودة على أنّها "مجموعة من 4 إلى 8 أفراد تطبّق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة لـ :

- تحديد الفرص لتحسين العملية.
- فهم العمليات الحالية وتحديد المواقع التي يمكنها تحقيق أفضل النتائج، من خلال تحسين العمليات بها.
- تقديم توصيات لتحسين العملية.
- تطبيق تحسين العملية"².

ويلخص الجدول (2-3) الخصائص الأساسية لكلّ من حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة :

¹ CHEVALIER.F, Cercles de la qualité et changement organisationnel, Economica, Paris, 1991, pp 32-33.

² جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ميك، مصر، 1996، ص 195.

جدول (2-3) : حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة

حلقة الجودة	فريق تحسين الجودة	
المدير التنظيمي المباشر لأفراد المجموعة.	- المدير الذي يقرّر إنشاء فريق تحسين الجودة. - المدير أو المختص الذي يتم تعيينه لإدارة فريق تحسين الجودة.	قائد المجموعة:
مشاركة الأفراد في الحلقة مبنية على التطوّع. ينتمون لنفس وحدة العمل (مصلحة، وظيفة).	يتم تعيينهم (وأحياناً متطوعين). يمكن أن يكونوا منتمين لوحدات وظيفية مختلفة وفي مستويات تنظيمية مختلفة.	أعضاء المجموعة:
يحدّد من طرف المجموعة (إجماع).	- يحدّد من طرف الإدارة.	إختيار الموضوع:
مفروض، يجب التقيّد به.	حرّ (لكن يوصى باستعمالها).	استعمال المنهجيات والأدوات:
شرط ضروري يسبق إنشاء المجموعة من طرف القائد.	حرّ (لكن يوصى به). حرّ.	التدريب القادة: الأعضاء:
غير محدودة (تعرض الحلقة بصفة دائمة للمشاكل التي تحدّها).	فترة حلّ المشكل.	الفترة:
محددة (ساعة كلّ أسبوع).	متغيرة حسب الإحتياجات.	دورية الإجتماعات:
محدودة في وحدة عمل الحلقة (لا تتخطى الحدود التنظيمية).	واسع. دون حدود (داخل أو تتخطى الحدود التنظيمية والتخصصية).	مجال النشاط:
محددة من طرف المجموعة (إجماع).	محددة من طرف الإدارة (مشاركة المجموعة).	الأهداف:

Source : STORA.G & MONTAIGNE.J, Op.cit,p 106.

إنّ الفائدة من تطبيق النوعين من الفرق، المكملين لبعضها البعض، يكمن في الحصول المتزامن على تحسينات هامة على المستوى الإقتصادي وعلى مستوى العلاقات الإنسانية، فمع بداية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنّ حلقة الجودة تعطي نتائج أسرع في ميدان العلاقات الإنسانية وأنّ فرق تحسين الجودة تعطي نتائج أسرع في الميدان الإقتصادي.

ويبين الجدول (2-4) المزايا الخاصة بكل من حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة.

جدول (2-4) : مزايا فرق تحسين الجودة وفرق تحسين الجودة

فرق تحسين الجودة: - تتخطى الحدود التنظيمية.	- حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام والوظائف.
- الترابط مع الأهداف العليا للمؤسسة.	- التعاون بين الأقسام.
	- تقليل مخاطر التعظيم الجزئي.
	- تقارب النتائج.
	- تجانس اللغة والسلوك.
حلقات الجودة: - تحديد الاختلالات الخاصة بالوحدة التنظيمية.	- التحكم في أساليب حل المشاكل.
- التعاون الداخلي.	- التحسين المستمر للعمليات الداخلية.
	- تنمية شعور الانتماء لدى الأفراد الجدد.
	- بناء مناخ من الثقة.

Source : STORA.G & MONTAIGNE.J,Op-cit, p 105.

9- المكافأة و العرفان :

المكافأة هي هدية أو جائزة تعتبر ذات قيمة لمستلمها ، أما العرفان هو مكافأة في شكل تشكرات أو امتنان يتم إدراكه على أنه اعتراف من طرف مستلمها¹.

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن المكافأة و العرفان هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من:

LONDON.C ، OKOKIE.E.E ، CLINTON.R.J et al ، WILKINSON.J
MARTINEZ-LORENTE.A ، WILKINSON.A et al ، & HIGGOT.K
ALLEN.S.A & KILMANN.R.H ، et al في دراساتهم أن المكافأة و العرفان هو عامل حرج لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة².

¹ HRADESKY.J.L, Total quality management handbook, McGraw-Hill Co, NY, 1995, p 177.

² WILKINSON.J, Duke Power integrates employee rewards with its business vision excellence, National Productivity Review, Vol 12 N° 3, 1993, pp 325-336.

CLINTON.R.J, WILLIAMSON.S & BETHKE.A.L, Implementing total quality management: the role of human resource management, SAM Advanced Management Journal, Vol 59 N° 2, 1994, pp 10-17.

OKOLIE.E.E, Total quality management implementation in Nigerian companies, Management Review, Vol 2 N° 2 , 1996, pp 93-99.

LONDON.C & HIGGOT.K, An employee reward and recognition process, The TQM Magazine, Vol 9 N° 5, 1997, pp 328-335.

كما وقد ركز رواد الجودة على المكافأة و العرفان في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث ركز JURAN في نقطته السابعة على ضرورة تشجيع الأفراد و حثهم على تحسين الأداء ، و ذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من مجهودات متميزة ، وأكد CROSBY على ضرورة مكافأة مجهودات الأفراد التي وصلوا إلى تحقيق أهدافهم ، و أن تكتسي طابعا رمزيا ، كما ركز ISHIKAWA على ضرورة تقدير و مكافأة الأفراد .

يجب الاعتراف بمساهمة الأفراد في التحسين المستمر من طرف الإدارة ، لأن ذلك يعد وسيلة لتحفيز و تشجيع الأفراد الذين يتجاوبون مع التغيير الذي ينجم عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و تركز إدارة الجودة الشاملة على اعتبار الأجر هو أحد الطرق التي يتم بها مكافأة الأفراد عن جهودهم ، و أن الأفراد يرغبون في الشعور بالثناء و التقدير و الامتنان مقابل جهودهم ، و تتعدد أشكال المكافأة و العرفان ، و التي نجملها فيما يلي :¹

- أشكال المكافآت :

- تقاسم الأرباح : يتم تقاسم جزء من الأرباح مع الأفراد .
- منح علاوات مقابل المشاركة في جهود التحسين .
- أشكال العرفان :
- شكر شفهي من طرف مسؤول في المؤسسة .
- منح الأوسمة، الشهادات، جوائز رمزية أو رسائل شكر للاعتراف بالمنجزات.
- الاحتفال للاعتراف بالمنجزات: كالدعوة لمؤدبة، ...
- الترقية : تتم الترقية على أساس تحقيق أهداف الجودة و المساهمة في التحسين المستمر .

WILKINSON.A, GODFREY.G & MARCHINGTON.M, Bouquets, brickbats and blinkers: Total quality management and employee involvement in practice , Organisation Studies, Vol 18 N° 5 ,1997, pp 799-819.

MARTINEZ-LORENTE.A, DEWHURST.F & DALE.B, Total quality management: origins and evolution of the term, The TQM Magazine, Vol 10 N° 6, 1998, pp 378-386.

ALLEN.S.A & KILMANN.R.H, How well does your reward system support TQM : Linking employee performance to the organisation's strategic objectives , Quality progress ,Vol 34 N° 4 , 2001, pp 52-57 2001

¹ ALLEN.R.S & KILMANN.R.H, The role of the reward system for a total quality management based strategy, Journal of Organizational Change Management, Vol 14 N° 2, 2001, pp 110-131.

- تحسين ظروف العمل، حيث يمكن للمؤسسة أن تحسن ظروف العمل للاعتراف بمجهودات الأفراد في تحسين الجودة¹.
- الأمان الوظيفي : حيث تضع المؤسسة سياسة تقي الأفراد من التسريح .

10- إدارة جودة الموردين :

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين كعنصر فعال في بناء الجودة و تحسينها ، و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن إدارة جودة الموردين هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من:

MANN.R & KEHOE.D ، HACKMAN.J.R & WAGEMAN.R ، LAU.H & IDRIS.M ، KANJI.G.K & WONG.A ، في دراساتهم أن إدارة جودة الموردين هي عامل حرج لإدارة الجودة الشاملة.²

كما و قد ركز DEMING على إدارة جودة الموردين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فدعا DEMING في نقطته الرابعة إلى التخلي عن ممارسات الشراء التي تعتمد على أقل سعر للمواد المشتراة ، و أن تركز على أقل تكلفة كلية ، و أن تتقي المؤسسة مورديها على أساس الجودة بدلا من السعر فقط ، و أوصى بتخفيض عدد الموردين و العمل مع الموردين كشركاء في علاقة طويلة الأجل من الولاء والثقة المتبادلة لتحسين الجودة و تخفيض التكاليف.

¹ MANN.R, KEHOE.D, An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11 N° 4, 1994, pp 29-44.

² HACKMAN.J.R & WAGEMAN.R , Total quality management : empirical , conceptual , and practical issues , Administrative science quarterly , vol 40 N° 2 , 1995, p 309-342.

MANN.R & KEHOE.D , Factors affecting the implementation and success of TQM , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N° 1 , 1995, pp 11-23.

KANJI.G.K & WONG.A, Business excellence model for supply chain management, Total Quality Management, Vol 10 N° 8, 1999, pp 1147-1168.

LAU.H & IDRIS.M, The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia, The TQM Magazine, Vol 13 N° 1 , 2001, pp 51-60.

يتعين أن تكون نظرة المؤسسة إلى مورديها ليس على شكل علاقة تنازعية للحصول على احتياجاتها بأقل الأسعار، والتي يمكن أن تترجم في شكل:

- تغيير مستمر للموردين.
- تبادل الاتهامات.
- اختلال وصعوبة التحكم في الجودة.

بل يجب أن تدرك الإدارة أن المورد يمثل حلقة من سلسلة تصل إلى الزبون النهائي، وأن يتم انتقاء موردي المؤسسة على أساس الجودة، والاهتمام بتخفيض عدد الموردين حسب الصنف وإقامة علاقة طويلة الأجل قائمة على الولاء والثقة المتبادلة.

11- إدارة العمليات:

تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن إدارة العمليات هي عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من: KANJI.G.K ، PORTER.L.J & PARKER.A.J ، SARAPH.J.V et al ، AHIRE.S.L et al ، MOTWANI.J ، ZHANG et al في دراساتهم أن إدارة العمليات هي عامل حرج لإدارة الجودة الشاملة¹.

و تنطرق فيما يلي إلى تعريف المفاهيم المتعلقة بإدارة العمليات، و الممارسات أو العناصر التي تندرج تحتها، و الدراسات التي تخصها.

¹ SARAPH.J.V, BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, Op.cit, pp 810-828.

PORTER.L.J & PARKER.A.J, Total quality management – the critical success factors, Total Quality Management, Vol 4 N° 4, 1993, pp 13-22.

KANJI.G.K, Quality and statistical concepts, in Total Quality Management: Proceedings of the first TQM world congress, Ed KANJI.G.K, Chapman & Hall, London, 1995, pp5-27.

AHIRE.S.L, GOLHAR.D.Y, WALLER.M.A, Development and validation of TQM implementation constructs, Decision Sciences, Vol 27 N° 1, 1996, pp 23-56.

ZHANG.Z, WASZINK.A & WIJNGAARD.J, An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 7, 2000, pp 730-755.

MOTWANI.J, Critical factors and performance measures of TQM, The TQM Magazine, Vol 13 N° 4, 2001, pp 292-300.

• عمليات المؤسسة :

تعرف العملية على أنها "سلسلة أنشطة، تستعمل الموارد لتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات، مخططة ومسلّمة"¹، ويمكن أن تجزأ العملية إلى عمليات جزئية ثم إلى مهام.

ويمكن أن تكون العملية وظيفية، بمعنى أنّها تمسّ فقط وظيفة واحدة داخل المؤسسة، أو عملية وظيفية عابرة (Processus interfonctionnel) والتي تنشأ من مزج عمليات جزئية أو مهام جزئية منتمية لوظائف مختلفة في المؤسسة .

حسب KANJI.G.K ، فإن العمل داخل البنيات الوظيفية العمودية ، يحرم الأفراد داخل المؤسسة من فرصة أدوارهم في العملية التي تحقق رضا الزبون ، وإن المقاربة الوظيفية بدون إدارة فعالة للعمليات تمثل حواجز لرضا الزبون².

ويبين الجدول التالي (2-5) بعض الأمثلة عن العمليات الوظيفية والعمليات الوظيفية العابرة.

¹ MARVANNE.P, Le vade Mecum de la qualité totale, EMS, Paris, 2001, p 66.

² KANJI.G.K, Quality and statistical concepts, in Total Quality Management: Proceedings of the first TQM world congress, Op.cit, pp 5-27.

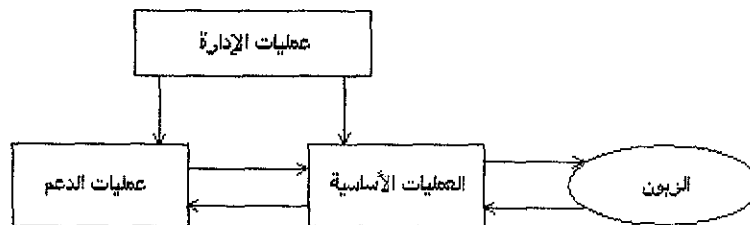
جدول (2-5) : أمثلة عن العمليات الوظيفية والعمليات الوظيفية العابرة

عمليات وظيفية	عمليات وظيفية عابرة
- المحاسبة.	- التمويين بالمنتجات.
- التخزين.	- التمويين بقطع الغيار.
- معالجة المعلومات.	- الجرد.
- البيع.	- الفوترة.
- التركيب.	- إعداد الطلبية.
- الصيانة.	- أمن المعلوماتية.
- التدريب.	- تقدير الطلب.
- الإشهار.	- تخطيط الإستثمار.
- الإنتاج.	- إدخال منتجات جديدة.
- التدقيق.	

Source : STORA.G & MONTAIGNE.J, Op.cit, p 178.

ويصنّف RUMMLER عمليات المؤسسة إلى ثلاث فئات (شكل 2-4):

شكل (2-4) : فئات عمليات المؤسسة



Source : HRONEC.S, Vital signs : des indicateurs coût, qualité, délai pour optimiser la performance de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1995, p 116.

● العمليات الأساسية : هي العمليات التي تمسّ بصفة مباشرة الزبون، وأنّ أي

عيب في واحدة منها، يحسّ به الزبون فوراً، ومن بين هذه العمليات :

- تسليم المنتج / الخدمة.

- تطوير منتج / خدمة جديد.

- خدمة ما بعد البيع.

- زمن التدخل.
- استقبال شكايات الزبائن.
- الرد على شكايات الزبائن.

● **عمليات الدعم** : هذه العمليات تدعم العمليات الأساسية، وهي ضرورية لتنفيذ هذه الأخيرة، ولا يحسّ الزبون مباشرة حدوث عيب في واحدة من عمليات الدعم، لكن سيظهر ذلك بعد مدة ، لأنها تؤدي إلى التأثير السلبي على العمليات الأساسية، ومن بين هذه العمليات :

- إدارة الموارد البشرية.
- إعداد ميزانيات الإستثمار.
- إدارة الخزينة.

● **عمليات الإدارة**: تقوم بالتنسيق بين العمليات الأساسية والعمليات الداعمة، وتشتمل على أنشطة التخطيط، وأنظمة معلومات الإعلام الآلي...

حسب AHIRE.S.L et al ، فان كل النشاطات التنظيمية يمكن النظر على أنها عمليات ، و أن هدف إدارة الجودة الشاملة هو تحسين الأداء الكلي ، و لذا يجب تحسين العمليات و التي تؤدي إلى جودة المنتجات¹ ، و يؤكد كذلك FEIGENBAUM.A على وجوب إدماج الجودة في هذه النشاطات مع تركيز واضح على الزبون² ، فلتقديم منتجات ذات جودة ، فان القيمين على العملية يجب أن يحددوا من هم زبائنهم الداخليين والخارجيين ، و متطلباتهم و حاجاتهم ، و أن يضمنوا أن مخرجات العملية تلي حاجات الزبون³.

¹ AHIRE.S.L, GOLHAR.D.Y, WALTER.M.A, Op.cit, pp 23-56.

² FEIGENBAUM.A, The power behind consumer buying and productivity, Quality Progress, Vol 35 N° 4, 2002, pp 49-50.

³ McADAM.R, KELLY.M, A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs, Benchmarking: An International Journal, Vol 9 N° 1, 2002, pp 7-27.

بصفة عامة، يجب تحديد عمليات المؤسسة، وتصنيفها في عمليات أساسية، داعمة وعمليات الإدارة، وظيفية و وظيفية عابرة، لغرض التحكم بها ، وإعداد خطط للتحسين المستمر لها.

• التحسين المستمر :

يؤكد رواد الجودة على أهمية التحسين المستمر ، ففي النقطتين الثالثة و الخامسة لـ DEMING ، يشير إلى ضرورة التحسين المستمر للعمليات الذي من شأنه تخفيض التكاليف ، و كذا CROSBY.P.B في النقاط الخامسة و العاشرة و الرابعة عشرة ، و كذا JURAN.J.M في النقاط الأولى و السابعة و العاشرة ، ويعرّف مفهوم التحسين المستمر : "هي الخلق المنظم لتغيير مفيد"¹.

إن مفهوم التغيير المحتوى في هذا التعريف، هو التغيير التدريجي، وقبول حتى التحسينات الصغيرة ، وبمعنى آخر فإن التحسين المستمر لا يضع أي حدود للتحسينات الممكنة. حيث يشير PETERS.J ، PULAT.B.M ، CAFFYN.S ، JHA.S et al أنه من أجل نجاح المؤسسة في مسعى الجودة ، يجب عليها أن تعتبر تحسين الجودة كعملية دون نهاية²

¹ HAICHOURE.M.S, Le management de la qualité au sein des entreprises Algériennes, Thèse de Doctorat d'état en sciences économiques. Filière Gestion, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université d'ALGER, Mars 1999, p 48.

² PETERS.J, Operationalizing total quality: A business process approach, The TQM Magazine, Vol 6 N° 4, 1994, pp 29-33.

PULAT.B.M, Total quality management : A framework for application in manufacturing , The TQM Magazine, Vol 6 N° 1 ,1994, pp 44-49.

JHA.S, MICHELA.J, NOORI.H, The dynamics of continuous improvement: aligning organizational attributes and activities for quality and productivity, International Journal of Quality Science, Vol I N° 1, 1996, pp 19-47.

CAFFYN.S, Development if a continuous improvement self assessment tools , International Journal of Operations & Production Management , Vol 19 N° 11,1999,pp 1138-1153.

و يصف BHUIYAN.N & BAGHEL.A سلوكيات التحسين المستمر الأساسية أو المشتركة في المؤسسات :¹

- وعي و فهم الأفراد لغاية و أهداف المنظمة .
- استعمال الأهداف الإستراتيجية للتركيز ووضع أولويات لأنشطة التحسين .
- وضع آليات لتشجيع الانخراط في التحسين المستمر .
- ضمان أن البنيات التنظيمية و الإجراءات و الآليات المستعملة من أجل التحسين المستمر تدعم بعضها بعضا.
- التزام الإدارة في جميع المستويات بالتحسين المستمر.
- انخراط الأفراد بفعالية في التحسين .
- وجود عمل فعلي عبر الحدود التنظيمية في كل المستويات في المؤسسة .
- تعلم الأفراد من أنفسهم أو من خبرات الآخرين سواء الايجابية أو السلبية .
- نشر خبرات الأفراد المكتسبة .
- اعتماد الأفراد التحسين المستمر في عملهم اليومي .

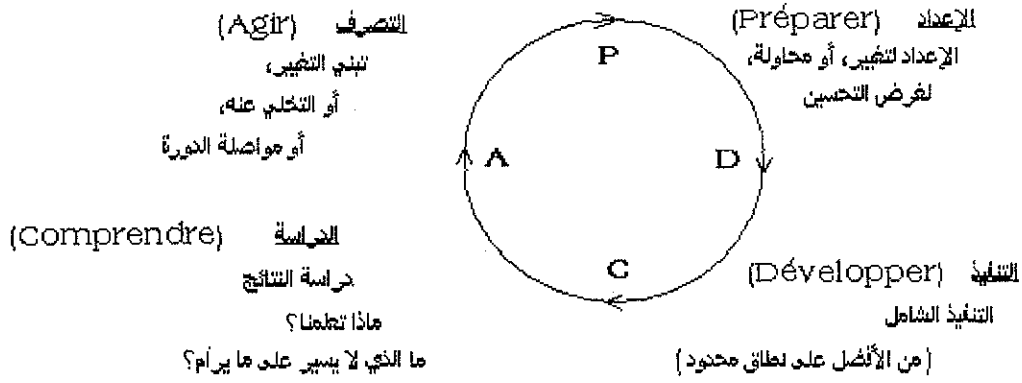
ويجسد التحسين المستمر المفهوم الأساسي للجودة ، والمتمثل في دورة DEMING و التي تسمى دورة (PDCA) شكل (2-5)، وبالرغم من أنها تمرّ بعدة مراحل، حيث تنطلق من مرحلة التخطيط، مروراً بمراحل التنفيذ، الدراسة والتصّرف ، إلا أنّها عملية دون نهاية.

إنّ فكرة هذه الدائرة وتطبيقها الواعي في تحسين العمليات والمنتجات، يساعد المؤسسة في تحقيق الإمتياز في أدائها ، و تعتبر دورة DEMING كنموذج عالمي، دورة

¹ BHUIYAN.N, BAGHEL.A, An overview of continuous improvement: from the past to the present, Management decision, Vol 43 N° 5, 2005, pp 761-771.

أساسية لكل عملية تحسين جودة¹ ، كما تعد في آن واحد نموذجاً وصفيًا للتحسين المستمر ، ونموذجاً للإستعمال على مستوى الفرد، فريق العمل، القسم والمؤسسة ككل.

شكل (2-5) : دورة PDCA



Source : DEMING.W.E, Du nouveau en économie, Economica, Paris, 1994, p112.

• أدوات الجودة :

"أدوات الجودة هي الأدوات المستعملة في نشاطات الجودة، والتي تسمح باكتشاف المشاكل، تصنيف المعطيات، توليد الأفكار، تحليل الأسباب، الانطلاق في الأعمال التصحيحية، إدخال التحسينات ووضع مؤشرات النتائج"².

إنّ تطبيق أدوات الجودة داخل المؤسسة، في إطار إدارة الجودة الشاملة، له دور فعال في عملية التحسين والتطوير و في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة³ ، ولقد تم تطوير عدد

¹ MITONNEAU.H, Changer le management de la qualité : Sept nouveaux outils, AFNOR, Paris, 1989, p18.

DOTCHIN.J.A , OKLAND.J.S, Theories and concepts in total quality management, Total Quality Management, Vol 3 N° 2, 1992, pp 133-145.

MEARS.P, VOEHL.F, Implementing quality systems, St LUCIE Press, Florida, 1995, p29.

LINDSAY.W.M, PETRICK.J.A, Total quality management and organisation development, St LUCIE Press, Florida, 1998, p 58.

CZARNECKI.H, SCHOROER.B.J, ADAMS.M , SPANN.M.S, Continuous process improvement when it counts most , Quality Progress , Vol 33 N° 5 , 2000, pp 74-80.

² HOSOTANI.K, Le guide qualité de la résolution de problème, DUNOD, Paris, 1999, p 129.

³ SCHEUERMANN.L, ZHU.Z, SCHEUERMANN.S.B, TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools? , Industrial Management & Data Systems, Vol 97 N° 7, 1997, pp 264-270.

كبير جدًا من هذه الأدوات، لمساعدة المؤسسة الصناعية على تحسين منتجاتها وعملياتها، وتطرق فيما يلي إلى عينة فقط من هذه الأدوات الأكثر استعمالاً وشيوعاً، ذلك أن الإحاطة بها كلّها يخرج عن نطاق هذا البحث.

- خريطة العملية :

خريطة العملية، أو "خريطة التدفق" كما تسمى أحياناً، هي عبارة عن تمثيل بياني، يوضح جميع الخطوات والمهام التي تشتمل عليها عملية معينة، وذلك باستعمال رموز خاصة. تستخدم هذه الخرائط في دراسة وتوثيق وفهم كيفية عمل أي عملية، زيادة عن ذلك فإنها تسمح بالكشف عن التغيرات، والنقاط الحرجة الخاصة بالعملية، والقابلة للتحسين.

- بيان PARETO :

بيان PARETO، هو بيان ذي أعمدة، يسمح بالتمثيل البياني لأسباب المشكلات حسب درجة أهمية آثارها، مرتبة ترتيباً تنازلياً، فغالبا ما تظهر المشكلات بأعداد كثيرة، ويصبح من الصعب، تحديد الترتيب الواجب الاستناد إليه لمعالجتها.

ويهدف بيان PARETO لمساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل ذات الأولوية للتعامل معها، بمعنى أنه يستخدم لعرض الأهمية النسبية للمشكلات أو الحالات من أجل اختيار نقطة البداية في حلّ المشكلات، بما أنه يسمح بإبراز الأسباب التي تمارس التأثيرات الكبيرة¹.

- بيان الأثر- السبب :

بيان الأثر - السبب، أو ما يعرف ببيان فقرات السمكة هي عبارة عن أداة تستعمل للتفكير وتمثيل العلاقات التي تتواجد بين أثر غير مرغوب فيه وأسبابه الممكنة، "ويوفر بيان الأثر السبب، فرصة حقيقية لإشراك مجموع الأفراد المعنيين، يجعلهم يساهمون في بنائه، في نفس أماكن عملهم، أين يظهر المشكل"²، و عندما يتم القضاء على أسباب المشكل يتم تحسين الجودة³.

BAMFORD.D.R, GREATBANKS.R.W, The use of quality management tools and techniques : a study of application in everyday situations , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 22 N° 4, 2005 , pp 376-392.

¹ HRADESKY.J, Total quality management handbook, McGraw-Hill, NY, 1995, p 391.

² MITONNEAU.H, Op.cit, p 29.

³ OKES.D, Organize your quality tool belt, Quality progress, Vol 35 N° 7, 2002, pp 25-29.

المبحث الثالث : العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب جوائز الجودة الدولية :

لدى الكثير من الدول جوائز جودة محلية، و في ظل هذا التعدد توجد ثلاث جوائز للجودة شهيرة عالميا هي : جائزة ديمنغ في اليابان ، جائزة مالكونم بالدريديج في الولايات المتحدة الأمريكية ، و الجائزة الأوروبية للجودة في أوروبا .

إن لهذه الجوائز الثلاث الشهيرة تأثير كبير في إعداد جوائز الجودة في العالم ، حيث تحاول الدول إعداد جوائز الجودة خاصتها أساسا بالاعتماد على الجوائز الثلاث كنماذج ، إذ أن ذلك من شأنه تسهيل عملية الإعداد و يساعد على ضمان الإعداد الناجح¹ .

و تتمثل أهمية جوائز الجودة الثلاث في ما يلي:²

- رفع الوعي بإدارة الجودة الشاملة و أهمية إسهامها في تعزيز القدرة التنافسية .
- تحفز على تقاسم المعلومات و الخبرات حول التطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة.
- تدعيم فهم عوامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة .
- إبراز و الاعتراف بالمؤسسات المتميزة في نتائجها عن طريق تطبيقها إدارة الجودة الشاملة.
- تشجيع المؤسسات على تطبيق التحسين المستمر لعملياتها³ .

إن الهدف من هذا المبحث هو دراسة العوامل الحرجة من وجهة نظر جوائز الجودة العالمية الثلاث ، و ذلك لغرض تحديد إمكانية وجود عوامل أخرى لم يتم تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات من جهة ، و من جهة أخرى تحديد مدى الاتساق بين ما تم تحديده من عوامل حرجة و بين أبعاد و عناصر جوائز الجودة العالمية الثلاث.

¹ PUAY.S.H, TAN.K.C, XIE.M & GOH.T.N, A comparative study of nine national quality awards, The TQM Magazine, Vol 10 N° 1, 1998, pp 30-39.

CHAN.T.K & SOON.L.C, A detailed trends analysis of national quality awards worldwide, Total Quality Management, Vol 11 N° 8, 2000, pp 1065-1080.

² GHOBADIANA & WOO.H.S, Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 13 N° 2, 1996, pp 10-44.

³ JAGER.J, Promoting TQM through national quality awards – the Austrian experience, Managing Service Quality, Vol 6 N° 2, 1996, pp 17-21.

1- جائزة ديمينغ :

تعتبر جائزة ديمينغ أقدم جوائز الجودة ، حيث تم إنشائها سنة 1951 ، حيث تمت DEMING دعوة من طرف اتحاد العلماء و المهندسين في اليابان (JUSE) * لإلقاء محاضرات حول الجودة ، و اقترح رئيس الاتحاد إنشاء جائزة تحمل اسم DEMING اعترافا بفضله على ترقية الصناعة اليابانية .

و يوجد عشرة أبعاد لجائزة ديمينغ للجودة تتمثل في الآتي :¹

● السياسات:

1. سياسة الجودة و مكائتها في إدارة المؤسسة .
2. وضوح السياسات.
3. أساليب و عمليات إعداد السياسات.
4. العلاقة بين السياسات و الخطط الطويلة و القصيرة الأجل.
5. نشر (الاتصال) السياسات و متابعة السياسات المطبقة .
6. القيادة .

● التنظيم :

1. ملائمة البنية التنظيمية و مستوى اندماج الأفراد .
2. وضوح السلطة والمسؤولية.
3. درجة التنسيق بين الأقسام .
4. وضعية اللجان و الفرق.
5. وضعية أنشطة الأفراد.
6. العلاقة مع المؤسسات في نفس المجموعة ، الموردن ، ...

* Union of Japanese Scientists and Engineers.

¹ WEILL.M, Le management de la qualité, Editions La Découverte, Paris, 2001, pp 104-107.

● المعلومات:

1. ملائمة جمع و إيصال المعلومات الخارجية .
2. ملائمة جمع و إيصال المعلومات الداخلية.
3. وضعية تطبيق الأساليب الإحصائية و تحليل المعطيات.
4. سرية المعلومات.
5. وضعية استعمال المعلومات.
6. استعمال المعالجة الالكترونية للمعلومات.

● المعايير :

1. نظام المعايير.
2. إجراءات إعداد ، مراجعة و سحب المعايير.
3. الأداء الحالي في إعداد ، مراجعة و سحب المعايير.
4. محتوى المعايير.
5. وضعية استعمال المعايير.
6. وضعية الاستعمال المنظم للتكنولوجيات.

● الموارد البشرية:

1. خطط تعليم و تدريب الأفراد و نتائجها .
2. درجة الوعي و الفهم للجودة.
3. وضعية دعم و تحفيز الأفراد على التطوير و الانجاز.
4. وضعية تطبيق حلقات الجودة و نظام مقترحات التحسين .
5. وضعية دعم تنمية الموارد البشرية لدى المؤسسات الشريكة.

● ضمان الجودة :

1. إدارة أنشطة ضمان الجودة.
2. تشخيص الجودة .
3. وضعية تطوير المنتجات والتكنولوجيا.

4. التحكم في العمليات.
5. تحليل وتحسين العمليات.
6. تقييم و تدقيق الجودة .
7. إدارة معدات الإنتاج و القياس و المورددين.
8. أنشطة التوظيف ، التخزين ، النقل ، البيع و الخدمة .
9. معلومات حول استعمال المنتج و إعادة تشغيله .
10. وضعية ضمان الجودة.
11. معلومات حول رضا الزبون.
12. وضعية ضمان الاعتمادية، الأمان في الاستعمال ، و المسؤولية على المنتج و حماية البيئة.

• التحكم:

1. دورة PDCA .
2. أساليب تحديد نقاط التحكم.
3. حالات التحكم الداخلي.
4. اتخاذ التدابير المؤقتة و الدائمة.
5. الأنظمة التشغيلية للتكاليف ، الكميات و التسليم ، ...
6. علاقة نظام ضمان الجودة بالأنظمة الأخرى .

• التحسين:

1. أساليب تحديد المشاكل الهامة و المواضيع ذات الأولوية.
2. الربط بين الأساليب التحليلية و التكنولوجية.
3. استعمال الأساليب الإحصائية للتحليل.
4. استعمال نتائج التحليل.
5. تأكيد أنشطة التحسين و تحويلها إلى أنشطة تحكم.
6. مساهمة أنشطة حلقات الجودة.

● النتائج:

1. النتائج الملموسة (كالجودة ، التسليم ، التكلفة ، الربح ، الأمان و البيئة).
2. النتائج غير الملموسة.
3. أساليب قياس النتائج.
4. رضا الزبون و الأفراد.
5. الأثر على المؤسسات الشريكة.
6. الأثر على المجتمع.

● الخطط المستقبلية:

1. وضعية ملاحظة الظروف الحالية.
2. الخطط المستقبلية لمشاكل التحسين.
3. توقع التغيرات في البيئة الاجتماعية و متطلبات الزبائن و الخطط المستقبلية المناسبة لها.
4. العلاقة بين فلسفة الإدارة، الرؤية و الخطط الطويلة الأجل.
5. استمرارية أنشطة الجودة.
6. الواقعية في الخطط المستقبلية .

من خلال تحليلنا لأبعاد و عناصر جائزة ديمنغ بالنظر إلى العوامل التي تم تحديدها في الأدبيات الإدارية ، تبين لنا أن جائزة ديمنغ تحوي العوامل الحرجة التالية : جدول (2-6)

جدول (2- 6) : العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب جائزة ديمغ

العناصر	الأبعاد	العامل الحرج
6	السياسات	القيادة
5,4,3,2,1	السياسات	التخطيط
6,5,4,3,2,1	الخطط المستقبلية	الاستراتيجي
6,5,4,3,2,1	التنظيم	بنية الجودة
1	المعلومات	التركيز
11	ضمان الجودة	على الزبون
5	السياسات	الاتصال
4,2	المعلومات	الفعال
6	المعايير	
5	المعلومات	التقييم
6,2	ضمان الجودة	
2,1	الموارد البشرية	التدريب و التعليم
4	الموارد البشرية	مشاركة الأفراد
6	التحسين	
3	الموارد البشرية	المكافأة و العرفان
6	التنظيم	
5	الموارد البشرية	إدارة جودة الموردين
7	ضمان الجودة	
6,3	المعلومات	
6,5,4,3,2,1	المعايير	
10,9,8,7,5,4,3,1	ضمان الجودة	إدارة العمليات
6,5,4,3,2,1	التحكم	
5,4,3,2,1	التحسين	

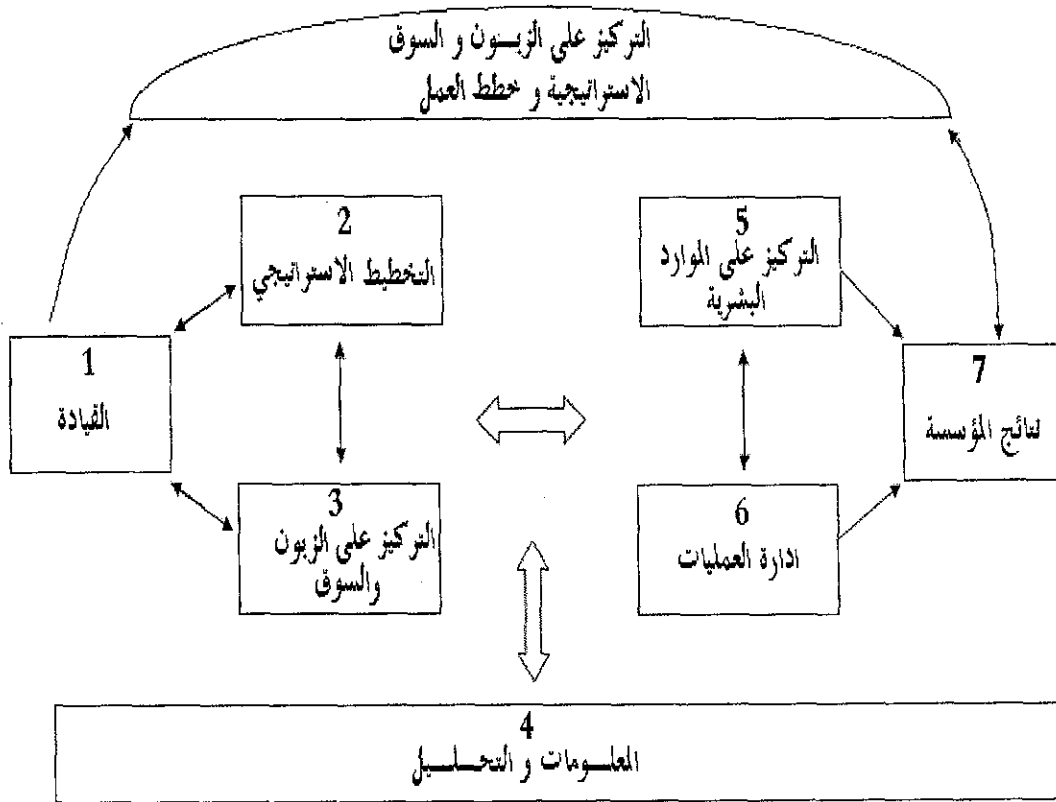
المصدر : من إعداد الطالب

2- جائزة مالكولم بالدريج :

أنشأت جائزة الجودة الأمريكية في 20 أوت سنة 1987 ، جائزة MALCOLM BALDRIGE وزير التجارة الأمريكي ، و أصبحت أهم جائزة في وزارة التجارة الأمريكية ، و قد جسدت هذه الجائزة إرادة الحكومة الأمريكية في تشجيع و تكريم المؤسسات التي أظهرت التزاما كبيرا في تحسين الجودة ، و العمل على نشر تجاربها الناجحة حتى يتم الإستفادة منها .

و يتم تقييم المؤسسات على سبعة أبعاد، تم وضعها من طرف المعهد الوطني للمواصفات و التكنولوجيا الأمريكي، وهذه الأبعاد موضحة في الشكل (2-6) :

شكل (2-6) : أبعاد جائزة مالكولم بالدريج



Source: MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD, Criteria for performance excellence, National Institute of Standards and Technology, United States Department of Commerce, Gaithersburg, MD, 2000, p 6.

و تتمثل أبعاد و عناصر جائزة مالكولم بالدريدج في ما يلي¹:

- القيادة :
 1. القيادة التنظيمية .
 2. المسؤولية الاجتماعية .
- التخطيط الاستراتيجي:
 1. تطوير الإستراتيجية.
 2. نشر الإستراتيجية .
- التركيز على الزبون والسوق:
 1. تحديد الزبون.
 2. العلاقة مع الزبون و إرضاءه.
- المعلومات و التحليل:
 1. قياس أداء المنظمة.
 2. تحليل أداء المنظمة.
- التركيز على الموارد البشرية :
 1. أنظمة العمل.
 2. تعليم ، تدريب و تنمية الأفراد .
 3. رضا الأفراد .
- إدارة العمليات :
 1. عمليات المنتج و الخدمة.
 2. العمليات الداعمة .
 3. عمليات المورد و التعاون .

¹ MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD , Criteria for performance excellence , National Institute of Standards and Technology , United States Department of Commerce , Gaithersburg, MD, 2000, p 9.

● نتائج الأداء :

1. نتائج متعلقة بالزبون .
2. نتائج مالية و السوق.
3. نتائج خاصة بالموارد البشرية .
4. نتائج خاصة بالموارد و التعاون .
5. الفاعلية التنظيمية.

من خلال تحليلنا لأبعاد و عناصر جائزة مالكوم بالدريديج بالنظر إلى العوامل التي تم تحديدها في الأدبيات الإدارية ، تبين لنا أن جائزة مالكوم بالدريديج تحوي العوامل الحرجة التالية : جدول (2-7)

جدول (2-7): العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب جائزة مالكوم بالدريديج

العناصر	الأبعاد	العامل الحرج
2.1	القيادة	القيادة
2.1	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
1	القيادة	بنية الجودة
2.1	التركيز على الزبون والسوق	التركيز على الزبون
2	التخطيط الاستراتيجي	الاتصال
1	التركيز على الموارد البشرية	الفعال
2.1	المعلومات والتحليل	التقييم
2	التركيز على الموارد البشرية	التدريب والتعليم
1	التركيز على الموارد البشرية	مشاركة الأفراد
3.1	التركيز على الموارد البشرية	المكافأة والعرفان
3	إدارة العمليات	إدارة جودة الموردين
2.1	إدارة العمليات	إدارة العمليات

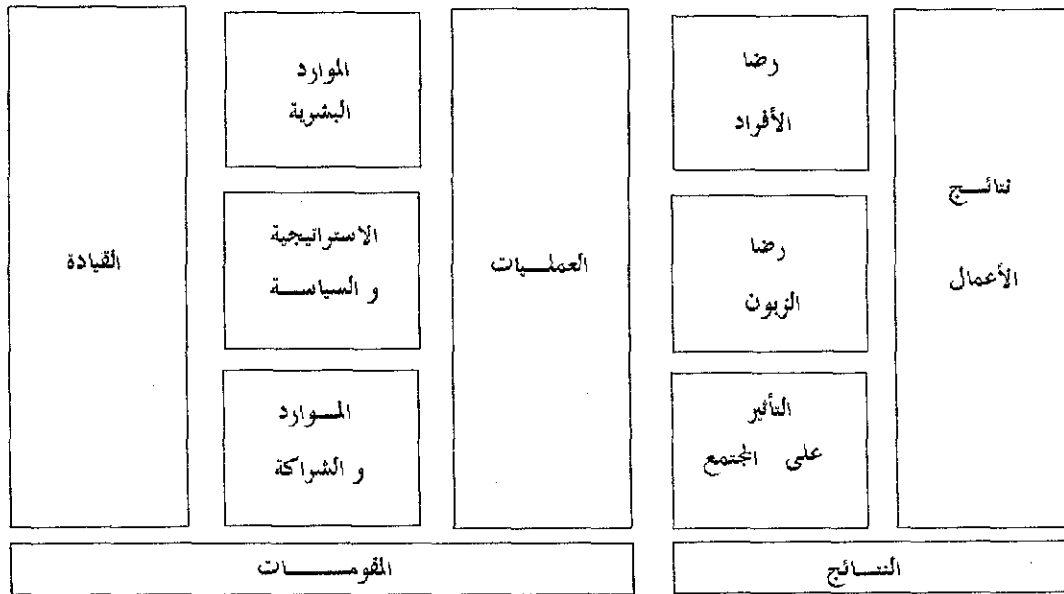
المصدر: من إعداد الطالب

3- الجائزة الأوروبية للجودة :

بادرت 14 مؤسسة أوروبية* سنة 1988 بإنشاء المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، وذلك لغرض تشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الأوروبية، وقامت هذه المنظمة بإنشاء جائزة الجودة الأوروبية سنة 1992.

و تتكون هذه الجائزة من مجموعتين: الأولى تسمى المقومات المساعدة و تضم خمسة أبعاد، أما المجموعة الثانية تتمثل في مجموعة النتائج و التي تبين كيفية قياس المنظمة لأدائها، و هذا ما يوضحه الشكل (2-7).

شكل (2-7) : أبعاد الجائزة الأوروبية للجودة



Source: EFQM, The EFQM European award, European Foundation for Quality Management, Brussels, 2005, p37.

* المؤسسات التي أسست المنظمة الأوروبية للجودة هي:

BULL, BOSH, BRITISH TELECOM, CIBA-GEIGY, DASSAULT, ELECTROLUX, FIAT, NESTLE, KLM, OLIVETTI, PHILIPS, RENAULT, SULZER, VOLKSWAGEN.

و تتمثل أبعاد و عناصر الجائزة الأوروبية للجودة في ما يلي:¹
أولا : معايير المقومات :

● القيادة :

1. صياغة رسالة المنظمة .
2. تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة .
3. إنشاء علاقات عمل مع جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة.
4. دعم ثقافة التميز في المنظمة .
5. تحديد و دعم التغيير التنظيمي .

● الإستراتيجية و السياسة :

1. صياغة الإستراتيجية و السياسة العامة للمنظمة، بحيث تركز على الحاجات و التطلعات الحالية و المستقبلية الأطراف المتعاملة مع المنظمة.
2. بناء الإستراتيجية و السياسة للمنظمة على معلومات تم جمعها من عمليات القياس، و على عمليات التعلم و الإبداع.
3. إعداد، مراجعة و تحديث الإستراتيجية و السياسة.
4. نشر الإستراتيجية و السياسة بين جميع أفراد المنظمة، و تنفيذها من خلال عدد من العمليات الأساسية.

● الموارد البشرية:

1. تخطيط ، إدارة ، تنمية الموارد البشرية في المنظمة.
2. الكشف عن قدرات الأفراد و تطويرها.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و منحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذها .
4. الحوار في المنظمة و بين الأفراد.
5. مكافأة و تقدير الأفراد.

● الموارد و الشراكة :

1. إدارة العلاقات مع الشركاء الخارجيين.

¹ EFQM, The EFQM European award, European Foundation for Quality Management, Brussels, 2005, p37- 40.

2. إدارة الموارد المالية.
3. إدارة المباني، المعدات، والمواد.
4. إدارة التكنولوجيا.
5. إدارة المعلومات والمعرفة.

● العمليات :

1. تصميم العمليات و إدارتها بصفة منظمة.
2. تحسين العمليات.
3. تصميم و تطوير المنتج بناءا على تطلعات الزبون.
4. إنتاج و تسليم المنتج .
5. تدعيم و تنمية العلاقة مع الزبون.

ثانيا : معايير النتائج :

● رضا الزبون :

1. قياسات الإدراك.
2. مؤشرات الأداء حول ما تحقق من توقعات الزبون.

● رضا الأفراد:

1. قياسات الإدراك.
2. مؤشرات أداء الأداء.

● التأثير في المجتمع :

1. قياسات الإدراك حول التأثير في المجتمع المحيط.
2. مؤشرات أداء المنظمة حول مساهمتها في البيئة الخارجية.

● نتائج الأداء :

1. النتائج التي حققتها المنظمة خلال الفترة السابقة.
2. المؤشرات التي يمكن الاستدلال منها لأداء المنظمة .

من خلال تحليلنا لأبعاد و عناصر الجائزة الأوروبية للجودة بالنظر إلى العوامل التي تم تحديدها في الأدبيات الإدارية، تبين لنا أن جائزة الجودة الأوروبية تحوي العوامل الحرجة التالية : جدول (2-8)

جدول (2-8) :العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب الجائزة الأوروبية للجودة

العناصر	الأبعاد	العامل الحرج
5 ، 4 ، 3	القيادة	القيادة
1	القيادة	التخطيط الاستراتيجي
4 ، 3 ، 2 ، 1	الإستراتيجية و السياسة	للجودة
2	القيادة	بنية الجودة
5	العمليات	التركيز على الزبون
4	الإستراتيجية و السياسة	الاتصال الفعال
4	الموارد البشرية	
5	الموارد والشراكة	التقييم
2 ، 1	الموارد البشرية	التدريب و التعليم
3	الموارد البشرية	مشاركة الأفراد
5	الموارد البشرية	المكافأة والعرفان
1	الموارد و الشراكة	إدارة جودة الموردين
4 ، 3 ، 2	الموارد و الشراكة	إدارة العمليات
4 ، 3 ، 2 ، 1	العمليات	

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الرابع: مقارنة العوامل الحرجة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

لقد اعتمدت الدراسات السابقة في تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من أجل بناء أدوات لجمع البيانات الميدانية على مقاربات متعددة ، و تتمثل في ما يلي :

- مراجعة إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة.
- مراجعة إسهامات واحد من رواد إدارة الجودة الشاملة.
- مراجعة الأدبيات الإدارية حول العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة.

- دراسة أبعاد جائزة من جوائز الجودة العالمية .
أما الدراسة الحالية اعتمدت على تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات من: إسهامات رواد الجودة، إسهامات خبراء و أبحاث باحثين مختصين في الدول المتقدمة و النامية، و كذا الاعتماد على جوائز الجودة العالمية. و يمكن إجراء مقارنة بين مقاربات تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة و نتائجها كما يبينه الجدول (2-9)، حيث تم الاعتماد على الدراسات السابقة الأكثر مرجعية و التي اعتمدت على منهجية علمية منظمة ، و تتمثل هذه الدراسات في :

- دراسة SARAPH.J.V et al ¹.
- دراسة TAMIMI.N ².
- دراسة FLYNN.B.B et al ³.
- دراسة AHIRE.S.L et al ⁴.
- دراسة BLACK.S.A & PORTER.L.J ⁵.

¹ SARAPH.J.V, BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Sciences, Vol 20 N° 4, 1989, pp 810-828.

² TAMIMI.N, An empirical investigation of critical TQM factors using exploratory factor analysis, International Journal of Production Research, Vol 33 N° 1, 1995, pp 3041-3051.

³ FLYNN.B.B, SCHROEDER.R.G & SAKAKIBARA.S, A framework for quality management research and an associated measurement instrument, Journal of Operations Management, Vol 11 N° 1, 1994, pp 339-366.

⁴ AHIRE.S.L, GOLHAR.D.Y & WALLER.M.A, Development and validation of TQM implementation constructs, Decision Sciences, Vol 27 N° 2, 1996, pp 23-56.

⁵ BLACK.S.A & PORTER.L.J, Identification of the critical factors of TQM, Decisions Sciences, Vol 27 N° 1, 1996, pp 1-21.

مقارنة مقاربات تحديد العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة ونتائجها

جداول (2-9)

الدراسة العليا	BLACK.S.A & PORTER.L.J	AHIRE.S.L et al	FLYNN.B.B et al	TAMMIN	SARAPH.J.V et al	عدد العوامل المؤثرة
<ul style="list-style-type: none"> - الدراسة العليا - مراجعة إسهامات رواد الجودة - إسهامات خبراء و أبحاث باحثين مختصين في الدول المتقدمة و الثانية، و كنا الاعتماد على حوالس الجودة العالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأفراد و الزبائن. - العلاقات مع الموردين. - نشر معلومات التصحيح. - التركيز على إرضاء الزبون. - إدارة العلاقات الخارجية. - الإدارة الإستراتيجية للجودة. - فرق العمل . - تخطيط الجودة. - أنظمة قياس تحسين الجودة. - تشجيع ثقافة الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوام الإدارة العليا. - التركيز على الزبون. - إدارة جودة الموردين. - إدارة تصمم الجودة. - المقارنة المرجعية. - استعمال أساليب التحكم في الجودة. - استعمال معلومات الجودة. - تحكين الأفراد. - إوماتج الأفراد. - تدريب الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم الإدارة العليا. - معلومات الجودة. - إدارة العمليات. - تصمم النتج. - إدارة الأفراد. - إوماتج الموردين. - إوماتج الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - النقاط الأربع عشرة للفتح. 	<ul style="list-style-type: none"> - دور الإدارة العليا - سياسة الجودة. - دور قسم الجودة. - التدريب. - تصمم النتج. - إدارة جودة الموردين. - الإجراءات العملية. - معلومات الجودة. - العلاقات مع الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - العوامل المؤثرة
11	10	10	7	14	8	عدد العوامل المؤثرة

المصدر : من إوماتج الطالب

و يبين الجدول (9-2) مقارنة بين مقاربات الدراسات السابقة و الحالية و نتائجها ، حيث أن اختلاف المقاربة المتبعة أدى إلى اختلاف العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ، كما أن عدد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة اختلف من دراسة لأخرى ، و قد بلغ عدد العوامل الحرجة للدراسة الحالية 11 عاملا حرجا و بذلك تتوسط 7 عوامل المحددة من طرف FLYNN.B.B et al و 14 عاملا حرجا المحددة من طرف TAMIMI.N .

كما يمكن إجراء مقارنة بين العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة للدراسة الحالية و العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة للدراسات السابقة كما يبينه الجدول (10-2) . و نستخلص من تلك المقارنة وجود ثلاث عوامل حرجة لإدارة الجودة الشاملة تم تحديدها جزئيا أو غير موجودة في الدراسات السابقة ، و تتمثل في :

- بنية الجودة.
- الاتصال الفعال.
- المكافأة و العرفان.

جدول (2-10) : مقارنة العوامل المرجحة لإدارة الجودة الشاملة

BLACK.S.A & PORTER.L.J	AHIRE.S.L et al	FLYNN.B.B et al	TAMMINN	SARAPH.J.V et al	الدراسة الحالية
- الإدارة الإستراتيجية للجودة. - تشجيع ثقافة الجودة. تخطيط الجودة. تشجيع ثقافة الجودة.	- التزام الإدارة العليا. - تمكين الأفراد.	دعم الإدارة العليا.	النقاط: 2 ، 7 ، 10 ، 11 ، 14.	دور الإدارة العليا و سياسة الجودة. دور الإدارة العليا و سياسة الجودة.	القيادة التخطيط الاستراتيجي للجودة
غير موجود.	غير موجود.	غير موجود.	غير موجود.	دور قسم الجودة.	بيئة الجودة
غير موجود.	غير موجود.	غير موجود.	غير موجود.	غير موجود.	التركيز على الزبون
- إدارة الأفراد و الزبائن. - التركيز على إرضاء الزبون. - إدارة العلاقات الخارجية.	التركيز على الزبون. - استعمال معلومات الجودة. تدريب الأفراد.	إدماج الزبائن.	النقطة الخامسة.	معلومات الجودة.	الاتصال الفعال التقييم
غير موجود	غير موجود	غير موجود	غير موجود.	غير موجود.	الاتصال الفعال
- نشر معلومات التحسين. - أنظمة قياس تحسين الجودة. إدارة الأفراد و الزبائن.	- المقارنة المرجعية. - استعمال معلومات الجودة. تدريب الأفراد.	معلومات الجودة.	غير موجود.	معلومات الجودة.	التدريب و التعليم مشاركة الأفراد
إدارة الأفراد و الزبائن. فرق العمل.	إدماج الأفراد.	إدارة الأفراد.	النقاط: 6 ، 13.	التدريب.	التدريب و التعليم مشاركة الأفراد
غير موجود.	غير موجود.	غير موجود.	غير موجود.	غير موجود.	المكافأة والعرفان
العلاقات مع الموردين. أنظمة قياس تحسين الجودة.	إدارة جودة الموردين. - إدارة تصميم الجودة. - استعمال أساليب التحكم في الجودة.	إدماج الموردين. إدارة العمليات. - تصميم المنتج.	النقاط: 3 ، 4 ، 5 ، 3 ، 5. النقاط: 3 ، 5.	إدارة جودة الموردين. تصميم المنتج. الإجراءات العملية.	إدارة جودة الموردين إدارة العمليات

المصدر: من إعداد الطالب.

خاتمة :

من خلال مراجعة الأدبيات من: إسهامات رواد الجودة، إسهامات خبراء و أبحاث باحثين مختصين في الدول المتقدمة و النامية، و كذا الاعتماد على جوائز الجودة العالمية ، توصلنا إلى تحديد العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التالية :

- القيادة .
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- بنية الجودة.
- التركيز على الزبون.
- الاتصال الفعال.
- التقييم.
- التدريب والتعليم.
- مشاركة الأفراد.
- المكافأة و العرفان.
- إدارة جودة الموردين.
- إدارة العمليات.

الفصل الثالث

المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000 وإدارة
الجودة الشاملة

مقدمة :

في نهاية سنوات الثمانينات، انتشرت ممارسات الجودة على نطاق عالمي، وتفاديا للالتباس في تطبيق أنشطة الجودة داخل المؤسسة، ظهرت الحاجة لإيجاد مواصفات دولية قابلة للتطبيق في شتى الميادين وعلى مستوى دولي.

وقد حاولت المنظمة الدولية للتقييس إحداث الانسجام بين هذه الممارسات بإعداد مواصفات دولية خاصة بنظم إدارة الجودة، أطلق عليها إسم "سلسلة مواصفات ايزو 9000".

من هذا المنظور، ونظرا للاعتراف والانتشار الدولي في تطبيق هذه المواصفات، وعلاقتها بإشكالية البحث، تم تخصيص هذا الفصل لدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والمواصفة ايزو 9001 من جهة ؛ وإظهار من جهة أخرى، أن إدارة الجودة الشاملة ونظام ايزو 9001 لا يعنيان نفس الشيء، " إذ ما يزال هناك تشويش كبير في ذلك ، وامتد أيضا إلى المؤتمرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة"¹.

في المبحث الأول، نتطرق إلى دراسة أهم جوانب مواصفات ايزو 9000، من حيث خلفيتها التاريخية و مبادئها ومتطلباتها ، وكيفية تطبيقها.

في المبحث الثاني، نتعرض إلى إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001.

أما في المبحث الثالث، نتعرض إلى دراسة الايزو 9001 كخطوة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

¹ فيليب أنكسون ، التغير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، بميك ، مصر ، 1996، ص 53.

المبحث الأول : المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000 :

1- الخلفية التاريخية لمواصفات ايزو 9000¹:

بعد الحرب العالمية الثانية، كان الاهتمام بضمان جودة منتجات الصناعة العسكرية²، فظهرت سنة 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q-9858 حول برامج الجودة، تبعها صدور منشورات الحلفاء لضمان الجودة AQAP سنة 1968.

في سنة 1970، أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF-STAN:05-08، و تعد نسخة بريطانية محلية لمنشورات الحلفاء AQAP، ثم قام معهد المواصفات البريطاني BSI بتطوير هذه المواصفة وإصدار المواصفة BS 4891 سنة 1972، و في سنة 1973 قامت وزارة الدفاع البريطانية بمراجعة المواصفة DEF-STAN:05-08 وإصدارها على شكل سلسلة تضم ثلاث مواصفات: DEF-STAN:05-21/24/29، ثم أصدر معهد المواصفات البريطاني BSI المواصفة BS 5179 معتمدا على مواصفات وزارة الدفاع البريطانية و لكنها موجهة للاستخدامات غير العسكرية سنة 1974؛ ثم في سنة 1979 أصدر معهد المواصفات البريطاني BSI المواصفة BS 5750 على ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية، و احتوت المواصفة شروط تسجيل المؤسسات طبقا للمواصفة، و تطوير نظام لاعتماد الهيئات المانحة لشهادات المطابقة، و قامت دول أخرى مثل: كندا، أستراليا، الولايات المتحدة الأمريكية بإصدار مواصفات مماثلة، و حدا حدودها في ذلك دول أخرى في فترة لاحقة.

¹ مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، ص 22-25.

حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والايزو، الوراق للنشر، الأردن، 2003، ص 115-117.

² DEVOS.J.F, GUERRERO-CUSUMANO.J.L, SELEN.W.J, ISO 9000 in the Low Countries: reaching for new heights?, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol 2 N° 1, 1996, pp 26- 47.

مع ازدياد حركة التجارة و انتشار ممارسات الجودة على نطاق عالمي و لضمان حقوق المتعاقدين ، ظهرت الحاجة لإيجاد مواصفات دولية قابلة للتطبيق في شتى الميادين و على نطاق دولي.

في سنة 1984 ، شجع معهد المواصفات البريطاني BSI المنظمة الدولية للتقييس ISO* على إصدار مواصفة دولية خاصة بنظم الجودة ، فشكلت لهذا الغرض اللجنة الفنية ISO / TC 176 بعضوية 26 دولة ، و أوكلت لها مهمة تطوير مجموعة من المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة ، و أثمرت جهود هذه اللجنة بنشر الإصدار الأول على شكل مشروع مواصفة سنة 1985، و تمت المصادقة عليها من أجل النشر سنة 1987 على شكل سلسلة سميت المواصفات إيزو 9000.

وقد لاقت هذه المواصفات منذ صدورهما، قبولا وانتشارا عالميا، فحسب المسح الدولي The ISO survey 2006، فان عدد شهادات مطابقة إيزو 9001:2000 بلغ 897866 شهادة في 170 بلدا¹.

* المنظمة الدولية للتقييس ISO هي منظمة عالمية ، غير حكومية ، ولا تسعى للربح، تتمتع بالصفة الاستشارية في المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لهيئة الأمم المتحدة ، ومقرها مدينة جنيف السويسرية ، تقوم بتنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسية للمنتجات، أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 ، وأنظمة إدارة البيئة إيزو 14000.

¹ Site officiel de l'organisation internationale de normalisation : www.iso.org.

2- تعريف مواصفات إيزو 9000 :

ظهرت مواصفات إيزو 9000 سنة 1987، على شكل سلسلة، سميت سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 9000¹، وقد قامت المنظمة الدولية للتقييس سنة 1994، بمراجعة هذه المواصفات وإجراء تعديلات و لكن هذا التعديل لم يكن أساسياً²، ثم إجراء تعديل للمواصفات وإعادة إصدارها، في نهاية سنة 2000، ثم آخر تعديل في نهاية سنة 2008.

تعدّ اللجنة الفنية ISO / TC 176، هي اللجنة المسؤولة عن تطوير المواصفات القياسية الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة، والتي تضمّ مجموعة من المواصفات، توفر متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة، ولتقييم هذه الأنظمة.

إنّ عائلة المواصفات القياسية الدولية «إيزو 9000»: هي مجموعة من المواصفات، تعطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة، وتسمى مواصفات "نظام أو منظمة" لأنها تتعلّق بالنظام الداخلي للمؤسسة. بعبارة أخرى، فإنّ المواصفات التي تتضمنها سلسلة الإيزو 9000 ليست خاصة بالمنتجات، فهي لا تحتوي على أية متطلبات يمكن لمتوج ما أن يليها، ولا أي معايير للقبول أو الرّفوض يمكن تفتيش المنتجات بناءً عليها،

¹ ABRAHAM.M, GRAWFORD.J, CARTER.D & MAZOTTA.F, Management decisions for effective ISO 9000 accreditation, Management Decision, Vol 38 N° 3, 2000, pp182-193.

² TSIM.Y.C, YEUNG.V.W.S, LEUNG.E.T.C, An adaptation to ISO 9001: 2000 for certified organisations, Managerial Auditing Journal, Vol 17 N° 5, 2002, pp 245- 250.

VAN DER WEILE.T, IWAARDEN.J.V, WILLIAMS.R, DALE.B, Perceptions about the ISO 9000 (2000) quality system standard revision and its value: the Dutch experience, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 22 N° 2, 2005, pp 101-119.

كما هو الحال في المواصفات القياسية الدولية الفنية المألوفة ، ذلك أن المواصفات تقسم عامة إلى خمس فئات هي¹:

- المواصفات الأساسية : تتعلق بالمصطلحات ، الميتولوجيا ، و توفر تعريفات دقيقة و تصف وحدات و رموز دولية.
- مواصفات متعلقة بأساليب التحليل و الاختبارات و أساليب المعاينة .
- مواصفات متعلقة بخصائص المنتجات : تحدد الخصائص و أداء المنتجات و الأنظمة ، و تعالج خاصة قدرتها على الاستعمال ، درجة أمانها و تماثلها .
- مواصفات الخدمة : تصف التدابير المتعلقة بالأنشطة عامة ذات طابع لوجستيكي أو إداري .
- مواصفات المنظمة أو نظام : تصف الوظائف الداخلية للمنظمة ، و تعالج الإجراءات التنظيمية و الإدارية كمواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000.

إنّ مواصفات الإيزو 9000 تكتسي طابعا عاما، يمكن استخدامها من طرف أي مؤسسة، سواءا كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أم خدمية، ولكي تحافظ هذه المواصفات على الصبغة العامة التي تميّزها، فإنّها تتجنّب فرض أي طرق وأساليب تفصيلية لتلبية المتطلبات أو الإرشادات الواردة فيها.

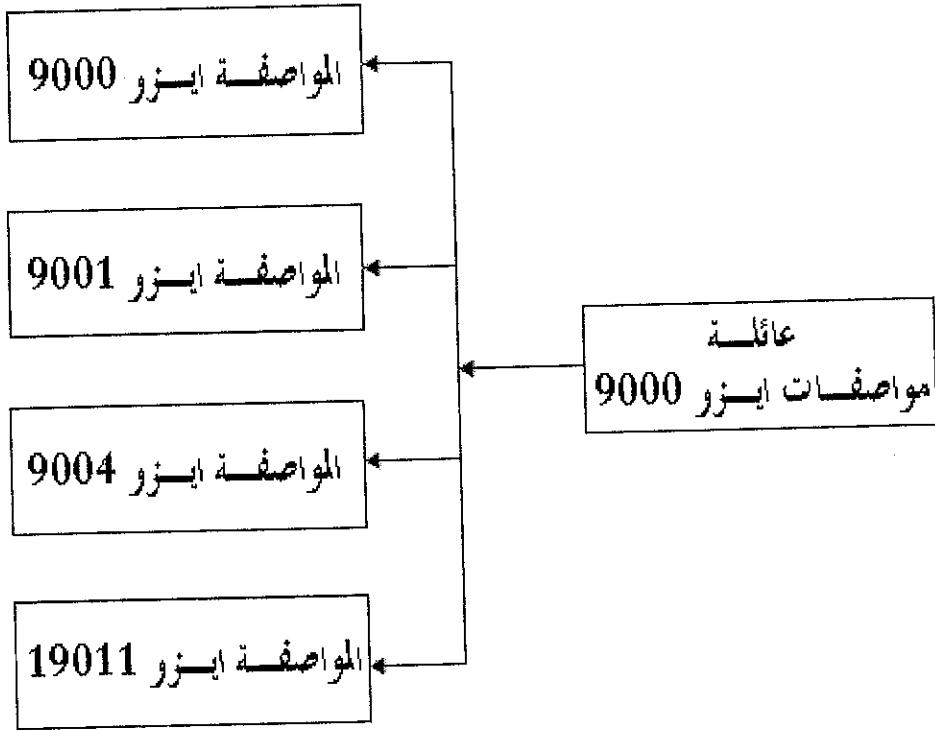
3- عائلة مواصفات إيزو 9000 :

لقد يسّرت عائلة المواصفات القياسية إيزو 9000 على المؤسسة، تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد لها للصفات أو السمات ، التي يجب أن تتسمّ بها هذه الأنظمة، حيث تم إعداد عائلة مواصفات إيزو 9000 لمساعدة المؤسسات من أي نوع وحجم أن تعدّ وتطبّق أنظمة إدارة جودة فعالة، وتتكون هذه العائلة من أربع مواصفات*، كما نوضحه في الشكل (1-3) :

¹ IGALENS.J & PENAN.H, La normalisation, Que Sais Je ? , PUF, Paris, 1994, pp 13- 16.

* تطرق في هذا الفصل فقط إلى مواصفات ايزو 9000 إصدار 2000.

شكل (1-3) :عائلة مواصفات إيزو 9000 إصدار 2000



المصدر : من إعداد الطالب


بالنسبة للمواصفة إيزو 9000 : أنظمة إدارة الجودة - مبادئ أساسية ومصطلحات، فإنها تصف المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة، وتشرح المصطلحات الخاصة بها. أما بالنسبة للمواصفة إيزو 9001 : أنظمة إدارة الجودة - متطلبات : فإنها تصف المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة، عندما يستوجب على المؤسسة أن تثبت قدرتها على توفير منتجات تلبي متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية المطبقة، وكذلك عندما تهدف إلى رفع رضا زبائنهم.

بالنسبة للمواصفة إيزو 9004 : أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأداء، فإنها تقدم إرشادات حول أداء نظام إدارة الجودة، وهي ليست موجهة للغايات التعاقدية أو الإشهاد بالمطابقة، كما هو الحال في المواصفة إيزو 9001.

و لقد تم إعداد المواصفتين إيزو 9001 و 9004 «كثنائي منسجم» ، أو بمعنى آخر لهما بنية متماثلة تسهّل استعمالها معاً، لكن يمكن استخدامهما بصفة مستقلة. أخيراً، المواصفة إيزو 19011 - إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة، وأنظمة الإدارة البيئية.

و نشير إلى أن عائلة الايزو 9000 المبينة أعلاه ، عرفت تطوراً بعد مراجعة سنة 2000 ، كما يبيّن الجدول (1-3) التالي :

جدول (1-3) :تطور عائلة ايزو 9000

المواصفة الجديدة		المواصفة القديمة
أنظمة إدارة الجودة - مبادئ أساسية ومصطلحات.	إيزو 9000	المفاهيم ، الاختيار و المصطلحات: • ايزو 9001-1. • ايزو 8402.
أنظمة إدارة الجودة - متطلبات.	إيزو 9001	ضمان الجودة : • ايزو 9001. • ايزو 9002. • ايزو 9003.
أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأداء.	إيزو 9004	إدارة الجودة: إرشادات . • ايزو 9004-1. • ايزو 9004-2. • ايزو 9004-3. • ايزو 9004-4.
إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة، وأنظمة الإدارة البيئية.	إيزو 19011	تدقيق الجودة : إرشادات. • ايزو 10011-1. • ايزو 10011-2. • ايزو 10011-3.

Source : WEILL.M, Le management de la qualité, Editions La Découverte, Paris, 2001, p 45.

4- مبادئ أنظمة إدارة الجودة ايزو 9000 :

تقوم أنظمة إدارة الجودة المبنية على مواصفات ايزو 9000 إصدار 2000 على أساس ثمانية مبادئ متمثلة فيما يلي:

• التركيز على الزبون :

ترتبط المؤسسة بزبائننها، لذا يستوجب عليها أن تتفهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية ، وأن تلبي متطلباتهم، وأن تعمل جاهدة على مسايرة تطوراتهم.

• القيادة :

يضع المدراء الهدف وتوجهات المؤسسة، ومن اللازم خلق والحفاظ على بيئة داخلية، أين يستطيع الأفراد فيها المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

• إدماج الأفراد :

إن الأفراد في جميع المستويات، هم جزء من المؤسسة، وإن اندمجا كاملا من طرفهم يسمح باستعمال قدراتهم لصالح المؤسسة.

• مقارنة العملية :

يتم الوصول إلى النتيجة المرغوب فيها بصفة أكثر فاعلية ، إن تم إدارة الموارد والأنشطة اللازمة لها كعملية.

• الإدارة بمقاربة النظام :

تحديد، فهم، إدارة العمليات المترابطة كنظام، يساهم في فاعلية وفعالية المؤسسة في بلوغ أهدافها.

• التحسين المستمر :

يستوجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام للمؤسسة هدفا دائما لها.

• المقاربة الواقعية لاتخاذ القرار :

ترتكز القرارات الفعالة على تحليل المعطيات والمعلومات.

• العلاقات ذات الفائدة المشتركة مع الموردين :

هناك ترابط بين المؤسسة ومورديها، وأن العلاقات ذات المصلحة المشتركة سترفع من قدرة المؤسسة ومورديها على خلق قيمة.

5- متطلبات المواصفة ايزو 9001 :

توفر المواصفة ايزو 9001 إصدار 2000 متطلبات تأسيس أنظمة إدارة الجودة وتطبيقها داخل المؤسسة ، وتتعلق هذه المتطلبات بضمان جودة المنتج، بالإضافة إلى رفع رضا الزبائن، ولقد تم استعمال المبادئ المشار إليها سابقا في الإعداد لهذه المتطلبات، وتقسّم هذه المتطلبات إلى خمسة عناصر هي :

- نظام إدارة الجودة.
- مسؤولية الإدارة.
- إدارة الموارد.
- تنفيذ المنتج.
- القياسات ، التحليل و التحسين.

سنتعرض فيما يلي، إلى تلخيص العناصر الخمس من المواصفة :

• نظام إدارة الجودة : (العنصر الرابع من المواصفة)

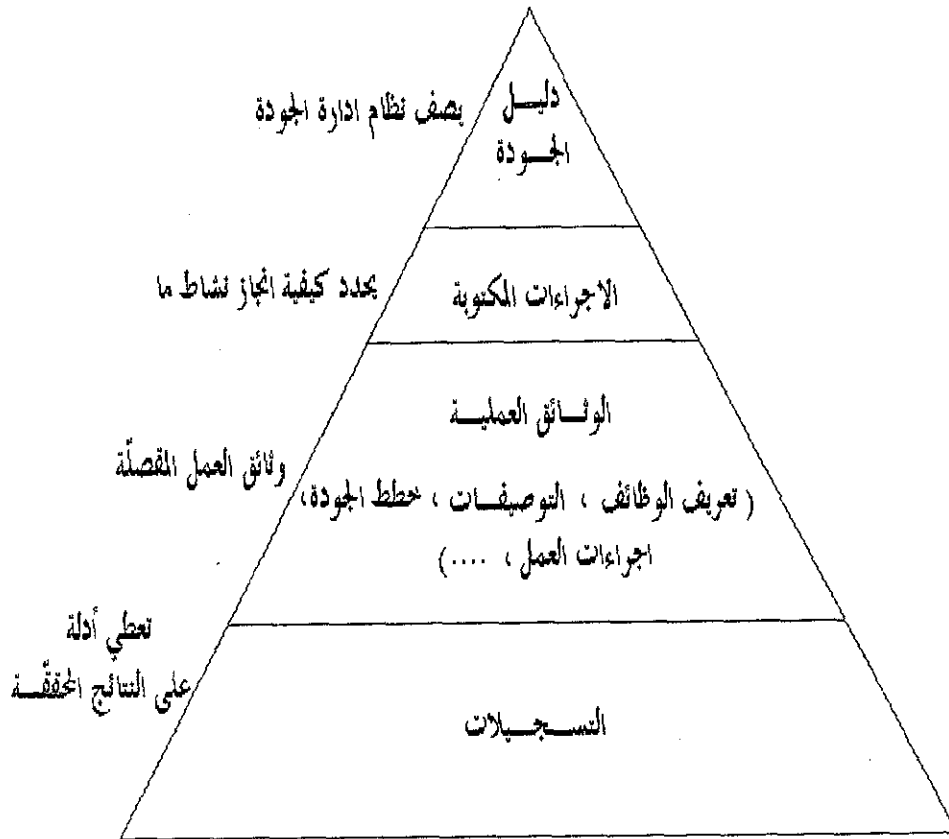
يتطلب هذا العنصر من المؤسسة، القيام بالمهام التالية لتلبية متطلباته :

- تأسيس نظام إدارة جودة يضمن إنتاج منتجات تلبي متطلبات الزبون ، توثيقه والحفاظ عليه، ولذا يجب :
- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة، وتطبيقها داخل المؤسسة.

- تحديد العلاقات بين هذه العمليات.
- تحديد الإعتبارات والأساليب الضرورية، لضمان فعالية الاشتغال والتحكّم في هذه العمليات.
- ضمان توفير الموارد والمعلومات الضرورية لاشتغال ومتابعة هذه العمليات.
- متابعة، قياس وتحليل هذه العمليات.
- إتخاذ التدابير اللازمة للحصول على النتائج المخطط لها، والتحسين المستمر لهذه العمليات ؛ وتضم العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة : عمليات خاصة بأنشطة الإدارة، توفير الموارد، تنفيذ المنتجات والقياسات.
- توثيق نظام إدارة الجودة، حيث تضم هذه الوثائق - كما بيّنه الشكل (2-3) - ما يلي :

- صياغة موثقة لسياسة الجودة وأهداف الجودة.
- دليل الجودة، والذي هو عبارة عن وثيقة تصف سياسة الجودة، ونظام إدارة الجودة.
- إجراءات موثقة، والتي هي عبارة عن وثائق توضح الطّرق المحدّدة لإنجاز الأنشطة.
- سجلات الجودة، وهي عبارة عن وثائق تقدّم دليلا موضوعيا على تلبية متطلبات محدّدة.
- ويوضع إجراء للمصادقة على هذه الوثائق قبل نشرها، تحديثها، ضمان وجودها في أماكن الإستعمال، ومنع الإستعمال غير الإرادي للوثائق الملغاة.

شكل (3-2) : هرم الوثائق المتعلقة بالجودة



Source : FROMAN.B, Du manuel qualité au manuel de management, AFNOR, Paris, 2001, p 46.

و تتجلى أهمية وثائق نظام إدارة الجودة في ما يلي¹:

بالنسبة للمؤسسة :

- إظهار التزام إدارة المؤسسة بالجودة (من خلال توثيق سياسة الجودة و توقيعها من طرف مدير المؤسسة) .
- ضبط أفضل للممارسات اليومية للمؤسسة ، و بالتالي الحدّ من احتمالات حدوث الأخطاء .

¹ مأمون السلطاني، سهيلا إلياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، ص 55-56 .

- ضمان استمرارية تحقيق متطلبات الجودة.
 - مرجع لأعمال التدقيق الداخلي للجودة.
 - ضمان استمرارية العمل بشكل فعال في حال غياب أشخاص معينين.
- بالنسبة للعاملين :

- إظهار اهتمام الإدارة بالجودة و التزامها بها.
 - تعريفهم بنظام الجودة ، و مسؤولياتهم و صلاحياتهم.
 - توفر المعلومات اللازمة التي تمكنهم من القيام بعملهم بشكل مناسب.
 - وسيلة لتدريبهم على كيفية تطبيق النظام الموثق.
 - تحسين التواصل بين الأقسام والفعاليات والأشخاص.
- بالنسبة للجهات الخارجية :

- البرهنة للزبائن و للهيئات المانحة أنه لدى المؤسسة نظام إدارة الجودة قد تم التخطيط له ، و توثيقه ، و تطبيقه بشكل منهجي.
- تزويد الزبائن بالثقة بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلباتهم .

• مسؤولية الإدارة : (العنصر الخامس من المواصفة)

- تعدّ هذه المتطلبية من أهمّ متطلبات المواصفة، فبدون قبول الإدارة للمسؤولية عن الجودة وتحقيقها وضبطها وتحسينها، تبقى أهدافا وهمية لا يمكن الوصول إليها. وتشتمل المهام التي يجب على إدارة المؤسسة القيام بها لتلبية متطلبات هذا العنصر ما يلي:
- تحسيس أفراد المؤسسة بأهمية تلبية متطلبات الزبائن، بالإضافة للمتطلبات القانونية.
 - صياغة سياسة الجودة ومراجعتها بانتظام.
 - التحقق من فهم سياسة الجودة داخل المؤسسة.
 - التأكد من وجود أهداف للجودة موضوعة في المستويات والوظائف الملائمة داخل المؤسسة.
 - توفير الموارد الضرورية.
 - التأكد من تحديد واحترام متطلبات الزبائن لغرض رفع رضاهم.

- تعيين ممثل الإدارة (مسؤول إدارة الجودة) مهمته التأكد من تأسيس نظام إدارة الجودة وتطبيقه والحفاظ عليه، ورفع التقارير إليها بخصوص أداء هذا النظام لتتم مراجعته.
- عقد اجتماعات دورية لمراجعة نظام إدارة الجودة، بهدف ضمان استمرار ملائمته وفعاليتيه، ويجب أن تشمل هذه المراجعة تقييم فرص التحسين، وحاجة تعديل النظام، بما في ذلك سياسة الجودة وأهداف الجودة، حفظ سجلات خاصة بعمليات المراجعة.

• إدارة الموارد : (العنصر السادس من المواصفة)

يتطلب هذا العنصر من المواصفة القيام بالمهام التالية لتلبية متطلباته:

- تحديد وتوفير الموارد الضرورية لتطبيق ، الحفاظ وتحسين نظام إدارة الجودة، ورفع رضا الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم.
- تحديد الكفاءات اللازمة للأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج.
- اللجوء إلى التدريب أو أعمال أخرى لسد هذه الاحتياجات وتقييم هذه الأعمال، والاحتفاظ بسجلات لذلك.
- تنمية الوعي لدى أفراد المؤسسة بدور أنشطتهم والكيفية التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- تحديد، توفير والحفاظ على بني تحتية لازمة للحصول على مطابقة المنتج، وتشتمل هذه البنيات : البنيات والمنشآت، المعدات، الخدمات الداعمة كوسائل الإتصال...
- توفير بيئة عمل ملائمة للحصول على جودة المنتج.

• تنفيذ المنتج:(العنصر السابع من المواصفة)

يتطلب هذا العنصر من المواصفة القيام بالمهام التالية لتلبية متطلباته:

- تخطيط تنفيذ المنتج:
- تخطيط و تطوير العمليات الضرورية لتنفيذ المنتج ، والأخذ في الحسبان متطلبات العمليات الأخرى الخاصة لنظام إدارة الجودة .

- الاحتفاظ بسجلات لإقامة البينة على أن عمليات التنفيذ و المنتج الحاصل تلي المتطلبات .
- عمليات خاصة بالزبون:
- تحديد المتطلبات الموصفة من طرف الزبون ، بما في ذلك المتطلبات الخاصة بالتسليم و ما بعده.
- تحديد المتطلبات غير المصاغة من طرف الزبون ، لكن ضرورية للاستعمال الموصف أو الاستعمال المنتظر.
- تحديد المتطلبات القانونية الخاصة بالمنتج، أو أي متطلبات مكّمة.
- مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج قبل الإلتزام بتسليم المنتج للزبون.
- التأكد من أنه قد تمّ تحديد متطلبات الزبون، معالجة أية اختلافات، وتحديد ما مدى قدرة المؤسسة على تلبية المتطلبات المحددة.
- اتخاذ التدابير الفعالة للإتصال مع زبائن المؤسسة بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتج، معالجة الإستشارات، العقود أو الطلبات والمعلومات المرتجعة من الزبائن بما في ذلك الشكاوي.
- التصميم والتطوير:
- إعداد خطط تفصيلية لجميع أنشطة التصميم والتطوير، تصف الأنشطة ومراحلها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات تجاه تنفيذ المهام المشمولة بها.
- تحديد نقاط التداخل التنظيمية بين المجموعات المختلفة المشاركة في عملية التصميم، وضبط تدفق المعلومات بينها وتوثيقها ومراجعتها.
- تحديد مدخلات التصميم الخاصة بمتطلبات المنتج، بما في ذلك المتطلبات القانونية.
- التعبير عن مخرجات التصميم بشكل يسمح من التأكد من مطابقتها لمتطلبات المدخلات، ويوفر معلومات للمشتريات والإنتاج...

• المشتريات :

تحتاج المؤسسة لشراء المواد من أجل القيام بأعمالها، ويخص متطلبات هذا العنصر المواد المشتراة، التي تحتاجها عمليات تصنيع المنتجات أو تركيبها أو خدمتها، وهذا يتطلب من المؤسسة :

- تقييم الموردين وانتقائهم بناء على مقدرتهم على تلبية متطلبات المؤسسة.
 - توفير المعلومات اللازمة لعملية الشراء.
 - القيام بتفتيش أو أنشطة أخرى لضمان أن المواد الموردة تلبّي متطلبات الشراء الموصّفة.
- الإنتاج والتحضير للخدمة :

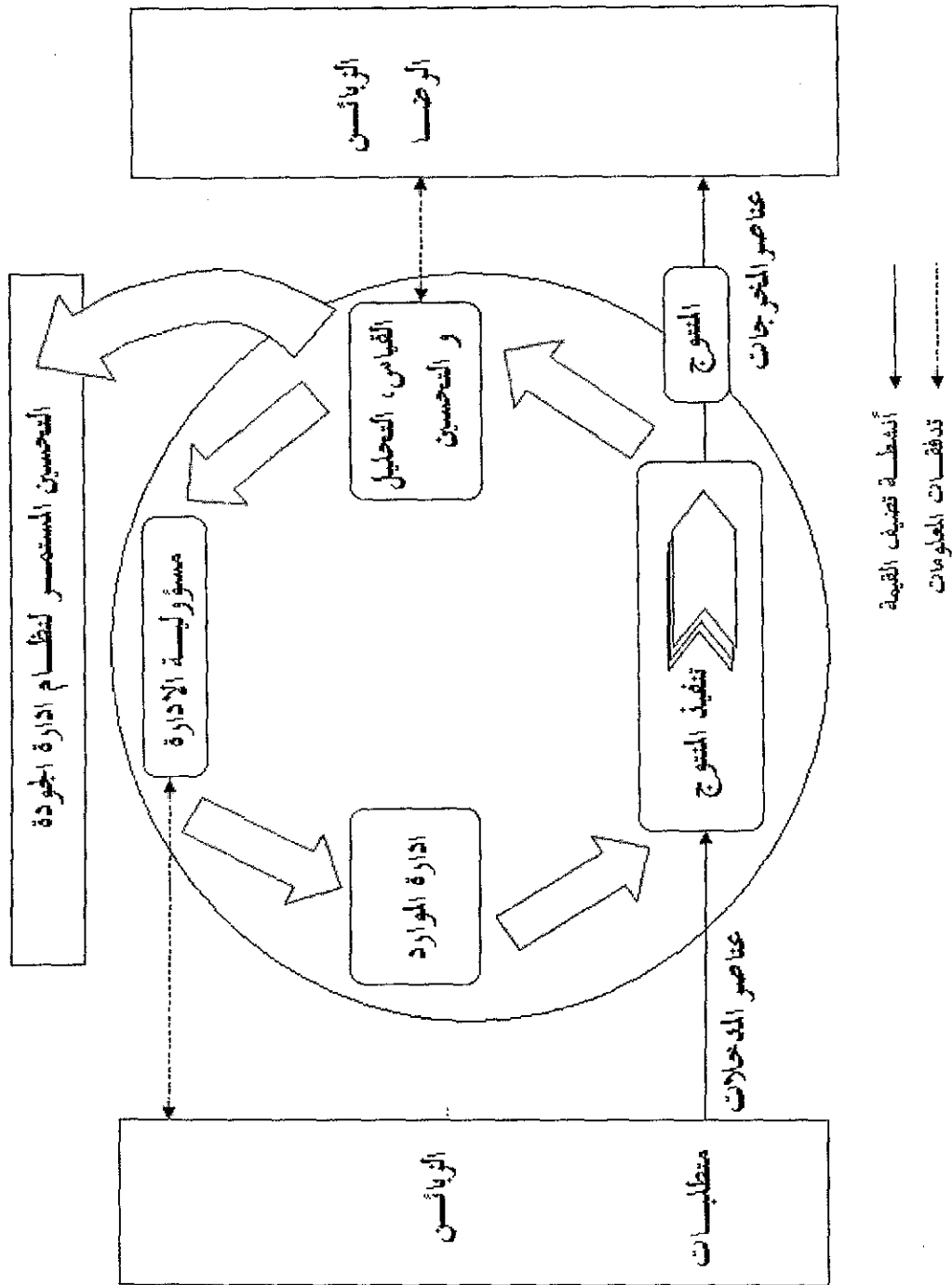
- تخطيط وتنفيذ أنشطة الإنتاج والخدمة في ظروف متحكم بها.
 - تمييز المنتج وتبعه خلال مراحل إنتاجه.
 - المحافظة على ملكية الزبون عندما توجد تحت تصرف واستعمال المؤسسة.
 - وضع أنشطة ومعدّات لمتابعة وقياس مدى تطابق المنتج مع المتطلّبات المحدّدة.
- القياسات، التحليل والتحسين : (العنصر الثامن من المواصفة)

يتطلّب هذا العنصر من المؤسسة القيام بالمهام التالية :

- تخطيط وتطبيق عمليات المتابعة، القياس، التحليل والتحسين الضرورية لإثبات مطابقة المنتج وضمان مطابقة نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها.
- متابعة المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته من طرف المؤسسة، وتحديد الأساليب التي تسمح بجمع واستعمال هذه المعلومات.
- القيام بعمليات تدقيق داخلية بصفة دورية لغرض تحديد مدى مطابقة نظام إدارة الجودة، وتطبيقه والحفاظ عليه بصفة فعالة.
- جدولة أعمال التدقيق الداخلي، بما يتلاءم مع وضع وأهمية العمليات والأنشطة التي سيتم تدقيقها.

- استعمال أساليب ملائمة لمتابعة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة، لإثبات قدرة العمليات على بلوغ النتائج المخططة، أما في حالة عدم بلوغ النتائج المخططة يجب المباشرة بأعمال تصحيحية لضمان مطابقة المنتج.
 - متابعة وقياس خصائص المنتج في مراحل ملائمة من عملية تنفيذ المنتج لغرض التأكد من تلبية المتطلبات.
 - التأكد من أن المنتج غير المطابق يتم اكتشافه، ضبطه بصفة تمنع استخدامه.
 - يجب أن يوفر تحليل المعطيات معلومات حول رضا الزبائن، المطابقة للمتطلبات الخاصة بالمنتج، الخصائص والتطورات الخاصة بالعمليات والمنتجات.
 - التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة، باستعمال سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، مراجعة الإدارة والأعمال التصحيحية والوقائية.
- ويبين نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات، الموضح في الشكل (3-3)، العلاقات بين العمليات المبيّنة في العناصر السابقة.
- يبرز الشكل الدور الجوهري الذي يلعبه الزبائن عند تحديد المتطلبات كعناصر مدخلات، وأنّ متابعة رضا الزبائن، يتطلّب تقييم المعلومات المتعلقة بإدراك الزبائن حول مستوى استحابة المؤسسة لمتطلباتهم، ويشتمل النموذج كلّ متطلبات المواصفة، لكن لا يمثّل العملية على مستوى دقيق.

شكل (3-3) : نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات



Source : Norme internationale, ISO 9001-2000 Systèmes de management de la qualité – Exigences, ISO Suisse, 2000, p vi.

6- مراحل تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001 :

بيّن الجدول (3- 2) نموذجاً عاماً لعملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001،

والذي يتألف من خمس مراحل أساسية هي :

- مرحلة التحضير لعملية التطبيق .
- مرحلة توثيق نظام إدارة الجودة.
- مرحلة تطبيق النظام الموثق .
- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة .
- مرحلة التحضير لتسجيل نظام إدارة الجودة، والحصول على شهادة المطابقة.

جدول (2-3) : نموذج عام لعملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو 9001

المرحلة	الخطوات التي تشتملها المرحلة
<p>مرحلة التحضير لعملية التطبيق</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ قرار ببدء عملية التطبيق ، والتزام الإدارة العليا . • تعيين ممثل الإدارة، وتشكيل لجنة التوجيه. • تقييم الوضع الحالي ، وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل، والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها . • وضع خطة التطبيق التفصيلية. • تحديد فرق فرعية، وتحديد مهامها. • إعلان بدء برنامج التطبيق ، وتوعية العاملين فيما يتعلق بالمواصفة التي سيتم تأسيس نظام إدارة الجودة بناءا عليها.
<p>مرحلة توثيق نظام الجودة</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد دليل الجودة. • توثيق الإجراءات ، وتعليمات العمل، وإعداد الإستمارات. • إعداد الوثائق الإرشادية .
<p>مرحلة تطبيق النظام الموثق</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب الأفراد على وثائق نظام إدارة الجودة. • تطبيق نظام إدارة الجودة الموثق.
<p>مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة</p> <p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تعيين المدققين الداخليين، وتدريبهم. • التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة. • مراجعة الإدارة.
<p>مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة. • إختيار الهيئة المانحة، وتقديم طلب إليها، وإرسال الوثائق المطلوبة لها لتدقيقها. • التحضير لتدقيق ما قبل التقييم. • إعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذ التدقيق.

المصدر : مأمون السلطي، سهيلا إلياس، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

المبحث الثاني : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفة ايزو 9001

لقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والمواصفة ايزو 9001، واعتقد البعض أنّهما يعنّيان نفس الشيء ، على الرغم من تباعد المسافة بينهما. سنحاول دراسة الاختلافات الهامة التي توجد بين المواصفة ايزو 9001 ونظام إدارة الجودة الشاملة.

وقبل التعرّض للمقارنة بين النظامين ، سنتطرق بإيجاز إلى العناصر الرئيسية و الفرعية لجائزة Malcolm Baldrige Quality Award إحدى المرجعيات الأساسية في مجال إدارة الجودة الشاملة، والتي نستعين بها كأساس عملي لإجراء المقارنة.

أنشأت جائزة بالدريدج في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987 - نفس سنة إصدار سلسلة مواصفات ايزو 9000 - من طرف المعهد الوطني للمواصفات و التكنولوجيا National Institute of Standards and Technology لتشجيع المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين قدرتها التنافسية¹.

ويقوم مجلس الفحص لجائزة مالكولم بالدريدج بإرسال خبرائه إلى المؤسسات للتحقق من وضعية ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، وتمنح الجائزة للمؤسسات الأحسن والمتفوقة في هذا المجال، والتي تقيّم على أساس سبعة عناصر، حيث أنّ كل عنصر له عدد من النقاط ، بحيث أنّ المجموع الكلي للنقاط هو 1000 نقطة.

¹ DECARLO.N.J & STERETT.W.K, History of the Malcolm Baldrige national quality award, Quality Progress, Vol 23 N° 3, 1990, pp 30-32.

BELL.R & KEYS.B, A conversation with CURT.W.REIMANN of the background and future of the Baldrige award, Organizational Dynamics, Vol 26 N° 4, 1998, pp 51-61.

و نلخص العناصر الأساسية للجائزة فيما يلي :

• القيادة :

يفحص مساهمة الإدارة العليا في خلق مؤسسة موجهة نحو الزبون، وقيم للجودة واضحة ومدركة داخل المؤسسة، وكيف تضطلع هذه الأخيرة بمسؤولياتها العامة.

• التخطيط الإستراتيجي للجودة :

يفحص عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة.

• التركيز على الزبون و السوق :

يفحص كيفية تحديد المؤسسة متطلبات و توقعات الزبائن، و تحديد درجة رضاهم، و بناء علاقات معهم.

• المعلومات و التحليل:

يفحص مدى الإهتمام واستعمال المعلومات التي تؤدي إلى التفوق في مجال الجودة، ومدى ملائمة المعلومات لدعم تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الداخلية.

• التركيز على الموارد البشرية :

يفحص فعالية جهود المؤسسة لتنمية والاستفادة الكاملة من الأفراد، والحفاظ على بيئة تحقق المشاركة الكاملة والتحسين والنمو التنظيمي والفردى.

• إدارة العمليات :

يفحص الجوانب الهامة لإدارة العمليات و العلاقات مع الموردين.

• نتائج الأداء :

يفحص مستويات الأداء و التحسين في مجالات متعددة هي:

- النتائج المتعلقة بالزبون : هي نتائج رضا الزبائن ، حيث يتم قياس رضا الزبائن باستخدام مقاييس موضوعية نابعة من تحليل متطلبات الزبائن وتوقعاتهم، ومن تحليل عمليات المؤسسة، وتأخذ أيضا هذه المجموعة في اعتبارها مستويات الجودة الحالية مقارنة بمستويات المنافسين.
- النتائج المالية و السوق : تخص الأداء المالي و المكانة في السوق .
- نتائج خاصة بالموارد البشرية : تخص مستويات رضا الأفراد .
- نتائج خاصة بالموردين و التعاون: تخص مستويات أداء الموردين .
- نتائج الفاعلية التنظيمية : تخص مستويات الأداء التشغيلي.

أما بالنسبة لعناصر التقييم الجزئية وكذلك الدرجات المرجحة، والتي تعبّر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي، فيظهر في الجدول (3-3) التالي :

جدول (3-3) : قائمة عناصر تقييم جائزة مال كورم بالدريج .

الحد الأقصى		العناصر الرئيسية و الفرعية
العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	
125	85 40	1. القيادة : 1.1 القيادة التنظيمية . 2.1 المسؤولية الاجتماعية .
85	40 45	2. التخطيط الاستراتيجي: 1.2 تطوير الإستراتيجية . 2.2 نشر الإستراتيجية .
85	40 45	3. التركيز على الزبون والسوق: 1.3 تحديد الزبون . 2.3 العلاقة مع الزبون و إرضاءه .
85	40 45	4. المعلومات و التحليل: 1.4 قياس أداء المنظمة . 2.4 تحليل أداء المنظمة .
85	35 25 25	5. التركيز على الموارد البشرية : 1.5 أنظمة العمل . 2.5 تعليم ، تدريب و تنمية الأفراد . 3.5 رضا الأفراد .
85	55 15 15	6. إدارة العمليات : 1.6 عمليات المتوج و الخدمة . 2.6 العمليات الداعمة . 3.6 عمليات المورد و التعاون .
450	115 115 80 25 115	7. نتائج الأداء : 1.7 نتائج متعلقة بالزبون . 2.7 نتائج مالية و السوق . 3.7 نتائج خاصة بالموارد البشرية . 4.7 نتائج خاصة بالمورد و التعاون . 5.7 الفاعلية التنظيمية .
نقطة	1000	إجمالي الدرجات

Source: MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD, Criteria for performance excellence, National Institute of Standards and Technology, United States Department of Commerce, Gaithersburg, MD, 2000, p 9.

يمكننا حصر الاختلافات الأساسية التي يمكن استخراجها بين الإيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة، في الجدول التالي :

جدول (3-4) : الاختلافات الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9001

العناصر	إدارة الجودة الشاملة	الإيزو 9001
التركيز على الزبون	<ul style="list-style-type: none"> • إرضاء الزبون هي أولوية الأولويات. • فهم ، إرضاء حاجات وتطلعات الزبون بصفة مستمرة. • دراسة ومتابعة عوامل ولاء الزبون. • قياس رضا الزبون ، وإجراء مقارنات مع المنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات الزبون. • معالجة شكايات الزبون. • متابعة إدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته.
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> • وضع رؤية المؤسسة، وخلق قيم واضحة ، وجعل الجميع يتقاسمونها ويؤمنون بها داخل المؤسسة. • إعطاء القدوة ، تشجيع و تمكين الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع سياسة جودة وأهداف الجودة ، وتوفير الموارد الضرورية لوضعها حيز التنفيذ.
إدماج الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> • توفير بيئة تحقق المشاركة الكاملة، والتحسين المستمر. • التأكد أن كل فرد في المؤسسة يعرف غايتها و أهدافها. • الاستفادة الكاملة من الأفراد . • تعليم و تدريب جميع الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عملي. • تدريب وتأهيل الأفراد الذين لهم تأثير على جودة المنتج. • التحديد الواضح لمسؤولية وصلاحيات كل فرد .
مقاربة العملية	<ul style="list-style-type: none"> • فهم ، تحليل أداء العمليات لغرض وضع أهداف للتحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع ، التحكم والإبقاء على عمليات موثقة تعطى الثقة في قدرة العمليات على تقديم بصفة منتظمة منتوجا مطابقا لمتطلبات الزبون والمتطلبات القانونية المطبقة.

العناصر (تابع)	إدارة الجودة الشاملة	الإيزو 9001
الإدارة بمقاربة النظام	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة المؤسسات كنظام من العمليات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها. • جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعظيم النظام ككل. • دراسة الترابطات بين العمليات ، و قياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> • تأسيس ، الحفاظ على نظام إدارة الجودة فعال وموثق. • إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة في إطار سياسة الجودة المحددة.
التحسين المستمر	<ul style="list-style-type: none"> • القيام بقياسات لتحديد أداء العمليات، ووضع أهداف لبلوغها لتقييم التحسينات. • المقارنة مع المؤسسات المتفوقة لغرض تحسين الفوارق. • إتاحة لجميع الأفراد فرص و أدوات التحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين المنتجات، العمليات التشغيلية عن طريق أعمال تصحيحية، وقائية، التدقيقات، والمراجعات.
المقاربة الواقعية لاتخاذ القرار	<ul style="list-style-type: none"> • إتخاذ قرارات مستندة إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات الواقعية، وتوظيف الأدوات الملائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • إتخاذ القرار بناء على المعلومات المتأتبة عن طريق دراسة المنتجات غير المطابقة، وتقييم العملية وشكايات الزبائن.
العلاقات مع الموردين	<ul style="list-style-type: none"> • إقامة علاقات طويلة الأجل لتطوير ، تحسين المنتجات ، العمليات أو الأنظمة . • الإشتراك في المعلومات حول الخطط المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين. • إنتقاء وتقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتج مطابق لمتطلبات المؤسسة وإبلاغهم بما.

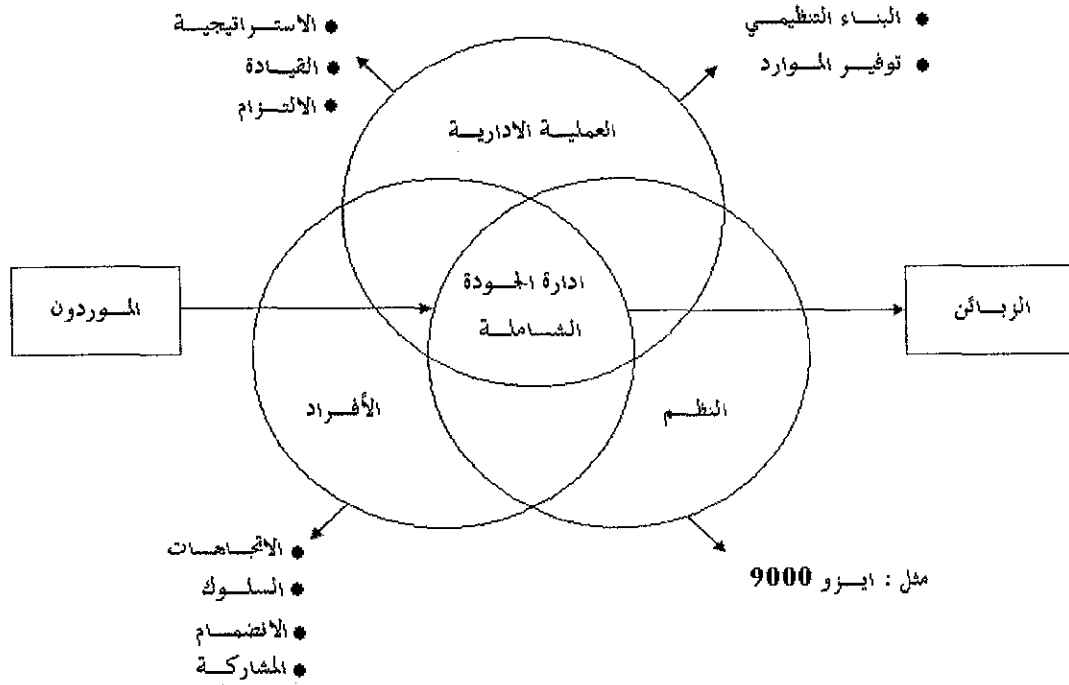
المصدر: من إعداد الطالب

من خلال تفحصنا لخصائص وسمات ومواطن التركيز لكل من نظام إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9001 ، و مقارنتهما ، توصلنا إلى ما يلي :

– أن إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9001 ليسا نظامان متطابقان كما يعتقد البعض.

– أن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها الإيزو 9001 ، حيث أن المؤسسة يمكنها أن تحصل على شهادة الإيزو 9001 دون أن تكون انتهت من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الشكل (3-4) :

شكل (3-4) :العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إيزو 9001



Source: PIKE.J & BARNES.R, TQM in action, CHAPMAN & HALL, London, UK, 1996, p 28.

ويتضح من الشكل (3-4) أن إيزو 9001 يمثل أو يشكل جزءا من عناصر واهتمامات إدارة الجودة الشاملة ، وليس نظامان متطابقان كما يعتقد أحيانا.

المبحث الثالث : الإيزو 9001 خطوة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق الإيزو 9001 والإشهاد بالمطابقة، يمكن أن يحقق العديد من المزايا الداخلية والخارجية للمؤسسة ، و تتمثل في ما يلي :¹

• المزايا الداخلية :

- توفير طريقة جديدة لإدارة المؤسسات و تحسينها دون استثمار تقني مكلف.
- عصرنة التنظيم الداخلي وعمليات المؤسسة.
- المساعدة في تحديد المسؤوليات والقواعد العملية بوضوح.²
- تقديم تعليمات مباشرة للأفراد في المؤسسة من خلال إجراءات موثقة³.
- توفير طريقة منظمة لتدريب جزء من الأفراد.⁴
- توفير الوقت للإدارة العليا الذي كان مخصصا لمعالجة المشاكل اليومية الخاصة بالمستويات التنظيمية الدنيا.
- زيادة الوعي بالجودة⁵.

¹ TSOTRAS.G & GOTZAMANI.K, ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 13 N° 4, 1996, pp 64- 67.

² POKSINKA.B, DAHLGAARD.J.J & ANTONI.M, The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations, The TQM Magazine, Vol 14 N° 5, 2002, pp 297-306.

SANTOS.L & ESCANCIANO.C, Benefits of the ISO 9000: 1994 system – some considerations to reinforce competitive advantage, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 19 N°3, 2002, pp 321-344.

³ BHUIYAN.N & ALAM.N, An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000, Total Quality Management, Vol 16 N° 2, 2005, pp 199-213.

⁴ QUAZI.H.A & JACOBS.R.L, Impact of ISO 9000 certification on training and development activities : an exploratory study, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 21 N° 5, 2004, pp 497- 517.

⁵ YUNG.W.K.C, The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system, International Journal of Operations & Production Management , Vol 17 N° 2, 1997, pp 221-230.

EREL.E & GHOSH.J.B, ISO 9000 implementation in Turkish industry , International Journal of Operations & Production Management , Vol 17 N° 12, 1997, pp 1233-1246.

- تحسين العلاقات بين مختلف الأقسام عن طريق تحديد المسؤوليات بين الأقسام بوضوح¹.
 - تحسين أداء الأفراد عن طريق تحديد واضح للمسؤوليات.
 - تطبيق تدقيق داخلي للجودة ، والذي من شأنه تحديد حالات اللامطابقة .
 - تخفيض الاختلافات في المنتج.
 - تخفيض التكلفة بسبب تخفيض للعيوب، إعادة التشغيل و المنتجات المرتجعة.
 - توفير معلومات للإدارة لاتخاذ القرار عن طريق السجلات.
 - الحفاظ على نظام إدارة جودة بسبب التدقيقات الخارجية.
- **المزايا الخارجية :**
- التميّز عن المنافسين.
 - تلبية ضغوط السوق.
 - تسهيل جلب زبائن جدد².
 - رفع سمعة المؤسسة و الثقة في منتجاتها³.
 - توحيد المعايير المستعملة من طرف الزبائن لتقييم نظام إدارة الجودة للمؤسسة ، وهذا يعني الاعتماد على مواصفات ايزو 9001 في إجراء التدقيق.
 - تحسين انتقاء الموردين.

¹ ACHARYA.U.H & RAY.S, ISO 9000 certification in Indian industries: a survey, Total Quality Management, 2000, Vol 11 N° 3, pp 261-266.

² BUTTLE.F, ISO 9000: marketing , motivations and benefits, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 14 N° 9, 1997, pp 936-947.

³ LIPOVATZ.D, STENOS.F & VAKA.A, Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 16 N° 6, 1999, pp 534-551.

McCHLAN.V.N, In praise of ISO 9000, The TQM Magazine, Vol 8 N° 3, 1996, pp 21-23.

- دعم وتسهيل التصدير للأسواق الخارجية ، " حيث أن الاتجاه العالمي دفع بكثير من المؤسسات إلى الاعتراف بحاجة المطابقة للمواصفات الدولية ايزو 9000 من أجل الدخول السهل للأسواق " ¹.

بالرغم من المزايا الظاهرة ، إلا أن هذه المكاسب ليست خطية، فبعد وضع نظام إدارة الجودة ايزو 9001 و الحصول على شهادة المطابقة، يسود شعور بالركود داخل المؤسسة.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يبدو أكثر تحفيزاً للأفراد، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحث على التحسين والتطوير المستمر بدون نهاية في جميع نشاطات المؤسسة، وبالتالي فإنها تشجع على مشاركة مستديمة لمجموع الأفراد، فعند انطلاق المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنها تهدف المدى الطويل، وبالتالي فإن بنائها يتطلب الكثير من الوقت والجهد.

على هذا الأساس، فإن تطبيق ايزو 9001 يمثل خطوة على طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ²، و إن تطبيق الإيزو 9001 سيسمح بوضع أسس متينة

¹ SCHUURMAN.H, Quality management and competitiveness, the diffusion of the ISO 9000 standards in Latin America and recommendations for government strategies, United Nations, Santiago, Chile, 1997, pp 23-24.

² ASKEY.J.M & DALE.B.G, From ISO 9000 series registration to total quality management: an examination, Quality Management Journal, Vol 1 N° 4 , 1994, pp 67-76.

BAULCH-JONES.I, Total quality management and BS 5750: the sourcing taste of this flavour of the month? , Engineering Management Journal, April, 1994, pp 50-60.

BRADLEY.M, Starting total quality management from ISO 9000, The TQM Magazine, Vol 6 N° 1, 1994, pp 50-54.

SAMUEL.K.M.H, Is the ISO 9000 series for total quality management?, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 25 N° 1, 1995, pp 51-66.

TAYLOR.W.A, Senior executives and ISO 9000: attitudes, behaviours and commitment, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N°4, 1995, pp 40-57.

CARLSSON.M & CALRSSON.D, Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 13 N° 7, 1996, pp 36- 47.

والمساعدة في تشييد وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن تطبيق الإيزو 9001 يؤدي إلى نشر الوعي بالجودة بين الأفراد و توفير مناخ يمكن من التقدّم نحو إدارة الجودة الشاملة¹، " و أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق

IDRIS.M.A , McEWAN.W & BELAVENDRAM.N, The adoption of ISO 9000 and total quality management in Malaysia, The TQM Magazine, Vol 8 N° 5 , 1996, pp 65- 68.

MEEGAN.S.T, A Model for managing the transition from ISO 9000 to TQM, Training for Quality, Vol 5 N° 1, 1997, pp 35-39.

KANJI.G.K, An innovative approach to make ISO standards more effective, Total Quality Management, Vol 9 N°1 , 1998, pp 67-78.

CURKOVIC.S & PAGELL.M, A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead to a competitive advantage, Journal of Quality Management , Vol 4 N° 1, 1999, pp 51-67.

LEE.T.Y, LEUNG.H.K.N, CHAN.K.C.C, Improving quality management on the basis of ISO 9000, The TQM Magazine, Vol 11 N° 2, 1999, pp 88-94.

AL-KHALIFA.K.N & ASPIWALL.E.M, The development of total quality management in Qatar , The TQM Magazine , Vol 12 N° 3 , 2000, pp 194-204.

FUENTES.M.C, BENAVENT.B.F, MORENO.E.A.M, CRUZ.G.T & PARDO DEL VAL.M, Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems, Work Study, Vol 49 N° 6, 2000, pp 229-241.

VAN DER WEILE.A, WILLIAMS.A.R.T & DALE.B.G, ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path, Business Process Management Journal, Vol 6 N° 5, 2000, pp 417-427.

CLAVER.E, TARIJ.J & MOLINA.J.F, Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 19 N° 8/9, 2002, pp1014-1036.

MAGD.H, CURRY.A, ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other? , The TQM Magazine, Vol 15 N° 4, 2003, pp 244-256.

COSTA.M.M, LORENTE.A.R.M, ISO 9000 as a tool for TQM: a Spanish case study, Quality Management Journal, Vol 11 N° 4, 2004, pp 20-30.

MAHADEVAPPA.B, KOTRESHWAR.G, Quality management practices in Indian ISO 9000 certified companies: an empirical evaluation, Total Quality Management, Vol 15 N° 3, 2004, pp 295-305.

¹ LISIECKA.K, ISO 9000 standards and TQM strategy business improvement tools for Polish companies, Managerial Auditing Journal, Vol 14 N° 1/2, 1999, pp 40-43.

TAYLOR.W.A, Organizational differences in ISO 9000 implementation practices, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N° 7, 1995, pp10-27.

SKRABEC.Q.R, Quality assurance revisited, Industrial Management, Vol 41 N° 6, 1999, pp 6-9.

ESCANCIANO.C, FERNANDEZ.E & VAZQUEZ.C, ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey, The TQM Magazine, Vol 13 N° 3, 2001, pp 192-200.

نظام ايزو 9000، لاحظت بعد ذلك، أن الجهود المنجزة للحصول على الشهادة، أدت حتمياً إلى انتشار أسلوب العمل في فريق ، ورفع الإلتزام، تحسين الإتصال ، وهي الأسس الكبرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " ¹.

ويشير LAMPRECHT.J.L أحد الخبراء الدوليين البارزين في الميدان، إلى وجود تصورين بشأن هذه المواصفات لدى المؤسسات، ويصنّفهم إلى مجموعتين ²:

- المجموعة الأولى من المؤسسات، و التي يطلق عليها إسم «العمليين» والتي تنظر إلى مواصفات ايزو 9000، على أنّها مواصفات يجب الإلتزام بها لأغراض تجارية لتلبية متطلبات زبائنهم، و أن الحصول على شهادة ايزو 9001 هو نهاية مسيرة الجودة ، و في هذا الإطار يشير كل من STEPHENS.K.S و CORRIGAN.J إلى أن بعض المؤسسات قد تهدف إلى الحصول السهل والسريع للشهادة بدون التزام حقيقي بالجودة ³.

- أما المجموعة الثانية من المؤسسات ، و التي يطلق عليها إسم « ذوي الرؤى » ، فإنها لا ترى أن الحصول على شهادة ايزو 9001 هو نهاية مسيرة الجودة ، و إنّما تواصل التقدّم نحو إدارة الجودة الشاملة.

¹ LAMPRECHT.J.L, ISO 9000 se préparer à la certification, AFNOR, Paris, 1994, p 21.

² LAMPRECHT.J.L, Op.cit, p 20.

³ CORRIGAN.J, Is ISO 9000 the path to TQM?, Quality Progress, Vol 27 N° 5, 1994, pp 33-36.

STEPHENS.K.S, ISO 9000 and total quality, Quality Management Journal ,Vol 2 N° 1, 1994, pp 57-71.

خاتمة :

تبين لنا من خلال هذا الفصل ما يلي :

- بعد التطرق إلى خصائص و سمات التركيز لكل من نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9001 و مقارنتهما ، تم التوصل إلى إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9001 ليسا نظامين متطابقين ، و أن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها الايزو 9001 ، حيث أن المؤسسة التي طبقت نظام إدارة جودة ايزو 9001 لا يعني أنها قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- إن الايزو 9001 يحقق العديد من المزايا للمؤسسة ، و بالرغم من المزايا الظاهرة ، إلا أن هذه المكاسب ليست خطية، فبعد وضع نظام إدارة الجودة ايزو 9001 و الحصول على شهادة المطابقة، يسود شعور بالركود داخل المؤسسة ، و إن نظام إدارة الجودة الشاملة يبدو أكثر تحفيزاً للأفراد، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحث على التحسين والتطوير المستمر بدون نهاية في جميع نشاطات المؤسسة، وبالتالي فإنها تشجع على مشاركة مستديمة لمجموع الأفراد ، و عليه فإن تطبيق ايزو 9001 يمثل خطوة على طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة :
مراحل تطبيقها و مزاياها

مقدمة :

يتطرق هذا الفصل إلى جوانب عملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في شكل برنامج ، يتعلق الأمر بإبراز المهام الضرورية الواجب القيام بها لإرساء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في إطار برنامج ، حيث تعتبر الطريقة التي يتم بها إنجاز البرنامج شرطا أساسيا لنجاحه ، و يتجسد هذا النجاح في جملة من المزايا التي يمكن تحقيقها .

في المبحث الأول، نتطرق إلى العناصر الأساسية لبرنامج إرساء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، بإبراز المراحل التي ينبغي أن يمر بها التطبيق.

في المبحث الثاني، نتعرض إلى وصف بنية الجودة في إطار إدارة الجودة الشاملة.

أما في المبحث الثالث، نتعرض إلى تحديد المزايا المتولدة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، و ذلك بالاعتماد على بعض التجارب الدولية و الدراسات الميدانية.

المبحث الأول : مراحل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

يمثل برنامج إدارة الجودة الشاملة، بالنسبة لمدراء المؤسسات، الأداة أو الوسيلة للتقدم نحو النظام المستهدف، نظام إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن مسؤولية إرسائها تقع على عاتق إدارة المؤسسة¹.

فالغرض الرئيسي من برنامج إدارة الجودة الشاملة، يتمثل في إرساء وإدماج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بضمّ مجموع الأفراد إلى الأسلوب الجديد وتوفير لهم الإطار، الوسائل، الأساليب والأدوات.

إنّ برنامج طويل المدى، وشامل يمسّ كل أعضاء المؤسسة من المدير العام إلى العامل في أدنى مستوى تنظيمي، والذي يجب أن يمضي بالمؤسسة إلى غاية الاندماج التام للجودة في جميع أنشطتها²، إنّ مسار تطبيق برنامج الجودة الشاملة يكون بطيئا وطويلا، لأنّ هذا البرنامج يهدف لإحداث تغيير عميق و شامل في المؤسسة وليس فقط مجرد شعارات³، فهو لا يتوقف فقط عند تلقين بعض الأدوات الجديدة في مجال الجودة، بل إنّ يتوجه إلى السلوكيات والعلاقات الإنسانية، ويهدف إلى تغيير في مواقف جميع أعضاء المؤسسة الذين يساهمون جميعا في تحسين جودة منتجاتها وعملياتها،

¹ MILLER.B.D , Making managers more effective agents of change, Quality Progress , Vol 34 N°5, 2001, pp 53-56.

² TAYLOR.W.A, TQM implementation: organisation practices and information infrastructure, Omega, Vol 26 N° 6 , 1998, pp 715-727.

³ ALMAZAR.J, Quality management and the process of change , Journal of Organizational management , Vol 7 N° 2 , 1994, pp 6-14.

GRANT.R.M, RAMIS, KRISHNAN.R, TQM's challenge to management and practice, Sloan Management Review , Vol 35 N° 2, 1994, pp 25-35.

REGER.R.K, GUSTAFSON.L.T, DEMARIE.S.M, MULLANCE.J.V, Reframing the organization: why implementing total quality is easier said than done, Academy of Management Review, Vol 19 N° 3, 1994, pp 565-584.

وذلك للوصول تدريجياً إلى تلك النقطة الحاسمة، أين تصبح الجودة جزءاً لا يتجزأ من أسلوب عمل والسلوك اليومي لجميع الأفراد داخل المؤسسة. ويذهب البرنامج لأبعد من ذلك، إذ يفتح الباب للموردين للمشاركة في جهود التحسين والتطوير.

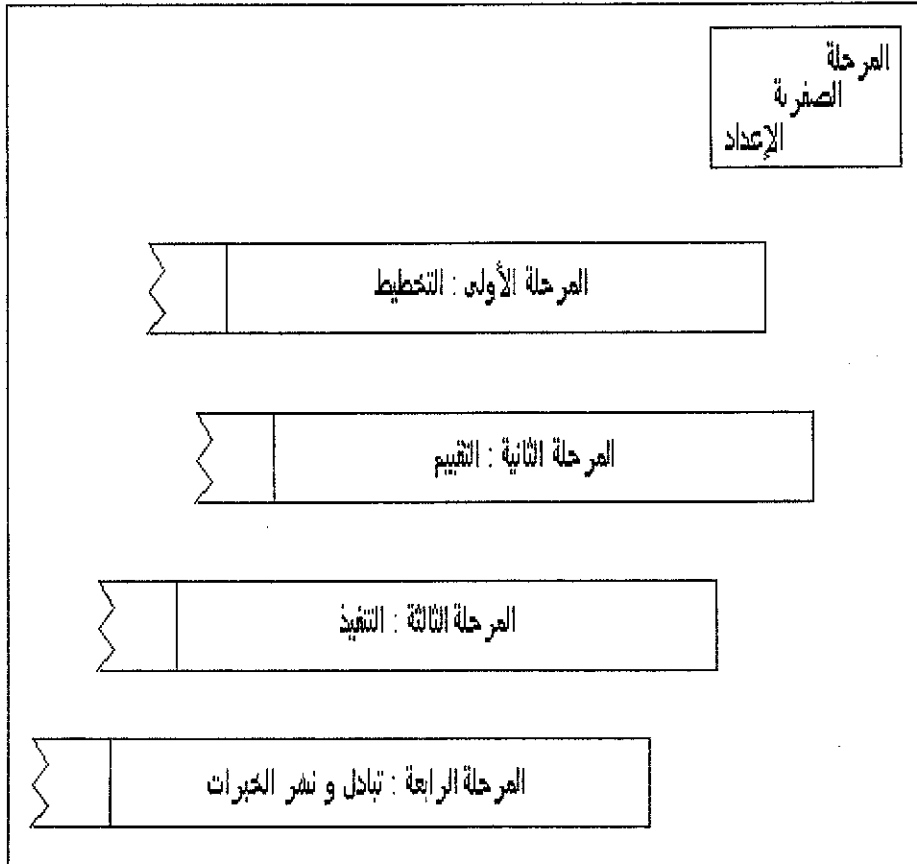
تمسّ إدارة الجودة الشاملة، كما تبين لنا في الفصول السابقة، عدّة مجالات في حياة المؤسسة : تنظيمية، بشرية، إقتصادية وافية، وحتى تؤدي الجهود في هذه الميادين إلى نتائج، فإنه من الضروري إبراز المهام الضرورية الواجب القيام بها لبناء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، إذ تعتبر الطريقة التي يتم بها إنجاز البرنامج شرطاً أساسياً لنجاحه وتحقيق الفوائد المنشودة من تنفيذه.

ويذكر JABLONSKI.J أنه توجد عدة مراحل لإنجاز نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وهذه المراحل هي :

- المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد
- المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط
- المرحلة الثانية : مرحلة التقييم
- المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ
- المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

ويبين الشكل (1-4) ، مراحل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل يساعد على فهم التابع النسبي للحدوث والتفاعل بينها.

شكل (1-4) :مراحل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بميك ، مصر ، 1996 ، ص 71.

وتعرض فيما يلي لمراحل تطبيق إدارة الشاملة، وأهمّ المشاكل التي تعترض عملية التطبيق:

1- مرحلة الإعداد :

تكسبي مرحلة الإعداد أهمية بالغة في عملية إرساء إدارة الجودة الشاملة، حيث يقرّر كبار المسؤولين في المؤسسة إذا ما كانوا سيستفيدون من المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، ويخصّص هؤلاء معظم وقتهم في وضع صياغة محددة لرؤية المؤسسة وكذا أهدافها بالتفصيل، وسياسة الجودة الخاصة بها قبل التقدّم نحو مرحلة التخطيط.

تحتوي هذه المرحلة على سلسلة الخطوات التالية :

• قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

في هذه الخطوة، تقرّر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بشرط أن يكون لديها إتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفهم مسبق لها¹، وينبع هذا القرار من الاقتناع بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

على هذا الأساس ، يجب أن يتفق كل أفراد الإدارة العليا للمؤسسة على الحاجة والأهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فكل واحد، بما فيهم رئيس المؤسسة يجب أن يقتنع أن مزايا ما ستتحقق نتيجة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري.

إذا كان القرار الخاص بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كمبادرة مقترحة في المؤسسة غير حاسم ، أي لا يتخذ قرار لا بالموافقة ولا بعدم الموافقة ، فلا يمكن لهذا المسعى أن ينجح.

¹ DALE.B.G & COPPER.C.L, Introducing TQM: the role of senior management, Management Decision, Vol 32 N°1, 1994, pp 20-26.

• التدريب المبدئي للمدراء الرئيسيين على إدارة الجودة الشاملة :

في هذه الخطوة من مرحلة الإعداد ، يستفيد المدراء الرئيسيون من تدريب مبدئي على إدارة الجودة الشاملة، ويشتمل هذا التدريب على مقدمة للمبادئ والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة¹.

إن التدريب على الجودة يمس كل المستويات التنظيمية في المؤسسة، و من الضروري أن يحصل أفراد الإدارة العليا أولاً على تدريب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة²، ويسمح ذلك لأفراد الإدارة العليا بفهم مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة و اكتساب معرفة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، حيث يمكن أن تكون هذه المفاهيم جديدة بالنسبة للبعض وبالتالي لا يعرفون كيفية وضعها موضع التطبيق العملي .

• صياغة رؤية المؤسسة :

يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن تنظر إدارة المؤسسة للمستقبل البعيد المدى، وتضع له الخطط المبنية على التفكير السليم ، وهذا يعني أن هذا النظام الإداري يحتاج إلى رؤية **Vision** والتزام في الأجل الطويل، إن كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق تحسين محدود النطاق، فقد يمكن تحقيق ذلك من خلال الأساليب والممارسات اليومية للإدارة، ولكن الوضع يختلف مع إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن المطلوب هو إحداث تغيير في مواقف جميع أفراد المؤسسة و تطوير وتحسين شامل وكامل تدريجي لعمليات المؤسسة، و بالتالي لا يمكن الإكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة والتعديل والتغيير فيها، ولكن يكون المطلوب إحداث تطورات جوهرية للرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ PLENERT.G, Total quality management – Putting structure behind the philosophy, International Business Review, Vol 5 N°1, 1996, pp 67-78.

² GATCHALIAN.M, People empowerment: the key to TQM success, The TQM Magazine, Vol 9 N° 6, 1997, pp 429-433.

عندما تفكر الإدارة العليا في مستقبل المؤسسة، فإنها ترسم أو تضع صورة للمؤسسة، وبالطبع قد لا تتفق هذه الصورة مع ما ينتج حالياً من سلع أو خدمات، أو مكانتها داخل الصناعة التي تنتمي إليها، وبالتالي فالرؤية هي الصياغة الموضوعية من طرف الإدارة العليا لما تطمح أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، "تعطي هذه الرؤية الدفوع وترشد نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتركيز جميع الأذهان نحو ما تتوجه له المؤسسة، ويجب أن تكون هذه الرؤية ثابتة وتعطي الوجهة الواجب إتباعها..."

هذه الرؤية الإستراتيجية تنشر على طول الهرمية الإدارية، بحيث أن العامل في مركز عمله، سيفهم أحسن كيف ولماذا يساهم عمله في بلوغ الرؤية الشاملة لمؤسسته".¹

• تحديد أهداف المؤسسة :

في هذه الخطوة يتم تحديد مجموعة من أهداف المؤسسة، والتي تنبع من رؤيتها التي تمت صياغتها في الخطوة السابقة.

ويجب أن تكون هذه الأهداف موجزة، مرنة وديناميكية تتغير بمرور الزمن، بعد ذلك يتم ترجمة أهداف المؤسسة إلى عمليات ومهام محددة يؤديها المدراء والعاملون بالمؤسسة، وفي النهاية تترجم إلى أبعاد يمكن قياسها، كما أن نشر هذه المعلومات لأسفل يوضح ما هو مهم للأفراد في كل المستويات التنظيمية.

• وضع سياسة المؤسسة :

تتعلق هذه الخطوة من مرحلة الإعداد بوضع سياسة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والتي توصل بشكل دقيق، موجز، وواضح إلى الأفراد

¹ MARVANNE.P, Le vade mecum de la qualité totale, EMS, Paris, 2001, p 75.

العاملين بالمؤسسة اقتناع و التزام قاداتها بتطبيق إدارة جودة شاملة ، حيث تلتزم فيها الإدارة العليا بتولي الإشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقبولها كطريق جديد لإنجاز العمل.

إن مسؤولية صياغة هذه السياسة تعود لرئيس المؤسسة والذي يشرك المسؤولين الأساسيين في الإعداد لهذه السياسة، وعندما يتم اعتمادها، فإن الإعلان عنها ينشر باسم الإدارة العليا، وهي الكيفية الأكثر فعالية لضمان مصداقيتها واتباعها.

2- مرحلة التخطيط :

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون لجنة الجودة، أو لجنة توجيه الجودة كما تسمى أحيانا، باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

بعد ذلك تقوم لجنة التوجيه بوضع خطة التنفيذ و الإلتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود.

تحتوي هذه المرحلة على سلسلة الخطوات التالية :

• إختيار أعضاء لجنة التوجيه :

في هذه الخطوة من مرحلة التخطيط، يتم إختيار أعضاء لجنة التوجيه، وتضم الأفراد الذين شاركوا بفعالية في مرحلة الإعداد.

تضم هذه اللجنة : رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال ، وتتولى توجيه مسعى إدارة الجودة الشاملة.

إن المسؤولية الأكبر للجنة ، تتمثل في محاولة تحديد و إزالة العقبات التي تعترض نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والتغلب على مقاومة إدارة الجودة الشاملة.

حسب MASTERS.R.J فان عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأمريكية تتمثل في ما يلي ¹ :

- ضعف التزام الإدارة العليا .
 - عدم الفهم و المعرفة بإدارة الجودة الشاملة .
 - عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية .
 - ضعف التخطيط .
 - عدم الاهتمام بالتدريب و التعليم .
 - انعزال الأفراد والأقسام .
 - عدم فعالية أساليب القياس .
 - عدم الاهتمام بالزبائن .
 - عدم الاهتمام بمشاركة الأفراد .
- و قد أجريت العديد من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية ، الهند ، قطر ، مصر ، و التي أظهرت العقبات التي قد تقف في وجه نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و نردها فيما يلي :

دراسة AL-KHALIFA.K.N & ASPIWALL.E.M ² ، والتي شملت عينة مكونة

من 143 مؤسسة في قطر ، و خلصت الدراسة إلى تحديد العقبات التالية :

- عدم وجود دوافع للمبادرة .

¹ MASTERS.R.J, Overcoming the barriers to TQM's success, Quality Progress, Vol 29 N° 5 , 1996, pp 53-55.

² AL-KHALIFA.K.N & ASPIWALL.E.M, The development of total quality management in Qatar , The TQM Magazine , Vol 12 N° 3 , 2000, pp 194-204.

- ضعف المعلومات، التعليم و التدريب .
 - نقص دعم الإدارة العليا .
 - ضعف الموارد البشرية .
 - نقص الموارد المالية .
 - عدم تخصيص الوقت اللازم لإدارة الجودة الشاملة .
 - عدم اهتمام الإدارة .
- دراسة MANDAL.P et al¹، والتي شملت عينة من 102 مؤسسة في الهند ،
و توصلت الدراسة إلى أن عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ما يلي :
- التكاليف الباهظة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - عدم اقتناع الإدارة العليا بالاستثمار في إدارة الجودة الشاملة .
 - مقاومة الإدارة .
 - مقاومة الأفراد .
 - عدم الفهم من طرف الإدارة العليا .
- دراسة SALEGAN.G & FAZEL.F²، و التي هدفت لتحديد عقبات تطبيق
إدارة الجودة الشاملة ، و شملت عينة من 109 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية ،
و خلصت إلى تحديد العقبات التالية :
- نقص الوقت المخصص لمبادرات الجودة .
 - ضعف الاتصال البيئي التنظيمي .
 - نقص تمكين الأفراد .

¹ MANDAL.P, LOVE.P.E.D, SOHAL.A.S & BHADURY.B, The propagation of quality management concepts in the Indian manufacturing industry :some empirical observations, The TQM Magazine , Vol 12 N° 3 , 2000, pp 205-213.

² SALEGAN.G & FAZEL.F , Obstacles to implementing quality , Quality Progress, Vol 33 N° 7 , 2000, pp 53-57.

- ضعف تعاون الأفراد .
- السياسات غير ملائمة .
- غياب خطة إستراتيجية للتغيير.
- ضعف التحفيز .
- النظر إلى برنامج الجودة على أنه حل سريع .
- التركيز على النتائج المالية قصيرة الأجل .
- ضعف القيادة .
- ضعف التركيز على الزبون.
- عدم وضوح مفاهيم الجودة .

دراسة SALAHELDIN.I.S¹، والتي شملت عينة تتكون من 83 مؤسسة (ذات ملكية حكومية سابقا) في مصر، و خلصت إلى أن عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ما يلي :

- ضعف التدريب .
- ضعف كفاءة الإدارة .
- مقاومة التغيير .
- ضعف المعرفة .
- بنية تحتية غير ملائمة .
- محدودية الموارد .
- ضعف التزام الحكومة .
- عدم اهتمام الأفراد بالمشاركة .

¹ SALAHELDIN.I.S, The implementation of TQM strategy in Egypt- a field force analysis, The TQM Magazine, Vol 15 N° 4, 2003, pp 266-274.

دراسة SEBASTIANELLI.R & TAMIMI.N¹ ، و التي هدفت لتحديد عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و التي شملت عينة من 872 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، و توصلت الدراسة إلى تحديد العقبات التالية :

- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية .

- ضعف التخطيط للجودة .

- ضعف القيادة .

- عدم ملائمة الموارد .

و استنادا للدراسات السابقة ، نستخلص أن هناك تقاربا شديدا في طبيعة العقبات التي تقف في وجه نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و التي يجب على لجنة توجيه الجودة أن تكون على علم و إدراك بها ، كي تستطيع التفكير في كيفية تذليلها .
ويوضح الجدول (4-1) مشاكل محتملة، يجب أن تأخذها لجنة التوجيه في حساباتها وكذلك الحلول المقترحة لهذه المشاكل :

¹ SEBASTIANELLI.R & TAMIMI.N, Understanding the obstacles to TQM success, The Quality Management Journal , Vol 10 N° 3, 2003, pp 45-56.

جدول (1-4) : بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

القضايا المحتملة / المتوقعة	المدخل أو الحل المقترح
أن الإدارة غير مهتمة.	إننا ندرك الآن أهمية وقيمة الأفراد لدينا، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإتينا نرغب في أن نشرك الأفراد بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، إن الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسيا لإدارة الجودة الشاملة.
لا أعتقد بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تصلح في منظماتنا.	إن مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات السلعية والخدمية. إن هدفنا هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإتينا نستطيع أن نضرب المثل وأن تكون لنا قصص للنجاح من داخل منظماتنا.
ليس لدينا موارد لدعم هذه المبادرة.	نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كل منا يضحى بوقته الثمين، وسنؤدي عملا مضاعفا ولكن هذا الإستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أن هذه المبادرة سوف تؤدي فعلا إلى توفير أموالنا ووقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.
لا يوجد إستمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.	نعم ، فزيادة معدل الدوران في كل المستويات الإدارية يمثل دائما مشكلة، فإذا أظهرنا النجاح مبكرا ووضعنا أنفسنا على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح، وأننا نستطيع أن نستمر في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بميك ، مصر ، 1996 ، ص 118.

و تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجهه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حتى و إن أدى التغيير إلى التحسين ؛ وتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها¹:

- الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى إهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم.
- أن التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل.
- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة.
- أن التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل.
- الإستياءات الماضية (Past Resentments) وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.
- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة.
- عدم الرغبة في تحمّل المسؤولية والإلتزام.
- خوف الإدارة الوسطى من فقد صلاحياتهم وسلطتهم².

لا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.

¹ فيليب أتكينسون ، التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، بميك ، مصر ، 1996 ، ص 95-98.

² THIAGARAJAN.T & ZAIRIM, A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best applications- Part 1, The TQM Magazine, Vol 9 N° 4, 1997, pp 270-286.

في هذا السياق ، يصبح من الواضح ضرورة إستعانة المؤسسة بالإستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ذلك أن المستشارون يعتبرون متخصصين، و لأنّ الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الإستعانة بخبراتهم سوف تزيد كثيرا على ما تتحمله من تكلفة ، وإنّ مصداقية هؤلاء المستشارين وخبرتهم الواسعة تؤهلهم لمساعدة المؤسسة على التحوّل الأسرع والانسيابي تجاه إدارة الجودة الشاملة ، فلقد واجه المستشارون العديد من العوائق أثناء تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة ، وتغلّبوا عليها بفضل ما يمتلكونه من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل مشاكل التطبيق إلى حدّها الأدنى¹.

• إختيار مستشار الجودة الداخلي :

في هذه الخطوة، يتم إختيار مستشار الجودة الداخلي أو المنسق ، والذي سيقدمّ خبرته ونصحه لجميع المستويات التنظيمية ويعتبر المرجع في مجال إدارة الجودة الشاملة ، وغالبا ما يتم إختياره من المستويات الإدارية العليا داخل المؤسسة والذي يتمتع بتأييد قويّ لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

• تدريب لجنة التوجيه والمستشار الداخلي :

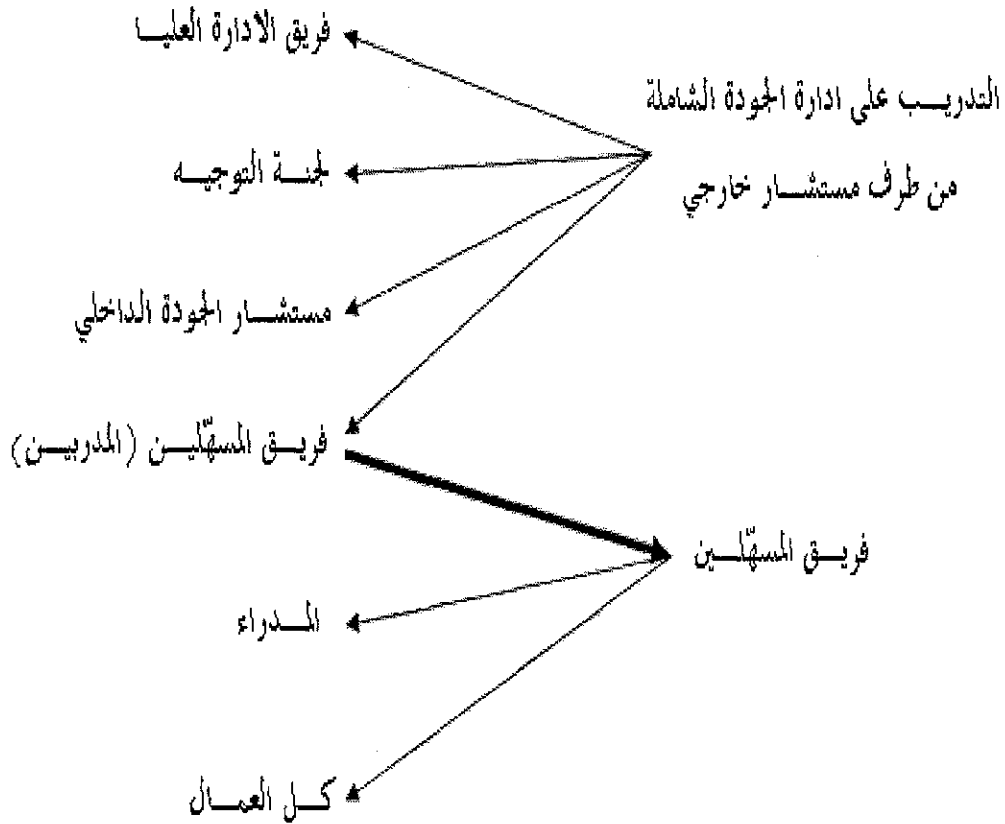
إنّ أعضاء لجنة التوجيه الذين لم يتدربوا في مرحلة الإعداد، سيتدربون مع مستشار الجودة في هذه الخطوة، وقد تم التطرق في مرحلة الإعداد أنّ هذا التدريب يشتمل على مقدّمة للمبادئ والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، مع التعرّض بإيجاز للأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يحصل المستشار على تدريب إضافي في الإدارة وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

بسبب ديناميكية مسؤولية التدريب، فإنّ التدريب المبكّر يمكن أن ينجز بواسطة جهة استشارية خارجية كما بينه الشكل (4-2) ، ففي

¹ جوزيف جابلونسكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

المراحل الأولى للتطبيق تكون الحاجة إلى التركيز المكثف على المفاهيم والمبادئ، وفيما بعد ، سيركز التدريب على النواحي الإدارية والنواحي الفنية.

شكل (4-2) : تسلسل التدريب على إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة



Source : MARVANNE.P, Op.cit, p 75.

• إعداد الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة :

إن الأفراد الذين يشكلون لجنة التوجيه للمؤسسة، وجمعية مستشار الجودة الداخلي وممثل لقسم التدريب، يستخدمون صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها وسياساتها والتي تمت أثناء مرحلة الإعداد، ويقومون بعملية التخطيط التفصيلي، حيث يتم في أثناء هذه الخطوة الإعداد والمصادقة على خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم، والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق.

• تحديد كيفية إختيار المشاكل :

في هذه الخطوة من مرحلة التخطيط، تقوم لجنة التوجيه بتحديد كيفية إختيار المشاكل التي سيعهد بها لفرق العمل، وبهذا الخصوص هناك أربعة طرق رئيسية، و تتمثل في ما يلي¹ :

- طريقة من أعلى إلى أسفل.
- طريقة الأفكار الجيدة من الأفراد.
- طريقة إقتراحات الزبائن.
- طريقة المشاكل الحادة أو المزمنة.

بالنسبة للطريقة الأولى «من الأعلى إلى الأسفل»، نجد أنها تزودنا بمراجعة منطقية نابعة من صياغة رؤية المؤسسة، ومرورا بالأهداف الموضوعية، وتخصيص فرق العمل لإنجاز عمليات محددة، ويتم تعيين فرق العمل بناء على العلاقة الواضحة بين حل المشكلة وأهداف المؤسسة.

وبالنسبة للطريقة الثانية «الأفكار الجيدة من الأفراد»، في ظل هذه الطريقة نجد أن جعل الأفراد يهتمون بعملية التطوير أو التحسين ليس بالأمر السهل، ويمكن للجنة التوجيه التغلب على مقاومة العاملين للتغيير بإزالة الحواجز

¹ جوزيف جابلونسكي، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

أمام المشاركة في التحسين ، ودعم فكرة إشراك العامل في عملية التحسين وتوفير الموارد اللازمة لإنجاحها.

أمّا الطريقة الثالثة «إقتراحات الزبائن» تستدعي أن تبذل المؤسسة قصارى جهدها للحفاظ على علاقات جيّدة ومتمينة مع زبائنهما، وذلك بأن تظهر لهم نتائج فورية عند حلّ شكواهم ، فالزبون الذي لديه شكوى يمكن أن يبرز فرصاً لتحسين عمليات يمكن أن يتغاضى عنها العاملون داخل المؤسسة.

وأخيراً، الطريقة الرابعة « المشاكل الحادة أو المزمّنة » ، تتسم المشكلة المزمّنة أو الحادة بأنها تلك المشكلة الكبيرة والمعقّدة و التي تكون مصدر إزعاج للمؤسسة ، فهي تكلف الكثير من الوقت و الأموال .

و يوصي JABLONSKI.J بتأييد الأفكار الخاصة بالأفراد و الزبائن في المراحل المبكرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و إرجاء التصدي للمشاكل الكبيرة ، حتى يمكن الإستعانة بخبراء أو حتى تكون المؤسسة قد حققت بعض النجاح في عملية التحسين ، فمن غير المحتمل أن يوجد من بين الأفراد من يكون لديه المهارة اللازمة لمعالجة مثل هذه المشاكل الحادة في بداية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، في الوقت الذي تكون فيه الإستعانة بالمستشارين مفيدة للمؤسسة ، زيادة على ذلك فإنّ الشروع المبكر في التعامل مع مثل هذه المشاكل الكبيرة يمكن أن يؤدي بسهولة إلى الإحباط و الفشل ، حيث أنّ تعوق التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة ، وفي هذا الصدد يرى JAMES GILBERT " أنّ التغيير المرحلي والتعامل مع موضوع بعد الآخر هو الأسلوب الأمثل والذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أنّ الكثير من المشكلات التنظيمية الموجودة حالياً بالمؤسسة ليست وليدة الحاضر، ولكنها وليدة تراكمات لفترات زمنية ممتدة في الماضي مما أدى إلى تشعبها وتشابكها، وليس من الإنصاف أن يتم إيجاد لها حلّ في الحال، لأنّ ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاحات في حلّها، ممّا

يصور للبعض عجز إدارة الجودة الشاملة عن التصدي للمشكلات، ومن ثم الإستهفاف بها في حلّ المشكلات فيفتر الحماس لها ، وتقل العزيمة ويتهاوى الإيمان والإعتقاد الذي تم بناؤه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " ¹ .

ويعرض الجدول جدول (2-4) ملخصاً للطرق الأربعة لاختيار المشكلة التي سيتعامل معها فريق العمل، وكذا مزايا وعيوب كل طريقة.

جدول (2-4) :ملخص المعايير المتاحة أمام لجنة التوجيه للمؤسسة لاختيار المشكلة التي سيتعامل معها فريق العمل.

العيوب	المزايا	الطرق المختلفة
أنّ المشاكل المتغاضى عنها أو المهمة قد تفرض نفسها أو تكون أكثر تكلفة.	تربط فريق العمل المخصص لعملية محددة مباشرة بصياغة رؤية المنظمة.	1- طريقة من أعلى إلى أسفل.
أنّ العامل الذي يقدم اقتراحاً ما و لم يتم اختياره قد يشعر بالإهمال.	تؤدي إلى تأييد وتشجيع الحصول على مزيد من الأفكار من الأفراد.	2- طريقة الأفكار الجيدة من الأفراد.
إنّ التقنية يجب أن توضع في مكانها الصحيح لتزويد المنظمة بإرجاع الأثر.	تبرز حقيقة أن الزبون دائماً على حق.	3- طريقة اقتراحات الزبائن.
قد تكون معالجتها صعبة جداً في المرحلة المتقدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	تؤدي لاعتراف كل فرد بأنّ هذه المشكلة طويلة الأجل ويجب حلّها.	4- طريقة المشاكل الحادة أو المزمّنة.

المصدر : جوزيف جابلونسكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1996 ، ص 90.

3- مرحلة التقييم :

تشتمل هذه المرحلة على توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشتمل على أعمال التقييم والاستقصاءات الميدانية وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة و خارجها، بالإضافة إلى التقييم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المؤسسة وعوامل ضعفها.

تشتمل هذه المرحلة على خمس خطوات هي :

• التقييم الذاتي :

يكمن الهدف من هذا التقييم في مساعدة الإدارة على تفهّم إدراكات الأفراد الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، والتي تؤثر على كيفية إنفاق المؤسسة على التدريب من جهة، ومن جهة أخرى الحصول على قناعة كل فرد على أنّ هناك مجالاً للتحسين في الطريقة التي تنجز بها المؤسسة أعمالها.

• التقييم التنظيمي :

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية، والتي يمكن أن يركّز عليها التقييم التنظيمي، و يعرف SCHEIN.E.H الثقافة التنظيمية على أنّها " نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة عند حل مشاكلها في تأقلمها مع المحيط و اندماجها الداخلي ، بحيث أصبحت ملزمة و شرعية ينبغي تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير و الإدراك والشعور عند مواجهة مثل تلك المشاكل " ¹.

¹ SCHEIN.E.H, Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, p 12.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من الإدارة التقليدية للمؤسسة بما تحمله من قيم و مفاهيم عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة¹.

و يقدم BANK.J بعض الأمثلة عن التغيرات الثقافية المطلوبة في الجدول (3-4) :

جدول (3-4) : أمثلة عن التغيرات الثقافية المطلوبة (المطلوب إحداثها)

من	إلى
• غموض ونقص فهم متطلبات الزبون.	• استعمال منهج منظم لفهم وإرضاء كل من متطلبات الزبون الداخلي والخارجي.
• التوجه نحو الأهداف والأعمال القصيرة الأجل مع أفق طويل الأجل محدود.	• تحقيق التوازن بين الأهداف الطويلة مع أهداف متتابعة قصيرة الأجل.
• قبول هامش من الخطأ، وأن العمل التصحيحي المتمحّض عن ذلك هو القاعدة.	• الإجتهد في التحسين المستمر من أجل مخرج خال من الخطأ للإستجابة لمتطلبات الزبون، والقيام بالأشياء صحيحة من أول مرة.
• فردية أو عشوائية حل المشكل واتخاذ القرار.	• حلّ المشكل واتخاذ القرار بصفة تشاركية ومنضبطة غالبية، باستعمال مدخل موحد.
• نمط إداري ذو أهداف غير أكيدة، والذي يتسبب في الخوف من الفشل.	• نمط مفتوح ذو أهداف واضحة ومتناسقة والتي تشجّع الفريق على تقديم حلّ للمشكل.

Source: BANK.J, Applying total quality management in human investment strategies, life after the fad, in

عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية - المؤتمر السنوي الثاني للتدريب بالقااهرة 24-26 أكتوبر 1995، بميك، مصر، 1996، 113.

¹ KANJI.G.K & YUI.H, Total quality culture , The TQM Magazine, Vol 8 N° 6 , 1997, pp 417- 428.

إنَّ تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب وقتاً كبيراً و اهتماماً خاصاً من طرف الإدارة العليا ، ذلك أنَّ " إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل ؛ إذ يمكن أن تأخذ من المؤسسات سنوات لوضع المبادئ و الإجراءات والأنظمة حيّز الممارسة ، و إنشاء ثقافة تنظيمية التي تقود إلى التحسين المستمر ، و تغيير قيم و اتجاهات أفرادها ، مع الجهود المعترف من طرف فريق الإدارة العليا و توجه استراتيجي واضح " ¹ .

يبدأ التغيير الثقافي بتقييم الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة ² ، ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع الأفراد ، وإجراء الاستقصاءات، و يهدف هذا التقييم إلى تحديد الفجوات بين ثقافة المؤسسة الحالية والثقافة المرغوبة ، وهذه الفجوات تزوّد كلَّ من الإدارة العليا للمؤسسة ومستشاريها بإمكانية التغيير في قيم و اتجاهات الأفراد بشكل أكثر فعالية ؛ كما يجب على الإدارة العليا أيضاً أن تهتم منذ بداية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، في الإعداد والتهيأة النفسية للأفراد بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم ، لإستيعاب والإقتناع وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، لأنَّ ذلك يساعد في الحصول على تأييدهم، تعاونهم وانضمامهم ويقلّل من مقاومتهم للتغيير خلال عملية التطبيق .

¹ DALE.BG, BOADEN.R.J, WILCOX.M & McQUATER.R.E, Sustaining total quality management: what are the key issues?, The TQM Magazine, Vol 9 N° 5,1997, pp 372-380.

² BERRY.T.H, Managing the total quality transformation, McGraw-Hill, NY, 1991, p22.

VERMEULEN.W, Cultural change: crucial for the implementation of TQM, Training for Quality, Vol 5 N° 1, 1997, pp 40-45.

CLAVER.E, GASCO.J.L & GONZALEZ.R, The strategic process of a cultural change to implement total quality management: a case study, Total Quality Management, Vol 12 N° 4, 2001, pp 469-482.

NWABUEZE.U, The implementation of TQM for the NHS manager , Total Quality Management, Vol 12 N° 5, 2001, pp 657-675.

- و يشترط عدد من الشروط للتغيير الثقافي الناجح ، و تتمثل في الآتي¹:
- التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة².
 - يجب أن تفهم الإدارة العليا لماذا التغيير الثقافي ضروري في المؤسسة ؟³.
 - على القيادة تحفيز السلوكيات المرغوبة ، و إن سلوكها يجب أن يتفق مع رؤيتها ، غايتها و قيمها .
 - يجب أن ينظر إلى التغيير على أنه عملية لبناء المهارات ، أين يشكل فيه التدريب عنصرا هاما .
 - إرساء نظام مكافأة و عرفان يرتبط مع السلوكيات المرغوبة .
 - تخصيص الوقت الكافي لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة.

• استقصاءات الزبائن :

يعتبر الإنصات الكافي للزبائن الخارجيين من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن إجراء استقصاءات الزبائن يساعد المؤسسة على أن تحدد بالضبط حاجات و توقعات زبائنهم ، وإن أشار الزبون إلى وجود بعض نواحي الضعف أو القصور في المؤسسة ، فعلى هذه الأخيرة اتخاذ تدابير فعلية وإيجابية لتصحيح تلك النواحي.

¹ JOHNSON.R.S, Leadership for quality transformation, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993, p 39.

² ANJARD.R.P, Keys to successful TQM training and implementation, Training for Quality, Vol 3 N° 1, 1995, pp 14-22.

³ ANJARD.R.P, Total quality management: key concepts, Work Study, Vol 47 N° 7, 1998, pp 238- 247.

BOWDEN.P, Delivering organisational excellence by employee values management , Total Quality Management ,Vol 11 N° 4/5&6 , 2000, pp 636-640.

• إرجاع الأثر التدريبي :

من أجل تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن يتوفر لدى الأفراد بالمؤسسة المعرفة الكافية والمهارات والاتجاهات المطلوبة، ومن ثم لا بدّ من تدريبهم.

يعتبر التعليم والتدريب المستمر أحد العوامل الهامّة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ذلك أنّ إدارة الجودة الشاملة تضمّ جملة من المفاهيم، المبادئ والأساليب الجديدة، وإنّ نقل هذه المفاهيم والمبادئ والأساليب يتطلّب أن يتم تأهيل جميع الأفراد بالمؤسسة من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم ، وحتّى يكون التدريب فعالا، يجب أن يكون مخططا ومنظما، ويسعى إلى تحقيق أهداف محدّدة¹ ، و يجب أن يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية بدءا ببطيئة الإدارة العليا إلى الأفراد في أدنى مستوى في المؤسسة، إذ أنّ إهمال تدريب أي مستوى إداري داخل المؤسسة قد يؤدي إلى تأخير تطبيق إدارة الجودة الشاملة و حتى الفشل في ذلك ، و يختلف محتوى البرامج من مستوى إداري لآخر وفقا لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكلّ منهم ، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة فان كل فرد مطالب باكتساب قدرات إضافية ، كما أن التدريب على الجودة يجب أن يكون عملية مستمرة .

يجب أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسة إلى التدريب على أنه استثمار ، و بالتالي يتم إنفاق الكثير من الوقت في اختيار الموضوعات التدريبية تبعا للاحتياجات وجدولتها ، و إنفاق الكثير من المال لأنّ الجزء الأكبر من ميزانية إدارة الجودة الشاملة يتعلّق بنفقات التدريب ، وبالتالي يجب الاهتمام بإرجاع الأثر التدريبي لمعرفة إدراكات المستفيدين من التدريب، وتقييم أثر الاستثمار على المردود النهائي للتدريب، فإن ثبت عدم فعالية التدريب

¹ CYNTHIA.S.M, MARGARET.J.R, KENNETH.H.W, The impact of training technique on the difficulty of quality improvement problem solving, Industrial Management & Data Systems, Vol 96 N° 7, 1996, pp 24-31.

المبدئي ، فيتم إجراء التعديلات الضرورية على البرنامج التدريبي بالاستعانة بنتائج هذا التقييم ، حيث تطرح التساؤلات التالية لتقييمه :

- هل حقق البرنامج التدريبي النتائج المرغوب فيها ؟.
- ما المعارف و المهارات التي اكتسبها المتدربون ؟.
- هل المتدربين راضين عن البرنامج التدريبي ؟.

• تقييم تكلفة الجودة :

يمكن أن تقيّم تكلفة الجودة :

- من طرف مصلحة المالية / المحاسبة.
- من خلال مسعى دقيق لوصف المؤسسة في شكل مهام أساسية داخل الأقسام و الفروع و المصالح والوظائف التي تكوّنوها.

تعرض فيما يلي إلى طريقتين أساسيتين لتقييم تكلفة الجودة :¹

- تكلفة الجودة المحاسبية :

يتم إعداد تكلفة الجودة المحاسبية من طرف المديرية المالية للمؤسسة، والتي تقوم بتصنيف المصادر الكبرى للنفقات في المؤسسة إلى الفئات الأربع :

- تكاليف الوقاية.
- تكاليف التقييم.
- تكاليف الفشل الداخلي.
- تكاليف الفشل الخارجي .

¹ STORA.G & MONTAIGNE.J, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1986, pp 153-154.

بالنسبة لمراكز النفقات التي ستأخذ في الحسبان ، فلا بد من أن تتم مراجعتها مع الإدارة العليا والوظائف المعنية في المؤسسة، فمثلا : يمكن تمرير نفقات التدريب في فئة الوقاية ، أو اعتبار أن 75% من هذه النفقات تخص الوقاية، و25% الباقية تخص الفشل.

تمثل ميزة هذه الطريقة في إعطاء تقييم أولي وسريع نسبيا لتكلفة الجودة، لكنّها غير دقيقة.

- طريقة وصف وتحليل النشاطات :

تستدعي هذه الطريقة تحليلا دقيقا جدا حسب: الفرع، المصلحة، القسم و الوظيفة ، وذلك انطلاقا من أدنى مستوى تنظيمي في المؤسسة.

على مستوى كلّ وحدة تنظيمية يقوم المدير بتحليل مهمّة الوحدة التي يشرف عليها إلى عناصر الأنشطة المكونة لها، ثم يتم تصنيف هذه الأنشطة إلى الفئات الأربع لتكلفة الجودة :

- تكاليف الوقاية.
- تكاليف التقييم.
- تكاليف الفشل الداخلي.
- تكاليف الفشل الخارجي.

تسمح هذه الطريقة لمدير الوحدة التنظيمية (مصلحة، قسم، وظيفة) بمعرفة الكيفية التي يتم بها إنفاق الموارد المخصصة للوحدة التنظيمية، والأهمية النسبية لمشاكل الجودة داخل وحدته، وبالتالي مساعدته في وضع خطط التحسين.

إنّ استعمال تكلفة الجودة يركز على فكرتين :

- تكاليف اللاجودة أو اللامطابقة: تشمل على تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي، وهي نفقات عديمة الجدوى، ويمكن للمؤسسة تخفيضها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تكاليف المطابقة: تشمل على تكاليف الوقاية والتقييم ، والتي تعتبر كاستثمارات مرجحة لأنها تهدف إلى تخفيض تكاليف اللاجودة.

على هذا الأساس، يشير مؤيدوا استعمال تكلفة الجودة على أنه :

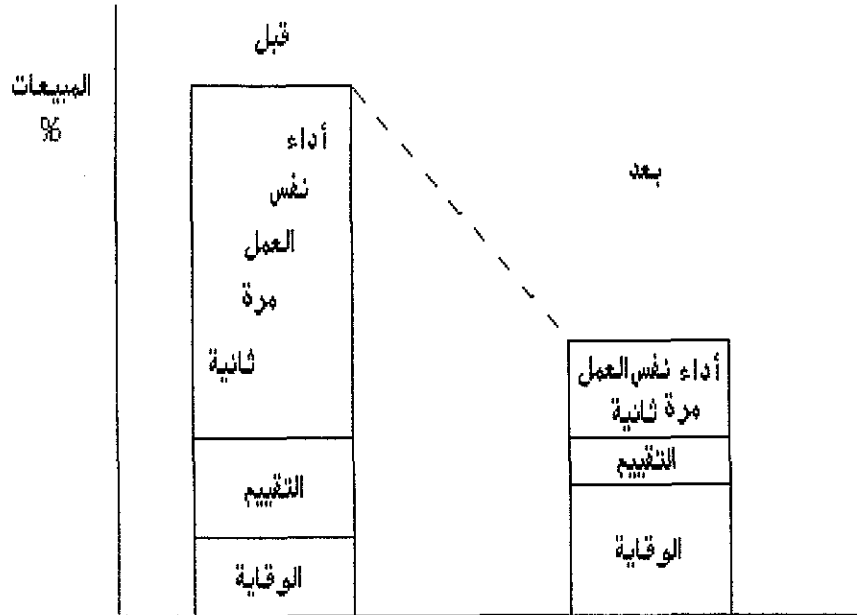
- خلال الفترة (t-1)، أي قبل انطلاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن تكاليف المطابقة تكون منخفضة.

- خلال الفترة (t) التي تناسب الإنطلاق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم تسجيل ارتفاع في تكاليف المطابقة بسبب الأموال التي يتطلبها إرساء هذا النظام الإداري.

- خلال الفترة (t+1) يتم تسجيل انخفاض وامتصاص في تكاليف اللاجودة ، وبالتالي انخفاض تكلفة الجودة.

ويبين ذلك الشكل التوضيحي التالي :

شكل (3-4) :تكلفة الجودة قبل و بعد إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فليب أتكسون، التغير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، بميك ، مصر، 1997، ص70.

4- مرحلة التنفيذ :

تنطلق هذه المرحلة مباشرة بعد موافقة لجنة توجيه الجودة على خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتخصيصها للموارد اللازمة لذلك ؛ في هذه المرحلة تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعّالة للمدراء و المرؤوسين ؛ وبدعم كامل من لجنة توجيه الجودة ، تقوم فرق عمل محددة مدرّبة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقييم وتحسين العمليات.

تحتوي هذه المرحلة على سلسلة من الخطوات :

• إختيار من سيتولى تدريب أفراد المؤسسة و تدريبهم:

تتضمن الخطوة الأولى من مرحلة التنفيذ، إختيار الأفراد المدربين للمؤسسة (المسهّلين) ، ويتم إنتقاء هؤلاء المدربين بعناية فائقة، على أن تتوفر فيهم المصداقية والإلتزام القويّ بتطوير المؤسسة ، وطالما أنّ المؤسسة ستفقد الكثير من الأموال على هؤلاء الأفراد، فمن الواجب عليها تعظيم الاستفادة منهم.

كما تتضمن هذه الخطوة تدريب هؤلاء الأفراد من طرف مستشار خارجي، ويشتمل ذلك على المراحل التالية:¹

- التدريب على المفهوم واستعمال الأدوات، وذلك بهدف :

- فهم والإندماج في التغيير الحاصل.

- معرفة المفهوم والأدوات.

- تكوين المدربين من أجل أن يكونوا قادرين على تنشيط الدورات التدريبية.

¹ MARVANNE.P, Op.cit, p 91.

- التدريب على أساليب التسهيل Facilitation وذلك بهدف :

- ضمان دور المسهل.

- التحكّم في أدوات وأساليب التحسين المستمر.

- فهم آليات العمل الجماعي.

بعد تولي هؤلاء المدربين مهمة التدريب، فإنّهم يصبحون خيرا داخل المؤسسة، بافتراض زيادة مسؤولياتهم في حلّ المشكلات والتعامل مع الآخرين، حيث يساهمون في عملية التطبيق.

• تدريب المدراء والمروّسين :

تتمثل هذه الخطوة في تدريب أفراد كلّ من الإدارة الوسطى ، الإشرافية والمروّسين بالمؤسسة ، وذلك من طرف المدربين ، وينقسم عامة هذا التدريب إلى ثلاث عناصر أساسية¹ :

- تدريب يتعلق بخلق الوعي والإدراك بإدارة الجودة الشاملة، يعتبر هذا

التدريب بمثابة المقدّمة الضرورية والمنطقية، التي تطلع المستفيدين من التدريب على ماهية إدارة الجودة الشاملة، والتي تغرس في أذهانهم أنّ إدارة الجودة الشاملة تعتبر هامّة بالنسبة للمؤسسة، وأنّهم سيستفيدون بدورهم منها.

- تدريب يركّز على التوجه : حيث يجب أن يفهم كل فرد بالمؤسسة

النقاط الجوهرية التالية :

- إلتزام الإدارة العليا بالمؤسسة بتأييد ودعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أنّ كل فرد في إطار إدارة الجودة الشاملة مدعوّ للمشاركة الفعالة

في هذه المرحلة.

¹ جوزيف جابلونسكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 149-151.

- تدريب على اكتساب المعرفة والمهارات: يعتبر هذا النوع من التدريب تدريباً محددًا بناءً على الحاجات ، ويهدف لتنمية المهارات، ويمكن أن يشمل :
التدريب على القيادة، مهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة، الإتصالات، حلّ المشكلات...

• تشكيل فرق العمل :

إنّ فعالية العمل الجماعي ليست بالاكشاف الجديد، فكما هو معلوم فإنّ النتيجة الإجمالية للمجموعة أكبر من مجموعة النتائج الفردية، ويكون ذلك صحيحاً بالأخص بالنسبة لأنشطة التخطيط وحلّ المشاكل، فالقدرات الخلاقية للمجموعة أعظم من تراكم قدرات الأفراد كلّ على حدى.

وتتمثل واحدة من اهتمامات إدارة الجودة الشاملة في الإستفادة من مزايا العمل الجماعي في إطار المصلحة المشتركة للمؤسسة والأفراد بصفة منظمة ، فبعد توفير الخدمات الداعمة والمتمثلة في الخدمات الإستشارية والتدريبية ، وبدعم من لجنة توجيه الجودة ، فإنّ التأهيل الذي حصل عليه الأفراد يثير أفكارهم و يثير ورغبتهم في المشاركة والإنضمام لفرق العمل والمساهمة في عملية التحسين المستمر، حيث يتم في هذه الخطوة تشكيل فرق العمل الأولى، والتي ستساهم في عملية تحسين وتطوير أداء عمليات المؤسسة ؛ و بخصوص العمليات التي يشترك فيها أكثر من مجال وظيفي ، تقوم لجنة التوجيه باختيار فريق عمل من كلّ مجال وظيفي متأثر، وتتجسّد هذه المساهمة في :

- المشاركة في حلّ المشاكل.
- تحديد فرص تحسين الجودة.
- جمع وتحليل المعلومات .
- اقتراحات التوصيات.
- متابعة فعالية أداء فريقهم.

إنّ تطبيق فرق العمل كحلقات الجودة وفرق تحسين الجودة سيكب أعضاء تلك الفرق خبرة ، و بالتالي يلخّصون و ينقلون خبرتهم في استعمال مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة لأعضاء فرق العمل الذين سيأتون بعدهم ، وذلك في ضوء التحديات التي واجهتهم والإنجازات التي حقّقوها.

4- مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

إنّ المراحل السالفة الذكر (من المرحلة الإعدادية إلى المرحلة الثالثة) توفر للمؤسسة بيانات و خبرات هامة وجوهرية. وفي هذه المرحلة يجب توظيف الخبرات المكتسبة حديثا والنجاحات التي حققتها المؤسسة، وذلك بدعوة الآخرين للانضمام والمشاركة في عملية التحسين والتطوير، وتشتمل هذه الدّعوة جميع وحدات المؤسسة وفروعها ، وكذلك الموردين الذين يتعاملون معها ، حيث تحث إدارة الجودة الشاملة على أن يفتح مجال المشاركة للموردين أيضا، لأنهم شركاء و حلقة من سلسلة تصل إلى الزبون النهائي.

المبحث الثالث : وضع بنية الجودة

كما سبقت الإشارة إليه آنفاً، فإن المسؤولية التي تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، تتمثل في تقديم الدعم المستمر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة والتي قد تطبق وتزدهر كلما كان هناك التزاماً جاداً ومخلصاً من جانب الإدارة نحوها.

ولا يكفي أن تكون الإدارة مقتنعة فقط بجدوى إدارة الجودة الشاملة، بل لا بدّ أن تكون ملتزمة بها وتطبقها في الواقع العملي ، " وعند التزام الإدارة العليا مباشرة في تطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة ، يجب أن تعلن عن سياسة الجودة وتسهر على تطبيقها في جميع أجزاء المؤسسة من خلال إستراتيجية، برنامج، خطط عمل ، وبصفة خاصة إنشاء بنية تسمى "بنية الجودة" التي تساعد في هذه المهمة، والتي لا يمكن لها إنجازها بمفردها " ¹ ، بمعنى أنّ الإدارة العليا تظهر قبل أيّ شيء إرادتها في التغيير بالإعلان عن سياسة الجودة، ومن الضروري تديد هذه الإرادة، بإنشاء بنية تسمح بتطبيق السياسة من طرف الأفراد.

"وتضمن بنية الجودة الشاملة السريان الحسن للمعلومات ، ولا يجب بأيّ حال من الأحوال أن تزيد العبء على البنيات المتواجدة ، حتى تبقى الجودة الشاملة مسؤولية الإدارة العليا " ².

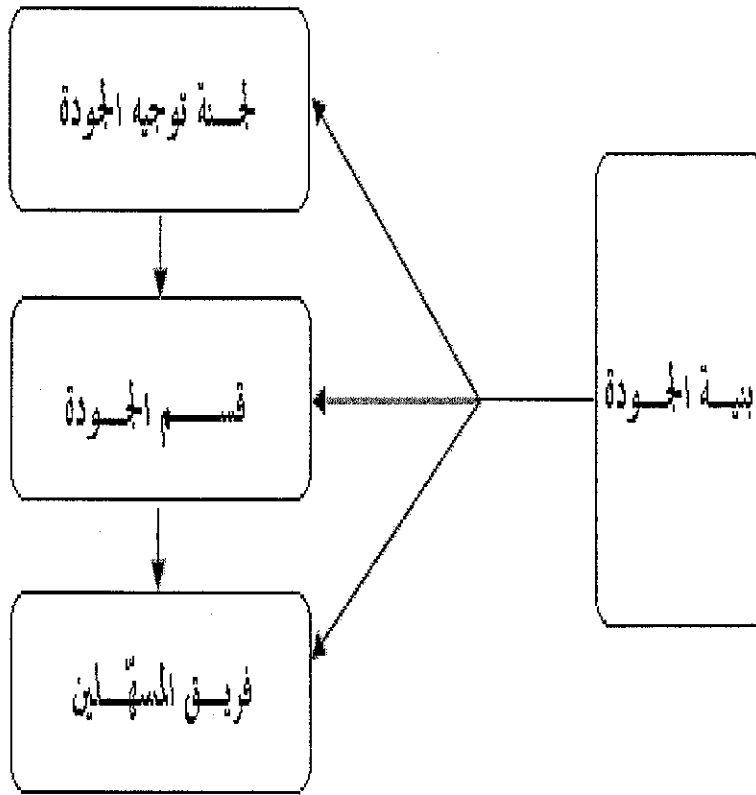
بصفة عامّة ، تتكون بنية الجودة - كما بيّنه الشكل (4-4) - من :

- لجنة توجيه الجودة .
- قسم الجودة.
- المسهلين .

¹ BERNILLON.A & CURETTI.O, Implanter et gérer la qualité totale, Editions d'organisation, Paris, 1988, p 54.

² MARVANNE.P, Le vade mecum de la qualité totale, EMS, Paris, 2001, p 84.

شكل (4-4) :بنية الجودة في المؤسسة



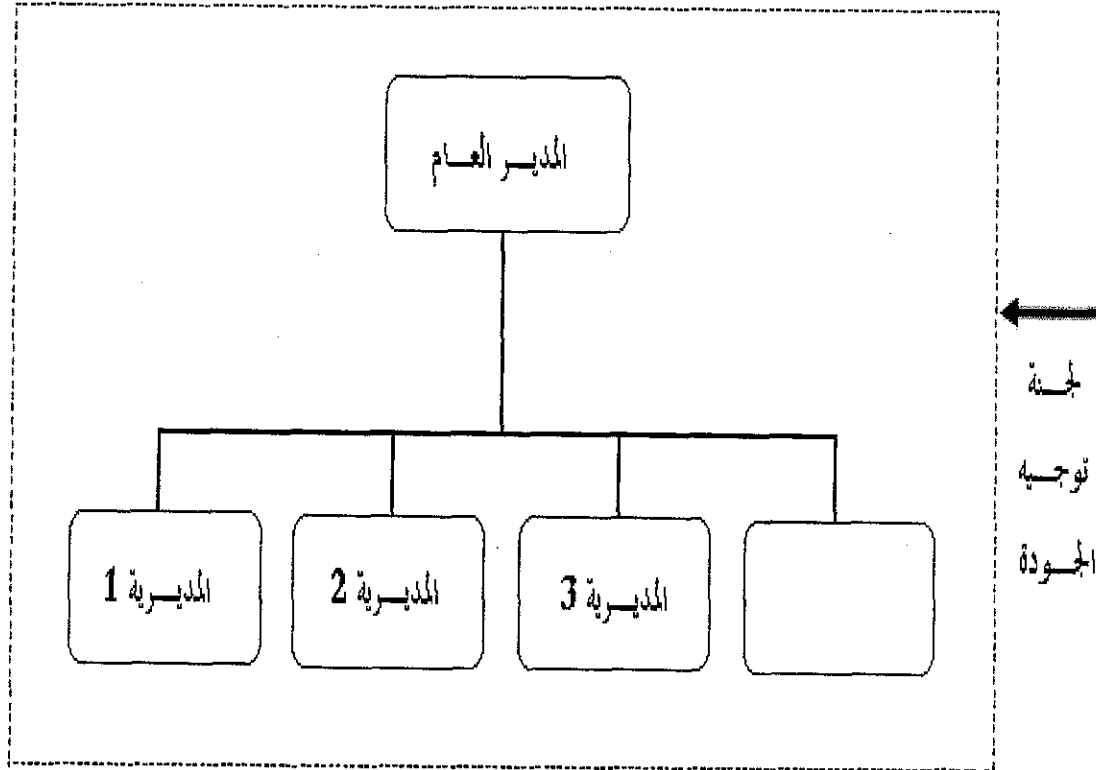
المصدر: من إعداد الطالب

1- لجنة توجيه الجودة :

لجنة توجيه الجودة هي لجنة قرارية، وهي النواة الصلبة والموجه لمسعى إدارة الجودة الشاملة، تتكون من رئيس المؤسسة، وكبار المسؤولين الذين يمثلون القطاعات الرئيسية في المؤسسة شكل (4-5) .

ويجب أن يراعى حجم اللجنة عند تكوينها لغرض فعالية العمل الجماعي.

شكل (4-5) : لجنة توجيه الجودة



المصدر: مستوحى من :

STORA.G & MONTAIGNE.J, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1986, p 83.

ويتمثل دور هذه اللجنة في ما يلي¹:

- المصادقة على سياسة وإستراتيجية الإدارة العليا في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تخطيط التطبيق العملي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والوسائل الضرورية الكفيلة بتحسيده.
- متابعة تطبيق البرنامج والسهر على السير الحسن له.
- القيام بدور همزة الوصل بين مجموع المؤسسة واللجنة، وذلك عن طريق ضمان تمثيل اللجنة في مختلف قطاعات المؤسسة عن طريق أعضائها.

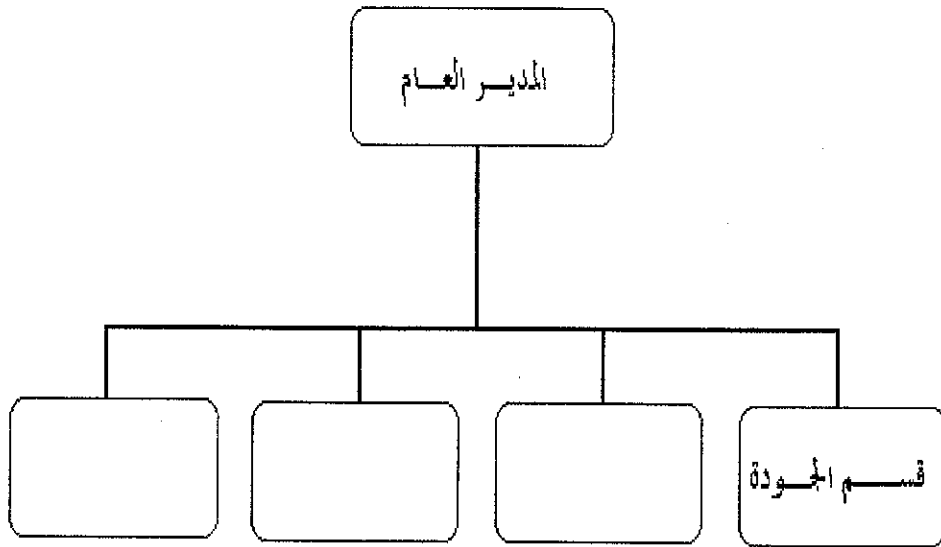
¹ BERNILLON.A & CURETTIO, Op.cit, p 55.

- الإعتراف بالمنجزات المحققة.
- التحكيم.
- إتخاذ القرارات المناسبة للتقدم في برنامج الجودة أو إصلاح الانحرافات.
- توفير بيئة تسمح بتحسين الجودة¹.
- الدّفاع عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الإجماعات المختلفة².

2- قسم الجودة :

تعيّن الإدارة العليا مديرا للجودة (المنسق) ، والذي يشرف على فريق صغير، ويحتفظ بمكانة بارزة على الخريطة التنظيمية، بحيث تتعادل هذه المكانة مع المسؤوليات المنوطة به ، شكل (4-6) .

شكل (4-6) : قسم الجودة



المصدر: مستوحى من :

STORA.G & MONTAIGNE.J, Op.cit , p 83.

¹ DALE.B.G, COOPER.C.L, Introducing TQM: The role of senior management, Management Decision, Vol 32 N° 1, 1994, pp 20-26.

² توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 137.

"عكس الجودة التقليدية ، فإن إدارة الجودة الشاملة ليست مهمة إختصاصيين، لكن مهمة الجميع ، وعلى هذا الأساس ، فإن قسم الجودة ليس له مهمة حل مشاكل الجودة بنفسه، هذه المهمة التي يجب أن تأخذ في الحسبان من طرف المصالح العملية، وتنصهر في عملهم اليومي"¹ .

ويتمثل دور قسم الجودة في ما يلي²:

- إقتراح سياسة وإستراتيجية جودة للإدارة العليا، وذلك بالتعاون مع لجنة توجيه الجودة.
- ترقية وتنشيط الجودة في المؤسسة ، ومساعدة العمليين في هذا المجال عن طريق تقديم النصيح والاستشارة³ .
- ضمان تناسق أهداف الجودة والأهداف الأخرى للمؤسسة.
- تعريف ، ترسيم، نشر إجراءات وأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة والتأكد من تطبيقها.
- القيام بمتابعة - على مستوى الوظيفي - أن المصالح العملية لا تنحرف عن سياسة وبرامج الجودة.

3- فريق المسهلين :

يتمثل دور المسهلين في دعم نشاط فرق حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة، وذلك بضمنان التدريب اللازم والإرشاد لإختيار فرص التحسين ، والمساعدة على تطبيق الحلول المقترحة لذلك التحسين ، حيث أن دورهم في الإستشارة والتدريب سيفيد المؤسسة كجزء من الخدمات الداعمة لفرق العمل، ويحتفظ هؤلاء

¹ BERNILLON.A & CURETTI.O, Op.cit, p 56.

² Ibid, p 57.

³ SARAPH.J.V, BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Sciences, Vol 20 N° 4 , 1989, p 810-829.

الأفراد بمواقع وظيفية واضحة داخل المؤسسة كامتداد لمهام مستشار إدارة الجودة الشاملة أو المنسق .

يتم إنتقاء هؤلاء المدربين بعناية فائقة، على أن تتوفر فيهم المصداقية والإلتزام القوي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و يتم تدريبهم .

إنّ مهمّة المسهلين تمثل بين 20 إلى 30% من وقتهم ، ويتم اختيارهم على كل مستويات المؤسسة¹.

¹ PERRY.L, Effective facilitators – A key element in successful continuous improvement, Training for Quality, Vol 3 N° 4, 1995, pp 9-14.

المبحث الثالث : المزايا المتولدة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميّزا واضحا في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال. لقد ثبت إذن، من خلال الإستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق العديد من المكاسب، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية، والتي نعدّها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:¹

• تخفيض شكايات الزبائن :

تولى المؤسسة أهمية كبرى لزبائنها، فإن لم يتم إرضائهم ، فإن المؤسسة قد تفقد جزءا من حصتها في السوق التنافسية وتهزّ من صورتها ، "حيث يشير أعظم رجل بيع في العالم **JOE GIRARD** إلى أن زبونا واحدا غير راض، تكون لديه القدرة على أن يصرف 250 زبونا محتملا ؛ والأكثر من ذلك أن معظم الزبائن لا يشتكون للمؤسسة، بل يشتكون لأصدقائهم، ولا يعودون للتعامل مع المؤسسة"². ويدلّ المعدّل المرتفع من الشكايات الصادرة من الزبائن على عدم رضائهم عن الجودة المقدّمة لهم.

لقد تبين من خلال تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، تقليص شكاوي الزبائن بشأن المنتجات والخدمات المقدّمة لهم، وانعكس ذلك بالتالي على تخفيض التكاليف بشكل عام ؛ فقد ظهر ذلك في الشركات الأوروبية **Avry's European Materials Group** سنة 1984، حيث كانت قد بلغت تكاليف شكاوي الزبائن من إجمالي المبيعات ما نسبته 1.4% ، وقد انخفض إلى 0.9 % سنة 1988، وبذلك وفرت هذه الشركات ما قيمته 1.9 مليون دولار.

¹ PIKE.J & BARNES.R, TQM in action, CHAPMAN & HALL, London, UK, 1996, pp 43-50.

² جوزيف جابلونسكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 108-109.

• تخفيض تكاليف الجودة :

تسمح إدارة الجودة الشاملة بتخفيض والتحكّم في تكاليف اللامطابقة للمنتجات، من خلال أعمال الوقاية، وتخفيض التكاليف التي لا تتعلق مباشرة بالإنتاج، لكن تؤثر على الجودة.

بفضل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، استطاعت شركة Caterpillar تقليص تكاليف اللامطابقة من 400 مليون دولار إلى أقل من 80 مليون دولار خلال سبع سنوات، حيث قدرّت المؤسسة أنّ كل 1 دولار مستثمر في الجودة سمح بتوفير 10 دولار. كما انخفضت تكاليف الجودة في Bridge Port Machines بنسبة 50%، وضاعفت رقم أعمالها بين 1982 و1990¹.

أما في مؤسسة Stanfast Dyers and Printers، انخفضت مجموع تكاليف الجودة التي كانت تمثل 20% من رقم أعمالها إلى 7% بعد 5 سنوات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما استطاعت مؤسسة ICL'S Kidsgrove Plant تخفيض تكاليف الجودة إلى 10 % واقتصاد 9 مليون £ في فترة سنتين.

اقتصدت مؤسسة Allen Bradly حوالي 82 مليون دولار، بفضل إدارة الجودة الشاملة، وانتقلت تكاليف الجودة لديها من 13% من مجموع المبيعات إلى أقل من 5%، وتقدر المؤسسة أنّها وفرت 13 £ لكل 1 £ مستثمر في تحسين الجودة.

خفضت شركة Philips Germany تكاليف الجودة التي كانت تمثل 24% من مجموع تكاليف الإنتاج إلى 11% ، و ذلك بعد تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة .

¹ PIKE.J & BARNES.R, Op.cit, p 219.

استطاعت Rhône Poulenc تخفيض تكاليف الجودة التي كانت مقدرة ب 20% من مجموع الإنتاج إلى 16%، وتقدر المؤسسة أنها حققت عائدا على الإستثمار 10 مليون فرنك فرنسي لكل 1 مليون فرنك فرنسي مستثمر.

• تخفيض عدد الحوادث :

تسمح إدارة الجودة الشاملة من خلال أعمال الوقاية بالقضاء على مسببات مختلف الحوادث التي يمكن أن تحدث، فشركة Florida Power and Light أول شركة غير يابانية تفوز بجائزة DEMING للجودة سنة 1989، ساهمت أنشطة تحسين الجودة فيها في تقليل أزممة الإنقطاع في الكهرباء لدى زبائنها من 100 دقيقة سنة 1982 إلى 48 دقيقة سنة 1988، كما ساهمت في تقليص حوادث العمل بأكثر من الثلث ، وهذا ما يؤكد الدور الهام الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

• تخفيض العيوب وزيادة رضا الزبائن :

طبقت شركة Ford في الولايات المتحدة الأمريكية (Ford U.S.A) إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979، واستطاعت تخفيض عدد العيوب في تركيب سياراتها من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989، ثم إلى 1500 وحدة عام 1992، هكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الإستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية ؛ وفي نفس الفترة كذلك ، فإن رضا زبائن المؤسسة ارتفع من 65% إلى 86%.

• زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية :

بانطلاقها في مسعى إدارة الجودة الشاملة، أشارت شركة Hewlett Packard أن الأرباح المحققة لديها، زادت بمقدار 244%، الإنتاجية ارتفعت بمقدار 120%، الحصة السوقية بمقدار 193%، كما حققت بالوقت ذاته انخفاضا في المخزون السلعي بنسبة 36%، وانخفاضا في تكاليف التصنيع ب 42% ، و انخفاضا في العيوب ب 79%.

• تحقيق مكاسب متعددة في مجال الإتصال والمشاركة الفاعلة :

لقد تحقق في شركة **Pirelli rockon** وفورات مالية قدرت بـ 11 مليون £ من خلال التحسينات التي حققتها سبل الإتصالات والتعاون التي تنشدها إدارة الجودة الشاملة، تخفيض دوران العمل من 20% إلى 0.5% ، وتخفيض التالف من الإنتاج بـ 73% وتحسن دوران المخزون من 4.4 إلى 13.7%.

• تحقيق منافع ووفورات متعددة :

لقد حققت شركة (**IBM USA**) العديد من الوفورات والمكاسب، ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك بما يلي :

- تحسين الإنتاجية بنسبة 30% منذ 1986.
- تخفيض زمن عملية التصنيع بـ 60%.
- تخفيض المصروفات الرأسمالية الخاصة باكتشاف العيوب بنسبة 75%.
- تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز الجودة ، أنفقت على 40% من العمال في الشركة خلال سنة 1989.
- المصروفات التي أنفقت على التدريب شكلت نسبة 5%.
- تشكيل ما يقارب 350 مجموعة عمل.

أما بالنسبة لشركة **Rank Xerox** و التي واجهت خلال السبعينيات منافسة شرسة من طرف المؤسسات اليابانية ، والتي أضعفت حصتها من السوق في الولايات المتحدة الأمريكية إلى 18% سنة 1979 ثم إلى 10% سنة 1984، و بلغت تكاليف التصنيع الخاصة بها سنة 1980 أكثر من ضعفي تكاليف المنافسين اليابانيين ، إضافة إلى الضعف في سرعة التسليم و الجودة ، فكان على المؤسسة أن تتصرف من أجل البقاء ، فقامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و نتج عن ذلك ما يلي :

- تخفيض تكاليف التصنيع إلى النصف.
- ارتفاع رضا الزبائن بـ 38%.
- تخفيض عدد العيوب في إنتاج الآلات من 91 عيب في 100 آلة إلى أقل من 7.
- تحسين 40% في زمن التسليم.
- تخفيض التفتيش للمواد الموردة من 80% إلى 15%.
- انخفاض معدل الرفض للمواد الموردة من 30000 من المليون إلى 300 من المليون .
- استرجاع الحصة من السوق ، حيث بلغت حصتها من السوق 13.8% سنة 1988.
- ارتفاع الأرباح من 166 مليون £ إلى 415 مليون £ سنة 1988.

كما تبين لنا من خلال مراجعة الدراسات الميدانية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق مزايا للمؤسسات التي تمارسها ، و نورد هذه الدراسات في ما يلي :

الدراسة المنجزة من طرف الجمعية الأمريكية للجودة و مكتب الاستشارية ERNST & YOUNG¹ ، و شملت عينة من 500 مؤسسة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا ، ألمانيا و اليابان ، و استخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة تحسن فيها الأداء .

أما دراسة ARTHUR.D LITTLE Corporation² ، و التي شملت عينة من 500 مؤسسة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد استخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة حققت نتائج معتبرة بعد 3 سنوات من بداية التطبيق .

أما دراسة المكتب العام للمحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية¹ ، عند تحليلهم للمترشحين النهائيين لجائزة مالكولم بالدريدج في عامي 1988 و 1989 ، فقد

¹ American Quality Foundation and ERNST & YOUNG, International quality study: the definitive study of the best international quality management practices, ERNST & YOUNG , Cleveland , 1991, p 7.

² ARTHUR.D LITTLE Corporation, Executive caravan TQM survey summary, Private Correspondence dated October 15, 1992 in : POWELL.T.C, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol 16 N° 1, 1995, pp 15-37.

استخلصت أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة ترى تأثيرا إيجابيا مباشرا لمعدل أدائها ، حيث أكدت الدراسة كذلك أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة تحقق ما يلي :

- علاقات عمالية أفضل.
- إنتاجية أعلى .
- درجات رضا للزبائن أعلى .
- زيادة في الحصة السوقية .
- زيادة في معدل الربحية.

أما دراسة الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين JUSE في اليابان² ، و التي شملت المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة و الحاصلة على جائزة ديمينغ للجودة ، فقد خلصت إلى أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة حققت مستويات عالية من الربحية و مستويات أداء أعلى مقارنة بالمؤسسات غير الممارسة لإدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة KID³ ، و التي شملت 700 مؤسسة في غرب أوروبا ، فقد خلصت إلى أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة حققت الفوائد التالية :

- ارتفاع رضا الزبائن .
- ارتفاع مشاركة الأفراد .
- ازدياد الوعي بالجودة.
- انخفاض التكاليف.
- تحسن نتائج المؤسسات.

¹ The US General Accounting Office, Management practices: US companies improve performance through quality efforts, US Government Printing Office, Washington DC, 1994, p 3.

² JUSE, The DEMING prize guide for overseas companies, JUSE Press co, TOKYO, 1996, p 47.

³ KID (KWALITERTSDIEST Foundation for Quality) , Better results through TQM , Magazine Specifiek, September, Rotterdam, 1996, p 12-25.

أما دراسة HENDRICKS.K.B & SINGHAL.V.R¹ ، و التي شملت عينة من 463 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة و الحاصلة على جائزة الجودة حققت نموا في المبيعات أعلى من تلك المؤسسات التي لا تمارس إدارة الجودة الشاملة .

أما دراسة EASTON.G.S & JARREL.S.L² و التي هدفت لدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي ، و التي شملت عينة من 108 مؤسسة بدأت تمارس إدارة الجودة الشاملة بين 1981 و 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة أدى إلى تحسين أدائها المالي.

نستخلص من خلال تفحص بعض التجارب الفردية للمؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن خلال نتائج الدراسات الميدانية ، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من الفوائد للمؤسسات التي تمارسها ، و يمكن تلخيص أهم المزايا المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيما يلي :

- تخفيض معدل العيوب.
- زيادة الإنتاجية.
- تخفيض تكاليف اللآجودة.
- تحسين الاتصال داخل المؤسسة.
- تحسين رضا الأفراد.
- تخفيض شكايات الزبائن .
- تحسين رضا الزبائن.

¹ HENDRICKS.K.B & SINGHAL.V.R, Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance: empirical evidence from firms that have won quality awards, Management Science, Vol 43 N° 9, 1997, pp 415-436.

² EASTON.G.S & JARREL.S.L, The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation, Journal of Business, Vol 71 N° 2, 1998, pp 253-307.

- زيادة حصة السوق.

- تحسين النتائج المالية.

تؤكد هذه المزايا على مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية ؛ حيث تتحسن القدرة التنافسية عن طريق علاقات إنسانية أحسن ، إتصالات أفقية وعمودية و مفتوحة وأكثر فعالية، طاقات إبداعية موجهة نحو تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة ؛ تتحسن كذلك القدرة التنافسية من خلال ارتفاع الإنتاجية وإرضاء زبائنها، تخفيض تكاليف الجودة وتحسين صورة المؤسسة.

خاتمة :

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن إرساء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يأخذ شكل برنامج يشمل عدة مراحل:

- المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

- المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط

- المرحلة الثانية : مرحلة التقييم

- المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ

- المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

إذ لا يتوقف هذا البرنامج عند تلقين بعض الأدوات الجديدة في مجال الجودة، بل إنه يتوجه إلى السلوكيات و العلاقات الإنسانية، و يهدف إلى تغيير عميق في مواقف جميع أفراد المؤسسة الذين يساهمون جميعا في تحسين جودة منتجاتها و عملياتها.

كما تبين لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من المزايا للمؤسسات التي تمارسها ، و يمكن تلخيص أهم المزايا المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإيا يلي :

- تخفيض معدل العيوب.

- زيادة الإنتاجية.

- تخفيض تكاليف اللآجودة.

- تحسين الاتصال داخل المؤسسة.

- تحسين رضا الأفراد.

- تخفيض شكايات الزبائن .

- تحسين رضا الزبائن.

- زيادة حصة السوق.

- تحسين النتائج المالية.

الفصل الخامس

البيئة الخارجية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في

المؤسسات الصناعية الجزائرية

مقدمة :

إن دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، يتطلب التعرض إلى دراسة العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، و ذلك لتحديد إن كانت تلك العوامل مواتية أو غير مواتية للتطبيق.

في هذا الفصل ، سنحلل العوامل الأساسية من البيئة الاقتصادية ، السياسية ، السوسيوثقافية التي لها تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية . في المبحث الأول، نتطرق إلى دراسة التحولات الاقتصادية و السياسية ، و التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية .

في المبحث الثاني، نتعرض إلى دراسة دور السلطات العمومية في الجزائر في مجال ترقية الجودة ، ذلك أن ذلك الدور يُعد من العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات .

أما في المبحث الثالث، نتعرض إلى دراسة أبعاد الثقافة الوطنية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و مدى وجودها في الثقافة الوطنية في الجزائر.

المبحث الأول: التحولات الاقتصادية و السياسية :

1. التحول إلى اقتصاد السوق و الانفتاح الاقتصادي :

يشير OSUAGWU.L و PRASAD.S & TATA.J إلى أن البيئة التنافسية هي أحد العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات¹. تعرف الجزائر خلال السنوات الأخيرة عدّة تحولات ، من تحول تدريجي نحو اقتصاد السوق و المضيّ قُدما في مسعى الانفتاح و التحرر الاقتصادي ، من اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوربي الذي يقضي بالرفع التدريجي للحواجز الجمركية إلى غاية الوصول منطقة للتبادل الحرّ في آفاق 2017 ، و المساعي الرامية للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، و تؤدي هذه التحولات إلى اشتداد الضغط التنافسي على المؤسسات الجزائرية ، و خلق بيئة مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إنّ الانتقال من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق ، يؤدي إلى زيادة المنافسة ، و تصبح الجودة واحدة من المسائل التنافسية² ، و إنّ غياب المنافسة و حماية المؤسسات من المنافسة الدولية في ظل الاقتصاد المخطط في الجزائر أدى إلى:

- وضع مستقر غير تنافسي .
- التوجه بالأساس نحو السوق المحلية.
- عدم التوازن بين العرض والطلب ، حيث كان تركيز المؤسسات على الكمّ لتلبية الطلب دون اعتبار للجودة .

¹ OSUAGWU.L, TQM strategies in a developing economy: empirical evidence from Nigerian companies, Business Process Management Journal, Vol 8 N° 2, 2002, pp 140-160.

PRASAD.S & TATA.J, The role of socio-cultural , political-legal, economic, and educational dimensions in quality management, International Journal of Operations & Production Management, Vol 23 N° 5 , 2003, pp 487-521.

² DJERDJOUR.M , Overview of the quality movement in the South Pacific Islands , The TQM Magazine, Vol 12 N° 1, 2000, pp 62-66.

SELIVANOVA.I & EKLOF.J, Total quality management in west, east and Russia: are we different, Total Quality Management, Vol 12 N° 7&8, 2001, pp 1003-1009.

- ضعف تأثير الزبائن ، حيث كان الزبائن في وضع ضعيف ، و لم يكن متاحا لهم إلا ما تعرضه المؤسسات الجزائرية من منتجات و خدمات ، و لم يكن معرفة حاجاتهم و مستوى رضاهم أمرا ذا أهمية .

و لقد تغير الوضع مع التحول التدريجي نحو اقتصاد السوق ، حيث أن النظام الاقتصادي المعتمد رسميا هو اقتصاد السوق ، أين وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها في بيئة جديدة تفرض عليها تدعيم قدرتها التنافسية من أجل البقاء .

و لقد تغير الوضع كذلك ، مع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و السعي قُدُماً نحو الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، مما يعني نهاية نعيم الحماية الذي نعمت به المؤسسات الجزائرية لفترة طويلة .

بالنسبة لاتفاق الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي ، فترجع مُقَدِّمته إلى منتصف التسعينيات ، حيث انعقد مؤتمر برشلونة المتوسطي يومي 27 و 28 نوفمبر 1995 في مدينة برشلونة الاسبانية، بمشاركة دول الاتحاد الأوربي و 12 دولة متوسطة هي : الجزائر، مصر، المغرب، تونس، الأردن، سوريا ، فلسطين ، لبنان ، تركيا، مالطا، قبرص ، إسرائيل ، و عولج فيه قضايا الشراكة الاقتصادية و السياسية و الأمنية و الثقافية الاجتماعية و القضايا الإنسانية¹ .

و يعتبر إعلان برشلونة حجر الأساس للتوقيع على اتفاق الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي ، حيث وقعت الجزائر اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي في مدينة فلينسيا الاسبانية في 22 أبريل 2002، و قد دخلت الاتفاقية حيز التنفيذ في 1 سبتمبر 2005 ، و التي تركز على الرفع التدريجي للقيود الجمركية على السلع و الخدمات ، و الذي يهدف بدوره إلى الوصول إلى منطقة التبادل الحرّ في آفاق 2017.

¹ KADAR.J.A, Mise à niveau des entreprises algériennes : état général des lieux, perspectives et cas concret d'entreprise, Colloque international : La mise à niveau des entreprises algériennes dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'union européenne et à l'OMC, Oran , les 26 et 27 mai 2007.

و لعلّ مبررات وخلفية اتفاق الشراكة ترجع إلى العوامل التالية:¹

- يعدّ الاتحاد الأوروبي أهم متعامل تجاري مع الجزائر إذ تمثل صادرات و واردات الجزائر مع الاتحاد الأوروبي أكثر من 60 % من حجم التجارة الخارجية الجزائرية.
- القرب الجغرافي للجزائر من أوروبا ، و لكونها مستعمرة فرنسية سابقة ، و وجود رغبة فرنسية للإبقاء على علاقات متميزة مع الجزائر² .
- توسيع منطقة نفوذ أوروبا لتشمل حوض البحر المتوسط لاستتباب الأمن في أوروبا.
- تقوية اقتصاديات الاتحاد الأوروبي بضمان سوق ضخم لمنتجاتها ، و تعزيز قدراتها التنافسية في مواجهة و إدارة الحوار مع التكتلات الإقليمية الأخرى.
- المشاكل الاقتصادية العويصة التي كانت تتخبط فيها الجزائر ، من مديونية ، و تفشي البطالة و جمود الجهاز الإنتاجي و النمو الاقتصادي الضعيف ، و عدم كفاية مصادر التمويل و ضعف الاستثمار المحلي و الأجنبي ، كلّها كانت عوامل وراء رغبة الجزائر في توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي .
- استفادة الجزائر من الارتباط بواحدة من أكبر القوى الاقتصادية الدولية و الاندماج في الاقتصاد العالمي ، و الاستفادة من المساعدات المالية و الفنية المقدمة من الاتحاد الأوروبي .

إنّ اتفاق الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي يسمح للمؤسسات الجزائرية الاستفادة من بعض الفرص ، و تتمثل في ما يلي:³

- فتح السوق الأوروبية أمام المنتجات الجزائرية .
- احتكاك المؤسسات الجزائرية مع المؤسسات الأوروبية ذات الخبرة و الكفاءة في الإدارة.

¹ بابا عبد القادر ، آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، ملتقى دولي حول تأهيل المؤسسات الجزائرية في آفاق انضمام الجزائر لمنطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة ، جامعة وهران ، 26-27 ماي 2007.

² زعباط عبد الحميد ، الشراكة الأورو-متوسطية و أثرها على الاقتصاد الجزائري ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة شلف ، العدد الأول ، 2004 ، ص 51-66.

³ بابا عبد القادر ، مرجع سبق ذكره .

- وضع المؤسسات الجزائرية أمام الأمر الواقع ، و المتمثل في المنافسة الشرسة من المؤسسات الأوروبية ، مما يشجعها و يحثها على تعزيز قدراتها التنافسية¹.
 - تقليص تكاليف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية ، و الناتج عن انخفاض أسعار الواردات من المواد الأولية والوسيطة و السلع النصف مصنعة ، و ذلك بسبب التخفيض المرحلي في التعريفات الجمركية .
 - تشجيع الاستثمار في مجال البحث والتطوير، و تهيئة الموارد البشرية و جعلها عاملا في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية .
 - اتفاق الشراكة يدعم تدفق التقنيات و التكنولوجيات الحديثة .
 - الاستفادة من البرامج والمساعدات المالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي ، و استخدامها في تأهيل المؤسسات الجزائرية و التي تساعد في تعزيز قدراتها التنافسية.
- إن اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي له عدّة تحديات و انعكاسات سلبية على المؤسسات الجزائرية ، و تتمثل في ما يلي²:
- إن المؤسسات الجزائرية ستواجه منافسة شرسة من طرف نظيراتها الأوروبية، مما يهدد بفقدان حصصها من السوق الوطنية و حتى إلى زوال بعضها.
 - ضعف جودة منتجات الكثير من المؤسسات الجزائرية ، و عدم تطابقها مع المواصفات الدولية عكس نظيراتها الأوروبية ، و هو ما يعرف بالحواجز غير الجمركية ، الأمر الذي سيخلق صعوبات جمة للمؤسسات الجزائرية في دخول الأسواق الأوروبية ، و كذا مواجهة المؤسسات الأوروبية.
 - إن إلغاء القيود الجمركية ، سيشجع للمستهلك الجزائري خيارات أوسع بسبب المنتجات المستوردة ذات جودة و بأسعار معقولة ، مما قد يؤدي إلى تحوله لاقتنائها على حساب المنتجات الوطنية ، و بالتالي انخفاض الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية.

¹ بن زيان إيمان ، تيجاني وافية ، دور الاستراتيجيات الحديثة في تأهيل المؤسسات، ملحق دولي حول تأهيل المؤسسات الجزائرية في آفاق انضمام الجزائر لمنطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة ، جامعة وهران ، 26-27 ماي 2007.

² بابا عبد القادر ، مرجع سبق ذكره .

أما بالنسبة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فلقد أبدت الجزائر نيتها سنة 1987 ، في الانضمام لنظام التجارة متعددة الأطراف الذي جسّدته الاتفاقية العامة حول التعريف الجمركية والتجارية GATT ، حيث تم إنشاء فريق عمل حول دخول الجزائر لـ GATT سنة 1987¹.

و مع إنشاء المنظمة العالمية للتجارة OMC سنة 1995، تحول فريق العمل إلى فريق عمل حول دخول الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة ، و عقد 8 اجتماعات لفحص نظام التجارة في الجزائر ، و قدّم تقارير حول أعماله².

إنّ طلب الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة يؤكّد عزم الجزائر المضي قُدماً إلى الأمام في مسعى الانفتاح و التحرر الاقتصادي ، و يؤدي إلى توسيع نطاق الفرص و التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تمّ الإشارة لها سابقاً. تشير الأدبيات إلى أنّ المؤسسات التي تواجه المنافسة الدولية تكون أكثر قابلية لتطبيق مبادرات الجودة³ ، و حسب JURAN.J.M فإنّ تحرير الأسواق و تحطيم الحماية أدى إلى ازدياد المنافسة ، و توقّع أنّ القرن الواحد

¹ عباس قويدر ، ابراهيمي عبد الله ، آثار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والنشازم ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد الثاني ، 2005 ، ص 49-84.

² Site officiel du ministère de commerce : www.mincommerce.gov.dz.

³ HANDFIELD.R & GHOSH.S, Creating a quality culture through organizational change: a case analysis, Journal of International Marketing, Vol 2 N° 3, 1994, pp 7-36.

AZARANGA.M, GONZALEZ.G & REAVILL.L, An empirical investigation of the relationship between quality improvement techniques and performance: a Mexican case, Journal of Quality Management, Vol 3 N° 2, 1998, pp 265-293.

BARRINGER.B, FOSTER.S.T & MACY.G, The role of quality in determining export success ,Quality Management Journal, Vol 6 N° 4, 1999, pp 55-70.

DAS.A, HANDFIELD.R.B, CALANTONE.R.J & GOSH.S, A contingent view of quality management – the impact of international competition on quality, Decision Sciences, Vol 31 N° 3, 2000, pp 649-690.

TAN.K.C, KANNAN.V.R, HANDFIELD.R.B & GHOSH.S, Quality, manufacturing strategy and global competition, Benchmarking: An International Journal, Vol 7 N° 3, 2000, pp 174-182.

YOUNG.J & WILKINSON.A, In search of quality: the quality management experience in Singapore, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 18 N° 8, 2001, pp 813-835.

والعشرين سيكون قرن الجودة¹ ، حيث أن ارتفاع عولمة الأسواق ، أدت إلى ازدياد الضغوط التنافسية و إتاحة مجال واسع أمام الزبائن لاختيار المنتجات و جعلهم أكثر تطلُّبًا، و بالتالي التوفر على منتجات ذات جودة و بأسعار معقولة عبر العالم² ، و فرضت على المؤسسات تحسين تنافسياتها ، و لجأ الكثير منها إلى مجال الجودة ، و بالتالي اجتذبت برامج إدارة الجودة الشاملة اهتمام الكثير من المؤسسات³ ، حيث وجدت تلك المؤسسات أن عامل النجاح التنافسي يرتبط بالتركيز على الجودة هي واحدة من العوامل الأساسية و الدرجة فمن المقبول دوليا أن الجودة هي واحدة من العوامل الأساسية و الدرجة للمؤسسات حتى تنجح في الأسواق الدولية⁴ .

¹ JURAN.J.M, Assessing quality growth in the US, Quality Progress, Vol 32 N° 10, 1993, pp 48-49.

² POOLEY.J & WELSH.D.H.B, A comparison of Russian and American factory quality practices, Quality Management Journal, Vol 1 N° 2, 1994, pp 50-70.

IP.W.H, CHAU.K.Y & YAM.R.C.M, Enhancing manufacturing information through TQM, Logistics Information Management, Vol 12 N° 4, 1999, pp 315-324.

BAYAZIT.O, Total quality management practices in Turkish manufacturing organizations, The TQM Magazine, Vol 15 N° 3, 2003, pp 345-350.

KHANNA.V.K, VRAT.P, SHANKAR.R & SAHAY.B.S, Managing the transition phases in the TQM journey, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 21 N° 5, 2004, pp 518-544.

³ WALDMAN.D.A, Designing performance management systems for total quality management , Journal of Organizational Change Management, Vol 7 N° 2 ,1994, pp 31-40.

SIEGAL.W, CHURCH.A.H ,JAVITCH.M, WACLAWSKI.J, BURD.S, BAZIGOS.M, YAN G.T, ANDERSON-RUDOLPH.K & BURKE.W.W, Understanding the management of change : an overview of manager's perspectives and assumptions in the 1990's , Journal of Organizational Change Management, Vol 9 N° 6 , 1996, pp 55-80.

AL-KHALIFA.K.N & ASPIWALL.E.M, The development of total quality management in Qatar, The TQM Magazine , Vol 12 N° 3, 2000, pp 194-204.

LAU.R.S.M , ZHAO.X & XIAO.M, Assessing quality management in China with MBNQA criteria, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 21 N° 7, 2004, pp 699-713.

EHIGIE.B.O.M & McANDREW.E.B, Innovation , diffusion and adoption of total quality management, Management Decision , Vol 43 N° 6, 2005, pp 925-940.

⁴ SINK.D.A, TQM the next frontier or just another brand wagon? , Productivity, Vol 32 N° 3, 1991, pp 400-414.

FEINGENBAUM.A.V, How total quality counters three forces of international competitiveness, National Productivity Review, Vol 13 N° 3, 1994, pp 327-331.

يفرض الانفتاح الاقتصادي تحديات هائلة على المؤسسات الجزائرية ، و إن المؤسسات التي لن تسعى لتحسين قدرتها التنافسية، فإنها مهددة بفقد حصتها السوقية، و مصيرها يؤول إلى الزوال ، و تُعدُّ إدارة الجودة الشاملة واحدة من المفاهيم الإدارية المهمة، و التي هي أساسية للقدرة التنافسية و بقاء المؤسسات في السوق الدولية ¹.

CHEN.W.H, The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 14 N° 1, 1997, pp 24-45.

KRASACHOL.L & TANNOCK.J.D.T, A study of TQM implementation in Thailand , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 16 N° 5, 1999, pp 418-432.

BELOHAV.J.A, Quality, strategy and competitiveness, California Management Review, Vol 35 N° 3, 1993, pp 55-67.

KANO.N, A perspective on quality activities in American firms, California Management Review, Vol 35 N° 3, 1993, pp 12-31.

PULAT.B.M, Total quality management : a framework for application in manufacturing , The TQM Magazine, Vol 6 N° 4, 1994, pp 44-49.

CORBETT.L.M & RASTRICK.K.N, Quality performance and organizational culture: a New Zealand study, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 17 N°1, 2000, pp 14-26.

THIAGARAGAN.T & ZAIRI.M, A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 18 N° 3, 2001, pp 289-306.

MAGUAD.B.A, The modern quality movement: origins, development and trends, Total Quality Management, Vol 17 N° 2, 2006, pp 179-203.

¹ AKERS.J.F, World class quality: nothing less will do, Quality Progress, Vol 24 N° 10, 1991, pp 26-27.

BERRY.T.H, Managing the total quality transformation, McGraw-Hill co, NY, 1991, p 5.

HO.S.K & FUNG.C.K, Developing a TQM excellence model, The TQM Magazine, Vol 6 N° 6, 1994, pp 24-30.

ZUBAIR.Z.R, New global trends in total quality management, Proceedings of Pakistan's second international convention on quality, Ibrahim Publisher ,Lahore, 1996, pp 7-24.

TERZIOVSKIM & SAMSON.D, The link between total quality management practice and organizational performance, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 16 N° 3 , 1999, pp 226-237.

ZHANG.Z, Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance, Total Quality Management, Vol 11 N°1, 2000, pp 129-137.

MEHRA.S & AGRAWAL.S.P, Total quality as a new global competitive strategy, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 20 N° 9, 2003, pp 1009-1025.

" إن المنافسة على النطاق الدولي هي حقيقة من الواقع ، فالكل يتنافس في الأسواق الدولية مع منافسين في الجوانب : التكنولوجيا ، التكلفة ، جودة المنتج والخدمة و الأزمنة ، فكل واحد يجب أن يبحث عن ميزة تنافسية ، و إن إدارة الجودة الشاملة هي المقاربة المختبرة لمواجهة تحديات الحرب الاقتصادية و بناء النصر في الحاضر والمستقبل"¹ .

و لقد توفرت المؤسسات الجزائرية على ميزة حتمية ، و لكن هذه الحماية بدأت في التلاشي ، و أصبحت تلك المؤسسات معرضة للمنافسة الدولية ، مما يفرض عليها اكتشاف مصادر أخرى للتميز ، و منها إطلاق قدرات الموارد البشرية عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و تشير الأدبيات إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي مصدر للميزة التنافسية² ، و حسب دراسة POWELL.T.C فإن إدارة الجودة الشاملة هي مصدر للميزة التنافسية للمدى الطويل ، و يصعب تقليدها ، كما لا يمكن تقليدها تقليداً كاملاً ، لأن إدارة الجودة الشاملة تُركّز على إطلاق قدرات الموارد البشرية³ .

ESCRIG-TENA.A.B, TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 21 N° 6, 2004, pp 612-637.

¹ SAYLOR.J.M, TQM field manual, McGraw-Hill co, NY, 1992, p 13.

² STEELE.J, Implementing total quality management for long and short term bottom line results , National Productivity Review, Vol 12 N° 3, 1993, pp 425-441.

BADRI.M.A, DONALD.D & DONNA.D, A study of measuring the critical factors of quality management, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 12 N° 2, 1995, pp 36-53.

DOUGLAS.T.J & JUDGE.W, TQM implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration, Academy of Management Journal, Vol 44 N° 1, 2001, pp 158-170.

REED.R, LAMARK.D.J & MERO.N.P, Total quality management and sustainable competitive advantage , Journal of Total Quality Management, Vol 5 N° 1, 2001, pp 5-26.

³ POWELL.T.C, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol 16 N° 1, 1995, pp 15-37.

2.الاستقرار السياسي:

حسب LAKHE.R.R & MOHANTY.R.P و BOOM.A فإن الاستقرار السياسي هو من بين العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، حيث أشاروا إلى إن العنف و الأستقرار السياسي هي أحد المشاكل التي منها الكثير من الدول النامية ، و تؤثر تأثيرا سلبيا على ترقية ممارسات الجودة في تلك الدول¹.

منذ مطلع التسعينيات ، شهدت الجزائر تحولات سياسية ، حيث تم إرساء التعددية الحزبية ، و ظهرت وضعية من التدهور الأمني ، و هذا ما شكّل بيئة غير مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إعداد رؤية للمدى الطويل، حيث يشير HURD.W.L ، ZHAO.X et al و PRASAD.S & TATA.J أن البيئة السياسية تؤثر على التخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسة².

مع تحسّن الوضع الأمني ، فإن البيئة السياسية مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

¹ LAKHE.R.R & MOHANTY.R.P, Total quality managements : concepts , evolution and acceptability in developing economies , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 11 N° 9, 1994, pp 9-33.

BOOM.A, Asymmetric international minimum quality standards and vertical differentiation, Journal of Industrial Economics, Vol 43 N°1, 1995, pp 101-119.

² HURD.W.L, Quality in Asia-Pacific region, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 9 N° 3 , 1992, pp 14-20.

ZHAO.X, YOUNG.S.T & ZHANG.J, A survey of quality issues among Chinese executives and workers, Production and Inventory Management Journal, Vol 36 N° 1, 1995, pp 44-48.

PRASAD.S & TATA.J, The role of socio-cultural, political-legal, economic, and educational dimensions in quality management, Op.cit, pp 487-521.

المبحث الثاني : دور السلطات العمومية في مجال ترقية الجودة

حسب DJERJOUR.M و PRASAD.S & TATA.J يعد دور السلطات العمومية في مجال ترقية الجودة من العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات¹. و يتجسد دور السلطات العمومية في مجال الجودة في ما يلي :

- دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية من خلال برنامج التأهيل .
 - إنشاء جائزة الجودة لتشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - إنشاء الهيئات الداعمة للجودة ، و التي تخصص التقييس ، مراقبة الجودة، تحسيس المستهلكين ، و الاعتماد.
 - وضع الإطار القانوني المتعلق بالجودة.
- و نتطرق فيما يلي ، بشيء من التفصيل ، إلى كل عنصر من العناصر السالفة الذكر:

1. برنامج التأهيل :

تعرف الجزائر خلال السنوات الأخيرة عدة تحولات تدرج ضمن مسعى الانفتاح و التحرر الاقتصادي ، من اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي يقضي بالرفع التدريجي للحواجز الجمركية إلى غاية الوصول منطقة للتبادل الحرّ في آفاق 2017 ، و المساعي الرامية للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، و تفرض هذه التحولات تحديات هائلة على المؤسسات الجزائرية ، حيث سيتاح للمؤسسات الجزائرية ذات القدرة التنافسية العالية، إمكانية التواجد بأسواق الدول المتقدمة ذات القدرة الشرائية المرتفعة ، و على العكس من ذلك، فإن المؤسسات التي لن تسعى لتحسين قدرتها التنافسية، فإنها مهددة بفقد حصتها السوقية، و مصيرها يؤول إلى الزوال.

¹ DJERJOUR.M, Implementation of quality programmes in developing countries: a Fiji Island case study, Total Quality Management, Vol 11 N°1, 2000, pp 25-44.

PRASAD.S & TATA.J, The role of socio-cultural, political-legal, economic, and educational dimensions in quality management, Op.cit, pp 487-521.

إنّ هذا السياق يضع المؤسسات الجزائرية و بيئتها أمام حتمية التأهيل ، هذا المفهوم - تأهيل المؤسسات - تم تطويره من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI ، و الذي تُعرّفه على أنه : " عملية مستمرة تهدف إلى :

- تحضير و تكييف المؤسسات و بيئتها الخارجية للوصول إلى مستوى متطلبات التبادل الحر.

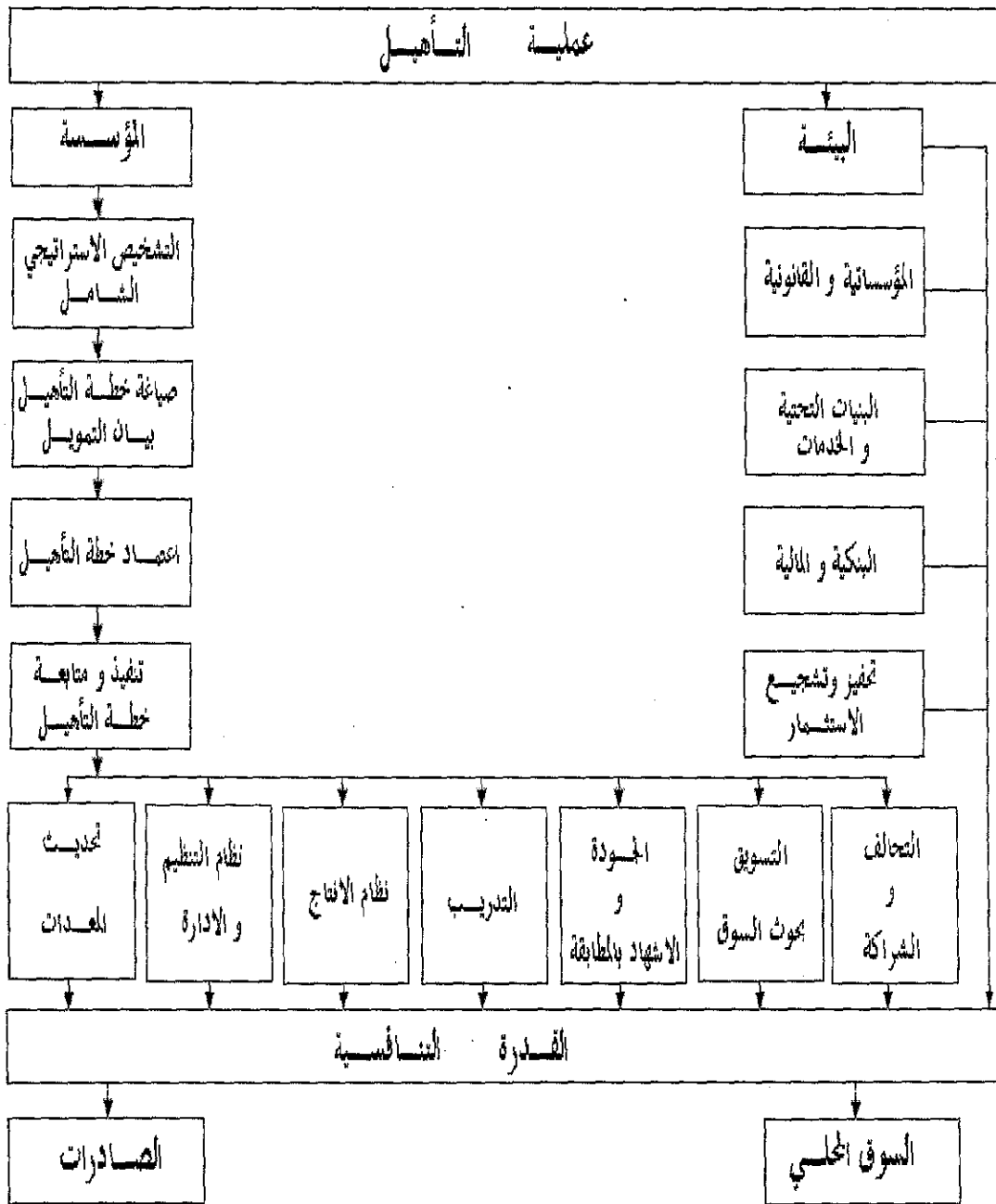
- إدخال مسعى التطور، من تدعيم عناصر القوة والقضاء على عناصر الضعف للمؤسسة " ¹.

إذن من أجل مواجهة تحديات الانفتاح و التحرر الاقتصادي ، لا بد من فترة انتقالية، للسّماح للمؤسسات بالتوفر على وقت للتكيف مع انفتاح السوق ، و الانخراط في برنامج تأهيل لبلوغ مستوى من التنافسية من أجل مواجهة المنافسة الدولية في ظروف أحسن.

و قد تم الانطلاق في برنامج لتأهيل المؤسسات الجزائرية و البيئة المحيطة بها ، و تشتمل عملية التأهيل على برامج خاصة لتأهيل المؤسسات الصناعية و البيئة المحيطة بها، لما لها من تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسات ، حيث أنّها توفر للمؤسسة البنية التحتية الأساسية الداعمة لتنافسية المؤسسة ، و على ذلك فإنّ برنامج التأهيل يركز على محورين متوازيين كما يبينه الشكل (5-1) :

¹ DGPCI/ DMNE, Les bureaux d'études et de conseils dans le processus de mise à niveau des entreprises, Ministère de l'industrie, Alger, 2006, p 2.

شكل (1-5) : عملية التأهيل



Source : Direction générale de la restructuration industrielle, Programme de mise à niveau, Ministère de l'industrie et de restructuration, Alger, 2001, p13.

المحور الأول : تأهيل بيئة المؤسسات الصناعية و تشمل :

- البناء المؤسسي والقانوني لمخطط الأعمال .
- البنية التحتية و الخدمات المتصلة بالصناعة .
- البيئة البنكية والمالية.
- حوافز الاستثمار .

المحور الثاني : التأهيل على مستوى المؤسسات الصناعية و تشمل :

- تحديث المعدات.
- تطوير نظم الإنتاج.
- تطوير نظم الإدارة.
- تطوير مهارات الأفراد العاملين بالتدريب .
- تطوير الجودة و الحصول على شهادة المطابقة ايزو 9001.
- تطوير التسويق وبحوث التسويق .
- الدخول في مشاريع شراكة و تحالفات مع شركات عالمية.

إن الغاية النهائية من برنامج التأهيل على المحورين ، هو تطوير القدرة التنافسية للمنتجات الجزائرية ، مما يتيح لها المنافسة في الأسواق الخارجية ، و كذلك المنافسة في الأسواق الداخلية مع المنتجات المثلثة المستوردة .

و يعتبر برنامج التأهيل عنصرا مواتيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، حيث أنه يقدم إعانات أو حوافز مالية للمؤسسات التي ترغب في التأهيل و تستوفي شروط القبول ، كما أنه يحدد تطوير نظم الإدارة ، تطوير مهارات الأفراد العاملين بالتدريب ، تطوير الجودة و الحصول على شهادة المطابقة ايزو 9001 ، تطوير التسويق وبحوث التسويق ، الدخول في مشاريع شراكة و تحالفات مع شركات عالمية كعناصر لدعم القدرة التنافسية .

إذ أصبحت المؤسسة الجزائرية الآن، أحوج ما تكون إلى تعزيز قدرتها التنافسية لمواجهة مختلف صور التحديات الجديدة و لضمان بقائها و استمراريتها، و هذا ما يدعوها إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها هذه المؤسسة ، و يعد نظام إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي فرضت نفسها و بقوة، و لاقت قبولا عاما في مختلف دول العالم ، حيث أن " عولمة الأسواق و التطورات السريعة في تدفق المعلومات رفع من المنافسة على مستوى العالم ، و من أجل بلوغ الكفاءة و المرونة و التنافسية في ظل البيئة الحالية التنافسية السريعة التغيير ، فإن كثيرا من الدول و المؤسسات عبر العالم بدؤوا في تحقيق فوائده من إدارة الجودة الشاملة " ¹ ، و تُعد إدارة الجودة الشاملة أداة لتعزيز القدرة التنافسية صالحة حتى للمؤسسات في الدول النامية ² .

كما أن تطوير مهارات الأفراد بالتدريب يعد أحد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة .

وأنّ تطوير الجودة و الحصول على شهادة المطابقة ايزو 9001 ، سيمكن المؤسسة الجزائرية من تأسيس قاعدة متينة و خطوة نحو الأمام لبناء إدارة الجودة الشاملة .

و إن تطوير التسويق و بحوث التسويق في المؤسسة الجزائرية سيسهم في تعزيز التركيز على الزبون ، حيث أن رضا الزبون يعد الرّكيزة الأساسية و القاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المؤسسة في المستقبل ، فالزبون هو محور كل الجهود في إطار إدارة الجودة الشاملة .

و إن الدخول في مشاريع شراكة و تحالفات مع شركات عالمية ، سيشجع العمل مع الموردين كشركاء في علاقة طويلة الأجل من الولاء و الثقة المتبادلة لتحسين الجودة و تخفيض التكاليف ، بالإضافة إلى المزايا الأخرى التي تحققها الشراكة و التحالف .

¹ AL-KHALIFA.K.N & ASPIWALL.E.M, The development of total quality management in Qatar, The TQM Magazine , Vol 12 N° 3, 2000, pp 194-204.

² MERSHA.T & MERRICK.R.G, TQM implementation in LDCs : driving and restraining forces, International Journal of Operations & Production Management, Vol 17 N° 2, 1997, pp 164-183.

يمر تأهيل المؤسسة بعدة خطوات كما يبينه الشكل (5-2)، و تتمثل هذه الخطوات في ما يلي :

• التشخيص الاستراتيجي الشامل و صياغة خطة التأهيل :

تبدأ العملية بتشخيص استراتيجي شامل لوضع المؤسسة ، بهدف صياغة برنامج التأهيل ، و في الإطار فإنّ للمؤسسة الحرية الكاملة في الاستعانة بمكاتب الدراسات أو الخبراء والمستشارين .

و تقدّم وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات قائمة استرشادية بالكفاءات و الإمكانيات المتوفرة لدى المكاتب أو الخبراء لإنجاز التشخيص المطلوب و صياغة خطة التأهيل .

و تغطي الدراسة التشخيصية كافة وظائف المؤسسة ، بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف ، للخروج بتوجه استراتيجي لإعداد خطة التأهيل . يجب أن تشمل خطة التأهيل على أعمال متناسقة و تقدير للتكاليف اللازمة و زمن التطبيق ، و ذلك من خلال محورين هما الاستثمارات المادية و الاستثمارات غير المادية . و تضم الاستثمارات المادية :

- معدات الإنتاج.
- معدات المناولة والتخزين.
- معدات المخبر و المعايرة ، ...
- معدات الإعلام الآلي .
- معدات و منشآت ذات أهمية للإنتاج كالكهرباء ، المياه ، ...
- كلّ استثمار مادي يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية .

أما الاستثمارات غير المادية ، فتشمل :

- الدراسات بما في ذلك البحث والتطوير.
- الدعم الفني .
- البرمجيات.

- تطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو 9001.
- تطبيق أنظمة الإدارة كإدارة الجودة الشاملة .
- كل استثمار غير مادي يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية .

● تمويل خطة التأهيل :

قبل التقدم بطلب الحصول على الإعانة المالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية ، يتم عرض التشخيص و خطة التأهيل على البنك ، و من المفيد أن تقوم المؤسسة بإعلام البنك منذ البداية بإجراءات التأهيل ، و بإشراكه بالخصوص في صياغة خطة التأهيل و تمويلها، حيث يصبح البنك هو الشريك المالي للمؤسسة في عملية تأهيلها.

● اعتماد خطة التأهيل من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية :

تتقدم المؤسسة بطلب الحصول على الإعانة المالية إلى وزارة الصناعة ، و في إطار برنامج التأهيل ، تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية التي يرأسها وزير الصناعة ، بتقييم ملف التأهيل المقدم من المؤسسة ، و الموافقة في حالة استيفائها للشروط المحددة ، و توقيع اتفاقية مع المؤسسة من أجل تخصيص الإعانات المالية .

و تستفيد من الإعانات المالية المؤسسات التي تتوفر فيها الشروط التالية :

- المؤسسات الجزائرية التي تمارس نشاطها على الأقل لفترة ثلاث سنوات.
- المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي أو التي تقدم خدمات مرتبطة بالصناعة .
- المؤسسات التي لها مقومات للأداء مصادقة من خلال النتائج المالية و سوق واعد.
- المؤسسات ذات أكثر من 30 عاملا.
- المؤسسات التي تتقدم بطلب مرفوقا بدراسة التشخيص الشامل و خطة التأهيل و قبول التمويل من طرف البنك .

• تنفيذ و متابعة خطة التأهيل و الحصول على الإعانة :

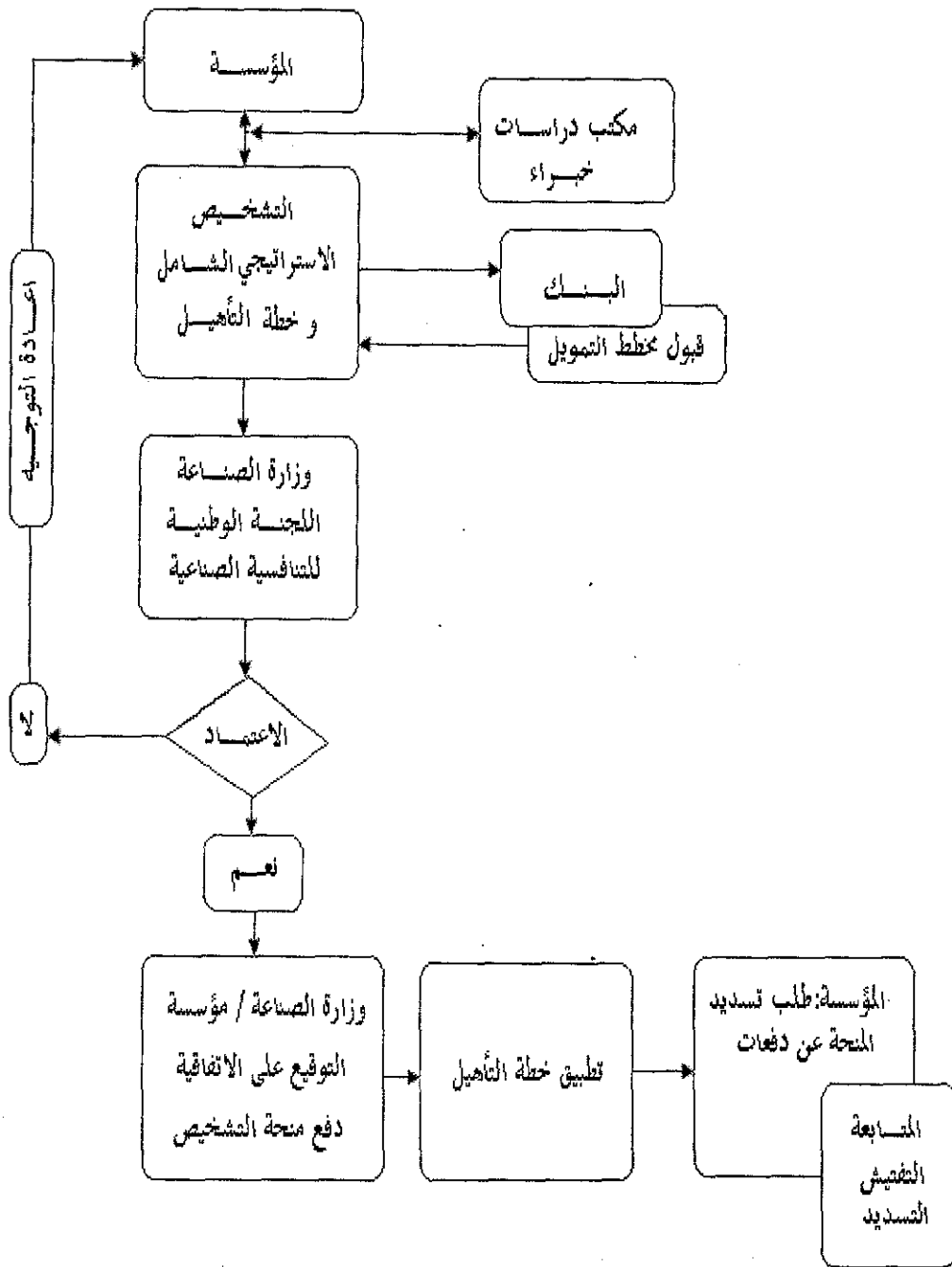
تقوم المؤسسة بتنفيذ خطة التأهيل طبقا لما تم إقراره بالخطة ، و يتم تسديد الإعانة المالية بعد أن تتابع اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية الانجازات و مدى مطابقتها لما هو مخطط .

و تتمثل الإعانات المالية المقدمة إلى المؤسسات فيما يلي :¹

- إعانة مالية تبلغ 80 % من تكلفة دراسة التشخيص الاستراتيجي الشامل ووضع خطة التأهيل .
- إعانة مالية تبلغ 80 % من قيمة الاستثمارات غير المادية.
- إعانة مالية تبلغ 10 % من قيمة الاستثمارات المادية.

¹ DGPCI/ DMNE, Les bureaux d'études et de conseils dans le processus de mise à niveau des entreprises, Ministère de l'industrie, Alger, 2006, p 5.

شكل (5-2) :مراحل تأهيل المؤسسة



Source : Direction générale de la restructuration industrielle, Programme de mise à niveau, Ministère de l'industrie et de restructuration, Alger, 2001, p 17.

2. الجائزة الجزائرية للجودة :

يعتبر اهتمام السلطات العمومية بتطوير الجودة من خلال جوائز الجودة من العوامل المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات¹.

جاء في برنامج تطوير النظام الوطني للتقييم ، المصادق عليه من طرف الحكومة في مارس 2000 ، ثم بالمرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في جانفي 2002² ، إنشاء جائزة جزائرية للجودة ، و تم الانطلاق في الإصدار الأول للجائزة سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة ، و تتمثل في مسابقة مفتوحة للمؤسسات الناشطة بالجزائر ، و أوكلت إدارة الجائزة لوزارة الصناعة.

و تعكس الجائزة الجزائرية للجودة دعم السلطات العمومية لمساعي الجودة في المؤسسات ، حيث جاء في افتتاحية الجائزة :

" أصبحت الجودة اليوم ، أداة إستراتيجية للمؤسسات و دور المحرك للقدرة التنافسية الحديثة. في ظل الاقتصاد المنفتح ، فان الزبائن أصبحوا أكثر فأكثر تطلبا ، حيث إن ما ينتج لا يتم بيعه تلقائيا ، وبالتالي فان إرضاء الزبون دفع المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات إلى الالتزام بوضع نظام وثقافة الجودة ، بهدف التحسين المستمر للسلع والخدمات . في هذا الاتجاه ، أعدت مرجعيات للسماح بتقييم أداء المؤسسات ، حيث قامت عدة دول مصنعة بإنشاء جوائز جودة ، تسمح بقياس النتائج المحققة على مستوى مسعى الجودة ... على غرار الدول الأخرى ، أنشأت الجزائر بدورها نظاما للاعتراف بجهود المؤسسات في مجال الجودة " ³.

¹ JAGER.J, Promoting TQM through national quality awards: the Austrian experience, Managing Service Quality, Vol 6 N° 2, 1996, pp 17-21.

CHUAN.T.K & SOON.L.C, A detailed trends analysis of national quality awards worldwide, Total Quality Management, Vol 11 N° 8, 2000, pp 1065-1080.

LAGROSEN.S, Quality management and environment: exploring the connections, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 24 N° 4, 2007, pp 333-346.

² Décret exécutif n° 02-05 du 6 janvier 2002 portant institution du prix Algérien de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 2, 9 janvier 2002.

³ Direction Générale de Développement Industriel, Prix Algérien de la Qualité (Edition 2008), Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, 2008, p2 .

إن مشاركة المؤسسات الجزائرية في الجائزة تعني¹:

- اختيار طريق يؤدي إلى الامتياز.
 - تقييم مسعى الجودة من طرف شبكة من المختصين في الميدان .
 - المنافسة للحصول على الجائزة، و التي تضمن الاعتراف ، و تطوير مسعى التقدم في الميدان .
 - تحفيز و اندماج مجموع الأفراد في مشروع الجودة.
 - دعم صورة المؤسسة عن طريق جائزة الجودة.
 - الاعتراف بالجهود المبذولة لبلوغ الجودة.
 - اثبات للزبائن مستوى متطلبات المؤسسة في مجال الجودة.
- و نلخص أبعاد و عناصر الجائزة الجزائرية للجودة فيما يلي :
- التزام الإدارة العليا :
 - الالتزام و تخصيص الموارد .
 - إعطاء المثل من خلال أعمال داخلية وخارجية .
 - تمييز مجهودات و نجاح الجودة للأفراد والفرق.
 - إستراتيجية وأهداف الجودة:
 - ربط إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة .
 - نشر إستراتيجية الجودة كأهداف في كل وظائف المؤسسة .
 - تبليغ إستراتيجية و أهداف الجودة لكل الأفراد و حثهم على المساهمة في تحقيقها.
 - الإنصات للزبائن أو المستعملين :
 - قياس رضا الزبائن أو المستعملين (استقصاءات الرضا ، سير الآراء ، الشكايات ، المقترحات ، درجة الرضا بالنسبة للمنافسين ، العلاقات مع جمعيات المستهلكين ، ارتفاع حصة السوق) .

¹ Direction Générale de Développement Industriel, Prix Algérien de la Qualité (Edition 2008), Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, 2008, p 3.

- الأخذ في الحسبان و معالجة شكايات الزبائن.
- الأخذ في الحسبان ، بالتوقع ، الحاجات الظاهرة و غير الظاهرة للزبائن .
- الأخذ في الحسبان حاجات الزبائن أو المستعملين منذ تصميم المنتجات و الخدمات.
- تحديد المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات والخدمات.
- رد فعل المؤسسة تجاه أداء منافسيها الذين يقدمون نفس المنتجات والخدمات.
- التحكّم في الجودة :
- التحكّم في جودة المنتجات و الخدمات .
- التحكّم في العمليات التشغيلية و الدعم .
- التحكّم في أداءات الموردين والمناولين .
- قياس الجودة :
- اختيار المؤسسة مؤشرات تسمح لها ببلوغ أهداف الجودة الخاصة بها.
- توفر الأفراد على مؤشرات ملائمة لمتابعة جودة عملهم.
- استعمال المؤشرات من أجل التحسين.
- تحسين الجودة :
- تحليل النتائج الخاصة بأداء العمليات .
- تطوير أنشطة تحسين الجودة بالعلاقة مع أهداف المؤسسة و النتائج المحصلة .
- تنفيذ أنشطة تحسين الجودة .
- التأكد من فعالية أنشطة التحسين .
- مشاركة الأفراد :
- وضع آليات للسماح للأفراد باقتراح أنشطة تحسين الجودة.
- تشجيع اندماج الأفراد في تحقيق الجودة و ووضع أدوات اندماجهم في مسعى الجودة .
- إعلام وتدريب الأفراد لبلوغ أهداف الجودة.
- تبليغ الأفراد بأنشطة و نجاح الجودة في المؤسسة .
- النتائج :

- نتائج المؤسسة بخصوص رضا الزبائن .
- نتائج الأنشطة المتعلقة برضا و تعبئة الأفراد.
- نتائج المؤسسة على مستوى : تطور النتائج المالية ، الأرباح ، حصة السوق ، السمعة .
- النتائج التي تم قياسها عن طريق مؤشرات الأداء (تكاليف الحصول على الجودة و اللآجودة ، الأزمنة ، الإنتاجية) .
- مساهمة المؤسسة في بيئتها ، خاصة في حياة المجتمع ، في تخفيض الضجيج ، تطوير الشغل ، ...

و تشمل عملية الانتقاء المراحل التالية :

- إيداع ملفات الترشيح لنيل الجائزة لدى قسم الجودة و الأمن الصناعي بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ، و تجدر الإشارة إلى أن المشاركة مجانية .
- التقييم المبدئي : تتكون هيئة المحكمين من :¹
 - ممثلين من ممثلي الهيئات المؤهلة في مجال التقييس و الجودة .
 - خبراء في الميدان من خبراء الجودة ومدراء مؤسسات .
 - أفراد من الوسط الجامعي والبحث العلمي .
 - شخصيات مختلفة من صحفيين متخصصين و الحركات الجمعوية .
- وتقوم هيئة المحكمين بفحص معمق ، حيث تكلف فريقا من المقيمين المؤهلين بزيارة للموقع ، حيث يتم الانتقاء مع المدراء و أفراد المؤسسة للتعمق في بعض عناصر الملف ، ويتم الحفاظ على سرية المعلومات المحصل عليها .
- التقييم النهائي : اعتمادا على المعلومات المحصل عليها ، و شبكة التقييم الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة - التي لها حد أقصى من النقاط 1000 نقطة و التي تحدد عدد النقاط لكل بُعد حسب مساهمته النسبية في نجاح مشروع الجودة

¹ Article 5, Arrêté du 3 avril 2002 fixant le règlement du concours pour l'attribution du prix Algérien de la qualité , Journal Officiel de la République Algérienne N° 31, 5 mai 2002.

كما يبينه الجدول (1-5) تقوم هيئة المحكمين بتعيين المؤسسة الفائزة بالجائزة.

- تسليم الجائزة : يتم تسليم الجائزة للمؤسسة الفائزة في يوم الاحتفال باليوم الوطني للتقييس في 19 ديسمبر من كل سنة ، و تتكون الجائزة من مكافأة مالية قدرها 2 مليون دج و شهادة شرفية و كأس رمزية .

جدول (1-5) : قائمة عناصر تقييم الجائزة الجزائرية للجودة

الرقم	العنصر	الحد الأقصى للنقاط
1	تقديم.	غير منقط
2	التزام الإدارة العليا.	120
3	إستراتيجية وأهداف الجودة.	80
4	الإنصات للزبائن أو المستعملين .	200
5	التحكّم في الجودة.	120
6	قياس الجودة.	100
7	تحسين الجودة.	80
8	مشاركة الأفراد.	100
9	التتائج.	200
	المجموع	1000

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لـ:

Article 3 , Arrêté du 3 avril 2002 fixant le règlement du concours pour l'attribution du prix Algérien de la qualité , Journal Officiel de la République Algérienne N° 31, 5 mai 2002.

وقد حصلت عدة مؤسسات على الجائزة الجزائرية للجودة كما يبيّن الجدول (5-2) التالي:

جدول (5-2): المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة.

اسم المؤسسة	سنة الحصول على الجائزة
مجمّع صيدال (SAIDAL).	2003
مؤسسة صناعة الاسمنت عين توتة (Cimenterie de Aïn Touta).	2004
المؤسسة الوطنية (BCR).	2005
المؤسسة الوطنية لصناعة الملح (ENASEL).	2006
المؤسسة الجزائرية لانجاز التجهيزات والمنشآت المعدنية (ALRIM).	2007
مؤسسة نقل المعدات الصناعية و الكهربائية (TRANSMEX).	2008

المصدر : من إعداد الطالب.

3. إنشاء الهيئات الداعمة للجودة :

1.3 المركز الجزائري لمراقبة الجودة و الأغلفة :

المركز الجزائري لمراقبة الجودة و الأغلفة CACQE ، هو منشأة عمومية ذات طابع إداري، و موضوع تحت وصاية وزارة التجارة ، أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-147 المؤرخ في 8 أوت 1989 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003 ، و تندرج مهمة المركز في إطار تنفيذ أهداف السياسة الوطنية للجودة ، و تتمثل في :

- المساهمة في حماية صحة ، أمن و المصالح المادية و المعنوية للمستهلكين .
- ترقية جودة الإنتاج الوطني من السلع و الخدمات.
- تكوين ، إعلام و تحسيس المستهلكين .

- و كلف المركز الجزائري لمراقبة الجودة و الأغلفة بالمهام التالية:¹
- المساهمة في البحث و إثبات كل غش أو تزوير أو مخالفة للقوانين والتشريعات المعمول بها المتعلقة بجودة المنتجات و الخدمات.
 - تطوير ، إدارة عمل مخابر تحليل الجودة و قمع الغش .
 - القيام بأعمال البحث التطبيقي و التجريبي المتعلق بتحسين جودة السلع والخدمات.
 - المشاركة في إعداد مواصفات السلع والخدمات الموجهة للاستهلاك ، خاصة داخل اللجان التقنية الوطنية.
 - التحقق من مطابقة المنتجات للمواصفات و التوصيفات القانونية .
 - القيام في المخابر بتحليل تسمح بالتحقق من جودة الأغلفة.
 - القيام بدراسات أو استقصاءات للتحقق من جودة السلع والخدمات.
 - المساهمة في إعداد النصوص ذات الطابع التشريعي أو القانوني.
 - المشاركة في إعداد و توحيد الأساليب والإجراءات الرسمية للتحليل.
 - المساهمة في أعمال الإشهاد بالمطابقة و الاعتماد.
 - تقديم الدعم التقني والعلمي لمصالح مراقبة الجودة و قمع الغش.
 - المساهمة و القيام بالتكوين و تأهيل الأفراد و الأعوان الذين ينجزون أعمالا تخص ميدان نشاط المركز.
 - تطوير أنشطة الدعم، التدقيق و الخبرة لصالح المتعاملين الاقتصاديين.
 - مساعدة المؤسسات في تطبيق برامج تحسين الجودة.
 - إنجاز برامج إعلامية لصالح المؤسسات و المستهلكين.
 - المساهمة ، بالتعاون مع السلطات المؤهلة ، لعقد اتفاقيات المتعلقة بميدان المركز مع الهيئات الوطنية والدولية.

¹ Décret exécutif n° 03-318 du 30 septembre 2003 modifiant et complétant le décret exécutif n° 89-147 du 8 août 1989 portant création, organisation et fonctionnement du Centre algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage « C.A.C.Q.E », Journal Officiel de la République Algérienne N° 59, 5 octobre 2003.

- التكفل و تطوير، على المستويين الوطني والدولي، التعاون العلمي المتعلق بمجال الجودة.
- إدارة الوثائق التقنية وبنك المعلومات الذي يغطي جميع إسهاماتها.
- جمع ومعالجة و نشر المعطيات والمعلومات ذات الصلة بالجودة.
- تنظيم ملتقيات ، أيام دراسية ، معارض ، ملتقيات علمية لصالح جمعيات المستهلكين و المؤسسات.
- نشر مجلات ، أوراق إعلامية مخصصة متعلقة بمجالها.

2.3 المعهد الجزائري للتقييس:

المعهد الجزائري للتقييس IANOR هو منشأة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، و موضوع تحت وصاية وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ، أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998 في إطار إعادة هيكلة المعهد الوطني للتقييس والملكية الصناعية ، و ينفذ المعهد السياسة الوطنية للتقييس ، و لذا كلف بالمهام التالية¹:

- إعداد ، إصدار و نشر المواصفات الجزائرية .
- تجميع و تنسيق مجموع أعمال التقييس المنجزة من طرف البنيات المتواجدة و التي سيتم إنشائها لهذا الغرض.
- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية ، و علامات الجودة ، و تسليم حقوق استعمال هذه العلامات ، و مراقبة استعمالها في إطار التشريع الحالي.
- ترقية الأعمال ، الأبحاث ، الاختبارات في الجزائر و الخارج ، و هيئة منشآت الاختبار الضرورية لوضع المواصفات و ضمان تطبيقها.
- إعداد ، الحفاظ و إتاحة الوثائق أو المعلومات المتعلقة بالتقييس للعامه.
- التكوين و التحسيس في مجال التقييس.

¹ Décret exécutif n° 98-68 du 21 février 1998 portant création et statut de l'institut national algérien de normalisation « IANOR », Journal Officiel de la République Algérienne N° 11, 01 mars 1998 .

- تطبيق الاتفاقيات الدولية مع الجزائر في مجالات التقييس.
- المشاركة في أشغال المنظمات الدولية والإقليمية للتقييس ، و تمثيل الجزائر.
- و يمنح المعهد الجزائري للتقييس علامة TEDJ ، و هي علامة الجودة الوطنية ،
إشهاد بالمطابقة تسلّم من طرف المعهد الوطني للتقييس ، و تخص هذه العلامة المنتج ،
و تعترف بأن هذا المنتج تمّ تقييمه و مُطابِق للمواصفات الجزائرية التي تحصّه.

3.3 الهيئة الجزائرية للاعتماد :

أنشأت الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC حديثا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005 ، وهي موضوعة تحت وصاية وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، و مهمتها الأساسية هي اعتماد كلّ هيئة تقييم المطابقة من :

- المخابر.
- هيئات التفتيش .
- هيئات الإشهاد بالمطابقة .

حيث كلّفت الهيئة الجزائرية للاعتماد بما يلي:¹

- وضع الإجراءات و القواعد المتعلقة باعتماد هيئات تقييم المطابقة.
- فحص طلبات و تسليم قرارات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة، طبقا للمواصفات الوطنية والدولية، و يتمثل الاعتماد في شهادة من طرف ثالث و يخص هيئة تقييم المطابقة، و تعكس هذه الشهادة الاعتراف الرسمي بقدرة الهيئة على القيام بمهام خاصة بتقييم المطابقة .

من خلال الاعتماد ، يمكن للمخابر و هيئات التفتيش و هيئات الإشهاد بالمطابقة أن تقدّم دليلا على قدرتها التقنية.

¹ Décret exécutif n° 2005-466 du 6 décembre 2005 portant création , organisation et fonctionnement de l'organisme algérien d'accréditation « ALGERAC » , Journal Officiel de la République Algérienne N° 80, 11 décembre 2005.

- تجديد ، إلغاء أو سحب قرارات الاعتماد من هيئات الإشهاد بالمطابقة.
- إعداد برامج دورية متعلقة بتقييم المطابقة.
- عقد اتفاقيات مع هيئات دولية مماثلة و المساهمة في الجهود التي تؤدي إلى اتفاقيات للاعتراف المشترك.
- تمثيل الجزائر لدى الهيئات الدولية والإقليمية المماثلة.
- إصدار نشرات و مجلات متخصصة في ميدانه.

4. الإطار القانوني المتعلق بالجودة:

حتى 1989 فان تأطير ميدان الجودة كان منظما أساسا ببعض المواد من القانون الجزائري ، و قد تم سدّ هذا الفراغ القانوني تدريجياً¹، و لقد كان لذلك الفراغ القانوني في مجال الجودة نتائج سلبية على ممارسات الجودة في المؤسسات و بالتالي على جودة المنتجات الوطنية ، أضف إلى ذلك عدم التوازن بين العرض والطلب ، حيث كان تركيز المؤسسات على الكمّ لتلبية الطلب دون اعتبار للجودة .

و لقد أعطى المشرّع الجزائري أهمية للجودة عند الانطلاق في الإصلاحات الاقتصادية ، و ستعرض فيما يلي إلى أهم النصوص القانونية المتعلقة بالجودة :

- القانون رقم 02-89 : مع بداية سنة 1989 ، تم إصدار القانون رقم 02-89 المؤرخ في 7 فبراير 1989 ، و المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك ، و الذي كرّس المبادئ الأساسية لمراقبة جودة المنتجات و الخدمات المعروضة للاستهلاك و قمع مختلف أنواع الغش في السلع و الخدمات المعروضة ، و بالتالي حماية المستهلك .

¹ YAHIAOUI.O.M, Promotion et contrôle qualité, Journée d'étude, Ministère de l'économie, Direction de la qualité et de la consommation, 29 décembre 1992.

- و تتمثل المبادئ الأساسية التي نص عليها هذا القانون في ما يلي¹:
- إجبارية أن يتوفر المنتج سواءً كان شيئاً مادياً أو خدمة ، مهما كانت طبيعته ، على ضمانات ضدّ كل المخاطر التي من شأنها المساس بأمن و صحّة المستهلك أو تضرر بمصالحه المادية .
 - إجبارية إعلام المستهلك بخصائص و مميزات المنتج المعروض للاستهلاك .
 - إجبارية مطابقة المنتج للمقاييس المعتمدة و المواصفات القانونية و التنظيمية التي تخصّه و تميّزه .
 - إجبارية المراقبة الذاتية .
 - إجبارية الضمان .
 - حق المستهلك في تجريب المنتج الذي يقنيه .
- إن وضع حيز التنفيذ أحكام هذا القانون صاحبه إصدار نصوص تنظيمية متعلقة بإجراءات المراقبة و المواصفات التقنية لبعض المنتجات والخدمات بلغ عددها :
- 23 مرسوم تنفيذي .
 - 31 قرار وزاري مشترك .
 - 27 قرار وزاري .

و قد تقرر إعادة النظر في القانون 89-02 ، حيث أظهر تقييم هذا القانون عدم ملائمته لمتطلبات الوقت الراهن في مجال مراقبة الجودة و قمع الغش و حماية المستهلك ، و قد تم الانتهاء من إعداد مشروع القانون التمهيدي المتعلق بحماية المستهلك و قمع الغش ، و الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية² :

- سدّ الثغرات القانونية المرفوعة في مجال تأطير حماية المستهلك و تعزيز قمع الغش .

¹ Loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection de consommateur, Journal Officiel de la République Algérienne N° 6, 08 février 1989.

² بوكحنون عبد الحميد ، تكييف التشريع المرتبط بحماية المستهلك ، يوم دراسي منظم من طرف وزارة التجارة حول الإصلاحات التشريعية و التنظيمية في القطاع التجاري ، الجزائر ، 11 أفريل 2007.

- توضيح وبدقة تدابير حماية صحة وسلامة المستهلكين، و تدعيم عمليات قمع الغش من خلال وضع عقوبات قمعية للحد من عدم احترام القواعد المرتبطة بحماية صحة وأمن ومصالح المستهلكين .
- منح المستهلك طرق ووسائل الحماية عن طريق الحركات الجمعوية ، بمعنى دعم جمعيات المستهلكين .
- و تعد النقطة الأخيرة ذات أهمية كبيرة في التأثير على تركيز المؤسسات على الجودة ، حيث تسمح بتنظيم المستهلكين للدفاع عن مصالحهم و متطلباتهم ، و لتعزيز هذا الدور فقد أدرجت في مشروع القانون أحكام جديدة لتدعيم دور جمعيات حماية المستهلكين و ذلك من خلال :
- تسهيل الإجراءات القضائية لهذه الجمعيات ، و ذلك بمنحهم المساعدة القضائية مجانا .
- تنظيم دورات تكوينية وإعلامية لفائدة أعضاء هذه الجمعيات في مجال حماية المستهلك .
- الرفع من قيمة الدعم المالي المخصص كل سنة لهذه الجمعيات .
- تحديد إطار لتقريب هذه الجمعيات من الجمعيات المهنية لضمان تنسيق و مشاور أحسن لتدعيم حماية المستهلك .
- القانون رقم 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 و المتعلق بالتقييس : حسب المادة الثالثة من هذا القانون ، فان التقييس هو أداة أساسية و وسيلة عمل مثلى في عملية تنظيم و تنمية الاقتصاد الوطني ، و يسهم في تحقيق الأهداف التالية :¹
- الحفاظ على أمن الأفراد و السلع .
- الحفاظ على الصحة و حماية الحياة .
- حماية المستهلك و المصالح الجماعية .
- رفع إنتاجية العمل .

¹ Loi n° 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 54, 20 décembre 1989.

- حماية الممتلكات من خلال ترقية الصيانة.
 - اندماج الإنتاج الوطني و تامين الموارد الطبيعية للبلد.
 - تحسين جودة المنتجات والخدمات.
 - إزالة العقبات التقنية للتبادل.
- المرسوم التنفيذي رقم 90-39 المؤرخ في 30 جانفي 1990 ، و المتعلق بمراقبة الجودة و قمع الغش : حدّد و نَظَمَ هذا المرسوم الشروط التي يجب أن تمارس بها مراقبة الجودة و قمع الغش طبقا للقانون رقم 89-02 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك¹ ، و قد عُدّل و تُمّم بالمرسوم التنفيذي رقم 2001-315 المؤرخ في 16 أكتوبر 2001².
 - المرسوم التنفيذي رقم 90-132 المؤرخ في 15 ماي 1990 ، و المتعلق بتنظيم و طريقة عمل التقييس : حدّد هذا المرسوم أساليب تنظيم و طريقة عمل التقييس³ ، و قد عُدّل و تُمّم بالمرسوم التنفيذي رقم 2005-464 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005 ، و المتعلق بتنظيم و طريقة عمل التقييس ، و الذي حدّد هذا المرسوم أساليب تنظيم و طريقة عمل التقييس ، و كذا شروط اعتماد الهيئات ذات نشاط التقييس⁴.
 - المرسوم التنفيذي رقم 90-266 المؤرخ في 15 سبتمبر 1990 ، و المتعلق بضمان المنتجات و الخدمات : حدّد هذا المرسوم التدابير المتعلقة بضمان المنتجات و الخدمات طبقا للقانون رقم 89-02 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك ، حيث يفرض على المؤسسات

¹ Décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 relatif au contrôle de la qualité et à la répression des fraudes, Journal Officiel de la République Algérienne N° 5, 31 janvier 1990.

² Décret exécutif n° 01-315 du 16 octobre 2001 modifiant et complétant le décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 relatif au contrôle de la qualité et à la répression des fraudes, Journal Officiel de la République Algérienne N° 61, 21 octobre 2001.

³ Décret exécutif n° 90 - 132 du 15 mai 1990 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 20, 16 mai 1990.

⁴ Décret exécutif n° 2005-464 du 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation , Journal Officiel de la République Algérienne N° 80, 11 décembre 2005.

ضمان أن منتوجاتها خالية من العيوب التي تجعل استعماله غير ملائم أو خطر على المستهلك ، و إن تنفيذ الضمان يكون من خلال :

- إصلاح المنتج .
- استبدال المنتج .
- استرداد ثمن المنتج¹ .

• المرسوم التنفيذي رقم 90-366 المؤرخ في 10 نوفمبر 1990 ، و المتعلق بوضع بطاقة تمييز و تقديم المنتجات الوطنية غير الغذائية : حدّد هذا المرسوم شروط وضع بطاقة تمييز و تقديم المنتجات الوطنية غير الغذائية بغية تمييز المنتج و تبيان طريقة الاستعمال² .

• المرسوم التنفيذي رقم 90-367 المؤرخ في 10 نوفمبر 1990 ، و المتعلق بوضع بطاقة تمييز و تقديم المنتجات الوطنية الغذائية : حدّد هذا المرسوم شروط وضع بطاقة تمييز و تقديم المنتجات الوطنية الغذائية بغية تمييز المنتج و تبيان مكوناته و زمن الصلاحية³ .

• المرسوم التنفيذي رقم 91-192 المؤرخ في 1 جوان 1991 ، و المتعلق بمخابر تحليل الجودة : حدّد هذا المرسوم شروط فتح ، اعتماد و تصنيف مخابر تحليل الجودة⁴ .

• المرسوم التنفيذي رقم 92-65 المؤرخ في 12 فبراير 1992 ، و المتعلق بمراقبة المطابقة للمنتجات المنتجة محليا أو المستوردة : حدّد هذا المرسوم شروط مراقبة المطابقة للمنتجات

¹ Décret exécutif n° 90 - 266 du 15 septembre 1990 relatif à la garantie des produits et services, Journal Officiel de la République Algérienne N° 40, 19 septembre 1990.

² Décret exécutif n° 90 - 367 du 10 novembre 1990 relatif à l'étiquetage et à la présentation des denrées alimentaires, Journal Officiel de la République Algérienne N° 50, 21 novembre 1990.

³ Décret exécutif n° 90 - 366 du 10 novembre 1990 relatif à l'étiquetage et à la présentation des produits domestiques non alimentaires, Journal Officiel de la République Algérienne N° 50, 21 novembre 1990.

⁴ Décret exécutif n° 91-192 du 1er juin 1991 relatif aux laboratoires d'analyses de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 27 , 2 juin 1991.

المنتجة محليا أو المستوردة¹ ، و قد عُدِّل وتُمَّم بالمرسوم التنفيذي رقم 47-93 المؤرخ في 6 فبراير 1993².

• المرسوم التنفيذي رقم 94-90 المؤرخ في 10 أبريل 1994، و المتعلق بمراقبة جودة و مطابقة المنتجات الموجهة للتصدير ، حدّد هذا المرسوم إجراءات مراقبة مطابقة وجودة المنتجات الموجهة للتصدير³.

• المرسوم التنفيذي رقم 96-354 المؤرخ في 19 أكتوبر 1996 ، و المتعلق بإجراءات مراقبة مطابقة وجودة المنتجات المستوردة : حدّد هذا المرسوم إجراءات مراقبة مطابقة وجودة المنتجات المستوردة⁴ ، و قد عُدِّل وتُمَّم بالمرسوم التنفيذي رقم 2003-306 المؤرخ في 12 أكتوبر 2000⁵.

• المرسوم التنفيذي رقم 96-355 المؤرخ في 19 أكتوبر 1996 ، و المتعلق بإنشاء و تنظيم و طريقة عمل شبكة مخابر اختبار و تحليل الجودة : موضوع هذا المرسوم هو إنشاء شبكة مخابر اختبار و تحليل الجودة RELEA ، و تتمثل مهمتها في :

- المساهمة في تنظيم وتطوير مخابر اختبار و تحليل الجودة .
- المشاركة في إعداد وتنفيذ سياسة حماية الاقتصاد الوطني و البيئة و أمن المستهلك.

¹ Décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés, Journal Officiel de la République Algérienne N° 13, 19 février 1992.

² Décret exécutif n° 93-47 du 6 février 1993 modifiant et complétant le décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés, Journal Officiel de la République Algérienne N° 09, 10 février 1993.

³ Décret exécutif n° 94-90 du 10 avril 1994 relatif au contrôle de qualité et de conformité des produits destinés à l'exportation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 22, 18 avril 1994.

⁴ Décret exécutif n° 96-354 du 19 octobre 1996 relatif aux modalités de contrôle de la conformité et de la qualité des produits importés, Journal Officiel de la République Algérienne N° 62, 20 octobre 1996.

⁵ Décret exécutif n° 2000-306 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant le décret exécutif n° 96-354 du 19 octobre 1996 relatif aux modalités de contrôle de la conformité et de la qualité des produits importés, Journal Officiel de la République Algérienne N° 60 , 15 octobre 2000.

- القيام بأي عمل من شأنه ترقية جودة المنتجات والخدمات ، و تحسين جودة خدمات مخابر اختبار و تحليل الجودة.
- تنظيم نظام المعلومات حول نشاطات شبكة مخابر اختبار و تحليل الجودة.
- كما كلفت شبكة مخابر اختبار و تحليل الجودة بالقيام بأعمال الدراسات، البحوث، الاستشارة ، الخبرة ، الاختبار ، المراقبة ، و كل دعم تقني من أجل حماية و إعلام المستهلكين و تحسين جودة المنتجات¹.
- المرسوم التنفيذي رقم 2002-68 المؤرخ في 6 فبراير 2002 ، و المتعلق بشروط فتح و اعتماد مخابر تحليل الجودة : حدّد هذا المرسوم شروط فتح و اعتماد مخابر تحليل الجودة².
- القانون رقم 2004-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 ، و المتعلق بالتقييس : حدّد هذا القانون الإطار العام للتقييس ، و عرّف التقييس في المادة الثانية من القانون على أنه : نشاط خاص بوضع ، في مواجهة مشاكل فعلية أو محتملة ، تدابير موجهة للاستعمال المشترك و المتكرر ، بهدف الحصول على الدرجة المثلى من النظام في سياق معين ؛ و يوفر وثائق مرجعية تضم حلولاً لمشاكل تقنية و تجارية تخص المنتجات ، السلع و الخدمات و التي تطرح بصفة متكررة في العلاقات بين الشركاء الاقتصاديين ، العلميين ، التقنيين و الاجتماعيين .
- و قد جاء هدف تحسين جودة السلع و الخدمات على رأس قائمة أهداف التقييس ، فحسب المادة الثالثة من القانون فإن أهداف التقييس تتمثل فيما يلي :
- تحسين جودة السلع و الخدمات، و نقل التكنولوجيات.
- تخفيض العقبات التقنية للتجارة و عدم التمييز.
- إشراك الجهات المعنية بالتقييس ، و احترام مبدأ الشفافية.

¹ Décret exécutif n° 96-355 du 19 octobre 1996 portant création, organisation et fonctionnement du réseau des laboratoires d'essais et d'analyses de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 62, 20 octobre 1996.

² Décret exécutif n° 02-68 du 6 février 2002 fixant les conditions d'ouverture et d'agrément des laboratoires d'analyses de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 11, 13 février 2002.

- تفادي اكتظاظ و تكرار أعمال التقييم.
 - تشجيع الاعتراف المتبادل بالقوانين التقنية ، المواصفات و إجراءات التقييم.
 - الاقتصاد في الموارد و حماية البيئة.
 - تحقيق الأهداف المشروعة¹ .
- المرسوم التنفيذي رقم 2005-465 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005 ، و المتعلق بتقييم المطابقة: حدّد هذا المرسوم :
- تنظيم و طريقة عمل تقييم المطابقة .
 - إجراءات الإشهاد بالمطابقة للمنتجات ، و خصائص علامات المطابقة الوطنية .
 - الإشهاد بالمطابقة الإجمالي للمنتجات.
- حسب المادة الثامنة من المرسوم ، فإنّ الإشهاد بالمطابقة يشمل:
- إشهاد بالمطابقة للأفراد : و هو العملية التي تتمثل في تقييم و الاعتراف أمام العامة بالكفاءة التقنية لفرد على القيام بمهمة معينة.
 - إشهاد بالمطابقة للمنتجات : حيث يعترف الإشهاد بالمطابقة للمنتجات بأن منتجاً ما يطابق لخصائص معينة أو قواعد محددة سلفاً و مراقبة.
 - إشهاد بالمطابقة نظام ، و يضم خاصة :
 - إدارة الجودة.
 - إدارة البيئة.
 - إدارة الأمن الغذائي.
 - إدارة الصحة و الأمن في المنظمات² .

¹ Loi n° 2004-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 41, 27 juin 2004.

² Décret exécutif n° 2005-465 du 6 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 80, 11 décembre 2005.

المبحث الثالث: الثقافة الوطنية

يُعرفُ HOFSTEDE.G الثقافة الوطنية على أنها: " البرمجة الذهنية الجماعية التي تُميّز أفراد مجتمع ما عن غيرهم " ¹.

من أجل وصف الثقافة في مختلف الدُول، حدّدَ HOFSTEDE.G * أربع أبعاد ثقافية ، و تتمثل في ما يلي: ²

- المسافة التراتبية .
- الفردانية و الجماعية.
- التحكم في الآيقين.
- الذكورة و الأنثوية.

المسافة التراتبية هي قياس درجة قبول اللامساواة في توزيع السلطة من الذين لديهم أقل سلطة في منشآت و منظمات البلد.

الفردانية و الجماعية هما حدين لقياس درجة استقلالية الأفراد من الجماعة و القيم الاجتماعية ، و درجة ارتباط الأفراد بالجماعة و القيم الاجتماعية .

التحكم في الآيقين هي قياس درجة تحاشي الآيقين و المخاطرة ، بمعنى درجة عدم الارتياح تجاه الحالات غير المعروفة أو حالات الآيقين .

أما الذكورة و الأنثوية ، فتشير إلى درجة التمييز في الأدوار حسب الجنس ، فالمجتمعات الذكورية فان الأدوار فيها متمايضة بين الذكور و الإناث ، حيث يُعمق المجتمع إلى أقصى درجة تقسيم الدور الاجتماعي بين الجنسين و يُثمن القوة و النجاح ، أما المجتمعات الأنثوية تُقلل من التمييز في الأدوار بين الذكور و الإناث و تُثمن التواضع و جودة الحياة .

¹ HOFSTEDE.G, Cultural dimensions in management and planning, Asia Pacific Journal of Management, Vol I N° 2, 1984, pp 81-99.

* نستعمل في هذا البحث الأبعاد الثقافية لـ HOFSTEDE.G لأنها الأكثر مرجعية و استعمالا في دراسات حول موضوع البحث.

² HOFSTEDE.G, Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales, Les Editions d'Organisations, Paris, 1994, pp 47-149.

تؤثر الثقافة الوطنية ، أو القيم المشتركة للمجتمع أو البلد ، على الثقافة التنظيمية ، و بالتالي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات¹ ، و من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين لنا أن ثلاث أبعاد من الثقافة الوطنية تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تتسم بما يلي² :

- المسافة التراتبية ضعيفة.
- الجماعية مرتفعة.
- التحكم في اللائقين ضعيف.

¹ TATA.J & PRASAD.S, Cultural and structural constraints on total quality management implementation, Total Quality Management, Vol 9 N° 8, 1998, pp 703-710.

SOUSA-POZA.A, NYSTROM.H & WIEBE.H, A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 18 N° 7, 2001, pp 744-761.

LAGROSEN.S, Exploring the impact of culture on quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 20 N° 4, 2003, pp 473-487.

² TATA.J & PRASAD.S, Cultural and structural constraints on total quality management implementation, Op.cit, pp 703-710.

GALPERIN.B.L & LITUCY.R, The implementation of total quality management in Canada and Mexico: a case study, International Business Review, Vol 8 N° 3, 1999, pp 323-349.

CHIN.S.C & PUN.K.F, A proposed framework for implementing TQM in Chinese organizations, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 19 N° 2/3, 2002, pp 272-294.

LAGROSEN.S, Quality management in Europe: a cultural perspective, The TQM Magazine, Vol 14 N° 5, 2002, pp 275-283.

YEN.H.J, KRUMIEDE.D.W & SHEU.C, A cross-cultural comparison of top management personality for TQM implementation , Total Quality Management, Vol 13 N° 3, 2002, pp 335-346.

PRASAD.S & TATA.J, The role of socio-cultural, political-legal, economic, and educational dimensions in quality management, Op.cit, pp 487-521.

YOO.D.K , RAO.S.S & HONG.P, A comparative study on cultural differences and quality practices- Korea, USA, Mexico and Taiwan, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 23 N° 6, 2006, pp 607-624.

KUMAR.M.R & SANKARAN.S, Indian culture and the culture for TQM: a comparison, The TQM Magazine, Vol 19 N° 2, 2007, pp 176-188.

بالنسبة للجزائر، و استناداً لدراسة MERCURE.D et al ، فان درجات الأبعاد الثقافية تتمثل في ما يلي:¹

- المسافة التراتبية 10/5.36.

- الجماعية 10/7.12.

- التحكم في اللاحقين 10/8.6.

إذن ، بُعد المسافة التراتبية متوسط ، حيث يشير إلى قبول المرؤوسين في المؤسسات أن الأفراد الذين ينتمون للمستويات التراتبية العليا أن يتمتعوا ببعض المزايا.

بُعدُ الجماعية مرتفع ، حيث يعطي الأفراد أهمية للعلاقات مع زملاء العمل و التعاون .

بُعدُ التحكم في اللاحقين مرتفع كذلك ، حيث يشير إلى ميل الأفراد إلى عدم المخاطرة و بالتالي عدم قبول التغيير.

على هذا الأساس ، يعدُّ بُعدُ الجماعية بُعْدًا مواتياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، بينما يعدُّ بُعدُ المسافة التراتبية و التحكم في اللاحقين غير مواتيين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، و هذا لا يعني استحالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ، بل يعني صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فحسب KRUGER.V فإن إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية أعمال دولية ، ليس لها حدود ثقافية ، أي أنها قابلة للتطبيق في أي بلد² ، و يشير NGOWI.A.B إلى أنه بالرغم من وجود الفوارق الثقافية ، فانه يمكن إدارتها من خلال التدريب وتكييف برامج الجودة مع الثقافة الوطنية³ ، و حسب JURAN.J.M لا يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إعادة تصميم الثقافة الوطنية للبلد ، بل يتطلب الانخراط في مبادئ و أساليب إدارة الجودة الشاملة⁴ .

¹ MERCURE.D, HARRICANE.B, SEGHIR.S & STEENHAUT.A, Culture et gestion en Algérie, Harmattan, Paris, 1997, p 46.

² KRUGER.V, Towards a European definition of TQM – a historical review, The TQM Magazine, Vol 11 N° 4, 1999, pp 257-263.

³ NGOWI.A.B, Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 4/5, 2002, pp 442-452.

⁴ JURAN.J.M, Made in USA: a renaissance in quality, Harvard Business Review, Vol 71 N° 4, 1993, pp 42-50.

خاتمة :

تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات التي تتعرض للعلاقة بين العناصر البيئية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، أن توجد مجموعة من العوامل البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، و تتمثل في ما يلي :

- البيئة التنافسية.
 - الاستقرار السياسي.
 - دور السلطات العمومية في مجال الجودة.
 - الثقافة الوطنية.
- و من خلال دراسة هذه العناصر في الجزائر، توصلنا إلى أن العناصر التالية تعتبر مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية :
- التحول إلى اقتصاد السوق و الانفتاح الاقتصادي.
 - برنامج التأهيل.
 - إنشاء جائزة الجودة.
 - إنشاء الهيئات الداعمة للجودة في مجال التقييس ، مراقبة الجودة ، تحسيس المستهلكين ، و الاعتماد.
 - وضع الإطار القانوني للجودة.
- أما بالنسبة لعنصر الثقافة الوطنية ، فلا تعتبر جميع أبعادها مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، حيث تبين لنا أن :
- بُعد الجماعةي بُعداً مواتياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
 - بُعدَي المسافة التراتبية و التحكم في الآيقين غير مُواتين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، و هذا لا يعني استحالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ، بل يعني صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل السادس

الدراسة الميدانية

مقدمة :

يتطرق هذا الفصل إلى تحليل نتائج دراسة ميدانية التي شملت عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، من أجل الوقوف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات ، و المزايا الممكنة من تطبيقها ، و العقبات التي تعترض التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة .

في المبحث الأول، نتطرق إلى وصف عينة البحث ، و بناء أداة الدراسة الميدانية و الإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها و ثباتها ، و كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، و الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة. في المبحث الثاني، نتعرض إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

1- مجتمع وعينة البحث :

لقد تم اختيار المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001:2000 لتكون مجتمع البحث، و إن هذا الاختيار لم يكن وليد الصدفة ، وإنما كان نتاج جملة من الاعتبارات نذكرها فيما يلي :

- التحديات التي تواجهها المؤسسات الصناعية ، و التي تفرض عليها تحسين قدرتها التنافسية من أجل البقاء ، و بالتالي التفكير في تحديث أنظمة الإدارة التي تأخذ بها هذه المؤسسات.
- اهتمام السلطات العمومية بدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، حيث كانت تلك المؤسسات أول من استفاد من برنامج تأهيل المؤسسات.
- أن الأدبيات التي تم التعرض لها تخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية.
- أن مواصفات الايزو 9000 تم تصميمها في البداية للتطبيق في المؤسسات الصناعية.
- العدد المتزايد من المؤسسات التي تحصل على شهادة الايزو 9001 .
- إن حصول المؤسسات على شهادة ايزو 9001 يعني أنها تتوفر على نظام إدارة جودة .
- توفر المؤسسات الحاصلة على شهادة ايزو 9001 على مسؤول إدارة الجودة الذي يستفيد من تدريب في مجال الجودة ، و بالتالي يُسهل ذلك فهم الأسئلة المطروحة في الاستبانة و يسهل عملية جمع البيانات اللازمة للبحث .

استنادا لإحصائيات وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و الهيئات المانحة لشهادة الايزو 9001 ، فان عدد المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001:2000 بلغ 192 مؤسسة إلى غاية نهاية سنة 2008 .

و قد تم تحديد حجم العينة بـ 50 مؤسسة صناعية حاصلة على شهادة ايزو 9001 ، أي بـ 26 % من حجم كل المجتمع ، و تم تقرير هذا الحجم آخذين في عين الاعتبار معدل الاستجابة المتوقع و متطلبات التحليل الإحصائية و الإمكانيات المتاحة من جهد ووقت و مال .

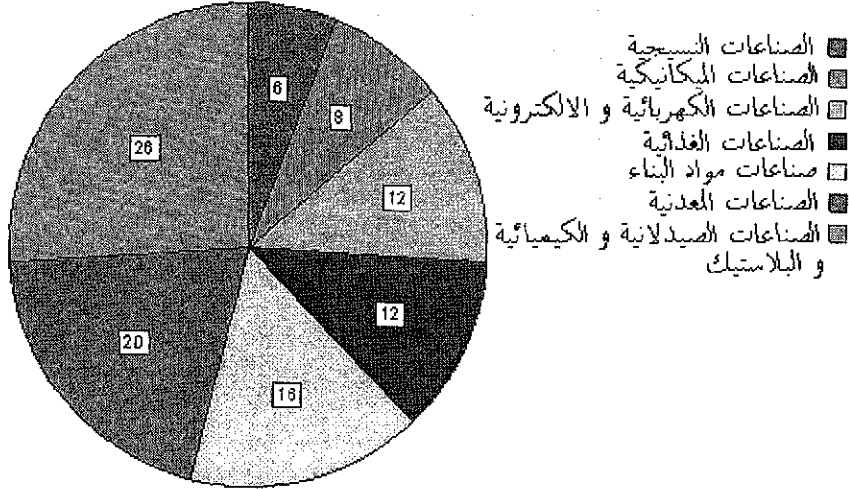
و نظرا لأن طبيعة مجتمع البحث تتسم بعدم التجانس ، لاختلاف القطاعات، تم سحب العينة على هذا المستوى من القطاعات ، حيث يحقق ذلك تمثيل القطاعات بشكل تفصيلي داخل العينة عن طريق التخصيص النسبي ، بمعنى تمثيل كل قطاع في العينة بنفس وزنها النسبي في المجتمع ، فنحصل على عينة ممثلة للمجتمع ، جدول (6-1):

جدول (6-1): توزيع عينة البحث حسب القطاعات الصناعية

النسبة %	التكرار	القطاع الصناعي
06	03	الصناعات النسيجية
08	04	الصناعات الميكانيكية
12	06	الصناعات الكهربائية و الالكترونية
12	06	الصناعات الغذائية
16	08	صناعات مواد البناء
20	10	الصناعات المعدنية
26	13	الصناعات الصيدلانية و الكيماوية و البلاستيك
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (6-1): النسب % لعينة البحث حسب القطاعات الصناعية



المصدر: من إعداد الطالب.

و يتضح مما سبق أن النسبة الأكبر في العينة تخص المؤسسات المنتمة لقطاع الصناعات الصيدلانية و الكيميائية و البلاستيك بنسبة 26 % ، و أن أقل نسبة تخص المؤسسات المنتمة لقطاع النسيج بنسبة 6 %.

تم توزيع 50 استبانة ، و تم استرجاع 44 استبانة أي 22.9 % من مجتمع البحث ، و 88 % من مجموع الاستبانات الموزعة ، مما يشير إلى اهتمام مسؤولي إدارة الجودة في المؤسسات بموضوع الدراسة و إلى فعالية الطريقة المتبعة في توزيع الاستبانات ، و تتمثل أسباب عدم مشاركة بعض المؤسسات في الدراسة إلى السببين التاليين :

- عدم الإجابة على الاستبانة بسبب مشاغل العمل.
- شغور منصب مسؤول إدارة الجودة في بعض المؤسسات بسبب التقاعد أو الترقية إلى منصب آخر.

و بين الجدول (2-6) توزيع المؤسسات المشاركة في الدراسة حسب القطاعات الصناعية.

جدول (2-6): توزيع المؤسسات المشاركة في الدراسة حسب القطاعات الصناعية

القطاع الصناعي	عدد المؤسسات التي تم زيارتها	عدد المؤسسات المشاركة في الدراسة	نسبة المشاركة %
الصناعات النسيجية	03	03	100
الصناعات الميكانيكية	04	04	100
الصناعات الكهربائية و الالكترونية	06	04	66.7
الصناعات الغذائية	06	04	66.7
صناعات مواد البناء	08	07	87.5
الصناعات المعدنية	10	10	100
الصناعات الصيدلانية و الكيميائية و البلاستيك	13	12	92.3
المجموع	50	44	88

المصدر: من إعداد الطالب.

و يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مشاركة كانت 100 % في قطاعات الصناعات النسيجية و الميكانيكية و المعدنية، و أقل نسبة كانت 66.7 % في قطاع الصناعات الكهربائية و الالكترونية و قطاع الصناعات الغذائية.

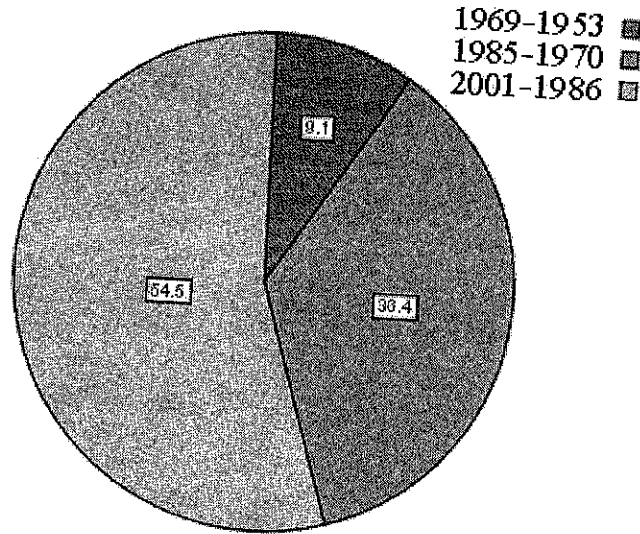
و يبين الجدول (3-6) توزيع المؤسسات المستقصة حسب سنوات التأسيس :

جدول (3-6): توزيع المؤسسات المستقصة حسب سنوات التأسيس

النسبة %	التكرار	سنوات التأسيس
9.1	4	1969-1953
36.4	16	1985-1970
54.5	24	2001-1986
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (2-6): النسب % للمؤسسات المستقصة حسب سنوات التأسيس



المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح مما سبق أن 54.5% المؤسسات المستقصة لها عمر بين 23 و 8 سنوات، و 36.4% من المؤسسات المستقصة لها عمر بين 39 و 24 سنة، و 9.1% من المؤسسات المستقصة لها عمر بين 56 و 40 سنة.

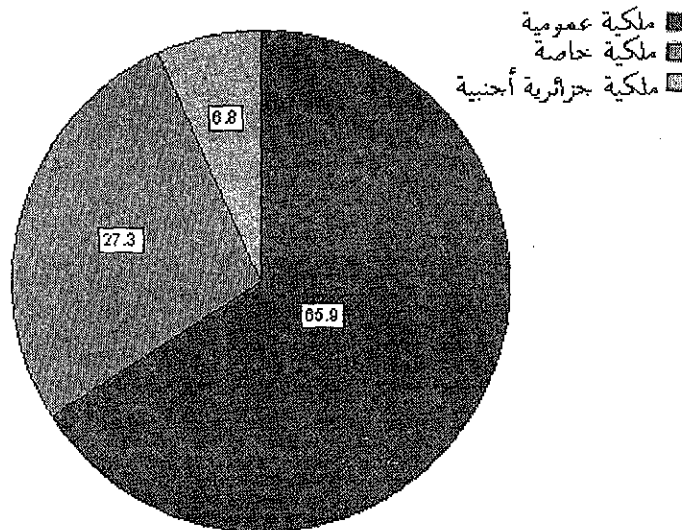
و يبين الجدول (4-6) توزيع المؤسسات المستقصاة حسب طبيعة الملكية :

جدول (4-6): توزيع المؤسسات المستقصاة حسب طبيعة الملكية

النسبة %	التكرار	طبيعة الملكية
65.9	29	ملكية عمومية
27.3	12	ملكية خاصة
6.8	3	ملكية جزائرية أجنبية
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (3-6): النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب طبيعة الملكية



المصدر: من إعداد الطالب.

و يتضح مما سبق أن النسبة الأكبر من المؤسسات المستقصاة هي مؤسسات ذات ملكية عمومية بنسبة 65.9 % ، تليها المؤسسات ذات ملكية خاصة بنسبة 27.3 % ، ثم المؤسسات ذات ملكية جزائرية أجنبية بنسبة 6.8 % .

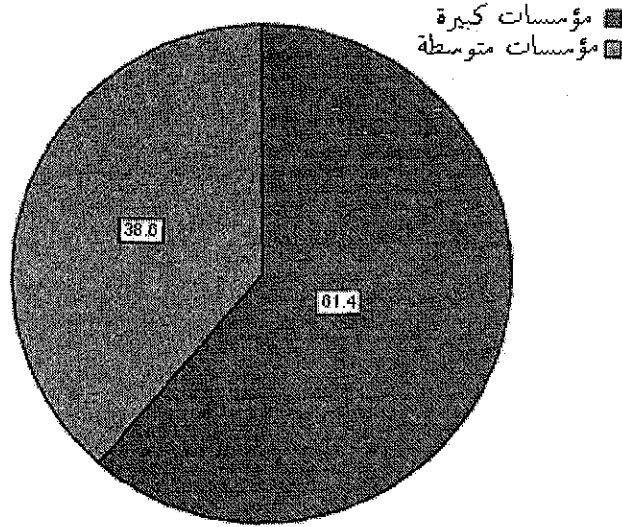
و يبين الجدول (5-6) توزيع المؤسسات المستقصاة حسب الحجم* :

جدول (5-6): توزيع المؤسسات المستقصاة حسب الحجم

الحجم	التكرار	النسبة %
مؤسسات متوسطة	17	38.6
مؤسسات كبيرة	27	61.4
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (4-6): النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب الحجم



المصدر: من إعداد الطالب.

و يتضح مما سبق أن النسبة الأكبر من المؤسسات المستقصاة هي المؤسسات الكبيرة الحجم بنسبة 61.4 % ، أما نسبة المؤسسات المستقصاة المتوسطة الحجم بلغت 38.6 % .

* لقد تم استعمال حجم العمالة في تحديد حجم المؤسسة، حيث تضم المؤسسة المتوسطة الحجم 50 إلى 250 فردا ، بينما تضم المؤسسة الكبيرة أكثر من 250 فردا.

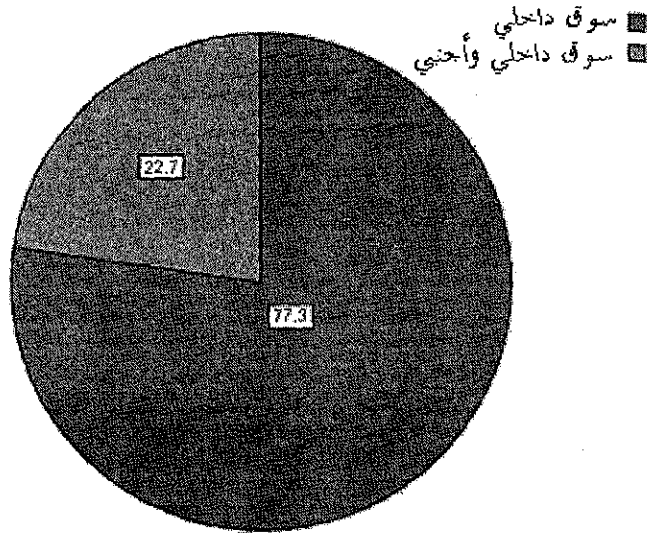
و يبين الجدول (6-6) توزيع المؤسسات المستقصاة حسب طبيعة السوق :

جدول (6-6): توزيع المؤسسات المستقصاة حسب طبيعة السوق

النسبة %	التكرار	طبيعة السوق
77.3	34	سوق داخلي
22.7	10	سوق داخلي وأجنبي
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (6-5): النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب طبيعة السوق



المصدر: من إعداد الطالب.

و يتضح مما سبق أن النسبة الأكبر من المؤسسات المستقصاة هي المؤسسات التي تركز على السوق الداخلي بنسبة 77.3 % ، و تركز 22.7 % من المؤسسات المستقصاة على السوق الداخلي والخارجي.

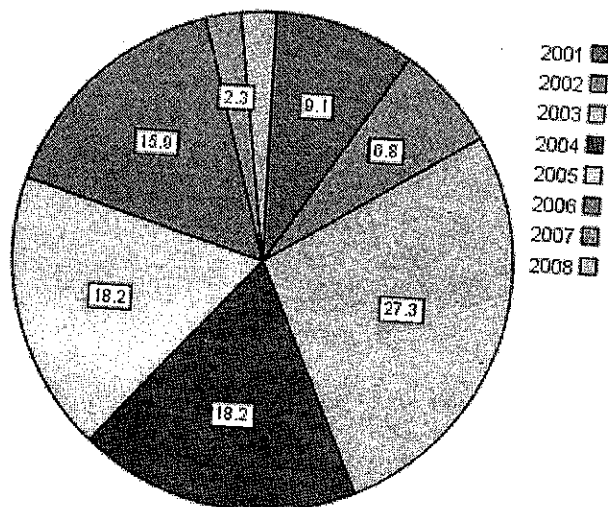
و يبين الجدول (7-6) توزيع المؤسسات المستقصاة حسب سنة الحصول على الشهادة:

جدول (7-6) : توزيع المؤسسات المستقصاة حسب سنة الحصول على الشهادة

النسبة %	التكرار	السنة
9.1	4	2001
6.8	3	2002
27.3	12	2003
18.2	8	2004
18.2	8	2005
15.9	7	2006
2.3	1	2007
2.3	1	2008
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (6-6) : النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب سنة الحصول على الشهادة



المصدر: من إعداد الطالب.

و يتضح مما سبق أن النسبة الأكبر من المؤسسات المستقصاة حصلت على شهادة ايزو 9001 سنة 2003 بنسبة 27.3 %، أما النسبة الأقل من المؤسسات المستقصاة حصلت على الشهادة في سنتي 2007 و 2008 بنسبة 2.3 %.

وتجدر الإشارة إلى أن إجابات المؤسسات المستقصاة عن سؤال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان النفسي ، مما يعني عدم وجود حالات لمؤسسات تُطبق إدارة الجودة الشاملة ، ويوفر ذلك معلومة عامة حول عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ، و لكن لا يوفر ذلك معلومات مفصلة عن مدى اندماج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

2- أداة الدراسة و إجراءاتها:

2-1 بناء أداة الدراسة:

استنادا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في البحث و الإمكانيات المتاحة لنا ، و نظرا لعدم توفر معلومات أساسية مرتبطة بموضوع البحث كمعلومات منشورة ، فإنّ الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستبانة . من خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة و تحقيق أهدافها.

يوجد عدد كبير من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة استعملوا الاستبانة في بحوثهم، حيث طوّر كل واحد منهم الاستبانة الخاصة به لجمع البيانات اللازمة لبحثه، وبعد فحص أهم تلك الاستبانات تم التوصل إلى أن و لا واحدة من تلك الاستبانات تلي متطلبات هذا البحث ، و لكن مع ذلك أعطتنا رؤية عامة لتطوير الاستبانة الخاصة بالبحث.

توجد مجموعة من الاعتبارات يجب أخذها في الحسبان من أجل نجاح عملية تصميم الاستبانة ، و تتمثل في ما يلي¹:

- استحضار هدف الدراسة في الذهن.
- تقديم إرشادات واضحة حول كيفية ملئ الاستبانة.
- يجب أن تكون الأسئلة في تسلسل منطقي .
- عدم طرح أكثر من سؤال في سؤال واحد.

¹ BERDIE.D.R & ANDERSON.J.F, Questionnaire: design and use, Scarecrow, New Jersey, 1974, p 48.

- تفادي الأسئلة التي تدفع الجيب إلى إجابة معينة.
- يجب أن تكون عبارات الاستبانة سهلة القراءة و بلغة مفهومة ، أي تفادي المصطلحات التي تؤدي إلى الالتباس في الفهم .

على هذا الأساس صممت الاستبانة وفقا للعناصر التالية :

- بيانات عامة خاصة بالمؤسسة: اسم المؤسسة، سنة تأسيسها، طبيعة الملكية، طبيعة نشاط المؤسسة، المنتجات و الخدمات الرئيسية للمؤسسة، حجم العمالة، طبيعة سوق المؤسسة ، سنة الحصول على الشهادة، و وضعية المؤسسة في ما يخص تطبيق أو عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- و قد أُتبع ذلك بتوجيه للمجيبين فيما يخص الأجزاء من الاستبانة الواجب الإجابة عنها.
- الجزء الأول: يشمل عددا من المحاور والعبارات لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، و قد تم صياغتها بالاعتماد على مراجعة الأدبيات حول العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة (الفصل الثاني) ، و قد تم صياغة عبارات الجزء الأول بشكل يتيح للمجيبين فرصة الإجابة عنها وفقا لتدرج مقياس ليكرت الخماسي :

1= ضعيف جدا.

2= ضعيف.

3= متوسط.

4= مرتفع.

5= مرتفع جدا.

- الجزء الثاني: يستعمل 09 عبارات لتحديد المزايا الممكنة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و قد تم صياغة عبارات الجزء الثاني بشكل يتيح للمجيبين فرصة الإجابة عنها وفقا لتدرج مقياس ليكرت الخماسي :

1= غير موافق بشدة.

2= غير موافق.

3= موافق إلى حد ما.

4= موافق.

5= موافق بشدة.

- الجزء الثالث: يستعمل 04 عبارات لتحديد عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و قد تم صياغة عبارات الجزء الثالث بشكل يتيح للمجيبين فرصة الإجابة عنها وفقا لتدرج مقياس ليكرت الخماسي :

1= غير موافق بشدة.

2= غير موافق.

3= موافق إلى حد ما.

4= موافق.

5= موافق بشدة

- الجزء الرابع : خبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و يضم أسئلة مفتوحة حول:تاريخ بداية برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مدة إرساء إدارة الجودة الشاملة ، المزايا المتولدة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و العقبات التي واجهت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-2 صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني " التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"¹، و تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال :

• الصدق الظاهري للأداة :

تم استخدام نتائج مراجعة الأدبيات في صياغة المسودة الأولى للاستبانة ، ثم عرضت هذه المسودة على عدد من المحكمين من :

- أساتذة باحثين مختصين.

- مدققين الجودة ذوي الخبرة الطويلة في الميدان.

- مسؤولي إدارة الجودة في مؤسسات صناعية مختلفة.

و طلب منهم إبداء آرائهم بخصوص مسودة الاستبانة وفقا للنقاط التالية :

- مدى مناسبة متغيرات البيانات العامة حول المؤسسة.

- مدى وضوح العبارات المستعملة في الاستبانة.

¹ العساف حمد صالح ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الميكان للطباعة و النشر، الرياض، 1995، ص 429.

- مدى انتماء كل عبارة لمحورها ومدى قياسها لما وضعت من أجله.
- مدى ملائمة تدرجات المقاييس المستعملة.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرويه ضروريا لتطوير أداة الدراسة .

و استنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي قدمها المحكمون ، تم إجراء التعديلات التي اقترحها و اتفق عليها معظم المحكمين ، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات ، و حذف بعض العبارات المتشابهة ، و ذلك حتى تزداد أداة الدراسة وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت من أجله ، و بلغ عدد عبارات الاستبانة في شكلها النهائي : 09 أسئلة في ما يخص المعلومات العامة حول المؤسسة ، 59 عبارة للجزء الأول ، 09 عبارة للجزء الثاني ، 04 عبارة للجزء الثالث ، 04 أسئلة للجزء الرابع ، و يبين الملحق رقم 01 الاستبانة في شكلها النهائي.

• الصدق البنائي للأداة :

يشير الصدق البنائي إلى درجة أن العبارات في المحاور تقيس نفس المتغير ، و يمكن تقييمه باستعمال طريقة المكونات الأساسية ACP.

تعتبر طريقة المكونات الأساسية من بين أساليب تحليل البيانات الأكثر استعمالا، و التي تم اقتراحها من طرف HOTELLING ، و كانت تتطلب الكثير من الحسابات ، لكنها أصبحت طريقة عملية بفعل تطور وسائل الحساب الآلي¹.

في هذه الدراسة ، تم استخدام طريقة المكونات الأساسية ACP لتحديد الدرجة التي ترتبط بها العبارات بالعوامل أو المكونات المستحدثة ، أي لتحديد ماهي العبارات التي ترتبط بواحد أو أكثر من عامل حسب كل محور جزئي من محاور قياس العوامل المخرجة لإدارة الجودة الشاملة.

تم تطبيق برنامج التحليل العائلي لـ SPSS ، و أن كل محور جزئي أصبح عاملا يحلل بصفة منفصلة ، و تم تحديد المكونات الأساسية حسب جذور كامنة تزيد عن الواحد. و يبين الجدول (6-8) نتائج التحليل العائلي باستخدام طريقة المكونات الأساسية :

¹ CASIN.P, Analyse des données et des panels de données, De Boeck & Larcier, Bruxelles, 1999, p 34.

يبين الجدول (6-8) أن المحاور الجزئية لقياس 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة شكلت 11 مكونا مستخرجا ، ويلاحظ أن التشبعات لها قيم مرتفعة، مما يعني أن المحاور الجزئية لقياس إدارة الجودة الشاملة أحادية العامل، و بالتالي فان أداة الدراسة صادقة في قياس العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

2-3 ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعني أن الإجابة ستكون واحدة باستعمال الأداة لقياس شيء أكثر من مرة . يوجد 11 محورا جزئيا لقياس 11 عاملا حرجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، حيث يوجد في كل محور جزئي عدد من العبارات تقيسه ، هذا بالإضافة إلى محور مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و محور عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. في هذه الدراسة ، تم استخدام معامل الثبات α كرونباخ لدراسة مدى ثبات مختلف محاور أداة الدراسة ، و تم تطبيق برنامج الثبات الخاص بـ SPSS بصفة منفصلة للعبارات حسب كل محور جزئي من محاور العوامل الحرجة ، و محور مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و محور عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يبين الجدول (6-9) نتائج اختبار الثبات باستعمال معامل الثبات α كرونباخ لمختلف المحاور:

جدول (6-9): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	α كرونباخ	
العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة	القيادة	07	0.885
	التخطيط الاستراتيجي للجودة	04	0.842
	بنية الجودة	04	0.851
	التركيز على الزبون	06	0.923
	الاتصال الفعال	05	0.872
	التقييم	08	0.947
	التدريب والتعليم	07	0.941
	مشاركة الأفراد	05	0.902
	المكافأة و العرفان	05	0.903
	إدارة جودة الموردين	04	0.910
	إدارة العمليات	04	0.864
مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	09	0.878	
عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	04	0.738	

المصدر: نتائج الدراسة.

يُبرز الجدول (6-9) ثبات جميع محاور أداة الدراسة ، حيث تُراوح معامل الثبات α كرونباخ للمحاور الجزئية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين 0.842 و 0.947 و هي معاملات مرتفعة جدا ، و بالتالي فان الأداة المصممة لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ثابتة ، و كذا ثبات محور مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ معامل الثبات α كرونباخ 0.878 و هي قيمة مرتفعة جدا ، و ثبات محور عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ α كرونباخ 0.738 و هي قيمة مرتفعة ، و بالتالي نستخلص أن أداة الدراسة ثابتة .

3- خطوات تطبيق الدراسة الميدانية:

لقد مرت الدراسة الميدانية بالخطوات التالية :

- إعداد الاستبانة باللغة الفرنسية في صورتها النهائية.
- الاتصال بقسم الجودة بوزارة الصناعة و الهيئات المانحة لشهادات الايزو للحصول على إحصائيات حول المؤسسات الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- تم تحديد عينة البحث ، و جمع معطيات حول عناوين و سمات المؤسسات المختارة.
- من أجل تسهيل المهمة في توزيع الاستبانات و جمعها ، تم الحصول على وثيقة تعريف من الكلية تفيد بارتباطنا بدراسة الدكتوراه.
- من أجل رفع فرص الاستجابة تم القيام بتوزيع الاستبانات يدا بيد ، حيث تم التنقل في المنطقة الغربية و الوسطى ، و بسبب التباعد الجغرافي للمؤسسات تم تكليف زملاء أساتذة باحثين بتوزيع هذه الاستبانات و جمعها من المؤسسات في مناطق : الشرق ، الجنوب ، و بعض مناطق الغرب و الوسط.
- تم اختيار مسؤول إدارة الجودة في المؤسسات المستهدفة من أجل الإجابة على أسئلة الاستبانة ، وذلك للأسباب التالية :
- أن مسؤول إدارة الجودة مصدر قيم للإجابة على استبانة الدراسة ، ذلك أن له دورا فعالا في تأسيس نظام إدارة الجودة و تطويره ، فحسب المواصفة ايزو 9001 فان مهمته التأكد من تأسيس نظام إدارة الجودة وتطبيقه والحفاظ عليه، ورفع التقارير إلى الإدارة العليا بخصوص أداء هذا النظام لتتم مراجعته ، و بالتالي فهو على اطلاع واسع بممارسات الجودة في مؤسسته.
- أن مسؤول إدارة الجودة يمتلك المعرفة المطلوبة للإجابة على الاستبانة ، و ذلك لأنه حصل على تدريب على مفاهيم و ممارسات الجودة .
- تم جمع البيانات في الفترة : جانفي ، فبراير ، مارس.
- إدخال البيانات في الحاسب و المعالجة الإحصائية للبيانات و تحليلها.

4- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و التي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS version 12) ، و في ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استعمالها:

- حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على سمات المؤسسات المستقصاة.
- حساب التكرارات و النسب المئوية لتحديد إجابات المؤسسات المستقصاة.
- استخدام طريقة المكونات الأساسية ACP لتحديد الدرجة التي ترتبط بها العبارات بالعوامل المستحدثة ، أي لتحديد ماهي العبارات التي ترتبط بواحد أو أكثر من عامل حسب كل محور جزئي من محاور قياس العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ α Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي لكل عامل من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة و العبارات ، مع العلم أنه يفيد في ترتيب تلك العوامل و العبارات حسب أعلى متوسط ، كما تم حسابه كذلك لترتيب المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و كذا لترتيب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد طول خلايا مقياس ليكرت ، و ذلك بحساب المدى $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $4 \div 5 = 0.80$ ، بعد ذلك نضيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (وهي واحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية¹ ، و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية و تكون كما يلي :
- أي متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية " ضعيف جدا " .

¹ بدران بن عبد الرحمن العمر، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2004 ، ص 126-127.

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 1.80 و حتى 2.60 يصنف في الخلية "ضعيف".
 - أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 2.60 و حتى 3.40 يصنف في الخلية "متوسط".
 - أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 3.40 و حتى 4.20 يصنف في الخلية "مرتفع".
 - أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 4.20 و حتى 5 يصنف في الخلية "مرتفع جداً".
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف الإجابات للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة عن متوسطها الحسابي و كذا العبارات ، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في الإجابات لكل عامل حرج و العبارات ، علماً أنه يفيد في ترتيب العوامل الحرجة و العبارات حسب المتوسط المرجح لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح ، كما تم استخدام الانحراف المعياري كذلك بالنسبة لمزايا و عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها

1- مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة :

لتحديد درجة أو مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عامل من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، كما يبينه الجدول (10-6) التالي :

جدول (10-6) : مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة

العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
القيادة	07	2.35	0.576	8	ضعيفة
التخطيط الاستراتيجي للجودة	04	2.72	0.911	5	متوسطة
بنية الجودة	04	3.07	0.875	1	متوسطة
التركيز على الزبون	06	2.94	0.755	3	متوسطة
الاتصال الفعال	05	2.75	0.647	4	متوسطة
التقييم	08	2.59	0.761	6	ضعيفة
التدريب و التعليم	07	2.34	0.751	9	ضعيفة
مشاركة الأفراد	05	1.62	0.688	11	ضعيفة جدا
المكافأة و العرفان	05	2.28	0.855	10	ضعيفة
إدارة جودة الموردين	04	2.97	0.781	2	متوسطة
إدارة العمليات	04	2.51	0.709	7	ضعيفة

المصدر: نتائج الدراسة

- يتبين من الجدول (6-10) أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و قد جاء ترتيب درجة تطبيقها كالاتي:
- جاء عامل " بنية الجودة " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 3.07 بانحراف معياري 0.875 ، وهي درجة تطبيق متوسطة .
 - جاء عامل " إدارة جودة الموردين " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.97 بانحراف معياري 0.781، وهي درجة تطبيق متوسطة.
 - جاء عامل " التركيز على الزبون " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.94 بانحراف معياري 0.755، وهي درجة تطبيق متوسطة.
 - جاء عامل " الاتصال الفعال " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.75 بانحراف معياري 0.647، وهي درجة تطبيق متوسطة.
 - جاء عامل " التخطيط الاستراتيجي للجودة " في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.72 بانحراف معياري 0.911 ، وهي درجة تطبيق متوسطة.
 - جاء عامل " التقييم " في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.59 بانحراف معياري 0.761 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.
 - جاء عامل " إدارة العمليات " في الترتيب السابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.51 بانحراف معياري 0.709 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاء عامل " القيادة " في الترتيب الثامن من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.35 بانحراف معياري 0.576 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاء عامل " التدريب والتعليم " في الترتيب التاسع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.34 بانحراف معياري 0.751 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاء عامل " الكفاءة والعرفان " في الترتيب العاشر من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.28 بانحراف معياري 0.855 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاء عامل " مشاركة الأفراد " في الترتيب الحادي عشر و الأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 1.62 بانحراف معياري 0.688 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة جدا.

اعتمادا على ما سبق ، يمكن استخلاص مايلي:

- أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات المستقصاة.

- أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق ، فبعض العوامل لها مستوى تطبيق متوسط ، وهي :

- بنية الجودة.

- إدارة جودة الموردين.

- التركيز على الزبون.

- الاتصال الفعال.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

و بعض العوامل لها مستوى تطبيق ضعيف ، وهي :

- التقييم .

- إدارة العمليات.

- القيادة.
- التدريب والتعليم.
- المكافأة والعرفان.

بينما كان لعامل مشاركة الأفراد مستوى تطبيق ضعيف جدا.

- تصدر عامل "بنية الجودة" ترتيب درجة تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، و يدل ذلك على الجهود المبذولة من طرف لجنة التوجيه و مسؤول إدارة الجودة في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001، حيث أدت تلك الجهود إلى التغلب على مقاومة التغيير وإدخال مفاهيم جديدة خاصة بالجودة في المؤسسات المستقصاة ، و لكن التحدي يكون أكبر إن قررت تلك المؤسسات المواصلة و توجهه إلى ما بعد الايزو نحو إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التغيير سيكون على نطاق كل المؤسسة ، و يتطلب ذلك الكثير من الجهد و الصبر والمثابرة.

- تعتبر القيادة أهم عامل حرج من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ، لأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي عملية تتم من أعلى إلى أسفل في المؤسسة ، ذلك أن الإدارة العليا هي عامل التغيير الأساسي في المؤسسة ، و قد جاء ترتيب القيادة في الترتيب الثامن من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و بدرجة تطبيق ضعيفة ، و إن ضعف القيادة سيؤدي إلى إجهاض جميع جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- جاء ترتيب العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالموارد البشرية في المراتب الأخيرة في المؤسسات المستقصاة ، و هذا لا يتفق مع المكانة التي ينبغي أن تعطى للموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة الموارد البشرية على أنها أثن الموارد و التي يجب تطويرها باستمرار وإطلاق قدراتها، و لا يمكن انتظار الكثير من المزايا من الموارد البشرية في المؤسسات المستقصاة أمام واقع ضعف التدريب والمكافأة والعرفان و مشاركة الأفراد.

- تراوحت درجة الانحراف المعياري لدرجة تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة بين 0.576 و 0.911 ، و يدل ذلك على تباين ضعيف في درجة تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، و يُفسر ذلك

بأن المؤسسات المستقصاة لها سمة مشتركة هي أهمها جميعها طبقت أنظمة إدارة جودة ايزو 9001.

و نتعرض فيما يلي إلى نتائج الدراسة المتعلقة بالممارسات التي تخص كل عامل من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة :

1-1 القيادة :

يتبين من الجدول (6-11) أن ممارسات القيادة في المؤسسات المستقصاة لها مستوى تطبيق ضعيف، وجاء ترتيب تطبيقها كالتالي:

- جاءت عبارة " تخصيص الإدارة العليا للموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.57 بانحراف معياري 0.587، وهي درجة تطبيق ضعيفة، و يدل ذلك على تخصيص الموارد المالية التي صرفت في التدريب و الاستشارة الخارجية في مجال الجودة من أجل تطوير نظام إدارة الجودة.

- جاءت عبارة " تشجيع الإدارة العليا لانضمام الأفراد لتحسين الجودة " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.41 بانحراف معياري 0.542 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة، و يدل ذلك على أن تشجيع الإدارة العليا لا يمس كل الأفراد في المؤسسات المستقصاة ، بل يمس مسؤول إدارة الجودة و الأفراد الذين لهم تأثير مباشر على جودة المنتج.

- جاءت عبارة " مشاركة الإدارة العليا في نشاطات تحسين الجودة " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.36 بانحراف معياري 0.487، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ذلك على مشاركة ضعيفة للإدارة العليا في تحسين الجودة في المؤسسات المستقصاة ، و إن مشاركة الإدارة العليا لها أهمية كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لأن الأفراد في المستويات الإدارية الأخرى سيقتمدون بالإدارة العليا.

- جاءت عبارة " معارف الإدارة العليا في مجال إدارة الجودة الشاملة " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.34

بانحراف معياري 0.645 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ذلك على ضعف تدريب الإدارة العليا في مجال إدارة الجودة الشاملة.

- جاءت عبارة " تركيز الإدارة العليا على نجاح المؤسسة في المدى الطويل " في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.32 بانحراف معياري 0.708، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، ويدل ذلك على تركيز الإدارة العليا على الأرباح و النتائج القصيرة الأجل ، و هذا ما يفسر عدم اهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي استثمار طويل الأجل ، و نتائجها لا تظهر إلا بعد سنوات من التطبيق.

- جاءت عبارة " قدرة الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة " في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.25 بانحراف معياري 0.534، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و هذا يدل على ضعف المهارات القيادية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أفراد الإدارة العليا أن يصبحوا قياديين.

- جاءت عبارة " تمكين الإدارة العليا لأفراد لحل مشاكل الجودة " في الترتيب السابع و الأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.18 بانحراف معياري 0.446، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و هذا يدل على ضعف تمكين الأفراد لحل المشاكل التي يواجهونها ، و تتطلب إدارة الجودة الشاملة إعطاء الأفراد الأقرب للمشكلة نوعا من الحرية في التصرف و المساهمة في اتخاذ القرار.

جدول (11-6) : مدى تطبيق القيادة في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الأغراف الإداري	الوسط الحسابي	الدرجة					المعيار	ت	المسار
			الطبق	3	2	1	ضعيف جدا			
5	0.708	2.32	0	3	11	27	3	ت	1 تركيز الإدارة العليا على نجاح المؤسسة في المدى الطويل.	
			6.8	25	61.4	6.8	%			
4	0.645	2.34	0	1	16	24	3	ت	2. معارف الإدارة العليا في مجال إدارة الجودة الشاملة.	
			2.3	36.4	54.5	6.8	%			
6	0.534	2.25	0	0	13	29	2	ت	3. قدرة الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
			0	0	29.5	65.5	4.5	%		
1	0.587	2.57	0	0	27	15	2	ت	4. تخصيص الإدارة العليا للموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
			0	0	61.4	34.1	4.5	%		
3	0.487	2.36	0	0	16	28	0	ت	5. مشاركة الإدارة العليا في نشاطات تحسين الجودة.	
			0	0	36.4	63.6	0	%		
7	0.446	2.18	0	0	9	34	1	ت	6. تمكن الإدارة العليا الأفراد على مشاكل الجودة.	
			0	0	20.5	77.3	2.3	%		
2	0.542	2.41	0	0	19	24	1	ت	7. تشجيع الإدارة العليا لانضمام الأفراد لتحسين الجودة.	
			0	0	43.2	54.5	2.3	%		
	0.576	2.35							عامل القيادة	

المصدر : نتائج الدراسة

2-1 التخطيط الاستراتيجي للجودة:

يبين الجدول (6-12) أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي للجودة ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كآآي:

- جاءت عبارة " صياغة سياسة جودة واضحة " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.77 بانحراف معياري 0.831، وهي درجة تطبيق متوسطة ، و يفسر ذلك بأن المؤسسات المستقصاة قامت بصياغة سياسة جودة لاستيفاء متطلبات المواصفة ايزو 9001.

- جاءت عبارة " صياغة أهداف جودة مفصلة " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.48 بانحراف معياري 0.628، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ذلك على ضعف عملية صياغة الأهداف في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " صياغة رؤية واضحة طويلة الأجل " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.34 بانحراف معياري 0.645، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و يفسر ذلك بعدم تركيز الإدارة العليا على المدى الطويل.

- جاءت عبارة " صياغة خطط تحسين الجودة " في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.30 بانحراف معياري 0.594، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ذلك على ضعف صياغة خطط تحسين الجودة.

جدول (6-12) : مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للوحدة في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الاختراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة					المتباينة		
			التطبيق							
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا			
3	0.645	2.34	0	1	16	24	3	ت %	1. صياغة رؤية واضحة للمدى الطويل. 2. صياغة سياسة جودة واضحة. 3. صياغة أهداف جودة مفصلة. 4. صياغة خطط تحسين الجودة.	
1	0.831	3.77	0	2.3	36.4	54.5	6.8	ت %		
2	0.628	2.48	15.9	7	24	9	4	0		ت %
4	0.594	2.30	0	0	54.5	38.6	6.8	ت %		
	0.911	2.72	0	0	16	25	3	ت %		
					36.4	56.8	6.8	ت %		

عوامل التخطيط الاستراتيجي للجودة

المصدر : نتائج الدراسة

3-1 بنية الجودة:

يبين الجدول (6-13) أن ممارسات بنية الجودة ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالاتي:

- جاءت عبارة " العلاقة المباشرة بين قسم الجودة والإدارة العليا " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 4.09 بانحراف معياري 0.676 ، وهي درجة تطبيق مرتفعة ، و يدل ذلك على الاهتمام الذي توليه الإدارة العليا في المؤسسات المستقصاة لتطوير نظام إدارة جودة.

- جاءت عبارة " درجة التنسيق بين قسم الجودة والأقسام الأخرى للمؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.32 بانحراف معياري 0.471، وهي درجة تطبيق متوسطة ، و هذا يدل على درجة تنسيق متوسطة بين قسم الجودة والأقسام الأخرى في المؤسسة.

- جاءت عبارة " استخدام أفراد الجودة كمصدر للاستشارة داخل المؤسسة " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.52 بانحراف معياري 0.505 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و يُفسّر ذلك بأن المؤسسات المستقصاة طبقت أنظمة إدارة جودة ايزو 9001 ، و أدى ذلك إلى تغيير محدود النطاق و استشارات محدودة.

- جاءت عبارة " مساهمة لجنة توجيه الجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة " في الترتيب الرابع و الأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.36 بانحراف معياري 0.487 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ذلك على أن لجنة توجيه الجودة في المؤسسات المستقصاة بذلت جهودا لتأسيس نظام إدارة جودة 9001 ، و لا يعد ذلك إلا خطوة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

جدول (6-13) : مدى تطبيق بيئة الجودة في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الاغراف المعاري	المتوسط الحسابي	الدرجة					العبرة	
			التطبيق						
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
4	0.487	2.36	0	0	16	28	0	ت	1. مساهمة لجنة توجيه الجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
1	0.676	4.09	0	0	36.4	63.6	0	%	2. العلاقة المباشرة بين قسم الجودة و الإدارة العليا.
			12	24	8	0	0	ت	
2	0.471	3.32	27.3	54.5	18.2	0	0	%	3. درجة التنسيق بين قسم الجودة و الأقسام الأخرى للمؤسسة.
			0	14	30	0	0	ت	
3	0.505	2.52	0	31.8	68.2	0	0	%	4. استخدام أفراد الجودة كمصدر للاستشارة داخل المؤسسة.
			0	0	23	21	0	ت	
	0.875	3.07	0	0	52.3	47.7	0	%	عامل بيئة الجودة

المصدر : نتائج الدراسة

4-1 التركيز على الزبون :

يبين الجدول (6-14) أن ممارسات التركيز على الزبون ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالاتي:

- جاءت عبارة " استقبال شكايات الزبائن " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.39 بانحراف معياري 0.754 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يدل ذلك على أن ليس كل شكايات الزبائن تلقى الآذان الصاغية لدى المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " معالجة شكايات الزبائن " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.34 بانحراف معياري 0.776 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يدل ذلك على أن ليس كل الشكايات يتم معالجتها .

- جاءت عبارة " أولوية إرضاء الزبائن بصفة مستمرة داخل المؤسسة " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.32 بانحراف معياري 0.518 ، و هي درجة تطبيق متوسطة، و هذا يعني أنه يمكن التضحية برضاء الزبائن في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " الممارسة المنتظمة لاستقصاءات رضا الزبائن " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.68 بانحراف معياري 0.561 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يدل ذلك على عدم انتظام ممارسة استقصاءات رضا الزبائن في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " تطبيق مفهوم زبون مُوردٍ داخلي داخل المؤسسة " في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.45 بانحراف معياري 0.504 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة ، و هذا يدل على مفهوم زبون مُوردٍ داخلي مفهوم جديد بالنسبة للمؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " الممارسة المنتظمة لدراسات السوق لتحديد حاجات السوق " في الترتيب السادس و الأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.43 بانحراف معياري 0.625 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ضعف ممارسة دراسات السوق في المؤسسات المستقصاة على التدفق غير المستمر للمعلومات عن حاجات الزبائن التي يحسُن بها ويتوقعون تحقيقها.

جدول (6-14) : مدى تطبيق التركيز على الزبون في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الاغراف المقارن	المتوسط الحسابي	الدرجة						المعارة
			5 مرفوع جدا	4 مرفوع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
3	0.518	3.32	0	15	28	1	0	ت	1. أولوية إرضاء الزبائن بصفة مستمرة داخل المؤسسة
			0	34.1	63.6	2.3	0	%	
6	0.625	2.43	0	2	16	25	1	ت	2. الممارسة المنظمة للدراسات السوق لتحديد حاجات الزبائن .
			0	4.5	36.4	56.8	2.3	%	
4	0.561	2.68	0	2	26	16	0	ت	3. الممارسة المنظمة للإقتصاعات رضا الزبائن.
			0	4.5	59.1	36.4	0	%	
1	0.754	3.39	2	18	19	5	0	ت	4. استقبال مكاتبات الزبائن .
			4.5	40.9	43.2	11.4	0	%	
2	0.776	3.34	3	14	22	5	0	ت	5. معالجة شكيات الزبائن.
			6.8	31.8	50	11.4	0	%	
5	0.504	2.45	0	0	20	24	0	ت	6. تطبيق مفهوم زبون موردي داخلي داخل المؤسسة.
			0	0	45.5	54.5	0	%	
	0.755	2.94	عامل التركيز على الزبون						

المصدر : نتائج الدراسة

5-1 الاتصال الفعال:

يبين الجدول (6-15) أن ممارسات الاتصال الفعال ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالآتي:

- جاءت عبارة " وضوح إجراءات وتعليمات الجودة بالنسبة لمستخدميها " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.11 بانحراف معياري 0.618 ، و هي درجة تطبيق متوسطة .

- جاءت عبارة " فهم أفراد المؤسسة لرؤية وسياسة الجودة " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.91 بانحراف معياري 0.676 ، و هي درجة تطبيق متوسطة.

- جاءت عبارة " الاتصال مفتوح و مستمر أفقياً " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.68 بانحراف معياري 0.518 ، و هي درجة تطبيق متوسطة.

- جاءت عبارة " الاتصال مفتوح ومستمر عمودياً من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.66 بانحراف معياري 0.479 ، و هي درجة تطبيق متوسطة.

- جاءت عبارة " استعمال تكنولوجيات الاتصال في المؤسسة (الأنترنت ، الأنترانات،...) " في الترتيب الخامس و الأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.36 بانحراف معياري 0.685 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

جدول (6-15) : مدى تطبيق الاتصال الفعال في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الاغراف المعاري	الفرسطة الحسابي	الدرجة					الممارسة
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا	
2	0.676	2.91	0	8	24	12	0	1. فهم أفراد المؤسسة لؤية و سياسة الجودة .
4	0.479	2.66	0	18.2	54.5	27.3	0	2. الاتصال مفتوح و مستمر عموديا : من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
			0	0	29	15	0	
3	0.518	2.68	0	0	65.9	34.1	0	3. الاتصال مفتوح و مستمر أفقيا.
			0	1	28	15	0	
5	0.685	2.36	0	2.3	63.6	34.1	0	4. درجة استعمال تكنولوجيات الاتصال في المؤسسة) الانترنت ، الأخرانات، ...).
			0	2	15	24	3	
1	0.618	3.11	0	4.5	34.1	54.5	6.8	5. وضح إجراءات و تعليمات الجودة بالنسبة لعملها.
			0	11	27	6	0	
	0.647	2.75	0	25	61.4	13.6	0	عامل الاتصال الفعال

المصدر : نتائج الدراسة

6-1 التقييم :

يبين الجدول (6-16) أن ممارسات التقييم ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالآتي:

- جاءت عبارة " الممارسة المنتظمة لتدقيق الجودة " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.36 بانحراف معياري 0.532 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يُفسَّر ذلك بأن المؤسسات المستقصاة هي مؤسسات تطبق أنظمة إدارة جودة ايزو 9001 ، و بالتالي توجد ممارسات لتدقيق الإجراءات.

- جاءت عبارة " هدف التقييم هو التحسين " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.25 بانحراف معياري 0.615 ، و هي درجة تطبيق متوسطة.

- جاءت عبارة " استعمال بيانات الجودة لتقييم أداء الإدارة العليا " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.57 بانحراف معياري 0.501 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.52 بانحراف معياري 0.505 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " الممارسة المنتظمة للمقارنة المرجعية " في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.45 بانحراف معياري 0.589 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " استعمال بيانات الجودة لتقييم أداء أقسام المؤسسة " في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.45 بانحراف معياري 0.663 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " تقييم تكاليف الجودة " في الترتيب السابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.43 بانحراف معياري 0.501 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " استعمال بيانات الجودة لتقييم أداء الأفراد " في الترتيب الثامن و الأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.64 بانحراف معياري 0.685 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا.

جدول (6-16) : مدى تطبيق التقييم في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الأغراض المصاري	المتوسط الحسابي	الدرجة					المعيار	
			5 موقع جدا	4 موقع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
5	0.589	2.45	0	1	19	23	1	ت %	1. الممارسة المنظمة للممارسة المرجحة.
			0	2.3	43.2	52.3	2.3		
1	0.532	3.36	1	14	29	0	0	ت %	2. الممارسة المنظمة لتدقيق الجودة.
			2.3	31.8	65.9	0	0		
			0	0	19	25	0		
7	0.501	2.43	0	0	43.2	56.8	0	ت %	3. تقييم تكاليف الجودة.
			0	0	19	25	0		
4	0.505	2.52	0	0	23	21	0	ت %	4. جمع و تحليل البيانات المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة (مثلا : معدل الترتيب...).
			0	0	52.3	47.7	0		
3	0.501	2.57	0	0	25	19	0	ت %	5. استعمال بيانات الجودة لتقييم أداء الإدارة العليا.
			0	0	56.8	43.2	0		
			0	0	24	16	4		
6	0.663	2.45	0	0	54.5	36.4	9.1	ت %	6. استعمال بيانات الجودة لتقييم أداء أقسام المؤسسة.
			0	0	5	18	21		
			0	0	11.4	40.9	47.7		
8	0.685	1.64	0	0	11.4	40.9	47.7	ت %	7. استعمال بيانات الجودة لتقييم أداء الأفراد.
			0	0	25	4	0		
			0	15	25	4	0		
2	0.615	3.25	0	0	34.1	9.1	0	ت %	8. هدف التقييم هو التحسين.
			0	0	56.8	9.1	0		
		2.59							عامل التقييم

المصدر : نتائج الدراسة

7-1 التدريب والتعليم :

يبين الجدول (6-17) أن ممارسات التدريب و التعليم ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالآتي:

- جاءت عبارة " إتاحة التدريب لجميع الأفراد " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.75 بانحراف معياري 0.534 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، ويدل ذلك على التدريب ليس متاحا لجميع الأفراد في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " مستوى وعي الأفراد بالجودة " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.70 بانحراف معياري 0.632 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يدل ذلك على وجود جهود لتحسيس الأفراد بأهمية الجودة في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " اعتبار الأفراد كمورد ذي قيمة يجب تطويره " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.68 بانحراف معياري 0.518 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يدل ذلك على وجود اتجاه إيجابي نحو تطوير الموارد البشرية في المؤسسات المستقصاة ، لكنه غير كاف من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة.

- جاءت عبارة " استمرارية أنشطة تدريب الأفراد " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.66 بانحراف معياري 0.568، و هي درجة تطبيق متوسطة .

- جاءت عبارة " حث الأفراد على تطوير معارفهم " في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.36 بانحراف معياري 0.532 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " تدريب الأفراد على أساليب حل المشاكل " في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.70 بانحراف معياري 0.668 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا .
- جاءت عبارة " تدريب الأفراد على العمل الجماعي " في الترتيب السابع والأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.52 بانحراف معياري 0.628 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا .

جدول (6-17) : مدى تطبيق التدريب والتعليم في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الاغراف الفعاري	المرسطة الجماعي	الطبق					درجة					البيارة		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
			مرقع جدا	مرقع	موسط	ضعف	ضعف جدا	ت	ت	ت	ت	ت			
3	0.518	2.68	0	1	28	15	0	0	0	0	0	0	0	ت	1. اعتبار الأفراد كمورد ذي قيمة يجب تطويره.
1	0.534	2.75	0	2.3	63.6	34.1	0	0	0	0	0	0	0	ت	2. اياحة التدريب لجميع الأفراد.
4	0.568	2.66	0	2	29	13	0	0	0	0	0	0	0	ت	3. استمرارية اياحة تدريب الأفراد.
2	0.632	2.70	0	4.5	56.8	38.6	0	0	0	0	0	0	0	ت	4. مستوى وصي الأفراد بالجوذة.
7	0.628	1.52	0	4	23	17	0	0	0	0	0	0	0	ت	5. تدريب الأفراد على العمل الجماعي .
6	0.668	1.70	0	9.1	52.3	38.6	0	0	0	0	0	0	0	ت	6. تدريب الأفراد على أساليب حل المشاكل.
5	0.532	2.36	0	0	11.4	47.7	21	18	40.9	0	0	0	0	ت	7. حت الأفراد على تطوير مهاراتهم .
	0.751	2.34	0	1	14	29	0	0	0	0	0	0	0	ت	عامل التدريب والتعليم
			0	2.3	31.8	65.9	0	0	0	0	0	0	0	ت	

المصدر: نتائج الدراسة

8-1 مشاركة الأفراد:

يبين الجدول (6-18) أن ممارسات مشاركة الأفراد ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالآتي:

- جاءت عبارة " درجة استعمال فرق تحسين الجودة " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.39 بانحراف معياري 0.493 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ذلك على ضعف الاستفادة من المواهب المتاحة و دمجها في بوثقة العمل الجماعي في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " تلقي المقترحات على كل مستويات المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.59 بانحراف معياري 0.693 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا ، و يدل ذلك على ضعف الاستفادة من أفكار الأفراد.

- جاءت عبارة " تطبيق مقترحات الأفراد بعد التقييم " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.50 بانحراف معياري 0.665 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا.

- جاءت عبارة " درجة مشاركة الأفراد في قرارات الجودة في المستويات التنظيمية الدنيا " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.48 بانحراف معياري 0.505 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا ، و يرجع ذلك إلى ضعف تمكين و تحفيز الأفراد و ضعف التدريب على أساليب حل المشاكل.

- جاءت عبارة " درجة استعمال حلقات الجودة " في الترتيب الخامس و الأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.16 بانحراف معياري 0.370 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا ، و يدل ذلك على ضعف وصعوبة تطبيق فرق عمل مبنية على أساس التطوع .

جدول (6-18) : مدى تطبيق مشاركة الأفراد في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الإحزاف المعاري	المتوسط الحسابي	الدرجة					المعيار
			5 مرفوع جدا	4 مرفوع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا	
5	0.370	1.16	0	0	0	7	37	1. درجة استعمال حلقات الجودة.
			0	0	0	15.9	84.1	
1	0.493	2.39	0	0	17	27	0	2. درجة استعمال فرق تحسين الجودة.
			0	0	38.6	61.4	0	
2	0.693	1.59	0	0	5	16	23	3. تعلق المتسرحات على كل مستويات المؤسسة.
			0	0	11.4	36.4	52.3	
3	0.665	1.50	0	0	4	14	26	4. تطبيق مقسرحات الأفراد بعد التقسيم.
			0	0	9.1	31.8	59.1	
4	0.505	1.48	0	0	0	21	23	5. درجة مشاركة الأفراد في قرارات الجودة في المؤسسات التنظيمية الدنيا.
			0	0	0	47.7	52.3	
	0.688	1.62	عامل مشاركة الأفراد					

المصدر : نتائج الدراسة

9-1 المكافأة و العرفان :

يبين الجدول (6-19) أن ممارسات المكافأة و العرفان ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالآتي:

- جاءت عبارة " الاعتراف بمجهودات الأفراد عن طريق تحسين ظروف العمل " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.75 بانحراف معياري 0.651 ، و هي درجة تطبيق متوسطة.

- جاءت عبارة " وضوح أشكال المكافأة والعقاب " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.59 بانحراف معياري 0.787 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " ارتكاز الترقية على جودة العمل " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.43 بانحراف معياري 0.695 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " المكافأة المالية لمقترحات الأفراد " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.95 بانحراف معياري 0.939 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا.

- جاءت عبارة " الاعتراف بمجهودات الأفراد عن طريق منح جوائز رمزية " في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.66 بانحراف معياري 0.680 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا.

جدول (6-19) : مدى تطبيق المكافأة والعرفان في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الإعتراف المعنوي	المتوسط الحسابي	الدرجة					العبرة		
			التطبيق							
			5 مرفق جدا	4 مرفق	3 متوسط	2 ضعف	1 ضعف جدا			
2	0.787	2.59	0	7	13	23	1	1	ت	1. وضح أشكال المكافأة والعرفان.
4	0.939	1.95	0	3	9	15	17	ت		
3	0.695	2.43	0	6.8	20.5	34.1	38.6	%		
5	0.680	1.66	0	4	12	27	1	ت		
1	0.651	2.75	0	9.1	27.3	61.4	2.3	%		
	0.855	2.28	0	0	5	19	20	ت	عامل المكافأة والعرفان	
			0	0	11.4	43.2	45.5	%		
			0	5	23	16	0	ت		
			0	11.4	52.3	36.4	0	%		
			0					%		

المصدر : نتائج الدراسة

1-1 إدارة جودة الموردين :

يبين الجدول (6-20) أن ممارسات المكافأة و العرفان ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالاتي:

- جاءت عبارة " استعمال نظام تنقيط للموردين " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.50 بانحراف معياري 0.699 ، و هي درجة تطبيق مرتفعة.

- جاءت عبارة " أهمية الجودة كمعيار في انتقاء الموردين " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.43 بانحراف معياري 0.625 ، و هي درجة تطبيق مرتفعة ، و يفسر ذلك بأن انتقاء الموردين يعد كمتطلبة في المواصفة ايزو 9001 مفروضة على المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " العلاقة الطويلة الأجل مع الموردين " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.50 بانحراف معياري 0.550 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ذلك على أنه لا يتم النظر إلى الموردين كشركاء في علاقة طويلة الأجل من الولاء والثقة المتبادلة لتحسين الجودة في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " التعامل مع عدد محدود من الموردين " في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.45 بانحراف معياري 0.548 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة، و يدل ذلك على تفضيل المؤسسات التعامل مع عدد كبير من الموردين.

جدول (6-20) : مدى تطبيق إدارة جودة الموردين في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الاخفاف المبراري	المتوسط الطاساني	الدرجة					المباراة
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا	
2	0.625	3.43	2	16	25	1	0	1. أهمية الجودة كعامل في انقضاء الموردين.
1	0.699	3.50	4.5	36.4	56.8	2.3	0	2. استعمال نظام تقييم للموردين.
3	0.550	2.50	4	15	24	1	0	3. العلاقة الطويلة الأجل مع الموردين.
4	0.548	2.45	9.1	34.1	54.5	2.3	0	4. التعامل مع عدد محدود من الموردين.
	0.781	2.97	0	2.3	40.9	56.8	0	عامل إدارة جودة الموردين

المصدر : نتائج الدراسة

2-1 إدارة العمليات :

يبين الجدول (6-21) أن ممارسات إدارة العمليات ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالآتي:

- جاءت عبارة " تحسين جودة العمليات الأساسية للمؤسسة " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 3.16 بانحراف معياري 0.479 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يدل ذلك على عدم الاهتمام بتحسين بعض العمليات المؤثرة على جودة المنتج في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " استعمال دورة PDCA في أنشطة تحسين عمليات و منتجات المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.57 بانحراف معياري 0.501 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة ، و يدل ذلك على أن دورة DEMING ما زالت نموذجاً جديداً للاستعمال في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " تحسين عمليات الدعم و الإدارة " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.25 بانحراف معياري 0.615 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " استعمال أدوات الجودة لتحسين العمليات " في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.07 بانحراف معياري 0.695 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة ، و يُفسَّر ذلك بضعف التدريب على أساليب حل المشكلات في المؤسسات المستقصاة.

جدول (6-21) : مدى تطبيق إدارة العمليات في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الاغراف المعياري	التوسط الطياني	الدرجة					العبارة
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا	
2	0.501	2.57	0	0	25	19	0	1. استعمال دورة PDCA في أنظمة تحسين عمليات و منتجات المؤسسة .
1	0.479	3.16	0	0	56.8	43.2	0	2. تحسين جودة العمليات الأساسية للمؤسسة .
			0	9	33	2	0	
3	0.615	2.25	0	20.5	75	4.5	0	3. تحسين عمليات الدعم و الإدارة .
			0	0	15	25	4	
4	0.695	2.07	0	0	34.1	56.8	9.1	4. استعمال أدوات الجودة لتحسين العمليات (مثلا : خريطة العملية ، بيان الأثر المسبب ،...) .
			0	0	12	23	9	
	0.709	2.51	0	0	27.3	52.3	20.5	عامس إدارة العمليات

المصدر : نتائج الدراسة

2- المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة:

يتبين من الجدول (6-22) أن جميع متوسطات المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تزيد متوسطاتها عن ثلاث درجات ، و جاء ترتيب توقعات تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة كالاتي :

- جاءت ميزة " تخفيض معدل العيوب " في الترتيب الأول من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.55 بانحراف معياري 0.627.

- جاءت ميزة " تخفيض تكاليف الأ جودة " في الترتيب الثاني من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.45 بانحراف معياري 0.627.

- جاءت ميزة " تحسين الاتصال داخل المؤسسة " في الترتيب الثالث من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.39 بانحراف معياري 0.689.

- جاءت ميزة " تخفيض شكايات الزبائن " في الترتيب الرابع من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.36 بانحراف معياري 0.613.

- جاءت ميزة " تحسين رضا الزبائن " في الترتيب الخامس من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.32 بانحراف معياري 0.471.

- جاءت ميزة " تحسين النتائج المالية " في الترتيب السادس من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.20 بانحراف معياري 0.553.

- جاءت ميزة " زيادة الإنتاجية " في الترتيب السابع من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.73 بانحراف معياري 0.694.

- جاءت ميزة "تحسين رضا الأفراد" في الترتيب الثامن من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.70 بانحراف معياري 0.632.

- جاءت ميزة "زيادة حصة السوق" في الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة توقع تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.68 بانحراف معياري 0.601.

استنادا لما سبق نستخلص أن جميع الإجابات كانت ايجابية تجاه المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، وقد احتلت ميزة زيادة حصة السوق المرتبة التاسعة والأخيرة في ترتيب توقعات تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، و يُعزَى ذلك إلى :

- توقع منافسة شديدة خاصة مع، مُضِيّ الجزائر قُدمًا في مسعى الانفتاح الاقتصادي، من اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوربي الذي يقضي بالرفع التدريجي للحواجز الجمركية إلى غاية الوصول منطقة للتبادل الحرّ في آفاق 2017، و المساعي الرامية للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

- تأثير بعض الممارسات غير الرسمية على حصة السوق.

جدول (6-22) : الزايا الممكنة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستفيدة

الترتيب	الأخواف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة					المسألة	
			5 موافق بشدة	4 موافق	3 موافق إلى حد ما	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة		
1	0.627	4.55	27	14	3	0	0	ت	1. تخصيص مهمل الوقت.
			61.4	31.8	6.8	0	0	%	
7	0.694	3.73	6	20	18	0	0	ت	2. زيادة الإنتاجية.
			13.6	45.5	40.9	0	0	%	
2	0.627	4.45	23	18	3	0	0	ت	3. تخصيص تكاليف الأخطاء.
			52.3	40.9	6.8	0	0	%	
3	0.689	4.39	22	17	5	0	0	ت	4. تحسين الاتصال داخل المؤسسة.
			50	38.6	11.4	0	0	%	
8	0.632	3.70	4	23	17	0	0	ت	5. تحسين رضا الأفراد.
			9.1	52.3	38.6	0	0	%	
4	0.613	4.36	19	22	3	0	0	ت	6. خفض تكاليف الزاين.
			43.2	50	6.8	0	0	%	
5	0.471	4.32	14	30	0	0	0	ت	7. تحسين رضا الزاين.
			31.8	68.2	0	0	0	%	
9	0.601	3.68	3	24	17	0	0	ت	8. زيادة حصة السوق.
			6.8	54.5	38.6	0	0	%	
6	0.553	4.20	12	29	3	0	0	ت	9. تحسين النتائج المالية.
			27.3	65.9	6.8	0	0	%	

المصدر: نتائج الدراسة

3- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة:

يتبين من الجدول (6-23) أنه توجد عقبات تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيبها من حيث درجة إعاقتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة كالآتي :

- جاءت صعوبة " عدم اهتمام الإدارة العليا " في الترتيب الأول من حيث درجة إعاقتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.30 بانحراف معياري 0.823 ، و يدل ذلك على أن الإدارة العليا في المؤسسات المستقصاة ترى أن الحصول على شهادة الايزو 9001 هو نهاية مسيرة الجودة . إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عملية تبدأ من أعلى لأسفل في المؤسسات ، بمعنى أنها تبدأ بدعم و تأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الكثير من الجهد والصبر والمثابرة من طرف الإدارة العليا على المدى الطويل .

- جاءت صعوبة " عدم التوفر على إطارات مدربة في مجال إدارة الجودة الشاملة " في الترتيب الثاني من حيث درجة إعاقتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.18 بانحراف معياري 0.582 ، و هذا يدل على أن التدريب الذي تلقاه بعض الأفراد في المؤسسات المستقصاة كان تدريباً في مجال تطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو 9001 و لم يشمل مجال إدارة الجودة الشاملة ، و بالتالي فهُم غير مؤهلين للمشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث يعتبر دور المديرين دوراً أساسياً في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، لأن هؤلاء المديرين سيتولون زمام أمور التدريب في مؤسساتهم .

- جاءت صعوبة " صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة " في الترتيب الثالث من حيث درجة إعاقتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.07 بانحراف معياري 0.587 ، و هذا يتفق تماماً مع النتيجة التي تم التوصل لها في الفصل الخامس عند دراسة العلاقة بين الثقافة الوطنية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، حيث أن الثقافة الوطنية تؤثر على

الثقافة التنظيمية ، ولكن ذلك لا يعني استحالة تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات المستقصاة ، بل يعني صعوبة القيام بذلك .

إن نجاح المؤسسات المستقصاة في الحصول على شهادة ايزو 9001 ، يعني أنه تم تغيير بعض السلوكيات وإدخال مفاهيم الجودة ، ولكن هذا التغيير يختلف عن حجم التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير عميق في المؤسسات ، وتتوجه إلى تغيير سلوكيات و مواقف جميع أفراد المؤسسة ، و الذين يسهمون في تحسين العمليات والمنتجات ، وبالتالي فان تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب وقتا كبيرا واهتماما خاصا من طرف الإدارة العليا و تدريباً و تحفيزاً للسلوكيات المرغوبة .

- جاءت صعوبة " الموارد المالية المحدودة" في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة إعاقته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.25 بانحراف معياري 0.866 ، و يُفسَّرُ ذلك بأن المؤسسات المستقصاة هي مؤسسات حاصلة على شهادة الايزو 9001 ، و أن الحصول على هذه الشهادة كلف تلك المؤسسات أموالاً من أجل تغطية تكاليف تدريب مسؤول إدارة الجودة والمدققين و تكاليف مكاتب المرافقة و تكاليف الحصول على الشهادة من الهيئات المانحة ، كما أن الكثير منها استفاد من تعويضات مالية من وزارة الصناعة في إطار برنامج التأهيل ، و عليه فان محدودية الموارد المالية لا تطرح بنفس حدة العقبات الأخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

جدول (6-23) : عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستحصاة

الترتيب	الاختراف المعياري	المتوسط الحسابي	المرافقة					درجة	العبرة
			5 موافق بشدة	4 موافق	3 موافق إلى حد ما	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة		
4	0.866	3.25	3	14	18	9	0	1. الموارد المالية محدودة .	
2	0.582	4.18	6.8	31.8	40.9	20.5	0	2. عدم التوفر على إطارات مبرسة في مجال إدارة الجودة الشاملة.	
			12	28	4	0	0		
3	0.587	4.07	27.3	63.6	9.1	0	0	3. صعوبة تفسير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.	
			9	29	6	0	0		
1	0.823	4.30	20.5	65.9	13.6	0	0	4. عدم اهتمام الإدارة العليا .	
			21	17	4	2	0		
			47.7	38.6	9.1	4.5	0		

المصدر : نتائج الدراسة

خاتمة :

تبين لنا من خلال هذا الفصل ما يلي :

- أظهرت نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة اعتمادا على بيانات تم تجميعها من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، أن أداة الدراسة صادقة و ثابتة .

- أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، فبعض العوامل لها مستوى تطبيق متوسط ، وهي :

- بنية الجودة.

- إدارة جودة الموردين.

- التركيز على الزبون.

- الاتصال الفعال.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

و بعض العوامل لها مستوى تطبيق ضعيف ، وهي :

- التقييم .

- إدارة العمليات.

- القيادة.

- التدريب والتعليم.

- المكافأة والعرفان.

بينما كان لعامل مشاركة الأفراد مستوى تطبيق ضعيف جدا.

- تعتبر القيادة أهم عامل حرج من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ، و قد جاء ترتيب القيادة في الترتيب الثامن من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و بدرجة تطبيق ضعيفة ، و إن ضعف القيادة سيؤدي إلى إجهاض جميع جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- جاء ترتيب العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالموارد البشرية في المراتب الأخيرة في المؤسسات المستقصاة ، و هذا لا يتفق مع المكانة التي ينبغي أن تعطى للموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- وجود تباين ضعيف في درجة تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة.
- إن جميع الإجابات كانت ايجابية تجاه المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب توقعات تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة كالآتي :
- تخفيض معدل العيوب .
- تخفيض تكاليف اللآجودة.
- تحسين الاتصال داخل المؤسسة .
- تخفيض شكايات الزبائن .
- تحسين رضا الزبائن .
- تحسين النتائج المالية .
- زيادة الإنتاجية .
- تحسين رضا الأفراد.
- زيادة حصة السوق.
- وجود عقبات تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيبها من حيث درجة إعاقته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة كالآتي :
- عدم اهتمام الإدارة العليا .
- عدم التوفر على إطارات مدربة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- الموارد المالية المحدودة.

خاتمة عامة

- ت بدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في
 اصلة على شهادة ايزو 9001 في ظل البيئة المحيطة بها ،
 من خلال هذا البحث، و ما يتمخض عنها من توصيات :
 الحديثة تولى الجودة دورا هاما في إدارتها في إطار نظام
 تثبت مزاياه و أهميته في تعزيز القدرة التنافسية
 إدارة الجودة الشاملة، هذا الأخير الذي
 للمؤسسة عندما وُضع موضع التطبيق
 - من خلال مراجعة الأدبيات من: إسهامات رواد الجودة، إسهامات خبراء و
 أبحاث باحثين مختصين في الدول المتقدمة و النامية، و كذا الاعتماد على جوائز
 الجودة العالمية ، تم التوصل إلى تحديد 11 عا. ملاحرجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - أمكن الوقوف من خلال الدراسة، على أن تطبيق المواصفة إيزو 9001 يمكن أن تشكل
 أساسا و أرضية متينة لبناء إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.
 - تم التوصل إلى أن العناصر البيئية التي تعتبر مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
 في المؤسسات الجزائرية هي :
 - التحول إلى اقتصاد السوق و الانفتاح الاقتصادي.
 - برنامج التأهيل.
 - إنشاء جائزة الجودة.
 - إنشاء الهيئات الداعمة للجودة في مجال التقييس ، مراقبة الجودة ،
 تحسيس المستهلكين ، و الاعتماد.
 - و وضع الإطار القانوني للجودة.

أما بالنسبة لعنصر الثقافة الوطنية ، فلا تعتبر جميع أبعادها مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، حيث تبين لنا أن :

- بعد الجماعية بُعداً مواتياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

- بُعدَي المسافة الترابية و التحكم في اللآيقين غير مواتيين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، و هذا لا يعني استحالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ، بل يعني صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

على هذا الأساس ، لا تعتبر البيئة الخارجية مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، و هذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الأولى للبحث .

- أظهرت نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة اعتمادا على بيانات تم تجميعها من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، أن أداة الدراسة صادقة و ثابتة .

- أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، فبعض العوامل لها مستوى تطبيق متوسط ، وهي :

- بنية الجودة.

- إدارة جودة الموردين.

- التركيز على الزبون.

- الاتصال الفعال.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

و بعض العوامل لها مستوى تطبيق ضعيف ، و هي :

- التقييم .

- إدارة العمليات.

- القيادة.

- التدريب والتعليم.

- المكافأة والعرفان.

بينما كان لعامل مشاركة الأفراد مستوى تطبيق ضعيف جدا.

- تعتبر القيادة أهم عامل حرج من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ، و قد جاء ترتيب القيادة في الترتيب الثامن من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و بدرجة تطبيق ضعيفة ، و إن ضعف القيادة سيؤدي إلى إجهاض جميع جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- جاء ترتيب العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالموارد البشرية في المراتب الأخيرة في المؤسسات المستقصاة ، و هذا لا يتفق مع المكانة التي ينبغي أن تعطى للموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

على هذا الأساس، فإن إدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في جميع عناصرها في المؤسسات المستقصاة ، و هذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الثانية للبحث .

- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الإجابات كانت ايجابية تجاه المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب توقعات تحقيق مزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة كالآتي :

- تخفيض معدل العيوب .

- تخفيض تكاليف اللآجودة.

- تحسين الاتصال داخل المؤسسة.

- تخفيض شكايات الزبائن .

- تحسين رضا الزبائن .

- تحسين النتائج المالية .

- زيادة الإنتاجية .

- تحسين رضا الأفراد.

- زيادة حصة السوق.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود عقبات تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيبها من حيث درجة إعاقته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة كالأتي :
- عدم اهتمام الإدارة العليا .
- عدم التوفر على إطارات مدربة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- الموارد المالية المحدودة.

بالنظر إلى النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ، فإنه يتعين علينا تقديم بعض الاقتراحات، التي نعتقد أنها ضرورية لتفعيل ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة:

- قامت المؤسسات المستقصاة بتطبيق أنظمة إدارة جودة ايزو 9001 ، و يمكن توظيف هذا المكسب و اعتباره أرضية ممتينة لبناء إدارة الجودة الشاملة ، حيث يمكن التقدم بمقترح إلى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات ، و هذا يستلزم :

- دراسة الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و وضع رؤية واضحة للمؤسسة.

- دراسة مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- استعمال أداة قياس إدارة الجودة الشاملة المقترحة لتوجيه المؤسسات في فهم ما هو مطلوب تحقيقه و حجم التحدي و التحسين المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة المشاكل والعقبات التي يمكن أن تواجه عملية التطبيق.
- تطوير المهارات القيادية للإدارة العليا ، حيث يمكن الاتصال بخبراء في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و إعداد معيهم برامج تدريبية ، تتلقى فيها القيادات العليا في المؤسسات ، تدريباً يهدف إلى منحهم الثقة في النفس ، و عدم الخوف من حجم التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و إكسابهم المعارف اللازمة حول إدارة

الجودة الشاملة وكيفية تفعيلها في مؤسساتهم، لأنه بدون اقتناع و دعم و دور الإدارة العليا فان كل جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة محكوم عليها بالفشل.

- ضرورة الاهتمام بدراسة حاجات و رغبات زبائن المؤسسات، و في هذا الصدد يجب تشكيل أو دعم الوحدات التنظيمية التي تتولى مهمة دراسة السوق في المؤسسات.
- تدعيم الاتصال و العلاقات الاعتمادية بين مختلف الوظائف و الأفراد داخل المؤسسة، و تطبيق مفهوم زبون مورد داخلي.
- قياس تكلفة الجودة، و استعمالها كأداة لتحسيس الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و إرشاد خطط تحسين الجودة.
- ضرورة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات، و الاستفادة من الطاقات الخلاقة لدى أفراد المؤسسات، و الاهتمام بالتدريب و التعليم المستمر و تشجيع العمل الجماعي.
- تعديل نظام الحوافز، حيث يعتمد على معايير موضوعية و ربطه بالأداء، حتى يسهم في تشجيع التحسين المستمر لعمليات ومنتجات المؤسسة.
- تعزيز العلاقات مع الموردين.

أخيرا، فإن هذا البحث، يفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات تستكمل جوانب موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، و يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية المجالات التالية :

- لم تكشف الدراسة عن وجود مؤسسات تُطبق إدارة الجودة الشاملة، وعليه فان وجود حالات لمؤسسات جزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة، ستكون مثيرة لدفع عجلة البحث العلمي في هذا الميدان.
- يمكن استعمال أداة القياس المقترحة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية غير الحاصلة على شهادة الايزو 9001.
- أن تقتصر الدراسات المستقبلية على دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع واحد فقط من الصناعات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية.I- المؤلفات:

- 1- العساف حمد صالح ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، العبيكان للطباعة و النشر، الرياض، 1995.
- 2- بدران بن عبد الرحمن العمر، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2004.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- 4- جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بميك ، مصر ، 1996.
- 5- حميد عبد النبي الطائي ، رضا صاحب آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، إدارة الجودة الشاملة والايزو ، الوراق للنشر ، الأردن ، 2003.
- 6- خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان ، 2000.
- 7- عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية - المؤتمر السنوي الثاني للتدريب بالقاهرة 24-26 أكتوبر 1995، بميك ، مصر ، 1996.
- 8- عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003.
- 9- فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1996.
- 10- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1997.

- 11- فيليب أتكينسون ، التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، بميك ، مصر ، 1996.
- 12- مأمون السلطي، سهيلا إلياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق ، 1999.
- 13- محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1992.
- 14- وراين شمذت و جيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة، آفاق الإبداع العالمية، الرياض ، 1997.

II - المقالات :

- 1- زعباط عبد الحميد ، الشراكة الأورو- متوسطة و أثرها على الاقتصاد الجزائري ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة شلف ، العدد الأول، 2004 ، ص 51-66.
- 2- عياش قويدر ، ابراهيمي عبد الله ، آثار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة شلف، العدد الثاني ، 2005، ص 49-84.

III - المداخلات :

- 1- بابا عبد القادر ، آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، ملتقى دولي حول تأهيل المؤسسات الجزائرية في آفاق انضمام الجزائر لمنطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة، جامعة وهران ، 26-27 ماي 2007.

2- بوكحنون عبد الحميد ، تكييف التشريع المرتبط بحماية المستهلك ، يوم دراسي منظم من طرف وزارة التجارة حول الإصلاحات التشريعية و التنظيمية في القطاع التجاري ، الجزائر ، 11 أفريل 2007.

3- بن زيان إيمان ، تيجاني وافية ، دور الاستراتيجيات الحديثة في تأهيل المؤسسات، ملتقى دولي حول تأهيل المؤسسات الجزائرية في آفاق انضمام الجزائر لمنطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة ، جامعة وهران ، 26-27 ماي 2007.

IV- الرسائل :

داني الكبير معاشو ، السيطرة على الجودة بين النظري و التطبيقي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجيلالي اليااس ، سيدي بلعباس ، 2001/2000.

ثانياً : باللغات الأجنبية

I- Ouvrages :

1. BERDIE.D.R & ANDERSON.J.F, Questionnaire: design and use, Scarecrow, New Jersey, 1974.
2. BERNARD.C.Y , Le management par la qualité totale, Ed AFNOR , 2000.
3. BERNILLON.A & CURETTI.O, Implanter et gérer la qualité totale, Editions d'organisation, Paris, 1988.
4. BERRY.T.H, Managing the total quality transformation, McGraw-Hill, NY, 1991.
5. BLANCHARD.K, CAREW.D & PARISI-CAREW.E, The 01 minute manager builds high performance teams, Caledonian International Book Manufacturing, Glasgow, 1996.
6. BROWN.M.G , HITCHCOCK.D.E , WILLIARD.M.L, Why TQM fails and what to do about it , Irwin , Burr Ridge, Illinois,1994.
7. CASIN.P, Analyse des données et des panels de données, De Boeck & Larcier, Bruxelles, 1999.
8. CHERRINGTON.D.J, The management of human ressources , Fourth Edition , Prentice Hall , Englewood Cliffs , New Jersey , 1995.
9. CHEVALIER.F, Cercles de la qualité et changement organisationnel, Economica, Paris, 1991.
- 10.COLE.R.E, The death and life of the American quality movement, Oxford University Press, 1995.
- 11.CROSBY.P.B, La qualité c'est gratuit, Economica, Paris, 1986.
- 12.CROSBY.P.B, La qualité sans larmes, Economica, Paris, 1986.
- 13.DAGUISE.F, Profession Qualiticien, DUNOD, Paris, 2000.
- 14.DALE.B.G & COOPER.C.L, Total quality and human Resources: An executive guide, Blackwell Publishers, UK, 1992
- 15.DALE.B.G, Managing quality, 4 th edition, Hertfordshire, Prentice Hall, 2003.
- 16.DEMING.W.E, Du nouveau en économie, Economica, Paris, 1996.
- 17.DUBRIN.A.S , Leadership :Research findings, practice and skills , Houghton Mifflin Company , Boston , 1995.
- 18.EVANS.J.R & DEAN.J.W, Total quality management: organization and strategy, Thomson learning, US, 2003.

19. FEIGENBAUM.A.V, Total Quality control, Mc GRAW-HILL co, NY, 1961.
20. FEY.R & GOGUE. J-M, La maîtrise de la qualité, Economica, Paris, 1991.
21. FROMAN.B, Du manuel qualité au manuel de management, AFNOR, Paris, 2001.
22. GEORGE.S & WEIMERSKIRCH.G , Total quality management, John Wiley & Sons , NY, 1998 .
23. GHOBADIAN.A, GALLEAR.D, WOO.H & LIU.J, Total quality management: Impact, introduction and integration strategies, The Chartered Institute of Management Accounts, London, 1998.
24. GOETSCH.D.L & DAVIS.S.B, Quality management: introduction to total quality management for production, processing and services, 3 rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, US, 2000.
25. GOGUE.J-M, Management de la qualité, Economica, 2^e édition, Paris, 1997.
26. GOGUE.J-M, Traité de la qualité, Economica, Paris 2000.
27. GOMEZ.P-Y, Qualité et théorie des conventions, Economica, Paris, 1994.
28. HARRINGTON.H.J, Le coût de la non qualité, Editions EYROLLES, Paris, 1990.
29. HOFSTEDE.G, Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales, Les Editions d'Organisations, Paris, 1994.
30. HOSOTANI.K, Le guide qualité de la résolution de problème, DUNOD, Paris, 1999.
31. HOSOTANI.K, Les 20 lois de la qualité, DUNOD, Paris, 1994.
32. HRADESKY.J.L, Total quality management handbook, McGraw-Hill Co, NY, 1995.
33. HRONEC.S, Vital signs : des indicateurs coût, qualité, délai pour optimiser la performance de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1995.
34. IGALENS.J & PENAN.H, La normalisation, Que Sais Je ? , PUF, Paris, 1994.
35. JOHNSON.R.S, Leadership for quality transformation, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993.
36. JURAN.J.M & GRYNA.F.M, Quality planning and analysis, Mc GRAW-HILL BOOK co, NY, 1970.

37. JURAN.J.M, Quality control Handbook, Third edition, Mc GRAW-HILL BOOK co, NY, 1974.
38. KAMISKE.G.F & BRAUER.J-P, Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994.
39. KANJI.G.K , Total quality management process – A systematic approach ,Carfax Publishing co, Abington, UK, 1993.
40. KREINTNER.R, KINICKI.A, Organizational behaviour, Irwin/McGraw-Hill, Massachusetts, 1998.
41. Lam. K.D, Frank.D.W, Stephen.R.S, Total Quality, Colorado Springs, Co: Air Academy Press, 1991.
42. LAMPRECHT.J.L, ISO 9000 se préparer à la certification, AFNOR, Paris, 1994.
43. LINDSAY.W.M, PETRICK.J.A, Total quality management and organisation development, St LUCIE Press, Florida, 1998.
44. MADU.C&KUEI.C, Strategic Total quality management, Quorum Books, London, 1995.
45. MARICOURT.D.R, Les Samouraï du Management, VUIBERT, Paris ,1993.
46. MARVANNE.P, Le vade Mecum de la qualité totale, EMS, Paris, 2001.
47. MEARS.P, VOEHL.F, Implementing quality systems, St LUCIE Press, Florida, 1995.
48. MERCURE.D, HARRICANE.B, SEGHIR.S & STEENHAUT.A, Culture et gestion en Algérie, Harmattan, Paris, 1997.
49. MITONNEAU.H, Changer le management de la qualité: Sept nouveaux outils, AFNOR, Paris, 1989.
50. OAKLAND.J.S & PORTER.L, Cases in total quality management , Butterworth Heinemann, Oxford, 1994.
51. OAKLAND.J.S, Total quality management, Genesis Typesetting, Great Britain, 2000.
52. OMACHONU.V.K & ROSS.J.E, Principles of total quality management, St Lucie Press, US, 1994.
53. PIKE.J & BARNES.R, TQM in action, CHAPMAN & HALL, London, UK, 1996.

54. RAO.A , CARR.L.P , DAMBOLENA.I, KOPP.R.J, MARTIN.J, RAFIL.F& SCHLESINGER.P.F, Total quality management , John Wiley & Sons , NY,1996.
55. SAYLOR.J.M, TQM field manual, McGraw-Hill co, NY, 1992.
56. SCHEIN.E.H, Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
57. SHANK.J.K & GOVINDARJAN.V, La gestion stratégique des coûts, Editions d'organisation, Paris, 1995.
58. STAMATIS.D.H, Total quality service: principles, practices and implementation, St Lucie Press, Florida, US, 1996.
59. STEENKAMP.R.J, Basics of total quality management, University of South Africa, Pretoria, 2001.
60. STORA.G & MONTAIGNE.J, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1986.
61. SWIFT.J.A, ROSS.J.E & OMACHONU.V.K, Principles of total quality management, St Lucie Press, Florida, 1988.
62. TAPIERO.C.S, Total Quality Managemt and it's control, CHAPMAN & HALL, UK, 1996.
63. TOSKER.G & TOSKER.O, Gestion de la qualité, VUIBERT, Paris, 1990.
64. VANDEVILLE.P, Gestion et contrôle de la qualité, AFNOR, Paris, 1985.
65. WEILL.M, Le management de la qualité, Editions La Découverte, Paris, 2001.

II- ARTICLES :

1. ABRAHAM.M, GRAWFORD.J, CARTER.D & MAZOTTA.F, Management decisions for effective ISO 9000 accreditation, Management Decision, Vol 38 N° 3, 2000, pp182-193.
2. ACHARYA.U.H & RAY.S, ISO 9000 certification in Indian industries: a survey, Total Quality Management, 2000, Vol 11 N° 3, pp 261-266.
3. AHIRE.S.L, GOLHAR.D.Y & WALLER.M.A, Development and validation of TQM implementation constructs, Decision Sciences, Vol 27 N° 1, 1996, pp 23-56.
4. AKERS.J.F, World class quality: nothing less will do, Quality Progress, Vol 24 N° 10, 1991, pp 26-27.

5. AL NOFEL.A, ZAIRI.M & AHMED.A.M, Critical factors of TQM: An international comparative benchmarking analysis, Working paper N°04 /11, 2004, Bradford School of Management, pp 1-11.
6. AL-KHALIFA.K.N & ASPIWALL.E.M, The development of total quality management in Qatar, The TQM Magazine , Vol 12 N° 3, 2000, pp 194-204.
7. ALLEN.R.S & KILMANN.R.H, The role of the reward system for a total quality management based strategy, Journal of Organizational Change Management, Vol 14 N° 2, 2001, pp 110-131.
8. ALLEN.S.A & KILMANN.R.H, How well does your reward system support TQM : Linking employee performance to the organisation's strategic objectives , Quality progress ,Vol 34 N°4 , 2001, pp 52-57 .
9. ALMAZAR.J, Quality management and the process of change , Journal of Organizational management , Vol 7 N° 2 , 1994, pp 6-14.
10. ANDERSON.J.C ,RUNGTUSANAN.M,SHROEDER.R.G , A theory of quality management underlying the Deming management method , Academy of Management Review ,1994, Vol 19 N° 3 , pp 472 – 509.
11. ANDRE.M.M & SAVIRA.P.M, Approach of Portuguese companies for relating customer satisfaction with business results, Total Quality Management, Vol 11 N° 7, 2000, pp 929-939.
12. ANJARD.R.P, Keys to successful TQM training and implementation, Training for Quality, Vol 3 N° 1, 1995, pp 14-22.
13. ANJARD.R.P, Total quality management: key concepts, Work Study, Vol 47 N° 7, 1998, pp 238- 247.
14. ARGYRIS.C, Empowerment: The emperor's new clothes, Harvard Business Review, May-Jun, 1998, pp 98-105.
15. ASKEY.J.M & DALE.B.G, From ISO 9000 series registration to total quality management: an examination, Quality Management Journal, Vol 1 N° 4 , 1994, pp 67-76.
16. AZARANGA.M, GONZALEZ.G & REAVILL.L, An empirical investigation of the relationship between quality improvement techniques and performance: a Mexican case, Journal of Quality Management, Vol 3 N° 2, 1998, pp 265-293.
17. BADRI.M.A, DONALD.D & DONNA.D, A study of measuring the critical factors of quality management, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 12 N° 2, 1995, pp 36-53.

18. BAIDOUN.S, An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian organizations, Logistics Information Management, Vol 16 N° 2 , 2003, pp 156-171.
19. BAMFORD.D.R, GREATBANKS.R.W, The use of quality management tools and techniques : a study of application in everyday situations , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 22 N° 4, 2005 , pp 376-392.
20. BARRINGER.B, FOSTER.S.T & MACY.G, The role of quality in determining export success ,Quality Management Journal, Vol 6 N° 4, 1999, pp 55-70.
21. BAULCH-JONES.I, Total quality management and BS 5750: the sourcing taste of this flavour of the month? , Engineering Management Journal, April, 1994, pp 50-60.
22. BAYAZIT.O, Total quality management practices in Turkish manufacturing organizations, The TQM Magazine, Vol 15 N° 5, 2003, pp 345-350.
23. BEHARA.R.S, FONTENOT.G.F & GRESHAM.A.B, Customer process approach to building loyalty, Total Quality Management, Vol 13 N° 5, 2002, pp 603-314.
24. BELL.R & KEYS.B, A conversation with CURT.W.REIMANN of the background and future of the Baldrige award, Organizational Dynamics, Vol 26 N° 4, 1998, pp 51-61.
25. BELOHAV.J.A, Quality, strategy and competitiveness, California Management Review, Vol 35 N° 3, 1993, pp 55-67.
26. BEMOWSKI.K, TQM and human nature: Getting beyond organizational misconceptions, Quality Progress, Vol 29 N° 5 , 1996, pp 33-42.
27. BERTSH.B&WILLIAMS.R, How multinational CEOs make change programme stick , Long Range Planning , vol 27 N° 5 , 1994,pp 12-24.
28. BHUIYAN.N & ALAM.N, An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000, Total Quality Management, Vol 16 N° 2, 2005, pp 199-213.
29. BHUIYAN.N, BAGHEL.A, An overview of continuous improvement: from the past to the present, Management decision, Vol 43 N° 5, 2005, pp 761-771.
30. BLACK.S.A & PORTER.L.J, Identification of the critical factors of TQM, Decisions Sciences, Vol 27 N° 1, 1996, pp 1-21.

31. BOOM.A, Asymmetric international minimum quality standards and vertical differentiation, *Journal of Industrial Economics*, Vol 43 N°1, 1995, pp 101-119.
32. BOWDEN.P, Delivering organisational excellence by employee values management , *Total Quality Management* , Vol 11 N° 4/5&6 , 2000, pp 636-640.
33. BRADLEY.M, Starting total quality management from ISO 9000, *The TQM Magazine*, Vol 6 N° 1, 1994, pp 50-54.
34. BUTTLE.F, ISO 9000: marketing , motivations and benefits, *International Journal of Quality & Reliability Management* , Vol 14 N° 9, 1997, pp 936-947.
35. BUTZ.H.E, Strategic planning : the mission link in TQM , *Quality Progress*, Vol 28 N° 5 , 1995 , pp 105-108 .
36. CAFFYN.S, Development if a continuous improvement self assessment tools , *International Journal of Operations & Production Management* , Vol 19 N° 11,1999,pp 1138-1153.
37. CARLSSON.M & CALRSSON.D, Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 13 N° 7, 1996, pp 36- 47.
38. CARPINETTI.L.R.C & MARTINS.R.A, Continuous improvement strategies and production competitive criteria: some findings in Brazilian industries, *Total Quality Management*, Vol 12 N° 3, 2001, pp 281-291.
39. CASCELLA.V, Effective strategic planning, *Quality Progress*, Vol 35 N° 11, 2002, pp 62-67.
40. CEBECI.U & BESKESE.A , An approach to the evaluation of quality performance of the companies in Turkey , *Managerial Auditing Journal* , Vol 17 N° 1&2 , 2002, pp 92-100.
41. CHAN.T.K & SOON.L.C, A detailed trends analysis of national quality awards world-wide, *Total Quality Management*, Vol 11 N° 8, 2000, pp 1065-1080.
42. CHEN.W.H, The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol 14 N° 1, 1997, pp 24-45.
43. CHIN.S.C & PUN.K.F, A proposed framework for implementing TQM in Chinese organizations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 19 N° 2/3, 2002, pp 272-294.

44. CHUAN.T.K & SOON.L.C, A detailed trends analysis of national quality awards world-wide, Total Quality Management, Vol 11 N° 8, 2000, pp 1065-1080.
45. CLAVER.E , GASCO.S.L , LIOPIS.J & GONZALEZ.R , The strategic process of a cultural change to implement total quality management : A case study , Total Quality Management, Vol 12 N° 4 , 2001 , pp 469 – 482.
46. CLAVER.E, TARI.J.J & MOLINA.J.F, Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 19 N° 8/9, 2002, pp1014-1036.
47. CLAVER.E, TARI.JJ & MOLINA.J.F, Critical factors and results of quality management: An empirical study, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14 N° 1, 2003, pp 91-118.
48. CLINTON.R.J, WILLIAMSON.S & BETHKE.A.L, Implementing total quality management: the role of human resource management, SAM Advanced Management Journal, Vol 59 N° 2, 1994, pp 10-17.
49. COLLIER.J & ESTEMAN.R, Systematic leadership: ethical and effective, The Leadership & Organizational Development Journal, Vol 21, 2000, pp 207 – 215.
50. CORBETT.L.M & RASTRICK.K.N, Quality performance and organizational culture: a New Zealand study, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 17 N°1, 2000, pp 14-26.
51. CORRIGAN.J, Is ISO 9000 the path to TQM?, Quality Progress, Vol 27 N° 5, 1994, pp 33-36.
52. COSTA.M.M, LORENTE.A.R.M, ISO 9000 as a tool for TQM: a Spanish case study, Quality Management Journal, Vol 11 N° 4, 2004, pp 20-30.
53. CURKOVIC.S & PAGELL.M, A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead to a competitive advantage, Journal of Quality Management , Vol 4 N° 1, 1999, pp 51-67.
54. CYNTHIA.S.M, MARGARET.J.R, KENNETH.H.W, The impact of training technique on the difficulty of quality improvement problem solving, Industrial Management & Data Systems, Vol 96 N° 7, 1996, pp 24-31.
55. CZARNECKI.H, SCHOROER.B.J, ADAMS.M, SPANN.M.S, Continuous process improvement when it counts most , Quality Progress , Vol 33 N° 5 ; 2000, pp 74-80.
56. DALE.B.G & COPPER.C.L, Introducing TQM: the role of senior management, Management Decision, Vol 32 N°1, 1994, pp 20-26.

- 57.DALE.BG, BOADEN.R.J, WILCOX.M & McQUATER.R.E, Sustaining total quality management: what are the key issues?, The TQM Magazine, Vol 9 N° 5,1997, pp 372-380.
- 58.DARLING.J, Organisational excellence and leadership strategies: Principles followed by the multinational executives, Leadership & Organization Development Journal, 1999, Vol 20, P309-321.
- 59.DAS.A, HANDFIELD.R.B, CALANTONE.R.J & GOSH.S, A contingent view of quality management – the impact of international competition on quality, Decision Sciences, Vol 31 N° 3, 2000, pp 649-690.
- 60.DAVIS, D & FISCHER, T. J, the pace of change: A case study of the development of a total quality organisation, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11 N°08, 1994, pp5-18.
- 61.DAYTON.N.A, Total quality management critical success factors, a comparison the UK versus the USA, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 293-298.
- 62.DEAN.J.W & BROWN.D.E, Management theory and total quality: improving research and practise through theory development, Academy of Management Review, Vol 19 N° 3, 1994, pp 329-418.
- 63.DECARLO.N.J & STERETT.W.K, History of the Malcolm Baldrige national quality award, Quality Progress, Vol 23 N° 3, 1990, pp 30-32.
- 64.DEVOS.J.F, GUERRERO-CUSUMANO.J.L, SELEN.W.J, ISO 9000 in the Low Countries: reaching for new heights? , Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol 2 N° 1, 1996, pp 26- 47.
- 65.DJERDJOUR.M , Overview of the quality movement in the South Pacific Islands , The TQM Magazine, Vol 12 N° 1, 2000, pp 62-66.
- 66.DJERJOUR.M, Implementation of quality programmes in developing countries: a Fiji Island case study, Total Quality Management, Vol 11 N°1, 2000, pp 25-44.
- 67.DOHERTY.L.M, WELLS.D.L & BURNES.K.R, Introducing change by creating a shared vision , Total Quality Management , Vol 8 N° 2&3 , 1997, pp 135-140.
- 68.DOTCHIN.J.A , OKLAND.J.S, Theories and concepts in total quality management, Total Quality Management, Vol 3 N° 2, 1992, pp 133-145.
- 69.DOUGLAS.T.J & JUDGE.W, TQM implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration, Academy of Management Journal, Vol 44 N° 1, 2001, pp 158-170.

- 70.EASTON.G, The 1993 state of US total quality management: A Baldrige examiner's perspective, California Management Review, Vol 35, 1993, pp 32-54.
- 71.EASTON.G.S & JARREL.S.L, The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation, Journal of Business, Vol 71 N° 2, 1998, pp 253-307.
- 72.EHIGIE.B.O.M & McANDREW.E.B, Innovation , diffusion and adoption of total quality management, Management Decision , Vol 43 N° 6, 2005, pp 925-940.
- 73.EKLOF.J & SELIVANOVA, Corporate quality management practice in Russia, with international comparisons, Total Quality Management, Vol 11 NOS 4, 5 & 6, 2000, pp 714-719.
- 74.ENG.Q & YUSOF.S.M, A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14 N°1, 2003, pp 63-77.
- 75.EREL.E & GHOSH.J.B, ISO 9000 implementation in Turkish industry , International Journal of Operations & Production Management , Vol 17 N° 12, 1997, pp 1233-1246.
- 76.ESCANCIANO.C, FERNANDEZ.E & VAZQUEZ.C, ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey, The TQM Magazine, Vol 13 N° 3, 2001, pp 192-200.
- 77.ESCRIG-TENA.A.B, TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 21 N° 6, 2004, pp 612-637.
- 78.FEIGENBAUM.A, The power behind consumer buying and productivity, Quality Progress, Vol 35 N° 4, 2002, pp 49-50.
- 79.FEINGENBAUM.A.V, How total quality counters three forces of international competitiveness, National Productivity Review, Vol 13 N° 3, 1994, pp 327-331.
- 80.FLYNN.B.B, SCHOEDER.R.G & SAKAKIBARA.S, A framework for quality management research and an associated measurement instrument, Journal of Operations Management, Vol 11 N° 1, 1994, pp 339-366.
- 81.FORRESTER.R, Empowerment: Rejuvenating a potent idea, Academy of Management Executive, Vol 14 N° 3, 2000, pp67-80.
- 82.FUENTES.M.C, BENAVENT.B.F, MORENO.E.A.M, CRUZ.G.T & PARDO DEL VAL.M, Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems, Work Study, Vol 49 N° 6, 2000, pp 229-241.

83. GALPERIN.B.L & LITUCY.R, The implementation of total quality management in Canada and Mexico: a case study, *International Business Review*, Vol 8 N° 3, 1999, pp 323-349.
84. GARCIA-BERNAL.J, CASTEL.G, PASTOR-AGUSTIN.G & RAMIREZ-ALESON.M, Total quality management in firms: evidence from Spain, *Quality Management Journal*, Vol 11 N° 3, 2004, pp 20-34.
85. GARVIN.D.A , Building a learning organization , *Harvard Business Review* , Vol 71 N° 4, 1993 , pp 78-91.
86. GATCHALIAN.M, People empowerment: the key to TQM success, *The TQM Magazine*, Vol 9 N° 6, 1997, pp 429-433.
87. GHOBADIAN.A & WOO.H.S, Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 13 N° 2, 1996, pp 10-44.
88. GILMORE.H.L, Product conformance cost, *Quality Progress*, Vol 7 N° 5, 1974, pp16-17.
89. GRANT.R.M, RAMI.S, KRISHNAN.R, TQM's challenge to management and practice, *Sloan Management Review* , Vol 35 N° 2, 1994, pp 25-35.
90. GROTH.J.C, Total quality Management: Perspectives for leaders, *The TQM Magazine*, Vol 7 N° 3, 1995, pp 54-59.
91. HACKMAN.J.R & WAGEMAN.R , Total quality management : empirical , conceptual , and practical issues , *Administrative Science Quarterly* , Vol 40 N° 2 , 1995, p 309-342.
92. HANDFIELD.R & GHOSH.S, Creating a quality culture through organizational change: a case analysis, *Journal of International Marketing*, Vol 2 N° 3, 1994, pp 7-36.
93. HAWKES.L.C & ADAMS.M.B, Total quality management and the internal audit: empirical evidence, *Managerial Auditing Journal*, Vol 10 N° 1, 1995, pp 31-36.
94. HAWKES.L.C & ADAMS.M.B, Total quality management: implications for internal audit, *Managerial Auditing Journal*, Vol 9 N° 4, 1994, pp 11-18.
95. HENDRICKS.K.B & SINGHAL.V.R, Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance: empirical evidence from firms that have won quality awards, *Management Science*, Vol 43 N° 9, 1997, pp 415-436.

96. HITCHCOCK.D & WILLARD.M, Sustainability: enlarging quality's mission, *Quality Progress*, Vol 35 N° 2, 2002, pp 43 – 48.
97. HO.S.K & FUNG.C.K, Developing a TQM excellence model, *The TQM Magazine*, Vol 6 N° 6, 1994, pp 24-30.
98. HOFSTEDE.G, Cultural dimensions in management and planning, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 1 N° 2, 1984, pp 81-99.
99. HURD.W.L, Quality in Asia-Pacific region, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol 9 N° 3 , 1992, pp 14-20.
100. IDRIS.M.A , McEWAN.W & BELAVENDRAM.N, The adoption of ISO 9000 and total quality management in Malaysia, *The TQM Magazine*, Vol 8 N° 5 , 1996, pp 65- 68.
101. IP.W.H, CHAU.K.Y & YAM.R.C.M, Enhancing manufacturing information through TQM, *Logistics Information Management*, Vol 12 N° 4, 1999, pp 315-324.
102. JAGER.J, Promoting TQM through national quality awards – the Austrian experience, *Managing Service Quality*, Vol 6 N° 2, 1996, pp 17-21.
103. JHA.S, MICHELA.J, NOORI.H, The dynamics of continuous improvement: aligning organizational attributes and activities for quality and productivity, *International Journal of Quality Science*, Vol 1 N° 1, 1996, pp 19-47.
104. JURAN.J.M , Made in USA : A renaissance in quality , *Harvard Business Review* , Vol 71 N° 4 ,1993, pp 42-50.
105. JURAN.J.M, Assessing quality growth in the US, *Quality Progress*, Vol 32 N° 10, 1993, pp 48-49.
106. KANJI.G.K & MOURA.P, Measuring leadership excellence , *Total Quality Management* , Vol 12 N° 6, 2001, pp 701-718.
107. KANJI.G.K & WONG.A, Business excellence model for supply chain management, *Total Quality Management*, Vol 10 N° 8, 1999, pp 1147-1168.
108. KANJI.G.K & YUI.H, Total quality culture , *The TQM Magazine*, Vol 8 N° 6 , 1997, pp 417- 428.
109. KANJI.G.K, An innovative approach to make ISO standards more effective, *Total Quality Management*, Vol 9 N°1 , 1998, pp 67-78.
110. KANJI.G.K, Implementation and pitfalls of total quality management, *Total Quality Management*, Vol 7 N° 3 , 1996, pp 331-343.

111. KANJI.G.K, Measurement of business excellence, Total Quality Management, Vol 9 N° 7, 1998, pp 633- 643.
112. KANJI.G.K, Performance measurement system, Total Quality Management, Vol 13 N° 5, 2002, pp 715 -725.
113. KANJI.G.K, Total quality management : the second industrial revolution, Total Quality Management, Vol 1 N° 1 , 1990, pp 3-13.
114. KANO.N, A perspective on quality activities in American firms, California Management Review, Vol 35 N° 3, pp12-31.
115. KHANNA.V.K, VRAT.P, SHANKAR.R & SAHAY.B.S, Managing the transition phases in the TQM journey, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 21 N° 5, 2004, pp 518-544.
116. KID (KWALITERTSDIEST Foundation for Quality) , Better results through TQM , Magazine Specifiek, September, Rotterdam, 1996, p 12-25.
117. KONDO.Y, Quality as a source of empowerment, TQM Magazine, Vol 9 N° 5, 1997, pp 357-363.
118. KRASACHOL.L & TANNOCK.J.D.T, A study of TQM implementation in Thailand , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 16 N° 5, 1999, pp 418-432.
119. KRUGER.V, Towards a European definition of TQM – a historical review, The TQM Magazine, Vol 11 N° 4, 1999, pp 257-263.
120. KUMAR.M.R & SANKARAN.S, Indian culture and the culture for TQM: a comparison, The TQM Magazine, Vol 19 N° 2, 2007, pp 176-188.
121. LAGROSEN.S, Exploring the impact of culture on quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 20 N° 4, 2003, pp 473-487.
122. LAGROSEN.S, Quality management and environment: exploring the connections, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 24 N° 4, 2007, pp 333-346.
123. LAGROSEN.S, Quality management in Europe: a cultural perspective, The TQM Magazine, Vol 14 N° 5, 2002, pp 275-283.
124. LAKHAL.L, PASIN.F & LIMAM.M, Quality management practices and their impact on performance, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 23 N° 6, 2006, pp 625-646.
125. LAKHE.R.R & MOHANTY.R.P, Total quality managements : concepts , evolution and acceptability in developing economies ,

- International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 11 N° 9, 1994, pp 9-33.
126. LASCELLES.D.M&DALE.B.G, Quality management: The chief executive's perception and role, European Management Journal, Vol 8 N°1, 1990, pp 67-75.
127. LAU.H & IDRIS.M, The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia, The TQM Magazine, Vol 13 N° 1 , 2001, pp 51-60.
128. LAU.R.S.M , ZHAO.X & XIAO.M, Assessing quality management in China with MBNQA criteria, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 21 N° 7, 2004, pp 699-713.
129. LEE.T.Y, LEUNG.H.K.N, CHAN.K.C.C, Improving quality management on the basis of ISO 9000, The TQM Magazine, Vol 11 N° 2, 1999, pp 88-94.
130. LIPOVATZ.D, STENOS.F & VAKA.A, Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 16 N° 6, 1999, pp 534-551.
131. LISIECKA.K, ISO 9000 standards and TQM strategy business improvement tools for Polish companies, Managerial Auditing Journal, Vol 14 N° 1/2, 1999, pp 40-43.
132. LONDON.C & HIGGOT.K, An employee reward and recognition process, The TQM Magazine, Vol 9 N° 5, 1997, pp 328-335.
133. LONDON.C, Strategic planning for business excellence, Quality Progress, Vol 35 N° 8 , 2002, pp 36-33.
134. LYCKE.L, Team development when implementing TPM , Total Quality Management , Vol 14 N°2, 2003,pp 205-213.
135. MAGD.H, CURRY.A, ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other? , The TQM Magazine, Vol 15 N° 4, 2003, pp 244-256.
136. MAGUAD.B.A, The modern quality movement: origins, development and trends, Total Quality Management, Vol 17 N° 2, 2006, pp 179-203.
137. MAHADEVAPPA.B, KOTRESHWAR.G, Quality management practices in Indian ISO 9000 certified companies: an empirical evaluation, Total Quality Management, Vol 15 N° 3, 2004, pp 295-305.

138. MANDAL.P , LOVE.P.E.D, SOHAL.A.S & BHADURY.B, The propagation of quality management concepts in the Indian manufacturing industry :some empirical observations, The TQM Magazine , Vol 12 N° 3 , 2000, pp 205-213.
139. MANDAL.P, HOWELLA & SOHAL.AS, A systematic approach to quality improvements : The interactions between the technical , human and quality systems, Total Quality Management , Vol 9 N°1, 1998, pp 79-100.
140. MANN.R & KEHOE.D , Factors affecting the implementation and success of TQM , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N° 1 , 1995, pp 11-23.
141. MANN.R, KEHOE.D, An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11 N° 4, 1994, pp 29-44.
142. MARTINEZ-LORENTE.A, DEWHURST.F & DALE.B, Total quality management: origins and evolution of the term, The TQM Magazine, Vol 10 N° 6, 1998, pp 378-386.
143. MASTERS.R.J, Overcoming the barriers to TQM's success, Quality Progress, Vol 29 N° 5 , 1996, pp 53-55.
144. MATHEWS.B , UENO.A , PERIERA.Z , SILVA.G, KEKALE.T, REPKA.M, Quality training , findings from a European survey , TQM Magazine , Vol 13 N° 1 , 2001, pp 61-68.
145. McADAM.R, KELLY.M, A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs, Benchmarking: An International Journal, Vol 9 N° 1, 2002, pp 7-27.
146. McCHLAN.V.N, In praise of ISO 9000, The TQM Magazine, Vol 8 N° 3, 1996, pp 21-23.
147. MEEGAN.S.T, A Model for managing the transition from ISO 9000 to TQM, Training for Quality, Vol 5 N° 1, 1997, pp 35-39.
148. MEHRA.S & AGRAWAL.S.P, Total quality as a new global competitive strategy, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 20 N° 9, 2003, pp 1009-1025.
149. MEHRA.S, SIRIAS.D & HOFFMAN.S, A critical analysis of total quality management implementation , International Journal of Applied Quality Management , Vol 1 N° 1, 1998, pp 12-26.
150. MEHRA.S,HOFFMAN.J.M & SIRIAS.D, TQM as a management strategy for the next millennia , International Journal of Operations & Production Management, Vol 21 N° 5&6, 2001, pp 855-876.

151. MERSHA.T & MERRICK.R.G, TQM implementation in LDCs : driving and restraining forces, International Journal of Operations & Production Management, Vol 17 N° 2, 1997, pp 164-183.
152. MILLER.B.D , Making managers more effective agents of change, Quality Progress , Vol 34 N°5, 2001, pp 53-56.
153. MOHAMED.A.Y& ZAIRI.M, Benchmarking critical factors of TQM .Part 2 : Empirical results from different regions in the world, Benchmarking for Quality Management & Technology , Vol 2 N° 2 , 1995, pp 3-19.
154. MOTWANI.J, Critical factors and performance measures of TQM , The TQM Magazine, Vol 13 N° 4 , 2001, pp 292-300.
155. MOTWANI.J, Measuring critical factors of TQM , Measuring Business Excellence, Vol 5 N°2 , 2001, pp 27-30
156. NADKARNI.R.A, A not so secret receipe for successful TQM , Quality Progress, Vol 28 N° 11 , 1995, pp 91-96.
157. NAKATA.C, Activating the marketing concept in a global context: an MNC country managers' perspective, International Marketing Review, Vol 19 N° 1, 2002, pp 39-64.
158. NEUVILLE.J.P, La qualité en question, Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1996, p 37-48.
159. NGOWI.A.B, Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 4/5,2002, pp 442-452.
160. NORONHA.C, Culture specific TQM in China: case studies for theoretical consideration, Asian Business & Management, Vol 1 N° 1, 2002, pp 125- 145.
161. NWABUEZE.U, The implementation of TQM for the NHS manager , Total Quality Management, Vol 12 N° 5, 2001, pp 657-675.
162. OAKLAND.J.S & OAKLAND.S, Current people management activities in world class organisations, Total Quality Management, Vol 12 N° 6, 2001, pp 771-788.
163. OKES.D, Organize your quality tool belt, Quality progress, Vol 35 N° 7, 2002, pp 25-29.
164. OKOLIE.E.E, Total quality management implementation in Nigerian companies, Management Review, Vol 2 N° 2 , 1996, pp 93-99.

165. OLIAN.J.D & RYNES.S.L , Making total quality work : Aligning organisational process, performance measure , and stakeholders , Human Ressource Management , Vol 30 N° 3 , 1991, pp 303-333.
166. OPFER.N.D, Creating effective construction of quality circles, Cost Engineering, Vol 39 N°4, 1997, pp 42-46.
167. OSUAGWU.L, TQM strategies in a developing economy: empirical evidence from Nigerian companies, Business Process Management Journal, Vol 8 N° 2, 2002, pp 140-160.
168. PERRY.L, Effective facilitators – A key element in successful continuous improvement, Training for Quality, Vol 3 N° 4,1995, pp 9-14.
169. PETERS.J, Operationalizing total quality: A business process approach, The TQM Magazine, Vol 6 N° 4, 1994, pp 29-33.
170. PLENERT.G, Total quality management – Putting structure behind the philosophy, International Business Review, Vol 5 N°1, 1996, pp 67-78.
171. PLSEK.PE , Creative thinking for surprising quality, Quality Progress, Vol 33 N° 5, 2000,pp 67-72.
172. POKSINKA.B, DAHLGAARD.J.J & ANTONI.M, The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations, The TQM Magazine, Vol 14 N° 5, 2002, pp 297-306.
173. POOLEY.J & WELSH.D.H.B, A comparison of Russian and American factory quality practices, Quality Management Journal, Vol 1 N° 2, 1994, pp 50-70.
174. PORTER.L.J & PARKER.A.J, Total quality management – the critical success factors, Total Quality Management, Vol 4 N° 4, 1993, pp 13-22.
175. POWELL.T.C, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol 16 N° 1, 1995, pp 15-37.
176. PRASAD.S & TATA.J, The role of socio-cultural , political-legal, economic, and educational dimensions in quality management, International Journal of Operations & Production Management, Vol 23 N° 5 , 2003, pp 487-521.
177. PUAY.S.H, TAN.K.C, XIE.M & GOH.T.N, A comparative study of nine national quality awards, The TQM Magazine, Vol 10 N° 1, 1998, pp 30-39.

178. PULAT.B.M, Total quality management : A framework for application in manufacturing , The TQM Magazine, Vol 6 N° 1 ,1994, pp 44-49.
179. PUN.K & HUI.I, Integrating the safety dimension into quality management systems: A process model, Total Quality Management, vol 13 N° 3,2002, pp 373- 391.
180. PUN.K, CHIN.K.S & GILL.R, Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises, Total Quality Management, Vol 12 N° 1, 2001, pp 93-109.
181. PUN.K, Cultural influence on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 323-342.
182. QUAZI.H.A & JACOBS.R.L, Impact of ISO 9000 certification on training and development activities : an exploratory study, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 21 N° 5, 2004, pp 497- 517.
183. RAMIREZ.C&LONEY.T, Baldrige award winners identify the essential activities of a successful quality process, Quality Digest, January, 1993, pp 38-40.
184. REED.R, LAMARK.D.J & MERO.N.P, Total quality management and sustainable competitive advantage , Journal of Total Quality Management, Vol 5 N° 1, 2001, pp 5-26.
185. REGER.R.K, GUSTAFSON.L.T, DEMARIE.S.M, MULLANCE.J.V, Reframing the organization: why implementing total quality is easier said than done, Academy of Management Review, Vol 19 N° 3, 1994, pp 565-584.
186. RUSSEL.J.P, ISO 9000 :2000 and the EFQM excellence model : competition or co-operation ? , Total Quality Management, Vol 10 Nos (4/5&6) ,2000, pp 657-665.
187. RYAN.B, Naval station mayport jump-starts quality, Quality Progress, Vol 28 N° 7, 1995, pp 95-100.
188. SALAHELDIN.I.S, The implementation of TQM strategy in Egypt- a field force analysis, The TQM Magazine, Vol 15 N° 4, 2003, pp 266-274.
189. SALEGAN.G & FAZEL.F , Obstacles to implementing quality , Quality Progress, Vol 33 N° 7 , 2000, pp 53-57.
190. SAMUEL.K.M.H, Is the ISO 9000 series for total quality management?, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 25 N° 1, 1995, pp 51-66.

191. SANTOS.L & ESCANCIANO.C, Benefits of the ISO 9000: 1994 system – some considerations to reinforce competitive advantage, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 19 N°3, 2002, pp 321-344.
192. SARAPH.J.V,BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, An instrument for measuring the critical factors of quality management, *Decision Sciences*, Vol 20 N° 4 , 1989, pp 810-828.
193. SAVOLAINEN.T, Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: A Finnish case study, *Total quality management*, Vol 11 N° 2, 2000, pp 211-226.
194. SCHEUERMANN.L, ZHU.Z, SCHEUERMANN.S.B, TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools? , *Industrial Management & Data Systems*, Vol 97 N° 7, 1997, pp 264-270.
195. SEBASTIANELLI.R & TAMIMI.N, Understanding the obstacles to TQM success, *The Quality Management Journal* , Vol 10 N° 3, 2003, pp 45-56.
196. SELIVANOVA.I & EKLOF.J, Total quality management in west, east and Russia: are we different, *Total Quality Management*, Vol 12 N° 7&8, 2001, pp 1003-1009.
197. SENGE.P.M, The leader's new work: Building learning organisations, *Sloan Management Review*, Vol 32 N°1,1990, pp 7-23.
198. SIEGAL.W,CHURCH.A.H ,JAVITCH.M,WACLAWSKI.J,BURD.S,BAZIGOS.M,YANG.T, ANDERSON-RUDOLPH.K & BURKE.W.W, Understanding the management of change : an overview of manager's perspectives and assumptions in the 1990's , *Journal of Organizational Change Management*, Vol 9 N° 6 , 1996, pp 55-80.
199. SILLINCE.J.A, SYKES.G & SINGH.D, Implementation, problems, success and longevity of quality circle programmes: A study of 95 UK organizations, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 16 N° 4, 1996, pp 88-111.
200. SINK.D.A, TQM the next frontier or just another brand wagon? , *Productivity*, Vol 32 N° 3, 1991, pp 400-414.
201. SKRABEC.Q.R, Quality assurance revisited, *Industrial Management*, Vol 41 N° 6, 1999, pp 6-9.
202. SOUSA-POZA.A, NYSTROM.H & WIEBE.H, A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 18 N° 7, 2001, pp 744-761.

203. SPINGER.J.B & ANGELO.P.J, What would Deming say? , Quality Progress, Vol 34 N°3, 2001, pp 61-64.
204. STEELE.J, Implementing total quality management for long and short term bottom line results , National Productivity Review, Vol 12 N° 3, 1993, pp 425-441.
205. STEPHENS.K.S, ISO 9000 and total quality, Quality Management Journal ,Vol 2 N° 1, 1994, pp 57-71.
206. SUN.H, A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies , International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 17 N° 6 , 2000, pp 630-660.
207. SURESH.K, ARAWATI.A & ARAWATI.N, Cost of quality: the hidden costs, Total Quality Management, Vol 11 N° 4/5&6, 2000, pp 844-848.
208. SVENSSON.G, Sustainable quality management: a strategic perspective, The TQM Magazine, Vol 18 N° 1, 2006, pp 22-29.
209. TAMIMI.N, An empirical investigation of critical TQM factors using exploratory factor analysis, International Journal of Production Research, Vol 33 N° 1, 1995, pp 3041-3051.
210. TAN.K.C, KANNAN.V.R, HANDFIELD.R.B & GHOSH.S, Quality, manufacturing strategy and global competition, Benchmarking: An International Journal, Vol 7 N° 3, 2000, pp 174-182.
211. TARI.J.J, SABATAR.V, Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? , International Journal of Production Economics, Vol 92 N° 3, 2004, pp 267-280.
212. TATA.J & PRASAD.S, Cultural and structural constraints on total quality management implementation, Total Quality Management, Vol 9 N° 8, 1998, pp 703-710.
213. TAYLOR.W.A & WRIGHT.G.H, The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes: An empirical study, International Journal of Manpower, Vol 24 N° 5, 2003, pp535-550.
214. TAYLOR.W.A, Organizational differences in ISO 9000 implementation practices, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N° 7, 1995, pp10-27.
215. TAYLOR.W.A, Senior executives and ISO 9000: attitudes, behaviours and commitment, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N°4, 1995, pp 40-57.

216. TAYLOR.W.A, TQM implementation: organisation practices and information infrastructure, Omega, Vol 26 N° 6 , 1998, pp 715-727.
217. TERZIOVSKI.M & SAMSON.D, The link between total quality management practice and organizational performance, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 16 N° 3 , 1999, pp 226-237.
218. THIAGARAGAN.T & ZAIRI.M, A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 18 N° 3, 2001, pp 289-306.
219. THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M, A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best applications- Part 1, The TQM Magazine, Vol 9 N° 4, 1997, pp 270-286.
220. THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M, A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications- Part 2, The TQM Magazine, Vol 9 N° 5, 1997, pp344-356.
221. THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M, An empirical analysis of critical of TQM: A proposed tool for self –assessment and benchmarking purposes, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 5 N° 5, 1998, pp 291-203.
222. TSIM.Y.C, YEUNG.V.W.S, LEUNG.E.T.C, An adaptation to ISO 9001: 2000 for certified organisations, Managerial Auditing Journal , Vol 17 N° 5, 2002, pp 245- 250.
223. TSIOTRAS.G & GOTZAMANI.K, ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 13 N° 4, 1996, pp 64- 67.
224. UHLFELDER.H.F, It's all about improving performance, Quality Progress, Vol 33 N° 2, 2000, pp 47-52.
225. VAN DER WEILE.A, DALE.B.G & WILLIAMS.A.R.T, ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey, International Journal of Quality Science, Vol2 N°4, 1997, pp 236-252.
226. VAN DER WEILE.A, WILLIAMS.A.R.T & DALE.B.G, ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path, Business Process Management Journal, Vol 6 N° 5, 2000, pp 417-427.

227. VAN DER WEILE.T, IWAARDEN.J.V, WILLIAMS.R, DALE.B, Perceptions about the ISO 9000 (2000) quality system standard revision and its value: the Dutch experience, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 22 N° 2, 2005, pp 101-119.
228. VAN DER WEILE.T, WILLIAMS.R,KOLB.F, DALE.B,LUZON.D, WALLACE.M & SCHMIDT.A, Self assessment : a study of progress in Europe's leading organisations in quality management practices, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 13 N° 1 , 1996, pp 84-104.
229. VAN HORN.L.H, Improving results through total quality management, American Agent & Broker , Vol 69 N° 6 , 1997, pp 46-49.
230. VAZIRI.H, Questions to answer before benchmarking, Planning Review, Vol 21 N° 1, 1993, pp 81-85.
231. VERMEULEN.W, Cultural change: crucial for the implementation of TQM, Training for Quality, Vol 5 N° 1, 1997, pp 40-45.
232. WALDMAN.D.A ,Designing performance management systems for total quality management , Journal of Organizational Change Management, Vol 7 N° 2 ,1994, pp 31-40.
233. WATSON.J.G & KORUNDA.A.R, The TQM jungle: a dialectical analysis, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N° 9, 1995, pp 100-109.
234. WILKINSON.A, GODFREY.G & MARCHINGTON.M, Bouquets, brickbats and blinkers: Total quality management and employee involvement in practice , Organisation Studies, Vol 18 N° 5 ,1997, pp 799-819.
235. WILKINSON.J, Duke Power integrates employee rewards with its business vision excellence, National Productivity Review, Vol 12 N° 3, 1993, pp 325-336.
236. WILLIAMS.R, VAN DER WIELE.T, VAN IWAARDEN.J, VISSER.R, TQM: Why it will again become a top management issue, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 21 N° 6, 2004, pp 603-611.
237. YEN.H.J, KRUMIEDE.D.W & SHEU.C, A cross-cultural comparison of top management personality for TQM implementation , Total Quality Management, Vol 13 N° 3, 2002, pp 335-346.

238. YOO.D.K, RAO.S.S & HONG.P, A comparative study on cultural differences and quality practices- Korea, USA, Mexico and Taiwan, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 23 N° 6, 2006, pp 607-624.
239. YOUNG.J & WILKINSON.A, In search of quality: the quality management experience in Singapore, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 18 N° 8, 2001, pp 813-835.
240. YUNG.W.K.C, The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system, International Journal of Operations & Production Management, Vol 17 N° 2, 1997, pp 221-230.
241. ZAIRI.M & HUTTON.R, Benchmarking: a process driven tool for quality improvement, The TQM Magazine, Vol 7 N° 3, 1995, pp 35-40.
242. ZAIRI.M, Benchmarking : the best tool for measuring competitiveness , Benchmarking for Quality Management & Technology , Vol 1 N° 1 , 1994 , pp 11-24.
243. ZAIRI.M, Managing customer satisfaction: a best practice perspective, The TQM Magazine, Vol 12 N° 6, 2000, pp 389-494.
244. ZHANG.Z, Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance, Total Quality Management, Vol 11 N°1, 2000, pp 129-137.
245. ZHANG.Z, WASZINK.A & WIJNGAARD.J, An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 7 , 2000, pp 730-755.
246. ZHAO.X, YOUNG.S.T & ZHANG.J, A survey of quality issues among Chinese executives and workers, Production and Inventory Management Journal, Vol 36 N° 1, 1995, pp 44-48.

III- COMMUNICATIONS :

1. KADAR.J.A, Mise à niveau des entreprises algériennes : état général des lieux, perspectives et cas concret d'entreprise, Colloque international : La mise à niveau des entreprises algériennes dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'union européenne et à l'OMC, Oran , les 26 et 27 mai 2007.
2. KANJI.G.K, Quality and statistical concepts, in Total Quality Management: Proceedings of the first TQM world congress, Ed KANJI.G.K, Chapman & Hall, London, 1995, pp5-27.

3. NAJEH, R, KARA-ZAITRI.C & GNIEBER.O.K, The critical factors of a successful adoption of TQM: their existence in the Libyan oil sector. Paper for IAMOT 2004, 13th International Conference on Management of Technology, Beijing, China, 22–26 November 2004.
4. YAHIAOUI.O.M, Promotion et contrôle qualité, Journée d'étude, Ministère de l'économie, Direction de la qualité et de la consommation, 29 décembre 1992.
5. ZUBAIR.Z.R, New global trends in total quality management, Proceedings of Pakistan's second international convention on quality, Ibrahim Publisher ,Lahore, 1996, pp 7-24.

IV- THESEES :

1. HAICHOOR.M.S, Le management de la qualité au sein des entreprises Algériennes, Thèse de Doctorat d'état en sciences économiques. Filière Gestion, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université d'ALGER, Mars 1999.
2. BOUCHIKHIA, Le management de la qualité en entreprise Algérienne à l'heure de la mondialisation : Etude exploratoire, Thèse de Doctorat d'état en sciences économiques. Filière Gestion, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université ABOU-BEKR BELKAID, TLEMCEN, 2006/2007.

V- RAPPORTS :

1. American Quality Foundation and ERNST & YOUNG, International quality study: the definitive study of the best international quality management practices, ERNST & YOUNG , Cleveland, 1991 .
2. SCHUURMAN.H , Quality management and competitiveness, the diffusion of the ISO 9000 standards in Latin America and recommendations for government strategies, United Nations, Santiago, Chile, 1997, pp 23-24.
3. The US General Accounting Office, Management practices: US companies improve performance through quality efforts, US Government Printing Office, Washington DC, 1994.

VI- BROCHURES , NORMES ET REFERENTIELS:

1. Direction Générale de Développement Industriel, Prix Algérien de la Qualité (Edition 2008), Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, 2008.
2. Direction générale de la restructuration industrielle, Programme de mise à niveau, Ministère de l'industrie et de restructuration, Alger, 2001.
3. DGPCI/ DMNE, Les bureaux d'études et de conseils dans le processus de mise à niveau des entreprises, Ministère de l'industrie, Alger, 2006.
4. Direction Générale de Développement Industriel, Prix Algérien de la Qualité (Edition 2008), Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, 2008.
5. EFQM, The EFQM European award, European Foundation for Quality Management, Brussels, 2005, p37.
6. JUSE, The DEMING prize guide for overseas companies, JUSE Press co, TOKYO, 1996.
7. MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD, Criteria for performance excellence, National Institute of Standards and Technology, United States Department of Commerce, Gaithersburg, MD, 2000.
8. Normes internationales, ISO 9000, ISO Suisse,1994.
9. Normes internationales, ISO 9000, ISO Suisse,2000.

VII- LOIS ET DECRETS :

1. Loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection de consommateur, Journal Officiel de la République Algérienne N° 6, 08 février 1989.
2. Loi n° 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 54, 20 décembre 1989.
3. Décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 relatif au contrôle de la qualité et à la répression des fraudes, Journal Officiel de la République Algérienne N° 5, 31 janvier 1990.
4. Décret exécutif n° 90 – 132 du 15 mai 1990 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 20, 16 mai 1990.

5. Décret exécutif n° 90 - 266 du 15 septembre 1990 relatif à la garantie des produits et services, Journal Officiel de la République Algérienne N° 40, 19 septembre 1990.
6. Décret exécutif n° 90 - 366 du 10 novembre 1990 relatif à l'étiquetage et à la présentation des produits domestiques non alimentaires, Journal Officiel de la République Algérienne N° 50, 21 novembre 1990.
7. Décret exécutif n° 90 - 367 du 10 novembre 1990 relatif à l'étiquetage et à la présentation des denrées alimentaires, Journal Officiel de la République Algérienne N° 50, 21 novembre 1990.
8. Décret exécutif n° 91-192 du 1er juin 1991 relatif aux laboratoires d'analyses de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 27, 2 juin 1991.
9. Décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés, Journal Officiel de la République Algérienne N° 13, 19 février 1992.
10. Décret exécutif n° 93-47 du 6 février 1993 modifiant et complétant le décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés, Journal Officiel de la République Algérienne N° 09, 10 février 1993.
11. Décret exécutif n° 94-90 du 10 avril 1994 relatif au contrôle de qualité et de conformité des produits destinés à l'exportation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 22, 18 avril 1994.
12. Décret exécutif n° 96-354 du 19 octobre 1996 relatif aux modalités de contrôle de la conformité et de la qualité des produits importés, Journal Officiel de la République Algérienne N° 62, 20 octobre 1996.
13. Décret exécutif n° 96-355 du 19 octobre 1996 portant création, organisation et fonctionnement du réseau des laboratoires d'essais et d'analyses de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 62, 20 octobre 1996.
14. Décret exécutif n° 98-68 du 21 février 1998 portant création et statut de l'institut national algérien de normalisation « IANOR », Journal Officiel de la République Algérienne N° 11, 01 mars 1998.
15. Décret exécutif n° 2000-306 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant le décret exécutif n° 96-354 du 19 octobre 1996 relatif aux modalités de contrôle de la conformité et de la qualité des produits importés, Journal Officiel de la République Algérienne N° 60, 15 octobre 2000.
16. Décret exécutif n° 01-315 du 16 octobre 2001 modifiant et complétant le décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 relatif au contrôle de la

- qualité et à la répression des fraudes, Journal Officiel de la République Algérienne N° 61, 21 octobre 2001.
17. Décret exécutif n° 02-05 du 6 janvier 2002 portant institution du prix Algérien de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 2, 9 janvier 2002.
18. Décret exécutif n° 02-68 du 6 février 2002 fixant les conditions d'ouverture et d'agrément des laboratoires d'analyses de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 11, 13 février 2002.
19. Arrêté du 3 avril 2002 fixant le règlement du concours pour l'attribution du prix Algérien de la qualité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 31, 5 mai 2002.
20. Décret exécutif n° 03-318 du 30 septembre 2003 modifiant et complétant le décret exécutif n° 89-147 du 8 août 1989 portant création, organisation et fonctionnement du Centre algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage « C.A.C.Q.E », Journal Officiel de la République Algérienne N° 59, 5 octobre 2003.
21. Loi n° 2004-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 41, 27 juin 2004.
22. Décret exécutif n° 2005-464 du 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, Journal Officiel de la République Algérienne N° 80, 11 décembre 2005.
23. Décret exécutif n° 2005-465 du 6 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité, Journal Officiel de la République Algérienne N° 80, 11 décembre 2005.
24. Décret exécutif n° 2005-466 du 6 décembre 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'organisme algérien d'accréditation « ALGERAC », Journal Officiel de la République Algérienne N° 80, 11 décembre 2005.

VIII- SITES INTERNET :

1. Site officiel du ministère de commerce : www.mincommerce.gov.dz.
2. Site officiel de l'organisation internationale de normalisation : www.iso.org.

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	دور ضمان الجودة.	1-1
26	كروونولوجيا الجودة.	2-1
43	شبكة نشر الجودة.	3-1
66	القيادة في إدارة الجودة الشاملة.	1-2
81	أمثلة عن عناصر تكلفة الجودة.	2-2
92	حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة.	3-2
93	مزايا حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة.	4-2
98	أمثلة عن العمليات الوظيفية و العمليات الوظيفية العابرة .	5-2
109	العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب جائزة ديمغ .	6-2
113	العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب جائزة مالكوم بالدريدج .	7-2
117	العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حسب الجائزة الأوروبية للجودة.	8-2
119	مقارنة مقاربات تحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة و نتائجها.	9-2
121	مقارنة العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.	10-2
130	تطور عائلة ايزو 9000.	1-3
142	نموذج عام لعملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو 9001.	2-3
146	قائمة عناصر تقييم جائزة مالكوم بالدريدج.	3-3
147	الاختلافات الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة و ايزو 9001.	4-3
169	بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها.	1-4
175	ملخص المعايير المتاحة أمام لجنة التوجيه للمؤسسة لاختيار المشكلة التي سيتعامل معها فريق العمل .	2-4
177	أمثلة عن التغييرات الثقافية المطلوبة (المطلوب إحداثها) .	3-4
227	قائمة عناصر الجائزة الجزائرية للجودة .	1-5
228	المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة .	2-5

247	توزيع عينة البحث حسب القطاعات الصناعية.	1-6
249	توزيع المؤسسات المشاركة في الدراسة حسب القطاعات الصناعية.	2-6
250	توزيع المؤسسات المستقصاة حسب سنوات التأسيس.	3-6
251	توزيع المؤسسات المستقصاة حسب طبيعة الملكية.	4-6
252	توزيع المؤسسات المستقصاة حسب الحجم.	5-6
253	توزيع المؤسسات المستقصاة حسب طبيعة السوق.	6-6
254	توزيع المؤسسات المستقصاة حسب سنة الحصول على الشهادة.	7-6
259	نتائج التحليل العملي للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.	8-6
261	معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة.	9-6
265	مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة.	10-6
271	مدى تطبيق القيادة في المؤسسات المستقصاة.	11-6
273	مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المستقصاة.	12-6
275	مدى تطبيق بنية الجودة في المؤسسات المستقصاة.	13-6
278	مدى تطبيق التركيز على الزبون في المؤسسات المستقصاة.	14-6
280	مدى تطبيق الاتصال الفعال في المؤسسات المستقصاة.	15-6
283	مدى تطبيق التقييم في المؤسسات المستقصاة.	16-6
286	مدى تطبيق التدريب والتعليم في المؤسسات المستقصاة.	17-6
288	مدى تطبيق مشاركة الأفراد في المؤسسات المستقصاة.	18-6
290	مدى تطبيق المكافأة والعرفان في المؤسسات المستقصاة.	19-6
292	مدى تطبيق إدارة جودة الموردين في المؤسسات المستقصاة.	20-6
294	مدى تطبيق إدارة العمليات في المؤسسات المستقصاة.	21-6
297	المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة.	22-6
300	عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة.	23-6

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	المطابقة للمواصفة .	1-1
16	تطور إدارة الجودة .	2-1
17	نظام الجودة المبني على التفقيش.	3-1
21	نظام الجودة القائم على المنع .	4-1
25	المستويات الأربع لتطور إدارة الجودة الشاملة.	5-1
32	دورة PDCA.	6-1
34	استعمال دورة PDCA.	7-1
37	شكل توضيحي للرقابة على الجودة.	8-1
51	جوانب إدارة الجودة الشاملة.	9-1
60	تطبيق إدارة الجودة الشاملة و العوامل الحرجة.	1-2
75	شبكة زبون مورد.	2-2
76	علاقة زبون مورد.	3-2
98	فئات عمليات المؤسسة.	4-2
102	دورة PDCA.	5-2
110	أبعاد جائزة مالكوم بالدريدج.	6-2
114	أبعاد الجائزة الأوروبية للجودة.	7-2
129	عائلة مواصفات ايزو 9000 إصدار 2000.	1-3
134	هرم الوثائق المتعلقة بالجودة.	2-3
140	نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات .	3-3
149	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ايزو 9001.	4-3
160	مراحل برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	1-4
172	تسلسل التدريب على إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.	2-4
183	تكلفة الجودة قبل و بعد إدارة الجودة الشاملة.	3-4

189	بنية الجودة في المؤسسة .	4-4
190	لجنة توجيه الجودة .	5-4
191	قسم الجودة .	6-4
216	عملية التأهيل .	1-5
222	مراحل تأهيل المؤسسة.	2-5
248	توزيع عينة البحث حسب القطاعات الصناعية.	1-6
250	النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب سنوات التأسيس.	2-6
251	النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب طبيعة الملكية.	3-6
252	النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب الحجم.	4-6
253	النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب طبيعة السوق.	5-6
254	النسب % للمؤسسات المستقصاة حسب سنة الحصول على الشهادة.	6-6

الملاحق

ملحق رقم 1 : الاستبيان

Informations générales sur l'entreprise

Nom de l'entreprise	
---------------------	--

Année de création	
-------------------	--

Nature de propriété	Privée	Publique	En partenariat étranger

Type d'activité de l'entreprise	
---------------------------------	--

Principaux produits et services de l'entreprise	
---	--

Effectif total	
----------------	--

Type de marché de l'entreprise	Local	Etranger

Date de certification iso 9001 :2000	
--------------------------------------	--

Est-ce que votre entreprise pratique le management de la qualité totale ?	Oui	Non

Si votre entreprise ne pratique pas le management de la qualité totale, veuillez répondre aux questions des parties 1, 2 et 3.

Si votre entreprise pratique le management de la qualité totale, veuillez répondre aux questions des parties 1 et 4.

Première partie: pratiques du management de la qualité totale

Dans les tableaux suivants, il y a un certain nombre de phrases se rapportant aux pratiques du management de la qualité totale. Veuillez indiquer dans les tableaux suivants le **niveau d'implantation** de chaque pratique dans votre entreprise.

Pour chacune des phrases ci-dessous, **entourez** le chiffre dans les cases correspondantes :

1= Très faible.

2= Faible.

3= Moyenne.

4= Forte.

5= Très forte.

Leadership					
1. Orientation de la direction générale vers le succès de l'entreprise à long terme.	1	2	3	4	5
2. Connaissances de la direction générale dans le domaine du management de la qualité totale.	1	2	3	4	5
3. Qualification de la direction générale en matière de mise en œuvre du management de la qualité totale.	1	2	3	4	5
4. Allocation des ressources adéquates pour la mise en œuvre du management de la qualité totale par la direction générale.	1	2	3	4	5
5. Participation de la direction générale aux activités d'amélioration de la qualité.	1	2	3	4	5
6. Délégation du pouvoir par la direction générale aux employés pour résoudre les problèmes de la qualité.	1	2	3	4	5
7. Encouragement de l'implication des employés dans l'amélioration de la qualité par la direction générale.	1	2	3	4	5

Planification stratégique de la qualité					
1. Formulation d'une vision claire à long terme.	1	2	3	4	5
2. Formulation d'une politique qualité claire.	1	2	3	4	5
3. Formulation des objectifs qualité détaillés.	1	2	3	4	5
4. Formulation des plans d'amélioration de la qualité.	1	2	3	4	5

Structure qualité					
1. Contribution du comité de pilotage qualité dans la mise en œuvre du management de la qualité totale.	1	2	3	4	5
2. Relation direct du département qualité avec la direction générale.	1	2	3	4	5
3. Degré de coordination entre le département qualité et les autres départements de l'entreprise.	1	2	3	4	5
4. Utilisation du personnel qualité comme source de consultation dans l'entreprise.	1	2	3	4	5

Orientation client					
1. La priorité de la satisfaction continue des clients dans l'entreprise.	1	2	3	4	5
2. Pratique régulière des études de marché pour la détermination des besoins des clients.	1	2	3	4	5
3. Pratique régulière des enquêtes de satisfaction clients.	1	2	3	4	5
4. Recueil des réclamations des clients.	1	2	3	4	5
5. Traitement des réclamations des clients.	1	2	3	4	5
6. Application du concept client fournisseur interne dans l'entreprise.	1	2	3	4	5

Communication efficace					
1. Compréhension de la vision et la politique qualité par les employés de l'entreprise.	1	2	3	4	5
2. La communication est ouverte et continue verticalement : du haut vers le bas et du bas vers le haut.	1	2	3	4	5
3. La communication est ouverte et continue horizontalement.	1	2	3	4	5
4. Degré d'utilisation des technologies de la communication dans l'entreprise (ex : intranet, internet,...).	1	2	3	4	5
5. Clarté des procédures et instructions qualité pour leurs utilisateurs.	1	2	3	4	5

Evaluation					
1. Pratique régulière du benchmarking.	1	2	3	4	5
2. Pratique régulière des audits qualité.	1	2	3	4	5
3. Evaluation des coûts de la qualité.	1	2	3	4	5
4. Collecte et analyse des données relié à la qualité dans l'entreprise (ex : taux de défauts, ...).	1	2	3	4	5
5. Utilisation des données qualité pour évaluer la performance de la direction générale.	1	2	3	4	5
6. Utilisation des données qualité pour évaluer la performance des départements de l'entreprise.	1	2	3	4	5
7. Utilisation des données qualité pour évaluer la performance des employés.	1	2	3	4	5
8. L'objectif de l'évaluation est l'amélioration et pas la critique.	1	2	3	4	5

Formation et éducation					
1. Considération des employés comme ressource de valeur dont il faut la développer.	1	2	3	4	5
2. Disponibilité de la formation pour tous les employés.	1	2	3	4	5
3. Continuité des activités de formation des employés.	1	2	3	4	5
4. Niveau de conscience des employés concernant la qualité	1	2	3	4	5
5. Formation des employés sur le travail en équipe.	1	2	3	4	5
6. Formation des employés sur les méthodes de résolution de problèmes.	1	2	3	4	5
7. Incitation des employés à développer leurs connaissances.	1	2	3	4	5

Participation des employés					
1. Degré d'utilisation des cercles de la qualité.	1	2	3	4	5
2. Degré d'utilisation des équipes d'amélioration de la qualité.	1	2	3	4	5
3. Collecte des suggestions à tous les niveaux de l'entreprise.	1	2	3	4	5
4. Application des suggestions des employés après évaluation.	1	2	3	4	5
5. Degré de participation des employés aux décisions qualité aux niveaux hiérarchique inférieurs.	1	2	3	4	5

Récompense et reconnaissance					
1. Clarté des modes de récompenses et de sanctions.	1	2	3	4	5
2. Récompense financière des suggestions des employés.	1	2	3	4	5
3. La promotion est base sur la qualité du travail.	1	2	3	4	5
4. Reconnaissance des efforts des employés par la remise des prix symbolique.	1	2	3	4	5
5. Reconnaissance des efforts des employés par l'amélioration des conditions du travail.	1	2	3	4	5

Management de la qualité des fournisseurs					
1. L'importance de la qualité comme critère dans la sélection des fournisseurs.	1	2	3	4	5
2. Utilisation d'un système de notation des fournisseurs.	1	2	3	4	5
3. Relation à long terme avec les fournisseurs.	1	2	3	4	5
4. Dépendance à un nombre réduit de fournisseurs.	1	2	3	4	5

Management des processus					
1. Utilisation du cycle PDCA dans les activités d'amélioration des processus et les produits de l'entreprise.	1	2	3	4	5
2. Amélioration de la qualité des processus clés de l'entreprise.	1	2	3	4	5
3. Amélioration de la qualité des processus de soutien et de management.	1	2	3	4	5
4. Utilisation des outils qualité pour l'amélioration des processus (ex : cartographie de processus, diagramme de Pareto, diagramme cause effet, ...).	1	2	3	4	5

Deuxième partie : avantages du management de la qualité totale

Croyez vous que votre entreprise générera des **avantages** si elle adopte le management de la qualité totale ?

Voici un certain nombre d'avantages, pour lesquels vous indiquez si vous êtes d'accord ou pas d'accord.

Pour chacune des phrases ci-dessous, **entourez** le chiffre dans les cases correspondantes :

1= Pas du tout d'accord.

2= En désaccord.

3= Plus au moins d'accord.

4= D'accord.

5= Fortement d'accord.

Avantages du management de la qualité totale					
1. Réduction du taux de défauts.	1	2	3	4	5
2. Amélioration de la productivité.	1	2	3	4	5
3. Réduction des coûts de la non qualité.	1	2	3	4	5
4. Amélioration de la communication dans l'entreprise.	1	2	3	4	5
5. Amélioration de la satisfaction des employés.	1	2	3	4	5
6. Réduction des réclamations des clients.	1	2	3	4	5
7. Amélioration de la satisfaction des clients.	1	2	3	4	5
8. Augmentation de la part du marché.	1	2	3	4	5
9. Amélioration des résultats financiers.	1	2	3	4	5

Troisième partie : obstacles de mise en œuvre du management de la qualité totale

Parmi les **obstacles** suivants quels sont ceux qui vous empêchent de mettre en œuvre le management de la qualité totale dans votre entreprise ?

Pour chacune des phrases ci-dessous, **entourez** le chiffre dans les cases correspondantes :

- 1= Pas du tout d'accord.
- 2= En désaccord.
- 3= Plus au moins d'accord.
- 4= D'accord.
- 5= Fortement d'accord.

Obstacles de mise en œuvre du management de la qualité totale					
1. Ressources financières limitées.	1	2	3	4	5
2. Absence de cadres formés dans le domaine du management de la qualité totale.	1	2	3	4	5
3. Difficulté du changement de la culture organisationnelle de l'entreprise.	1	2	3	4	5
4. Manque d'intérêt de la part de la direction générale.	1	2	3	4	5

Quatrième partie : expériences de mise en œuvre du management de la qualité totale

Date de début du programme de management de la qualité totale dans votre entreprise.	
---	--

Durée de mise en place du management de la qualité totale dans votre l'entreprise.	
---	--

<p>Quels sont les avantages engendrés par la mise en œuvre du management de la qualité totale dans votre entreprise ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>Quels sont les obstacles rencontrés durant le processus d'implantation du management de la qualité dans votre entreprise ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Remarque :

Y a-t-il un point que nous n'avons pas couvert dans les questions précédentes et sur lequel vous aimeriez attirer notre attention ?

.....

.....

.....

.....

.....

Merci de votre collaboration.

ملحق رقم 2 : التحليل العنقري باستخدام برنامج SPSS

Factor Analysis

القياس

Communalities

	Initial	Extraction
L1	1.000	.483
L2	1.000	.705
L3	1.000	.674
L4	1.000	.516
L5	1.000	.654
L6	1.000	.488
L7	1.000	.728

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.248	60.682	60.682	4.248	60.682	60.682
2	.850	12.147	72.829			
3	.640	9.144	81.973			
4	.485	6.934	88.908			
5	.394	5.627	94.534			
6	.198	2.827	97.361			
7	.185	2.639	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
L1	.695
L2	.840
L3	.821
L4	.718
L5	.809
L6	.699
L7	.853

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

التخطيط الاستراتيجي للبوحة

Communalities

	Initial	Extraction
P1	1.000	.574
P2	1.000	.586
P3	1.000	.839
P4	1.000	.815

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.814	70.341	70.341	2.814	70.341	70.341
2	.636	15.908	86.249			
3	.350	8.759	95.009			
4	.200	4.991	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
P1	.757
P2	.766
P3	.916
P4	.903

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

بنية الجودة

Communalities

	Initial	Extraction
S1	1.000	.822
S2	1.000	.627
S3	1.000	.723
S4	1.000	.677

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.850	71.247	71.247	2.850	71.247	71.247
2	.579	14.481	85.728			
3	.388	9.704	95.432			
4	.183	4.568	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
S1	.907
S2	.792
S3	.851
S4	.823

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

التحليل على العوامل

Communalities

	Initial	Extraction
O1	1.000	.736
O2	1.000	.729
O3	1.000	.643
O4	1.000	.747
O5	1.000	.795
O6	1.000	.786

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.434	73.908	73.908	4.434	73.908	73.908
2	.625	10.423	84.331			
3	.398	6.629	90.960			
4	.287	4.778	95.738			
5	.186	3.098	98.836			
6	.070	1.164	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
O1	.858
O2	.854
O3	.802
O4	.864
O5	.891
O6	.887

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

الاتصال الهيمال

Communalities

	Initial	Extraction
C1	1.000	.817
C2	1.000	.562
C3	1.000	.514
C4	1.000	.679
C5	1.000	.752

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.324	66.476	66.476	3.324	66.476	66.476
2	.690	13.795	80.272			
3	.503	10.050	90.322			
4	.327	6.550	96.872			
5	.156	3.128	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
C1	.904
C2	.749
C3	.717
C4	.824
C5	.867

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

التقرير

Communalities

	Initial	Extraction
E1	1.000	.786
E2	1.000	.511
E3	1.000	.735
E4	1.000	.893
E5	1.000	.872
E6	1.000	.786
E7	1.000	.802
E8	1.000	.585

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.970	74.628	74.628	5.970	74.628	74.628
2	.655	8.189	82.817			
3	.457	5.707	88.523			
4	.370	4.630	93.154			
5	.228	2.856	96.010			
6	.178	2.224	98.233			
7	.082	1.019	99.253			
8	.060	.747	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
E1	.887
E2	.715
E3	.857
E4	.945
E5	.934
E6	.886
E7	.896
E8	.765

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

التحليل و التفسير

Communalities

	Initial	Extraction
F1	1.000	.800
F2	1.000	.768
F3	1.000	.771
F4	1.000	.805
F5	1.000	.764
F6	1.000	.756
F7	1.000	.558

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.221	74.589	74.589	5.221	74.589	74.589
2	.712	10.171	84.760			
3	.411	5.866	90.626			
4	.249	3.558	94.184			
5	.159	2.277	96.461			
6	.152	2.168	98.629			
7	.096	1.371	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
F1	.894
F2	.876
F3	.878
F4	.897
F5	.874
F6	.869
F7	.747

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

مفارقة الأعداد

Communalities

	Initial	Extraction
PP1	1.000	.472
PP2	1.000	.799
PP3	1.000	.867
PP4	1.000	.712
PP5	1.000	.832

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.683	73.663	73.663	3.683	73.663	73.663
2	.647	12.948	86.610			
3	.344	6.871	93.481			
4	.221	4.420	97.901			
5	.105	2.099	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
PP1	.687
PP2	.894
PP3	.931
PP4	.844
PP5	.912

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

المكونات والعرفان

Communalities

	Initial	Extraction
R1	1.000	.806
R2	1.000	.833
R3	1.000	.667
R4	1.000	.641
R5	1.000	.682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.628	72.568	72.568	3.628	72.568	72.568
2	.623	12.461	85.029			
3	.332	6.635	91.664			
4	.265	5.298	96.961			
5	.152	3.039	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
R1	.898
R2	.913
R3	.817
R4	.801
R5	.826

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

إدارة جودة الموردين

Communalities

	Initial	Extraction
FOR1	1.000	.812
FOR2	1.000	.778
FOR3	1.000	.793
FOR4	1.000	.791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.175	79.374	79.374	3.175	79.374	79.374
2	.684	17.106	96.480			
3	.076	1.901	98.382			
4	.065	1.618	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
FOR1	.901
FOR2	.882
FOR3	.891
FOR4	.889

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

إدارة العمليات

Communalities

	Initial	Extraction
PROC1	1.000	.705
PROC2	1.000	.595
PROC3	1.000	.770
PROC4	1.000	.797

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.868	71.701	71.701	2.868	71.701	71.701
2	.532	13.288	84.989			
3	.328	8.195	93.184			
4	.273	6.816	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
PROC1	.840
PROC2	.771
PROC3	.878
PROC4	.893

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

ملحق رقم 3 : معاملات الثبات α كرونباخ باستخدام برنامج SPSS

Reliability

القيمة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	7

Reliability

التخطيط الاستراتيجي للجودة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	4

Reliability

بنية الجودة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	4

Reliability

التوكيد على الزبون

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	6

Reliability

الاتصال الفعال

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	5

Reliability

التفويض

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	8

Reliability

التدريب والتعليم

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	7

Reliability

مشاركة الأفراد

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	5

Reliability

المعرفة والعرفان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	5

Reliability

إدارة جودة الموردين

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	4

Reliability

إدارة العمليات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	4

Reliability

المزايا الممثلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	9

Reliability**مقايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	4

ملحق رقم 4 : المؤسسات المشاركة في الدراسة

اسم المؤسسة	القطاع الصناعي
<ul style="list-style-type: none"> • ALCOVEL • MANTAL • TAPIDOR 	الصناعات النسيجية
<ul style="list-style-type: none"> • ALIECO • ENMTP • KCA • SNVI 	الصناعات الميكانيكية
<ul style="list-style-type: none"> • AMIMER ENERGIE • CATEL • EDIEL • ELCTRO INDUSTRIES 	الصناعات الكهربائية و الالكترونية
<ul style="list-style-type: none"> • COLAITAL • GRANDS MOULINS DAHRA • N'GAOUS CONSERVES • TCHIN LAIT 	الصناعات الغذائية
<ul style="list-style-type: none"> • BRIQUETERIE TEFNA • CERAMIG • CERAMIR • CERAMIT • SOCIETE DES CIMENTS DE BENI SAF • SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA • SOCIETE DES CIMENTS DE ZAHANA 	صناعات مواد البناء
<ul style="list-style-type: none"> • ALFAPIPE TUBERIE • ALFON • ALZINC • BAG BOUTEILLES A GAZ • BATICOMPOS • ERO • ORSIM • SOTREFIT • TREFILOR • TREFISIG 	الصناعات المعدنية
<ul style="list-style-type: none"> • ABRAS • ALDAR • ALPHYT • ENAP • PHARMAL • SACAEH • SACAR • SOACHLORE • SOFARM • SOLTANE PEINTURE • CHIALI TUBES • TUBEX 	الصناعات الصيدلانية و الكيماوية و البلاستيك

الملخص:

لقد أنجزت القليل من الدراسات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية وخاصة الجزائر. يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في تحديد ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط بها؟.

اعتمادا على مراجعة الأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة و جوائز الجودة، فقد تم تحديد 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة ، و تم تطوير مقاييس عملية للعوامل الحرجة و تم اختبار صدقها و ثباتها اعتمادا على بيانات تم تجميعها من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل إدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات المستقصاة .

الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة ،العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مواصفات ايزو 9000 ، الإشهاد بالمطابقة ايزو 9001 ، المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

Résumé :

En dépit du nombre de recherches sur le management de la qualité totale, peu d'études ont été conduites dans les pays sous-développés et particulièrement en Algérie.

La problématique de cette étude a été d'examiner le degré d'implantation du management de la qualité totale dans les entreprises industrielles algériennes certifiées iso 9001 dans leur environnement ?

Basée sur une revue et synthèse de la littérature sur le TQM et les prix qualité, cette étude a identifié 11 facteurs critiques de TQM. Des mesures opérationnelles des facteurs critiques sont développées et testées pour leur fiabilité et validité par l'utilisation des données collectées à partir d'un échantillon des entreprises industrielles algériennes certifiées iso 9001.

Les résultats ont montré que les facteurs du management de la qualité totale n'étaient pas totalement implantés dans les entreprises enquêtées.

Mots clés :

Management de la qualité totale, facteurs critiques de TQM, implantation de TQM, normes iso 9000, certification iso 9001, entreprises industrielles algériennes certifiées iso 9001.

Abstract :

Despite the number of research into TQM, little studies have been carried out in developing countries and Algeria specifically.

The main problem of this study has been to examine up to what extent has the Algerian industrial firms certified iso 9001 implement total quality management in their environment ?

Based on a thorough review and synthesis of the TQM literature, international quality awards, this study identifies 11 critical factors of TQM. Operational measures of the critical factors are developed and tested for reliability and validity using data collected from a sample of Algerian industrial firms certified iso 9001.

Results indicated that the total quality management factors were not totally implemented in the respondents firms.

Key words :

Total quality management, TQM critical factors, TQM implementation, iso 9000 standards, iso 9001 certification, Algerian industrial firms certified iso 9001 .